

JANO, Narrativas Transmediales Aplicadas a la Comunicación Organizacional

Karen Julieth Sichacá Beltrán

Fundación Universitaria los Libertadores

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Maestría en Comunicación Creativa

Dirigido por: Ricardo Bohórquez

14 de diciembre de 2020

Fundación Universitaria Los Libertadores

Bogotá, D.C

Hoja de Firmas de Jurados

Notas de aceptación de los jurados

Jurado 1

Jurado 2

Ciudad y fecha: _____

Resumen

La comunicación, es la acción innata que tienen las personas para transmitir y recibir información, permitiendo interpretar los mensajes sobre una idea establecida.

Una de las características de las organizaciones productivas es que tienen diferentes sistemas de comunicación, los cuales se dividen entre interna y externa, siendo el enfoque de esta investigación la comunicación interna. En el presente trabajo, se analizaron los diferentes métodos y las debilidades de la comunicación interna de Nestlé Purina PetCare.

Junto con el análisis realizado, se identificaron ciertas debilidades sobre el proceso de comunicación siendo los canales de comunicación y el alcance del área, uno de los factores que más fallas presentan dentro del proceso.

De acuerdo con lo anterior, se determinó el campo de trabajo, el cual giró en torno a mejorar los procesos de comunicación interna de la compañía. Sin embargo, de acuerdo con las debilidades mencionadas, se identificó que mejorando esto desde las estrategias conocidas, quizás no tendría el impacto esperado. Es por eso que, para desarrollar la investigación, se planteó implementar un sistema de comunicación creativa a partir de las narrativas transmediales que, en la contemporaneidad, permiten diseminar los mensajes de forma atractiva hacia las personas.

Tomada esta decisión se analizó el estado actual de la empresa, se caracterizó cómo funcionaba la comunicación interna y a partir de esto se diseñó una estrategia de comunicación creativa inspirada en la narrativa transmedia y en los sistemas multimediales de conexión. Una vez implementada la estrategia, se ejecutaron las actividades planeadas y se procedió a hacer las mediciones posteriores a la ejecución.

Palabras claves: Narrativas Transmedia, Comunicación estratégica, Canales de comunicación, Comunicación Interna.

Agradecimientos

Dedico esta investigación al poder de hacer que las cosas pasen, una frase que hoy resume todo el proceso llevado a cabo durante más de seis meses.

Un proceso donde conté con el apoyo de mis papás, quienes fueron el motor de este carrusel que gira en torno a los sueños, la inspiración y la armonía, a mis sobrinos quienes con su inocencia lograron crear espacios de esparcimiento para evitar enloquecer entre tantas frases de autores, a mis hermanos, quienes tuvieron siempre una palabra de aliento para mirar hacia el futuro, a mi compañero de aventuras quien inspiró en mí todo un proceso académico basado en la constancia, la dedicación y el compromiso con la academia, así mismo siendo él quien me ayudó a marcar la diferencia, a pensar fuera de la caja y a buscar soluciones innovadoras y creativas que rompieran todas las barreras.

Así mismo, agradezco a todos los docentes que apoyaron mi camino académico cada uno trajo un conocimiento importante sobre la perspectiva de la vida, enseñándome que todo se puede lograr si tenemos una meta trazada siendo conscientes de los tropiezos, las caídas y los logros.

Por último, dedico este logro a mis amadas mascotas perrunas, por ellas estoy en una compañía en la que amo trabajar y donde se que estoy pensando día a día en su salud y bienestar para que tengan muchos años de vida donde me vean triunfar.

Contenido

1. Problema de Investigación.....	10
1.1. Planteamiento del problema.....	10
2. Justificación y pertinencia.....	11
3. Objetivos.....	13
3.1. Objetivo General.....	13
3.2. Objetivos Específicos.....	13
4. Antecedentes (Estado del Arte).....	14
5. Marco Teórico.....	19
5.1. Nestlé Purina PetCare.....	19
5.2. Comunicación organizacional.....	23
5.3. Narrativas transmedia.....	42
6. Marco Metodológico.....	46
6.1. Enfoque de la Investigación.....	46
6.2. Alcance de la investigación.....	48
6.3. Población.....	49
6.4. Muestra.....	50
6.5. Instrumentos de medición o herramientas de análisis.....	53
7. Resultados.....	57
7.1. Diagnóstico de comunicaciones internas.....	57
7.2 Desarrollo de Comunicación Estratégica.....	77
7.3. Cronogramas de implementación.....	100

7.4. Piezas Ejecutadas	102
8. Análisis de resultados.....	106
8.1. Métricas de la estrategia.....	106
9. Conclusiones	118

Lista de Tablas

Tabla 1 Efectividad, Eficiencia y Eficacia	39
Tabla 2 Propósito y Valor de los Diferentes Alcances de las Investigaciones	48
Tabla 4 Número de Colaboradores de Nestlé Purina	50
Tabla 5 Claridad (Entiendo los Mensajes con Facilidad).....	59
Tabla 6 Oportunidad (los Mensajes Llegan a Tiempo)	59
Tabla 7 Pertinencia (los Mensajes son Útiles Para mi Trabajo).....	59
Tabla 8 Workplace.....	60
Tabla 9 Televisor	60
Tabla 10 Carteleras.....	60
Tabla 11 Calificación del Apoyo Estratégico del Área	61
Tabla 12 Asesoría en Diseño	61
Tabla 13 Atención al Cliente	61
Tabla 14 Acompañamiento Durante el Proceso	62
Tabla 15 Estrategia de Comunicación.....	62
Tabla 16 Cumplimiento.....	62
Tabla 17 Calidad del Entregable	62
Tabla 18 Tiempo de Respuesta.....	63
Tabla 19 Sistema de Información con Errores	69
Tabla 20 Diagnóstico de Canales de Comunicación, Periodo 2018 - 2020 1	70
Tabla 21 Ficha Técnica - Carteleras de Comunicación.....	72
Tabla 22 Ficha Técnica - Correo Corporativo.....	73
Tabla 23 Ficha Técnica - GNI Fábrica	73
Tabla 24 Ficha Técnica - Workplace	74
Tabla 25 Parrilla de Publicaciones Workplace	75

Tabla 26 Respuestas Actividad Familia de Comunicaciones	85
Tabla 27 7.2.5.1 Comparativo Nuevos Canales de Comunicación	93
Tabla 28 Reorganización de la Información en Canales	94
Tabla 30 Cronograma de Entregas Maestría de Comunicación Creativa	100
Tabla 31 Cronograma de Implementación Nestlé Purina	101
Tabla 32 Cronograma de Implementación de la Estrategia 2021	102
Tabla 3 Registro de Solicitudes a Comunicaciones Internas	107
Tabla 29 Entrevista de Percepción Sobre el Área de Comunicaciones Internas.....	113

Lista de Figuras

Figura 1 Línea de Tiempo de Nestlé Purina en Colombia.....	20
Figura 2 Evolución de la gestión de la comunicación, empresas de energía eléctrica. Proceso de Comunicación Interna en la Empresa ECOPETROL	34
Figura 3 Alcances de la Investigación	48
Figura 4 Definición de la Muestra de la Investigación.....	52
Figura 5 Encuesta de Satisfacción a Clientes Internos del Área de Comunicaciones Internas	54
Figura 6 Encuesta de Comunicaciones Internas, Aplicada en el año 2018.....	58
Figura 7 Encuesta de Comunicación - Canal Workplace.....	63
Figura 8 Encuesta de Comunicaciones Internas Aplicada en el año 2019.....	66
Figura 9 Encuesta de Satisfacción Canales de Comunicación	67
Figura 10 Sesión de Feedback de Comunicaciones Internas	69
Figura 11 Mapa Conceptual Análisis del Área	76
Figura 12 Mapa Narrativo.....	81
Figura 13 Esquema Transmedial.....	82
Figura 14 Familia de Comunicaciones Nestlé Purina.....	84
Figura 15 Actividad Cartilla Líderes de la Manada.....	85
Figura 16 Nuevos Canales de Comunicación Propuestos en la Estrategia.....	86
Figura 17 Centro de Comunicaciones Internas.....	87
Figura 18 SharePoint de Comunicaciones Internas	88
Figura 19 Personajes de Nestlé Purina	89
Figura 20 Implementación Nuevo TV en Zonas de Fábrica.....	91
Figura 21 Presentación Servicio de Comunicaciones Internas al Equipo Técnico de Fábrica	95

Figura 22 Brief de Comunicaciones Internas Primera Página.....	96
Figura 23 Brief de Comunicaciones Internas Segunda Página.....	97
Figura 24 Brief de Comunicaciones Internas Tercera Página.....	98
Figura 25 Servicio de Comunicaciones Internas	99
Figura 26 Propuesta de Actividad para Diario de Historias.....	103
Figura 27 Presentación de la Familia de Comunicaciones para Televisores y Workplace ...	103
Figura 28 Presentación de la Familia de Comunicaciones por Canales Internos	104
Figura 29 Publicaciones Virtual Purina Day.....	105
Figura 30 Publicaciones Concurso Pet Family	105
Figura 31 Resultados del Indicador de Satisfacción de Comunicaciones	106
Figura 32 Resultados Indicador Oportunidad de Comunicaciones Internas.....	108
Figura 33 Encuesta de Comunicaciones COVID-19 Pregunta 1	109
Figura 34 Encuesta de Comunicaciones COVID-19 Pregunta 2.....	110
Figura 35 Encuesta de Comunicaciones COVID-19 Pregunta 3.....	110
Figura 36 Encuesta de Comunicaciones COVID-19 Pregunta 4.....	111
Figura 37 Feedback Solicitado a Líderes de la Compañía.....	114

Introducción

El mundo de las mascotas trae inmerso una experiencia inexplicable, donde nos dejamos llevar por el amor y las travesuras de los perros y gatos que llegan a alegrar la vida de las personas. Dentro de este mundo maravilloso se encuentran las sorpresas, las risas, la diversión y un sinfín de memorias que quedan marcadas para siempre en el corazón de las personas que eligen a una mascota como su mejor amigo o amiga.

Robbins (2009) piensa que: “el proceso de la comunicación está compuesto por siete partes: la fuente de la comunicación, codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor y por último la retroalimentación”. (p. 353).

Es allí donde nace el compromiso de una empresa que trabaja día a día por la salud y el bienestar de las mascotas de los colombianos, enfocándose en un objetivo en común: “Cuando las personas y las mascotas se unen, ¡la vida es mejor!” hablamos entonces de la compañía Nestlé Purina PetCare, empresa que lleva en el mercado multinacional más de 100 años y que en Colombia se encarga de la producción de alimento saludable y nutritivo para todo tipo de mascotas.

Dentro de la Comunicación interna y el mundo contemporáneo, la narrativa transmedia ha fortalecido el concepto de la multimedia, (Gallego, 2011) afirma que: “Las narrativas transmediáticas representan un cambio de paradigma a la forma tradicional de creación de contenidos. De procesos enfocados en un solo medio, se construye una estructura” (p.11)

Teniendo en cuenta el compromiso de la compañía por el bienestar de las mascotas y con el fin de promover a nivel interno una cultura apasionada por lo que se hace, con este trabajo se plantea la generación de nuevas tácticas de comunicación que empleando las narrativas transmedia, fortalezcan los procesos internos de la compañía, implementando nuevos canales que generen mejores prácticas con el objetivo de acompañar al público

interno en cada proceso y comunicar de forma clara, oportuna, pertinente y efectiva, incentivando a su vez el sentido de pertenencia y orgullo para los colaboradores.

Para conectar más al lector con la investigación, se crea una identidad al proyecto bajo el nombre JANO, que en la mitología romana hace referencia al Dios de las fuentes cascadas y pozos, y que a su vez se conoce por representar las puetas, portales y comienzos, las transiciones y los finales. Sobre estas características se elige este nombre para determinar el cierre de una era tradicional y la entrada hacia los procesos creativos organizacionales.

Se buscó desde el principio generar identidad propia al texto que se está leyendo para fortalecer los procesos de comunicación no solo en la aplicación de la investigación sino también en el proceso de la Maestría de Comunicación Creativa.

1. Problema de Investigación

1.1. Planteamiento del problema

En Nestlé Purina PetCare, existe la problemática frente a la adherencia de las comunicaciones internas, donde los colaboradores de la compañía manifiestan que la comunicación interna es poco efectiva y oportuna y que adicionalmente, los canales de comunicación que existen en la compañía no son suficientes para transmitir la información y constantemente son saturados y poco atractivos, lo que hace que la información no llegue a tiempo y se omitan temas relevantes de la compañía.

Fuente: Encuesta de comunicaciones internas aplicada en el 2018.

Con el paso del tiempo, las organizaciones han identificado a la comunicación interna como una palanca para impulsar los temas corporativos de las compañías y los procesos internos de gestión del cambio, los cuales deben ser vistos desde la generación de estrategias para permitir la efectividad de la información. Collado (2012) afirma: “la comunicación

organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (p.12).

De acuerdo con los estudios realizados a nivel interno en la compañía, se dirige el problema al área de Comunicaciones Internas de la compañía que juega un papel muy importante frente al desarrollo de las demás áreas tanto a nivel estratégico como cultural. El problema se identifica en un periodo de tiempo de un año y medio (2018 – 2020 1) donde por medio de un diagnóstico realizado en el tiempo mencionado, se evidencia que hay una debilidad dentro del área abarcando tres factores importantes: organización, estrategia e impacto del rol. A partir de las debilidades encontradas, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo una estrategia de comunicación que emplea como canales y tácticas las narrativas transmediales, puede fortalecer los diferentes procesos internos de Nestlé Purina PetCare?

2. Justificación y pertinencia

El trabajo que se desarrollará se justifica teniendo en cuenta tres factores claves:

En primer lugar, se hace referencia al proceso de comunicaciones internas como un área clave de la compañía debido a que, si el proceso de comunicaciones es malo o débil, puede llegar a afectar a la compañía con pérdidas económicas significativas, respecto al dinero que se invierte en los procesos y al tiempo que invierten las personas para participar en los mismos.

En segundo lugar, se toma en cuenta a la academia haciendo referencia al enfoque de la universidad, que, si bien en Los Libertadores el tema sobre la comunicación organizacional no es tan fuerte, en la maestría se prestan los espacios creativos para reflexionar sobre la

comunicación y sobre esto, ver la posibilidad de hablar sobre comunicación organizacional logrando implementar el tema en la universidad.

En tercer lugar, se tiene en cuenta que dentro de las organizaciones el proceso de comunicación interna suele tornarse aburrido y repetitivo, debido a que la información que se comunica suele ser rutinaria, sin embargo, se expresa que la comunicación vista desde un proceso creativo plantea un reto de transformar los sistemas de comunicación interna en una organización productiva importante del país, para de esta manera generar mejores resultados que sean más positivos para los alcances de la empresa.

Bajo este concepto de creatividad, la narrativa transmedia aplicada como táctica que se conecta por medio de la estructura de una historia y de un discurso que busca ser traducido por diferentes medios, logra identificar los medios que son más cercanos a las diferentes personas. La narrativa transmedial necesita ubicar diferentes medios de transmisión para que los colaboradores puedan conectarse no solo con el medio sino con la narrativa.

Teniendo en cuenta que la comunicación organizacional es una actividad altamente instrumental que transmite la información para llevarla de la mejor manera a la gente, se pretende que aplicando la narrativa transmedia la comunicación sea más clara y efectiva.

La maestría de comunicación creativa insiste constantemente en que sus estudiantes procuren generar ideas innovadoras, disruptivas que apalancadas por la creatividad transformen el mundo, es por eso por lo que también se justifica implementar la creatividad de la narrativa transmedial aplicándola a un universo donde no es común ver estas tácticas en el desarrollo de comunicación interna.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Desarrollar una estrategia de comunicación interna que empleando las tácticas y medios propios de la narrativa transmedia, fortalezca los diferentes procesos internos de Nestlé Purina PetCare

3.2. Objetivos Específicos

1. Caracterizar el estado actual de la comunicación organizacional interna de Nestlé Purina PetCare, comprendiendo las debilidades y fortalezas presentes.
2. Desarrollar una narrativa transmedia que apoye el proceso de Comunicación Interna en NPPC, fortaleciendo la cultura organizacional de la empresa.
3. Implementar la estrategia de comunicación interna, midiendo el impacto obtenido durante su ejecución, mediante la aplicación de herramientas de evaluación como cuestionarios y entrevistas estructuradas y no estructuradas junto con grupos focales.

4. Antecedentes (Estado del Arte)

De acuerdo con (Parra, Visbal, Duran, & Badde, 2019) “la comunicación es un proceso que se evidencia en todos los ámbitos de la vida y está asociada a la transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas en forma continua” (p. 158). De acuerdo con los anterior, la comunicación organizacional es parte del proceso y fortalecimiento de las organizaciones, expresándose con las acciones comunicativas originadas y potenciando, además, la comunicación como un proceso transversal a la organización, dado que todo acto de conducta es comunicación. (Rodríguez & Vásquez, 2019) mencionan que “la comunicación organizacional es un área fundamental que ha ido ganando peso en los últimos años, posicionándose como una de las actividades con mayor crecimiento en empleabilidad” (p.2). Así mismo (Muñoz & Valencia, 2015) piensan que, “si bien la comunicación ha ido ganando relevancia al ser un proceso transversal en las organizaciones, muchas veces ha sido comprendida meramente como un mediador funcionalista, es decir, como garante de la realimentación de los flujos de información dentro de los procesos” (p.110).

Basados en las hipótesis anteriores, se puede decir que los procesos de comunicación interna han tomado fuerza en las empresas y con el paso de los años se han ido reivindicado las funciones de esta área con el fin de no solo ser un área mediadora, sino por el contrario, pueda verse como un área estratégica que apoye todas las funciones de las empresas.

(González, Moirano, & Brandolini, 2019) plantean que:

Las organizaciones necesitan asumir que ellas dependen de las personas que trabajan en ella. Son aquello que esas personas son; y, en función de esto, entender que los resultados de la compañía estarán en relación directa con la labor, eficacia, participación e integración de los colaboradores. (p.34)

A su vez, (Muñoz & Valencia, 2015) piensan que:

La comunicación se constituye en un facilitador del proceso educativo tanto en la formación y capacitación de los colaboradores como en las actitudes necesarias para que, desde el aprendizaje continuo, se influya en la cultura organizacional para la conformación de un ambiente propicio para la gestión del conocimiento. (p. 110)

Es así como podemos hacer mención de que, en las empresas, el área de comunicación interna adquiere un valor importante debido a que también apoya los procesos de desarrollo de los colaboradores, y es aquí donde se resalta la importancia del público interno de las empresas pues como bien se menciona anteriormente ellos juegan un papel importante dentro de la construcción de las organizaciones y en parte, gracias a ellos se da la existencia de un área de comunicación interna en las empresas.

Al hablar de los colaboradores de las empresas, (Parra, Visbal, Duran, & Badde, 2019) hacen referencia a:

Las actitudes, considerando que son las evaluaciones que los empleados hacen acerca de objetos, personas o eventos; dichas evaluaciones van de lo positivo a lo negativo y, en este sentido, son asumidas como sentimientos y creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones a lograr en la organización, arraigado al comportamiento de ellos en el contexto. (p. 160)

(González, Moirano, & Brandolini, 2019) dicen que:

la comunicación interna puede ser usada para gestionar el talento con las herramientas propias de quien se concibe así mismo como una “marca empleadora”, de esta forma los profesionales pueden considerar un lugar en el que deseen trabajar, y en este proceso, el desafío de los líderes es generar climas organizacionales

satisfactorios que contribuyan al sentimiento de bienestar personal de los trabajadores. (p.32)

Así mismo, (Balarezo, 2014) dice que “con una buena comunicación la forma de pensar y de actuar a nivel interno y externo de la organización genera un cambio en el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo” (p.4).

Tomando estas dos premisas podemos hacer referencia a que una comunicación efectiva puede llegar a aportar de manera positiva con la actitud de los colaboradores, generando así mayor compromiso, empatía y confianza para de esta manera incluso fortalecer la cultura organizacional interna. (Muñoz & Valencia, 2015) hablan de que “la apertura al conocimiento, tanto para su creación como para su gestión, está anclada en el sentido de pertenencia y compromiso con los ideales de la organización en la dinámica cotidiana de los equipos de trabajo” (p. 109); reafirmando de esta manera que la comunicación organizacional interna debe ser pensada siempre en la comprensión y entendimiento de los colaboradores de una organización.

Igualmente, cuando hablamos de los procesos de comunicación interna, debemos hacer referencia a los nuevos retos profesionales que deben ser asumidos por los líderes de comunicación, donde (Rodríguez & Vásquez, 2019) afirman que “en los últimos años los profesionales del área han asumido mayor número de responsabilidades y competencias al enfrentarse a una realidad voluble cuyos cambios han sido aún más vertiginosos con el rápido desarrollo de la tecnología y su influencia transversal” (p.2). “La gestión de la influencia resulta una de las especializaciones con mayor demanda en la actualidad, enmarcándose en las habilidades y competencias requeridas para los profesionales de la comunicación” (Mañas & Jiménez, 2019) (p. 4).

Sin duda alguna, los avances de la comunicación han estado marcados en el tiempo por la tecnología y de esta forma se han dado a conocer nuevos conceptos que impulsan los modelos tecnológicos en las nuevas generaciones, de allí surge una nueva forma de contar historias la cual se impulsa con autores como Henry Jenkins quien desde el 2003 introdujo el concepto de “Transmedia Storytelling”.

Robert Pratten, guiado por la teoría de Jenkins, puntualiza en la transmedia como:

El hecho de llevar a la audiencia en un viaje emocional que va de momento a momento. Un momento es un punto en el tiempo en el que estamos totalmente absorbidos por el presente (...) Transmedia es una filosofía de diseño. (Pratten, 2015) (p.14).

Así mismo, para (Lamelo, 2016)

La narrativa transmedia se caracteriza por la diversidad de puertas de entrada a una franquicia con el objetivo de llegar a diferentes segmentos de audiencia, con productos comunicativos complejos y compuestos por diversas unidades de contenido con sentido y coherencia propia y coral, de manera que cada usuario decide el grado de inmersión en el mundo narrativo que se ha diseñado. (p.22)

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente por los dos autores, se puede interpretar que las narrativas transmedia pueden llevarse a las organizacionales para formar nuevas estrategias de comunicación basadas en la premisa de “contando historias” frase que sin duda alguna puede llegar a conectar a los colaboradores con el sentir de la organización para de esta manera promover la cercanía entre los stakeholders y buscar nuevas maneras de comunicar basadas en la creatividad.

(González, Moirano, & Brandolini, 2019) (p.37) hablan también de los avances de la tecnología refiriéndose a la cultura 2.0 como un paradigma para la facilitación de escenarios de búsqueda de sentido estando presente en el diseño

organizacional, la comunicación interna es un proceso estratégico en la promoción de los cambios culturales necesarios para que la organización se adapte al nuevo contexto. Se trata de ofrecer relatos institucionales de cambio en un universo que comienza a ser cada vez más colaborativo.

Bajo los conceptos mencionados y teniendo en cuenta las definiciones de los autores e investigadores, se puede interpretar que la comunicación organizacional interna debe abordar todos los aspectos de las empresas contribuyendo de forma transversal a los ámbitos organizacionales, para (Muñoz & Valencia, 2015) “La comunicación interna permite las interacciones sociales necesarias para la transformación del conocimiento; dicha comunicación debe ser bidireccional y propiciar actitudes como apertura, confianza, disposición al conocimiento y empoderamiento” (p.110). Es necesario que en el diseño de la estrategia comunicacional se generen espacios de participación que fortalezcan la gestión del conocimiento.

La tecnología, la transformación cultural y la gestión del cambio son tres conceptos claves que están inmersos en la comunicación organizacional, para promover estrategias de comunicación disruptivas, se debe tener en cuenta el propósito de la organización pues no todos los métodos son efectivos y no todos los canales son funcionales para los objetivos organizacionales.

Por último, se hace referencia a “la responsabilidad que tienen las áreas de Comunicación Interna y de Recursos Humanos pues hay un desafío en desarrollar estrategias creativas para poder poner en dialogo los valores, actitudes y comportamientos de los segmentos generacionales” (González, Moirano, & Brandolini, 2019) (p. 41).

De acuerdo con los conceptos relacionados previamente sobre el estado del arte actual, se evidencia la importancia en la contemporaneidad de abordar tanto la comunicación organizacional clave en el desarrollo y evolución de las diferentes organizaciones

productivas, como los procesos de las narrativas transmedia que hacen parte de la cultura contemporánea. Esto deja expuesta la estructura de un escenario posible donde se puedan combinar los conceptos de narrativa transmedia junto con los conceptos clásicos y tradicionales de la comunicación organizacional para poder generar un cambio en las dinámicas organizacionales que aun se mantienen. Caso de ejemplos en Nestlé Purina PetCare, donde como los conceptos previamente mencionados varias de estas estrategias organizacionales aun en el año 2020 se estaban utilizando.

Bajo lo analizado en los antecedentes se toma el caso de Unilever en Colombia, compañía que al aplicar un modelo de comunicación interna diferente logra atraer la atención de las personas utilizando el concepto de historias y experiencias tanto para sus colaboradores como para sus clientes externos.

5. Marco Teórico

5.1. Nestlé Purina PetCare.

Nestlé Purina PetCare de Colombia, es una compañía norteamericana que lleva más de 125 años en el mercado mundial y que cuenta con más de 85 años de experiencia en la investigación y desarrollo de productos para la nutrición de las mascotas.

