

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



REINVENTANDO LA COMUNICACIÓN INTERNA EN UN CONTEXTO DE TRANSFORMACIÓN DEL NEGOCIO: CASO BELCORP

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título
profesional de Licenciada de Comunicación.

Maria Luisa Cervera Sevil – Código 19950252
Diana Salazar Ferrand – Código 20121162

Asesora:
Rosario Sheen

Lima – Perú
Agosto 2020





**REINVENTANDO LA
COMUNICACIÓN INTERNA EN UN
CONTEXTO DE TRANSFORMACIÓN
DEL NEGOCIO: CASO BELCORP**

ÍNDICE

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	7
1. PLAN Y PROCEDIMIENTO	9
1.1 Acerca de la empresa	9
1.2 Antecedentes de comunicación interna y oportunidad para la empresa	10
2. REALIZACIÓN E INTERVENCIÓN	14
2.1 Objetivos y etapas del trabajo	14
2.1.1. La etapa de diagnóstico	15
2.1.2. La etapa de diseño de la estrategia	18
3. SUSTENTACIÓN	24
3.1. La comunicación interna, un aliado estratégico.....	24
3.2. El rol de los líderes en comunicación interna	25
3.3. El diálogo entre líderes y colaboradores como base de la comunicación interna	28
4. EVALUACIÓN	31
4.1. Indicadores y resultados.....	31
4.2. Fortalezas y debilidades del proyecto.....	36
5. CONCLUSIONES	37
REFERENCIAS	40
ANEXOS	43

RESUMEN

El presente proyecto profesional describe el trabajo de diseño e implementación del **plan estratégico de comunicación** de la empresa Belcorp, que ocurrió a inicios del 2018 y que respondió a un período de transformación organizacional a raíz del replanteamiento de la estrategia de negocio de la compañía. Esto, con el objetivo de generar alineamiento por parte de los colaboradores de los 14 países en los que opera, respecto a las nuevas prioridades estratégicas del negocio y compromiso con las metas de crecimiento exponencial en ventas y utilidad que se planteó la compañía de cara al 2021.

Este trabajo da cuenta de cómo el plan ayudó a Belcorp alinear a sus empleados con la estrategia de negocio y favorecer las condiciones para dicha transformación, demostrando el rol estratégico y prioritario de la comunicación en la gestión de la compañía.

El trabajo sirve de referencia para aquellas compañías, líderes o profesionales de comunicación, que se encuentran o están por embarcarse en un proceso de transformación en un entorno marcado por la tecnología, y que buscan apalancarse en la comunicación como un aliado estratégico para generar credibilidad y acción por parte de sus colaboradores.

Palabras clave: comunicación interna, transformación organizacional, planeamiento estratégico, liderazgo comunicacional

ABSTRACT

This project describes the design and implementation of the **strategic communication plan** for Belcorp, as part of the reorganization of the company's business' strategy in the beginning of 2018. The main objective was to support the new strategic priorities and growth goals in sales and profit set for 2021, throughout the 14 countries where Belcorp operates.

The strategic communication plan helped Belcorp to align employees with the business' strategy of the company, including them in the process of transformation. Ultimately, it demonstrated the importance and strategic role of communication in the management of the company.

This project serves as a reference for companies such as Belcorp, as well as the leaders and communication professionals within them, who are currently or about to embark in significant restructuring processes in an environment marked by technology, and who seek to leverage communication as a strategic element in generating credibility and participation from employees.

Keywords: internal communication, organizational transformation, strategic planning, communicational leadership

INTRODUCCIÓN

A finales del 2017, Belcorp –empresa con 50 años de experiencia en la industria de productos de belleza– redefinió su estrategia de negocio para responder a uno de los desafíos más grandes de su historia. Su modelo de negocio, basado en la venta directa, estaba siendo presionado por la inmediatez que exige el nuevo entorno digital.

Esta redefinición implicó una serie de cambios en la compañía, que abarcaron desde la evolución del modelo de negocio –como la expansión hacia canales de *e-commerce* y retail, y el desarrollo de herramientas digitales– hasta la implementación de nuevas formas de trabajo a través de metodologías y equipos ágiles.

Este contexto de transformación demandaba, a su vez, que la comunicación cumpliera un rol más activo y estratégico para impulsar el cambio al ritmo que el negocio lo requería. Es así, que se inicia un proceso de replanteamiento de la estrategia de comunicación buscando 1) generar alineamiento y compromiso en torno a la nueva estrategia de negocio y 2) inspirar a los colaboradores con la cultura corporativa.

El plan estratégico corporativo –al que la compañía bautizó como “estrategia de comunicación” – estuvo dirigido no solo a la casa matriz en Perú, sino a los 14 países donde Belcorp opera: Perú, Colombia, Chile, Bolivia, Costa Rica, Guatemala, Ecuador, El Salvador, Panamá, Brasil, Puerto Rico, República Dominicana, México y EE.UU.

Este nuevo plan permitió al equipo de Comunicación Interna aprovechar la comunicación de modo más estratégico, pasando de redactar y difundir mensajes, a crear campañas de endomarketing dirigidas a motivar a los colaboradores, a desarrollar y fortalecer habilidades de comunicación en líderes y colaboradores, y a habilitar nuevos espacios que promuevan el diálogo y el aprendizaje colectivo entre áreas y países.

Los primeros resultados, finalizado el primer año de ejecución del plan, fueron realmente alentadores, como mostró la encuesta online de comunicación interna que

realizó el equipo responsable en el año 2019, para conocer el estado de la comunicación interna.

Por un lado, los colaboradores percibían que la comunicación con sus líderes era más frecuente, oportuna y transparente, y que estaban dispuestos a responder preguntas y recibir comentarios de su personal. Además, se observó que los espacios presenciales de comunicación de los líderes¹ de la compañía con sus equipos, tales como las “asambleas” o los “equipos primarios”, obtuvieron la aprobación de 9 de cada 10 personas. Las “asambleas” son espacios de comunicación trimestrales del Comité Ejecutivo con los colaboradores en donde se revisan los resultados, logros y aprendizajes y metas de la Vicepresidencia y la corporación; mientras que los “equipos primarios”, son espacios de diálogo entre el líder y sus reportes directos para ver el desempeño de su equipo. Más adelante compartiremos más información sobre estos espacios.

Lo anterior contribuyó a alcanzar un 98% de confianza en la estrategia de negocio en todos los empleados de los 14 países y otro 98% en credibilidad, comprensión y compromiso con las metas de la compañía. Respecto a la cultura Belcorp, 9 de cada 10 colaboradores se manifestaron identificados con la marca Belcorp, inspirados y orgullosos de trabajar en la compañía, y motivados a dar lo mejor de sí, tal como mostró la encuesta sobre comunicación interna, mencionada anteriormente.

Las autoras de este trabajo se encargaron de diseñar e implementar de manera integral las 6 etapas del plan estratégico de Comunicación Interna en Belcorp. Los detalles de las funciones que realizaron se describen en el siguiente capítulo.

¹ Con el ánimo de usar un solo vocablo para englobar a grupos de ejecutivos con responsabilidades de dirección, al hablar de “líderes” las autoras hacen referencia a gerentes, directores, vicepresidentes y la CEO (*Chief Executive Officer*) de la compañía.

1. PLAN Y PROCEDIMIENTO

1.1. Acerca de la empresa

Belcorp es una compañía de capitales peruanos que fabrica y comercializa productos cosméticos. Tiene más de 50 años de trayectoria y es una de las pioneras en la venta directa en la región, siendo este actualmente su principal canal, además de los canales por retail e e-commerce, en los que ha incursionado desde el 2018 y 2019, respectivamente.

Además de Perú, Belcorp tiene operaciones en otros 13 países de la región: Colombia, Chile, Bolivia, Costa Rica, Guatemala, Ecuador, El Salvador, Panamá, Brasil, Puerto Rico, República Dominicana, México y EE.UU.

La compañía cuenta con tres marcas de belleza con las cuales lidera el mercado en 11 de los 14 países donde está presente: Ésika, L'Bel y Cyzone, que ofrecen cinco categorías de productos: maquillaje, fragancias, tratamiento facial, cuidado personal y tratamiento corporal, así como bijouterie y accesorios. Cada año entre las tres marcas se lanzan 150 productos nuevos aproximadamente.

A través de la venta directa, Belcorp comercializa sus catálogos 18 campañas al año y ofrece una oportunidad de negocio a más de 850 mil vendedoras, a las que llama “consultoras de belleza” en la región, quienes adquieren los productos de las tres marcas a precios especiales para luego ofrecerlos a sus clientes.

La empresa está ampliando su modelo de negocio hacia la omnicanalidad, es decir, la incursión de nuevos canales para llegar a nuevos clientes y lograr una venta incremental. La compañía actualmente tiene 50 puntos de venta, entre tiendas e islas en centros comerciales, en 8 países (Perú, Ecuador, Guatemala, Puerto Rico, Colombia,

Costa Rica, El Salvador y Chile); además, emplea la modalidad *e-commerce* en cuatro países (Chile, México, Colombia y Perú).

Belcorp cuenta con 7500 empleados, distribuidos en tres grupos funcionales: administrativos, fuerza de ventas y operarios (personal de planta en Colombia, Bolivia, Chile y México). Cada grupo representa, aproximadamente, un tercio del total.

La casa matriz de la compañía está distribuida en 2 sedes: Perú, país donde nació el negocio y se encuentra la sede principal de Lima, y Colombia, donde se ubica la principal fábrica de producción de la corporación, en el municipio de Tocancipá, departamento de Cundinamarca.

En el año 2013, Belcorp fortaleció su cultura, empezando con la definición de su propósito: “Impulsamos Belleza para lograr Realización Personal”, con un claro enfoque en el modelo de venta directa. Luego, identificó nuevos valores y principios de liderazgo. Los primeros son: “Somos Apasionados”, “Somos Cercanos”, “Somos Emprendedores” y “Somos auténticos”. Los principios de liderazgo: “Imagina lo extraordinario”, “Enfoca la Energía”, “Honra tus Compromisos” y “Libera el Potencial”.

En el 2018, de forma paralela a la definición de la nueva estrategia, se dio la transición de la dirección de la corporación. El fundador y CEO, Eduardo Belmont, después de 50 años dejó el cargo en manos de Erika Herrero, antes Vicepresidente del área Comercial de la compañía, un cambio que podría generar incertidumbre en los colaboradores, al ser la primera vez en que se daba esta transición en Belcorp.

1.2 Antecedentes de comunicación interna y oportunidad para la empresa

En el marco de la transformación digital, y las nuevas tendencias de oferta y demanda que esta ha generado, era un hecho que el modelo de negocio de Belcorp debía evolucionar y diversificarse para responder al ritmo que el mercado y el consumidor exigían.

A fines del 2017, la empresa redefinió su estrategia de negocio, lo que implicó una serie de cambios en la compañía, como pasar de: a) ser una empresa únicamente de venta directa a una omnicanal; b) tener foco exclusivamente en las necesidades consultoras a expandir su mirada también hacia el consumidor (las experiencias de compra que buscaba y sus preferencias de consumo) c) impulsar herramientas tradicionales de venta directa a incorporar herramientas digitales; y d) de un trabajo funcional de las áreas y en silos a un trabajo colaborativo entre áreas y países.

