

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



POTENCIANDO LA IDENTIFICACIÓN DEL OPERARIO DE LIMPIEZA CON SU ORGANIZACIÓN: DESARROLLO DE UN PLAN PILOTO PEDAGÓGICO EN GRUPO OL

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Comunicación

Andrea Aspillaga Voysest
Código 20140102

Jessica Maciel Quispe Aguirre
Código 20141086

Asesor
Yolanda Pun Lam

Lima – Perú
Mayo del 2020



**POTENCIANDO LA IDENTIFICACIÓN
DEL OPERARIO DE LIMPIEZA CON
SU ORGANIZACIÓN: DESARROLLO DE
UN PLAN PILOTO PEDAGÓGICO
EN GRUPO OL**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN	11
1. ANTECEDENTES.....	12
1.1 Naturaleza del proyecto y referencias	12
1.2 La organización.....	12
1.3 Objetivos del trabajo	14
2. REALIZACIÓN O INTERVENCIÓN	16
2.1 Creación del área de comunicaciones	16
2.2 Diagnóstico de comunicación	17
2.2.1 Desarrollo del diagnóstico	17
2.2.2 Resultados del diagnóstico.....	18
2.2.3 Problemas y/u oportunidades detectadas	24
2.3 Desarrollo del manual de marca OL	24
2.4 Diseño de plan piloto estratégico de comunicación.....	26
2.4.1 Alineamiento estratégico	29
2.4.2 Objetivo del plan piloto	30
2.4.3 Estrategias y frentes de gestión.....	31
2.4.4 Matriz de ejecución de acciones	32
3. SUSTENTACIÓN	34
3.1 Comprendiendo el valor estratégico de la comunicación en la empresa	34
3.2 La importancia de plasmar la esencia de la marca en un manual	34
3.3 La comunicación planificada permite fomentar la cultura corporativa ..	36
4. LOGROS Y RESULTADOS	37
4.1 Medición de indicadores	39
4.2 Logros obtenidos.....	43
5. RECOMENDACIONES.....	44
6. LECCIONES APRENDIDAS.....	45
REFERENCIAS	46
ANEXOS.....	47

Dirección web de las piezas y producciones de comunicación parte del trabajo

Materiales:

- [Manual de Identidad Corporativa](#)
- [Plan piloto estratégico de Comunicación](#)
 - [Acción n°1 – Las 5 Reglas de Oro](#)
 - [Acción n°2 – Políticas corporativas](#)
 - [Acción n°3 – Beneficios laborales](#)
 - [Acción n°4 – Boletas de pago e INTRANET](#)
 - [Acción n°5 – Reglamento Interno de Trabajo](#)
 - [Acción n°6 – Préstamo de Escolaridad](#)
 - [Acción n°7 – Coronavirus](#)
 - [Acción n°8 – Capacitación Líderes](#)

Experiencia de campo:

- [Fotos implementación del periódico mural](#)
- [Fotos fase n°1 de la medición](#)
- [Fotos fase n°2 de la medición](#)
- [Fotos capacitación líderes](#)

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Nivel de efectividad de medios de comunicación interna	22
Tabla 2.2 Dificultades observadas de los cuatro principales medios y las propuestas de mejora	23
Tabla 2.3 Secciones del manual estratégico de marca de Grupo OL.....	24
Tabla 2.4 Esquema general del plan estratégico.....	27
Tabla 2.5 Presupuesto para la ejecución del plan piloto.....	28
Tabla 2.6 Frente de acción: estructura y medios repotenciados	32
Tabla 4.1 Matriz de resultados – Plan piloto de comunicación interna.....	40



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 ¿Cómo aumentar el énfasis en una cultura de Clan?.....	15
Figura 2.1 Mapa de empatía del perfil de “operario de limpieza”.....	20
Figura 2.2 Primer bloque para migrar a la cultura clan en el público operativa.....	26
Figura 2.3 Matriz de alineamiento estratégico con el equipo gerencial	29
Figura 4.1 Desarrollo del plan piloto de comunicación.....	38
Figura 4.2 Mapa de empatía del perfil de “operario de limpieza” - post piloto	42



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Política corporativa de Grupo OL	48
Anexo 2: Organigrama de OL Servicios Generales.....	49
Anexo 3: Política de Sostenibilidad de Grupo OL	50
Anexo 4: M.O.F. del área de comunicaciones	51
Anexo 5: Diagnóstico de Cultura.....	52
Anexo 6: Resultados de la encuesta de las 4 Culturas	55
Anexo 7: Modelo de encuesta diagnóstico	59
Anexo 8: Resultados de la encuesta diagnóstico	61
Anexo 9: Esquema de entrevista de profundidad	65
Anexo 10: Resultados de las entrevistas	68
Anexo 11: Guía del focus group	78
Anexo 12: Ficha de asistencia del focus group.....	80
Anexo 13: Análisis del focus group.....	81
Anexo 14: Datos recopilados de base de datos	85
Anexo 15: Modelo de encuesta para fase n°1 de medición	86
Anexo 16: Resultados de la encuesta para la fase n°1 de medición	89
Anexo 17: Modelo de encuesta para fase n°2 de medición	93
Anexo 18: Resultados de la encuesta para la fase n°2 de medición	98
Anexo 19: Estructura de la entrevista para matriz	102
Anexo 20: Resultados de entrevista post piloto.....	103

RESUMEN

El presente proyecto profesional expone el trabajo realizado por las autoras en Grupo OL, una organización enfocada en brindar servicios de limpieza integral, mantenimiento de inmuebles y desarrollo de soluciones tecnológicas a clientes corporativos, con el objetivo de lograr la incorporación formal de la comunicación interna dirigida a los equipos de operarios de limpieza.

La creación del área de comunicaciones tuvo un impacto positivo en la gestión de Recursos Humanos, brindando las herramientas para cumplir con los colaboradores en aspectos no económicos, mejorar su calidad de vida y relación con la empresa.

El plan piloto de comunicación interna, implementado en ocho unidades de servicio en Lima Metropolitana, permitió que los operarios de limpieza presenten una mejora sustancial en la comprensión de procesos internos, reglamentos y beneficios de su puesto de trabajo.

En el marco de una difícil coyuntura, capacitar a los líderes de cada unidad operativa y contar con su apoyo para transmitir la información fue la pieza clave para culminar el proyecto.

Palabras clave: comunicación interna, enfoque pedagógico, cultura, operarios de limpieza, manual de identidad corporativa.

ABSTRACT

This professional project exposes the work carried out by the authors in Grupo OL, an organization focused on providing cleaning services, property maintenance and development of technological solutions to corporate clients, with the aim of achieving the formal incorporation of internal communication aimed at cleaning teams.

The creation of the communications area had a positive impact on Human Resources management, providing the tools to satisfy the non-economic needs of cleaning workers, improve their quality of life and their relationship with the company.

The internal communication pilot plan, implemented in eight service centers in the Lima Metropolitan Area, allowed cleaning workers to present a substantial improvement in the understanding of internal processes, regulations and benefits of their job.

In the framework of a difficult situation, training the leaders of each operating unit and having their support to transmit the information was the key to completing the project.

Key words: internal communication, educational approach, culture, cleaning workers, corporate identity manual.

INTRODUCCIÓN

Grupo OL es un grupo empresarial peruano con más de 20 años de experiencia en el sector de servicios corporativos. La organización inicia en el año 1999, con la creación de la empresa OL Servicios Generales, enfocada en brindar servicio de limpieza en el sector retail y transporte. A través de dos décadas de trayectoria, “OL” ha expandido su oferta a otros servicios relacionados a la industria del *facility management*¹, así como el desarrollo de soluciones tecnológicas para la gestión de negocios con personal en campo.

En los últimos años, el grupo estableció la meta de incorporar un enfoque de negocio sostenible en todas sus empresas, el cual debía cumplir con los tres pilares de la sostenibilidad: social (personas), económico (dinero) y ambiental. Dentro del ámbito social, se decide aceptar el proyecto de las autoras en materia de comunicación interna para potenciar la gestión integral del área de Recursos Humanos.

¹ Es una disciplina que engloba diversas áreas para asegurar y gestionar el mejor funcionamiento de los inmuebles y/o infraestructuras y de sus servicios asociados. (Dr. Luis (Luigi) Amendola, 2020)

1. ANTECEDENTES

1.1 Naturaleza del proyecto y referencias

El capital humano es el recurso más importante en el rubro de servicios, y su rendimiento está relacionado con las buenas o malas prácticas dentro de la cultura corporativa. Por ello, es relevante capacitar al colaborador, enseñar a través de las acciones, brindar el conocimiento necesario siendo la imagen y la proyección de ella.

En la actualidad, las empresas son conscientes de que, para tener éxito, es importante escuchar y reconocer a sus colaboradores mediante canales abiertos de comunicación. Una experiencia compartida en la industria de servicio es la de Líderman, empresa de seguridad, la cual se propuso revalorar la figura del colaborador en su entorno a través de un trabajo de liderazgo y cultura interna. Como menciona Javier Calvo Pérez (2013), fundador de Líderman, es importante "practicar una cultura empresarial sólida, enfocada en el bienestar de los colaboradores, porque, a través de su satisfacción, se conseguirá dar un servicio de calidad a los clientes. Esto se resume en la fórmula Empleados Felices = Clientes Felices" (p.27).

En Latinoamérica, la empresa mexicana Stesso² se destaca como pionera en asumir este nuevo enfoque, colocando al "especialista de limpieza" como el centro de su negocio y sus prioridades. Por esta razón, Stesso ha desarrollado programas de bienestar, capacitación y visitas, como "Contigo en Verano" (social), "Desayuno en Familia" (reconocimiento), "Sana Sana" (salud), "Invirtiendo en tu casa" (financiación), y "Nunca es tarde" (estudios).

1.2 La organización

Grupo OL es un conglomerado de cuatro empresas enfocadas en brindar servicios corporativos, las cuales son: OL Servicios Generales, OL Facilities Management, OL Del Oriente y OL Tech Solutions. La misión del grupo es "ofrecer soluciones de calidad basadas en nuestra vocación de servicio, alta capacitación de nuestros colaboradores,

² Stesso es una empresa de recursos humanos especialista en limpieza. (<https://www.stesso.com.mx/>)

considerando su impacto en los pilares de sostenibilidad y manteniendo una filosofía de continua innovación y adaptación al cambio.” (Ver Anexo 1)

OL Servicios Generales es una empresa de intermediación laboral con capital 100% peruano que brinda soluciones integrales de limpieza y desinfección, con especialidad en diferentes ambientes. A través de 20 años de experiencia, OL cuenta con operaciones en todas las regiones del país y se mantiene a la vanguardia en el uso de tecnología de limpieza y monitoreo de actividades.

En OL Servicios Generales, el área operativa se convierte en una parte fundamental para el éxito del negocio. Los colaboradores operativos son los encargados de ejecutar el servicio en cada unidad operativa. Una unidad operativa es la denominación estándar para los espacios del cliente donde la empresa brinda sus servicios, por ejemplo: un centro comercial, un banco, un supermercado, un aeropuerto, entre otros.

Dentro de cada unidad de trabajo, los equipos se organizan de forma jerárquica. El supervisor zonal es la persona que maneja la cuenta del cliente y monitorea el servicio brindado en todas las unidades de este. Cada unidad está liderada por un jefe de grupo, quien verifica que el servicio se ejecute correctamente y se atiendan todos los requerimientos diarios. El jefe de grupo gestiona un equipo de operarios de limpieza, quienes cumplen con sus rutinas de acuerdo con el lugar que tienen asignado, ya sea un espacio de la tienda, el patio de comidas, los servicios higiénicos, entre otros.

En caso un operario no pueda asistir a su turno, la empresa envía a un retén de limpieza. Un retén es aquel colaborador que se encuentra listo para cubrir los faltantes de cada unidad; se encuentra altamente capacitado y recibe un bono de movilidad puesto que debe estar listo para moverse por toda la ciudad. (Ver Anexo 2)

En la empresa, se han realizado acciones aisladas de comunicación, como emisión de mensajes, afiches operativos, entre otros. Sin embargo, no se obtuvo un resultado evidente de mejora debido al poco seguimiento y medición. Este proyecto fue el primer piloto de comunicación estructurada dirigido a los equipos de operarios, el cual se enfrentó a barreras demográficas como la avanzada edad, el nivel educativo básico o nulo, las limitaciones económicas y el poco acceso a las tecnologías.

1.3 Objetivos del trabajo

Grupo OL está redefiniendo su accionar, integrando el concepto de sostenibilidad en sus empresas a través de una propuesta de modelo de negocio sostenible, el cual consiste en un conjunto de actividades mediante las cuales se promueven el crecimiento económico, desarrollo social y la preservación del medio ambiente. (Ver Anexo 3)

En el ámbito de lo social, el primer paso fue definir la cultura existente en OL Servicios Generales. Para ello, se tomó como referencia el modelo Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron, K. Quinn, R.; 2011), el cual propone cuatro tipos de cultura corporativa: clan, conservadora, innovadora y de mercado. En base a este modelo, se adaptó una encuesta simplificada a ser aplicada en dos grupos internos: el personal operativo (compuesto por jefes de grupo y operarios) y el personal administrativo.

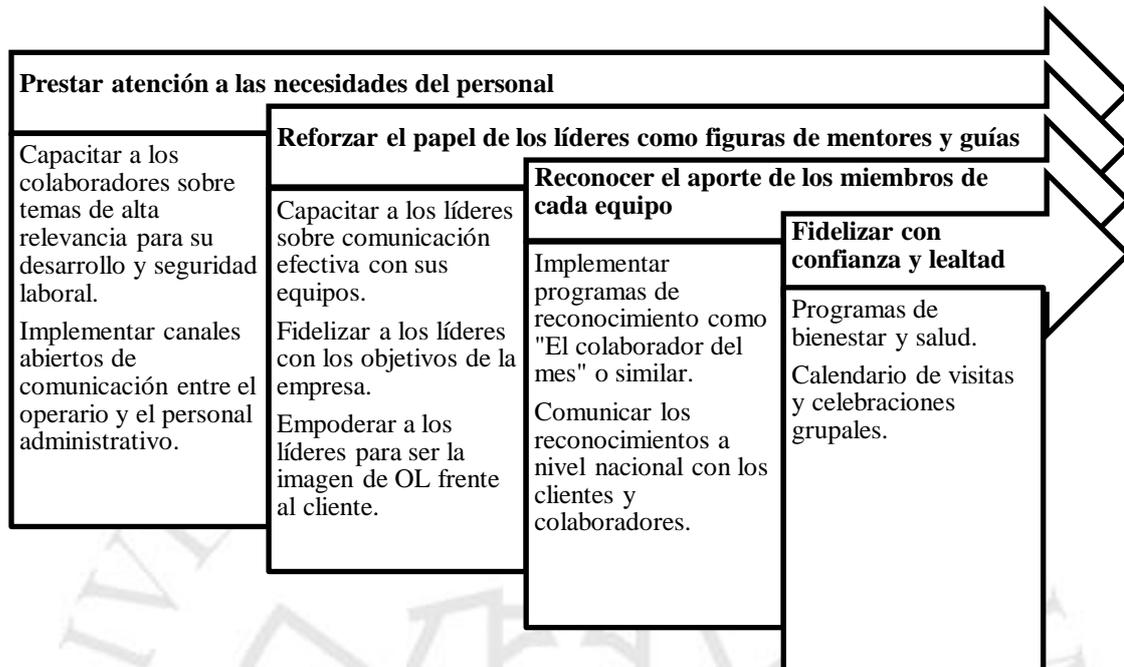
En el público operativo, se descubrió que los jefes de grupo y personal de limpieza conformaban una cultura de mercado, en la cual todos estaban orientados a los resultados, eran altamente competitivos y se enfocaban en conseguir los objetivos. Asimismo, el estilo de dirección se caracterizaba por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos. Los valores compartidos por el personal eran la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos. (Cameron, K. Quinn, R.; 1999).

Por otro lado, en el público administrativo, se descubrió que dominaba el tipo de cultura clan, donde los equipos perciben a la empresa como una gran familia y comparten mucho con los demás. En esta comunidad, era importante el desarrollo humano de sus miembros, que exista una gran confianza y una mentalidad abierta y participativa. El éxito se construye en el desarrollo humano, el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores. (Cameron, K. Quinn, R.; 1999).