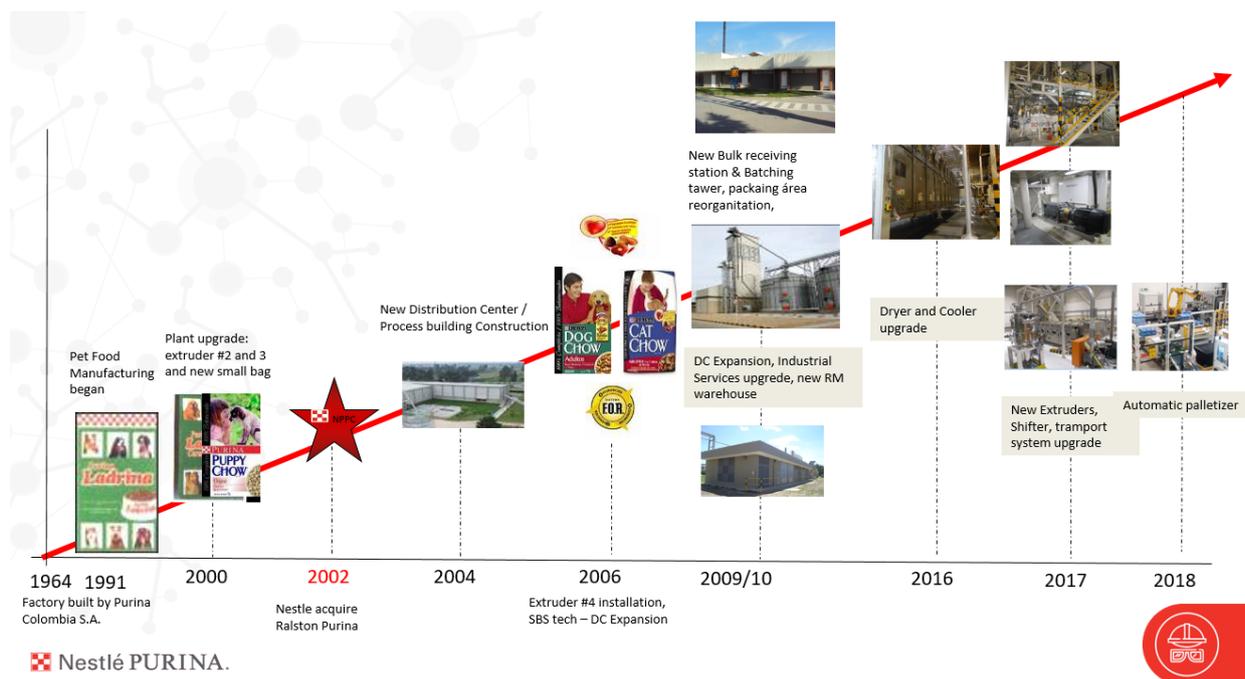
Esta multinacional llega a Colombia en el año 1964 bajo el nombre de Ralston Purina, durante su trayectoria y con el paso de los años la compañía ha logrado varios hitos de transformación pasando por cierto cambios en su razón social, siendo así que en 1998 se forma Ralston Purina Colombiana S.A y en el año 2001 se potencializa al ser adquirida por la también experta en nutrición Nestlé, de esta unión surge un renovado portafolio de productos especializados en las diferentes necesidades de las mascotas. En febrero de 2002 con la compra de Nestlé la compañía toma el nombre de Nestlé Purina PetCare de Colombia S.A., logrando con este cambio posicionarse como una de las compañías marca líder del mercado

en alimentación para mascotas gracias a su variedad de productos y constantes innovaciones, resultado de un equipo de trabajo con algo en común: pasión y compromiso con la calidad de vida de las mascotas y sus dueños; motivantes que los hacen progresar y seguir mejorando, porque están convencidos de que un perro o un gato es un miembro más de la familia.

Actualmente la compañía en Colombia cuenta con más de 300 colaboradores los cuales se encuentran a nivel nacional ubicados en 6 regionales de ventas, una oficina central en Bogotá y la fábrica de producción ubicada en Mosquera Cundinamarca, a partir de estos datos, posteriormente desarrollaremos la estrategia de esta investigación.

Figura 1

Línea de Tiempo de Nestlé Purina en Colombia



Fuente: Gerencia Nestlé Purina PetCare

5.1.1. Áreas Funcionales de Nestlé Purina PetCare. Nestlé Purina PetCare en Colombia cuenta con 9 áreas internas las cuales se encargan de la organización de los

procesos para que los equipos comerciales, administrativos y operacionales cumplan con los objetivos trazados por el negocio y se adquieran los resultados esperados por LatAm.

Dirección: Corresponde al área de presidencia. Desde aquí se maneja toda la compañía y las directrices encaminadas al crecimiento y bienestar de sus trabajadores.

TAG: Es el área encargada de la investigación y desarrollo de productos de la compañía. Así mismo, se encargan de realizar el análisis correspondiente de mercados para la implementación de nuevos productos y de realizar las pruebas de palatabilidad de los sabores para su aceptación y conformidad de la mascota.

Finanzas y Control: Esta área se encarga de las finanzas y la contraloría de toda la compañía. Aquí se efectúan tareas organizacionales relacionadas con el control de inventarios, cartera, pago a proveedores, requisiciones, órdenes de compra, etc.

Marketing: Es el área encargada de la promoción de los productos. Aquí se impulsan campañas publicitarias con la finalidad de incrementar la participación en el mercado de los productos y se ejecutan todos los planes de responsabilidad social, entre los que se encuentran apoyo a fundaciones que amparan mascotas abandonadas, jornadas gratis de vacunación, jornadas de alimentación y veterinaria etc.

Ventas: Es el área que, a través de la fuerza comercial, se encarga de cumplir con las metas de crecimiento estipuladas por la regional. Además, cuentan con un departamento denominado (sales Service) quien se encarga de fijar los objetivos de ventas para el área y brinda todo el soporte en informes diarios de ventas, despachos y de más relacionado con la compra y venta.

CSD: Esta área se encarga de la promoción a los distribuidores, grandes superficies, pet shops, clínicas veterinarias, etc., el departamento lanza ofertas, promociones, que logren estimular en el distribuidor la compra del producto.

Supply Chain: Es el área encargada de todo el proceso de distribución a nivel nacional, ellos deben custodiar que el producto este siempre disponible para cubrir la demanda del departamento de ventas, además de realizar la distribución de los productos en el momento indicado para que llegue siempre a tiempo.

Fábrica: Se encargan de toda la producción de los productos que se fabrican, en Mosquera y que se distribuyen a nivel Nacional: Cat Chow, Dog Chow, Excellent Gatsy y Ladrina. Adicional a la responsabilidad de producción, desde fábrica se gestionan los puntos de excelencia operacional y procesos, Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente y se realiza seguimiento a toda la población operacional que se encuentra con sede de trabajo en fábrica.

Recursos Humanos: Se encarga esencialmente de los trabajos de naturaleza administrativa que se llevan a cabo en las organizaciones, como son trámites de selección de personal, realización de contratos, nómina, bienestar y servicios generales. Particularmente en este caso el área de comunicaciones internas hacer parte del proceso de Recursos Humanos.

5.1.2. Estrategia de Comunicación Interna, periodo 2018 a 2020-1. Para Nestlé Purina PetCare la comunicación interna es una de las bases fundamentales de los procesos, esto en primer lugar debido a que las comunicaciones internas se manejan desde el área de Recursos Humanos, área con enfoque en la compensación, el bienestar y el desarrollo del público interno de la compañía y en segundo lugar debido a que lo que se busca por medio de la comunicación organizacional es dar a conocer todos los avances respecto al desarrollo, ejecución y producción de los procesos internos de la compañía apoyando las estrategias internas organizacionales para que el personal operativo y administrativo tenga una visión directa de lo que sucede en la compañía.

Dentro del año 2018 y 2020-1, la estrategia se desarrolla en torno a un plan de comunicaciones en donde se detallan las principales responsabilidades del área y sobre esta

se hacen seguimientos constantes para la ejecución de las acciones de comunicación. Así mismo el área cuenta con protocolos establecidos los cuales se crearon bajo la necesidad de evidencia para auditorías internas y sobre estos se definen los responsables de comunicación e intermediarios para el público interno.

5.2. Comunicación organizacional

Para desarrollar esta investigación, es necesario conocer la definición de comunicación organizacional, con el fin de encontrar las diferentes metodologías para la estrategia que se pretende desarrollar.

Kreps, citado por (Félix, 2014) define la comunicación organizacional como:

El proceso por el cual los miembros de una organización recopilan la información pertinente sobre esta y sobre los cambios que se producen en su interior, y la circulan de forma endógena y exógena. La comunicación permite a las personas generar y compartir información, lo que las da la capacidad de cooperar y de organizarse. (p.196)

Según Fonseca, citado por (Muñoz & Valencia, 2015) “el papel de la comunicación pasa a ser fundamental para comprender el comportamiento y la cultura organizacional, con vistas a aumentar la fuerza competitiva de la empresa en un escenario de constantes cambios”.

Así mismo, (Collado C. F., 2002) define a la comunicación organizacional como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. (p.12)

Kunsch, citado por (Dantas & Oliveira, 2015) afirma que:

el contexto de la comunicación organizacional puede ser visto desde tres dimensiones: la humana, la estratégica y la instrumental. Mientras que la dimensión instrumental y estratégica parte de la función y de la comunicación, la dimensión humana se centra en las relaciones que son construidas y reconstruidas en la vida diaria de las organizaciones.

La percepción estratégica de la comunicación amplía el espectro de prácticas comunicacionales en la organización, ya que comienza a considerar a las audiencias como agentes activos de la organización y no solo como un contenedor donde la información a menudo se transmite al azar. La comunicación llega a verse como una calle de doble sentido, mediante un proceso de envío y recepción. La noción de estrategia, cuando está vinculada al contexto de la comunicación estructural organizacional, se refiere principalmente a cuestiones de planificación que tienen como objetivo minimizar las incertidumbres en el universo de las organizaciones. (p.9)

Son varios los autores que se refieren a la comunicación organizacional, sin embargo, para poder encontrar tácticas más exactas sobre la comunicación organizacional, se debe definir la comunicación interna y externa, para tener una diferenciación clara de los conceptos y así hacer énfasis en la estrategia interna que se pretende desarrollar.

Según (Hart, 2006) “en la medida que adentramos el nuevo siglo, las empresas se destacan como las instituciones más poderosas del planeta” (p.223).

5.2.1. Comunicación Organizacional Interna. La comunicación organizacional interna se entiende como la necesidad que tienen las empresas para mantener a los colaboradores informados sobre lo que sucede en el día a día dentro de los procesos, a su vez,

abarca la necesidad de los líderes quienes promueven en sus equipos la información sobre buenas prácticas corporativas, (código de conducta, principios y valores).

(Chanlat, 2012) afirma que:

A pesar de la obsesión que existe por la eficacia, buen desempeño y productividad, el factor humano debe ser constantemente estudiado, no sólo el desempeño, sino también su satisfacción sobre el trabajo realizado y las condiciones ofrecidas. Sólo de este modo se consigue caracterizar el desempeño profesional de una organización”. (p.27)

Una comunicación interna efectiva, se considera como un factor clave para las compañías debido a que se promueven las buenas prácticas con aliados estratégicos que aportan al cumplimiento de los resultados esperados, apoyando la gestión del cambio dentro de los procesos y facilitando el despliegue de información eficaz y eficiente.

Michael Ritter, citado por (Ocampo, 2011) hace una radiografía muy clara de la comunicación interna dentro de las organizaciones:

La historia sirve para definir el caso de las comunicaciones internas en la mayoría de las organizaciones. Todos son los “dueños” de las comunicaciones internas. El personal, porque interactúa y cuando lo hace define sus propias pautas de comunicación en el marco de la cultura, los directivos, porque creen que cuando “bajan líneas” comunican (...), el área de Recursos Humanos, porque está en la propia naturaleza de los programas de inducción y capacitación para comunicar. Los comunicadores y el equipo de marketing, porque ellos son los que manejan las herramientas de comunicación principalmente las mediáticas. El mayor problema es, cuando a raíz de esta superposición de áreas de incumbencia, la comunicación interna pasa a ser “tierra de nadie” y la dirección no tiene política en absoluto al respecto,

porque entiende bajo el concepto de comunicación algo totalmente distinto a lo que es realmente.

Así mismo (González, Moirano, & Brandolini, 2019), hablan de la comunicación interna como “la acción de comunicar por medio de canales de comunicación que resultan poco efectivos y genera una superpoblación de mensajes que no llegan directamente a los colaboradores” (p.38).

Ellos abarcan a la comunicación interna desde los antecedentes de la historia.

- Entre 1950 hasta 1980, la comunicación interna, estaba orientada a la relación contractual entre el colaborador y la organización. La información era unidireccional y solo para anotar a los colaboradores del avance de la empresa. Para ello alcanzaba con un boletín interno y una reunión de fin de año con el CEO
- En la década de los 80, comienza una complejización de las relaciones internas. Alberto Borrini (1997) describe en su libro “la empresa transparente” como algunas compañías norteamericanas empiezan a tener problemas por no alinear las políticas de comunicación internas con las externas (...) Pero donde estaba puesto el ojo de los comunicadores externos era en los contenidos de las herramientas. Lograr mediante la información que el colaborador interno permaneciera fiel a la compañía era una medida de doble resultado: por un lado, impulsaba la motivación y, por el otro, saber si los productos que la compañía generaba eran buenos, puesto que, si tenían resultado para el colaborador, también lo tendrían para el consumidor.
- Los años 90 fueron diferentes. La comunicación interna tomo más relevancia por contraposición al entorno. En Argentina, las privatizaciones de empresas públicas necesitaron de estas herramientas para realizar un cambio cultural. Se trataba de pasar de la cultura estatista del colaborador a la matriz de la empresa privada, con

sus procesos y gestión de la calidad. Asimismo, las encuestas acerca de la mejor compañía para trabajar se popularizan, y las compañías se esfuerzan por aparecer en los primeros puestos.

- Cuando llega el nuevo siglo, comienza la ola de demandas sociales, y las empresas se ven obligadas a comunicar su relación con el ambiente, la educación, la niñez, etc., y, en consecuencia, se incorporan las garantías vinculadas a la relación del producto con múltiples problemáticas sociales. A partir de estos cambios se empieza a considerar la marca corporativa como un soporte de posibilidades de este nuevo sistema de relaciones. De esta manera, el rol social se incluye en la imagen corporativa (la empresa es entendida como sujeto social y no como generadora de productos y servicios). Esto impacta en la marca empleadora, porque la marca interna consiste en motivar, cohesionar e integrar al colaborador interno con la empresa, en la que el colaborador funciona como factor de atracción de talento. Además, emerge el concepto de reputación, que en el marco de la comunicación interna se relaciona con la marca interna (pp.38-39).

Después del análisis de la historia de las comunicaciones internas en las organizaciones, (González, Moirano, & Brandolini, 2019) concluyen que para que la comunicación interna sea estratégica y transdisciplinaria:

Hay que tener claramente definida la identidad y las políticas para poder desarrollar mensajes claves que atraviese toda la compañía, y poder ayudarse con las herramientas de marketing t de la administración. Enormes desafíos presentan la gestión de la comunicación interna hoy; como por ejemplo la creatividad para poder sostener conversaciones interesantes con generaciones diversas con intereses distintos y con consistencia en los mensajes. (p.42)

(Palomares, Navarro, & Sanz, 2018) citan en su artículo:

En la última década, los canales de medios sociales han revolucionado la comunicación interna por su capacidad para crear y fortalecer los lazos entre los empleados, recopilar e intercambiar información, fomentar el trabajo en equipo, generar confianza y lealtad, construir relaciones duraderas y facilitar el papel de los trabajadores como embajadores de su propia compañía.

De acuerdo con lo anterior, se reafirma la teoría de que en el campo de la comunicación interna la responsabilidad no solo puede recaer directamente en el área de comunicaciones internas, es responsabilidad de todos comunicar y participar activamente dentro de las vías de comunicación establecidas: Comunicación Vertical (ascendente o descendente) y horizontal.

5.2.2. Comunicación Organizacional Externa. Cuando se habla de comunicación externa, se hace referencia a aquellas relaciones con agentes externos que son un factor clave para la promoción y conocimiento de lo que hace una compañía, dando visibilidad para que afuera de la organización las personas conozcan cuáles son los productos y beneficios que brindan. (Ocampo, 2011), dentro de su libro *Comunicación Empresarial*, habla de la comunicación externa, destacando:

La comunicación externa de la organización surge de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización, sin la cual su función productiva no se podría desarrollar. Los cambios continuos y rápidos ocurridos por las diferentes fuerzas de presión del mercado, donde opera el negocio de la organización, hacen que se establezca un frente rápido de respuesta estratégico.

Así mismo (Ocampo, 2011) divide a la comunicación externa en dos categorías importantes; Comunicación comercial, que es la que establece las relaciones entre clientes, proveedores, consumidores, competidores y medios de

comunicación. En este punto también se encuentran, en el caso de la comunicación y la publicidad las agencias publicitarias y las relaciones que se tienen con ellas para la creación de estrategias y los diferentes formatos mediáticos que existen para promocionar por medios de comunicación (radio, redes, TV). Comunicación Pública que es la que se encarga de las relaciones entre entidades gubernamentales donde se ve la comunicación externa frente a la relación con el estado, la comunidad y aquellas entidades publicas y privadas que impactan a la organización. (pp. 57-59)

5.2.3. Gestión de la Comunicación Organizacional. Según (Marchiori, 2011):

El tema estratégico en las organizaciones está vinculado a la efectividad y adaptación de la organización a su entorno, a lo largo del tiempo. Entender la estrategia como la creación y práctica de medios adecuados. para lograr los resultados deseados, mejorando la capacidad total de planificación y organización para que pueda adaptarse o innovar con éxito a los tiempos. (p.164).

Villafañe, citado por (Acero, y otros, 2010) afirma:

La gestión empresarial no es un valor absoluto en sí mismo, sino que está poderosamente influida por valores sociales y culturales; que los directivos son, además de gestores, fabricantes de significados y símbolos y que el mito y los rituales deben ser introducidos en el management porque sus productos y/o servicios deben poseer significados (p.16)

(Ocampo, 2011) Como introducción a la gestión del plan estratégico de comunicación organizacional, es necesario partir de una concepción epistemológica de comunicación como disciplina abordada por las ciencias sociales.

La comunicación como material de estudio ha sido constante de indagación entre investigadores sociales provenientes de diferentes disciplinas, a saber (...). Este estudio más profundo, desde principios del siglo XX, ha consolidado la comunidad de investigadores de la comunicación mundial, que mediante a sus aportes disciplinares han contribuido en la comprensión del fenómeno de la comunicación social.

Fenómeno tipificado por dos objetos ineludibles, el primero: los hilos conductores y las constantes repetitivas en los procesos de comunicación; el segundo: las relaciones sociales de los agentes comunicadores, sus implicaciones e impactos en la vida personal y pública de las personas.

El plan de comunicaciones de una organización es el plan de desarrollo de esta. Puede ser de carácter integral donde se incluyan todos los escenarios de la organización, interno y externo como plan de desarrollo se pueden gestionar por proyectos de acuerdo con las prioridades y los recursos de la organización.

El porqué del plan se fundamenta en la comunicación como eje central de todas las actividades de la organización, no como un instrumento mediático, sino como el enriquecimiento mutuo de toda relación humana. El plan se convierte en el hilo conductor que integra todas las partes de la organización optimizando la cadena de las funciones particulares de sus individuos, estableciendo una sinergia plena de la organización.

El escenario propio de la comunicación en las organizaciones parte de la acción comunicativa que sucede en la rutina diaria de las empresas. Estas rutinas comunicativas deben ser organizadas y gobernadas de tal manera que su estructura refleje un área solida de conocimiento autónomo.

En principio las acciones comunicativas se componen de los códigos emanados del idioma. Sin embargo, cada organización aporta su propio código de

comunicaciones, que se soporta en la sistematización de signos, símbolos o señales, dependiendo de su utilización forman. Por ejemplo, un sistema de señales preventivas es un código de seguridad, los horarios y la asignación de espacio para personal de planta puede ser un código de signos formal. (p. 26 – 51)

(González, Moirano, & Brandolini, 2019) “entender, entonces la comunicación como el proceso de construcción y reproducción de significados y sentidos sociales, que actualiza continuamente el sistema de símbolos del universo cultural de una comunidad” (p. 17).

(Brandolini, González, & Hopkins, 2014) si pensamos en lo verdaderamente estratégico de la comunicación (la posibilidad de establecer una relación o vinculación entre los actores), los límites entre lo interno y lo externo a nivel táctico y técnico se difuminan, y adquieren importancia los sujetos de la relación: la organización y sus empleados. (p.1)

5.2.4. Modelos Actuales de Comunicación Organizacional en las Empresas

Colombianas. (Acero, y otros, 2010) referencian en su investigación el caso de éxito manejado por Burson Marsteller en Colombia con el caso de Windows 7, el cual les pareció llamativo en temas de comunicación.

El tema con Microsoft era que venía perdiendo Credibilidad con sus clientes después de sacar Windows Vista, ya que, la experiencia con el programa no fue muy grata para los usuarios. Así se creó el mejor departamento de calidad del mundo, es decir, el público en general.

Para el lanzamiento de Windows 7 en Colombia se mostró el testimonio de un padre de familia y de su hijo, un bloguero, un socio de negocios, un fabricante de tecnología que afirmaron utilizar ese sistema operativo, y la verdad les fue bien.

Desde este punto de vista se construyó una comunicación con base en la experiencia

de varios usuarios, que contaron sus anécdotas y alimentaran el proceso de desarrollo del producto.

Fue así, con el aval del mercado, como se lanzó Windows 7 y esa es la diferencia que hay para que un producto sea aceptado con éxito o no: si saliera Microsoft solo a decir, traemos el producto más espectacular del mercado, miren es fantástico pero la gente, si no lo prueba o no lo conoce, pues seguramente tendrá el mismo futuro que Windows Vista, en cambio aquí la diferencia es que le dio la voz al usuario y eso es un 99% de éxito en una estrategia de comunicación. (p. 50)

De acuerdo con Ulloa, citada por (Acero, y otros, 2010) otro caso de éxito es el sucedido con Unilever.

Una organización que a nivel interno tiene una plataforma que acompaña un proceso y que está encaminado desde el punto de vista de comunicaciones y cultura a elevar cada vez más los niveles de cultura de la organización de identidad, los procesos establecidos responden a resultados de alineación del negocio. El equipo humano es auditable y está alineado a los objetivos de la organización, metas, valores, dentro de un marco de código de principios que son la forma de vivir diaria, y se convierten en la médula de la compañía que genera resultados del negocio, crecimiento en términos de identificación de identidad. Unilever es una organización que le declara al mundo vida, por ella internamente genera vida y se vive en el diario que hacer. La filosofía interna se desprende de la declaratoria mundial que Unilever hace, que es aportar vitalidad para que la gente se vea bien, se sienta bien, vívelo, vivir en familia, vívelo con las comunidades de manera estratégica, sus marcas hacen parte de los clientes internos y de cada una de sus familias. (p.65)

(Tristancho, 2017) Habla de la importancia del tema de la Comunicación reflejado en el caso de la empresa ECOPETROL

Que estuvo supeditada tanto a las políticas del presidente de la compañía, como a las del Gobierno. Hacia 1996 se realizó un proceso de comunicación organizacional muy maduro y fortalecido que incluso llegó a ser modelo a nivel de distintas empresas en Colombia. Los procesos atendían a las distintas necesidades de la organización tendientes a informar no sólo a los trabajadores, sino a sus familiares, incluso a los hijos. Se disponía de distintos medios estructurados para cada público, con planes anuales trabajados sobre encuestas de necesidades. Para ese entonces se contaba igualmente con un grupo de profesionales en cada área operativa (campos de producción, transporte y refinación) que facilitaban la comunicación organizacional. Entre 1998-1999 el precio del petróleo cae y la empresa se ve en la obligación de reducir su nómina, entran igualmente decretos de austeridad que afectan en primer lugar los presupuestos de las áreas de comunicaciones, se limitan las publicaciones y la producción de medios, entre otras actividades dirigidas a los trabajadores. En los años 2000-2002 el precio del petróleo vuelve a subir, hay una recuperación en la economía del país y a nivel de Gobiernos se suaviza un poco el tema. En ese sentido se trata de fortalecer los medios que no fueron eliminados por los decretos de austeridad. El presidente de ese entonces fortalece el tema de la Comunicación Directa y se trabaja sobre bases de mantener información permanente dentro de la organización, dando respuesta a sus inquietudes. También se comienza el tema de la intranet, aprovechando el acceso a computadores de una buena parte del personal y a la agilidad que el tema da. (p. 95-96)

Figura 2

Evolución de la gestión de la comunicación, empresas de energía eléctrica. Proceso de Comunicación Interna en la Empresa ECOPETROL



Fuente: (Tristancho, 2017)

Teniendo en cuenta los casos de éxito anteriormente mencionados, y para concluir el tema de las estrategias de comunicación desarrolladas en algunas empresas colombianas, (Vilanova, 2017) afirma:

La comunicación interna en las empresas se ha convertido en una herramienta imprescindible para la gestión corporativa y la mejora de reputación y resultados. Es ya una palanca clave en el éxito de la actividad de las compañías. El papel relevante del público interno ya no se discute en la estrategia de negocio. Reforzar la implicación y el compromiso de los empleados es fundamental para un mundo nuevo, el de la era de internet y la digitalización, en el que los empleados son los mejores embajadores de las marcas: personas que pueden hablar positivamente y con credibilidad de su trabajo, difundir principios de la firma y convertirse en los primeros defensores de esta en caso de crisis.