En este contexto se hacía necesario replantear el rol de la comunicación interna de modo que permitiera: 1) acercar los líderes a los colaboradores, empezando por la CEO y 2) asegurar que los colaboradores en los 14 países entendieran y se comprometieran con la nueva estrategia para acelerar el logro de los objetivos de negocio de la compañía.

En aquel entonces, el área de comunicación interna de Belcorp no tenía una estrategia alineada con el negocio. Su gestión había estado mayormente enfocada en el diseño y desarrollo de mensajes, al manejo de canales y realización de algunos eventos sin una articulación estratégica. Además, el área no contaba con indicadores que permitieran monitorear la efectividad de las comunicaciones con los colaboradores por los diversos canales que gestionaba –como el correo electrónico, las carteleras o la intranet.

Asimismo, la empresa no había definido directrices claras que aseguraran el alineamiento entre la comunicación de países y la sede matriz. Existía la percepción de que las iniciativas de comunicación atendían solo los intereses de la matriz, sin considerar al resto de los países. Además, los equipos de Gestión Humana en las oficinas de los otros países eran los responsables de la comunicación local y necesitaban una mayor formación en temas de comunicación empresa-colaborador.

Por otro lado, los líderes no habían asumido su rol como voceros en la compañía. Sólo la CEO y los vicepresidentes de área contaban cada uno con un espacio formal de comunicación, llamado “asamblea”, en donde se reunían dos veces al año; en la primera asamblea participaban todos los colaboradores de la corporación; en la segunda, solo los Vicepresidentes con sus equipos directos. El propósito de las asambleas era compartir los resultados de venta por campaña, mensuales y acumulados,

las lecciones aprendidas en el período previo, los planes y las metas de la compañía por trimestre y el reconocimiento de aquellos equipos que hayan obtenido algún logro en alguna iniciativa de la Vicepresidencia.

Finalmente, había emergido una nueva audiencia en la compañía, que generaba gran interés y expectativa: Los *Millennials*. Este grupo representaba más del 50% de los colaboradores, y exigían un nuevo estilo y formatos más ágiles e interactivos de comunicación.

Todo esto representaba para el equipo de Comunicación Interna la oportunidad de redefinir su rol por completo con un plan estratégico que respondiera a las necesidades actuales del negocio. El área se propuso en este plan:

- a) Oficializar el rol de los líderes en la comunicación, posicionándola como prioridad en sus agendas.
- b) Desarrollar lineamientos de comunicación que sean útiles para los 14 países.
- c) Optimizar e incorporar nuevos canales y espacios de comunicación, con indicadores claros de medición de su uso.

Para que esta oportunidad se hiciera realidad, era imprescindible que el Comité Ejecutivo –o Alta Dirección– reconociera la importancia de la comunicación como un habilitador en momentos de transformación. Y así ocurrió, como veremos más adelante.

El proyecto fue implementado, de principio a fin por las autoras del presente trabajo², quienes cumplieron las siguientes funciones:

- Liderar las fases de diseño, desarrollo y ejecución del plan estratégico de comunicación interna.
- Definir políticas y lineamientos para la gestión de la comunicación interna.
- Mantener una constante coordinación entre la sede matriz peruana con los 14 países Belcorp para asegurar la adaptación de la estrategia corporativa y responder a la realidad local.
- Diseñar espacios de comunicación para acercar a los líderes de la compañía a sus equipos.

² En el plan, la compañía contó con el apoyo de Eco-Consultores, una firma consultora nacional que guió a las autoras en las fases iniciales de diagnóstico y diseño del plan estratégico.

- Fortalecer las habilidades de comunicación de los líderes, a través de la orientación con materiales impresos, el acompañamiento en el diseño de los espacios de comunicación con sus equipos –tales como las “Asambleas” previamente descritas –, y *feedback* con ellos.
- Diseñar internamente indicadores que nos permitan medir la mejora en la percepción de la comunicación.



2. REALIZACIÓN E INTERVENCIÓN

2.1. Objetivos y etapas del plan

Objetivo principal:

Movilizar a los colaboradores al logro de nuestra estrategia de negocio, fomentando una comunicación dialogante y descentralizada.

Objetivos específicos:

1. Generar en los colaboradores comprensión y convicción con respecto a la estrategia de negocio, comunicando los avances y resultados de las iniciativas estratégicas.
2. Equipar a los líderes de la organización en habilidades de comunicación para que sean referentes de la cultura Belcorp y tengan mayor influencia en sus equipos.
3. Garantizar el uso efectivo de los canales presenciales y digitales de comunicación por parte de todos los colaboradores de la organización.

Con estos tres objetivos, se concibió el plan en dos etapas: 1) diagnóstico y 2) diseño del plan estratégico de comunicación.

A continuación, veamos el resumen de cada etapa.

2.1.1. La etapa de diagnóstico

El propósito de esta etapa fue identificar, a través de distintas estrategias: 1) a dónde se quería llegar con la comunicación, 2) de dónde se estaba partiendo y, tomando como base lo aprendido de los primeros dos puntos, 3) en qué se debía enfocar la estrategia de comunicación, alineada a los desafíos y necesidades del negocio.

Para lograrlo, se implementaron diversas acciones que permitieron entender de manera conjunta –entre líderes de la organización, gestores de la comunicación y colaboradores de distintas áreas, países y niveles jerárquicos– las fortalezas y oportunidades de la comunicación en Belcorp, los principales temas de interés y las expectativas de la comunicación interna; y definir en conjunto los pilares clave que guiarían el diseño de la estrategia de comunicación.

Estrategia	Acción	Público	Productos elaborados	Indicadores
Alinear al Comité Ejecutivo de Belcorp respecto a los focos y expectativas de la comunicación interna	Realizar una sesión de co-creación con el Comité Ejecutivo para definir los stakeholders internos a priorizar, las características de la comunicación en Belcorp y los mensajes clave a posicionar.	Comité Ejecutivo, Director de Asuntos Corporativos, Director de Tesorería & Estrategia Financiera, Director Aprendizaje y Desarrollo Organizacional, y Jefe de Comunicación Interna	Flujo y dinámica de taller en PPT	-

Identificar fortalezas, oportunidades y expectativas respecto a la comunicación interna.	Diseñar una encuesta organizacional para capturar información referente a: a) perfil demográfico del colaborador, b) identidad y cultura, c) medios y escenarios de comunicación, y d) creencias	Colaboradores administrativos de los 14 países	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta en Google Form • Mail fomentando participación (Anexo 1) • Banners de intranet 	a. Porcentaje de colaboradores participando de la encuesta
	Entrevistar a 20 colaboradores para conocer las necesidades de comunicación a nivel organizacional y de equipos	CEO, los Vicepresidentes, los Directores Generales, Directores Corporativos seleccionados y responsables de la comunicación en los países	<ul style="list-style-type: none"> • Pauta de entrevistas • Mail de invitación 	-
Generar propuestas innovadoras para optimizar procesos comunicacionales	Realizar 7 reuniones de trabajo (“grupos de indagación”) para co-crear soluciones a partir de percepciones sobre: a) aspectos positivos y negativos de la organización, b) juicios y creencias definidos en la primera fase, c) identificación con el propósito y los valores de la compañía, y d) comunicación ideal	Analistas, Jefes, Gerentes y Directores de diferentes áreas y países. Los grupos se formaron por nivel jerárquico.	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo y dinámica para los talleres • Mail de invitación 	a. Nivel de participación de colaboradores sobre la base de invitados en los “grupos de indagación”

Incorporar conocimiento multifuncional de expertos para fortalecer la propuesta estratégica	Realizar 2 sesiones de co-creación donde, tomando como input los resultados de las etapas anteriores y tendencias globales de comunicación interna, se identificaron y priorizaron los campos de acción del plan estratégico	Líderes de las áreas de Estrategia, Marketing y Comunicación Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo y dinámica del taller • Mail de invitación • Presentación con estrategia de comunicación para líderes y Socios de negocio 	-
---	--	--	---	---

Dentro de esta etapa, junto con el Comité Ejecutivo se definieron los siguientes puntos clave para establecer el rumbo de la estrategia:

- A. Las características de la comunicación en Belcorp debían ser: a) inspiradora (enérgica, entusiasta y motivadora a la acción); b) proactiva (oportuna y asertiva, lo que implica que los mensajes se emiten en el momento y forma adecuada, anticipándose a las necesidades para generar una cultura ágil y empoderada); c) coherente (con mensajes claros que llegan a todas las audiencias de interés de manera consistente); y, todo esto, sobre la base de una comunicación d) dialogante (es decir, de doble vía).
- B. Los mensajes clave identificados para posicionar fueron 4: *“Nuestro propósito nos guía e inspira”, “En Belcorp promovemos la transformación continua y adaptabilidad que nos permite estar un paso adelante y fortalecer nuestra sostenibilidad”, “Somos omnicanal, el consumidor y consultora son nuestro centro” y “Trabajamos en equipos ágiles, colaborativos y multifuncionales”*.
- C. Finalmente, las emociones generales a empoderar a través de las comunicaciones escogidas: optimismo y pasión con ambición y decisión, considerando el cambio de estrategia en la compañía y la transformación que esto significaba.

Asimismo, a partir de las respuestas y retroalimentación obtenidas a través de las metodologías implementadas, se logró concluir que: 1) la cultura flexible, abierta y cercana era una de las grandes fortalezas de Belcorp y que era necesario implementar medios de comunicación más ágiles, interactivos y transversales para colaboradores *Millennials*, que representaban un porcentaje significativo de colaboradores; 2) la comunicación con mirada estratégica requería adoptar características que se alinearan a los desafíos del negocio: agilidad, innovación, transformación y propósito, lo que requería incorporar una comunicación que conectara el pensamiento, la emoción y la intuición; 3) el principal medio de comunicación en Belcorp eran sus líderes, por lo tanto, los mayores esfuerzos para lograr una comunicación efectiva y contundente debían concentrarse en ellos.

2.1.2. La etapa de diseño de la estrategia de comunicación

Con los inputs y aprendizajes de la etapa de diagnóstico como base, fue posible definir los 4 ejes de la estrategia de comunicación: 1) Liderazgo comunicacional, fortaleciendo las habilidades de comunicación de los líderes; 2) Comunicación dialogante y colaborativa, promoviendo más diálogo y colaboración de los jefes hacia los colaboradores; 3) Gestión del conocimiento, facilitando el intercambio de conocimiento y buenas prácticas entre áreas para impulsar la apropiación de la estrategia; y, 4) Estructura comunicacional: definiendo los parámetros principales para la gestión de la Comunicación Interna con una mirada corporativa.

Para proceder con la implementación, se elaboró un plan que organizaba los frentes en orden de urgencia e impacto, definiendo responsables y frecuencia. El acompañamiento a los líderes ha sido el principal foco del área de comunicaciones, cuyo rol es, principalmente, apoyar a los líderes en la identificación de oportunidades de comunicación, acompañarlos en el cumplimiento del calendario de comunicación, elaborar material de comunicación (presentaciones o videos) para sus espacios, y darles feedback sobre sus fortalezas y oportunidades de comunicación.