Frente a esta situación, OL tiene como meta de largo plazo unificar su cultura interna en base a los lineamientos de la cultura de clan. Por esta razón, el propósito del proyecto es destacar la importancia de la comunicación como un eje para contribuir a un objetivo macro de la empresa: forjar una cultura interna de clan y brindar un mejor servicio o producto hacia el cliente. Para ello, se mapeó cuatro grandes bloques estratégicos para lograr una transición exitosa.

Figura 1.1

¿Cómo aumentar el énfasis en una cultura de Clan?



Nota. Elaboración propia

En este proyecto se planteó contribuir a la primera fase de este plan estratégico desde el enfoque de comunicación. Para ello, se propuso lograr la incorporación formal de la comunicación interna dentro de Grupo OL mediante tres objetivos:

- Formalizar el desarrollo de la comunicación bajo la responsabilidad de un área encargada dentro de la empresa.
- Estandarizar las comunicaciones internas y externas bajo los lineamientos gráficos determinados en el Manual de Identidad Corporativa.
- Mostrar el impacto positivo de las estrategias de comunicación planteadas en un plan piloto dirigido a los colaboradores localizados en Lima Metropolitana.

2. REALIZACIÓN O INTERVENCIÓN

Para lograr el objetivo final del proyecto, se plantearon cuatro momentos de intervención dentro de Grupo OL: (1) la formalización del área de comunicaciones dentro de la empresa; (2) el diagnóstico de comunicación interna; (3) la creación del manual de identidad corporativa de “OL”; (4) y el desarrollo de un plan estratégico de comunicación, en base a un piloto en al área de Lima Metropolitana.

2.1 Creación del área de comunicaciones

Como primera intervención dentro de la empresa, se establecieron los lineamientos y funciones del equipo de comunicaciones, el cual estaría incluido dentro del área de recursos humanos. Para ello, se modificó el organigrama general y los cargos del área de comunicaciones se incluyeron en el Manual de Organización y Funciones (M.O.F.), cuya finalidad es servir como guía a todo el personal que debe asumir un cargo dentro de la organización. El M.O.F. es importante porque disminuye los conflictos entre áreas dejando en claro las responsabilidades de cada uno, divide el trabajo, aumenta la productividad individual y organizacional, y, hace formal cada puesto, cada área.

El objetivo general del área de comunicaciones es organizar la información bajo un formato estándar y transversal, así como implementar campañas de acuerdo con las necesidades de cada público objetivo. En base a ello, se determinó que el área se compondría de dos cargos: un analista y un practicante.

El analista de comunicaciones tiene como objetivo diseñar e implementar estrategias efectivas de comunicación, apegadas a la identidad corporativa de la organización con el fin de despertar, mantener y fortalecer la identidad de la corporación en todos los colaboradores. Por otro lado, el practicante de comunicaciones debe brindar soporte al desarrollo de contenidos y ejecución de proyectos del área para el fortalecimiento de la cultura, generar conectividad emocional con los colaboradores y resguardar la identidad de la compañía apoyando al analista. (Ver Anexo 4)

2.2 Diagnóstico de comunicación

El proyecto tiene como público objetivo principal a los operarios de limpieza, puesto que se evidenció que eran el grupo humano menos atendido por la empresa, debido a las brechas geográficas entre las unidades y la sede administrativa, y el escaso nivel de retroalimentación por parte de ellos. Por ello, el diagnóstico se enfocó en conocer más sobre este público interno, sus necesidades y limitaciones en materia de comunicación.

2.2.1 Desarrollo del diagnóstico

Para determinar la cultura actual en la empresa, se aplicó ochenta encuestas a los colaboradores en OL Servicios Generales, adaptando las preguntas del Modelo OCAI (Ver Anexo 5) en un modelo simplificado³. Del total de encuestas, veinte fueron aplicadas a personal administrativo en distintos niveles jerárquicos, mientras que sesenta fueron aplicados a operarios de limpieza de forma aleatoria.

Al analizar los resultados, se descubrió que los colaboradores administrativos pertenecían a una cultura de clan, la cual es más flexible y orienta a lo interno. Por otro lado, los colaboradores operativos laboraban en una cultura de mercado, más estricta y orientada a objetivos externos relacionados al cliente (Ver Anexo 6).

Al delimitar a nuestro público objetivo a operarios de limpieza, se realizó una investigación en nueve unidades de servicio más representativas de Lima, las cuales fueron: C.C. Larcomar, C.C. Real Plaza Salaverry, C.C. Real Plaza Centro Cívico, Banco Falabella Jockey, C.C. Open Plaza Atocongo, C.C. Open Plaza Ate, C.C. MegaPlaza Independencia, Oechsle de C.C. Plaza Norte y Oechsle Miraflores.

En el diagnóstico, se utilizaron herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación. A nivel cuantitativo, se aplicó una encuesta dirigida a 102 colaboradores, en la que se consultó sobre su percepción frente a temas como espacios de comunicación, percepción sobre sus líderes, relación con las áreas de soporte en la empresa, sentido de pertenencia y reconocimiento, entre otros. (Ver Anexo 7 y 8)

³ El modelo simplificado fue proporcionado por Juliana Ramírez, docente de la Universidad de Lima y especialista en Identidad y Reputación Corporativa.

A nivel cualitativo, se aplicaron nueve entrevistas de profundidad y un focus group. El objetivo de las entrevistas de profundidad fue comparar las percepciones entre colaboradores con diferente tiempo en la empresa, así como conocer el punto de vista de algunos jefes de grupo sobre el nivel de soporte recibido por parte de otras áreas.⁴ (Ver Anexo 9 y 10)

Luego, se emprendió un focus group con catorce colaboradores de las unidades seleccionadas, con la finalidad de generar un espacio de conversación para evidenciar los insights más profundos del público objetivo. Para la selección de los participantes, se buscó a colaboradores de unidades cercanas a la oficina, de ambos géneros y diversas edades para obtener distintos puntos de vista.⁵ (Ver Anexo 11, 12 y 13)

2.2.2 Resultados del diagnóstico

Mediante la investigación en la base de datos, se pudo obtener las principales características demográficas del público en el departamento de Lima Metropolitana. La muestra fue de 793 operarios de limpieza.

En relación con la edad, se descubrió que el 79.4% de los operarios de Lima se encuentran entre los 20 a 49 años, mientras que el número se reduce considerablemente a partir de los 50 años. (Ver Anexo 14)

Con respecto a la carga familiar, se encontró que el 54,2% cuenta con la bonificación de asignación familiar, lo cual significa que poseen una familia, a pesar de que sólo una minoría figura como “casado” en el sistema. Y, en el caso del nivel educativo, la mayoría de los operarios (98.9%) afirman que tienen la secundaria completa. (Ver Anexo 14)

En base a los resultados obtenidos en los diagnósticos de comunicación, se propuso sintetizar la información en dos grandes matrices, las cuales permiten visualizar la situación actual de la comunicación de forma ordenada.

La primera matriz es el Mapa de Empatía, el cual resume los objetivos, preocupaciones y expectativas que el colaborador tiene de la empresa y de las personas

⁴ Las encuestas y las entrevistas se llevaron a cabo del 17 al 30 de junio de 2018.

⁵ El focus group se realizó el 23 de abril de 2019.

con las que trabaja. La segunda matriz es el Mapa de efectividad de los medios, el cual detalla los canales actuales de comunicación, el nivel de efectividad que tienen con el grupo objetivo, y las propuestas de mejora obtenidas en la investigación.

El mapa de empatía es un formato que busca describir al colaborador de una empresa por medio del análisis de 6 aspectos, relacionados a los sentimientos del ser humano. Esta matriz fue perfeccionada para el ámbito de gestión y publicada en el capítulo tres de “Business Model Generation” (Alexander Osterwalder, 2010).

El siguiente esquema se desarrolló en base a la recolección de datos que se realizó en un diagnóstico previo.



Figura 2.1

Mapa de empatía del perfil de “operario de limpieza”



Nota. Declaraciones registradas en el desarrollo de un grupo focal con el público objetivo. Elaboración propia en base a la matriz perfeccionada para el ámbito de gestión y publicada en el capítulo tres de “Business Model Generation” (Alexander Osterwalder, 2010).

En OL, los canales humanos de comunicación son los más importantes para llegar al público objetivo. El supervisor zonal es vital recibe la información de la administración y la distribuye en todas las unidades operativas. En base a esta información, el jefe de grupo y/o encargado de la unidad mantiene a su equipo actualizado mediante charlas diarias de cinco minutos antes del inicio de cada turno. El 34% de los operarios considera que su fuente principal de información es su jefe de grupo, considerándolos como principales portavoces de la empresa y gestores de la confianza.

Por otro lado, la empresa también cuenta con medios técnicos como: Intranet, el periódico mural y los grupos de conversación en WhatsApp. Mediante la investigación, se pudo determinar el nivel de efectividad de cada medio según la matriz utilizada en [Eco Consultores](#)⁶. La matriz de efectividad propone un análisis de siete variables clave por cada medio en la organización:

- Nivel de alcance a todos los colaboradores.
- Rapidez de información en tiempo real.
- Posibilidad de obtener respuesta o feedback inmediato.
- Posibilidad de generar indicadores clave.
- Espacio para difundir contenido de valor o storytelling.
- Posibilidad de difundir contenido audiovisual.
- Posibilidad de generar contenido relevante.

⁶ Experiencia en el curso ejecutivo “Comunicación Interna y Endomarketing” de Pacifico Business School dirigido por Eco Consultores, <http://ecoconsultores.com.pe/>

Tabla 2.1

Nivel de efectividad de medios de comunicación interna

Medios de comunicación interna / Variables de efectividad	Reach Alcance a todos los colaboradores	Real time Información llega en tiempo real	Interaction Posibilidad de obtener feedback	Analytics Posibilidad de generar indicadores	Storytelling Difusión de contenido de valor	Rich media Difusión de contenido de valor	Local and relevant Relevante para audiencias
Cascada de información Los supervisores zonales son el nexo entre la empresa y el operario de limpieza.	Medianamente efectivo	Medianamente efectivo	Medianamente efectivo	No efectivo		Medianamente efectivo	Medianamente efectivo
Charlas de inicio de jornada Espacio de coordinación previo al inicio de turno, en cada unidad de servicio.	No efectivo	Muy efectivo	Muy efectivo	No efectivo	No efectivo	No efectivo	Muy efectivo
Intranet Espacio para ver boletas de pago y mensajes masivos.	Muy efectivo	Medianamente efectivo	Muy efectivo	Muy efectivo	Medianamente efectivo	No efectivo	Medianamente efectivo
Periódico mural Independiente en cada unidad.	Medianamente efectivo	No efectivo	No efectivo	No efectivo	Medianamente efectivo	No efectivo	Muy efectivo
Grupo oficial de WhatsApp Cadena de grupos de cada unidad.	Muy efectivo	Muy efectivo	Muy efectivo	No efectivo	Medianamente efectivo	Medianamente efectivo	Muy efectivo
Grupo oficial de Facebook Publicación de contenido variados orientado a la interacción de la comunidad.	Medianamente efectivo	Muy efectivo	Muy efectivo	Muy efectivo	Muy efectivo	Muy efectivo	Muy efectivo

Nota. Análisis basado en el modelo de siete criterios de efectividad. Fuente: Elaboración propia.

Durante el grupo focal, se intercambiaron ideas con los colaboradores operativos sobre el nivel de efectividad de los medios técnicos con los que cuenta la empresa, y cómo se podrían mejorar para cumplir con una mejor comunicación. Se presenta un resumen de los cuatro principales medios:

Tabla 2.2

Dificultades observadas de los cuatro principales medios y las propuestas de mejora

Medios de comunicación	Dificultades observadas	Propuestas de mejora
WhatsApp	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos colaboradores no tienen un smartphone o móvil de media gama con datos de internet. • No se puede llevar un buen registro de las conversaciones por este medio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear grupos formales y monitorear la comunicación. • Tener un horario de atención establecido. • Transmitir mensajes masivos.
Periódico mural	<ul style="list-style-type: none"> • Los documentos son puro texto, en blanco y negro y con letra muy pequeña. • Los colaboradores tienen baja comprensión lectora. • El jefe de grupo no refuerza la información colocada. 	<ul style="list-style-type: none"> • El contenido debe ser más llamativo y a color para captar la atención. • El tamaño de letra debe ser más grande. • Colocar información relevante. • Colocar menos texto, más imágenes.
Intranet	<ul style="list-style-type: none"> • No recuerdan sus datos de acceso o no saben ingresar. • No tienen acceso a internet. • Tienen que pedir ayuda a un familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar pasos o instructivo de ingreso. • Enviar notificaciones de SMS sobre fecha de pago y emisión de la boleta. • Asignar una tablet a cada unidad para ver las boletas.
Redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • No sabían que Grupo OL tiene presencia en redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar las redes sociales. • Colocar contenido de interés.

Fuente: Elaboración propia

2.2.3 Problemas y/u oportunidades detectadas

A través del diagnóstico realizado, se evidenció la oportunidad de migrar a una cultura de clan gracias a los nuevos insights en el público objetivo. Algunos de los insights que surgieron fueron los siguientes:

- Los operarios no se sienten valorados por la empresa.
- Poca eficiencia y eficacia de los canales existentes.
- Poco conocimiento de los colaboradores sobre la empresa.
- No hay interés en reforzar la comunicación con los operarios luego de la inducción inicial.

2.3 Desarrollo del manual de marca OL

Luego de la formalización del área y del diagnóstico de comunicación, se determinó que la tercera intervención del proyecto debía contemplar la documentación básica que el área requiere para empezar a actuar. Debido a que la empresa no contaba con lineamientos claros de identidad, se dispuso a crear un Manual Estratégico de Marca (M.E.M.) que permita alinear todos los mensajes de comunicación interna y externa.

Un manual estratégico de marca fue de suma importancia para la empresa, porque es aquella guía que contiene los usos correctos e incorrectos de la marca. Así, la organización logró mantener una línea uniforme de presentación y comunicación dirigida hacia todos sus stakeholders por los diversos medios.

Tabla 2.3

Secciones del manual estratégico de marca de Grupo OL

Sección	Contenido	Importancia
Introducción	Introducción del documento	Presenta el objetivo del documento de forma clara para los lectores.
La Empresa	Identidad Corporativa Valores Corporativos	Resalta los lineamientos corporativos transversalmente en el grupo.

(continúa)

(continuación)

Sección	Contenido	Importancia
La Marca	Personalidad de Marca Valores de Marca Territorio de Marca Esencia de Marca	Define la esencia de la marca en base al valor que Grupo OL brinda a sus clientes.
Aspecto Gráfico	Logotipo Variantes de Uso Marcas del grupo Logometría Área de Restricción Reducción Mínima Usos Incorrectos Tipografía Paleta Cromática Códigos Cromáticos Color Texturas Slogan	Destaca las reglas gráficas que todo colaborador debe tener en cuenta al momento de plasmar el logo en algún documento (no sólo en temas de comunicaciones).
Identidad Visual Institucional	Mockups Papelería Hoja Membretada Tarjeta Personal Folder Corporativo	Muestra la propuesta de diseño que debe ser utilizado para todo el material institucional.
Identidad Visual Interna	Fotocheck Etiquetas Mailing Presentaciones	Presenta la propuesta de diseño general para todos los formatos de comunicación interna.
Piezas Gráficas Publicitarias	Banner Vertical Banner Telescópico Redes Sociales Brochure	Establece los formatos de diseño para materiales publicitarios, así como la línea de look & feel en las redes sociales del grupo.
Merchandising	Cuadernos Libretas Solaperos Stickers Bolsas de Papel y Plástico Tazas y Botellas Escrituras	Muestra la propuesta de diseño general para todos los formatos de comunicación tanto interna como externa.