5.2.5. Canales y Medios de Comunicación Organizacional. De acuerdo con (Stiller & Daub, 2007) “Los informes de sostenibilidad de las empresas son una fuente de información importante y creíble en iniciativas corporativas, dado que ellos convergen en torno a los mismos aspectos claves”

(González, Moirano, & Brandolini, 2019) afirman que:

Uno de los paradigmas de la comunicación interna, es que se entiende bajo los conceptos de informar las acciones a los colaboradores, desde esta perspectiva, predomina la creación de medios informativos, como revistas, boletines y carteleras, por sobre otras posibilidades de comunicación interpersonal. Se asocia la comunicación interna con la implementación de estos medios, que resultan poco efectivos y se superponen, lo que genera una superpoblación de mensajes que no interpelan definitivamente a los colaboradores (p.37).

(Gruber, Kaliauer, & Schlegelmilch, 2015):

Una empresa puede confiar en dos tipos de canales para difundir su información: A nivel interno se pueden apoyar los canales con plataformas propias, informes, sitios web, iniciativas y publicidad interna; a nivel externo se pueden resaltar los medios independientes y la cobertura de estos. (p.4)

Así mismo, (Robbins & Judge, 2009) hacen referencia a:

Las investigaciones han revelado que los canales difieren en su capacidad de transmitir información. Algunos son bastos en el sentido de que tienen la capacidad de: (1) manejar claves múltiples de forma simultánea, (2) facilitan la retroalimentación rápida y (3) son muy personales. Otros tienen la debilidad de no cumplir con estos tres factores. (p.367).

(Tellez, 2004) Los medios o canales, de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes

rasgos mediatizados y directos, los canales mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente el receptor o receptores no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. (p.100)

Según (Tellez, 2004), los canales de comunicación se dividen en dos tipos:

De comunicación formal: cuando los mensajes fluyen por una red de comunicación prescrita por procesos escalares y/o funcionales, el rol formal de las relaciones determinado por la cadena de mando y por los trabajos realizados afectará al flujo de los mensajes.

De comunicación informal: otros mensajes pueden divorciarse totalmente de esta estructura y fluir a su propia velocidad siguiendo la dirección que ellos mismos determinen, influenciados tan solo por la naturaleza informal de las relaciones establecidas entre los individuos que se están comunicando. (p.84)

5.2.6. El Rol del Comunicador Organizacional. Son muchos los autores que hablan sobre el rol del comunicador dentro de las organizaciones, para esto, (Collado C. F., 2005) habla de:

Un número creciente de organizaciones están creando áreas especializadas a cargo de comunicadores profesionales, cuya función básica es apoyarlas para facilitar los procesos comunicativos y hacer que esta responsabilidad compartida sea cumplida efectivamente. Es importante que queden definidos con mucha claridad los objetivos del área de comunicación, para aprovecharla al máximo y no generar falsas expectativas. (p.11)

(González, Moirano, & Brandolini, 2019) hablan de su postura frente a la importancia de la comunicación:

El objetivo central al que corresponde un diagnóstico de comunicación es el indagar y reconocer los procesos de comunicación que componen una organización al momento en que el comunicador organizacional interviene en ella; es el paso previo y necesario para el diseño e implementación de estrategias comunicacionales (p.58)

(Robbins & Judge, 2009) “Los mejores comunicadores son aquellos que explican las razones que se hallan tras sus comunicaciones hacia abajo, pero también solicitan que haya comunicación hacia arriba por parte de los empleados que supervisan” (p.354)

Resaltando el rol de comunicador dentro de las funciones de la comunicación organizacional, Guido Gaona, mencionado por (Acero, y otros, 2010) asegura que:

“yo creo que sigue siendo muy grande y promisorio el futuro de la persona que estudia y se dedica a la Comunicación en Colombia porque además cada vez los campos son más amplios, ahora este tema de la llegada de los nuevos medios va a ampliar muchísimo y encontraremos gente especializada en el desarrollo de estrategias, de implementación en estos nuevos medios, y de permitir que las empresas las conozcan y las implementen. Yo creo que se dirige cada vez más a volver a lo básico de la comunicación entre las grandes organizaciones”. Y el futuro de la comunicación organizacional en Colombia, nos deja con un gran sueño y muy satisfechos, ya que, desde su vivencia, asegura que Colombia es uno de los países latinoamericanos con más experiencia, futuro, creatividad, material y profesionales.

5.2.7. Claridad, Eficiencia, Eficacia y Efectividad. Cuando se habla de comunicación organizacional, se encuentran varios conceptos que ayudan a fortalecer el propósito de la información, para esto es importante definir los conceptos de claridad,

eficiencia, eficacia y efectividad; sobre estas definiciones se podrá establecer la prioridad de la información para de esta manera aumentar el impacto hacia el público interno. Al hablar de claridad, se encuentra la postura de dos autores quienes exaltan la importancia del concepto sobre la comunicación.

Es muy importante la “claridad en el mensaje”, que lo que digamos sea claro para que se nos entienda, pero no lo es menos la “claridad en la comunicación”. En el primer caso estaríamos hablando sobre qué vamos a decir, y en el segundo caso sobre cómo lo decimos. (Desconocido, 2012, párrafo 1)

(Herrero, 2016) La claridad es vital porque cuando no entendemos a alguien, tendemos a interpretar lo que quiere decir. A veces, esta habilidad humana, la de interpretar a otros, dificulta el entendimiento porque, si nos equivocamos en la interpretación, lo que estamos haciendo es crear ruido. (Guix, 2011) lo explica así: “Esta habilidad ha sido crucial para nuestra supervivencia y ha permitido la comunicación simbólica interindividual. A su vez, el hecho de poder interpretar las acciones de nuestros congéneres nos lleva al desastre comunicativo. Sobre todo, porque a veces nos relacionamos con el otro no a partir del conocimiento de sus intenciones y deseos sino a partir de nuestras presuposiciones sobre las que creemos que son sus intenciones y deseos. Y no sólo eso: además contrastamos sus intenciones con las nuestras y en función del resultado valoramos la situación, siendo ésta una percepción emocional”.

Una vez definido el concepto de claridad, se entra a definir los conceptos de efectividad, eficiencia y eficacia, para lo cual haremos referencia a la tabla citada por (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2017) en su artículo: Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo.

Tabla 1*Efectividad, Eficiencia y Eficacia*

	Definición	Autor
<p>Eficiencia:</p> <p>Del latín <i>efficientia</i>, acción, fuerza, virtud de producir.</p> <p>Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recurso, energía y tiempo, por lo que es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados</p>	Cumplimiento de los objetivos, dando un uso adecuado, racional u óptimo a los recursos.	Aedo (2005); Gutiérrez (2005)
	Relación entre los esfuerzos y los resultados, por lo que se mide dividiendo las salidas entre las entradas.	Díez De Castro <i>et al.</i> , (2002)
	Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.	ISO 9000: 2008
	Consecución de metas teniendo en cuenta el óptimo funcionamiento de la organización.	Quijano (2006); Álvarez (2001)
	Razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada.	Sumanth (2004)
	Grado en que se cumplen los objetivos, teniendo en cuenta la calidad y la oportunidad, y sin tener en cuenta los costos.	Aedo (2005); Gutiérrez, 2005
	Se refiere a la consecución de metas. Logro de los objetivos.	Quijano (2006)

<p>Eficacia:</p> <p>Del latín <i>efficere</i> que a su vez se deriva del término <i>facere</i>, que significa “hacer o lograr”.</p>	Capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.	Díez De Castro et al. (2002)
	Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados	(ISO 9000: 2008)
	Resultados alcanzados que cumplen los objetivos o requisitos de calidad	Gutiérrez (2005)
	Grado en que las salidas actuales se corresponden con las salidas deseadas.	Mallo y Merlo (1995)
<p>Efectividad:</p> <p>Del verbo latino <i>efficere</i>: ejecutar, llevar a cabo, efectuar, producir, obtener como resultado.</p>	Relación entre los resultados, previstos y no previstos, y los objetivos.	Aedo (2005)
	Cuantificación del logro de la meta.	González (2002)
	Grado en que se logran los objetivos.	Sumanth (1990)
	Cumplimiento de lo programado o el grado de cumplimiento de los objetivos.	Mallo y Merlo (1995)
	Resultado de la eficacia y la eficiencia, definiendo la eficacia como la relación entre las salidas obtenidas y las salidas esperadas (SO/SE); y la eficiencia como la relación de salidas obtenidas	Quijano (2006)

	entre los insumos utilizados (SO/IU).	
	Efectividad se entiende que los objetivos planteados sean trascendentes y éstos se alcancen.	Gutiérrez (2007)

Fuente. Cequea, 2012 citado por (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2017)

5.2.8. Concepto Prosumidor. La llegada del internet a la sociedad introdujo un nuevo concepto con el paso del tiempo. Algunos consumidores se convirtieron en prosumidores (productores + consumidores) y tomaron a sus personajes e historias favoritas, generando nuevos contenidos y ampliando la narración conocida.

Es por esto por lo que son dos los elementos que definen a las narrativas transmedia: La expansión del relato a través de múltiples medios + la participación de los prosumidores (Ferraro, 2017)

A su vez, (Scolari, 2013) afirma que:

En la actualidad, las audiencias han cambiado, el público ya no se centra en los medios sino en las narrativas. Pueden interpretar textos complejos, con una gran cantidad de datos, personajes y situaciones que se despliegan en muchos medios. Lo que vale es seguir el hilo de la historia sin importar por donde vaya.

Debido a este contexto y a las tecnologías digitales en el marco de internet, algunos receptores dan un paso más allá y se apropian de estos contenidos mediáticos, readaptándolos y generando los suyos. “Como muchos lectores que no pueden dejar de hacer anotaciones en los márgenes de las páginas, hoy muchos consumidores ven como algo natural apropiarse de un contenido, modificarlo y volver a ponerlo en circulación (p.223)

Son usuarios, devenidos mediáticos, los que se encargarán de extender el mundo narrativo que ofrece la industria, aportándole personajes, perspectivas y aventuras nuevas. Generalmente, estos prosumidores tienen una afinidad emocional con esos contenidos mediáticos, por lo que se trata de verdaderos fanáticos,

Por otra parte, son los consumidores más fieles que mantienen vivas esas historias, tanto comercial como semióticamente, y es deber de las industrias protegerlos, brindarles espacios de contención y adaptarse a ellos (Scolari, 2013)

Además de activos, “estos nuevos espectadores se han vuelto multitarea porque complementan los contenidos mediáticos de las pantallas de origen con los de segundas pantallas y amplifica su experiencia a través de las redes sociales” (Lamelo, 2016)

5.3. *Narrativas transmedia*

5.3.1. **¿Qué es la Transmedia?** Kinder, citado por (Ferraro, 2017) afirma:

El termino transmedia surge en 1991 cuando Marsha Kinder. Profesora de USC (University of Sounthern California), describió a marcas como la de las Tortugas Ninja, que salen de sus medios originales para expandirse a otras plataformas mediáticas, como “supersistemas comerciales e intertextuales transmedia” (p. 42).

De acuerdo con (Ferraro, 2017):

La transmedia consiste en extender la historia a otros formatos, pero con la particularidad de que estos si tienen sentido por sí solos y no es necesario experimentar el conjunto para entenderlos. Aquí, en cada formato se agrega algo nuevo a la historia sin quitarle su independencia. (p.30).

5.3.2. ¿Qué es la Narrativa Transmedia? (Jenkins, 2008) Define el concepto como:

una historia mediática que se desarrolla a través de múltiples plataformas mediáticas, y cada nuevo texto hace una contribución específica y valiosa a la totalidad. En la forma idea de narración transmediática, cada medio hace lo que se le da mejor, de suerte que una historia puede presentarse en una película y difundirse a través de la televisión, las novelas y los comics; su mundo puede exportarse en videojuegos o en parques de atracciones. Cada entrada a la franquicia ha de ser independiente de forma que no sea preciso haber visto la película para disfrutar con el videojuego o viceversa. Cualquier producto dado es un punto de acceso a la franquicia como un todo. El recorrido por diferentes medios sostiene una profundidad de experiencia que estimula el consumo. La redundancia destruye el interés de los fans y provoca el fracaso de las franquicias. La oferta de nuevos niveles de conocimiento y experiencia refresca la franquicia y mantiene la fidelidad del consumidor (p. 101)

Por otro lado, (Scolari, 2013) define a la narrativa transmedia como “un tipo de relato donde la historia se despliega a través de múltiples medios y plataformas de comunicación, y en el cual una parte de los consumidores asume su rol activo en ese proceso de expansión” (p. 46).

Vicente Gosciola citado por (Irigaray & Lovato, 2014): “Finalmente la narrativa transmedia desarrolla una fuerza convergente de medios, mientras que ella está abierta al compromiso colaborativo, donde la audiencia puede expresar sus cuestionamientos y principalmente puede contribuir determinadamente con la construcción de la narrativa” (p.101)

De acuerdo con Igarza, citado por (Irigaray & Lovato, 2014):

La narrativa transmedia “consiste en recrear la relación de la trama con las subtramas a priori ocultas (latentes) mediante una combinación dinámica de articulaciones y bifurcaciones de escenas y biografías, utilizando estéticas y tecnologías diversas, que multiplican las remisiones internas y externas a la obra y facilitan la pluralidad de representaciones desde perspectivas diferentes, incluso mediante diversos géneros y formatos, cuyo resultado surge de una secuencia imprevisible de experiencias (intervenciones) individuales y colectivas que corrompen la genética de los contenidos produciendo transformaciones en las condiciones de acceso, recepción y participación, más allá incluso de lo previsto por los autores” (p.119).

5.3.3. ¿Qué es la Interactividad? (Peña & Mañas, 2015) La interactividad permitirá al usuario cambiar elementos que constituyen la historia o influir en ellos. Se podrá convertir en un participante activo en la historia e intercambiar actuaciones con otros usuarios a través de diferentes dispositivos (p.873)

(Irigaray & Lovato, 2014) dicen que:

En este contexto evolutivo, las narrativas transmedia agregan la extensión y fragmentación del relato hipertextual, y sobre todo la interactividad con la audiencia. Es decir, aprovechan lo mejor de cada plataforma para expandirse y generar una experiencia mucho más completa que se logra cuando los usuarios participan activamente en la construcción del universo narrativo. (p.68)

Así mismo Irigaray, da voz a los usuarios quienes destacan en la narrativa el concepto cómo: Interactividad: Tener la capacidad de cambiar o influenciar los elementos de la historia y poder interactuar con otros usuarios involucrados en el mundo narrativo. (p.72)

5.3.4. ¿Cuáles son los Formatos de la Narrativa Transmedia? Una vez definido el concepto de narrativa transmedia, se hace necesario definir cuáles son los formatos que definen esta metodología, (Vázquez, González, & Quintas, 2019) afirma:

El objetivo de toda esta innovación es buscar a la audiencia joven en otras realidades, otros formatos y mantenerlas fieles a los productos emitidos, frente a la competencia de nuevos players como HBO o Netflix. Algunas de las características de los millennials definen las estrategias adoptadas recientemente. Se trata de un sector de la población eminentemente digital, que prioriza la experiencia de usuario. (p.71). (Gallego, 2011) habla en su investigación sobre los principios de las narrativas transmedia definidos por varios autores y tomando como referencia principal la experiencia de Jenkins (2009)

Expansión Vs profundidad: Jenkins (2009) define la expansión como el compromiso activo del público por hacer circular contenidos a través de las redes sociales. Para Mittel (2009) la profundidad involucra a las comunidades de fanáticos en un modo de búsqueda forense que los invita a explorar más allá de la superficie de la historia cavando en sus detalles para entender su complejidad.

Continuidad VS Multiplicidad: La continuidad se relaciona principalmente con el canon y la coherencia del texto. Es una condición necesaria para construir narrativas robustas y no establece diferencias con la creación de contenidos lineales o no lineales. La multiplicidad es más flexible porque aborda alternativas que distan del planteamiento original del autor ya que depende del interés de una comunidad de fanáticos por realizar sus propias creaciones a partir de contenidos existentes.

Inmersión Vs Extracción: “En la inmersión, el consumidor ingresa al interior del mundo de la historia, mientras que en la extracción toma aspectos de ésta para involucrarlo en los espacios de su vida cotidiana” (Jenkins, 2009, p. 26, trad. Autor).

Construcción de mundos: Un mundo ofrece la oportunidad de contar con una plataforma en la que se involucran diversos personajes y situaciones para ser desplegados en cada uno de los medios de una narrativa transmediática.

Serialialidad: Para Jenkins (2009), una serie es un fragmento de historia dispersado en muchas entregas. El punto más significativo de atención sucede cuando un texto termina e inicia otro. De esta forma se generan enigmas que mantienen la expectativa del lector y lo conducen a un seguimiento continuo del relato, a pesar de que éste se posponga hasta una nueva instalación.

Subjetividad: Para Jenkins (2009), este principio se fundamenta en tres elementos: 1. Un interés por enfatizar las dimensiones inexploradas de los mundos de ficción. 2. La ampliación de la línea de tiempo de la historia a partir de relatos alternativos que se relacionan con el material ya publicado. 3. La motivación de hacer visibles las experiencias y perspectivas de los personajes secundarios.

Performance: Las historias deben invitar a la participación y la creación de comunidades dispuestas a invertir parte de su tiempo en resolver aspectos que no están explícitos en la franquicia. (pp.15 – 21).

6. Marco Metodológico

6.1. Enfoque de la Investigación.

Enmarcada en la esfera de la investigación – creación, la investigación propuesta, corresponde a una perspectiva Cualitativa- cuantitativa o mixta, con enfoque en la acotación de un problema identificado, sus estadísticas, resultados, y a su vez en el análisis de una situación actualmente existente. (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014)

Teniendo en cuenta que la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema (Hernández-

Sampieri, 2014), se decide realizar la investigación mixta, entendiendo la investigación cualitativa como aquella que utiliza la recolección de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Hernandez-Sampieri, 2014) y la cuantitativa como una investigación secuencial y probatoria que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico (Hernandez-Sampieri, 2014)

Bajo los datos obtenidos, se abarcará el momento cualitativo, que de acuerdo con Hernández-Sampieri (2014) “estos estudios pueden desarrollar preguntas o hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos” (p.39). De esta manera, por medio de un diagnóstico realizado, se identificarán aquellos comportamientos que actualmente impiden la adherencia del público interno hacia la información de la compañía. Con este enfoque, a su vez se hará la contextualización del fenómeno de estudio, entendido el manejo de los canales actuales: mostrando a detalle la forma del lenguaje, los símbolos comunicacionales y la percepción de los receptores como stakeholders directos de la comunicación.

Impulsado por el análisis de los datos y de las actitudes identificadas en los stakeholders internos de la organización, se tomará el enfoque cuantitativo, que según (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014) “trabaja con aspectos observables y medibles de la realidad” (p.68).

El enfoque cuantitativo, permitirá obtener la data necesaria para saber si la estrategia planteada funciona en el caso a estudiar. En este punto es importante tener en cuenta que la aplicación de los indicadores se realizará por medio de la percepción de los stakeholders sobre el cumplimiento y oportunidad del área de comunicaciones internas.

En el caso de la evaluación, se tendrán en cuenta tres aspectos importantes: 1. Estrategia de comunicación propuesta bajo la narrativa transmedia, 2. Manejo de canales de

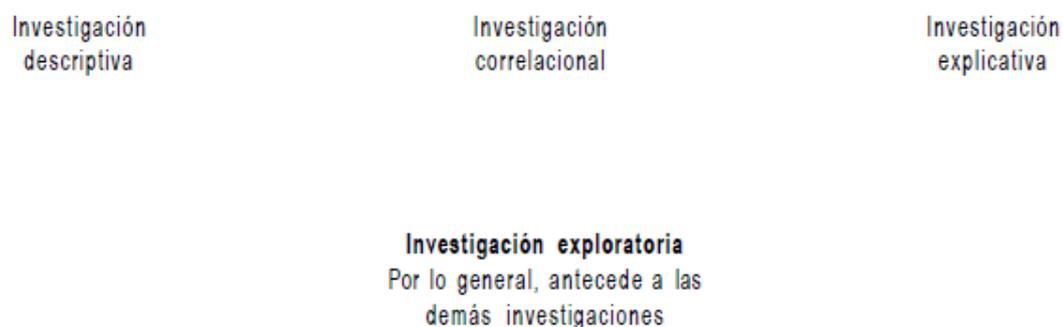
comunicación que se potencializarán con nuevas ideas, 3. Adherencia de los colaboradores de la compañía hacia el proceso de comunicaciones internas.

6.2. Alcance de la investigación

Según Hernández – Sampieri (2014), el alcance de una investigación define los límites conceptuales que se llevarán a cabo durante el desarrollo del proyecto: “Visualizar que alcance tendrá nuestra investigación es importante para establecer sus límites conceptuales y metodológicos” (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014)

Figura 3

Alcances de la Investigación



Fuente: (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014)

Tabla 2

Propósito y Valor de los Diferentes Alcances de las Investigaciones

Alcance	Propósito de las investigaciones	Valor
Exploratorio	Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.	Ayuda a familiarizarse con fenómenos desconocidos, obtener información para realizar una investigación más completa en un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.

Descriptivo	Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.	Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.
-------------	--	---

Fuente: (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014)

Con base en lo propuesto por Hernández Sampieri (2014), se define que el alcance de esta investigación abarca dos alcances importantes: El descriptivo y el exploratorio, El primero siempre busca especificar propiedades y característica importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población. El segundo, la exploración, pretende realizar un acercamiento al problema planteado y las posibles respuestas que puedan surgir sobre este (Hernández-Sampieri, 2014).

Alcance descriptivo, donde lo que se pretende identificar es el comportamiento de los colaboradores de la organización frente al modelo actual de comunicación interna y sus canales.

Alcance exploratorio, por medio del cual se analizarán las características de acuerdo con el diagnóstico identificado para exponer las debilidades frente al área de Comunicaciones Internas y sobre este abarcar la estrategia.

Estos dos alcances permitirán definir el horizonte de la investigación, resaltando los puntos clave que se identificarán por medio de las opiniones de los colaboradores y un análisis por medio de resultados para de esta manera impulsar una estrategia transversal que abarque todas las necesidades del público interno y que a su vez describa los resultados del análisis aplicado.

6.3. Población

De acuerdo con Lepkowski 2008, mencionado por (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014): Una vez que se ha definido cual será la unidad de muestreo, se procede a

delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (p.206).

Basados en la premisa mencionada, se define que la población sobre la cual se desarrollará la investigación son todos los colaboradores de Nestlé Purina PetCare, los cuales en total son 315, de los cuales se hace una división por cargos de la compañía.

Tabla 3

Número de Colaboradores de Nestlé Purina

Total: Colaboradores de Nestlé Purina = 315		
Equipos Administrativos	Equipo Comercial	Equipo Operativo
94	89	132

Fuente: Elaboración Propia

6.4. Muestra

De acuerdo con (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014), “Toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra” (p. 202).

“Es un subgrupo de la población o universo, se utiliza por economía de tiempo y recursos, implica definir la unidad de muestreo y análisis, requiere delimitar la población para generar resultados y establecer parámetros” (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014) (p.203)

6.4.1. Muestra cuantitativa

6.4.1.1. Muestra Solicitantes de Comunicación Interna: Como se menciona en el capítulo de las herramientas de medición, la muestra para esta encuesta se define a conveniencia, teniendo en cuenta que mes a mes varía el número de solicitudes al área de comunicaciones internas y a su vez, se valida el impacto de las solicitudes para generar la calificación sobre satisfacción, esto identificando cuales son las solicitudes que requieren más tiempo y producción de realización y cuales llegan por parte del área de Recursos Humanos.

Ejemplo: Comunicados internos solicitados por el área de Recursos Humanos cuyo tiempo de respuesta es menor a un día = no requiere calificación – Comunicado internos solicitados por el área de Calidad = requiere calificación.

6.4.1.2. Muestra Encuesta Diagnóstico de Comunicaciones: Se define que esta herramienta tendrá una muestra probabilística la cual dará razón de peso en los resultados cuantitativos planteados. Para sacar la muestra se utiliza una herramienta digital la cual permitirá definir la muestra, incluyendo el margen de error que se establece y el nivel de confianza que se espera de la muestra:

Figura 4*Definición de la Muestra de la Investigación***Calculadora de muestra**

Nivel de Confianza : 95% 99%

Margen de Error:

Población:

Tamaño de Muestra:

Fuente: Question Pro

Dados los resultados evidenciados, se define entonces que la muestra probabilística sobre la población total es de 173 colaboradores, sobre los cuales se aplicarán las diferentes herramientas de medición.

6.4.2. Muestra Cualitativa. La muestra cualitativa se define a conveniencia, donde se escogerá a una persona por equipo para identificar cuál es su percepción sobre el manejo del área de comunicaciones internas y sus canales de comunicación. Dentro de esta muestra se espera entrevistar a un total de 15 colaboradores para identificar las cualidades y debilidades del proceso.