Estrategia	Acción	Público	Productos elaborados	Indicadores
Definir los principales parámetros para la gestión de la Comunicación Interna con un enfoque corporativo	Desarrollar una Política de Comunicaciones con una mirada interna y externa	Belcorp	<ul style="list-style-type: none"> • Política de comunicaciones corporativa (Anexo 2) 	a. Percepción de las características de la comunicación interna en encuesta anual de comunicación
	Establecer una guía de medios de comunicación interna en donde se definiera claramente el propósito, alcance y temas que cada medio debía abordar	Gestores de comunicación en cada uno de los países	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de medios en Excel (Anexo 3) • Mail a Socios de Negocio de países 	
	Desarrollar un <i>Playbook</i> de comunicación interna para gestionar los mensajes clave	Gestores de comunicación en cada uno de los países	<ul style="list-style-type: none"> • Excel con <i>Playbook</i> de mensajes en Excel (Anexo 4) • Mail a Socios de Negocio de países 	
Fortalecer el liderazgo comunicacional	Crear el <i>blue print</i> del líder (<i>handbook</i>) para fortalecer sus capacidades de comunicación	Directores y Gerentes	<ul style="list-style-type: none"> • Folleto impreso con información del rol del líder, mensajes claves a posicionar en los equipos, espacios de comunicación y tips para manejar sus sesiones (Anexo 5) 	a. Nivel de satisfacción de colaboradores sobre comunicación de líderes en encuesta anual de comunicación

	Brindar acompañamiento personalizado a líderes antes, durante y después de los espacios oficiales de comunicación, con el fin de darles <i>feedback</i> sobre sus fortalezas y oportunidades de mejora	Vicepresidentes y Directores	<ul style="list-style-type: none"> • (No aplica) 	
	Desarrollar contenido sobre comunicación para taller de habilidades de Liderazgo	Gerentes y Jefes	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido para presentación usada en el espacio 	
Asegurar una comunicación dialogante, colaborativa y personalizada	Diseñar calendario de comunicaciones formales por parte de los líderes, incorporando una dinámica de doble vía y personalización	Todos los colaboradores administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Calendario de espacios • One pager con definición de cada formato • Apoyo visual para las reuniones de líderes (PPT y Videos) 	<p>a. Porcentaje de líderes cumpliendo calendario de comunicación</p> <p>b. Nivel de satisfacción de colaboradores sobre los espacios de comunicación de líderes en encuesta anual de comunicación</p>

	Replantear el rol de los medios digitales, flexibilizando el uso del correo electrónico como canal de comunicación oficial	Todos los colaboradores administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Mailings • Dashboard de lectoría de correos por Mailchimp 	<p>a. Uso de medios digitales (lectoría y tráfico)</p> <p>b. Nivel de satisfacción de colaboradores con los medios digitales en encuesta anual de comunicación</p>
	Impulsar el uso de la intranet “Mi Portal” replanteando el contenido	Todos los colaboradores administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido para “Mi Portal” • Dashboard de lectoría “Mi Portal” 	
	Pilotear iniciativa de lista de difusión por Whatsapp	Equipos de Asuntos Corporativos y Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña de lanzamiento 	a. Lectoría de mensajes de Whatsapp
Fomentar el cruce de conocimiento multifuncional	Desarrollar el boletín #OrgulloBelcorp para compartir logros de la compañía y generar alineamiento y orgullo en los equipos	Todos los colaboradores administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • 3 boletines digitales (Anexo 6) 	a. Lectoría del boletín
	Implementar nuevos formatos audiovisuales de corta duración, alto impacto y participación de los colaboradores	Todos los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Videos diversos 	a. Nivel de satisfacción respecto a formatos

	<p>Replantear el programa de reconocimiento Premios Belcorp, pasando de contar historias de éxito y logros de la compañía de forma escrita, hacia un formato y plataforma audiovisual inspirada en Netflix</p>	<p>Todos los colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas y entrevistas dirigidas a participantes, evaluadores y gestores de ediciones pasadas del programa para identificar oportunidades de mejora • Piezas para medios presenciales, digitales e impresos (Anexo 7) • Plataforma de votación (Anexo 8) 	<p>a. Cantidad de nominados y postulantes</p> <p>b. <i>Engagement</i> por parte de los colaboradores de los 14 países</p>
	<p>Implementar “Beltalks”, un formato presencial y virtual inspirado en las charlas de TED Talks, para dar a conocer iniciativas, casos de éxito, tendencias, buenas prácticas y aprendizajes, en conjunto con la Universidad Corporativa Belcorp</p>	<p>Todos los colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo y dinámicas para las sesiones • Gantt de temas • Mails de invitación 	<p>a. Participación en “Beltalks”</p>

Una vez definida la propuesta de estrategia de comunicación, se procedió a la sociabilización al Comité Ejecutivo de manera individual, con el fin de mantenerlos involucrados en la construcción del Plan Estratégico, y fortalecer su compromiso con la comunicación. Asimismo, se presentó propuesta a los Socios de Negocio de países,

responsables de la comunicación local, para que, junto al equipo de comunicación corporativo pudieran personalizar el plan a las necesidades locales.



3. SUSTENTACIÓN

3.1. La comunicación interna, un aliado estratégico

El área de comunicación interna está logrando un nuevo posicionamiento en las compañías, convirtiéndose en un aliado estratégico del negocio. Como indica Thornton (2019), en los últimos años ha incrementado la percepción del valor agregado que esta puede traer a una organización, contribuyendo a través de 2 acciones clave de cara a los colaboradores: 1) desarrollar un sentido de propósito compartido y 2) hacer que actúen con base en este propósito, para lograr los desafíos planteados por la compañía. (p.107)

Stegaroiu y Talal (2014) sostienen que, cuando está apalancada en valores sólidos, la comunicación interna puede ayudar a transformar a colaboradores clave en colaboradores que estén comprometidos a ir más allá de los requisitos de la descripción de su puesto, llevándolos a hacer realidad el propósito de la compañía. Esto puede impactar positivamente en la productividad organizacional, lo cual, a su vez, impacta en la rentabilidad. (p.63)

La comunicación interna va mucho más allá de personas hablando entre sí. Es el pegamento que mantiene unida a una organización, ya que, sin ella, somos simplemente individuos desconectados el uno del otro y trabajando cada uno por su propio fin. (Stegaroiu & Talal, 2014, pp.69-70)

Asimismo, Beger (2018) afirma que cuando los colaboradores no están alineados con la estrategia, los objetivos y las actividades de la empresa, experimentarán una frustración que, por consecuencia, afectará al rendimiento y al éxito del negocio. Es así, que las gerencias han comenzado a apreciar cada vez más a sus colaboradores como uno de los activos más importantes de la compañía. (p.365)

Cabe resaltar que, como menciona Guadain (2019):

Solo cuando la comunicación es vista como un área estratégica, que participa activamente en la toma de decisiones y cuenta con el apoyo del directorio, podrá tener acceso a información clave para definir un plan sólido y significativo. De lo contrario, será muy difícil definir objetivos de comunicación que brinden resultados alineados a las necesidades comerciales. (p.229).

Bajo esta premisa, es clave entender que no todas las áreas de comunicación interna a través de las distintas compañías parten del mismo lugar cuando se trata de evolucionar su rol con una mirada más estratégica, sino que en algunas pueden estar más avanzadas que otras en este proceso.

En el libro “*Strategic Employee Communication*”, Provedel (2019) habla acerca de la matriz de madurez de las comunicaciones, la cual fue creada para diagnosticar si la comunicación interna está preparada para contribuir a los desafíos que enfrenta la empresa en un determinado momento. Según esta matriz, existen cinco niveles que van desde los tácticos, el consultor, el estratega y, finalmente, el asesor. (p.191)

Este último nivel implica un conocimiento profundo de las prioridades corporativas para, como su nombre lo dice, asesorar a los líderes a fortalecer su comunicación con los colaboradores. Según Provedel (2019), una vez alcanzado este nivel, el área de comunicación interna ha logrado la credibilidad suficiente para contribuir al proceso de toma de decisiones del equipo de liderazgo. (pp.197-198)

Tal como menciona Thornton (2019), lograr que el nivel ejecutivo desarrolle mensajes consistentes es solo el primer paso.

Lo clave está en asegurar que cada colaborador internalice lo que la estrategia de la compañía significa para ellos y poder producir resultados que impacten positivamente en el negocio. Y, para lograrlo, el mensaje debe tener éxito en todas las geografías, culturas e idiomas, adaptándose a las diferentes formas en las que los colaboradores consumen la información. (pp.109-110)

3.2. El rol de los líderes en comunicación interna

En su artículo “*Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers*”, Barrett (2006) hace referencia a dos artículos –uno escrito por Mintzberg (1973) y, otro, por los autores Eccles y Nohria (1991)– en los que se habla acerca de que la comunicación ya ocupaba entre el 70% al 90% del tiempo de los

gerentes en tiempos en los que aún no existían herramientas como celulares, correo electrónico, mensajes de texto ni, mucho menos, videollamadas. “Si ese mismo estudio se hiciera hoy, arrojaría porcentajes aún más altos”, menciona la autora. (p.1)

Asimismo, Barrett (2006) afirma que, si los gerentes dedican la mayor parte de su tiempo a comunicar, esta es una de las habilidades principales que debería tener o, en todo caso, desarrollar cualquier persona que ocupa un puesto de liderazgo:

Los líderes son individuos que guían, dirigen, motivan o inspiran a otros. Son los hombres y mujeres que influyen en otros en una organización o en una comunidad. Llamam la atención de los demás. Persuaden a otros para que los sigan o persigan las metas que ellos definen. Controlan situaciones. Mejoran el desempeño de grupos y organizaciones. Obtienen resultados. [...] Las buenas habilidades de comunicación permiten, fomentan y crean la comprensión y la confianza necesarias para animar a otros a seguir a un líder. Sin una comunicación eficaz, un gerente logra poco. Sin una comunicación eficaz, un gerente no es un líder eficaz. (p.1)

Los líderes son la fuente de información favorita y en la que más confían los colaboradores (Men, 2014; Mansi, 2019) y, como cita Mansi en *Leadership Communications, Dialogue, and Communications Areas: New Paths for Employee Communications*:

[...] si bien hay espacio para las comunicaciones tradicionales a través de canales formales, los colaboradores necesitan y quieren hablar directamente con sus líderes. (p.148) [...] T.J. Larkin (1994) dice que los empleados tienen nueve veces más probabilidades de recordar la información recibida directamente de sus líderes que la información obtenida de los canales formales de comunicación. De manera similar, la investigación de Kotler muestra que los empleados también son mucho más propensos a cambiar de opinión o comportamiento en función de lo que dicen y hacen los líderes que de lo que leen en los canales de comunicación de los empleados. (pp.149-150)

El rol de los líderes para influir en la eficacia de la comunicación interna es innegable.