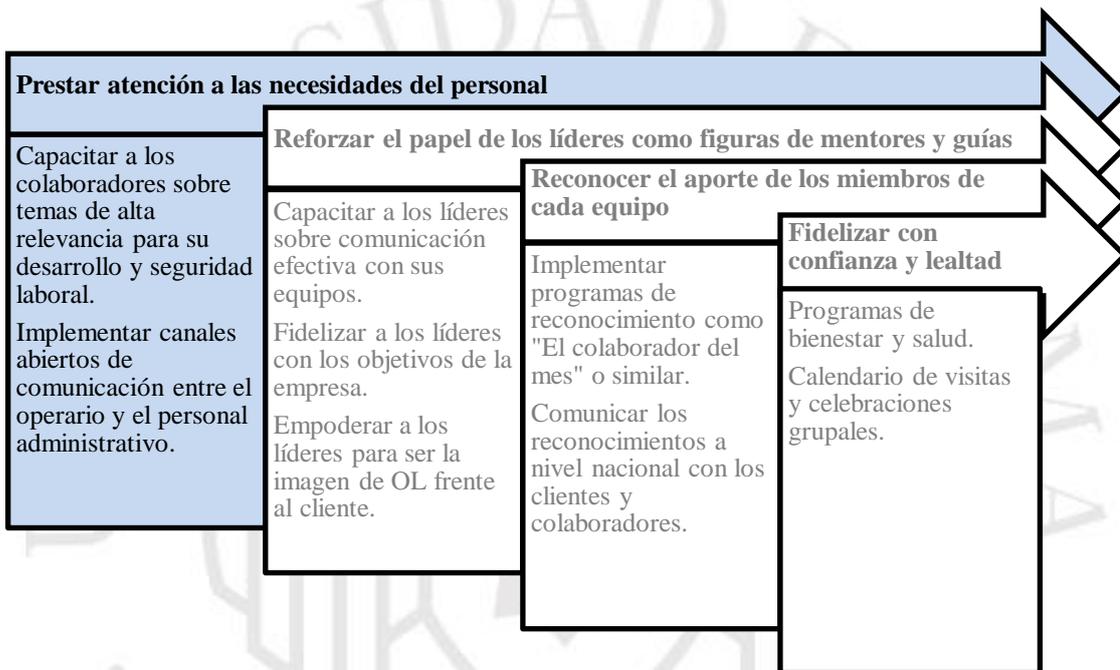
Fuente: Elaboración propia

2.4 Diseño de plan piloto estratégico de comunicación

En base a los grandes bloques estratégicos para lograr una transición exitosa a la cultura de clan, se determinó que el plan piloto de comunicación permitiría cumplir con la primera fase, descubriendo las necesidades del colaborador y enseñando sobre los principales temas para su desarrollo y estabilidad laboral.

Figura 2.2

Primer bloque para migrar a la cultura clan en el público operativo



Nota. Elaboración propia

En base a toda la información obtenida, la gerencia aprobó el desarrollo de un plan estratégico de comunicación en versión piloto para Lima Metropolitana, el cual se inició en noviembre 2019 y tuvo un plazo de ejecución de seis meses. Sin embargo, debido a la coyuntura generada por la COVID-19, la ejecución se extendió hasta el mes de agosto del presente año.

El piloto se desplegó en ocho unidades de servicio, las cuales fueron seleccionadas por la importante cantidad de colaboradores y su representatividad en el mercado retail. Las unidades escogidas fueron las siguientes: C.C. Larcomar, C.C. Real Plaza Salaverry, C.C. Real Plaza Centro Civico, C.C. Real Plaza Puruchuco, Oechsle Miraflores, Oechsle Centro Cívico, C.C. Open Plaza Atocongo, C.C. MegaPlaza Independencia.

Para ello, se propuso el siguiente esquema en base a la oportunidad detectada, cuyos elementos serán detallados más adelante:

Tabla 2.4

Esquema general del plan estratégico

Objetivo	“Aumentar en un 60% el nivel de conocimiento sobre información básica para el desarrollo y seguridad laboral de los colaboradores operativos, ubicados en las unidades piloto de Lima Metropolitana, en el transcurso de seis meses.”
Estrategias	Enfoque pedagógico
Frentes de acción	Estructura y medios repotenciados
Acciones	<p>Creación de piezas gráficas para la campaña de capacitación sobre “Las 5 reglas de Oro” a colocarse dentro de las unidades operativas.</p> <p>Difusión de afiches con la misión, visión, valores de la organización.</p> <p>Creación de afiches informativos sobre los beneficios de ley que reciben los operarios.</p> <p>Desarrollo de un instructivo sobre los pasos a seguir para ingresar a la boleta de pago en INTRANET.</p> <p>Realización de dos afiches que resuman los derechos y deberes en base al Reglamento Interno de Trabajo (RIT).</p> <p>Desarrollo de una cartilla sobre el préstamo de escolaridad y los requisitos para acceder al mismo.</p> <p>Realización de campaña de difusión y capacitación sobre el “Plan para la Vigilancia, Prevención y Control de COVID-19 en el Trabajo” de OL.</p> <p>Capacitación a los líderes de cada unidad sobre todos los temas de información de las acciones previas</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.5

Presupuesto para la ejecución del plan piloto

CONCEPTO	MEDIO / PERIODO	PRESUPUESTO
Correcto funcionamiento del área de comunicaciones		
- Profesionales (Analista y Practicante)	6 meses	S/20,000.00
- Equipos de TI		
Desarrollo del Manual Estratégico de Marca OL.	-	S/1,000.00
Impresión e implementación de 8 Periódico Mural en las unidades.	-	Piloto: S/560.00
Creación de piezas gráficas para la campaña de capacitación sobre “Las 5 reglas de Oro” a colocarse dentro de las unidades operativas.	Periódico mural Charla en unidad	Piloto: S/10.60 Nacional: S/178.87
Difusión de afiches con la misión, visión, valores de la organización.	Periódico mural Charla	Piloto: S/61.00
Creación de afiches informativos sobre los beneficios de ley.	Periódico mural Charla en unidad	Piloto: S/55.00
Desarrollo de un instructivo sobre los pasos a seguir para ingresar a la boleta de pago en INTRANET.	Periódico mural Charla en unidad	Piloto: S/50.00
Realización de dos afiches que resuman los derechos y deberes en base al Reglamento Interno de Trabajo (RIT).	Periódico mural Charla en unidad	Piloto: S/22.00
Desarrollo de una cartilla sobre el préstamo de escolaridad y los requisitos para acceder al mismo.	Periódico mural Charla en unidad	Piloto: S/50.00 Difusión nacional: S/843.75
Realización de campaña de difusión y capacitación sobre el “Plan para la Vigilancia, Prevención y Control de COVID-19 en el Trabajo” de OL.	Periódico mural Charla en unidad	Piloto: S/32.00 Difusión nacional: S/540.00
Capacitación a los líderes de cada unidad sobre todos los temas de información de las acciones previas.	Capacitación presencial	S/80.00 (Pasaje ida y vuelta de los colaboradores)
Movilidad	6 meses	S/250.00
TOTAL		Piloto: S/22,170.60

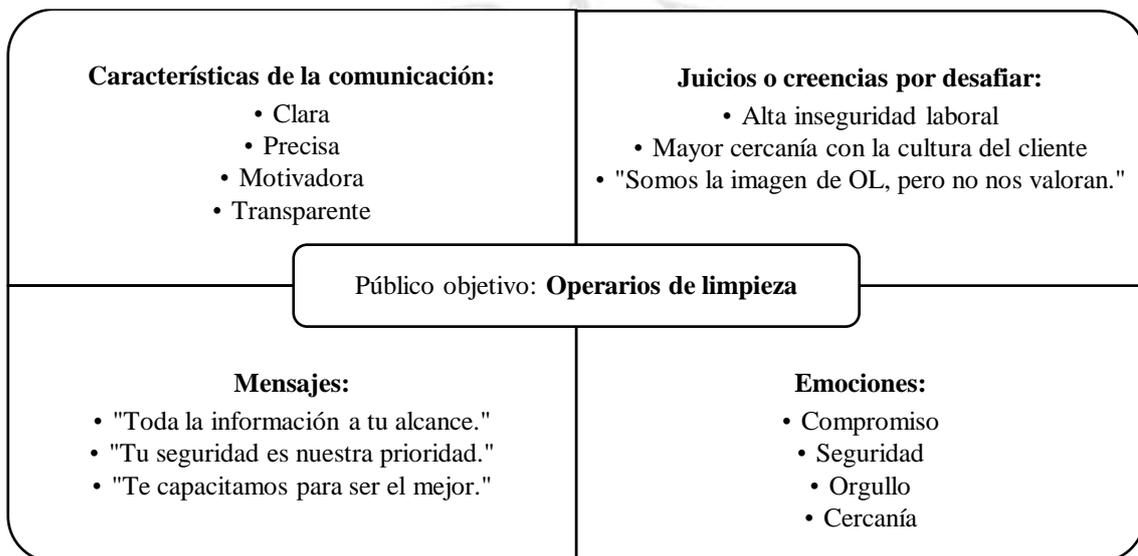
Fuente: Elaboración propia.

2.4.1 Alineamiento estratégico

Previo a la creación del plan de comunicación, se consideró importante generar una sesión de alineamiento con el equipo gerencial, que permita orientar la comunicación interna en base a los descubrimientos del diagnóstico y a la nueva oportunidad de migrar a una cultura de clan.

Figura 2.3

Matriz de alineamiento estratégico con el equipo gerencial



Nota. Elaboración propia en base al modelo de Alineamiento creado por EcoConsultores.

La comunicación debe transmitir mensajes que sean claros y comprensibles. Además, esta debe ser precisa al desarrollar mensajes puntuales e indispensables. Toda comunicación debe ser motivadora, generando entusiasmo, positivismo y energía. Asimismo, debe ser transparente con expectativas claras en relación con los objetivos planteados.

La comunicación interna tiene como reto hacer frente a tres grandes juicios que existen en el público interno:

- No sienten una seguridad laboral en sus espacios de trabajo.
- Sienten más cercanía con la cultura del cliente.
- Saben que son la imagen de OL, pero no se sienten tan valorados como el personal administrativo.

Por esta razón, la comunicación interna buscará posicionar los siguientes mensajes:

- “Toda la información a tu alcance.”
- “Tu seguridad es nuestra prioridad”
- “Te capacitamos para ser los mejores.”

Existen ciertas emociones que, a través de la comunicación, el público interno llegue a empoderar. En primer lugar, se busca que el personal se sienta orgullosos de su trabajo, de ser parte del Grupo OL y de la gran familia que se ha ido creando a lo largo de los años. En segundo lugar, la comunicación desea brindar toda la información necesaria a los operarios para que experimenten aquella seguridad y cercanía en el ámbito laboral y con sus líderes. En tercer lugar, la finalidad de los mensajes es generar compromiso entre los mismos colaboradores y sus líderes.

2.4.2 Objetivo del plan piloto

Con el propósito de apoyar al objetivo global de fortalecer la cultura clan en el público operativo, se estableció el siguiente objetivo de comunicación:

“Aumentar en un 60% el nivel de conocimiento sobre información básica para el desarrollo y seguridad laboral de los colaboradores operativos, ubicados en las unidades piloto de Lima Metropolitana, en el transcurso de seis meses.”

Para ello, se construyó un mensaje central para englobar todas las acciones de la campaña, en cual fue colocado como titular del periódico mural: “Con más información, crecemos juntos”

Figura 2.4

Mensaje central de la campaña pedagógica



2.4.3 Estrategias y frentes de gestión

Para cumplir el objetivo de comunicación, plan piloto gira en torno al enfoque pedagógico; es decir, se deben utilizar herramientas de formación o espacios de capacitación para enseñar y dar a conocer cierta información.

Dentro del enfoque pedagógico, las autoras determinaron que las acciones contribuyan a los siguientes temas: políticas corporativas, instructivos de la plataforma intranet, reglamentos internos de trabajo, beneficios sociales de ley, campaña de préstamos, campaña de prevención sanitaria. Sobre estos temas, se desplegaron las acciones de comunicación para enseñar a través de materiales impresos, capacitaciones presenciales y evaluaciones de seguimiento.

Los frentes de gestión son aquellos ejes que sostienen el plan en relación con las estrategias, y se desenvuelven en las acciones que se realizaron para llegar al objetivo. A nivel de comunicación, los frentes utilizados son: liderazgo empático, salud y convivencia, estructura y medios repotenciados, bienestar personal y familiar, y tecnología humanizada⁷. Para el desarrollo del plan piloto de comunicación, se trabajó bajo el eje de Estructura y medios repotenciados, debido a que en la empresa ya existían canales poco utilizados por Recursos Humanos. Los canales a repotenciar fueron los siguientes:

- Periódico mural (canal físico): Principal medio para la comunicación escrita, presente en todas las unidades de servicio y bajo responsabilidad del jefe de grupo y áreas de soporte (Procesos, SST, Recursos Humanos).
- Supervisores y jefes de grupo (canal humano): Son el enlace entre la administración y los equipos de limpieza. Personas claves para transmitir información, reforzar la identidad corporativa y velar por el buen clima laboral.

⁷ Experiencia en el curso ejecutivo “Comunicación Interna y Endomarketing” de Pacifico Business School dirigido por Eco Consultores, <http://ecoconsultores.com.pe/>

2.4.4 Matriz de ejecución de acciones

Tabla 2.6

Frente de acción: estructura y medios repotenciados

N°	Acciones	Audiencias	Indicadores	Meta	Mensajes
1	Creación de piezas gráficas para la campaña de capacitación sobre “Las 5 reglas de Oro”.	Operario(as) de limpieza en Lima Metropolitana	Número de operarios que conocen las 5 Reglas de Oro / Total de operarios	Lograr que el 35% de los operarios conozcan las 5 Reglas de Oro. *No se considera a las unidades de Real Plaza.	“Te enseñamos a brindar un excelente servicio de atención al cliente.”
2	Difusión de afiches con la misión, la visión y los valores de la organización.	Operario(as) de limpieza en Lima Metropolitana	Número de operarios que conocen los valores Número de operarios que conocen la misión y visión	Lograr que el 50% de los operarios conozcan los valores. Lograr que el 50% de los operarios conozcan la misión y visión.	“Te decimos quiénes somos.”
3	Creación de afiches informativos sobre los beneficios de ley que reciben los operarios.	Operario(as) de limpieza en Lima Metropolitana	Número de operarios que conocen sobre sus beneficios / Total de operarios	Lograr que el 50% de los operarios tengan un conocimiento básico de sus beneficios.	“Te informamos sobre los descuentos y beneficios que tiene.”
4	Desarrollo de un instructivo para ingresar a la boleta de pago en INTRANET.	Operario(as) de limpieza en Lima Metropolitana	Número de operarios que ingresan a ver sus boletas de pago / Total de operarios.	Lograr que el 50% de los operarios ingrese a ver sus boletas de pago.	“Te contamos paso a paso cómo ingresar a ver tus boletas de pago.”
5	Realización de dos afiches que resuman los derechos y deberes en base al Reglamento Interno de Trabajo (RIT).	Operario(as) de limpieza en Lima Metropolitana	Número de operarios que conocen sobre el RIT / Total de operarios.	Lograr que el 80% conozcan el RIT. Lograr que el 50% menciona 3 derechos y 3 deberes del RIT.	“Te contamos las políticas de la empresa de forma fácil y sencilla.”

(continúa)

(continuación)

N°	Acciones	Audiencias	Indicadores	Meta	Mensajes
6	Desarrollo de una cartilla sobre el préstamo de escolaridad y los requisitos para acceder al mismo.	Operario(as) de limpieza en Lima Metropolitana	Número de operarios que conocen el préstamo de escolaridad / Total de colaboradores.	Lograr que el 75% de los colaboradores conozcan el beneficio del préstamo.	“Te contamos cómo adquirir el préstamo de escolaridad.”
7	Realización de campaña de difusión y capacitación sobre el “Plan para la Vigilancia, Prevención y Control de COVID-19 en el Trabajo” de OL.	Operario(as) de limpieza en Lima Metropolitana	Número de operarios que conocen las medidas / Total de empleados. Número de operarios que conocen el lavado de manos / Total de empleados	Lograr que el 50% de los operarios conozcan las 4 medidas de prevención.	“Te informamos sobre el COVID-19 porque tu salud y la de tu familia es nuestra preocupación.”
8	Capacitación a los líderes de cada unidad sobre todos los temas de información de las acciones previas.	Jefes de grupo Supervisores residentes de Lima Metropolitana	Número de líderes que aprueban la evaluación de conocimiento / Total de líderes en unidades piloto.	Lograr que el 80% de los líderes aprueben la evaluación con una nota mayor al 70%	“Tú eres la pieza clave en la transmisión de mensajes de comunicación.”