6.5. Instrumentos de medición o herramientas de análisis

6.3.2. Recolección de Datos Cuantitativos. De acuerdo lo mencionado por Hernández (2014) “al analizar los datos cuantitativos debemos recordar dos cuestiones: primero, que los modelos estadísticos son representaciones de la realidad, no de la realidad misma y segundo, los resultados numéricos siempre se interpretan en contexto”. (p.302)

Bajo la recolección de datos cuantitativos, se ejecutarán herramientas de tipo cuestionario o encuesta que de acuerdo con Chasteauneuf (2009), citado por Hernández (2014) consisten en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, estas deben ser congruentes con el planteamiento del problema o hipótesis, y que para la presente investigación se desarrollarán en forma de cuestionario por medio de Microsoft Forms,

6.3.2.1. Herramientas cuantitativas para aplicar posterior a la implementación de la estrategia. Posterior a la implementación de la estrategia se volverá a plantear un nuevo cuestionario a la luz de la descripción previamente expuesta por Hernández Sampieri. Aquí se aplicarán dos cuestionarios desarrollados en Microsoft Forms y posterior a esto se tendrán en cuenta los datos obtenido en el formato de seguimiento definido para la estrategia.

La primera herramienta, el nivel de satisfacción con la respuesta del área de comunicaciones. En esta última, se tendrá en cuenta la percepción de satisfacción por parte de los solicitantes sobre el área de comunicaciones y su respuesta de las solicitudes. Con este análisis de datos se identificará cual es la importancia que los líderes de los procesos ven sobre el área de comunicaciones internas, permitiendo de esta manera identificar la tendencia de calificación bajo un comparativo entre los meses de junio, julio, agosto, septiembre y octubre.

Figura 5*Encuesta de Satisfacción a Clientes Internos del Área de Comunicaciones Internas*

COMUNICACIONES INTERNAS NPFC

Con el fin de mejorar día a día, queremos conocer tu nivel de satisfacción con el área de Comunicaciones Internas.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE COMUNICACIONES

Con el fin de mejorar día a día, queremos conocer tu nivel de satisfacción con el área de comunicaciones internas. Con tu calificación seguiremos trabajando por mejorar el área y brindar cada vez un servicio más estratégico y oportuno

Hola, Karen: al enviar este formulario, el propietario podrá ver su nombre y dirección de correo electrónico.

1. (Siendo 1 el menor puntaje y 5 el mayor puntaje) Califica de 1 a 5 los siguientes aspectos:

	1	2	3	4	5
Tiempo de respuesta	<input type="radio"/>				
Propuesta innovadora	<input type="radio"/>				
Satisfacción	<input type="radio"/>				

2. ¿Cuéntanos qué oportunidades de mejora encuentras en el proceso?

Escriba su respuesta

Enviar

Fuente: Elaboración Propia.

Adicional a la herramienta mencionadas, se hace la propuesta de cuestionario para la medición de indicadores internos, por medio de la cual se establecen los siguientes puntos a tratar:

Cumplimiento del área de comunicaciones: Con este indicador se mostrarán los resultados de cumplimiento del área de comunicaciones de acuerdo con la respuesta dada a los clientes internos, este indicador se medirá con el formato de solicitudes de Comunicaciones Internas, donde se sacará el promedio de las solicitudes entregadas a tiempo y cuálesno, dentro del formato se detalla la solicitud recibida y los comentarios frente a cumplimiento.

Cobertura de las estrategias de comunicación: Para este indicador se realizará una encuesta entre el 25 y el 30 de cada mes donde se evaluará el conocimiento acerca de los temas transversales que se hayan comunicado en el último periodo. (SHE, Calidad, Gestión Social, entre otros)

La encuesta se aplicará mensualmente por medio de Forms a una muestra del 30% de la población, de la siguiente manera.

- Personal operativo: 50
- Personal administrativo: 50
- Equipos ventas: 50
- Aprendices y practicantes: 23

De acuerdo con la propuesta, esta encuesta se aplicará como parte de los resultados del indicador para iniciar aplicación en enero del 2021.

6.3.1. Recolección de Datos Cualitativos. Con el fin de definir la adherencia de los colaboradores frente a la estrategia de comunicación propuesta, en el caso cualitativo, se aplicará el método de una entrevista que para Savin, Baden y Major 2013 y King y Horrocs, 2010, citado por Hernández (2014), es como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Así mismo Janesick (1998) dice que la entrevista a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

Con esta metodología, se tendrá un conocimiento más cercano sobre la percepción de los colaboradores hacia el proceso de comunicaciones internas visto en el segundo semestre del año 2020.

Para desarrollar esta herramienta de medición se tendrá en cuenta la etapa de recolección de datos que describe Hernández-Sampieri (2014) en su libro, para esto se responderán a continuación las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las fuentes de las que se obtendrán los datos? En el caso de esta investigación la fuente de los datos serán todos los colaboradores de Nestlé Purina PetCare.

¿En dónde se localizan las fuentes? El 50% de los colaboradores se encuentran ubicados en la fábrica Mosquera, el otro 50% se encuentran divididos en seis regionales de ventas (pacífico, Antioquia, costa, Bogotá Tradicional, Bogotá especializado y oriente).

¿A través de que medio o método vamos a recolectar los datos? Como se menciona anteriormente utilizaremos el método de entrevista, se tendrán conversaciones personalizadas con cada uno de los colaboradores.

¿De qué forma vamos a prepararlos para para que los datos puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema? En este punto se contará con una herramienta tecnológica por medio de la cual se analizarán los datos obtenidos, se realizarán preguntas

cerradas y abiertas con el fin de identificar aquellas oportunidades de mejora que aun pueden salir dentro del proceso.

7. Resultados.

7.1. Diagnóstico de comunicaciones internas

Para realizar el diagnóstico del área de comunicaciones internas, se realizó una encuesta aplicada a los colaboradores internos de la compañía sobre su percepción del manejo del área y de los canales de comunicación interna

7.1.1. Encuesta de Comunicaciones Internas 2018 – 2019 (Herramienta cuantitativa):

7.1.1.1. Medición Proceso de Comunicación Interna 2018.

Figura 6

Encuesta de Comunicaciones Internas, Aplicada en el año 2018

Medición Proceso de Comunicación Interna 2018

Queremos conocer nuestras fortalezas y oportunidades de mejora y necesitamos de tu ayuda.

Contesta la siguiente encuesta.

1

¿ A que área de la compañía perteneces ? *

Selecciona la respuesta

2

Califica las siguientes variables de los mensajes emitidos por la Organización en los diversos medios internos de comunicación (¿Cómo vamos?, Workplace, televisores, carteleras, etc.): *

	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Claridad (entiendo los mensajes con facilidad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidad (los mensajes llegan a tiempo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pertinencia (los mensajes son útiles para mi trabajo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: Elaboración propia

- Califica las siguientes variables de los mensajes emitidos por la Organización en los diversos medios internos de comunicación (¿Cómo vamos?, Workplace, televisores, carteleras, etc.)

Tabla 4*Claridad (Entiendo los Mensajes con Facilidad)*

Claridad (Entiendo los mensajes con facilidad)	
Bueno	17
Excelente	13
Regular	3
Total respuestas: 33	

Tabla 5*Oportunidad (los Mensajes Llegan a Tiempo)*

Oportunidad (los mensajes llegan a tiempo)	
Bueno	14
Excelente	16
Regular	3
Total respuestas: 33	

Tabla 6*Pertinencia (los Mensajes son Útiles Para mi Trabajo)*

Pertinencia (los mensajes son útiles para mi trabajo)	
Bueno	16
Excelente	15
Regular	2
Total respuestas: 33	

Fuente: Encuesta de comunicaciones internas 2018 – Nestlé de Colombia.

- Califica los siguientes medios teniendo en cuenta su claridad (entiendo los mensajes con facilidad), oportunidad (los mensajes llegan a tiempo) y pertinencia (los mensajes son útiles para mi trabajo).

Tabla 7*Workplace*

Workplace	
Bueno	14
Excelente	19
Total respuestas: 33	

Tabla 8*Televisor*

Televisor	
Bueno	13
Excelente	13
Malo	2
Regular	5
Total respuestas: 33	

Tabla 9*Cartelera*

Cartelera	
Bueno	13
Excelente	5
Malo	1
Regular	14
Total respuestas: 33	

- En el proceso de planeación de los proyectos de Comunicación Interna que hemos trabajado este año para tu Área o Unidad ¿cómo calificas el apoyo estratégico dado por el área de Comunicaciones Internas?

Tabla 10*Calificación del Apoyo Estratégico del Área*

★ 1	1
★ 2	4
★ 3	9
★ 4	19
Total respuestas: 33	

- ¿Cómo evalúas el servicio del equipo de Comunicaciones Internas en los siguientes términos?

Tabla 11*Asesoría en Diseño*

Asesoría en Diseño	
Bueno	15
Excelente	16
Regular	2
Total respuestas: 33	

Tabla 12*Atención al Cliente*

Atención al Cliente	
Bueno	13
Excelente	19
Regular	1
Total respuestas: 33	

Tabla 13*Acompañamiento Durante el Proceso*

Acompañamiento durante el proceso	
Bueno	19
Excelente	13
Regular	1
Total respuestas: 33	

Tabla 14*Estrategia de Comunicación*

Estrategia de Comunicación	
Bueno	20
Excelente	11
Regular	2
Total respuestas: 33	

Tabla 15*Cumplimiento*

Cumplimiento	
Bueno	16
Excelente	15
Regular	2
Total respuestas: 33	

Tabla 16*Calidad del Entregable*

Calidad del Entregable	
Bueno	17
Excelente	15
Regular	1
Total respuestas: 33	

Tabla 17

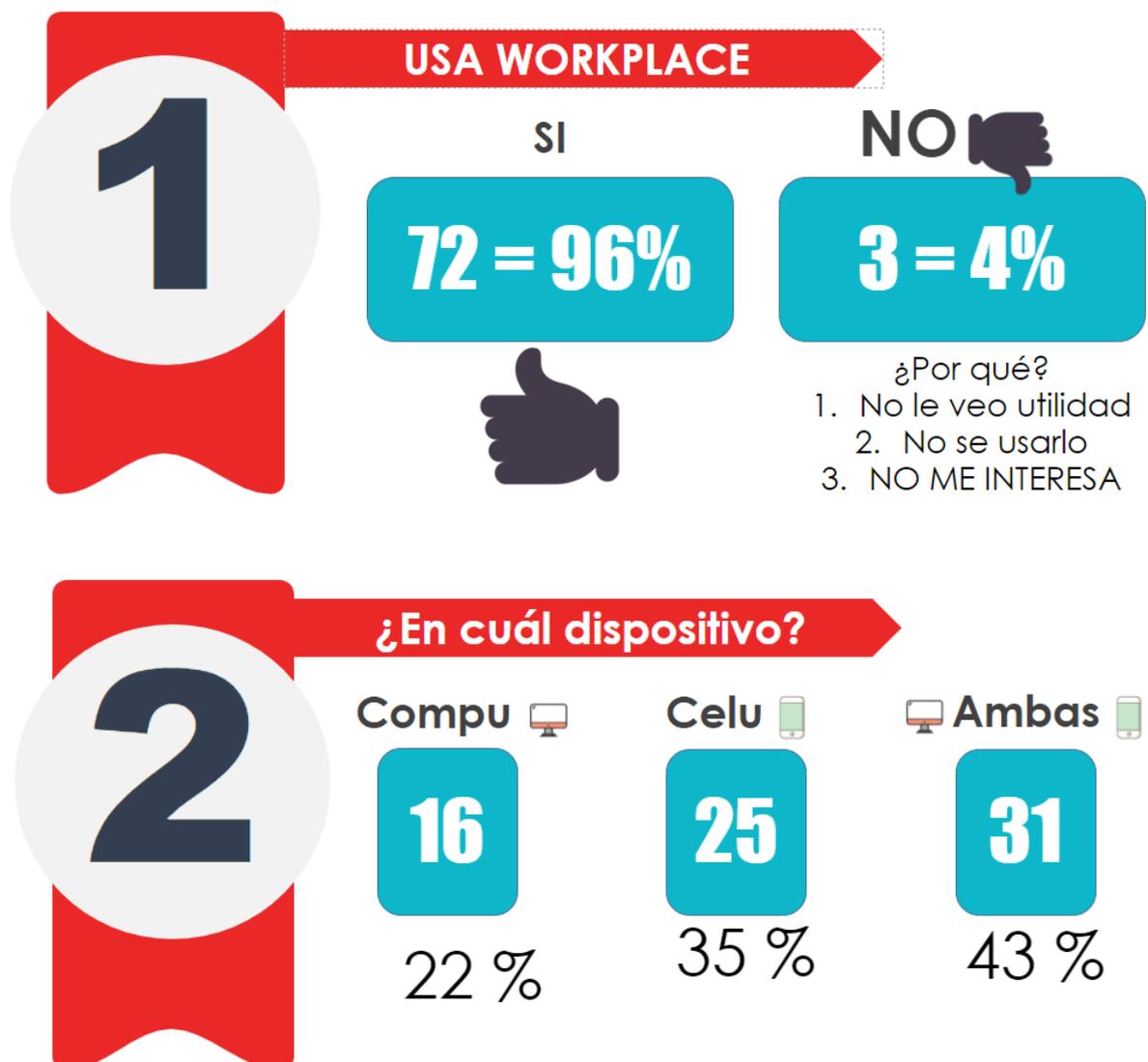
Tiempo de Respuesta

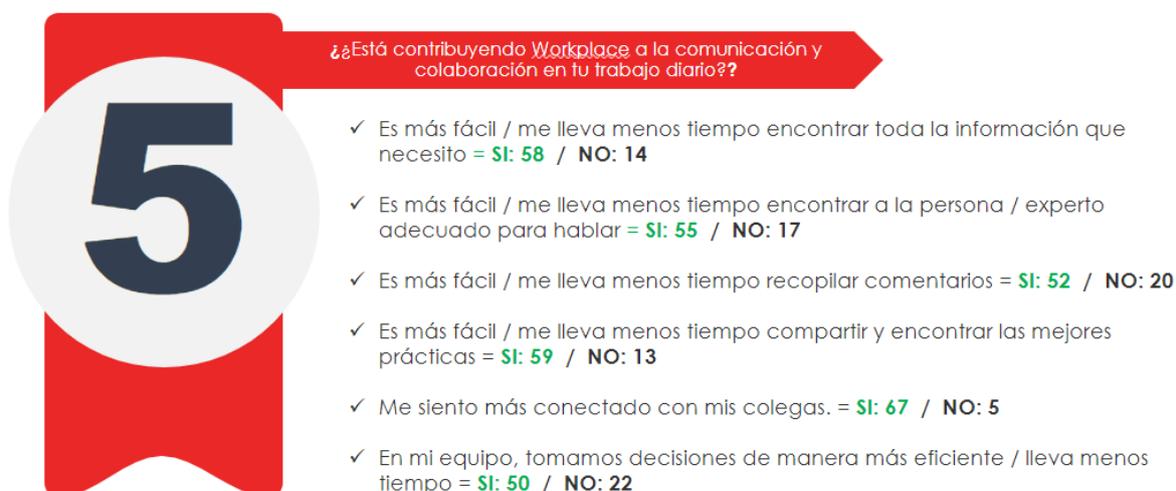
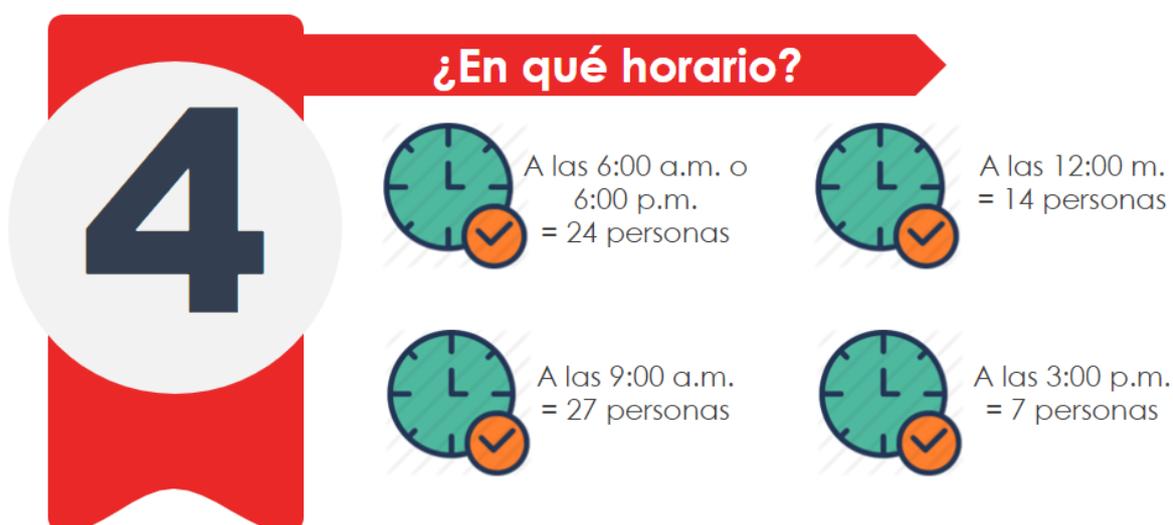
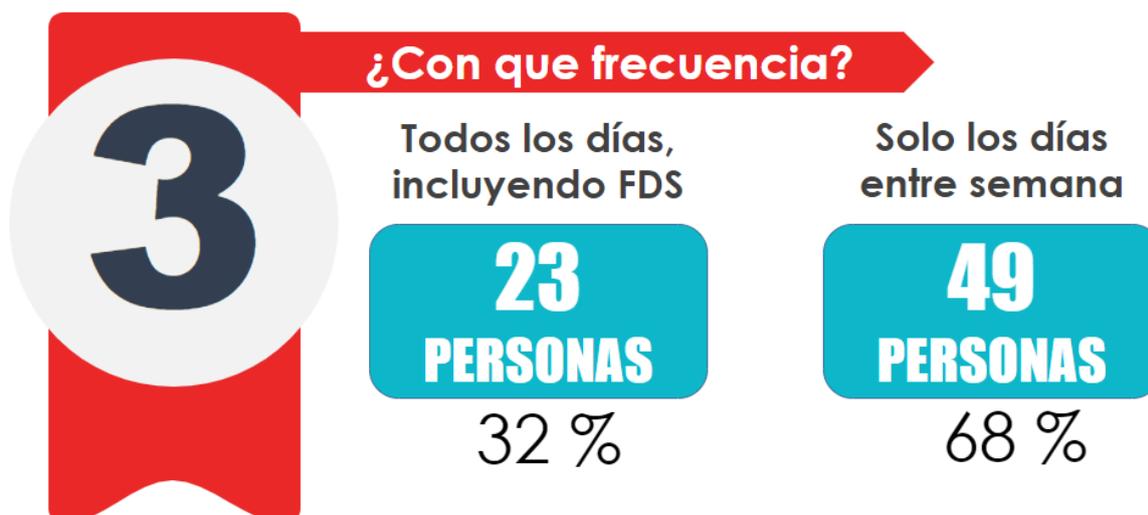
Tiempo de Respuesta	
Bueno	17
Excelente	14
Regular	2
Total respuestas: 33	

7.1.1.2. Encuesta de Comunicación y Colaboración en Workplace

Figura 7

Encuesta de Comunicación - Canal Workplace







- ✓ En mi equipo, resolvemos problemas de manera más eficiente / lleva menos tiempo = **SI: 45** / **NO: 27**
- ✓ He disminuido mi intercambio de correo electrónico y, por lo tanto, me siento más productivo = **SI: 33** / **NO: 39**
- ✓ La colaboración y comunicación entre mi equipo y otros equipos / departamentos es más eficiente / lleva menos tiempo = **SI: 54** / **NO: 16**
- ✓ Mi colaboración y comunicación con otros mercados es más eficiente / toma menos tiempo = **SI: 50** / **NO: 22**
- ✓ Soy más consciente de lo que está sucediendo en mi mercado = **SI: 69** / **NO: 3**
- ✓ Soy más consciente de lo que está sucediendo en Nestlé = **SI: 71** / **NO: 1**
- ✓ Me siento más conectado con la alta gerencia = **SI: 55** / **NO: 17**



¿Para qué usas WP?

Para conectarse por el Chat

Para compartir anuncios

Para estar comunicados



¿Cuántos grupos estás siguiendo actualmente?

1 - 5

38 personas

6 - 10

12 personas

11 - 15

4 personas

+ de 25

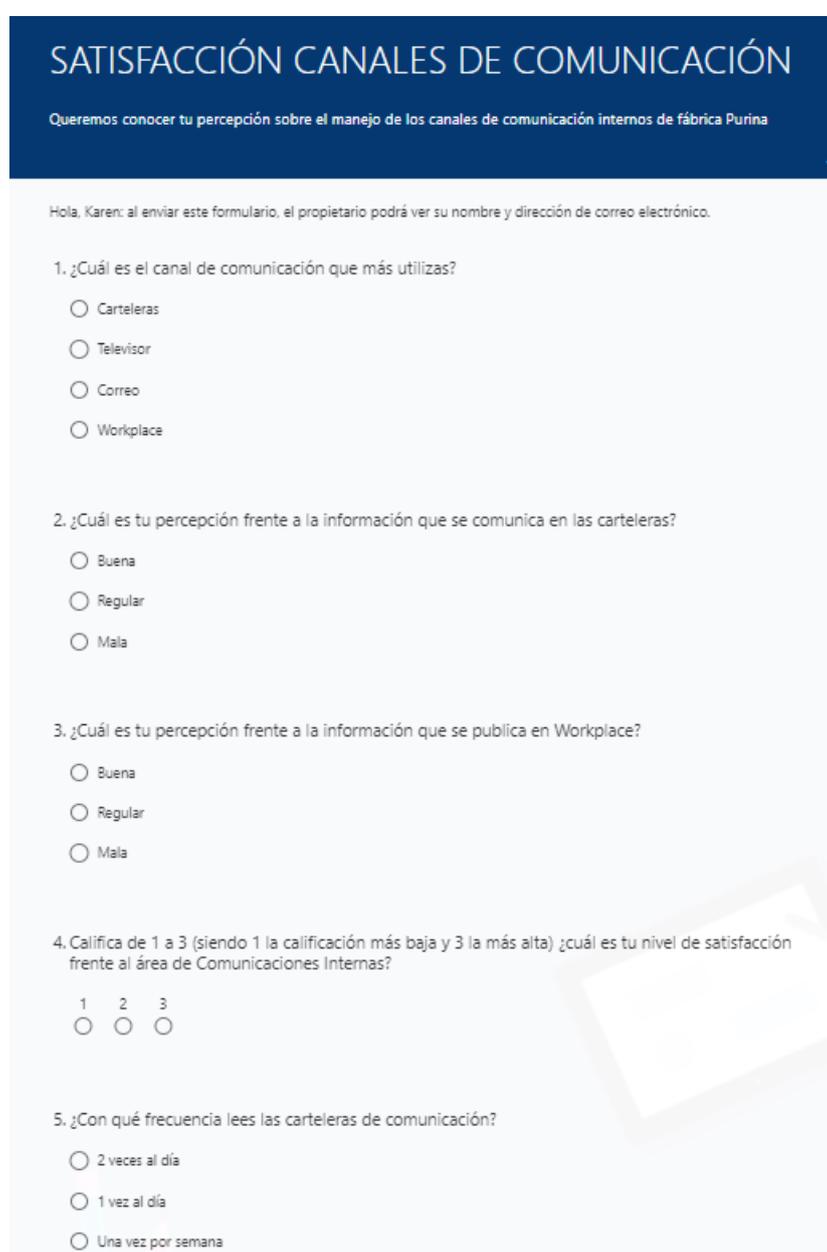
1 personas

Adicional a la encuesta aplicada de Workplace a toda la población de Purina, en Fábrica Mosquera, se realizó la aplicación de una encuesta adicional, con el fin de entender la percepción de los colaboradores operativos frente a los canales de comunicación físicos y digitales que hay en la compañía:

7.1.1.3. Encuesta de Satisfacción de Canales de Comunicación

Figura 8

Encuesta de Comunicaciones Internas Aplicada en el año 2019



SATISFACCIÓN CANALES DE COMUNICACIÓN

Queremos conocer tu percepción sobre el manejo de los canales de comunicación internos de fábrica Purina

Hola, Karen: al enviar este formulario, el propietario podrá ver su nombre y dirección de correo electrónico.

1. ¿Cuál es el canal de comunicación que más utilizas?

- Carteleras
- Televisor
- Correo
- Workplace

2. ¿Cuál es tu percepción frente a la información que se comunica en las carteleras?

- Buena
- Regular
- Mala

3. ¿Cuál es tu percepción frente a la información que se publica en Workplace?

- Buena
- Regular
- Mala

4. Califica de 1 a 3 (siendo 1 la calificación más baja y 3 la más alta) ¿cuál es tu nivel de satisfacción frente al área de Comunicaciones Internas?

- 1
- 2
- 3

5. ¿Con qué frecuencia lees las carteleras de comunicación?

- 2 veces al día
- 1 vez al día
- Una vez por semana

Fuente: Elaboración Propia

Figura 9

Encuesta de Satisfacción Canales de Comunicación

1. ¿Cuál es el canal de comunicación que más utilizas?

[Más detalles](#)

● Carteleras	31
● Televisor	5
● Correo	6
● Workplace	6



2. ¿Cuál es tu percepción frente a la información que se comunica en las carteleras?