En su artículo “*The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness*”, Men (2015, p.3) hace referencia a que El Barómetro de Confianza de Edelman en el 2014 usó por primera vez el término “*Chief Engagement Officer*” para recalcar la necesidad de que los CEO salieran de sus oficinas para establecer relaciones con otras personas, comunicándose e involucrando a sus comunidades, tanto internas como externas. Y agrega (p.2):

[...] los CEO a menudo sirven como catalizadores en la formación de la filosofía y el estilo de comunicación de la organización, establecen la credibilidad de la gestión para los empleados, participan en una comunicación bidireccional y utilizan su influencia y conexiones personales para fomentar la confianza (Men, 2011; Pincus et al. al., 1991). Las percepciones de los

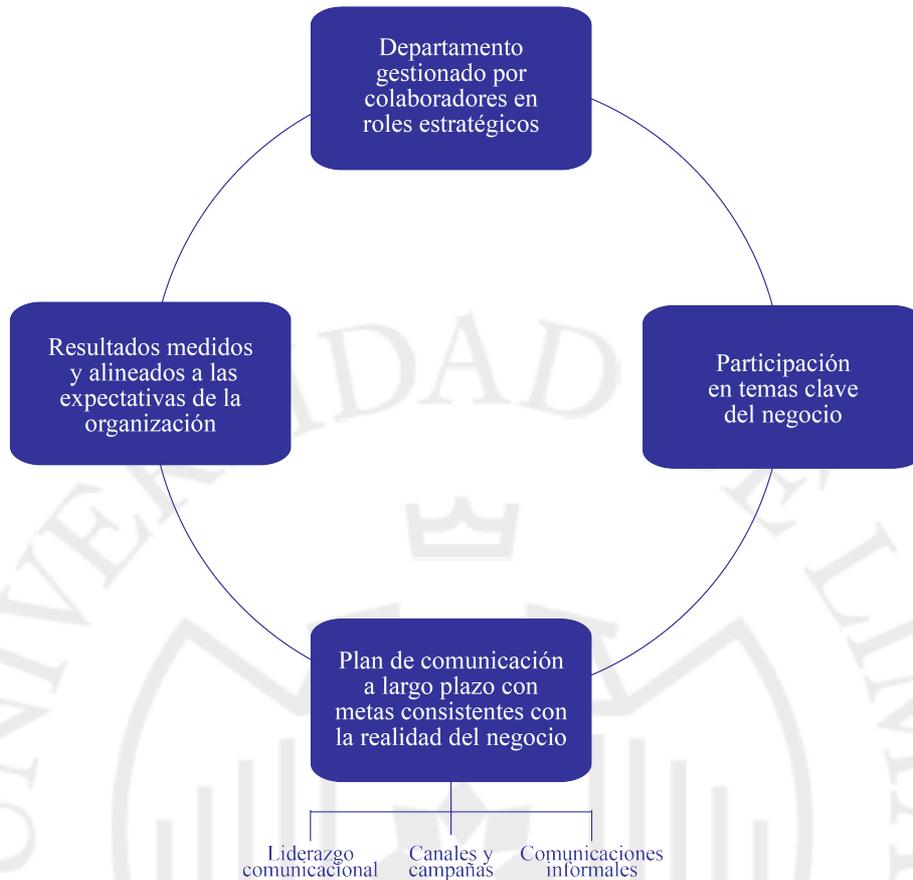
empleados hacia la alta dirección están estrechamente vinculadas a sus percepciones generales de la organización como un lugar para trabajar y al estado general de la moral. (Pincus et al., 1991, p. 9).

En esa misma línea, Cerantola (2019) complementa afirmando que la comunicación de los líderes “es un elemento clave para la alineación estratégica y la construcción del clima organizacional”, ya que favorece los flujos de comunicación, establecen el tono y clima de los distintos espacios, y facilitan interacciones más abiertas, flexibles y dinámicas, que, como consecuencia, permiten desarrollar soluciones a problemas de la compañía, a partir del intercambio y la colaboración. (pp.51-52)

Por tanto, corresponde a los líderes propiciar la creación de un ambiente organizacional que promueva la adopción de estrategias y prácticas que fortalezcan los intercambios, el diálogo y una actitud positiva hacia las actividades individuales y grupales [...]. (p.52)

Tal como sostiene Carramenha (2019, p.182), “mientras más cerca esté la comunicación interna a la alta dirección, más estratégico será el papel que desempeñará, redefiniendo su alcance, apalancándose y buscando contribuir a los planes de negocio.” De esta manera, el equipo de comunicación interna pasa de ser un mero ejecutor de piezas y campañas de comunicación, para apalancarse en estas como herramientas que contribuyan al logro de objetivos organizacionales, gestionando también las comunicaciones informales y las estrategias de relacionamiento de la alta dirección con el resto de la organización. (Fig. 3.3.2) Esto, contribuye a lograr resultados tanto a nivel del equipo de comunicaciones, como de la empresa en general.

Fig. 3.3.2 El círculo virtuoso del departamento de comunicación interna



Fuente: Traducción propia de “El círculo virtuoso del departamento de comunicación interna” (Carramenha, 2019, p.183)

Tomando una cita de Marchiori (1995, p.83) a la que hacen referencia Guardabassi y Lorenzetti (2019, p.212): “Los ejecutivos que quieren lograr el éxito organizacional deben dirigir su atención primero a las necesidades del público interno.”

3.3. El diálogo entre líderes y colaboradores como base de la comunicación interna

Menciona Baker (2018) que la conversación es la herramienta para entender los objetivos de los líderes y que, así como solemos subestimar y dejar de usar el manual de instrucciones al ensamblar un mueble, las conversaciones también se pueden dar por sentado. (p. 32)

En el pasado, la comunicación era tan simple como que el CEO enviara un memorándum a los colaboradores para compartir las noticias de la empresa que considerara relevantes. En el contexto actual, la comunicación interna juega un rol mucho más complejo y estratégico. (Beger, 2018, p.363)

Thornton (2019) sostiene que:

La gerencia conoce la estrategia que quiere compartir, pero deben proporcionar un contexto para que los colaboradores entiendan las decisiones que se están tomando: qué sucederá y por qué. (pp. 111-112)

Asimismo, es clave resaltar que, en la actualidad, es tan relevante que el directivo quiera hablar; como el colaborador, escuchar.

En un artículo publicado por Harvard Business Review, titulado “*Leadership is a Conversation*”, los autores Groysberg & Slind (2012) plantean que existen 5 tendencias que están haciendo que el modelo tradicional, jerárquico y centralizado de comunicación en las empresas, hoy se vuelva obsoleto e insostenible:

- 1) Cambio global, que contribuye a una fuerza laboral más diversa y dispersa, a nivel cultural y geográfico.
- 2) Cambio generacional, a medida que los *millennials* y nuevas generaciones ingresan a la fuerza laboral, esperan una comunicación más dinámica y bidireccional por parte de sus compañeros y líderes.
- 3) Cambio tecnológico, que ha potenciado la conectividad y, con la llegada de las redes sociales, ha hecho que los canales de comunicación de una sola vía se vuelvan insostenibles.
- 4) Cambio organizacional, con empresas más planas y horizontales, los colaboradores se involucran más en la creación de valor, por lo que la comunicación lateral y de abajo hacia arriba se ha convertido igual de importante que la *top-down*.
- 5) Cambio económico, que fomenta el intercambio de conocimiento e información a través de procesos más sofisticados.

En su reemplazo, sostienen los autores, debe diseñarse un proceso de comunicación más dinámico, donde se promuevan las conversaciones y la creación conjunta. (Groysberg & Slind, 2012)

En esa misma línea, Mansi (2019) afirma que reflexionar sobre la comunicación de los líderes conduce a una reflexión sobre el diálogo, y que este diálogo no puede basarse únicamente en un intercambio de información, sino que debe simbolizar un proceso en el que todos los participantes están abiertos “salir transformados”, como producto de una interacción y escucha honesta:

Significa dejar ir muchas muletas corporativas, como el nivel jerárquico, el control y el poder. (p. 150)

Ya sustentaban Purse & Cowley (2016) algunos años atrás en su artículo “*The art of conversation*”, que el liderazgo es relacional por naturaleza:

Sin relación, no hay liderazgo. [...] Los líderes efectivos usan diálogos auténticos para construir relaciones productivas y de confianza con sus equipos. (p.27)

Asimismo, sostiene Hope (2019), los líderes visionarios comprenden que, para innovar y darle un mayor significado al trabajo, hoy más que nunca deben replantearse cómo se comunican y conectan con las personas a través de sus conversaciones.

Las personas de todos los niveles en las organizaciones y en todos los sectores anhelan un tipo diferente de conversación en el trabajo. No mañana. No el año que viene. Ahora. Fortalecer nuestras conexiones humanas a través del poder de la conversación genera confianza, impulsa el compromiso y es la clave del cambio. (p.13)

Los resultados de los líderes dependerán, en gran medida, de las conversaciones que tengan cada día, y su éxito estará determinado por la efectividad de esas conversaciones. (Mitchell, 2014, p. 42)

4. EVALUACIÓN

4.1. Indicadores y resultados

Para hacer seguimiento de la efectividad de la estrategia de comunicación interna se definieron indicadores estratégicos y tácticos.

Los indicadores estratégicos fueron definidos tomando como base el objetivo estratégico de comunicación y los objetivos específicos detallados en el capítulo 3, sección 3.1. Fueron medidos en la encuesta anual de salud organizacional liderada por la empresa norteamericana Culture IQ, que llegaba a todos los colaboradores de los 14 países.

Indicadores estratégicos	Resultado
Porcentaje de colaboradores motivados y comprometidos para el logro de la estrategia	El 89% de los colaboradores afirmó sentirse motivado y comprometido con el logro de la estrategia.
Porcentaje de colaboradores satisfechos con los espacios de comunicación y diálogo fomentado por los líderes	El 96% de los colaboradores afirmó estar satisfecho de los espacios de comunicación y diálogo fomentado por los líderes.
Porcentaje de colaboradores conformes con la transparencia y relevancia de la información recibida a través de nuestros canales	El 91% de los colaboradores afirmó estar conforme con la transparencia y relevancia de la información recibida.

Los indicadores tácticos a continuación presentados corresponden al análisis de la data obtenida por: 1) El promedio de encuestas de satisfacción a colaboradores, que se

realizaron luego de cada espacio de comunicación; 2) Las métricas que se obtuvieron de los canales digitales; y 3) El resultado de la encuesta anual de comunicación realizada en el 2019³ (**Anexo 9**). Este grupo de indicadores permiten identificar si la gestión de la comunicación está logrando el impacto deseado.

Indicadores tácticos de la etapa de diagnóstico			
Estrategia	Indicadores	Fuente	Resultados
Alinear al Comité Ejecutivo de Belcorp respecto a los focos y expectativas de la comunicación interna	-	-	-
Identificar fortalezas, oportunidades y expectativas respecto a la comunicación interna.	Total de colaboradores participando de la fase de diagnóstico.	Encuesta de comunicación interna 2018	<ul style="list-style-type: none"> • 18% del total de colaboradores participaron en encuestas y entrevistas.
Generar propuestas innovadoras para optimizar procesos comunicacionales	Nivel de participación de colaboradores sobre la base de invitados en los “grupos de indagación”	Informe grupos de indagación	<ul style="list-style-type: none"> • 71% de colaboradores invitados participaron en los grupos de indagación
Incorporar conocimiento multifuncional de expertos para fortalecer la propuesta estratégica	-	-	-

³ Encuesta organizacional dirigida a colaboradores de los 14 países, cuya tasa de respuesta fue de 21% del universo total.