Fuente: Elaboración propia.

3. SUSTENTACIÓN

3.1 Comprendiendo el valor estratégico de la comunicación en la empresa

A menudo, las empresas de servicios no consideran esencial invertir en un equipo de comunicación interna; por el contrario, enfocan sus esfuerzos en equipos comerciales y de atención al cliente externo. Hoy, con mayor experiencia en la industria, Grupo OL apuesta por la comunicación estructurada como pilar fundamental para alinear a todos sus públicos bajo una misma cultura.

Como menciona Ruth Francia, Sub-Gerente de Recursos Humanos, el equipo de comunicaciones permite reconocer la cultura actual mediante levantamiento de información, ya que los colaboradores “(...) son los que de primera mano nos pueden calificar si contamos con buenas prácticas, si valoramos su trabajo (...)” (R. Francia Morales, comunicación personal, 29 de mayo de 2020).

Asimismo, es importante que un área lidere la comunicación transversal de los objetivos, metas, estrategias, políticas, etc., produciendo un impacto en todos los equipos. Igualmente, el comunicador deberá trabajar como moderador para así fomentar el trabajo en equipo y la resolución proactiva de ciertos conflictos. Es decir, se debe considerar una comunicación fluida, práctica y directa. (R. Francia Morales, comunicación personal, 29 de mayo de 2020).

3.2 La importancia de plasmar la esencia de la marca en un manual estratégico

La creación de un manual estratégico de marca es fundamental para todas las empresas que desean estandarizar una línea gráfica, y contar con una guía o instructivo para el área de comunicación. Según Miguel Bernal⁸, este no debe basarse en un enfoque muy técnico con un objetivo de diseño gráfico; sino más bien, debe tener una finalidad más estratégica y definir aspectos intangibles de la marca como la esencia y el posicionamiento. (M. Bernal, comunicación personal, 16 de junio de 2020).

⁸ Miguel Bernal es docente de la Universidad de Lima, Comunicador especializado en Diseño Gráfico y Realización Audiovisual.

En el caso de Grupo OL, la marca sintiéndose estancada, anticuada o inferior respecto a su competencia, se pensó en la renovación y actualización como un proceso a tomar en cuenta, es decir, realizar un *rebranding* (Romero, 2015). Por esta razón, la realización del Manual Estratégico de Marca supuso un ejercicio de *rebranding* evolucionario, ya que la marca se encontraba en una situación en la que el posicionamiento y el aspecto estético no se han desarrollado mucho. (Muzellec & Lambkin, 2006).

El proceso de *rebranding* consiste en una renovación, un refrescamiento, un reinvento, renombre y/o un reposicionamiento (Merrilees & Miller, 2008), lo cual puede dar origen a la creación de un nuevo logo, término, símbolo, diseño o la combinación de estos con la intención de desarrollar un posicionamiento diferente o uno nuevo en la mente de todos los stakeholders y competidores (Muzellec & Lambkin, 2005).

Según Caro Vela⁹, era importante posicionar la marca “Grupo OL” bajo tres aspectos. Primero, se debía buscar la credibilidad entre sus públicos y adquirir mayor relevancia. Segundo, debía asegurar una sostenibilidad en el tiempo y adaptarse a las nuevas tendencias. Y, tercero, debía diferenciarse y destacar ante la competencia por una esencia desarrollada en base a una ventaja competitiva. (L. Caro Vela, comunicación personal, 26 de junio de 2020).

Cabe resaltar que el reposicionamiento de una marca involucra costos en nueva producción de material y comunicación, por lo cual debe estar correctamente respaldado y orientado al negocio. Según el modelo de Telles (2004), es importante que la empresa evalúe la relevancia de los nuevos atributos asignados a la marca, así como la ventaja competitiva de alto impacto que la diferencie de la competencia.

Entonces, cómo destacar en la industria es aquella interrogante que toda empresa tiene. Uno debe empezar a preguntarse qué es lo que lo diferencia de los demás y qué es lo que ofrece. Sin embargo, no todo gira en torno a lo tangible, uno debe ver la esencia de marca como emociones y valores que uno promete a los públicos.

⁹ Laura Caro Vela es docente de la Universidad de Lima con especialización en marketing, y un master en dirección de empresas de la Universidad de Piura.

3.3 La comunicación planificada permite fomentar la cultura corporativa

En el Grupo OL, se evidenció una gran brecha de comunicación entre los líderes administrativos con los colaboradores que brindan el servicio directo. Se detectó que la ausencia del empleador influenciaba en el bajo rendimiento de los equipos de servicio, ya que “(...) para que un empleado pueda atender REALMENTE BIEN a un cliente, primero necesita ser atendido REALMENTE BIEN por la propia empresa.” (Formanchuk, 2011).

Por ello, el plan de comunicación interna se enfoca en fortalecer la cultura de OL mediante la emisión de mensajes relevantes para el colaborador operativo, que respondan a su deseo de tener acceso a información que les brinde una estabilidad laboral en el marco de la coyuntura actual, generada por la pandemia de la COVID-19.

Durante el despliegue de las estrategias del plan, el proyecto se enfrentó a limitaciones relacionadas al público objetivo. Un obstáculo clave fue la falta de acceso, comprensión y familiaridad con los medios digitales (ej. smartphone, computadora, internet)¹⁰. Esto se debe a que los colaboradores operativos se encuentran en sectores socioeconómicos D y E, en los cuales sólo el 12.6% (NSE D) y el 3.7% (NSE E) tienen internet en sus hogares. (Apeim, 2018).

El bajo nivel de acceso a los medios digitales fue la causa común de varios resultados en las encuestas del diagnóstico. Desde el ingreso del colaborador, este mencionó enterarse del puesto por medios físicos antes que por la convocatoria online (Ver Anexo 6, ¿Cómo te enteraste de este puesto de trabajo?). Luego, el 67,6% de colaboradores no tenían conocimiento de la INTRANET o cómo ingresar por medio de internet. (Anexo 6, OL envía sus boletas por internet, ¿sabes cómo revisar tus boletas?) Y, cuando se preguntó sobre mejoras en comunicación interna, sólo el 6,4% mencionó que le gustaría recibir información de la empresa por mensaje al celular; y el 7,4%, por redes sociales. (Anexo 6, ¿Cómo te gustaría que te llegue la información de OL?).

Por esta razón, a pesar de que los canales digitales resultaban más atractivos para la campaña, se optó por canalizar los mensajes de comunicación en medios físicos y de contacto directo.

¹⁰ Testimonios de colaboradores operativos, obtenidos en el focus group y entrevistas en campo.

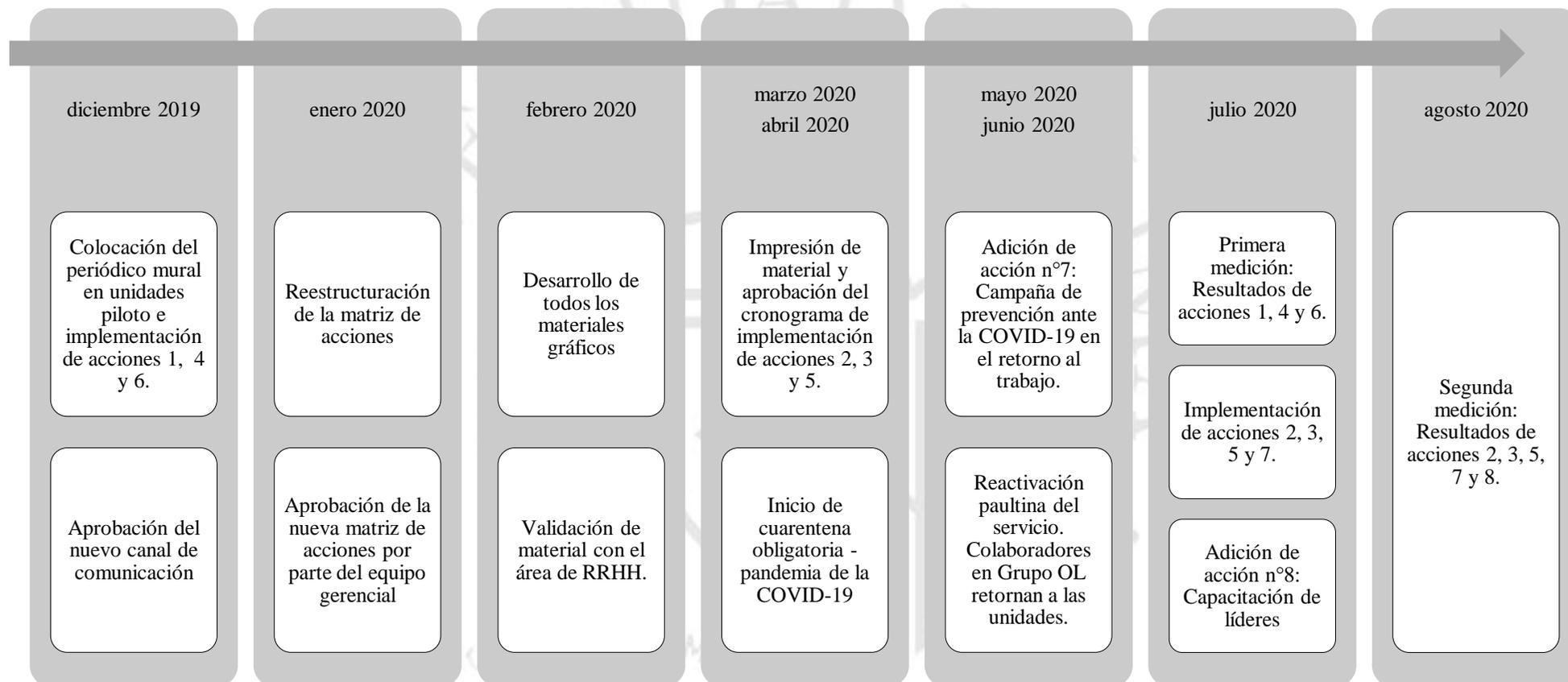
4. LOGROS Y RESULTADOS

El cronograma de implementación para este proyecto fue interrumpido por la pandemia mundial generada por la COVID-19. Esto generó dos grandes efectos en el proyecto:

1. Hasta marzo de 2020, sólo se llegó a implementar el periódico mural y tres acciones iniciales del plan piloto. Además, la segunda implementación quedó en pausa debido al aislamiento obligatorio, cierre de imprenta y cese temporal de la operación en la empresa.
2. Durante el estado de aislamiento obligatorio, se adicionaron dos acciones dentro de la matriz. La primera acción fue una campaña de información y prevención ante la COVID-19 en los espacios de trabajo, puesto que iba en línea con la estrategia pedagógica para mejorar la cultura interna. La segunda acción fue realizar una capacitación y evaluación de los jefes de grupo y supervisores residentes, ya que se evidenció una poca recordación de las primeras acciones debido a la falta de interacción con el canal de comunicación; por ende, los líderes eran una pieza clave para reforzar toda la información colocada y garantizar un aprendizaje.

Figura 4.1

Desarrollo del plan piloto de comunicación



Nota. Elaboración propia

4.1 Medición de indicadores

La medición de los resultados estuvo dividida en dos momentos. La primera tuvo como muestra a 156 colaboradores de las siete unidades piloto en las cuales se colocó el periódico mural sin considerar la unidad del C.C. Larcomar. Mientras, la segunda medición tuvo un alcance de 196 operarios de las ocho unidades nombradas anteriormente.

En la primera etapa, se realizó una encuesta presencial (Ver Anexo 15 y 16) para obtener los resultados de las tres acciones implementadas antes de marzo 2020. Para asegurar la validez de los resultados, se calculó una muestra¹¹ teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Tamaño de la población = 1265 colaboradores activos en Lima Metropolitana
- Margen de error = 10%
- Nivel de confianza = 99%
- Muestra proyectada = 147 colaboradores
- Muestra final = 156 colaboradores

En esta segunda etapa, se realizaron evaluaciones escritas de forma individual (Ver Anexo 17 y 18) que abarcaran todas las acciones implementadas durante el mes de julio 2020. Para el cálculo de la muestra, se obtuvieron las siguientes variables:

- Tamaño de la población = 613 colaboradores activos en Lima Metropolitana
- Margen de error = 10%
- Nivel de confianza = 99%
- Muestra proyectada = 131 colaboradores
- Muestra final = 198 colaboradores

¹¹ Para fines académicos, se permite que la muestra tenga un margen de error del 10%, y un nivel de confianza del 99%. López, Pedro Luis. (2004)

Tabla 4.1

Matriz de resultados – Plan piloto de comunicación interna

N°	Acciones	Indicadores	Meta	Fase N°1	Fase N°2
1	Creación de piezas gráficas para la campaña de capacitación sobre “Las 5 reglas de Oro”.	Número de operarios que conocen las 5 Reglas de Oro / Total de operarios	Lograr que el 35% de los operarios conozca las 5 Reglas de Oro. *No se considera a las unidades de Real Plaza.	El 44.6% afirmó conocer las 5 Reglas de Oro y demostró recordar dos o más reglas. Base de medición: 56 colaboradores	El 96.8% asegura conocer las 5 Reglas de Oro. Además, el 96.5% demostró recordar 3 de las 5 Reglas de Oro. Base de medición: 95 colaboradores
2	Difusión de afiches con la misión, la visión y los valores de la organización.	Número de operarios que conocen los valores Número de operaciones que conocen la misión y visión	Lograr que el 50% de los operarios conozca los valores. Lograr que el 50% de los operarios conozca la misión y visión.	El 22.8% afirmó conocer los valores. 27 Honestidad 17 Compromiso 16 Disciplina	El 94.4% aseguró entender los valores. Pero, el 74% logró reconocerlos. El 75.5% afirmó entender la misión, visión y valores. Sin embargo, sólo el 35.5% demostró conocerlas a la perfección.
3	Creación de afiches informativos sobre los beneficios de ley que reciben los operarios.	Número de operarios que conocen sobre sus beneficios / Total de operarios	Lograr que el 50% de los operarios tengan un conocimiento básico de sus beneficios.		El 76.5% afirmó conocer todos los beneficios de ley. Pero, sólo el 64.4% manifestó un conocimiento básico. Vacaciones: 84.95% Grati: 59.7% CTS: 20.9% AFP/ONP: 52.6% EsSalud: 83.2%
4	Desarrollo de una instructivo para ingresar a la boleta de pago en INTRANET.	Número de operarios que ingresan a ver sus boletas de pago / Total de operarios.	Lograr que el 50% de los operarios ingrese a ver sus boletas de pago.	El 41.0% afirma revisar sus boletas de pago. El 40.0% conoce el instructivo para ingresar a INTRANET.	El 91.6% demostró saber cómo ingresar a Intranet. Sin embargo, solo el 78.1% afirmó ver sus boletas de pago regularmente.
5	Realización de dos afiches que resuman los derechos y deberes en base al Reglamento Interno de Trabajo (RIT).	Número de operarios que conocen sobre el RIT / Total de operarios.	Lograr que el 80% conozca el RIT. Lograr que el 50% mencione 3 derechos y 3 deberes del RIT.	“Te contamos las políticas de la empresa de forma fácil y sencilla.”	El 84.2% de los operarios conoce el significado del RIT. El 81.1% afirmó entender sus derechos y sus deberes. A pesar de ello, el 92.1% logró identificar 3 derechos y 3 deberes.