[Más detalles](#)

● Buena	18
● Regular	18
● Mala	12



3. ¿Cuál es tu percepción frente a la información que se publica en Workplace?

[Más detalles](#)

● Buena	13
● Regular	30
● Mala	5



4. Califica de 1 a 3 (siendo 1 la calificación más baja y 3 la más alta) ¿cuál es tu nivel de satisfacción frente al área de Comunicaciones Internas?

[Más detalles](#)

Insights

48

Respuestas



5. ¿Con qué frecuencia lees las carteleras de comunicación?

[Más detalles](#)

2 veces al día	7
1 vez al día	22
Una vez por semana	19



Fuente: Elaboración Propia.

7.1.2. Diagnóstico de percepción de los colaboradores sobre el área, por medio de la recolección de datos cualitativos. Como parte del diagnóstico realizado se tuvo en cuenta una conversación tipo entrevista realizada a los líderes de la compañía para conocer la percepción que tenían del área, este fue un ejercicio de retroalimentación donde a su vez se levantaron acciones de mejora que ayudaron a impulsar la estrategia planteada. Durante en la entrevista se hicieron diversas preguntas abiertas que permitieron entender la visión de cada líder.

Como punto común, se encontró que una de las prioridades del área debe ser trabajar en la información con errores. Para esto y como parte de respuesta a los entrevistados se creó un formato de información con errores en el cual se especifican los puntos a tener en cuenta como oportunidad de mejora.

Tabla 18

Sistema de Información con Errores

VAMOS A ELIMINAR LOS ERRORES	
DESCRIPCIÓN	ACCIÓN
Filtro de aprobación para diseños, comunicados y piezas	Implementar 2 filtros de aprobación para verificar temas de redacción * La comunicadora redacta y realiza la piezas y hace una primer revisión, sobre esta revisión se entrega la información al solicitante quien se encarga de buscar las aprobaciones que considere necesarias antes de aprobar la publicación
	Este filtro permitirá llevar un seguimiento de las aprobaciones y de la información publicada (En caso de que se presenten errores se puede identificar con el filtro de aprobación previo)
Implementación de procedimiento de aprobación para solicitudes del área	Por medio del correo corporativo se dará respuesta a la solicitud indicando previa aprobación por parte del solicitante, allí se indicará que una vez se de la aprobación la persona afirma la veracidad de la información
	Implementación de formato físico o digital de aprobaciones para dejar allí la firma de aprobación del solicitante
En las publicaciones manejar una comunicación con palabras sencillas y fáciles, allí se pueden buscar sinónimos de las palabras que no sean tan claras	
Realizar visitas semanales a fábrica	Con el fin de accionar los dos riesgos adicionales del área de comunicaciones, se propone visitar la fábrica semanalmente en turno A y turno B para esto: 1. Generar conversaciones constantes con los equipos de fábrica socializando temas de impacto de la semana (reforzar comunicación de carteleros, campañas, estrategias e información transversal) 2. Realización de encuestas para general resultados de indicadores adicionales del área 3. Divulgación de temas corporativos con los equipos (principios, propósito y valores y SR)
	Seguimiento de espacios de comunicación en fábrica (señalización, imagen corporativa, mensajes internos y organización visual de espacios)

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 10

Sesión de Feedback de Comunicaciones Internas

● SESIÓN DE **FEEDBACK**
Unirse a la reunión de Teams

Jue 25/06/2020, 'de' 8:00 a 9:00

Reunión de Microsoft Teams

Calendario

Recordatorios: Nunca ▾

Hola Anita, te envío esta citación para tener una sesión de feedback contigo
Quedo atenta
Mil gracias!!

[Unirse a reunión de Microsoft Teams](#)

Organizador

Sichaca,Karen,MOSQUER...

▾ Si: 1

Montoya,Ana,BOGOTA,RH...
Obligatorio

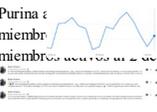
Fuente: Elaboración Propia

7.1.3. Diagnóstico de Canales de Comunicación: Con el fin de identificar las debilidades presentadas dentro de los canales de comunicación, se creó un diagnóstico de canales de comunicación en el cual se identifican las principales oportunidades mejora frente a las falencias evidenciadas en el periodo 2018 al 2020 – 1.

Tabla 19

Diagnóstico de Canales de Comunicación, Periodo 2018 - 2020 1

COMUNICACIÓN INTERNA EN NESTLÉ PURINA PETCARE														
ESTADO 2018 - 2020 1 CANALES DE COMUNICACIÓN														
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="width: 15%;"> Nivel 1 (Deficiente)</div> <div style="width: 15%;"> Nivel 2 (Aceptable)</div> <div style="width: 15%;"> Nivel 3 Bueno</div> <div style="width: 15%;"> Nivel 4 Excelente</div> </div>														
N°	Canales de comunicación	Evidencia	Público Objetivo	Estado / análisis Actual				Oportunidad de mejora	Análisis de oportunidades de mejora			Mejora a realizar		
				1	2	3	4		2018	2019	2020-1	2020 -2	2021	
				1	2	3	4							
1	Carteleras		Personal operativo de fábrica		X			Se debe revisar el contenido de publicación de la carteleras, promoviendo información más sencilla, fácil de leer y clara. Se debe pensar en la clasificación de la información con el fin de alternar las 3 carteleras existentes y no saturarlas de información. Se deben organizar secciones internas entre las carteleras para enfocar la atención de los lectores y de esta manera mejorar la estética de los temas	1	2	3		X	

<p>2</p>	<p>Workplace</p>		<p>Todo el personal directo de Nestlé Purina</p>	<p>X</p>  			<p>Es necesario replantear la estrategia de Workplace con el fin de hacer más llamativo el canal y no saturar de información a los colaboradores, como plan de acción se debe mantener la parrilla de publicaciones para definirlos espacios de publicación diarios. Las publicaciones más llamativas son las de concursos, invitaciones y eventos especiales. Se debe promover la acción frente a las interacciones y los comentarios</p>	<p>1</p>	<p>2</p>	<p>3</p>	<p>1</p>	<p>2</p>
<p>3</p>	<p>Intranet</p>	 <p>Todo el personal de Nestlé Purina</p>	<p>X</p>	<p>Canal corporativo que se utiliza como herramienta de búsqueda sobre temas generales de Nestlé y sus sociedades en Colombia. Desde la intranet se maneja el acceso a las aplicaciones de beneficios, desarrollo y compensación de los colaboradores</p>		<p>Es necesario promover los accesos de la intranet con el fin de que los colaboradores conozcan las herramientas de búsqueda que allí se encuentran y conozcan la ubicación de los accesos que pueden necesitar de la intranet</p>	<p>1</p>	<p>2</p>	<p>3</p>	<p>1</p>	<p>2</p>	

Fuente: Elaboración propia.

7.1.3.1. Canales de Comunicación, Periodo 2018 a 2020-1. Al iniciar el proceso de investigación, se evidencia el manejo de cuatro canales de comunicación interna, los cuales son: Carteleras y televisores (dirigidas al público de fábrica Purina) Workplace (red social interna dirigida a todo el personal interno) y correo corporativo (dirigidos a todo el personal interno de NPPC)

Tabla 20

Ficha Técnica - Carteleras de Comunicación

CARTELERAS COMUNICACIONES	
Cantidad	4
Ubicación	1. Cafetería 2. Kronos 4. Cartelera principal
Actualización	Las carteleras de comunicaciones serán actualizadas los lunes y miércoles (solo se harán excepciones en las ubicaciones cuando la necesidad de información lo requiera por parte de las gerencias) (si la información se puede posponer, se hablará con la persona que solicita la publicación para divulgar en carteleras)
Temas	1. Cafetería: *Cumpleaños, *refrigerios *comunicados de gerencia 2. Kronos: *Coppast *RRHH (Gasolina, nómina, gestión social) 3. Cartelera principal: *Calidad *SHE *somos Purina *Paradas de fábrica *Técnica
Observaciones	Estas carteleras cuentan con llaves de acceso, las cuales conserva la analista de comunicaciones. Estas carteleras son actualizadas por la analista de comunicaciones y por el equipo de practicantes SENA (dependiendo el caso)
Público	Interno

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21*Ficha Técnica - Correo Corporativo*

Canal	COMUNICADOS POR CORREO
Periodicidad	A necesidad y cuando la información sea dirigida a público específico
Observaciones	La información que se envía por correo debe ser corta y debe ir acompañada de una imagen para que la publicación no sea tan pesada. Por el correo de comunicaciones se harán las citaciones a los eventos y a reuniones que lleguen por solicitud
Público	Interno
Cuentas de correos	Se envía la información desde el correo de la comunicadora y desde el correo de comunicaciones

Fuentes: Elaboración Propia

Tabla 22*Ficha Técnica - GNI Fábrica*

GNI FÁBRICA	
Periodicidad	Trimestralmente
Ubicación	Fábrica Purina
Observaciones	El GNI de fábrica se realiza trimestralmente bajo las indicaciones del área de RRHH, este espacio es utilizado para la divulgación de temas transversales de la organización, de campañas y estrategias y mostrar los resultados de fábrica por cada Q
Público	Interno

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23*Ficha Técnica - Workplace*

WORKPLACE	
Periodicidad	Diaria (cronograma de publicaciones)
Grupos	Co Purina Mosquera al día Co Purina al día
Temas	* #Pasionpormas: Co Purina al día * Miércoles de embajadores de marca * GIF Cumpleaños * Ingresos (se publica en cada grupo) * Nutrición * Así lo vivimos (Mosquera) * Somos Purina
Observaciones	* Todo lo que se publique en las carteleras deberá ser replicado en el grupo de Co Purina Mosquera al día
Público	Interno

Fuente: Elaboración Propia

Por medio de los canales de comunicación se realizaba la divulgación de comunicados, campañas a necesidad de las áreas, invitaciones, concursos y estrategias definidas. Se identifica que una de las acciones de la investigación, debe ser desarrollar un cronograma de actualización con el fin de mapear los tiempos de respuesta y de publicación por la información que se requiera.

Así mismo, teniendo en cuenta que a nivel organizacional Workplace es el canal masivo para los colaboradores de la compañía, se cuenta con una parrilla de publicaciones en la cual se identifican los temas a divulgar por día y por horarios. Esta parrilla permite tener el control de las publicaciones diarias por cada área para evitar de esta manera saturar el canal y a su vez dar prioridad a las necesidades de las áreas internas.

Tabla 24*Parrilla de Publicaciones Workplace*

PARRILLA DE CONTENIDOS WORKPLACE					
lunes 7 de septiembre de 2020					
Purina al Día (Mosquera)					
8:00 a. m.	Cumpleaños semana 37	Video	Julieth Sichacá	RRHH	Publicado
10:00 a. m.	Aplicación Encuesta N&I	Post simple	Julieth Sichacá	RRHH	Publicado
2:00 p. m.					
4:00 p. m.					
Purina al Día					
8:00 a. m.	Cumpleaños semana 37	Video	Julieth Sichacá	RRHH	Publicado
10:00 a. m.					
2:00 p. m.	Aplicación Encuesta N&I	Post simple	Julieth Sichacá	RRHH	Publicado
4:00 p. m.	Encuesta N&I	Post simple	Julieth Sichacá	RRHH	Publicado

Fuente: Jefatura de Comunicaciones Nestlé de Colombia.

7.1.4. Diagnóstico para el desarrollo de la investigación. Teniendo en cuenta la investigación a desarrollar, previo al proceso de creación de la estrategia, se realizó un análisis sobre el estado actual de la organización para definir los pasos a seguir sobre los avances de la investigación.

7.2 Desarrollo de Comunicación Estratégica

Basados en las oportunidades de mejora evidenciadas dentro del diagnósticos de comunicación, se procede a crear la estrategia de comunicación que impulsada por la narrativa transmedia cambie los canales de comunicación de la compañía.

Para esto, en la estructura del desarrollo de cualquier narrativa transmedia se requiere en primer lugar, construir la narrativa, segundo la creación del mapa narrativo y por último generar el esquema transmedial. A continuación, se detallan cada uno de estos pasos.

7.2.1. Narrativa de la Estrategia.

Un día en los zapatos de...

Lunes 24 de noviembre de 2019, después de un fin de semana en familia Alberto Méndez, colaborador de Nestlé Purina PetCare se prepara para iniciar una nueva semana laboral.

Alberto trabaja en una fábrica muy reconocida a nivel nacional, allí hay tres turnos de trabajo establecidos (turno mañana, tarde y noche), justo esa semana él entra al turno de la tarde (2:00 a 10:00 p.m.), por lo que tiene más tiempo para alistarse e iniciar su semana y día con calma. Alberto vive con su esposa Johana y sus dos hijos Samuel y Valentina, ellos son una familia unida, cuando él está en el turno de la tarde o de la noche, acostumbra a despertarse a las 8:00 a.m., para hacer ejercicio y ayudar con las cosas de la casa. Casualmente este lunes era un día particular pues por las actividades del fin de semana Alberto y su familia estaban atrasados con las tareas del colegio y con los quehaceres de la casa.

El fin de semana pasado Alberto compartió con su familia y amigos, tuvo la celebración de cumpleaños de su hija, allí jugaron, bailaron y salieron al parque a disfrutar del paisaje, sin duda alguna este fin de semana marco un momento de buena energía que lo llevo a iniciar su semana laboral con la mejor actitud.

Generalmente los lunes no son los días más queridos por las personas, pero este no era el caso de Alberto, quien después de tener un gran fin de semana tenía claro que debía ir a trabajar impulsado por los recuerdos de las actividades que hizo para tener un gran turno.

Al finalizar la mañana Alberto sale de su casa sobre la 1:15 de la tarde, decide salir con tiempo para llegar tranquilo a su lugar de trabajo, al acercarse recuerda que por la época muy pronto la empresa estaría comunicando la entrega de anchetas de fin de año, en esta oportunidad había tomado la decisión de donar la anqueta a una familia que conoció hace un par de meses, él estaba seguro de que con este detalle podría alegrar la navidad de una familia que lo necesitaba.

Al entrar a la fábrica Alberto se registra y se dirige a colocarse su uniforme de trabajo, camina por los pasillos, pasa por la cafetería, sirve un café y se dirige a los vestidores, justo antes de entrar se acerca a la cartelera de comunicaciones para revisar la información de la compañía, comunicados e invitaciones, al acercarse se da cuenta de que la cartelera tiene mucha información (toda reciente), tanta información le genera cansancio y pereza de leer, no sabe por dónde empezar ni a donde dirigir su atención, pues todos los temas son publicados en el mismo formato y con las mismas palabras, al darse cuenta de la saturación de las carteleras decide no revisar los comunicados y seguir derecho a iniciar su jornada laboral.

En el transcurso del día pasa varias veces por las carteleras de comunicación y aunque sabe que está esperando una información importante él omite las carteleras. En el transcurso del día Alberto recibe ciertos mensajes personalizados por parte de tres de sus líderes, estos mensajes le llegan a WhatsApp y al no ser un canal corporativo él simplemente ignora los mensajes hasta en la tarde, al salir a su tiempo de descanso él pasa a la cafetería y se toma el tiempo de revisar los mensajes del celular, al leer la información se da cuenta que dos de sus líderes le habían compartido la misma información (un comunicado largo y extenso que por el formato decide no leer por completo), por otro lado otro de los líderes le envía unos

horarios de entrenamiento en lo que él debe participar a partir del martes. De acuerdo con los mensajes que el recibió y a la información que el alcanzó a leer sabe que es prioridad asistir a los entrenamientos por lo que toda su atención se dirigió a este tema específico.

Martes 25 de noviembre: Al día siguiente antes de salir al trabajo Alberto habla con su esposa y le cuenta lo que hizo el lunes en la fábrica, haciendo énfasis en la citación de los entrenamientos (tema que le generó recordación porque fue lo único que alcanzo a leer por completo).

Al volver nuevamente al trabajo Alberto repite su rutina de todos los días y al igual que el día anterior se acerca a las carteleras, revisa la información, la omite y camina hacia su puesto de trabajo cuando llega se da cuenta que la máquina que el maneja no estaba funcionando y que su equipo no estaba en ese momento, a lo lejos escucha a sus compañeros hablando de un problema de calidad que se había presentado en una de las líneas, el extrañado les pregunta sobre lo sucedido y sus compañeros le responden que en un comunicado la compañía había anunciado la falla de la máquina y que hay mismo habían mencionado que por la falla ese equipo no se debía presentar a trabajar.

Molesto por no haber leído la información Alberto sale de la fábrica y se dirige a su casa, allí habla con su esposa y le cuenta lo sucedido mencionando que por la pereza de leer no se había enterado de la falla, después de cierto tiempo de conversación Alberto culpa a su vez al área de comunicaciones pues la información que se transmitió no fue efectiva y por la cantidad de texto él no le prestó atención al tema. Antes de terminar el día Alberto escribe a uno de sus líderes para preguntarles sobre la falla, en el Chat le reportan que ya todo está solucionado y que debía reportarse el miércoles en su turno de trabajo.

Miércoles 26 de noviembre: Alberto llega a la fábrica, se cambia e ingresa directamente a su puesto de trabajo para asegurarse que todo se encontrará bien, después de esto sale y por su experiencia se detiene en las carteleras a leer detenidamente la información,

al acercarse se da cuenta que desde la semana pasada habían publicado la información de las anchetas y justo ese día se vencía el plazo para reclamarlas. Enojado se acerca a la oficina a reclamar la anqueta que ya tenía prometida, al entrar lo cuestionan por reclamarla el último día, cosa que a lo predispone y que lo lleva a comentar sobre la saturación de los canales, pues si no estuviera tan llena las carteleras muy seguramente se hubiese enterado y a su vez comenta que estos temas deberían tener mayor visibilidad.

Después de un día de trabajo Alberto camina a casa de sus conocidos y les entrega la anqueta prometida, les comenta que es un detalle de su parte, al terminar sale hacia su casa, allí habla con su esposa le cuenta lo que vivió en el día y le dice que hay cosas que él ha dejado de hacer por la mala información que dan en la empresa, hace referencia a que comunican mucho pero que no le genera ganas de leer.

7.2.2. Mapa Narrativo: Posterior a la redacción de la narrativa, y siguiendo los pasos de la narrativa transmedia, se realiza la creación del mapa narrativo, donde se definen los medios por los cuales los personajes de la narrativa hablarán dentro de la estrategia.

Figura 12

Mapa Narrativo



Fuente: Elaboración Propia.

En el mapa narrativo, se identifica en la parte izquierda la rutina de David de acuerdo a lo definido en la narrativa y en la parte derecha se evidencian los medios por los cuales Roberto hablará dentro de la compañía.

7.2.3. Esquema Transmedial. Una vez definidos los medios de la estrategia, se debe desglosar en una línea gráfica el paso a paso de la estrategia, con el fin de identificar el tema por cada medio, así mismo, el esquema permitirá identificar el orden de la comunicación, ligado a la estrategia transmedial y al despliegue de nuevos canales.

Figura 13

Esquema Transmedial



Fuente: Elaboración Propia

El esquema anteriormente presentado, muestra los canales que se definen para cada medio, identificando así mismo la prioridad de implementación de cada uno.

7.2.4. Planteamiento de la Estrategia de Comunicación Definida

7.2.4.1. Familia de Comunicaciones Internas. Bajo la narrativa creada y por medio del esquema transmedial, se define el método que se utilizará para cada canal de comunicación donde los protagonistas serán los personajes de la familia de Alberto, quienes en cada canal hablarán de los temas importantes de la compañía, enmarcado en una sola estrategia que se dará a conocer bajo el nombre de “la familia de comunicaciones”

Para el desarrollo de la estrategia, en primer lugar, de deberá asignar una imagen a cada personaje y a su vez vale la pena aclarar que los nombres que se han asignado hacen parte de una propuesta dada por los hijos de los colaboradores.

Figura 14*Familia de Comunicaciones Nestlé Purina*

Fuente: Elaboración propia

El diseño de cada personaje estuvo pensado en que cada hijo, esposa y colaborador se sienta identificado cuando se hable por los canales correspondientes. Logrando de esta manera conectar a cada uno con el mensaje que se quiere transmitir y a su vez involucrarlos dentro de las acciones que se quieren lograr.

Como se comenta anteriormente los nombres de los personajes de la familia de comunicaciones fueron propuestos por parte de los hijos de los colaboradores de la compañía, para esto, se les compartió en el mes de septiembre una cartilla para realizar donde el ejercicio consistió en colocar los nombres de los personajes y las características que definiría a cada uno.

Figura 15

Actividad Cartilla Líderes de la Manada

Conoce a la familia de Comunicaciones

Te presentamos a la familia de comunicaciones de Nestlé Purina, una familia conformada por cuatro personas muy alegres y unidos y por 2 mascotas amorosas. Desde ahora la familia de comunicaciones nos identificará como integrantes de nuestra hermosa compañía y con ellos compartiremos muchas más actividades y momentos especiales.

Ayúdanos a buscar los nombres de esta familia

Describe las características de cada uno de los integrantes de la familia, (incluyendo a las mascotas), coloca un nombre a cada uno y cuéntanos qué los hace diferentes:



Nombre Papá: _____
 Características: _____

Nombre Mamá: _____
 Características: _____

Nombre hija: _____
 Características: _____

Nombre hijo: _____
 Características: _____

Nombre Gato: _____

Nombre Perro: _____

4 of 4

Nestlé PURINA.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25

Respuestas Actividad Familia de Comunicaciones

FAMILIA DE COMUNICACIONES							
COLABORADOR	HIJA/O DEL COLABORADOR	MAMÁ	PAPÁ	HIJO	HIJA	PERRO	GATO
Luis Martínez	Sofía Martínez	Thalia	Alberto	Robert	Sofía	Klifor	Serafin
Miguel Rojas	Salome Rojas	Johana	Miguel	Martin	Salome	Princesa	Fenix
Andres Ruge	Ashlye Loaisa	Viviana	Andrés	Samuel	Sara	Sacha	Cleo
Hugo Valero	Gabriela Valero	Joana	Luis	Juan	Valentina	Max	Molly
Eulider Cardona	Ellen Cardona	Saida	Eulider	Cristian	Ellen	Bingo	Mini
John Luna	Zuany Luna	Yuli	Jhon	Emilio	Zuanny	Manolo	Michi

Fuente: Elaboración Propia.

7.2.4.1. Definición de los medios y canales de la estrategia. Por consiguiente, a lo planteado y tomando como base lo definido en el mapa narrativo y el esquema transmedial se definen los medios corporativos y así mismo los canales que se renovararán o crearán a partir de la estrategia.

Figura 16

Nuevos Canales de Comunicación Propuestos en la Estrategia



Fuente: Elaboración propia

Medio Análogo: Se entenderá como medio análogo aquellos canales que por cultura organizacional siempre han estado presentes dentro de la compañía (carteleras corporativas), agregando a estas un factor diferenciador y es la modificación de uno de los espacios principales de las carteleras donde adicional al espacio conocido, se agregará un televisor para la información audiovisual requerida por las campañas y estrategias corporativas y se ampliará este espacio permitiendo tener mayor capacidad para la información, tomando así el nombre de Centro de Comunicaciones Internas.

Los beneficios de contar con un Centro de Comunicaciones internas es promover la lecturabilidad de la información lanzando piezas más grandes y amplias y textos más contundentes y llamativos. Con la creación de este nuevo espacio se podrá interactuar con el tamaño de las piezas y con su ubicación, siendo relevante la identificación de secciones internas para que a nivel estético no se sature el canal.

Figura 17

Centro de Comunicaciones Internas



Fuente: Montaje Agencia ADARE

A partir del concepto de la familia de comunicaciones, Roberto será el encargado de hablar por medio de las carteleras y tableros, allí él representará las rutinas de los colaboradores, será el vocero de las buenas prácticas desde casa y en la fábrica y hablará de seguridad, salud y bienestar.

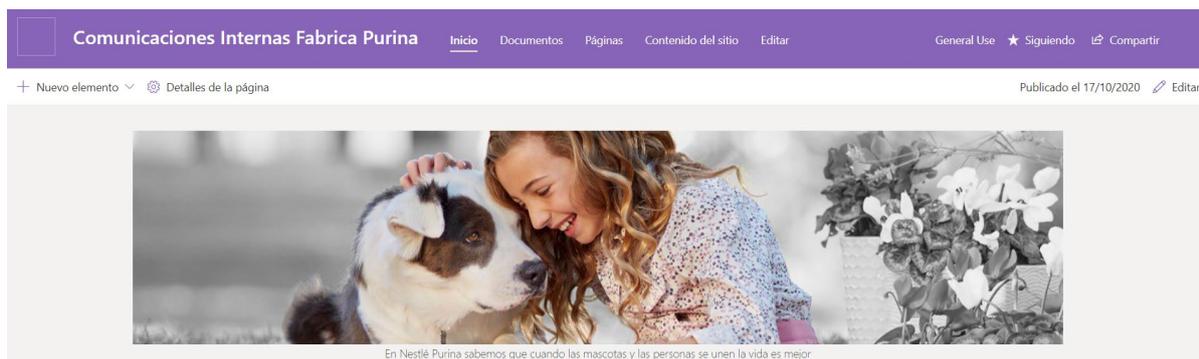
Ejemplo: ¿Qué hace Roberto en su rutina diaria?

Se lava las manos, come saludable, cuida su salud, hace ejercicio; en el trabajo, cumple los horarios establecidos y se guía por el código de conducta.