Indicadores tácticos de la etapa de diseño de la estrategia de comunicación

Estrategia	Indicadores	Fuente	Resultados
Definir los principales parámetros para la gestión de la Comunicación Interna con un enfoque corporativo	Percepción de los colaboradores sobre las características de la comunicación interna definidas por el Comité Ejecutivo.	Encuesta de comunicación interna 2019	<ul style="list-style-type: none"> • 84% en promedio de acuerdo en la percepción de las características de la comunicación interna en encuesta anual de comunicación. Los enunciados fueron: <ul style="list-style-type: none"> a. “Es oportuna y asertiva”: 87% b. “Nos impulsa a tomar acción”: 86% c. “Es coherente con lo que sucede en la compañía”: 84% d. “Promueve el diálogo e interacción”: 79%
Fortalecer el liderazgo comunicacional	Nivel de satisfacción de colaboradores sobre comunicación de líderes	Encuesta de comunicación interna 2019	<ul style="list-style-type: none"> • 89% en promedio de satisfacción. Los enunciados fueron: <ul style="list-style-type: none"> a. “Mis líderes están abiertos a responder preguntas y recibir comentarios” (91%) b. “Mis líderes me dan información relevante de forma transparente” (89%) c. “La comunicación con mi líder es frecuente y oportuna” (88%)

<p>Asegurar una comunicación dialogante, colaborativa y personalizada</p>	<p>Porcentaje de líderes cumpliendo calendario de comunicación</p>		<ul style="list-style-type: none"> • El siguiente resultado responde al promedio de realización de espacios durante el 2018: <ul style="list-style-type: none"> a. Asambleas de VPs: 100% b. Súper Equipo Primario: 70% c. Equipo Primario: 90% de realización por parte de los VPs. El resultado del cascadeo no fue monitoreado.
	<p>Nivel de satisfacción de colaboradores sobre los espacios de comunicación de líderes</p>	<p>Encuesta de comunicación interna 2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 92.7% en promedio de satisfacción. Los espacios evaluados fueron: <ul style="list-style-type: none"> a. Asamblea General: 96% b. Asamblea de Vicepresidencia: 94% c. Equipo Primario: 91% d. Doble Vía: 92% e. Súper Equipo Primario (solo Corporación): 92% f. Comité de Gerencia (solo Países): 90%

	Uso de medios digitales (correos e intranet “Mi Portal”)	Dashboard de Mailchimp y de Mi Portal	<ul style="list-style-type: none"> • Los correos electrónicos logran un promedio de 70% de lectoría, siendo lo más exitosos los relacionados a temas de la estrategia y beneficios a colaboradores. • Más de 27 mil sesiones semanales de un total de 3360 colaboradores en “Mi Portal”, con una duración media de la sesión de 5 minutos.
	Nivel de satisfacción con los medios digitales	Encuesta de comunicación interna 2019	<ul style="list-style-type: none"> • 88% en promedio de satisfacción: <ul style="list-style-type: none"> a. Mailing: 92% b. Mi Portal: 84%
	Lectoría de mensajes de Whatsapp	Whatsapp	De los 5 mensajes enviados en el lapso de un mes, menos del 20% de colaboradores los leyeron.
Fomentar el cruce de conocimiento multifuncional	Lectoría del boletín #OrgulloBelcorp	-	No se midió
	Nivel de satisfacción respecto a formatos audiovisuales	Encuesta de comunicación interna 2019	79% de acuerdo con la relevancia del contenido, según encuesta de comunicación interna
	Cantidad de nominados y postulantes al programa de reconocimiento “Premios Belcorp”	Data histórica del programa	95 historias nominadas, 88 equipos postulando (+63% vs año anterior)
	<i>Engagement</i> a “Premios Belcorp” por parte de los colaboradores de los 14 países	Informe plataforma de votación del programa Premios Belcorp	+73.2% <i>engagement</i> vs. año anterior

	Participación en “Beltalks”		Liderado por equipo de la Universidad Corporativa Belcorp
--	-----------------------------	--	---

4.2. Fortalezas y debilidades del proyecto

Fortalezas:

- La cultura Belcorp es percibida por los colaboradores como flexible, abierta y cercana. Esta ventaja facilitó el camino al nuevo plan estratégico.
- El involucramiento de los líderes desde la etapa inicial para definir expectativas.
- El buen nivel de participación de colaboradores durante el diagnóstico, que permitió trabajar la propuesta sobre una base sólida.
- La colaboración en el diseño del plan estratégico por parte de expertos de otras áreas como marketing y estrategia fueron claves para lograr una propuesta robusta, con diferentes puntos de vista.

Debilidades:

- La falta de conexión entre los indicadores de la estrategia de comunicación y los indicadores de negocio.
- La necesidad de monitorear resultados de forma frecuente no fue identificada a tiempo. Una encuesta anual no es suficiente para poder “probar y aprender” de los resultados.
- La falta de un plan de entrenamiento en habilidades de comunicación customizado para líderes, debido a que no se identificó a tiempo las brechas existentes entre ellos.

5. CONCLUSIONES

Teniendo como objetivo principal el de movilizar a los colaboradores al logro de nuestra estrategia de negocio, fomentando una comunicación dialogante y descentralizada, a partir del trabajo de campo se definen las siguientes conclusiones:

- En momentos de cambio organizacional es cuando más se necesita revisar la estrategia de comunicación interna y asegurar que responda a las nuevas necesidades de la compañía. La estrategia de comunicación presentada en este trabajo se planteó en el momento preciso, pues la compañía atravesaba un cambio de estrategia de negocio y el anuncio de una nueva CEO; lo que demandó una comunicación más constante, proactiva y de doble vía para generar alineación, comprensión y compromiso por parte de los colaboradores.
- La estrategia de comunicación tiene que estar al servicio de la estrategia de negocio. Este cambio de enfoque en el rol de la comunicación interna fue el que nos abrió las puertas de los líderes de la organización para involucrarlos en las definiciones necesarias para el diseño la estrategia. Asimismo, fue clave para que puedan apropiarse más de su rol como voceros organizacionales y priorizar los temas relacionados a la comunicación en su agenda.
- Es complejo identificar un indicador que refleje el impacto directo que la comunicación interna produce en los resultados de la compañía. En el caso de Belcorp, debido a que se activaron en simultáneo diversos frentes para la mejora en los resultados, no se logró identificar la contribución directa y específica del frente de comunicaciones.
- Los líderes de la organización –como el Comité Ejecutivo, los Directores y los Gerentes– deben ser los primeros en “apropiarse” de la estrategia de comunicación.

Dada su posición y su capacidad de influencia como *role models* en los equipos, es fundamental que sean embajadores del estilo de comunicación definido para Belcorp y contribuyan a la implementación de acciones de comunicación. Tomando esto en cuenta, el equipo de Comunicación Interna debe enfocar sus esfuerzos en este público.

- Como parte de la etapa de diagnóstico de comunicación, es recomendable identificar qué tan desarrolladas están las habilidades de comunicación de los líderes, de manera que se elabore un plan de capacitación ad hoc que les dé seguridad en su rol como voceros organizacionales. En Belcorp, los líderes que mostraron mayor resistencia en apropiarse de este rol fueron aquellos que más oportunidades tenían en desarrollar estos *skills*.
- Es clave entender qué, cómo, dónde y cuándo consumen la información nuestros usuarios y adaptarnos a sus formas y necesidades de consumo, no a la inversa. Uno de los factores clave que contribuyeron al éxito de la estrategia de comunicación en Belcorp, fue la implementación de formatos audiovisuales de corta duración con contenido generado por los mismos colaboradores. De esta forma, se logró descentralizar la comunicación y convertir a los mismos colaboradores en los protagonistas de las historias de éxito y aprendizajes respecto a la estrategia de la compañía.
- El área de Comunicación Interna debe mantener una atención permanente a dos grandes frentes: 1) las necesidades de los colaboradores y 2) las necesidades del negocio. El cruce de ambos ayudará a capturar oportunidades para priorizar, despriorizar, adaptar, incluir o eliminar acciones inicialmente planteadas. En Belcorp, el equipo demostró un alto nivel de flexibilidad que le permitió no solo responder, sino también proponer de manera proactiva ciertas acciones que respondían a ambos frentes. Por ejemplo, el desarrollo de asambleas segmentadas según la necesidad de cada Vicepresidencia, considerando que algunas de ellas estaban pasando por procesos de cambio y trabajaban en distintas geografías.
- Como se mencionó anteriormente, el desafío de un cambio organizacional implica la activación de diferentes frentes en simultáneo. En esta línea, es clave identificar

desafíos compartidos con otras áreas como Tecnología, Aprendizaje y Socios de Negocio para generar sinergias y potenciar las acciones conjuntas.

- Para una gestión corporativa de la comunicación interna es de vital importancia definir una política de comunicación con lineamientos sobre cómo será su manejo y reforzarla con las personas responsables, monitoreando su cumplimiento de manera sistemática. En Belcorp, la nueva estrategia de comunicación fue una gran oportunidad para trabajar de forma más integrada con países, asegurando una identidad y un manejo de comunicación único a través de sesiones de alineamiento y seguimiento trimestrales.



REFERENCIAS

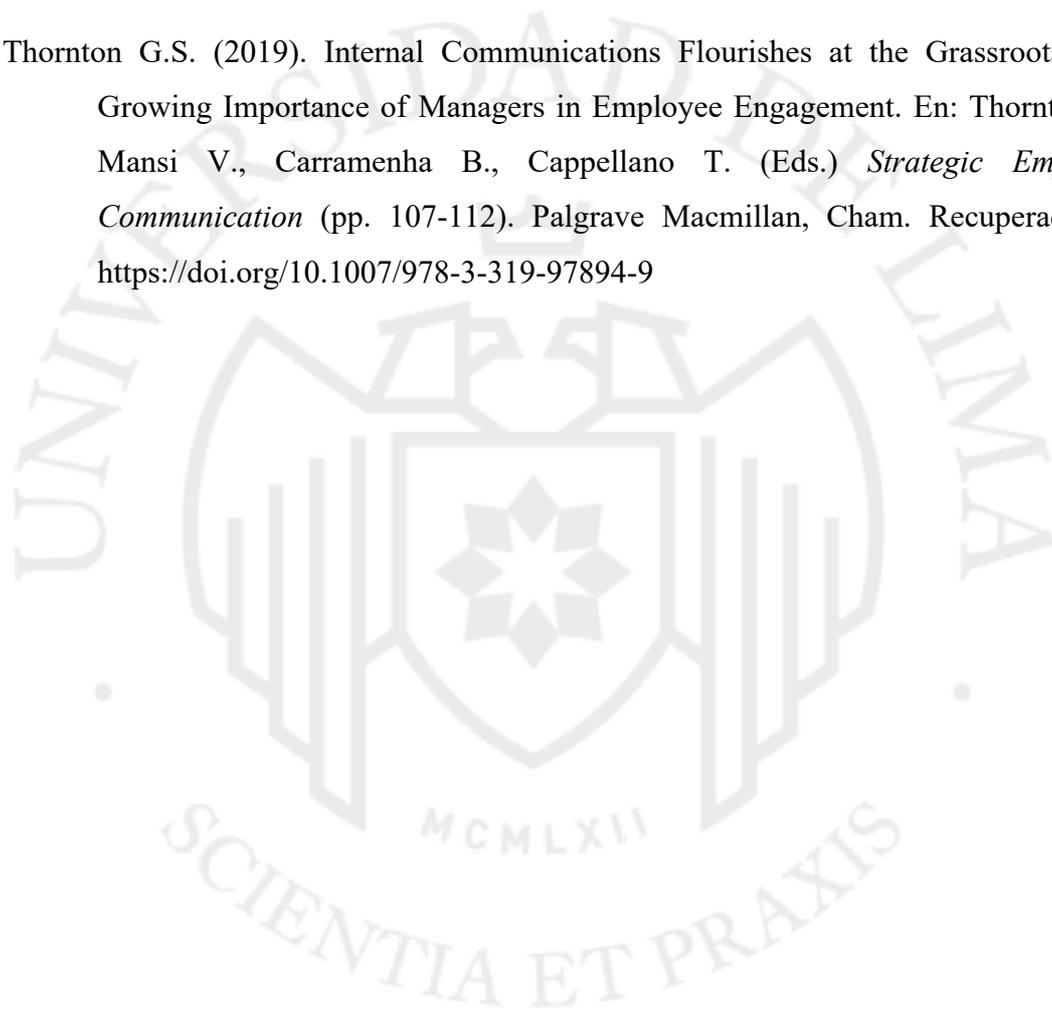
- Baker T. (2019). *Bringing the Human Being Back to Work*. Palgrave Macmillan, Cham, 32. Recuperado de: https://doi-org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1007/978-3-319-93172-2_4
- Barrett, Deborah, J. (2006). *Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers*. Emerald Group Publishing Limited, 1. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/1911/27037>
- Beger, R. (2018). *Present-Day Corporate Communication*, Springer, 363-365. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/978-981-13-0402-6>
- Carramenha B. (2019) Employee Communications Management: The Role of Planning and Communication Channels. En: Thornton G., Mansi V., Carramenha B., Cappellano T. (Eds.), *Strategic Employee Communication* (p. 182). Palgrave Macmillan, Cham. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-97894-9>
- Cerantola W.A. (2019) Leadership Communications with an Appreciative Approach in a Participative Culture: The Case of Nutrimental. En: Thornton G., Mansi V., Carramenha B., Cappellano T. (Eds.), *Strategic Employee Communication* (pp. 51-52). Palgrave Macmillan, Cham. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-97894-9>
- Groysbegr, B. & Slind, M. (2012). *Leadership Is a Conversation*. En Harvard Business Review 90, no.6. Recuperado de: <https://hbr.org/2012/06/leadership-is-a-conversation>
- Guadain L. (2019) Communication Measurement as a Key Factor for Organizational Strategy Success. En: Thornton G., Mansi V., Carramenha B., Cappellano T. (Eds.), *Strategic Employee Communication* (p. 229). Palgrave Macmillan, Cham. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-97894-9>
- Guardabassi A., Lorenzetti G. (2019) Planning and Measurement: Propositions for the Strategic Work of Employee Communications. En: Thornton G., Mansi V., Carramenha B., Cappellano T. (Eds.), *Strategic Employee Communication* (p.