(continúa)

(continuación)

N°	Acciones	Indicadores	Meta	Fase N°1	Fase N°2
6	Desarrollo de una cartilla sobre el préstamo de escolaridad y los requisitos para acceder al mismo.	Número de operarios que conocen el préstamo de escolaridad / Total de operarios	Lograr que el 75% de los colaboradores conozca el beneficio del préstamo.	El 84.8% afirmó conocer sobre el préstamo de escolaridad. El 11.5% accedió al préstamo.	
7	Realización de campaña de difusión y capacitación sobre el “Plan para la Vigilancia, Prevención y Control de COVID-19 en el Trabajo” de OL.	Número de operarios que conocen las medidas / Total de empleados.	Lograr que el 50% de los operarios conozca las 4 medidas de prevención.		El 95.4% afirmó conocer las medidas de prevención. Y el 88.9% demostró conocerlos a la perfección.
8	Capacitación a los líderes de cada unidad sobre todos los temas de información de las acciones previas.	Número de líderes que aprueban la evaluación / Total de líderes en unidades piloto.	Lograr que el 80% de los líderes apruebe la evaluación con una nota mayor al 70%.		8 de 9 líderes aprobaron la evaluación de 28 puntos con más del 70% de éxito.

Fuente: Elaboración propia

A través de los resultados expuestos se observó un incremento considerable en el conocimiento de los principales temas pedagógicos de la empresa. Todas las metas fueron superadas de acuerdo con los indicadores, a pesar de la interrupción generada por la pandemia COVID-19.

En el ámbito cualitativo, se buscó complementar los resultados a través entrevistas de percepción vía llamada telefónica. Se seleccionaron a dieciséis colaboradores de las unidades piloto de forma aleatoria, con la finalidad de obtener su opinión y desarrollar un nuevo mapa de empatía del operario de limpieza en OL. (Ver Anexo 19 y 20)

Así, vemos como el plan piloto cumple con el primer bloque estratégico para migrar a la cultura de clan, sentando las bases para futuros programas dirigidos al colaborador operativo.

Figura 4.2

Mapa de empatía del perfil de “operario de limpieza” - post piloto



Nota. Declaraciones registradas en el desarrollo de un grupo focal con el público objetivo. Elaboración propia en base a la matriz perfeccionada para el ámbito de gestión y publicada en el capítulo tres de “Business Model Generation” (Alexander Osterwalder, 2010).

4.2 Logros obtenidos

- La creación del área de comunicaciones permitió estructurar el flujo de mensajes que transitaban de forma desordenada dentro de la organización y establecer canales formales de comunicación corporativa. Además, colocarla dentro del área de Recursos Humanos permitió desarrollar un enfoque dedicado a tratar las necesidades del colaborador como núcleo del servicio/negocio.
- El Manual Estratégico de Marca definió la identidad visual y la personalidad de “Grupo OL”, con la finalidad de fortalecer su cultura interna y alinear sus comunicaciones; del mismo modo, definió un claro posicionamiento frente a clientes, proveedores y demás agentes externos en el mercado, en base a su ventaja competitiva y esencia de marca.
- El despliegue de la información básica en el Piloto de Comunicación Interna permitió reforzar la única inducción que los colaboradores recibían en su ingreso, así como evitar que ellos gasten dinero y tiempo en transporte para acercarse a la empresa y resolver consultas sencillas sobre su situación laboral.
- En coordinación con el Área de Operaciones, la comunicación del programa “Las 5 reglas de oro” contribuyó a la mejora de las habilidades interpersonales de los colaboradores ante el público, brindándoles una guía que les permita brindar un mejor servicio al cliente.
- Al migrar las boletas de pago físicas a la plataforma digital de Intranet los colaboradores no fueron capacitados constantemente, por lo que dejaron de acceder a ellas de forma regular. El proyecto demostró que, con un instructivo claro y didáctico, sumado a un buen reforzamiento del líder, es posible que el colaborador entienda la importancia de tener sus boletas (salud, educación) y aprenda cómo descargarlas por su cuenta o con el apoyo de un tercero.
- Una de las acciones del piloto fue brindar información sobre la misión, visión y los valores de OL. Durante el desarrollo del proyecto, se evidenció que el piloto contribuyó directamente a los requerimientos de la certificación ISO 9001, un objetivo corporativo que se busca lograr a mediano plazo.

5. RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan las recomendaciones a la empresa:

- **Es importante que la cultura de OL llegue a todos los públicos.** Con frecuencia, los colaboradores operativos se sienten excluidos de los rituales y reconocimientos que se dan en la organización, y esto afecta su sentido de pertenencia a OL. Por esta razón, se sugiere que la empresa construya propuestas para cada público interno (administrativos, técnicos y operarios) en base a los recursos disponibles en cada uno. Así, todos podrán participar de la misma cultura.
- **Adecuar los mensajes a las características del público.** Los operarios de limpieza en Grupo OL son un público objetivo que, por sus características psicográficas, tienden a responder con ciertas limitaciones cuando reciben información o algún tipo de capacitación. Por ello, se recomienda que esto sea tomado en cuenta por todas las áreas al momento de producir material (reglamentos, cartillas de procesos, entre otros) y capacitar a este público interno. Se debe incluir material interactivo y de alto impacto visual.
- **Definir un plan de gestión de crisis.** Ante una crisis, toda empresa debe tener un plan de contingencia transversal y estar preparado para cualquier obstáculo. Se sugiere establecer un Comité de Crisis compuesto por las distintas jefaturas, que trabaje junto con el área de comunicaciones para la difusión masiva de información que cumpla con los objetivos.

6. LECCIONES APRENDIDAS

En el transcurso del proyecto, las autoras aprendieron lecciones muy valiosas para su formación como profesionales del rubro:

- **Comprendiendo al público.** Toda audiencia tiene sus propias características psicográficas y demográficas, por ello, cada una requiere una forma muy específica de comunicación, tanto en el contenido como la forma del mensaje. En este caso, al ser un público objetivo adulto con bajo nivel educativo y poca comprensión, se aprendió que el diseño gráfico fue el elemento clave que captó la atención del operario y mejoró el nivel de entendimiento de los mensajes.
- **Cambiar los paradigmas.** Un reto fue alinear a los equipos gerenciales a cambiar su perspectiva sobre el operario de limpieza, colocándolo como el recurso más valioso de la empresa. A través del proyecto, se les enseñó cómo escuchar y conocer las necesidades de este público, así como generar soluciones de bajo presupuesto enfocadas en el trato del líder y abrir ciertos canales para poder llegar a ellos.
- **La esencia de marca direcciona la cultura interna.** Desarrollar un manual estratégico con lineamientos gráficos y un posicionamiento claro permitió definir la esencia detrás del logro de “Grupo OL”. Humanizar la marca con atributos y valores fue el primer paso para establecer su identidad y reforzar la cultura interna deseada dentro de la empresa.
- **La presencia de la marca es vital en tiempos difíciles.** Ante la aparición de una crisis como la COVID-19, se debe priorizar la seguridad del trabajador para mantener el servicio. Además, la empresa debe mantenerse presente con una comunicación rápida, clara y constante sobre los temas más importantes.
- **El liderazgo es clave.** Los líderes son el canal humano más efectivo para llegar a los colaboradores operativos; ya que, colocar un afiche y brindar una única charla no es suficiente para lograr un aprendizaje. La constante comunicación entre los jefes de grupo y los colaboradores durante un mes fue vital para obtener resultados positivos y mejorar en el conocimiento de todos los temas expuestos en el plan.

REFERENCIAS

- Apeim. (2018). *NIVELES SOCIOECONÓMICOS 2018*. julio, 2018, de Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados Sitio web: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Bremer, M. (2019). *Organizational Culture Assessment Instrument*. Mayo, 2019, de OCAI ONLINE Sitio web: https://www.ocai-online.com/sites/default/files/node/files/2019-12/ocai_leaflet.pdf
- Calvo, J. (2013). *La oreja en el piso. Una cultura para el ejercicio del liderazgo*. Perú: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Cameron, K., & Robert, Q. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. United States: Jossey-Bass.
- Dr. Luis (Luigi) Amendola. (2020). Facility Management. agosto, 2020, de PMM Innovation Group Sitio web: <https://www.pmmlearning.com/wp-content/uploads/2020/08/Servivios-PMM-Learning-Facility.pdf>
- Formanchuk, Alejandro. (2011), *Branding Interno: Una trama inteligente. 1ª ed.* – Buenos Aires : Edición Formanchuk & Asociados, 2011.
- López, Pedro Luis. (2004). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. Punto Cero, 09(08), 69-74. Recuperado en 12 de septiembre de 2020, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es.
- Muzellec, Laurent y Lambkin (2006) *Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity. European Journal of Marketing Vol. 40 No. 7/8, 2006 pp. 803-824.* DOI 10.1108/03090560610670007
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Romero, D. (9 de diciembre de 2015) *¿Qué es el rebranding y cómo utilizarlo para tu imagen de marca?* <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/rebranding-que-es-como-utilizarlo>
- Stesso México, (2019) <https://www.stesso.com.mx/>
- Telles, Renato (2004) *Posicionamento e reposicionamento de marca: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos*. Recuperado de: <http://bit.do/ey8uq>. Consultado el: 29 de agosto del 2020
- Zegarra, V. (2013). *La importancia del MOF en una Certificación de Calidad en empresas*. febrero 07, 2013, de Coach Victor Zegarra Sitio web: <https://victorzegarra.net/2013/02/07/la-importancia-del-mof-en-una-certificacion-de-calidad-en-empresas/>



ANEXOS

Anexo 1: Política corporativa de Grupo OL

	ALTA DIRECCIÓN	GROL-ALD-DIR-001
		Fecha: 02/01/2020
	DIRECTRIZ	Versión: 01
	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	Aprob. por: Comité de la Alta Dirección

Misión

Ofrecer soluciones de calidad basadas en nuestra vocación de servicio, alta capacitación de nuestros colaboradores, considerando su impacto en los pilares de sostenibilidad y manteniendo una filosofía de continua innovación y adaptación al cambio.

Visión

Ser un grupo de empresas enfocadas en la creación de valor para nuestro público interno y externo, en base a una gestión que gire en torno al desarrollo sostenible corporativo, bajo los lineamientos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y el Consejo Mundial Empresarial Para El Desarrollo Sostenible (WBCSD) sin comprometer las necesidades de futuras generaciones.

Valores

Integridad

Nuestra gestión se fundamenta en la coherencia entre nuestros principios y los servicios que brindamos, así como el respeto mutuo con todas las partes involucradas.

Disciplina

Alcanzamos la excelencia en el desarrollo de nuestra labor gracias al cumplimiento eficiente y eficaz de los protocolos establecidos en cada una de nuestras organizaciones.

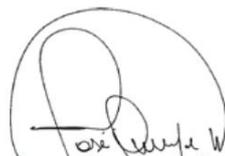
Compromiso Sostenible

Brindamos un servicio de calidad que supera las expectativas de nuestros clientes, considerando el impacto que pueda tener en términos económicos, de desarrollo social y cuidado medioambiental.

DOCUMENTOS DE REFERENCIA

ONU, Asamblea General. (2015). La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

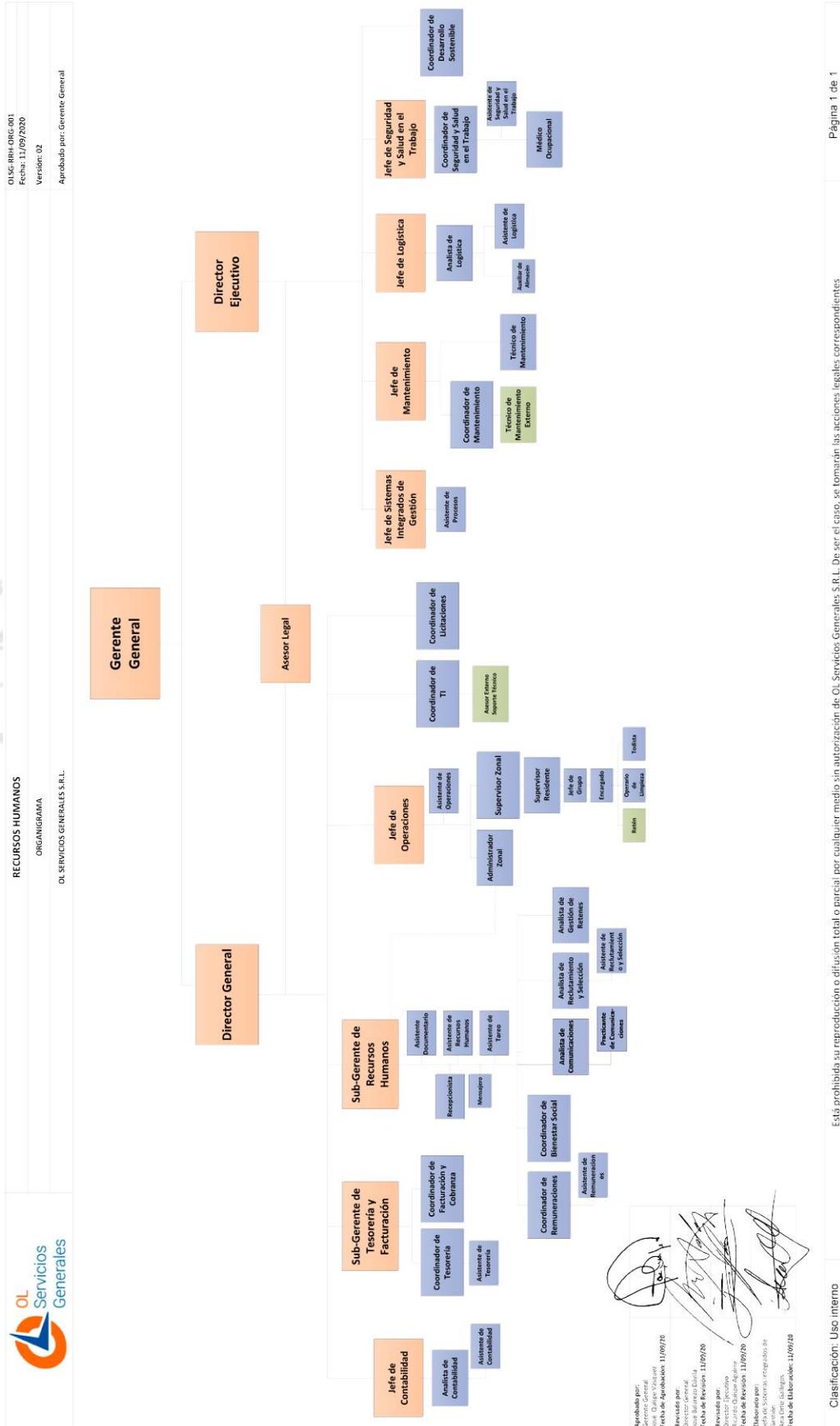
WBCSD. (2018). Value Impact Voice: An introduction to the World Business Council for Sustainable Development.



José Antonio Quispe Vásquez
Presidente del Comité de Alta Dirección

Clasificación: Uso público	Está prohibida su reproducción o difusión total o parcial por cualquier medio sin autorización del Grupo OL, de ser el caso, se tomarán las acciones legales correspondientes.	Página 1 de 1
-------------------------------	--	---------------

Anexo 2: Organigrama de OL Servicios Generales



Anexo 3: Política de Sostenibilidad de Grupo OL

	DESARROLLO SOSTENIBLE EMPRESARIAL	GROL-DSE-POL-001
		Fecha: 01/01/2020
	POLÍTICA	Versión: 01
	DESARROLLO SOSTENIBLE	Aprob. por: Comité de Alta Dirección

Política de Sostenibilidad

El mundo tal como lo conocemos hoy en día, no es el mismo de hace algunos años. Nuestras acciones vienen mermando consistentemente la capacidad regenerativa del planeta, provocando cambios climáticos que están afectando la flora y fauna de nuestros ecosistemas. Esto compromete seriamente el desarrollo de futuras generaciones, ya que dependerán de cómo manejamos los recursos disponibles al día de hoy.

Como Grupo OL estamos redefiniendo nuestro accionar, integrando el concepto de sostenibilidad en nuestras organizaciones a través de una propuesta de modelo de negocio sostenible, con el cual buscamos contribuir a mitigar el impacto negativo acumulado sobre el planeta tierra, sin dejar de lado nuestro compromiso por el desarrollo social y por el crecimiento económico de nuestro grupo. Por tanto, mediante este documento, deseamos dejar en claro nuestra forma de pensar y accionar para con todos los involucrados en nuestra cadena de valor a partir del día de hoy.

Nuestra definición de desarrollo sostenible:

Consiste en un conjunto de actividades mediante las cuales promovemos el crecimiento económico, desarrollo social y la preservación del medio ambiente, siendo todo esto posible sin comprometer el desarrollo de futuras generaciones.