Medios Digitales: Cómo medio digital se definen aquellos canales cuya base son las herramientas tecnológicas que permiten transmitir la información corporativa, bajo este modelo de medios, se cuentan con canales como el correo o Mailing, Workplace como red social interna y un nuevo canal definido: SharePoint de comunicaciones el cual se utilizará como repositorio de la información y espacio para comunicar las lecciones aprendidas de las áreas y procesos.

Figura 18

SharePoint de Comunicaciones Internas



Fuente: Elaboración Propia

En este caso los protagonistas del canal serán Johana, Roberto y sus compañeros de trabajo, implementando en este ultimo punto la nueva imagen de los colaboradores de la compañía:

Figura 19

Personajes de Nestlé Purina



Fuente: Vox Studios Agencia Publicitaria.

Continuando con los medios digitales, se define que Roberto y Johana hablarán de todos los temas corporativos de la compañía, apoyando las macro estrategias de la fábrica: SHE, Calidad, NCE, Liderazgo, entre otras. En este caso, Johana será el conector para hablar de inspiración para hacer lo correcto y cumplir las normas y Roberto y sus compañeros replicarán la información en forma de aprendizajes.

Medios Sonoros: Esta será la nueva apuesta de canales de comunicación dentro de la compañía, el cual permitirá ser más creativos con la información y llegar de forma más cercana a los colaboradores, Aquí hablarán Roberto y Johana como sus principales protagonistas, serán ellos los encargados de dar voz a los diferentes solicitantes de comunicaciones para la divulgación de su información. Para esto se definen dos canales:

Podcast: Canal estratégico para temas de impacto e interés (su repositorio será una carpeta en el SHAREPOINT y se divulgará a nivel personalizado por los chats corporativos)

Sistema de información sonoro: se hará la Divulgación de los mensajes informativos y de cuidado para todos los colaboradores, esta canal se ubicará en las zonas más recurrentes de la fábrica Mosquera: Portería de ingreso y salida, cafetería y zonas de producción. Se define que los mensajes que se deben transmitir por el canal serán los correspondientes a cuidados o novedades.

Ejemplo: “Hoy gran venta de producto, estaremos ubicados en la Sala Nutriplús desde las 10:00b a.m. hasta las 3:00 p.m. ¡Te esperamos!”

Medio audiovisual: Dentro de estos medios se encuentra la propuesta de renovación de los televisores de la fábrica, canal que actualmente se encuentra presente pero como se mencionó anteriormente en el diagnóstico no tiene el impacto que debería ante los colaboradores.

La propuesta para este canal es hablar desde la voz de la familia de comunicaciones completa, donde Roberto, su esposa y sus hijos se empoderen de los eventos corporativos de la compañía y los visualicen con un mayor impacto.

Para iniciar con este canal, se define que por aquí es donde cada uno de los personajes se presentará ante los colaboradores, contarán quienes son, que hacen, cuales son sus gustos y que los apasiona. Esta descripción permitirá que los colaboradores internos se sientan identificados gracias a sus cualidades y características y de esta manera se atraigan la atención de ellos.

Posterior a la presentación de la familia, se define que este canal se dividirá por dos secciones:

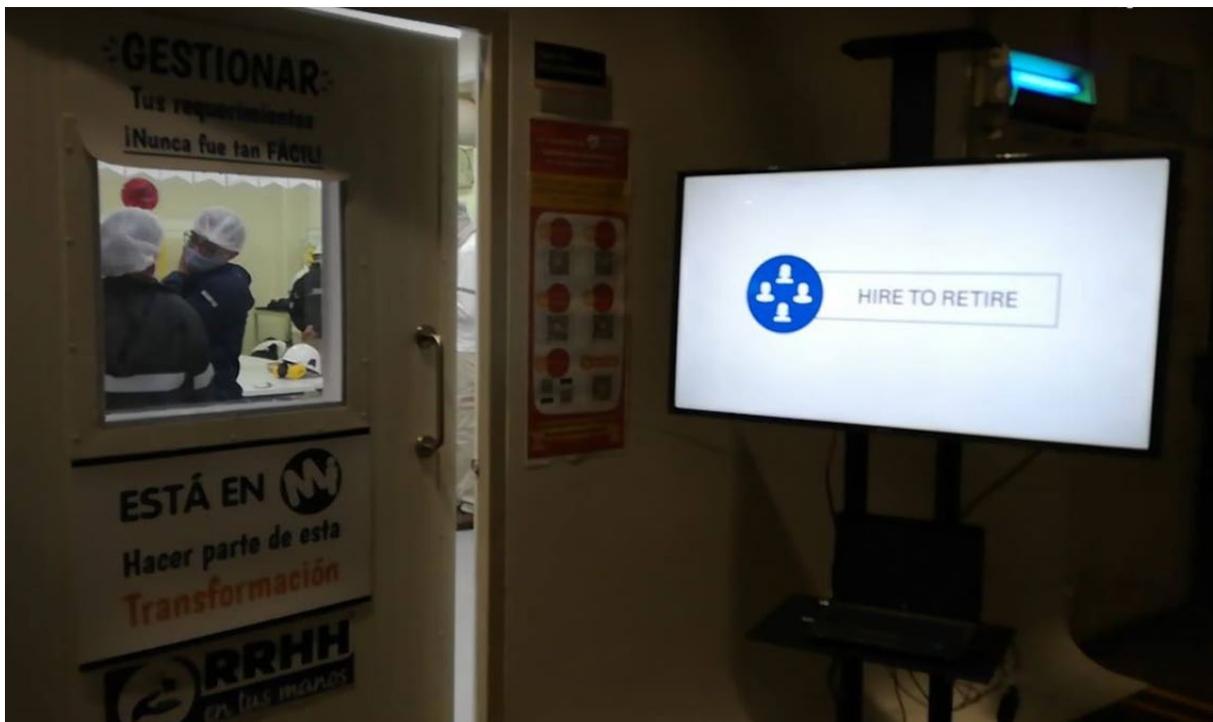
Crecimiento y bienestar: donde se mostrarán aquellos acontecimientos importantes de la compañía que correspondan al bienestar de los colaboradores

Emprendimiento personal: “muéstranos tu negocio” aquí mostraremos los emprendimientos de nuestros colaboradores impulsando así la cercanía hacia ellos y el interés que como compañía se tiene para reconocer sus logros y proyectos

A partir de la división de secciones vamos a tener mayor contenido e interacción con todos los stakeholders de la compañía.

Figura 20

Implementación Nuevo TV en Zonas de Fábrica



Fuente: Elaboración Propia.

Medio escrito: pensado en los más pequeños de la familia con el fin de generar interacción y orgullo.

Aquí se cuenta con otra propuesta interactiva donde se involucrarán a los hijos de los colaboradores en actividades mensuales que los lleven a tener conocimiento de lo que se hace dentro de Nestlé Purina para que así ellos sean los promotores del sentido de pertenencia hacia sus padres y madres. El medio escrito se define como un diario de historias contado por

los hijos de los colaboradores donde ellos contarán como los inspiran y como ven a sus papás en el trabajo.

Ejemplo: Valentina: cuando sea grande quiero ser la mejor bailarina, mi papá y mi mamá son triunfadores, yo quiero ser como ellos.

Samuel: De grande quiero ser futbolista, mi papá/mamá trabaja a diario para que yo cumpla mis sueños.

Para lograr el involucramiento de los niños, se enviarán actividades creativas y participativas mensualmente (piezas de origami, recetas, coreografías, canciones y concursos), al final del año se construirá el diario de historias y se entregará a cada colaborador.

7.2.5. Acciones Ejecutadas Sobre los Canales de Comunicación. Dentro de los puntos de la estrategia definida, se plantea la modificación y creación de nuevos canales de comunicación, a continuación, se presenta el comparativo de los cambios sobre los canales de comunicación al segundo semestre del 2020. Teniendo en cuenta los canales que se implementaron durante el 2021:

Carteleras

Centro de Comunicaciones

Comunicación gráfica

Canales audiovisuales

Tabla 26

7.2.5.1 Comparativo Nuevos Canales de Comunicación

NUEVOS CANALES DE COMUNICACIÓN		
DESCRIPCIÓN	ANTES	AHORA
	CANAL: CARTELERAS DE COMUNICACIÓN	
Centro de comunicaciones		
Carteleras		
Cartelera móvil	CANAL NUEVO	
Nuevo módulo de comunicaciones	CANAL NUEVO	
Tablero de comunicaciones	CANAL NUEVO	

Fuente: Elaboración Propia

Adicional a los cambios físicos sobre los canales de comunicación se realizó una reorganización de la información, impactando los comunicados internos y las publicaciones de Workplace, frente a plantillas, reducción de la información y visibilidad de los textos.

Tabla 27

Reorganización de la Información en Canales

REORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN		
DESCRIPCIÓN	ANTES	AHORA
Plantillas de comunicación		
Publicaciones atractivas en Workplace		
Tablero de comunicaciones		

Fuente: Elaboración Propia

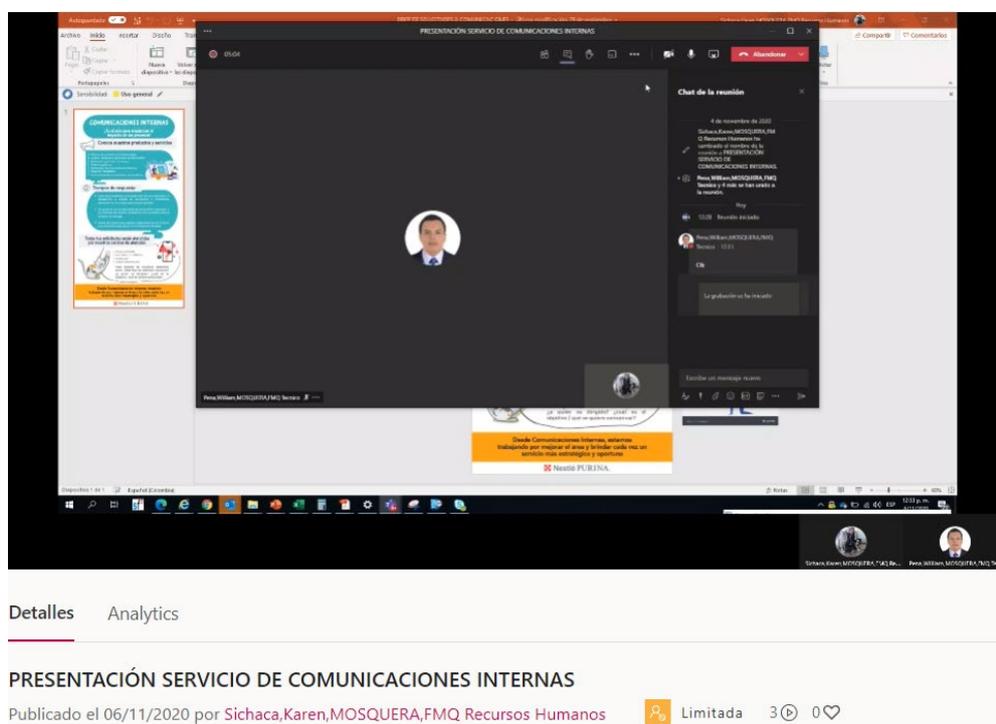
7.2.6. Servicio del Área de Comunicaciones Internas. Para complementar la estrategia propuesta, se reestructuró a su vez el servicio del área de Comunicaciones Internas,

definiendo las prioridades del área, el tiempo de respuesta de acuerdo con las solicitudes recibidas y el enfoque del área comprendiendo que para Nestlé Purina el área de comunicaciones es transversal y apoya todos los procesos de la compañía.

Tomando el punto mencionado, se diseñó un brief de comunicaciones, donde en primer lugar, se explica a los clientes internos la definición de cada uno de los posibles requerimientos al área, segundo se explica el alcance frente al acompañamiento por parte de la analista de comunicaciones y por último se definen los tiempos de respuesta para cada una de las solicitudes. Para la divulgación de este Brief de Comunicaciones, se realizaron sesiones personalizadas con los líderes de cada área donde se explicó el nuevo manejo del área de Comunicaciones Internas,

Figura 21

Presentación Servicio de Comunicaciones Internas al Equipo Técnico de Fábrica



Fuente: Sesión de Microsoft Teams

Figura 22

Brief de Comunicaciones Internas Primera Página

COMUNICACIONES INTERNAS NESTLÉ PURINA

Para hacer tu solicitud, ten en cuenta los siguientes conceptos:

1 ¿Qué es una campaña?

Es un conjunto de actividades, basadas en un tema, que se ejecutan con una periodicidad determinada. Cuentan con un objetivo y un público específico sea para: informar, adherir, promover y fortalecer la toma de decisiones.

Tiempo estimado de entrega: 5 días hábiles. El tiempo de ejecución de actividades se prolonga de acuerdo al cronograma propuesto en la campaña y previamente aprobado.

2 ¿Qué es un comunicado?

Es aquella información validada que queremos dar a conocer a toda la organización o a un grupo específico, en los diferentes medios y canales. Esta información debe ser clara, completa, puntual y comprensible.

Tiempo estimado de entrega: 1 día (hábil) a partir de la entrega de la información completa y aprobada. Todo comunicado requiere una divulgación pertinente en los diferentes canales de acuerdo al grupo objetivo al que va dirigido.

3 ¿Qué es una divulgación?

Es una estrategia para dar a conocer información relevante a un público objetivo o a toda la organización. Se realiza a través de varios canales.



 Nestlé PURINA.

Fuente: Elaboración Propia

Figura 23

Brief de Comunicaciones Internas Segunda Página

4 ¿Qué es una pieza gráfica o diseño?

Es la parte creativa que podemos utilizar para hacer más comprensible y dinámica la información que queremos resaltar, difundir o promover dentro y fuera de la institución. Se comprende como pieza gráfica: afiches, folletos, pendones, volantes, brochure, cartilla y piezas gráficas para eventos.

A partir de la entrega de la información completa los tiempos máximos estimados de entrega (días hábiles) son los siguientes:

- Folleto: 4 días (hábiles)
- Cartilla: 8 días (hábiles)
- Posters o afiches: 2 días (hábiles) debe anexar aprobación del gerente científico antes de producción de diseño.
- Brochure: 4 días (hábiles)
- Volantes: 2 días (hábiles)
- Roll up: 2 días (hábiles)
- Invitaciones: 2 días (hábiles)

* Ten en cuenta que estos tiempos de entrega no incluyen: proceso de aprobación, cotización, compra y producción tramitados por el proceso solicitante.

* Toda solicitud debe venir aprobada por el gerente, líder o jefe del proceso

5 ¿Qué es un video?

Es la secuencia de imágenes que permite mostrar la información de forma cercana y dinámica, para los videos es necesario contar con la toma de fotografías y la grabación de escenas y así mismo hacer un proceso de edición para el resultado final.

Tiempo estimado de entrega: 5 días hábiles. El tiempo de entrega corre una vez se tenga todo el material necesario para la edición, en el caso de la grabación, el solicitante debe hablar con las personas que se requieran y debe disponer del tiempo del área.



 Nestlé PURINA.

Figura 24

Brief de Comunicaciones Internas Tercera Página

RECUERDA

- » Para cualquier solicitud es importante contar con la información completa y validada; adicionalmente se debe contar con el consentimiento del gerente, líder o jefe del área para conocer si es necesario o no realizar dicha solicitud.
- » La divulgación de información depende de la disponibilidad de los canales.
- » El proceso de aprobación es responsabilidad del solicitante, las respectivas aprobaciones deben hacerse por medio del correo a la hora del envío de la información.
- » Toda campaña se empezará a ejecutar después de la aprobación, según el cronograma establecido. Si la fecha de aprobación afecta a la ejecución de las actividades propuestas, se replanteará el cronograma.

En cuanto tu solicitud ya esté lista o presente algún retraso, se te notificará por los canales establecidos.

Las solicitudes realizadas a comunicaciones comprenden elaboración de piezas, comunicados y campañas; los procesos de: cotizaciones, compras y producción son ajenos a la solicitud.

Toda pieza gráfica o material POP que contenga el logo de Nestlé Purina, debe ser aprobada por comunicaciones; siempre con muestra en físico.



 Nestlé PURINA.

Fuente: Elaboración Propia

Figura 25

Servicio de Comunicaciones Internas

COMUNICACIONES INTERNAS

¡Tu aliado para maximizar el impacto de tus procesos!



Conoce nuestros productos y servicios

- Planes de comunicación estratégica
- Diseño, creación y ejecución de campañas
- Grabación y edición de videos
- Diseños gráficos
- Redacción de comunicados internos
- Registro fotográfico
- Acompañamiento a eventos corporativos





Tiempos de respuesta:

- Cada que recibimos una necesidad de comunicación, la agregamos al listado de solicitudes e intentamos atenderla con la mayor oportunidad posible
- De acuerdo con la demanda de productos y servicios, y la criticidad del asunto, acordamos con el cliente interno la fecha de entrega.
- Todas las solicitudes quedan registradas en un E-Form que utilizamos para llevar los indicadores del área.

Todas tus solicitudes serán atendidas por nuestros canales de atención:



- Personalmente
- Vía celular o teléfono
- WorkChat
- Correo electrónico

Para atender tu solicitud, debemos saber ¿Qué tipo de solicitud requieres? ¿a quién va dirigido? ¿cuál es el objetivo / qué se quiere comunicar?



Desde Comunicaciones Internas, estamos trabajando por mejorar el área y brindar cada vez un servicio más estratégico y oportuno

Fuente: Elaboración Propia

7.3. Cronogramas de implementación

Para desarrollar la estrategia a plantear, al iniciar el proceso de investigación se realizó la propuesta de un cronograma de implementación bajo el cual se desarrollarían las diferentes actividades a realizar.

7.3.1. Cronograma de Implementación Propuesto. Al inicio de la investigación se proponen dos cronogramas de trabajo para la ejecución de la estrategia y de los entregables definidos tanto para la maestría como para la empresa.

Tabla 28

Cronograma de Entregas Maestría de Comunicación Creativa

CRONOGRAMA DE TRABAJO TRABAJO DE GRADO MCC	
ACTIVIDAD	FECHA DE ENTREGA
Creación cronogramas de trabajo 2020	15-feb-20
Creación MAPA MENTAL de trabajo de grado	15-feb-20
Validación anteproyecto de grado	15-mar-20
Avance de ejecución planteamiento del problema y pregunta problema	20-mar-20
Definición de objetivos del proyecto	20-mar-20
Definición marco metodológico del proyecto	30-mar-20
Adelantos de bibliografía	10-abr-20
Avances y adelantos estado del arte del proyecto	30-abr-20
Antecedentes del proyecto	30-may-20

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 29

Cronograma de Implementación Nestlé Purina

CRONOGRAMA DE TRABAJO NPPC		
OBJETIVO	ACTIVIDAD	FECHA DE ENTREGA
Diseño estrategia de cambio de canales "proyecto wow"		10-mar-20
Proceso de cotización de piezas necesarias		15-mar-20
Cambio de imagen comedor NPPC	* Branding paredes comedor * Branding lockers cafetería * Compra de TV para nuevo canal corporativo	desde 15 marzo 2020 hasta 30 marzo 2020
Diseño estrategia NPPC TV	* Magazine RRHH * Efemérides corporativas * Marcas con sentido	Implementación 01 de abril 2020
Diseño de estrategia Embajadores de Marca Nestlé Purina	Implementación estrategia Embajadores de Marca	Diseño 01 de febrero 2020 Ejecución desde 01 de marzo 2020
Diseño estrategia Puertas Abiertas	* Ejecución de Puertas Abiertas familias con foco en Embajadores de Marca	Diseño 15 de febrero 2020 PA Familias: marzo 2020
Cambio de imagen cartelera de comunicación	* Diseño e implementación cartelera digital * Implementación cartelera informativas	Desde 01 de abril 2020 hasta el 20 de abril 2020
Inicio primera fase cambio de imagen externa	* Cambio pendón ingreso fábrica Purina * Cambio e implementación de nuevas vallas externas de imagen Purina	Ejecución en mayo
Medición canales corporativos	* Creación indicador de medición de canales * Indicador adherencia de temas a personal interno * Medición de favorabilidad cambio de imagen externa * Medición de jornadas Puertas Abiertas 2020	Desde junio a agosto

Fuente: Elaboración Propia.

7.3.2. Cronograma de implementación aprobado. Con el paso de la investigación y de la planeación de la estrategia, la compañía realizó la aprobación del cronograma de trabajo, teniendo en cuenta la situación actual del COVID -19, se define que la estrategia se implementará a inicios del 2021 debido a que el foco de comunicación y de las áreas está en otros entregables del año. Se propone adelantar ciertos puntos durante el segundo semestre del 2020 para que a inicios del año 2021 se pueda ejecutar la estrategia en los tiempos planeados.

Este cronograma fue solicitado y aprobado por el jefe de Recursos Humanos de Nestlé Purina.

Tabla 30

Cronograma de Implementación de la Estrategia 2021

	ACTIVIDAD	2020					ENERO					FEBRERO			
		Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ACCIONES FAMILIA DE COMUNICACIONES	Creación de estrategia de Comunicaciones	■													
	Familia de Comunicaciones: Virtual Purina Day	■													
	Familia de Comunicaciones: Concurso Pet Family		■												
	Presentación de la estrategia a equipo RRHH	■													
	Presentación de la estrategia a equipo de liderazgo NPPC				■	■									
	Diseño página SharePoint: Repositorio de Información			■											
	Elección de nombres de familia de comunicaciones: Actividad con hijos de los colaboradores		■	■											
	Diseño de piezas de presentación de la familia				■										
	Presentación de la familia de Comunicaciones por canales de comunicación						■	■	■	■	■				
	Lanzamiento Centro de Comunicaciones						■								
	Lanzamiento medio sonoro											■	■	■	■
	Medio escrito: Diario de historias por medio de los hijos de los colaboradores											■			
	Lanzamiento Medio Audiovisual									■	■	■	■		
	Sección de clasificados para TV						■					■			
	Medio digital: Ajuste es estrategia Workplace											■	■	■	■
	Encuesta de percepción de la estrategia														

Fuente: Elaboración Propia

7.4. Piezas Ejecutadas

7.4.1. Diseño Piezas de Comunicación para Presentación de la Estrategia. Una vez definido el cronograma de trabajo donde se estableció que la estrategia se lanzará oficialmente a principios del año 2020, se diseñaron las piezas que se divulgarán por los canales de comunicación para presentar a la familia de comunicaciones internas. Estas serán las piezas iniciales de presentación, dependiendo la necesidad de cada canal se continuará con el diseño de piezas. Es importante dar claridad a que cada canal tendrá una periodicidad definida y sobre esto se sacarán las piezas y diseños que se requieran.

Figura 26

Propuesta de Actividad para Diario de Historias

Samuel sueña con ser un gran Veterinario, con sus mascotas aprende día a día sobre su cuidado y bienestar, él se guía de su papá quien trabaja en Nestlé Purina y desde allí logra hacer el mejor alimento para las mascotas.

Queremos saber ¿cuál es tu sueño?
Teniendo en cuenta lo que hacen tus papás en el trabajo, cuéntanos ¿Cómo ellos te inspiran para lograr tus sueños?



Fuente: Elaboración Propia

Figura 27

Presentación de la Familia de Comunicaciones para Televisores y Workplace

CONOCE A LA FAMILIA DE COMUNICACIONES

Te presentamos a Alberto y Johana, una pareja que lleva más de 15 años de relación. Ellos se conocieron al salir del colegio en el barrio donde vivían y desde entonces han estado juntos y han construido una familia alegre y unida.



Alberto, tiene 35 años, es un hombre dedicado y colaborador, él es la cabeza del hogar y desde hace 5 años trabaja en Nestlé Purina, una fábrica donde producen comida para mascotas

Johana, tiene 33 años, es una mujer cuidadosa y entregada, constantemente se preocupa por el bienestar de su familia, es ella quien a diario le recuerda a Alberto lo importante que es cuidarse

Fuente: Elaboración Propia

Figura 28

Presentación de la Familia de Comunicaciones por Canales Internos



CONOCE A LA FAMILIA DE COMUNICACIONES

 Nestlé PURINA.

Te presentamos a la familia de comunicaciones de Nestlé Purina, una familia conformada por seis integrantes muy alegres y unidos. Alberto y Johana son la cabeza de esta familia y gracias a ellos sus hijos Samuel y Valentina y sus mascotas Bingo y Michi son los más amados.



Ella es Valentina

La más pequeña de la casa, una niña de ocho años que se caracteriza por ser delicada y apasionada por el cuidado de la naturaleza y del medio ambiente. Ella es la mejor amiga de Michi, una gatica juguetona y traviesa de 2 años, quien todos los días la acompaña a hacer las cosas que más le gustan: Bailar y cantar.



Él es Samuel

El hijo mayor de la familia, un niño de 12 años cuya cualidad principal es su curiosidad, a Samuel le encantan los animales y esto hace que él se apasione por la veterinaria. Samuel es el mejor amigo de Bingo, un perro jugueton con el que se divierte todos los días.

Desde ahora, te invitamos a hacer parte de esta maravillosa familia, donde junto con Samuel y Valentina aprenderás y te divertirás.

Fuente: Elaboración Propia

7.4.2. Publicaciones de la Familia de Comunicaciones. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente sobre la clasificación de los medios y canales de comunicación, donde los integrantes de la familia de comunicaciones son los protagonistas, se inició el proceso de divulgación en eventos internos corporativos en donde se promovió el concepto de familia.