- 212). Palgrave Macmillan, Cham. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-97894-9>
- Hope, S. (2019). *Conversation is the key to change*. *Training Journal*, 13. Recuperado de: <https://www-proquest-com.exproxy.ulima.edu.pe/docview/2304074148?accountid=45277>
- Mansi V.R. (2019) *Leadership Communications, Dialogue, and Communications Areas: New Paths for Employee Communications*. En: Thornton G., Mansi V., Carramenha B., Cappellano T. (Eds.) *Strategic Employee Communication* (pp. 148-150). Palgrave Macmillan, Cham. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-97894-9>
- Men, L.R. (2014). *Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes*. *Journal of Public Relations Research*, [s.l.] Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>
- Men, L.R. (2015). *The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness*. *Public Relations Review*, 2-3. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
- Mitchell, S. (2014). *Driving workplace performance through high-quality conversations*. *Strategic HR Review*, 13(1), 42. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2013-0084>
- Provedel C.S. (2019) *The Maturity Matrix for Employee Communications: Paving the Way for a New Model of Organizational Communications*. En: Thornton G., Mansi V., Carramenha B., Cappellano T. (Eds.) *Strategic Employee Communication* (pp. 191-198). Palgrave Macmillan, Cham. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-97894-9>
- Purse, N., & Cowley, N. (2016). *The art of conversation*. *Training Journal*, 25-28. Recuperado de: <https://www-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe/docview/1791580252?accountid=45277>

Stegaroiu, I., & Talal, M. (2014). The importance of developing internal communication strategy. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5(1), 63-70. Recuperado de: <https://www-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe/docview/1672099493?accountid=45277>

Storytelling to success: Effective communications for corporate strategy. (2017). *Strategic Direction*, 33(1), 25-27. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/SD-10-2016-0144>

Thornton G.S. (2019). Internal Communications Flourishes at the Grassroots: The Growing Importance of Managers in Employee Engagement. En: Thornton G., Mansi V., Carramenha B., Cappellano T. (Eds.) *Strategic Employee Communication* (pp. 107-112). Palgrave Macmillan, Cham. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-97894-9>





Anexo 1:

Mensaje por email a empleados fomentando participación a encuesta organizacional de comunicación interna 2018

¡empieza ya!

Respondiendo esta encuesta encontraremos la mejor manera de llegar a ti, para que estés al día de todo lo que pasa en Belcorp y no se te escape ninguna oportunidad.

HAZ CLICK AQUÍ
PARA RESPONDER
LA ENCUESTA

¡TU OPINIÓN
ES LO MÁS
IMPORTANTE!



Anexo 2:

Política de comunicaciones corporativa

Política de comunicaciones

El equipo de Comunicación Corporativa (responsable de la comunicación interna) y el de Asuntos Corporativos (responsable de la comunicación externa) han desarrollado esta política para alinear a todos los colaboradores sobre la forma de comunicarnos en Belcorp.

Con esta política, los colaboradores tendrán claridad sobre:

- Cómo es nuestra comunicación
- Quiénes son los responsables
- Cuáles son los deberes y derechos de los colaboradores
- Cómo usar nuestros canales oficiales (qué sí y qué no está permitido)
- A quién dirigirse en caso de dudas

La comunicación en Belcorp es:

- Dialogante: va de ida y vuelta, como en una conversación.
- Inspiradora: es una invitación a lograr lo extraordinario.
- Proactiva: es oportuna y asertiva, se anticipa a los rumores.
- Coherente: demuestra que hacemos lo que decimos de forma consistente.

Quiénes son los responsables de la comunicación

Todos los colaboradores, y organizamos las responsabilidades por los siguientes grupos:

- Comunicación Corporativa: Facilita la comunicación interna en Belcorp al asegurar efectividad en medios; claridad de mensajes y el fortalecimiento de habilidades de comunicación en la organización.
- Asuntos Corporativos: Gestiona el posicionamiento y buena reputación de marca Belcorp a través de estrategias de comunicación externa, relaciones con Gobierno, manejo de crisis y gestión de la Sostenibilidad.
- Líderes: Aseguran que los equipos comprendan y se comprometan a lograr los retos de negocio, a través de espacios constantes de alineamiento y diálogo.
- Colaboradores: Deben mantenerse informados sobre los temas de la compañía relevantes para sus funciones y/o aquellos que requieren una acción de su parte.
- Socios de negocio de países: Son responsables de ejecutar campañas de comunicación interna en los países e identificar necesidades de comunicación locales.

Cuáles son los deberes y derechos en la comunicación

Derechos	Deberes
Transversales a todos los colaboradores	
<ul style="list-style-type: none">- Tener acceso a la información a través de los canales oficiales- Participar de las reuniones y otros espacios de interacción- Expresar sus preguntas y opiniones a través de diferentes canales de comunicación- Sugerir mejoras en la comunicación	<ul style="list-style-type: none">- Mantenerse informados a través de fuentes oficiales, y derivar los rumores hacia los líderes o comunicación corporativa.- Participar en las actividades a las que han sido convocados.- Al identificarse como colaboradores Belcorp, son imagen de la compañía y aportan a su posicionamiento y reputación

	<p>por lo que deben cuidar sus interacciones internas y externas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar riesgos reputacionales al equipo de Asuntos Corporativos. - Respetar las medidas de protección de la información. - Cumplir con los manuales, lineamientos procesos, procedimientos y protocolos de comunicación.
Específicamente para líderes	
<ul style="list-style-type: none"> - Contar con el acompañamiento y asesoría del equipo de Comunicación Corporativa y Asuntos Corporativos. - Fortalecer capacidades para el éxito de su comunicación. - Recibir feedback sobre la comunicación con su equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener espacios frecuentes de comunicación con su equipo para mantenerlo informado de la estrategia y los resultados de la compañía y canalizar sus inquietudes hacia los líderes de la organización. - Identificar los temas clave que debe impulsar en la comunicación y el mejor momento para abordarlos. - Escuchar activamente a su equipo y resolver sus dudas. - Compartir información relevante a las áreas de comunicaciones (interna y externa) - Ser vocero cuando sea necesario.

Cómo usar nuestros espacios oficiales de comunicación interna

Espacios de interacción y/o diálogo				
Asamblea General:	Asamblea VPs:	Doble vía:	Súper Equipo Primario:	Equipo Primario:
Espacio para compartir con la compañía metas, avances, aprendizajes y resultados de la organización.	Espacio para compartir resultados, retos y aprendizajes de la vicepresidencia.	Espacio virtual de diálogo abierto entre la organización y el Comité Ejecutivo.	Espacio de alineación de los Directores con su equipo en los que comparten avances de la estrategia y resultados.	Espacio de diálogo entre el líder y sus reportes directos.

Qué sí (para el colaborador):

- ✓ Estar activamente presente en cada espacio, haciendo las preguntas o comentarios que le surjan.

Qué sí (para el líder):

- ✓ Fomentar preguntas y comentarios en cada espacio de comunicación
- ✓ Definir previamente su intención para el espacio considerando temas relevantes para el equipo.

Qué no (colaborador):

- ✗ Hacer preguntas o comentarios no relacionados a los temas de la reunión.

Qué no (líder):

- * Que la reunión gire sólo en torno al Power Point. Éste es sólo un medio de apoyo.

Canales digitales		
Correo electrónico Medio para asegurar que los colaboradores estén enterados (ya sea por su importancia o por su urgencia) de información clave del negocio y/o que requiere una acción de su parte.	Mi Portal Medio para compartir información que permita conocer mejor el negocio, las oportunidades y beneficios para colaboradores, y/o genere orgullo y conexión con Belcorp.	Whatsapp Medio para compartir información relevante para el colaborador, que implique una acción de su parte para vivir la experiencia Belcorp.

Qué sí:

- ✓ Compartir con el equipo de Comunicación Corporativa información de interés organizacional, para difundir en estos medios.

Qué no:

- * Enviar mails masivos, con excepción de CEO, VPs y Directores.
- * Hacer o seguir cadenas de mail innecesarias.

Cuáles son nuestros canales oficiales de comunicación externa

Medios externos		
Medios Digitales Nos permiten compartir información de la compañía con público externo a través de diferentes plataformas como página web corporativa, blog corporativo, Facebook, Instagram y LinkedIn	Medios de comunicación Presencia en medios seleccionados con el objetivo de posicionar los mensajes claves de la corporación, ya sea través de entrevistas, publibreportajes o avisos.	Voceros con Stakeholders externos Colaboradores que a nombre de "Belcorp" efectúan algún tipo de acercamiento con actores de Gobierno, asociaciones, gremios, organismos multilaterales y ONG, instituciones educativas, entre otras.

Qué sí:

- ✓ Seguir las redes sociales de Belcorp e interactuar con las publicaciones que les parezcan interesantes.
- ✓ Compartir con Asuntos Corporativos información para comunicar en medios externos.
- ✓ Si algún colaborador es contactado por miembros de la comunidad, prensa, entre otros; y sea requerido para dar entrevistas o entregar información de la compañía de cualquier tipo, debe informar a Asuntos Corporativos para el adecuado tratamiento del requerimiento.

Qué no:

- * Dar entrevistas a medios sin ser vocero autorizado.
- * Compartir información confidencial.
- * Responder a nombre de la empresa en redes sociales.