¿Cómo lo vamos a lograr?

Para desarrollar nuestras operaciones de manera sostenible, nos enfocamos en alcanzar tres (03) objetivos puntuales:

- Alineando nuestra visión y misión a las propuestas por entidades internacionales como el Consejo Mundial Empresarial Para El Desarrollo Sostenible (WBCSD) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).
- Implementando y manteniendo nuestros Sistemas de Gestión y certificación EDGE. Ellos nos permitirán fortalecer nuestros procesos y servirán de base para integrar el concepto de sostenibilidad en el grupo corporativo.
- Introduciendo al nuevo modelo de negocios conceptos como Economía Circular, Diseño Ecológico, Huella de Carbono, etc., ya que estos nos permitirán promover el desarrollo sostenible de una manera más sencilla entre nuestros colaboradores y nuestra cadena de valor.

Introducimos este nuevo modelo de hacer negocios, el cual esperamos cree un gran impacto en los sectores en los que nos desenvolvemos y, a la vez, ayude a muchas otras organizaciones a repensar sus modelos de negocio, y todos contribuyamos al desarrollo sostenible de nuestro planeta.



José Antonio Quispe Vásquez
Presidente del Comité de Alta Dirección

Clasificación: Uso público	Está prohibida su reproducción o difusión total o parcial por cualquier medio sin autorización del Grupo OL, de ser el caso, se tomarán las acciones legales correspondientes.	Página 1 de 1
-------------------------------	--	---------------

Anexo 4: M.O.F. del área de comunicaciones

	RECURSOS HUMANOS	OLSG-RBH-MAN-001
	MANUAL	Versión: 01
	ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Página 1 de 4

NOMBRE Y UBICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo	Área	Subárea	Reporta a:
Analista de Comunicaciones	Comunicaciones	No aplica	Gerente General Adjunto

RELACIÓN DE DEPENDENCIA		
Depende de los cargos:	Supervisa o tiene autoridad sobre:	Lugar de trabajo:
Gerente General Adjunto		Oficina administrativa

OBJETIVO DEL CARGO:
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar estrategias efectivas de comunicación interna, apegadas a la identidad corporativa de la organización con el fin de despertar, mantener y fortalecer la identidad de la corporación en todos los colaboradores.

A. RELACIONES INTERFUNCIONALES

Relaciones Internas (con quién)	Naturaleza o propósito de la relación
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> Realizar todo tipo de comunicación interna.
Gerente General Adjunto	<ul style="list-style-type: none"> Presentar propuestas de trabajo, planeamiento anual, contenido a publicar en las redes sociales y otros.

Relaciones Externas (con quién)	Naturaleza o propósito de la relación
Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación sobre acabados, diseños, impresiones, etc.

B. RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

Rebutes: diarias	(D)
Períodos: semanales, mensuales, semestrales	(P)
Eventuales: anuales, ocasionales	(E)

FUNCIONES Y ACTIVIDADES		Periodo
Actividades Operativas		
Diagnóstico		
<ul style="list-style-type: none"> Realización de diagnósticos de comunicación y mapeo de públicos de interés (Semestralmente). 		P
<ul style="list-style-type: none"> Soporte en los diagnósticos de clima laboral, atención al colaborador, entre otros (Semestralmente). 		P
Planeamiento		
<ul style="list-style-type: none"> Identificación de estrategias de comunicación (mensajes, lenguaje, canales físicos/digitales) idóneas por cada público de interés (Anual). 		E
<ul style="list-style-type: none"> Diseño de campañas internas y externas de comunicación. (Semestralmente) 		P
Desarrollo		
Gestión de canales físicos		
<ul style="list-style-type: none"> Actualización de contenido en los canales físicos de comunicación interna (periódico mural, folletos, etc.) (Trimestralmente) 		P

Clasificación: Documento Interno

OI Servicios Generales S.R.L.



	RECURSOS HUMANOS	OLSG-RBH-MAN-001
	MANUAL	Versión: 01
	ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Página 1 de 4

NOMBRE Y UBICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo	Área	Subárea	Reporta a:
Practicante de Comunicaciones	Comunicaciones	No aplica	Analista de Comunicaciones

RELACIÓN DE DEPENDENCIA		
Depende de los cargos:	Supervisa o tiene autoridad sobre:	Lugar de trabajo:
Analista de Comunicaciones		Oficina administrativa

OBJETIVO DEL CARGO:
<ul style="list-style-type: none"> Brindar soporte al desarrollo de contenidos y ejecución de proyectos del área de Comunicaciones para el fortalecimiento de la cultura de la compañía, brindar claridad a la organización, generar conectividad emocional con los colaboradores y resguardar la identidad de la compañía apoyando al Analista de Comunicaciones.

A. RELACIONES INTERFUNCIONALES

Relaciones Internas (con quién)	Naturaleza o propósito de la relación
Analista de comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> Atender requerimiento del jefe inmediato.

Relaciones Externas (con quién)	Naturaleza o propósito de la relación
-	-

B. RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

Rebutes: diarias	(D)
Períodos: semanales, mensuales, semestrales	(P)
Eventuales: anuales, ocasionales	(E)

FUNCIONES Y ACTIVIDADES		Periodo
Actividades Operativas		
DIAGNÓSTICO		
<ul style="list-style-type: none"> Apoyar en el diagnóstico de los canales de comunicación. (Semestralmente) 		P
PLANEAMIENTO		
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de reportes mensuales de redes sociales (Mensualmente) 		P
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de un plan estratégico de campañas internas de comunicación (Semestralmente) 		P
DESARROLLO		
<ul style="list-style-type: none"> Apoyar en coordinación de eventos corporativos y de la empresa. 		E
<ul style="list-style-type: none"> Gestión de las redes sociales y los sitios gráficos. (Semestralmente) 		S
<ul style="list-style-type: none"> Actualizar la data y controlar el cumplimiento de promociones y/o capacitaciones. 		E
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración y diseño de las plantillas de comunicación que se requiera en las diferentes áreas (comunicados, Power Point, Word, entre otros). 		E
<ul style="list-style-type: none"> Apoyar en la elaboración y ejecución del Plan Anual de Comunicación Interna. (Anualmente) 		E

Clasificación: Documento Interno

OI Servicios Generales S.R.L.

Anexo 5: Diagnóstico de Cultura

El siguiente modelo es una versión simplificada del modelo OCAI proporcionado por Juliana Ramírez, docente de la Universidad de Lima y especialista en Identidad y Reputación Corporativa.

CÓMO REALIZAR EL DIAGNÓSTICO

Aplicar cuestionario a una muestra representativa del personal y áreas de la empresa.

Complementar cuestionario con opinión del personal/jefes de diversas áreas y niveles sobre la cultura de su empresa (ejm. vía entrevistas, focus group, etc.)

- Solo se identifica por área o rango jerárquico (no por nombre) de quien lo responde

Escala de puntuación del 0 al 4

- 0: Nunca; no se cumple o no observa en la organización o empresa;
- 4: Siempre se cumple u observa en la empresa

CUESTIONARIO

Este cuestionario es anónimo. Respóndalo en función a lo que vive o experimenta en su empresa o institución. Evalúe cada una de las 20 afirmaciones siguientes usando la escala del 1 al 5, según usted siente o percibe que se cumplen en su empresa o que reflejan la realidad de su empresa.

	1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Con frecuencia	5 Siempre
1. El personal de mi área u oficina está principalmente interesado en cumplir con los clientes.					
2. El personal se adapta sin problemas a los cambios o nuevas decisiones de la empresa.					
3. Hay pocas normas y reglamentos en mi empresa.					
4. El personal apoya y facilita los cambios en la empresa.					
5. La preocupación de todos es que el trabajo se cumpla, no importa cómo.					

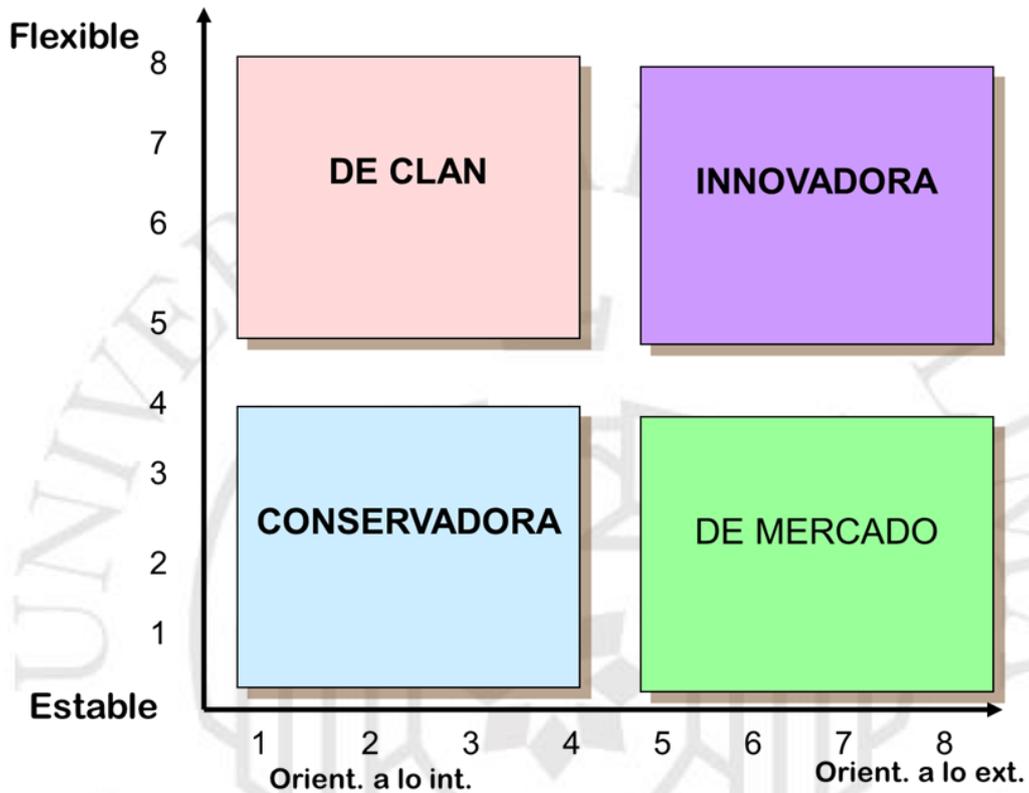
6. Nuestros jefes nos escuchan y alientan puntos de vista diferentes pero respetuosos del otro.					
7. Hay mucha competencia entre el personal; todos quieren ganar.					
8. En el trabajo, hay oportunidades para agilizar e innovar las cosas.					
9. El personal tiene tiempo para interactuar entre colegas fuera del trabajo.					
10. Nuestros jefes nos guían en el trabajo y ayudan a tomar decisiones.					
11. A nuestros jefes les gusta les gusta asumir riesgos y abrir las puertas a nuevas ideas.					
12. Es fácil comunicarme con mis jefes.					
13. El desarrollo del personal es más teoría que práctica en esta empresa.					
14. La empresa tiene pocos niveles jerárquicos; los de niveles inferiores llegan fácilmente a los gerentes.					
15. La empresa se preocupa mucho por ganar a la competencia.					
16. En la empresa se practica la política de “puertas abiertas” en todas las áreas.					
17. Suelo enterarme de las novedades o cambios en la empresa por fuera o a través de los clientes.					
18. Los cargos de responsabilidad se asignan al personal más capacitado, al margen de su edad o antigüedad en el trabajo.					
19. La empresa valora más la habilidad del personal por competir que la cooperación entre los colaboradores.					
20. Siento que en mi empresa todos somos como una familia.					

INTERPRETACIÓN DE DATOS

Eje horizontal: Se suma el puntaje de las preguntas 1, 5, 6, 7, 11, 13, 15, 17, 18, 19

Eje vertical: Se suma el puntaje de las preguntas 2, 3, 4, 8, 9, 10, 12, 14, 16, 20

TIPOS DE CULTURA



Anexo 6: Resultados de la encuesta de las 4 Culturas

Personal Administrativo (20 colaboradores)

Las encuestas se realizaron el 14 de noviembre del 2018

Preguntas	1 - Nunca	2 - Casi nunca	3 - A veces	4 - Con frecuencia	5 - Siempre
El personal de mi área u oficina está principalmente interesado en cumplir con los clientes	0	0	2	10	8
El personal se adapta sin problemas a los cambios o nuevas decisiones de la empresa.	0	0	6	11	3
Hay pocas normas y reglamentos en mi empresa.	2	4	12	0	2
El personal apoya y facilita los cambios en la empresa.	0	0	4	13	3
La preocupación de todos es que el trabajo se cumpla, no importa cómo.	0	3	1	11	5
Nuestros jefes nos escuchan y alientan puntos de vista diferentes pero respetuosos del otro.	0	0	3	8	9
Hay mucha competencia entre el personal; todos quieren ganar.	3	6	10	1	0
En el trabajo, hay oportunidades para agilizar e innovar las cosas.	0	2	6	7	5
El personal tiene tiempo para interactuar entre colegas fuera del trabajo.	2	6	7	4	1
Nuestros jefes nos guían en el trabajo y ayudan a tomar decisiones.	0	0	3	10	7
A nuestros jefes les gusta asumir riesgos y abrir las puertas a nuevas ideas.	0	0	4	9	7
Es fácil comunicarme con mis jefes.	0	0	1	7	12
El desarrollo del personal es más teoría que práctica en esta empresa.	2	4	13	1	0
La empresa tiene pocos niveles jerárquicos; los de niveles inferiores llegan fácilmente a los gerentes.	2	5	6	3	4
La empresa se preocupa mucho por ganar a la competencia.	0	2	1	13	4
En la empresa se practica la política de “puertas abiertas” en todas las áreas.	1	1	4	10	4
Suelo enterarme de las novedades o cambios en la empresa por fuera o a través de los clientes.	8	5	4	2	1
Los cargos de responsabilidad se asignan al personal más capacitado, al margen de su edad o antigüedad en el trabajo.	0	1	5	9	5

La empresa valora más la habilidad del personal por competir que la cooperación entre los colaboradores.

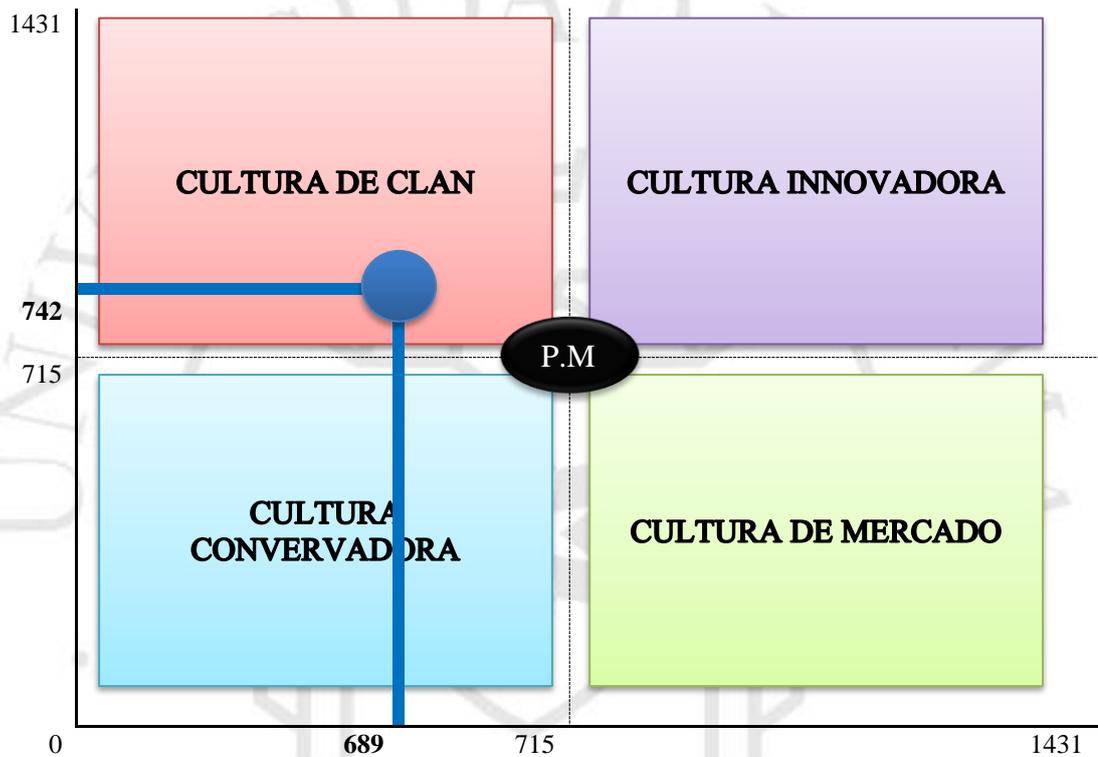
3	3	12	1	1
---	---	----	---	---

Siento que en mi empresa todos somos como una familia.