Figura 29

Publicaciones Virtual Purina Day

VIRTUAL PURINA DAY
Sabemos que no ha sido fácil, las circunstancias nos han llevado a reinventarnos y hoy más que nunca les recordamos que estamos juntos en esto.

Familia Purina ¡Es momento de REENCONTRARNOS!

Te invitamos a vivir un espacio diseñado para ti y tu familia

SÁBADO 29 agosto Desde las 8:00 hasta las 11:00 a.m. **CONÉCTATE POR FACEBOOK LIVE**

En esta gran celebración tendremos actividades para toda la familia: **Concursos, premios, invitados especiales, grandes shows y muchas sorpresas.**

INSCRIPCIONES ABIERTAS

Para participar en la celebración, insíbete desde el lunes 10 hasta el miércoles 19 de agosto. Acércate a la oficina de RRHH o escribe al correo: lesly.castillo@co.nestle.com

PARA LA INSCRIPCIÓN, TEN EN CUENTA:

- * Indica: nombre del colaborador, número de celular, dirección y ciudad de residencia.
- * A tu celular enviaremos el link de acceso a la invitación, recuerda que esta vez nos conectaremos en un grupo cerrado por facebook live.

VIRTUAL PURINA DAY
¡Queda 1 día para que te insibas!

Te invitamos a vivir un espacio diseñado para ti y tu familia.
Escribe a Lesly Castillo: lesly.castillo@co.nestle.com

Para la inscripción ten en cuenta:

- Indica: nombre del colaborador, número de celular, dirección y ciudad de residencia.
- A tu celular enviaremos el link de acceso a la invitación, recuerda que esta vez nos conectaremos en un grupo cerrado por facebook live.
- Diligencia el formato de autorización de datos enviado a tu correo corporativo

VIRTUAL PURINA DAY
¡Llego la hora de reencontrarnos!

Te invitamos a compartir en los comentarios de esta publicación todos los momentos y experiencias que vivas en nuestro VIRTUAL PURINA DAY. Interactúa con nosotros y cuéntanos que es lo que más te gusta de esta actividad.

VIRTUAL PURINA DAY
¡Llego la hora de conectarnos!

¡A partir de este momento, empieza la diversión!

Cuéntanos en los comentarios que es lo que más te gusta de este espacio y comparte tus fotos

Fuente: Elaboración Propia

Figura 30

Publicaciones Concurso Pet Family

¡Tenemos un concurso de revista para ti!

Es por eso que estamos buscando la historia más inspiradora.

A partir de ahora tú y tu familia podrán participar para ser la foto de la portada de la revista **Pet Family**, participar es muy fácil, sigue los pasos de la imagen y envíanos tu foto a los correos: Cristian.Villada@CO.nestle.com - karen.sichaca@co.nestle.com

PARA SABER MÁS DE ESTE CONCURSO, COMUNÍCATE POR CHAT O POR CORREO CON LAS PERSONAS ANTERIORMENTE MENCIONADAS

ESTAMOS BUSCANDO LA MEJOR FOTO FAMILIAR PARA LA PORTADA DE LA REVISTA PET FAMILY

Te invitamos a participar en este gran concurso.

1. Toma una foto de tu Pet Family
(En la foto puedes aparecer solo o con tu familia, es importante que en la foto se vea tu mascota).

2. Escribe la mejor historia
Cuéntanos la experiencia con tu mascota. ¿Desde cuándo la tienes? ¿Cuál es lo que más te divierte? ¿Cuáles han sido los momentos más divertidos? La historia más inspiradora será la imagen de la portada

RECUERDA:

- Para nuestro equipo, una Pet Family es todo hogar con por lo menos 1 mascota, es decir que pueden participar desde un humano + mascota y en adelante el número de personas que deseen.
- Vamos a tener en cuenta las historias que más inspiran, de acuerdo a lo que ha hecho el humano por su mascota y que ha hecho la mascota por su humano.

CONCURSO PORTADA REVISTA PET FAMILY

1. Toma una foto de tu PET FAMILY
2. Escribe la mejor historia y cuéntanos las experiencias más significativas que has vivido con tu mascota

LA FAMILIA GANADORA DEL CONCURSO TENDRÁ 3 MESES DE ALIMENTO PARA SU MASCOTA

*El alimento se dará teniendo en cuenta la marca Purina que consume la mascota y la ración recomendada por la etapa de vida
* Aplica únicamente para una de las mascotas de la casa

Para elegir al ganador vamos a tener en cuenta la historia más inspiradora, donde se evidencie el compromiso de la familia por el cuidado de su mascota

Conoce más sobre la revista ingresando a www.petfamily.com.co

Fuente: Elaboración Propia

8. Análisis de resultados

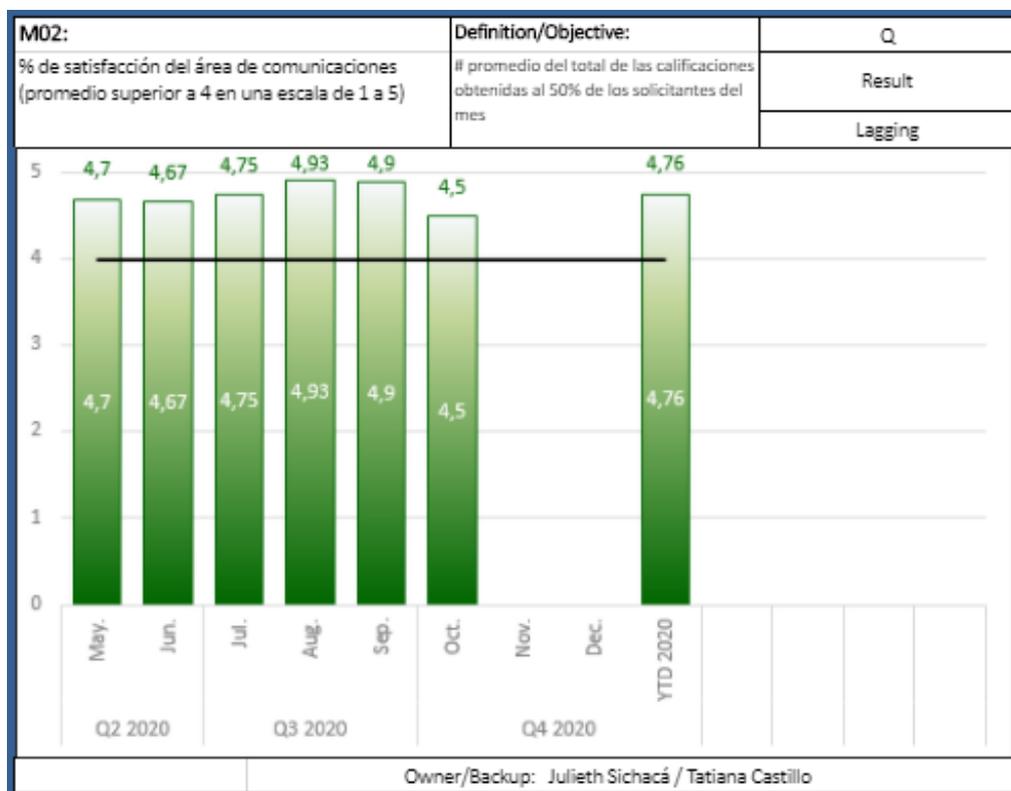
8.1. Métricas de la estrategia

8.1.1. Resultados Indicadores Propuestos. Dentro de los objetivos planteados y como parte de los resultados importantes de la estrategia propuesta, se realiza la creación de dos indicadores internos, por medio de los cuales se lleva el control de la oportunidad del área y la satisfacción de los clientes internos, de esta manera se logra identificar las oportunidades de mejora para generar acciones que impulsen al área.

8.1.1.1. Satisfacción de Comunicaciones: El resultado de este indicador de saca por medio de una encuesta personalizada que se realiza por medio de Microsoft Teams a los diferentes solicitantes del área. Se toma en cuenta el % de satisfacción del área de comunicaciones (promedio superior a 4 en una escala de 1 a 5)

Figura 31

Resultados del Indicador de Satisfacción de Comunicaciones



Fuente: Indicadores de Recursos Humanos

8.1.1.2. Oportunidad de Comunicaciones. Para medir este indicador se toman en cuenta los resultados del registro de solicitudes de comunicaciones internas.

Tabla 31

Registro de Solicitudes a Comunicaciones Internas

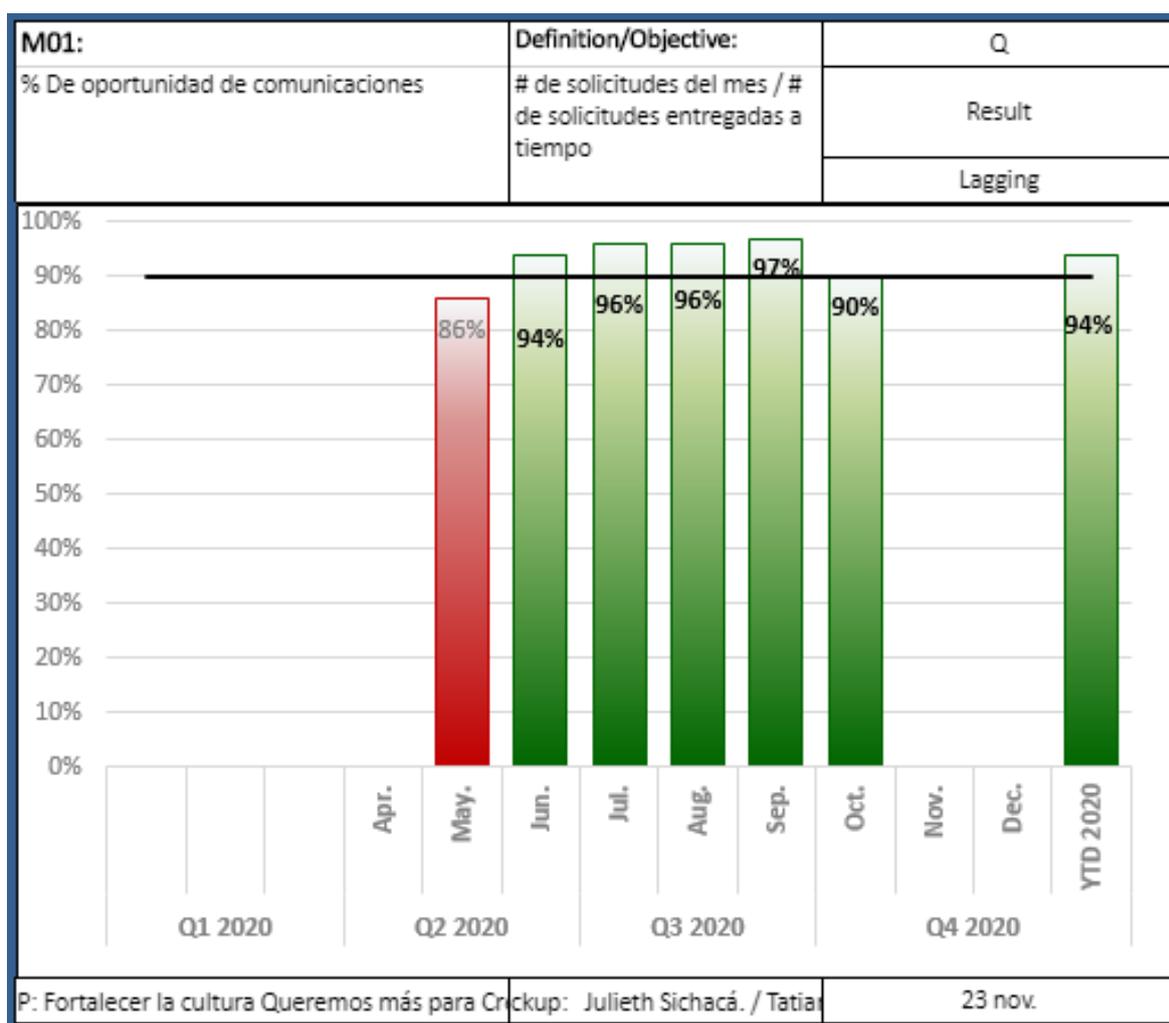
REGISTRO DE COMUNICACIONES SEPTIEMBRE							
TEMA	ÁREA	SOLICITANTE	TIPO DE SOLICITUD	DETALLE	FECHA SOLICITUD	FECHA PROPUESTA DE ENTREGA	FECHA DE ENTREGA
NUEVO MODELO DE DISTRIBUCIÓN	CD	Sergio Castullo	Comunicado	Comunicado para anunciar el nuevo modelo de distribución en fábrica	Monday, August 31, 2020	Friday, September 4, 2020	Friday, September 4, 2020
POLITICA SHE/Q	CALIDAD	Nataly Suárez	Diseño	Diseño de políticas y de propuesta para ubicar de forma física en la fábrica	Friday, August 14, 2020	Wednesday, September 23, 2020	Wednesday, September 23, 2020
EMBAJADORES DE MARCA	Comunicaciones	Santiago Nieto	Diseño	Diseño de piezas para expectativa de we are nestlé	Thursday, August 20, 2020	Friday, September 11, 2020	Wednesday, September 9, 2020
			Comunicado	Equipo seguridad alimentaria	Thursday, September 24, 2020	Monday, September 28, 2020	Monday, September 28, 2020
CHANGE MANAGEMENT	VENTAS	Juliette Prieto	Estrategia	Estrategia de gestión del cambio desde comunicaciones para proyecto Net Net Sales y Tour	Tuesday, September 1, 2020	Wednesday, September 9, 2020	Wednesday, September 9, 2020
LLENA UNA BOTELLA DE AMOR INFESTACIÓN	SHE	Jhos Tejero	Diseño	Diseño de pieza para anunciar a los ganadores de la recolección de botellas	Tuesday, September 1, 2020	Friday, September 4, 2020	Wednesday, September 2, 2020
	CALIDAD	Nataly Suárez	Vídeo	Correcciones de vídeo de infestación	Tuesday, September 1, 2020	Wednesday, September 9, 2020	Wednesday, September 9, 2020
DESCUENTOS A EMPLEADOS	Supply Chain	Carolina Bohorquez	Comunicado	Comunicado para informar el % de descuento a empleados	Tuesday, September 1, 2020	Tuesday, September 1, 2020	Tuesday, September 1, 2020
PURINA DAY	RRHH	Tatiana Castillo	Vídeo	Vídeo conmemorativo con los mejores momentos del Purina Day	Monday, August 31, 2020	Wednesday, September 2, 2020	Wednesday, September 2, 2020
TPM	NCE	Juan Hernández	Diseño	Estructura de implementación TPM	Thursday, September 3, 2020	Friday, September 18, 2020	Monday, September 21, 2020
NESTLE Y YO	RRHH	Karen Alarcon	Comunicado	Comunicado de implementación de encuesta	Thursday, September 3, 2020	Friday, September 4, 2020	Friday, September 4, 2020
LIDERES DE LA MANADA	RRHH	Tatiana Castillo	Diseño	Diseño de quinta edición de la cartilla de líderes de la manada	Friday, September 4, 2020	Wednesday, September 9, 2020	Wednesday, September 9, 2020
RANKING DE VENTAS	VENTAS	Carolina Camelo	Diseño	Diseño de pieza para comunicar a los ganadores del Ranking	Monday, September 7, 2020	Tuesday, September 8, 2020	Tuesday, September 8, 2020
COMITE DE CONVIVENCIA	RRHH	Juan Hernández	Vídeo	Comunicar reporte de canales para el comité	Monday, September 7, 2020	Friday, September 11, 2020	Friday, September 11, 2020
CIERRE DE NOVEDADES	RRHH	Diana Molina	Comunicado	Comunicado de cierre de novedades	Monday, September 7, 2020	Tuesday, September 8, 2020	Friday, August 7, 2020
PAGO DE				Comunicado para modificación de pago de			

Fuente: Elaboración Propia

De este archivo se filtran las solicitudes que fueron entregadas en el tiempo acordado y las solicitudes que no se cumplieron, allí se toman por medio de una regla de tres donde se tienen en cuenta los datos del # de solicitudes del mes / # de solicitudes entregadas a tiempo, en donde hasta el mes de octubre se encuentran los siguientes resultados:

Figura 32

Resultados Indicador Oportunidad de Comunicaciones Internas



Fuente: Indicadores de Recursos Humanos

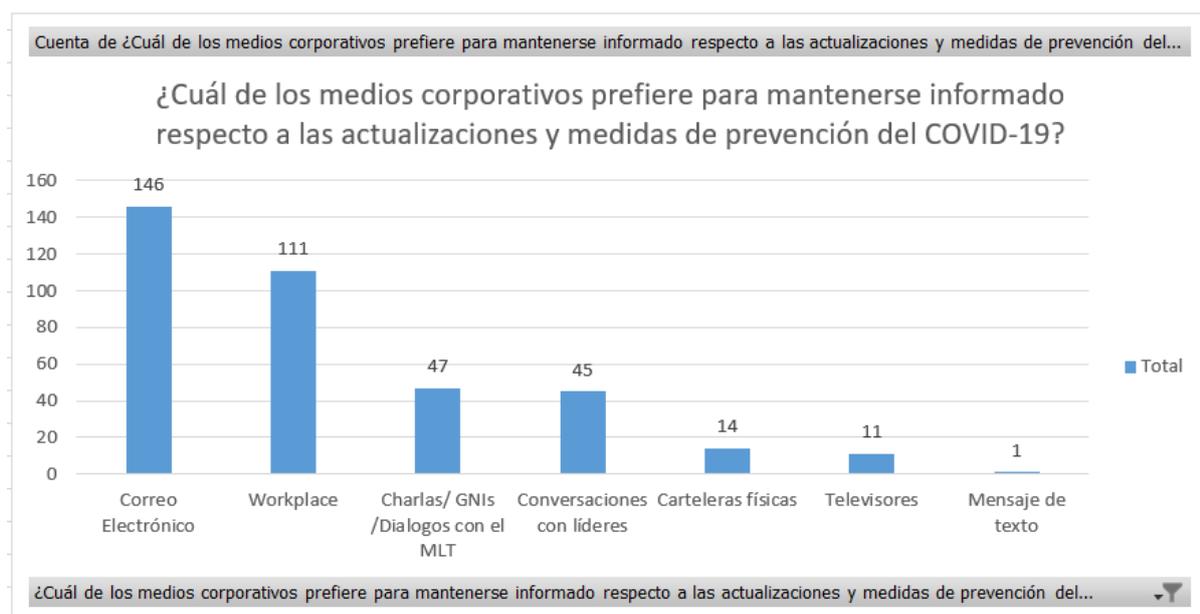
8.1.2. Resultados Encuesta de Comunicaciones 2020. Dentro de la ejecución de la estrategia y teniendo en cuenta la situación actual dada por el COVID-19, se realizó una encuesta de comunicaciones internas para conocer la percepción de las comunicaciones y de

la información que se ha transmitido por la emergencia sanitarias. La encuesta permite evidenciar que, a pesar de la contingencia, la percepción del área de comunicaciones internas ha mejorado ante el público interno.

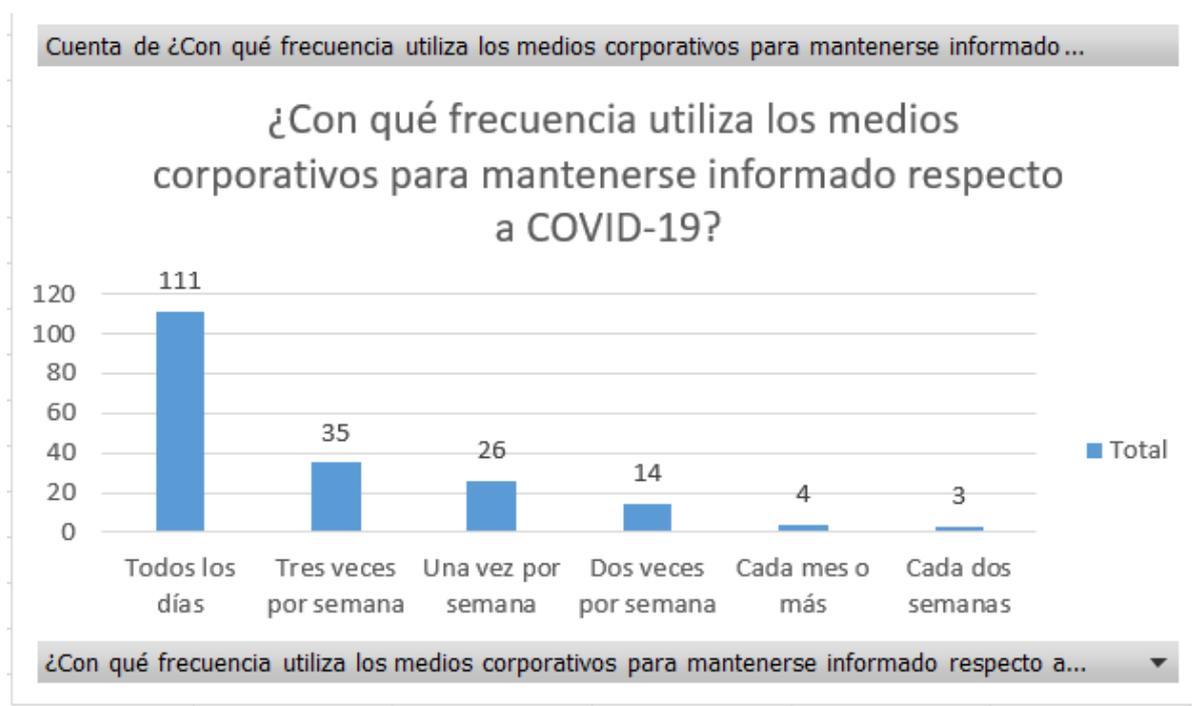
La encuesta contó con 4 preguntas cuantitativas y se realizó a toda la población de Nestlé en Colombia, evidenciando que de Nestlé Purina se recibieron en total de 193 respuestas, En la primera pregunta se muestran los resultados totales de la encuesta y en a partir de la segunda pregunta se muestran solo los resultados con la muestra de colaboradores de Nestlé Purina. A continuación, se evidencian los datos:

Figura 33

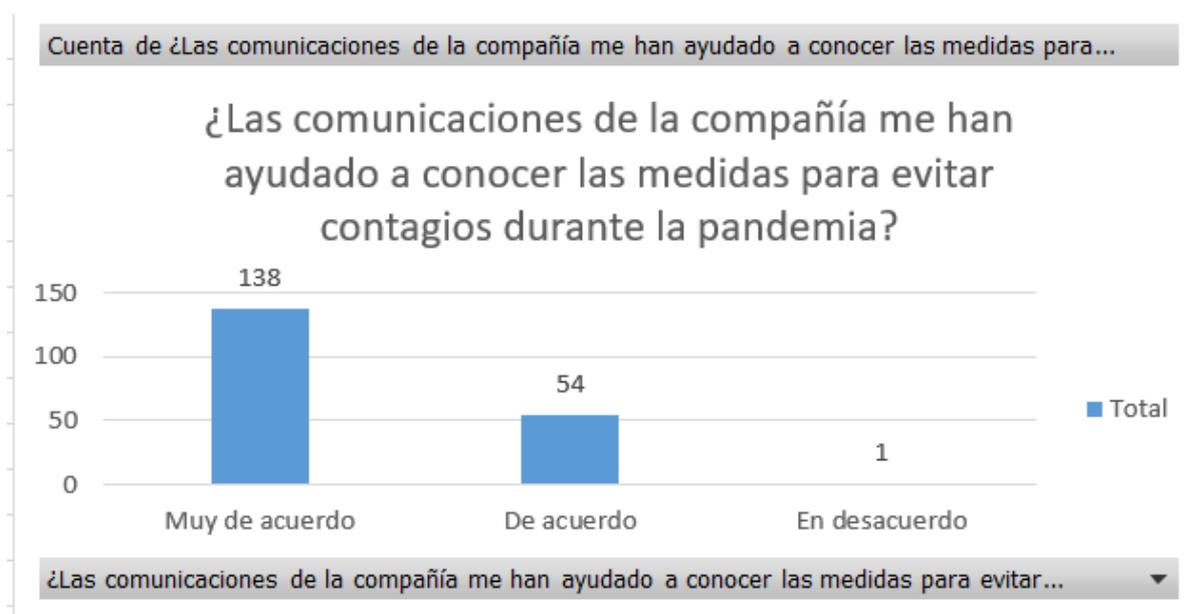
Encuesta de Comunicaciones COVID-19 Pregunta 1



Fuente: Área de Comunicaciones Internas, Nestlé de Colombia.