Para qué contar con el equipo de Comunicación Corporativa:

Para la asesoría y acompañamiento en la comunicación de los líderes con sus equipos o a nivel organizacional, a través de:

- Desarrollo de estrategias de comunicación integrales que contribuyan a movilizar cambios en los equipos.
- Creación e implementación de campañas de endomarketing, que movilicen a los colaboradores a una acción relacionada a la propuesta de valor de Belcorp.
- Diseño de espacios de comunicación dialogantes, que inspiren y alineen a los equipos en torno a objetivos concretos.

El contacto del equipo de Comunicación Corporativa es Malu Cervera (mcervera@belcorp.biz)

Para qué contar con el equipo de Asuntos Corporativos:

Para la comunicación con stakeholders externos, puntualmente en:

- Gestión del uso externo de la marca Belcorp fuera de la compañía.
- Comunicación con medios de comunicación externa, ya sea avisos, entrevistas, etc.
- Comunicación con stakeholders externos, como por ejemplo Gobiernos, asociaciones, gremios, organismos multilaterales, ONG, instituciones educativas, entre otras.
- Manejo de una situación de crisis que exponga negativamente a la marca corporativa o ponga en riesgo nuestra reputación.
- Gestión de todo lo relacionado a temas de Responsabilidad Social de la compañía.

El contacto del equipo de Asuntos Corporativos es Lorena Salgado (lorenasalgado@belcorp.biz)

Anexos

- Política de envío de correos masivos
- Política de uso de Mi Portal
- Política de Uso de Redes Sociales

Lineamientos generales de Asuntos Corporativo

Anexo 3:

Resumen de guía de medios de comunicación con los colaboradores

Espacio	Responsable	Audiencia	Descripción	Medio	Frecuencia
Asamblea General	Comité Ejecutivo	Todos los colaboradores	Reunión presencial desde Perú en la que se presentan resultados de la compañía, logros, aprendizajes y metas, alineados a la estrategia. Es, además, un espacio de reconocimiento y fortalecimiento de cultura.	Presencial y streaming	Semestral
Asamblea VPs	VPs	Todos los colaboradores de la vicepresidencia	Espacio en donde se revisan los resultados, logros y aprendizajes de la Vicepresidencia y la corporación, así como los desafíos y metas para los próximos meses, alineados a la estrategia de negocio	Presencial y streaming	Trimestral
Doble Vía	Comité Ejecutivo	Todos los colaboradores	Conversatorio de participación opcional para resolver preguntas abiertas sobre la estrategia.	Presencial y streaming	Trimestral
Súper Equipo Primario	Directores	Todos los colaboradores de la dirección	Reunión para compartir avances respecto a la estrategia de negocio, y cómo la Dirección contribuye a esos resultados y a los planes a futuro.	Presencial y streaming	Trimestral
Equipo Primario	VPs, Directores y Gerentes	Reportes directos del VP	Reunión para conversar sobre temas propios del equipo, trayendo contexto de negocio. La comunicación se da en cascada; es decir, inician con los Equipos Primarios de los Vicepresidentes, en los que participan los Directores y Gerentes, y luego cada Gerente decanta con su propio equipo.	Presencial	Mensual

Anexo 4:

Playbook de mensajes de espacios de comunicación

Mensaje clave	Iniciativas que ayudan a posicionar el mensaje	Responsable	AUDIENCIA		MEDIOS													PERIODICIDAD						CARACTERÍSTICA DE COMUNICACIÓN	INDICADOR											
			Demog	Funcional	Humanos													Anual	Semestral	Trimestral	Mensual	Quincenal	Semanal			Según necesidad										
			Corp	Local	Administrativos	FFVV	Operarios	Asamblea General	Asamblea VP	Conversatorio VPs	Super Equipo Primario	Equipo Primario	Premios Belcorp	charlas magistrales	Fiesta fin de año	Quince	Correo										Mi Portal	Whatsapp	Carteleras	Ingresos oficina	Físicos	Baños				
Mensajes estratégicos	Nuestro backbone nos guía y nos inspira	Propósito, valores, principios de liderazgo	Com.Corp	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																			Inspiradora	CAE: Estoy orgulloso de trabajar en mi empresa.	
		50 años	Com.Corp	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																				Inspiradora		
		Sueño / Meta (10con10)	Com.Corp	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x																				Inspiradora		
	Trabajamos en equipos ágiles, colaborativos y multifuncionales	Programa ágilmente	Liderazgo	x	x	x																													Proactiva / Coherente	
		Transformación digital	OTD	x	x	x	x																												Proactiva / Coherente	
	Transformación continua	Nuevas herramientas digitales	Tec																																	
		Estrategia y resultados de negocio	CE?	x	x	x																														Proactiva / Coherente
		Transformación digital	OTD	x	x	x	x																													Proactiva / Coherente
	Somos omnicanal	Nuevas capacidades organizacionales (Digital, omnicanal, agilidad)	?	x	x	x																														Proactiva / Coherente
		Historias de consumidores	Marcas?	x	x	x																														Inspiradora
nuevas tiendas		Retail	x	x	x	x																													Proactiva / Coherente	
Mensajes organizacionales	novedades de ecommerce	Ecommerce	x	x	x	x																													Proactiva / Coherente	
	Summa (diálogos)	Desarrollo	x	x	x																														Proactiva / Coherente	
	UCB (charlas, ferias, convenios)	UCB	x	x	x	x																													Proactiva / Coherente	
	Convocatorias internas	SN	x	x	x																														Inspiradora	
	Movimientos organizacionales (ingresos, cambios y promociones)	SN	x	x	x																														Proactiva	
	Beneficios	Copa Belcorp	Bienestar																																	Inspiradora / Proactiva
		Celebraciones	Bienestar	x	x	x	x																													Inspiradora
		Fallecimientos	Bienestar	x	x	x																														Inspiradora
		Cuponera	Bienestar	x	x																															Proactiva
		Soportes bienestar (nutrición, psicólogo)	Bienestar	x	x																															Inspiradora
Visita proveedores (ventas exclusivas)		Bienestar	x	x																															Proactiva	
Quinces		Bienestar	x	x																															Inspiradora	
Tips bienestar		Bienestar	x	x																																Inspiradora
Venta al personal		Perú com	x	x																																Proactiva
Ferías (viajes, navidad)		Bienestar	x	x																																Proactiva
Marcas	Compensaciones (bono, incrementos de sueldo)	Compensación	x	x																															Proactiva / Coherente	
	Voluntariados	Fundación	x	x																															Inspiradora / Proactiva	
	Lanzamientos estratégicos	Marcas	x	x	x	x																													Inspiradora / Proactiva	
Reconocimientos	Lanzamientos varios	Marcas	x	x																															Inspiradora / Proactiva	
	Organizacionales	GH / Asuntos	x		x	x	x																												Inspiradora / proactiva / Coherente	
Soportes Belcorp	Premios Belcorp	Com.Corp	x	x	x	x	x																												Inspiradora / proactiva / Coherente	
	Colaboradores	SN	x	x	x																														Inspiradora / proactiva	
Soportes Belcorp	Seguridad de la información	Tecnología	x	x																															Proactiva / Coherente	
	Seguridad y salud en el trabajo	Administración	x	x																															Proactiva / Coherente	
	Servicios administrativos	Administración	x	x																															Proactiva / Coherente	

Anexo 5:

Folleto impreso con información del rol del líder (elaborado internamente con el equipo de Diseño)



Estamos
juntos

El equipo de Comunicación Corporativa facilita la comunicación interna en Belcorp.

CUENTA CON NOSOTROS PARA

- ▶ Desarrollo de estrategias de comunicación que contribuyan a movilizar cambios en los equipos.
- ▶ Creación e implementación de campañas de endomarketing relacionadas a la propuesta de valor de Belcorp.
- ▶ Diseño de espacios de comunicación dialogantes, que inspiren y alineen a los equipos en torno a objetivos concretos.
- ▶ Fortalecer habilidades para el éxito de tu comunicación.

El contacto del equipo de Comunicación Corporativa es Malu Cervera (mccervera@belcorp.biz)



QUÉ TIENEN EN
COMUN
los mejores líderes

¡Y TÚ!

¡SÍ!
COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN

“
Estoy convencida de que en momentos de transformación la comunicación es fundamental para tener a la gente comprometida, motivada y alineada. En momentos de transformación es clave 'sobre comunicar'.
”

Erika

La comunicación es la gran fortaleza de un líder, más aún en el actual contexto corporativo - complejo y cambiante - que nos presenta desafíos para crear organizaciones más flexibles, ágiles y con gran capacidad de aprendizaje y desarrollo.

Hoy más que nunca los líderes deben desarrollar nuevas destrezas y competencias para alinear e inspirar a sus equipos hacia el logro de objetivos. La capacidad de observación, reflexión y diálogo son claves en el estilo de comunicación que necesitamos en Belcorp.

Con esta guía tendrás más claridad sobre cómo lograr que tu equipo esté constantemente inspirado, alineado y comprometido a dar lo mejor de sí.



Tu rol en la

es asegurar que el equipo comprenda y se comprometa a lograr los desafíos, a través de espacios de alineamiento y diálogo constantes y oportunos.

COMUNICACIÓN

Desde tu rol de líder generas credibilidad, confianza y compromiso en los equipos con los retos de negocio. Tus espacios de comunicación tienen más impacto y poder que cualquiera de los mensajes y medios que nuestra área de comunicación interna pueda producir.

7 acciones de los líderes exitosos en la comunicación

- 1 Aseguran que su equipo comprenda la estrategia del negocio y cómo contribuyen a lograrla
- 2 Explican con anticipación sus expectativas
- 3 Comparten oportunamente los cambios que impactan a su equipo
- 4 Comparten los resultados de la compañía
- 5 Reconocen y comparten aprendizajes, avances y logros
- 6 Abren el diálogo sin temer a las preguntas difíciles
- 7 Hacen lo que dicen y evidencian los valores de la empresa



Consejos para tener mejores espacios de

COMUNICACIÓN



Prepárate

- ▶ **Ten clara tu intención** (qué necesitas que tu equipo sepa, crea y haga) y la agenda de la sesión.
- ▶ **Piensa si puedes adelantar** algo como pre work (cifras, lecturas, etc), así el espacio se enfoca en la conversación, y no en revisión de información.
- ▶ **Ten presente la parte logística**. Si te conectas con países, realiza pruebas antes del espacio.



Genera diálogo

- ▶ Para generar diálogo en equipos grandes o tímidos, **usa post-its o herramientas digitales** como Mentimeter.com y Slido.
- ▶ Si te hacen una **pregunta difícil, aclara tus ideas antes de responder**. Si no estás seguro de la respuesta, es mejor que primero la valides con tu líder o la persona responsable del tema. Si te hacen una pregunta rebuscada, repítela con tus propias palabras para asegurar que la entendiste bien.
- ▶ **Para persuadir, las preguntas son más poderosas** que los mensajes porque las personas se sienten más involucradas.



Sé efectivo

- ▶ Dale **foco a tu equipo**. Por ejemplo, no todas las prioridades estratégicas son igual de importantes para cada equipo. Identifica a cuál darle más fuerza.
- ▶ Usa el **check out para asegurar que la comunicación funcionó** y logaste la intención del espacio.