0	0	2	9	9
---	---	---	---	---

Análisis de resultados

De acuerdo a la tabulación de los resultados, se consigue una suma de 742 puntos en el eje vertical y 689 puntos en el eje horizontal. Siguiendo las coordenadas, el ejercicio con el equipo administrativo determina una cultura de clan.



Personal Operativo (60 colaboradores)

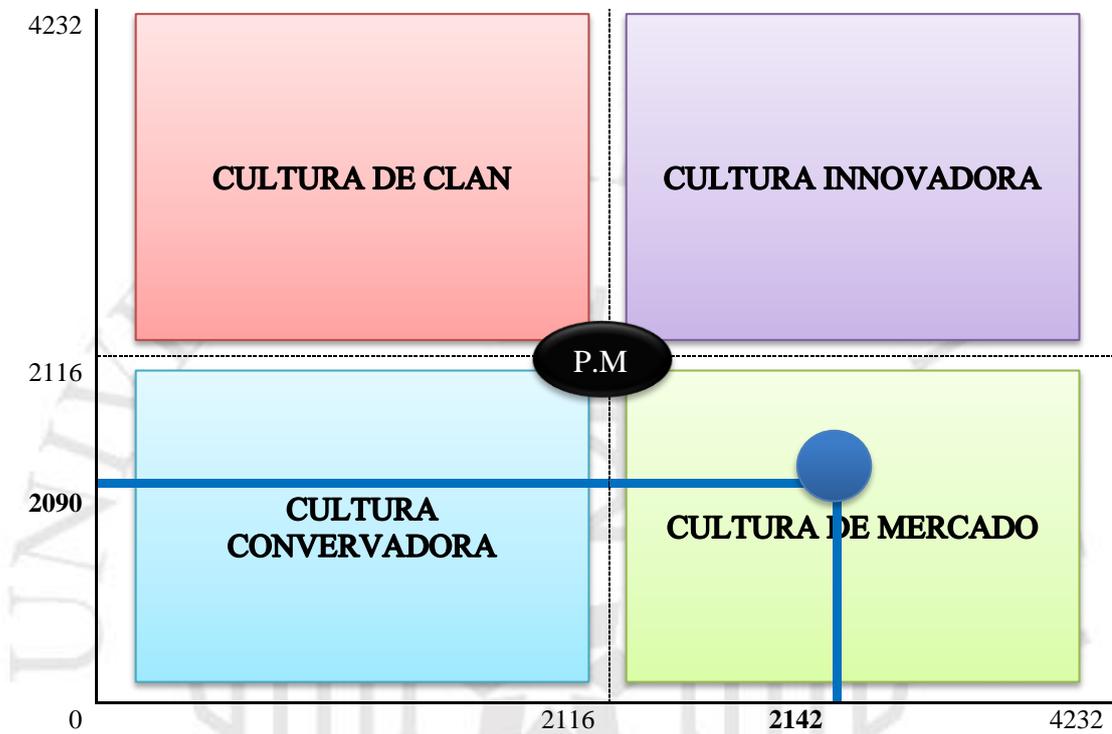
Las encuestas se realizaron el 14 de noviembre del 2018

Preguntas	1 - Nunca	2 - Casi nunca	3 - A veces	4 - Con frecuencia	5 - Siempre
El personal de mi área u oficina está principalmente interesado en cumplir con los clientes	4	0	0	16	40
El personal se adapta sin problemas a los cambios o nuevas decisiones de la empresa.	18	24	17	1	0
Hay pocas normas y reglamentos en mi empresa.	28	9	6	17	0
El personal apoya y facilita los cambios en la empresa.	2	0	9	14	35
La preocupación de todos es que el trabajo se cumpla, no importa cómo.	0	4	8	28	20
Nuestros jefes nos escuchan y alientan puntos de vista diferentes pero respetuosos del otro.	18	6	5	11	20
Hay mucha competencia entre el personal; todos quieren ganar.	9	6	15	13	17
En el trabajo, hay oportunidades para agilizar e innovar las cosas.	5	2	9	19	25
El personal tiene tiempo para interactuar entre colegas fuera del trabajo.	6	8	27	9	10
Nuestros jefes nos guían en el trabajo y ayudan a tomar decisiones.	1	8	6	20	25
A nuestros jefes les gusta asumir riesgos y abrir las puertas a nuevas ideas.	9	0	4	17	30
Es fácil comunicarme con mis jefes.	4	7	9	10	30
El desarrollo del personal es más teoría que práctica en esta empresa.	13	6	10	9	22
La empresa tiene pocos niveles jerárquicos; los de niveles inferiores llegan fácilmente a los gerentes.	13	8	11	12	16
La empresa se preocupa mucho por ganar a la competencia.	4	5	12	19	20
En la empresa se practica la política de "puertas abiertas" en todas las áreas.	4	5	7	11	33
Suelo enterarme de las novedades o cambios en la empresa por fuera o a través de los clientes.	20	3	10	12	15
Los cargos de responsabilidad se asignan al personal más capacitado, al margen de su edad o antigüedad en el trabajo.	9	7	15	12	17
La empresa valora más la habilidad del personal por competir que la cooperación entre los colaboradores.	14	6	9	16	15

Siento que en mi empresa todos somos como una familia.	4	2	6	24	24
--	---	---	---	----	----

Análisis de resultados

De acuerdo a la tabulación de los resultados, se consigue una suma de 2090 puntos en el eje vertical y 2142 puntos en el eje horizontal. Siguiendo las coordenadas, el ejercicio con el equipo administrativo determina una cultura de mercado.



Anexo 7: Modelo de encuesta de diagnóstico

Datos del encuestado

Género: Hombre () Mujer ()
 Edad: _____ años
 Distrito de residencia: _____
 Tiempo laborado: Menos de un mes ()
 Entre 1 mes y 6 meses ()
 Entre 6 meses y 1 año ()
 Entre 1 años y 3 años ()
 Más de 4 años ()

1. ¿Cómo te enteraste de este puesto de trabajo?

- () Por el periódico
 () Por un pariente o amigo
 () Por internet
 () Otro

2. ¿Conoces tus funciones de trabajo en la unidad?

- () Si
 () No

3. ¿Cómo te enteras de los comunicados / normas / políticas de la empresa?

- () Por mi jefe de grupo
 () Por el periódico mural
 () Por mis compañeros
 () No me entero de nada

4. ¿Has recibido capacitaciones de limpieza en el último mes?

- () Si
 () No

5. ¿Cuántos días a la semana te reúnes con tus compañeros y jefe de grupo?

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

6. ¿Cuánto tiempo duran tus reuniones?

- () 1 - 5 minutos
 () 5 - 15 minutos
 () Más de 15 minutos

7. Fuera de las reuniones ¿cómo te comunicas con tus compañeros y jefe de grupo?

- () Cara a cara
 () Por ~~whatsapp~~
 () Por llamada

8. OL envía las boletas de pago por internet ¿Sabes cómo revisar tus boletas?

- () Si
 () No

9. OL brinda un servicio de consultoría médica, ¿estabas enterado de esta beneficio?

- () Si
 () No

10. (Si) ¿Cómo te enteraste de esa campaña?

- () Por mi jefe de grupo
 () Por mis compañeros
 () Por el aviso impreso

SCIENTIA ET PRA

11. Si quieres saber algún tipo de información o quieres aclarar una duda sobre la empresa OL ¿A quién/que le preguntas?

- Compañeros operarios
- Jefes de grupo
- Supervisor zonal
- Jefe de Operarios
- Red Social OL Facebook
- Te acercas a la oficina administrativa
- No haces nada

12. Si tienes una idea o propuesta en mente ¿A quién se la cuentas?

- Compañeros operarios
- Jefes de grupo
- Supervisor zonal
- Jefe de Operarios
- Cliente (Unidad donde trabaja)
- No dice nada

13. ¿Cómo te gustaría que te llegue la información de OL? (Mediante qué medio te gustaría enterarte)

- Reuniones pre jornada laboral
- Publicaciones de la Red Social Facebook
- Que el jefe de grupo me informe
- Periódico Mural
- Boletín (semanal)
- Intranet (correo)
- Mensaje a su celular

14. ¿Conoces el nombre del Supervisor Zonal encargado de esta unidad?

- Si
- No

¿Cuál es su nombre? _____

15. ¿Cuántos días a la semana recibe la visita del Supervisor Zonal?

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

16. ¿Sientes que puedes expresar tus dudas o resolver alguna queja con tu Supervisor?

- Si
- No

17. ¿Conoces los valores de la empresa?

- Si
- No

Pedirle al entrevistado que menciona los valores de la empresa y hacer ~~check~~ si coincide con:

Honestidad <input type="checkbox"/>	Puntualidad <input type="checkbox"/>	Compromiso <input type="checkbox"/>
Otros valores mencionados:		

Anexo 8: Resultados de la encuesta diagnóstico

Se realizó las encuestas del 17 al 30 de junio de 2018

Unidades operativas	N° de colaboradores	% de muestra
Real Plaza Salaverry	24	23,53%
Real Plaza Centro Cívico	24	23,53%
Open Plaza Atocongo	22	21,57%
Larcomar	15	14,71%
Universidad Continental	9	8,82%
Open Modasa	4	3,92%
Jockey Plaza – Banco Falabella	2	1,96%
Jockey Plaza – Tottus	1	0,98%
Jockey Plaza – Centro Financiero	1	0,98%
TOTAL	102	100,00%

Género	N° de colaboradores	% de muestra
Hombre	32	31,37%
Mujer	70	68,63%
TOTAL	102	100,00%

Rango de edades	N° de colaboradores	% de muestra
Entre 18 y 28 años	27	26,73%
Entre 28 y 38 años	23	22,77%
Entre 38 y 48 años	32	31,68%
Entre 48 y 58 años	18	17,82%
Entre 58 y 68 años	1	0,99%
TOTAL	101	100,00%

Distrito de residencia	N° de colaboradores	% de muestra
Rímac	3	2,94%
Chorrillos	6	5,88%
San Juan de Miraflores	15	14,71%
Independencia	5	4,90%
Lince	3	2,94%
Villa el Salvador	5	4,90%
Breña	2	1,96%
Santa Anita	3	2,94%
Villa María del Triunfo	7	6,86%
Villa El Salvador	2	1,96%
Carabaylo	3	2,94%
San Juan de Lurigancho	10	9,80%
Comas	6	5,88%
Ancón	1	0,98%
Callao	7	6,86%
Los Olivos	3	2,94%
Puente Piedra	4	3,92%

San Martín de Porres	4	3,92%
Cercado de Lima	4	3,92%
El Agustino	4	3,92%
Barranco	1	0,98%
Ate	1	0,98%
Huachipa	1	0,98%
Jesús María	1	0,98%
San Miguel	1	0,98%
TOTAL	102	100,00%

Tiempo laborado	Nº de colaboradores	% de muestra
Menos de 1 mes	6	5,88%
Entre 1 mes y 6 meses	37	36,27%
Entre 6 meses y 1 año	23	22,55%
Entre 1 año y 3 años	30	29,41%
Más de 4 años	6	5,88%
TOTAL	102	100,00%

¿Cómo te enteraste de este puesto de trabajo?	Nº de colaboradores	% de muestra
Por periódico	29	28,43%
Por internet	6	5,88%
Por un pariente o amigo	58	56,86%
Otro	9	8,82%
TOTAL	102	100,00%

¿Conoces tus funciones de trabajo en la unidad?	Nº de colaboradores	% de muestra
Sí	99	97,06%
No	3	2,94%
TOTAL	102	100,00%

¿Cómo te enteras de los comunicados/normas/políticas de la empresa?	Nº de colaboradores	% de muestra
Por mi jefe de grupo	85	83,33%
Por mis compañeros	7	6,86%
Por el periódico mural	4	3,92%
Por mi supervisor	5	4,90%
No me entero de nada	1	0,98%
TOTAL	102	100,00%

¿Has recibido capacitaciones de limpieza en el último mes?	Nº de colaboradores	% de muestra
Sí	89	87,25%
No	13	12,75%
TOTAL	102	100,00%

¿Cuántos días a la semana te reúnes con tus compañeros y jefe de grupo?	N° de colaboradores	% de muestra
1 día	32	31,37%
2 días	10	9,80%
3 días	11	10,78%
4 días	4	3,92%
5 días	4	3,92%
6 días	41	40,20%
TOTAL	102	100,00%

¿Cuánto tiempo duran tus reuniones?	N° de colaboradores	% de muestra
1 – 5 minutos	19	18,63%
5 – 15 minutos	35	34,31%
Más de 15 minutos	48	47,06%
TOTAL	102	100,00%

Fuera de las reuniones ¿cómo te comunicas con tus compañeros y jefe de grupo?	N° de colaboradores	% de muestra
Por WhatsApp	74	72,55%
Por llamada	18	17,65%
Cara a cara	10	9,80%
TOTAL	102	100,00%

OL envía las boletas de pago por internet ¿sabes cómo revisar tus boletas?	N° de colaboradores	% de muestra
Sí	33	32,35%
No	69	67,65%
TOTAL	102	100,00%

OL brinda un servicio de consultoría médica ¿estabas enterado de este beneficio?	N° de colaboradores	% de muestra
Sí	51	50,00%
No	51	50,00%
TOTAL	102	100,00%

*En base a quienes respondieron “SI” (51 colaboradores)

¿Cómo te enteraste de esa campaña?	N° de colaboradores	% de muestra
Por el aviso impreso	4	7,84%
Por mis compañeros	5	9,80%
Por mi jefe de grupo	42	82,35%
TOTAL	51	100,00%

¿Cómo te gustaría que te llegue la información de OL? (Mediante qué medio te gustaría enterarte)	N° de colaboradores	% de muestra
Que el jefe de grupo me informe	36	35,29%
Periódico mural	17	16,67%
Reuniones pre-jornada laboral	30	29,41%
Boletín	6	5,88%
Mensaje al celular	6	5,88%
Redes sociales	7	6,86%
TOTAL	102	100,00%

¿Conoces el nombre del Supervisor Zonal encargado de esta unidad?	N° de colaboradores	% de muestra
Sí	78	76,47%
No	24	23,53%
TOTAL	102	100,00%

¿Cuántos días a la semana recibe visita del Supervisor Zonal?	N° de colaboradores	% de muestra
0 días	27	26,47%
1 día	14	13,73%
2 días	16	15,69%
3 días	22	21,57%
4 días	6	5,88%
5 días	1	0,98%
6 días	16	15,69%
TOTAL	102	100,00%

¿Sientes que puedes expresar tus dudas o resolver alguna queja con tus Supervisor?	N° de colaboradores	% de muestra
Sí	65	63,73%
No	37	36,27%
TOTAL	102	100,00%

¿Conoces los valores de la empresa?	N° de colaboradores	% de muestra
Sí	29	28,43%
No	73	71,57%
TOTAL	102	100,00%

Anexo 9: Esquema de entrevista de profundidad

Estructura entrevista operario antiguo

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en OL Servicios Generales?
2. ¿En qué consiste su trabajo? ¿Cambio de cargos (trabajo) últimamente?
3. ¿Ha recibido alguna vez una comunicación por parte de OL? ¿Cuál o cuáles?
4. El lenguaje que usa OL en sus comunicaciones, ¿le es fácil o difícil de entender?
5. ¿Qué medios usa la empresa para comunicarse con usted? (*Preguntar también si tienen reuniones todos los días antes de comenzar su turno*)
6. ¿Por qué medios se comunica usted con la empresa? *Por ejemplo, si está enfermo y no puede ir, o si es la actuación de su hija y va a llegar tarde ¿Como informa a la empresa?*
7. ¿Con quién se comunica en caso tenga un problema en su trabajo?
8. ¿Por qué medio se entera más rápido de alguna información importante sobre OL?
9. ¿Cómo se comunica con sus compañeros de unidad?
10. ¿Cuáles son los mensajes que recibe frecuentemente/seguido de la empresa OL? (Que tipo de información le comunican)
11. ¿Cuáles son los mensajes que usted emite con mayor frecuencia a OL?
12. ¿Qué información usted no recibe por la empresa y se entera por otras personas (como por clientes o compañeros)?
13. ¿Qué información usted considera importante saber para su desempeño en su trabajo?
14. ¿Qué información no recibe y usted considera importante saber para realizar un buen trabajo?
15. ¿Qué medios de comunicación se utilizaron antes y ahora no se usan?
16. ¿Cómo cree usted que se podría mejorar la comunicación en la empresa? ¿Tiene en mente alguna herramienta?