Figura 34*Encuesta de Comunicaciones COVID-19 Pregunta 2*

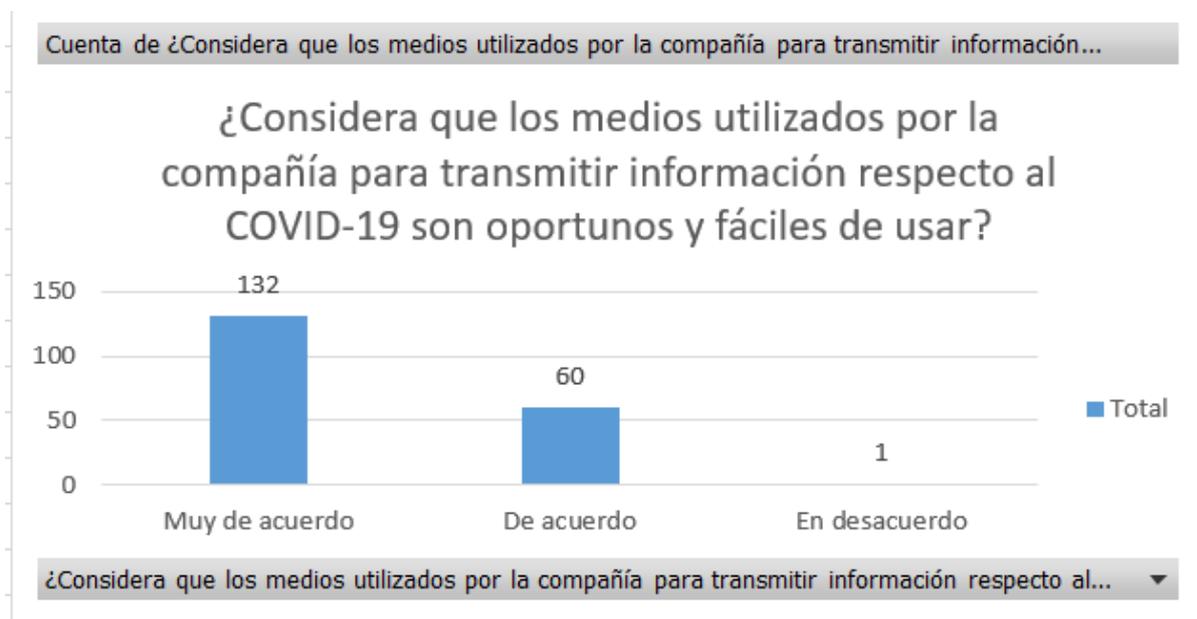
Fuente: Área de Comunicaciones Internas, Nestlé de Colombia.

Figura 35*Encuesta de Comunicaciones COVID-19 Pregunta 3*

Fuente: Área de Comunicaciones Internas, Nestlé de Colombia.

Figura 36

Encuesta de Comunicaciones COVID-19 Pregunta 4



Fuente: Área de Comunicaciones Internas, Nestlé de Colombia.

8.1.2.1. Métricas cuantitativas posteriores a la ejecución de las actividades de la estrategia. Sobre este punto se analizan los resultados de los indicadores de satisfacción y oportunidad de comunicaciones, así como la encuesta aplicada en el año 20202 sobre las comunicaciones que involucran todo el tema del COVID-19.

En el indicador de satisfacción, se ve un aumento en la tendencia, donde mes a mes la satisfacción por parte de los solicitantes aumenta. El indicador se inició a medir en el mes de mayo y al mes de octubre se mantiene la tendencia con resultados por encima de 4.5%.

Respecto al indicador de oportunidad, se evidencia que se debe seguir trabajando en el cumplimiento de las solicitudes recibidas, allí se propone fortalecer la comunicación entre el solicitante y el área para establecer acuerdos de servicio dependiendo la necesidad y la prioridad y sobre esto evitar inconformidades con los entregables. La oportunidad del área impacta sobre la carga laboral de la analista de comunicaciones internas, por lo que a su vez

se recomienda continuar con el formato de seguimiento de solicitudes para definir los trabajos semanales que se desarrollarán.

Dentro de los resultados analizados de la encuesta de Comunicaciones del COVID-19, se logra identificar que los colaboradores valoran el manejo que se le ha dado a los temas de salud, así mismo se identifica que el canal que más visibilidad tiene es el correo corporativo seguido de Workplace en segundo lugar, con una visibilidad diaria de la información.

Respecto a los temas tratados, más del 60% de los colaboradores encuestados afirman que están de acuerdo sobre la información divulgada.

Teniendo en cuenta los resultados evidenciados en la encuesta general, es importante que para el 2021 se impulsen los medios digitales, encontrando en el correo corporativo un aliado del área, lo que podría suceder es que en cuanto al correo, se muestre la información de comunicados e invitaciones y respecto a Workplace, se dedique el espacio a piezas audiovisuales y campañas estratégicas de las áreas, promoviendo la participación en concursos y actividades que generen recordación con el tiempo.

7.2.8. Resultados cualitativos de entrevista realizada. Durante el tiempo de aplicación de la estrategia se realizó una entrevista posterior a las acciones planteadas. Allí, se realizaron 4 preguntas con las cuales se pudo determinar la percepción de algunos colaboradores sobre el apoyo del área.

Tabla 32

Entrevista de Percepción Sobre el Área de Comunicaciones Internas

ENTREVISTA DE COMUNICACIONES INTERNAS			
¿Cuál es tu percepción sobre el servicio de comunicaciones internas?	¿Cuál es tu percepción sobre los canales de comunicación?	¿Qué oportunidades de mejora identificas sobre el área?	¿Qué piensas de los cambios que se han realizado sobre los canales?
En cuanto a tangibilidad, el servicio siempre está disponible, genera confianza que hay una persona responsable con experiencia y competente, en cuanto a celeridad se cumplen los tiempos definidos, la cortesía y amabilidad del área	Los canales son buenos, para mi caso uso correo corporativo, skype o workchat, mi percepción es positiva frente a los canales	Seguir fortaleciendo los canales de comunicación con información más consisa y atractiva	Los cambios han sido positivos puesto que el servicio es más rápido y eficiente y es más fácil adquirir más servicios por parte del área
Es la columna que respalda a todos los procesos de la organización a nivel interno	Se cuenta con suficientes canales de comunicación, entre estos workplace que es una herramienta interactiva, las carteleras	Encuentro como oportunidad de mejora trabajar en la forma en que se fomenta que los colaboradores interactuen con los canales de comunicación, generar cultura de visualización	Siento que la forma en que se comunica es clara, bonita, llamativa, cr¿oncreta, con el lenguaje que debe ser, las piezas son limpias y se ha manejado un mismo estilo lo que hace que se reconozca como un trabajo de comunicaciones internas

Fuente: Elaboración Propia.

Continuando con las entrevistas realizadas, se entrevistaron a 5 líderes estratégicos de la compañía, quienes hablaron directamente del rol de la analista de comunicaciones dentro de la compañía. Esta entrevista fue hablada y se identificaron ciertos puntos de mejora que se han implementado con el servicio prestado.

Figura 37

Feedback Solicitado a Líderes de la Compañía

**Maria Aramendiz Bohorquez**

Karen, es grato para mi que hayas solicitado mi feedback.

En el poco tiempo que te conozco me llevo la impresión de una persona servicial, activa, empática y ha sido muy importante para mi contar con tu soporte en el momento que mas lo necesito. Me encanta las alineaciones que llevas al hacer los eventos como el GNI, eres capaz de conectarnos en búsqueda de un resultado. Un abrazo.

11 de noviembre de 2020

[Enlazar con](#) Visible para mi supervisor

Eliminar

**Jorge Salomon Florez**

Karen, es una persona que no duda en actuar, constantemente apoya los requerimientos de Supply en todo lo relacionado con el area de comunicaciones, siempre esta dispuesta a colaborar y apoyar con ideas complementarias las necesidades del area,

9 de noviembre de 2020

[Enlazar con](#) Visible para mi supervisor

Eliminar

**Adriana Diaz**

Yulieth, debo reconocer que has mostrado una evolución bastante positiva en lo que lleva de este periodo, te he visto mas dinamica, comprometida y mucho mas acertada en los resultados del trabajo, tu apoyo para mejorar los canales de comunicación ha sido valioso y has logrado captar las necesidades más y del equipo con mayor asertividad, considero que vas por el camino adecuado, ahora como oportunidad esta el acelerar mas las actividades como los GNI, para esto vas a requerir potenciar mas la capacidad de influir.

Asi mismo reconozco que la comunicacion de actividades, el apoyo al trabajo social y el resto de gestión, ha mejorado significativamente.

6 de noviembre de 2020

[Enlazar con](#) Visible para mi supervisor

Eliminar

**Franki Gallego Guzman**

Hola juli, he visto un gran progreso en tu desarrollo personal y profesional, he podido observar como has madurado en varios aspectos y eso ha permitido darle mucha mas sostenibilidad a tu rol, al área que lideras y las actividades que desarrollas en el día a día. Has logrado conectarte con la necesidades especificas del área y eso ha permitido que la información y la comunicación fluya mucho mejor. te invito a seguir trabajando en tu insight y el desarrollo de actividades estratégicas.

31 de agosto de 2020

[Enlazar con](#) Visible para mi supervisor

Eliminar

**Rafael Lobo Ibarra**

Hola Karen

Gracias a tu aporte pudimos lanzar el plan de comunicaciones de Barcelona con mucho éxito en el negocio, y en el caso de las tarjetas esto permitió a los ejecutivos tener una herramienta para romper el hielo en el primer contacto.

18 de agosto de 2020

[Enlazar con](#) Visible para mi supervisor

Eliminar

Fuente: Aplicativo de Retroalimentación de Nestlé Purina

8.1.3. Métricas cuantitativas previas a la propuesta de la estrategia. Durante el año 2018 y 2020-1 se han realizado 3 encuestas anuales de comunicación interna, las cuales han permitido analizar la percepción del público interno por parte del acompañamiento del área.

La encuesta realizada en el año 2018 fue respondida por 33 colaboradores quienes califican el servicio, la satisfacción y los canales de comunicación sobre buena y media, así mismo en la encuesta del 2019 se evidencia que entre los 75 participantes, más del 50% consideran que Workplace es un buen canal de comunicaciones, el cual tiene aceptación por el 96% de las personas encuestadas quienes a su vez afirman revisar Workplace por diversos medios (celular, computador o los dos).

Así mismo, en el año 2019 también se realiza una encuesta presencial para conocer la percepción de los canales por parte de los colaboradores de la fábrica, esta encuesta se realiza a 48 colaboradores quienes indican que el canal que más utilizan son las carteleras, cuya percepción es buena y regular, con una frecuencia de visualización de un día. Así mismo allí se pregunta sobre la adherencia a Workplace donde indican que la información que se publica es regular, sobre este punto se toman en cuenta algunos comentarios dados por los colaboradores a la hora de la aplicación de la encuesta, quienes expresan que en Workplace se publica demasiado contenido y no todo puede ser visto debido a los horarios laborales de cada uno. Para finalizar las preguntas de la encuesta, se evalúa el resultado de satisfacción del área, arrojando que el 65% de los colaboradores califican como bueno el servicio.

8.1.4. Métricas cualitativas posteriores a la ejecución de las actividades de la estrategia. En cuanto a los resultados cualitativos, se puede deducir que la percepción sobre

el servicio del área de comunicaciones internas a aumentado significativamente, tanto así que los líderes y jefes de área felicitan el apoyo y soporte que se presta por parte de la Analista.

Los puntos importantes de la entrevista se toman en las oportunidades de mejora que dan los colaboradores de la compañía, siendo así que se debe pensar para el año 2020 en una estrategia que fortalezca la adherencia de cada colaborador a los diferentes canales de comunicación.

Frente a la entrevista cualitativa también se debe tener en cuenta la opinión de los líderes de la compañía quienes resaltan la disposición de servicio prestada y la empatía y amabilidad con la que siempre se da respuesta.

8.2. Servicio de comunicaciones: este ejercicio permitió maximizar la estrategia del área además de generar la participación de los líderes dentro del proceso de comunicaciones internas. Con la presentación del alcance del área, se logro tener un control adecuado de las solicitudes recibidas, así mismo se mostro la expertis de la analista de comunicaciones.

Posterior a la presentación se han disminuido en un 70% las solicitudes incompletas al área, donde no se tenía claro el público ni el mensaje que quería comunicar los solicitantes.

El servicio de comunicaciones internas a mejorado para los colaboradores y esto ha permitido que el área tenga un foco más estratégico enfocándose en campañas internas de interés sobre cultura organizacional y en temas estratégicos de recursos humanos.

8.3. Análisis General de la Estrategia. La estrategia propuesta tuvo aceptación por parte del Jefe de Recursos Humanos, quien teniendo en cuenta la situación actual dada por la pandemia define que la ejecución del 100% de las actividades propuestas se llevará a cabo en el año 2021; mientras se ejecuta por completo la estrategia, se logro avanzar con cosas

significativas, mostrando de esta manera a la familia de comunicaciones internas en invitaciones internas y en eventos corporativos donde se habló de las familias.

Adicionalmente, como parte de los resultados de las ejecuciones del año, se han programado espacio con los líderes de Nestlé Purina, para presentarles la estrategia sombrilla de 2021 de comunicaciones internas, este será el momento indicado para recibir sus comentarios y conectarlos aun más con el sentido de comunicaciones, generando que el 2021 la comunicación interna sea menos vertical y más horizontal.

9. Conclusiones

La investigación evidencio la ejecución de la estrategia propuesta a partir de las tácticas que se definieron inicialmente, se debe resaltar que incorporar la narrativa transmedia a los procesos de comunicación interna es interesante debido a que presenta un cambio frente al mindset de los colaboradores, de tal suerte que promueve ese proceso de involucramiento de los todos los líderes de las áreas funcionales de la compañía.

A partir del ejercicio llevado a cabo se comprendió que las narrativas transmedia en la contemporaneidad revisten de una gran importancia debido a que pueden generar vínculos profundos entre los espectadores de la estructura narrativa como de los autores de las diferentes narrativas, al conseguir adicionalmente diseminar las narrativas y los mensajes a través de diferentes medios, tanto digitales como análogos. Así mismo, la implementación de la narrativa transmedia permitió pensar en diversas tácticas que permitieron la comunicación entre todos los actores de la compañía.

Una vez generada la implementación y analizados los resultados de esa primera fase de implementación se puede entender que en las personas hay una mayor conexión que hace que el proceso de comunicación y la estructura de cultura interna de Nestlé Purina PetCare, genere avances en pro de los objetivos y avances de la empresa.

-

Sobre el diagnóstico del estado de la comunicación interna en Nestlé Purina PetCare, se pudo descubrir que durante el 2018 y 2019 se presentaban una serie de debilidades evidenciadas en apartados anteriores del documento, sin embargo, la modificación buscó empezar a cerrar las brechas que se generaban en la comunicación interna y que no permitían la construcción correcta de una cultura organizacional que estuviera dirigida a los objetivos de la compañía.

De los análisis se descubre que las tácticas implementadas como parte de la estrategia fueron relevantes para permitir la visibilidad del área a nivel estratégico, logrando de esta manera que se dirija el enfoque del área al desarrollo de estrategias que acompañen a las áreas de la compañía donde todos los colaboradores se involucren, a partir de esto se pudo plantear una serie de espacios que permitieran fortalecer las relaciones entre jefes y empleados.

Como la ruta de este proyecto era fortalecer la cultura organizacional de Nestlé Purina PetCare, se buscó desarrollar una narrativa acorde a los intereses de los colaboradores de la empresa, es de conocimiento de las personas que leen el trabajo que en Nestlé Purina se trabaja por la salud y el bienestar de las mascotas, bajo este objetivo, fue clave vincular esa razón de ser a las narrativas planteadas en el trabajo, punto que permite identificar el objetivo final de los productos. Aquí se identificó la importancia que las mascotas tienen para las familias y esto hizo que se entienda a la compañía como una familia para fortalecer esa cultura organizacional

La narrativa se estructuró de acuerdo con los intereses combinados de lo que pretende la empresa, de lo que pretende el área y de lo que piensan los colaboradores, esto sirvió como ejemplo para estructurar la historia de la familia que permite en los diferentes momentos interconectar la cultura organizacional en la mente de los colaboradores.

Respondiendo a la implementación de la estrategia y partiendo desde la narrativa transmedia generada, el proceso se llevó a cabo gracias al conocimiento adquirido dentro de los seminarios académicos de la maestría en Comunicación Creativa, a partir de esto se pudo plantear la estrategia en un 100% y ejecutar de acuerdo con los tiempos mencionados en los cronogramas anteriores. La fase 1 como se muestra en el documento trabajó sobre la presentación de la estrategia a los diferentes stakeholders de la compañía, quienes con sus comentarios dieron paso al diseño de la familia de comunicaciones y a la implementación de las tácticas iniciales de la estrategia las cuales consistieron en la divulgación de la familia dentro de los eventos corporativos masivos y en la caracterización de cada personaje por parte de los hijos de los colaboradores, así mismo como acción de las tácticas, se logró el cambio sobre algunos canales de comunicación actuales. La segunda fase se dirigirá a la divulgación de las características de la familia de comunicaciones permitiendo que en los canales de comunicación los colaboradores puedan interactuar y opinar sobre los procesos y por último, la tercera fase consistirá en el mantenimiento de la estrategia midiendo en el tiempo la percepción de los colaboradores.

A partir de esta estructura narrativa planteada y teniendo en cuenta que la historia creada jugó un papel preponderante en los objetivos que se plantearon obtener en la cultura, se puede percibir que a nivel de alcance se mejoró en un 50% la percepción de los colaboradores donde en las entrevistas realizadas varios colaboradores hicieron referencia al cambio de los mensajes y al manejo visual de la información. Así mismo las encuestas realizadas demostraron que los canales de comunicación más utilizados son Workplace y las carteleras, también la narrativa permitió involucrar a los colaboradores en las diferentes tácticas y así dar voz a sus intereses y opiniones.

Aunque en un inicio la estrategia estaba propuesta para ejecutarse durante el año 2020, específicamente en el segundo semestre, la situación de emergencia sanitaria por el Covid-19, generó una serie de replanteamientos sobre cómo podría responderse y poder seguir involucrando a las personas a pesar de las diferentes situaciones de distancia y de confinamiento que se presentaron. Esta situación de pandemia llevó a que se organizaran por fases las diferentes ejecuciones que se plantearon, pero no limitó el ejercicio del desarrollo de la investigación y de la estrategia.

A partir de la estructura de la estrategia y demostrando los conocimientos adquiridos se permitió definir con claridad el rol de la persona suscrita en el presente trabajo, como se mencionó en los puntos anteriores del trabajo, inicialmente las solicitudes sucedían de forma desordenada y partir de conseguir organizar el área de comunicaciones y con la implementación de herramientas de solicitudes mostradas en el trabajo, se obtuvo un resultado organizado para mejorar la satisfacción de los solicitantes del área.

Había un problema adicional frente a los mandos, pero al implementar la estrategia se definieron con claridad los roles y las ejecuciones y adicionalmente hubo un cambio en la cultura organizacional al acostumbrarse a los diferentes formatos generados para poder adaptarse a los nuevos formatos implementados lo que permitió una mayor adherencia hacia el proceso.

Recomendaciones

Una de las situaciones a tener en cuenta para la efectividad de la estrategia es la claridad en la información que se publica en los diferentes canales de comunicación, para esto es importante entender como los colaboradores comprenden los mensajes y asignan o interpretan a partir de las responsabilidades asignadas a los diferentes cargos.

Entendiendo también que mantenerse informados y actualizados es algo de vital importancia sobre todos los procesos y para la compañía, se sugiere promover comunicaciones simples de entender, con lenguajes claro, con una carga visual más fuerte y con textos contundentes que lleven hacer a la acción antes de la reflexión.

También se recomienda fortalecer los cronogramas de publicación para Workplace, en el trabajo presentado se han planteado una serie de cronogramas, pero aun todavía hay debilidad en la claridad de los mismo y se sugiere trabajar fuertemente en la asignación de tiempos la divulgación y la circulación de la información de las actualizaciones y la organización de los diferentes medios para la transmisión del mensaje.

De lo antes mencionado también hay que definir con claridad lugares estratégicos para la implementación de nuevos espacios para los canales de comunicación propuestos.

En las siguientes fases de la estrategia se sugiere implementar nuevos canales de comunicación para que las personas se conecten e interactúen con la comunicación.

Finalmente, como proceso de mantenimiento de la estrategia se sugiere generar una serie de campañas cortas para generar recordación de las comunicaciones con los colaboradores, haciendo que la tendencia se conserve durante el tiempo y se vuelva parte de la cultura y la identidad de la organización.

Bibliografía

- Acero, C., Contraras, C., Díaz, A., Ramírez, N., Rey, S., & Rojas, M. (2010). *Evolución, Inclusión e Implementación de la comunicación en las organizaciones Colombianas*. Bogotá: Universidad de la Sabana, Gerencia de la Comunicación Organizacional.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.
- Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (Marzo de 2014). *Conversaciones. La gestión interna en organizaciones desafiantes*. La Crujía.
- Chanlat, J. (2012). *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. Sao Paulo: São Paulo: Atlas.
- Collado, C. F. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Collado, C. F. (2005). *La Comunicación en las Organizaciones*. España : Editorial Trilla.
- Dantas, M., & Oliveira, M. (2015). Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões. *XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte – Manaus - AM* (pág. 15). Brasil: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.
- Desconocido. (26 de marzo de 2012). *Hablar en Público: La claridad en la comunicación*. Obtenido de Entrada de blog:
<http://juanjosealvaroremiro.blogspot.com/2012/03/hablar-en-publico-la-claridad-en-la.html>
- Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, 195 - 210.

- Ferraro, A. (2017). *Narrativas Transmedia en campañas de branded content, Analisis del caso Coca Cola: La fábrica de la felicidad*. Córdoba: Universidad Siglo XXI.
- Gallego, A. (2011). *Diseño de Narrativas Transmediáticas, guía de referencia para las industrias creativas de máises emergentes en el contexto de la cibercultura*. Manizalez: Universidad de Caldas, Facultad de Artes y Humanidadez.
- González, M., Moirano, P., & Brandolini, A. (2019). *Cultura en acción, comunicar para transformar las organizaciones*. Buenos Aires: Salta: EUCASA (Universidad Católica de Salta).
- Gruber, V., Kaliauier, M., & Schlegelmilch, B. (2015). Improving the Effectiveness and Credibility Of Corporate Social Responsibility Messaging An Austrian Model Identifies Influential CSR Content and Communication Channels. *JOURNAL OF ADVERTISING RESEARCH*, 1 - 13.
- Guix, X. (2011). *NI ME EXPLICICO, NI ME ENTIENDES, Los laberintos de la comunicación*. Urano.
- Hart, S. (2006). *O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo*. Porto Alegre: Bookman.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: MC Graw Hill.
- Herrero, O. (15 de agosto de 2016). *Fragmento del libro: "La ventana interior. Inteligencia emocional aplicada al periodismo"*. Obtenido de Entrada de Blog: <https://laventanainteriorblog.wordpress.com/2016/08/15/la-claridad-en-la-comunicacion/#:~:text=Joaqu%C3%ADn%20Lorente%20afirma%20que%20%E2%80%9Cclas,con%20claridad%20y%20con%20sencillez.&text=Xavier%20Guix%20lo%20explica%20as%C3%AD,permitido%20la%20comunic>

- Irigaray, F., & Lovato, A. (2014). *Hacia una comunicación transmedia*. Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Rosario.
- Jenkins, H. (2008). *Convergence Culture. La cultura de la convergencia en los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- Lamelo, C. (2016). *Televisión social y transmedia*. Barcelona: UOC.
- Mañas, L., & Jiménez, I. (2019). Evolución del perfil profesional del community manager durante. *El profesional de la Información*, 1-10.
- Marchiori, M. (2011). *Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre*. Brasil: São Caetano.
- Muñoz, D., & Valencia, J. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas. *Revista Lasallista de Investigación*, 105 - 111.
- Ocampo, M. C. (2011). *Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Bogotá: ECOE - Ediciones.
- Palomares, M., Navarro, C., & Sanz, J. (14 de Mayo de 2018). Determining factors of success in internal communication management in Spanish companies. *Corporate Communications: An International Journal Emerald Publishing Limited*, pág. 19.
- Parra, M., Visbal, O., Duran, S., & Badde, G. (2019). Calidad de la Comunicación y Actitud de los Empleados ante proceso de Cambio Organizacional. *Interdisciplinaria*, 155-170.
- Peña, V., & Mañas, S. (2015). *Narración digital, lectoautor, prosumidor y realidad*. Andalucía, España: Universidad de Malaga.
- Pratten, R. (2015). *Getting Started in Transmedia Storytelling: A Practical Guide for Beginners 2nd Edition*. UK: CreateSpace Independent Publishing Platform.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, L., & Vásquez, P. (2019). Retos y Perspectivas en la Comunicación Organizacional. *El profesional de la Información*, 7.
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 11.
- Scolari, C. (2013). *Narrativas Transmedia, Cuando todos los medios cuentan*. Barcelona, España: Deusto.
- Stiller, Y., & Daub, C. (2007). Paving de way for Sustainability Communication: Evidence From a Swiss Study. *Business Strategy and the environment*, 474-486.
- Tellez, I. (2004). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Feliz Vanegas.
- Tristancho, G. (2017). Evolución de la Gestión de la Comunicación, Empresas de Energía Eléctrica en Colombia. *Poliantea*, 85-106.
- Vázquez, J., González, A., & Quintas, N. (2019). *La audiencia activa en la ficción transmedia: plataformas, interactividad y medición*. España: Jóvenes / Medios y cultura colaborativa.
- Vilanova, N. (17 de Mayo de 2017). *La República*. Obtenido de Comunicación Interna: Colombia triunfa afuera: <https://www.larepublica.co/analisis/nuria-vilanova-509356/comunicacion-interna-colombia-triunfa-afuera-2496706>

Cibergrafia

Remiro, J. Hablar en Público, la Claridad en la Comunicación.

Recuperado de: <http://juanjosealvaroremiro.blogspot.com/2012/03/hablar-en-publicolaclaridadenla.html#:~:text=%E2%80%9CUna%20forma%20para%20alcanzar%20la,franc%C3%A9s%2C%201885%2D1967>).

Recuperado de Question Pro: <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>