Escúchalos activamente

- ▶ La **escucha activa te ayudará** a identificar las necesidades de comunicación en tu equipo.
- ▶ **Presta atención** a lo que te dicen y, sobre todo, a sus estados de ánimo, expresiones faciales, interrupciones, distracciones y silencios.
- ▶ **Empatizar** con tu equipo, te ayudará a abordar los temas de forma más oportuna y efectiva, elevando su impacto y relevancia.

Comunícate al estilo Belcorp

En este contexto de transformación, y tomando como punto de partida nuestro backbone y la estrategia Belcorp, **nuestra comunicación** debe tener **4 características** principales:

Inspiradora

Energiza, entusiasma, motiva a la acción e impulsa a lograr lo extraordinario.

Una excelente herramienta es el **storytelling**, porque conectas con la mente y con la emoción. Úsala para compartir una visión, ejemplificar una situación, reconocer a una persona o levantar un aprendizaje. Ten siempre claro cuál es el mensaje que quieres transmitir y estructura tu historia así: situación, conflicto y desenlace.

Dialogante

Promueve una conversación cercana y auténtica.

Evoluciona los espacios que giran alrededor del PowerPoint y enfócate en generar **conversaciones** donde las personas compartan ideas, puntos de vista, preguntas y lleguen a acuerdos.

Un espacio de comunicación exitoso es donde dedicas al menos **la mitad del tiempo a escuchar** a tu equipo. Usa preguntas abiertas que lleven a que las personas reflexionen, se expresen y con las que confirmes haber logrado tu intención de comunicación.

Coherente

Genera credibilidad a través de mensajes y acciones claros y consistentes.

Asegura que tu equipo tenga claridad, convicción y compromiso **con nuestra cultura y estrategia de negocio**. Refuézalas consistentemente en tus comunicaciones.

Proactiva

Se da en el momento y la forma correctos para generar una cultura ágil y empoderada.

Como líder es necesario que generes **espacios constantes de comunicación** individuales o grupales, para responder a alguna necesidad que identifiques en tu equipo, y mantenerlo alineado y comprometido con los desafíos.

Para lograrlo, aprovecha los siguientes **espacios oficiales** y asegura una comunicación ágil y efectiva.

Como líder genera espacios para responder proactivamente a alguna necesidad de tu equipo, como: dar feedback, compartir opiniones, hacer status, lluvia de ideas, etc.

Espacios oficiales de comunicación que todo líder debe saber aprovechar

	ASAMBLEA GENERAL	ASAMBLEAS EQUIPO	DOBLE VÍA	ENFOCA TU ENERGÍA AQUÍ! SUPER EQUIPO PRIMARIO*	EQUIPO PRIMARIO*
ESPACIO	ASAMBLEA GENERAL	ASAMBLEAS EQUIPO	DOBLE VÍA	ENFOCA TU ENERGÍA AQUÍ! SUPER EQUIPO PRIMARIO*	EQUIPO PRIMARIO*
INTENCIÓN	Convicción con las metas, avances en la estrategia, aprendizajes y resultados de la organización	Alineamiento y energía del equipo con los desafíos de la vicepresidencia / país	Diálogo abierto (presencial y virtual) entre la organización y el Comité Ejecutivo	Alineamiento de las decisiones sobre la estrategia y resultados	Diálogo entre el líder y sus reportes directos, sobre temas propios del equipo trayendo contexto de negocio.
FRECUENCIA SUGERIDA	Semestral	Trimestral	Trimestral	Trimestral	Mensual
LÍDER DEL ESPACIO	Comité Ejecutivo	VP y DGs	Comité Ejecutivo	Directores	<ul style="list-style-type: none"> VP con Directores y Gerentes Gerentes con jefes, analistas y asistentes.
CUÁNDO	Inicio de año y cierre del primer semestre	Cuando lo requiera el equipo	Cierre de periodo	Cierre del trimestre, una semana después del Foro de Líderes	3ª semana de cada mes
QUÉ ESPERAMOS DE TI	<ul style="list-style-type: none"> Durante la sesión, participa activamente y promueve la participación de tu equipo Después, conversa con tu equipo sobre lo que se presentó en el espacio 	<ul style="list-style-type: none"> En el caso Corp, comparte con VPs algún tema que se necesite cubrir en la asamblea Después, conversa con tu equipo sobre lo que se presentó en el espacio 	<ul style="list-style-type: none"> Participa activamente en el diálogo Incentiva las preguntas 	<ul style="list-style-type: none"> Prioriza el espacio y agenda a tu equipo con anticipación Incluye los temas que consideres relevantes para tu equipo Incentiva las preguntas y comentarios en la sesión 	<ul style="list-style-type: none"> Prioriza el espacio mensualmente con tu equipo Define previamente tu intención, considerando temas relevantes para el equipo

* Material compartido por OneDrive con VPs, Directores y Gerentes. Búscalo en las carpetas "compartido conmigo". Si no tienes acceso, contacta a Malu Cervera o Diana Salazar

#OrgulloBELCORP

CELEBREMOS LOS AVANCES CON LOS QUE CONSTRUIMOS EL FUTURO

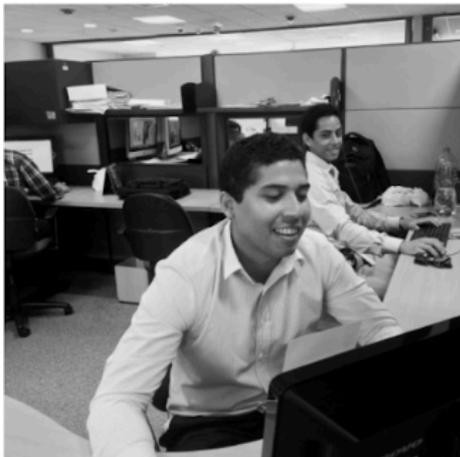


Avanzamos en la digitalización de nuestras consultoras

A C06 el 64.3% de consultoras pasan su pedido a través de somosbelcorp.com o el App. Además, del total de pedidos de C06, 23.3% están viniendo por el App, incluso países como Panamá, tiene el 40% de sus pedidos viene por este medio.

PRUEBA 2

Esto es solo una prueba del boletín #OrgulloBelcorp



La voz de la consultora, cada vez + cerca

El equipo de CC Insights ha desarrollado el primer panel online "TU VOZ ON LINE", comenzando con CO y PE, y luego se extenderá a MX y otros países. Éste nos permitirá un mejor conocimiento de la consultora, con mayor alcance geográfico y a un menor costo. En dos días han logrado inscribir a 1,100 consultoras, con quienes podemos interactuar para identificar necesidades y llevarles soluciones de mayor valor.

Una UX excepcional empieza con una excelente calidad

¡Felicitaciones al equipo de Chile que ha sido reconocido, por cuarto año consecutivo, con el primer lugar en el Cumplimiento de Buenas Prácticas de CDP 2017, destacando en el programa corporativo BPX de Belcorp.

El equipo de Colombia



Anexo 7:

Piezas de Premios Belcorp para medios presenciales, digitales e impresos

SERIE

Premios
BELCORP
2018

22 EQUIPOS FUERA DE SERIE
22 VIDEOS DE 1 MINUTO
22 HISTORIAS INSPIRADORAS

¡JUNTOS, ¡ELIJAMOS A LAS 12 FINALISTAS!

Del 19 al 30 de noviembre
Haciendo click aquí

EQUIPOS FUERA DE SERIE

SERIE

Premios
BELCORP
2018

¡QUEDAN 2 DÍAS!

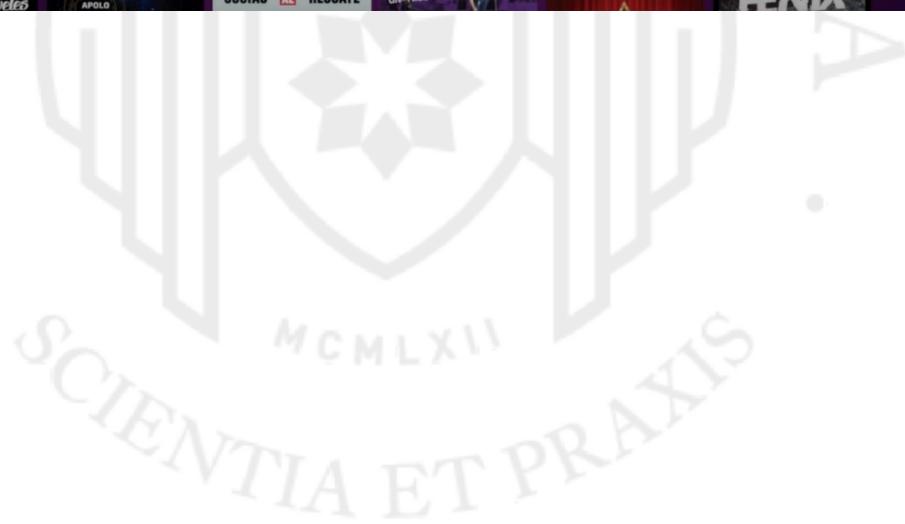
¿Ya conoces todas las historias?
Haz click aquí para calificarlas y elegir a las 12 finalistas

EQUIPOS FUERA DE SERIE

Anexo 8:

Plataforma de votación de Premios Belcorp

https://drive.google.com/file/d/1ltWXz8BhPOUQ07ZZ7SJ7P_3IvE7q0HLK/view?usp=sharing



Anexo 9:

Preguntas de encuesta de comunicación interna 2019

Te invitamos a continuación a llenar la siguiente encuesta para conocer tus percepciones acerca de la comunicación interna en Belcorp.

Definición de comunicación Interna: comunicación de la compañía a sus colaboradores a través de canales tanto formales (Mi Portal, asamblea, equipo primario, reuniones, entre otros) así como canales informales (rumores de pasillo, por ejemplo).

Corp / País:

País:

Vicepresidencia:

Nivel Jerárquico

1. ¿Cuál es tu percepción acerca de las siguientes características de la comunicación interna en Belcorp?

- Es oportuna y asertiva.
1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___
- Es coherente con lo que sucede en la compañía
1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___
- Nos lleva a la acción con energía, entusiasmo y motivación.
1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___
- Promueve el diálogo a través de espacios de doble vía.
1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___

2. ¿Tienes alguna idea para mejorar la comunicación interna en Belcorp?

ESPACIOS PRESENCIALES

3. Qué tan útil son estos espacios para mantenerte alineado y comprometido con los retos del negocio (evaluación del 1-mínimo al 5-máximo)

Asamblea General	1 ___	2 ___	3 ___	4 ___	5 ___
Asamblea de Equipo	1 ___	2 ___	3 ___	4 ___	5 ___
Súper Equipo Primario	1 ___	2 ___	3 ___	4 ___	5 ___
Equipo Primario	1 ___	2 ___	3 ___	4 ___	5 ___
Doble Vía	1 ___	2 ___	3 ___	4 ___	5 ___

ESPACIOS DIGITALES

4. Qué tan relevante para ti es el contenido de estos medios (evaluación del 1-mínimo al 5-máximo)

Comunicados 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

Mi Portal 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

5. ¿Tienes alguna idea para mejorar nuestros comunicados?

6. ¿Tienes alguna idea para mejorar Mi Portal?

COMUNICACIÓN DE LÍDERES

Marca tu nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones (1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo)

7. Mi líder genera espacios de comunicación y diálogo frecuentes en donde me siento escuchado

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

8. Recibo de mi líder información relevante de forma transparente y oportuna

1___ 2___ 3___ 4___ 5___

9. Mi líder es abierto a responder preguntas y recibir comentarios

1___ 2___ 3___ 4___ 5___