Estructura entrevista operario nuevo

1. ¿Desde cuándo trabaja en OL Servicios Generales?
2. ¿Cómo fue su proceso de integración con la empresa y sus compañeros de unidad?
¿Lo presentaron a los demás?
3. ¿Qué medios de comunicación usa OL para comunicarse con usted? (*Preguntar también si tienen reuniones todos los días antes de comenzar su turno*)
4. ¿Por qué medios se comunica usted con la empresa? *Por ejemplo, si está enfermo y no puede ir, o si es la actuación de su hija y va a llegar tarde ¿Como informa?*
5. ¿Por qué medio se entera más rápido de alguna información importante sobre OL?
6. ¿Cree que la empresa OL le informa las cosas importantes?
7. ¿Cómo se comunica con sus compañeros de unidad, (incluye jefe de grupo)?
8. ¿Cuáles son los mensajes que recibe frecuentemente/seguido de la empresa OL?
(Que tipo de información le comunican)
9. ¿Cuáles son los mensajes que usted comunica con mayor frecuencia a OL?
10. ¿Qué información usted no recibe por la empresa y se entera por otras personas
(como por clientes o compañeros)?
11. ¿Qué información usted considera importante saber para su desempeño en su trabajo?
12. ¿Qué información no recibe y usted considera importante saber para realizar un buen trabajo?
13. ¿Cómo cree usted que se podría mejorar la comunicación en la empresa? ¿Tiene en mente alguna herramienta?

Estructura entrevista supervisores zonales o jefes de grupo

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en OL Servicios Generales?
2. ¿Cambio de cargos (trabajo) últimamente?
- a. Sí es así ¿Hubo alguna diferencia entre sus puestos? (Importante tocar diferencias en la comunicación)
3. ¿Como lo ha tratado la empresa? ¿Se siente parte de ella? (*Identidad*)

4. ¿Qué medios usan los altos directivos de OL para comunicarse con usted? e
5. ¿Qué medios usa usted para comunicarse con los jefes de grupo y/o operarios?
6. Supervisores: ¿Visita las unidades que se les son asignadas? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Que realiza en cada visita (ejemplos)?
7. ¿Por qué medios se comunica usted con la empresa? *Por ejemplo, si está enfermo y no puede ir, o si es la actuación de su hija y va a llegar tarde* ¿Como informa?
8. ¿Por qué medio se entera más rápido de alguna información importante sobre OL?
9. ¿Considera que se comunica constantemente con sus compañeros de unidad? ¿Cómo se comunica con sus compañeros de unidad?
10. ¿Cuáles son los mensajes que recibe frecuentemente/seguido de la empresa OL? (Que tipo de información le comunican)
11. ¿Cuáles son los mensajes que usted emite con mayor frecuencia a OL?
12. ¿Qué información usted no recibe por la empresa y se entera por otras personas (como por clientes o compañeros)?
13. ¿Qué información usted considera importante saber para su desempeño en su trabajo?
14. Jefes de Grupo: ¿Qué información no recibe y usted considera importante para comunicarles a sus operarios y para realizar un buen trabajo?
15. ¿Cómo cree usted que se podría mejorar la comunicación en la empresa? ¿Tiene en mente alguna herramienta?

Anexo 10: Resultados de las entrevistas

Se realizó las entrevistas del 17 al 30 de junio de 2018

Entrevista N°1

Entrevista a Deysi, 34 años - Operaria de limpieza antigua en Open Modasa

¿Hace cuánto tiempo trabaja en OL Servicios Generales?

10 meses

¿En qué consiste su trabajo? ¿Cambio de cargos (trabajo) últimamente?

Limpiar la unidad en la que estoy. Antes trabajaba de retén, ahora estoy fija.

Sí es así ¿Hubo alguna diferencia entre las unidades? ¿Cuál? (Importante tocar diferencias en la comunicación)

Si, antes tenía la oportunidad de ir a varios lugares y conocer.

¿Ha recibido alguna vez una comunicación por parte de OL? ¿Cuál o cuáles?

Si, cuando era retén me comunicaban más cosas porque en cada unidad es diferente.

Ya no.

El lenguaje que usa OL en sus comunicaciones, ¿le es fácil o difícil de entender?

Siempre es fácil,

¿Qué medios usa la empresa para comunicarse con usted?

(Preguntar también si tienen reuniones todos los días antes de comenzar su turno)

Nos comunicamos por Whatsapp o llamada. Todos los días tenemos reuniones antes de empezar a trabajar.

¿Por qué medios se comunica usted con la empresa? Por ejemplo, si está enfermo y no puede ir, o si es la actuación de su hija y va a llegar tarde ¿Como informa a la empresa?

Me comunico con mi jefe de grupo por Whatsapp o llamada.

¿Con quién se comunica en caso tenga un problema en su trabajo?

Con el jefe de grupo o el supervisor.

¿Cómo se comunica con sus compañeros de unidad?

Hablamos directamente o por celular.

¿Qué información usted no recibe por la empresa y se entera por otras personas (como por clientes o compañeros)?

No nos enteramos de nada. Quisiera que haya más comunicación y confianza.

¿Qué información usted considera importante saber para su desempeño en su trabajo?

Si es posible cambiar el uniforme de acuerdo al clima que haya. En verano tenemos mucho calor con lo que usamos y en invierno mucho frío.

¿Cómo cree usted que se podría mejorar la comunicación en la empresa? ¿Tiene en mente alguna herramienta?

Que nos den celular a todos y que hayan más visitas y reuniones por parte de la empresa.

Entrevista N°2

Entrevista a Elder, 34 años - Operario de limpieza antiguo en Universidad Continental

¿Hace cuánto tiempo trabaja en OL Servicios Generales?

Hace 4 años, pero reingresé en agosto del año pasado

¿En qué consiste su trabajo? ¿Cambio de cargos (trabajo) últimamente?

Soy operario de limpieza. Sí he cambiado de lugar de trabajo

Sí es así ¿Hubo alguna diferencia entre las unidades? ¿Cuál? (Importante tocar diferencias en la comunicación)

Antes trabajaba en el Centro Cívico. Es más grande y son más pisos. Acá son oficinas, es más tranquilo. Prefiero trabajar acá [U. Continental]. Acá se puede cubrir cuando falta un operario.

¿Ha recibido alguna vez una comunicación por parte de OL? ¿Cuál o cuáles?

Todo lo que recibo es a través de mi jefe de grupo. A veces nos hacen capacitaciones.

El lenguaje que usa OL en sus comunicaciones, ¿le es fácil o difícil de entender?

Sí [con referencia a los códigos de limpieza]

¿Qué medios usa la empresa para comunicarse con usted? (Preguntar también si tienen reuniones todos los días antes de comenzar su turno)

Nunca he recibido un correo a pesar de que tienen mi correo. Todo me entero a través de la señora Ysabel.

¿Por qué medios se comunica usted con la empresa? Por ejemplo, si está enfermo y no puede ir, o si es la actuación de su hija y va a llegar tarde ¿Como informa a la empresa?

Por WhatsApp

¿Con quién se comunica en caso tenga un problema en su trabajo?

A mi supervisor. Luego él solicitará un apoyo.

¿Por qué medio se entera más rápido de alguna información importante sobre OL?

Por mi jefe de grupo

¿Cómo se comunica con sus compañeros de unidad?

Cara a cara o WhatsApp

¿Cuáles son los mensajes que recibe frecuentemente/seguido de la empresa OL? (Que tipo de información le comunican)

Nada

¿Cuáles son los mensajes que usted emite con mayor frecuencia a OL?

Ninguno

¿Qué información usted no recibe por la empresa y se entera por otras personas (como por clientes o compañeros)?

Nada. Hay una sede nueva de la U. Continental y han habido observaciones

¿Qué información usted considera importante saber para su desempeño en su trabajo?

Capacitaciones.

¿Qué información no recibe y usted considera importante saber para realizar un buen trabajo?

Por escrito sobre los usos de los insumos. Debería estar en físico no solo de forma verbal. Folletos para cada uno y sobre todo para los nuevos.

¿Qué medios de comunicación se utilizaron antes y ahora no se usan?

Ninguno en particular

¿Cómo cree usted que se podría mejorar la comunicación en la empresa? ¿Tiene en mente alguna herramienta?

Sería bueno que el supervisor nos visite. Uso de folletos en el trabajo.

Entrevista N°3

Entrevista a Ana, 24 años - Operaria de limpieza nueva en Open Modasa Ate

¿Desde cuándo trabaja en OL Servicios Generales?

5 meses

¿Cómo fue su proceso de integración con la empresa y sus compañeros de unidad? ¿Lo presentaron a los demás?

Solo llegue y trabaje.

¿Qué medios de comunicación usa OL para comunicarse con usted? (Preguntar también si tienen reuniones todos los días antes de comenzar su turno)

Mediante el jefe de grupo. Si nos reunimos todos los días.

¿Por qué medio se entera más rápido de alguna información importante sobre OL?

Lo más importante nos lo dice el supervisor.

¿Cree que la empresa OL le informa las cosas importantes?

No

¿Cómo se comunica con sus compañeros de unidad, (incluye jefe de grupo)?

En las reuniones hablamos.

¿Qué información usted no recibe por la empresa y se entera por otras personas (como por clientes o compañeros)?

Los beneficios que tenemos

¿Qué información usted considera importante saber para su desempeño en su trabajo?

Tengo todo claro.

¿Cómo cree usted que se podría mejorar la comunicación en la empresa? ¿Tiene en mente alguna herramienta?

Que nos visiten más, nos conozcan y nos tengan confianza.

Entrevista N°4

Entrevista a Jorge, 20 años - Operario de limpieza nueva en Open Atocongo

¿Desde cuándo trabaja en OL Servicios Generales?

2 semanas

¿Cómo fue su proceso de integración con la empresa y sus compañeros de unidad? ¿Lo presentaron a los demás?

De frente empecé a trabajar, no me presentaron al grupo.

¿Qué medios de comunicación usa OL para comunicarse con usted? (Preguntar también si tienen reuniones todos los días antes de comenzar su turno)

Ninguno, nunca he recibido comunicación de su parte.

¿Por qué medios se comunica usted con la empresa? Por ejemplo, si está enfermo y no puede ir, o si es la actuación de su hija y va a llegar tarde ¿Cómo informa?

Solo hablo con el jefe de grupo cara a cara porque no tengo su número.

¿Por qué medio se entera más rápido de alguna información importante sobre OL?

Cara a cara porque no conozco otro medio

¿Cree que la empresa OL le informa las cosas importantes?

No, no me informa nada.

¿Cómo se comunica con sus compañeros de unidad, (incluye jefe de grupo)?

Solo tengo comunicación con ellos cara a cara.

¿Cuáles son los mensajes que recibe frecuentemente/seguido de la empresa OL? (Que tipo de información le comunican)

Hasta ahora nada

¿Cuáles son los mensajes que usted comunica con mayor frecuencia a OL?

Nada tampoco

¿Qué información usted no recibe por la empresa y se entera por otras personas (como por clientes o compañeros)?

No sé qué pasa dentro de OL porque no nos comunican nada, tampoco se acercan a nosotros.

¿Qué información usted considera importante saber para su desempeño en su trabajo?

Medidas de seguridad o cómo actuar en casos de accidentes.

¿Qué información no recibe y usted considera importante saber para realizar un buen trabajo?

No creo, mi experiencia me permite hacer bien mi trabajo.

¿Cómo cree usted que se podría mejorar la comunicación en la empresa? ¿Tiene en mente alguna herramienta?

El gerente de OL debería venir a darnos una charla para motivarnos o algún jefe de OL que pueda informarnos más sobre la empresa.

Entrevista N°5

Entrevista a Lenny, 26 años - Operario de limpieza nueva en Universidad

Continental

¿Desde cuándo trabaja en OL Servicios Generales?

Desde el 13 de junio

¿Cómo fue su proceso de integración con la empresa y sus compañeros de unidad? ¿Lo presentaron a los demás?

Sí me presentaron con mis compañeros.

¿Qué medios de comunicación usa OL para comunicarse con usted? (Preguntar también si tienen reuniones todos los días antes de comenzar su turno)

Todavía no me comunico con la empresa. Solo a través de la señora Ysabel.

¿Por qué medios se comunica usted con la empresa? Por ejemplo, si está enfermo y no puede ir, o si es la actuación de su hija y va a llegar tarde ¿Como informa?

Me comunico con la señora Ysabel.

¿Por qué medio se entera más rápido de alguna información importante sobre OL?

Me entero con la señora Ysabel.

¿Cree que la empresa OL le informa las cosas importantes?

No

¿Cómo se comunica con sus compañeros de unidad, (incluye jefe de grupo)?

Hablando

¿Cuáles son los mensajes que recibe frecuentemente/seguido de la empresa OL? (Que tipo de información le comunican)

La señora Ysabel nos recomienda que seamos responsables y puntuales en el trabajo.

¿Cuáles son los mensajes que usted comunica con mayor frecuencia a OL?

Ninguno

¿Qué información usted no recibe por la empresa y se entera por otras personas (como por clientes o compañeros)?

Nada en particular

¿Qué información usted considera importante saber para su desempeño en su trabajo?

Recomendaciones sobre los utensilios de limpieza

¿Qué información no recibe y usted considera importante saber para realizar un buen trabajo?

Nada en particular

¿Cómo cree usted que se podría mejorar la comunicación en la empresa? ¿Tiene en mente alguna herramienta?

Haciendo reuniones, charlas y encuestas

Entrevista N°6

Entrevista a Mariana, 38 años - Jefe de Grupo

¿Hace cuánto tiempo trabaja en OL Servicios Generales?

9 meses

¿Cambio de cargos (trabajo) últimamente?

Primero fui operaria y ahora soy jefe de grupo.

¿Sí es así ¿Hubo alguna diferencia entre sus puestos? (Importante tocar diferencias en la comunicación)

Todo sigue igual, el trato siempre ha sido igual.

¿Cómo lo ha tratado la empresa? ¿Se siente parte de ella? (Identidad)

Bien, soy hinch.

¿Qué medios usan los altos directivos de OL para comunicarse con usted?

Solo por celular.

¿Qué medios usa usted para comunicarse con los jefes de grupo y/o operarios?

En las reuniones o por celular.

¿Por qué medios se comunica usted con la empresa? Por ejemplo, si está enfermo y no puede ir, o si es la actuación de su hija y va a llegar tarde ¿Como informa?

Llamo a mi supervisor

¿Por qué medio se entera más rápido de alguna información importante sobre OL?

El supervisor nos dice.

¿Cómo se comunica con sus compañeros de unidad?

En las reuniones hablamos o por celular

¿Qué información usted no recibe por la empresa y se entera por otras personas (como por clientes o compañeros)?

Cualquier cosa que tenga que saber, el supervisor me dice.

¿Qué información usted considera importante saber para su desempeño en su trabajo?

Nada, lo se todo.

Jefes de Grupo: ¿Qué información no recibe y usted considera importante para comunicarles a sus operarios y para realizar un buen trabajo?

Lo que pasa en la empresa, que yo tampoco lo se, pero hay cosas que las chicas recién se estan enterando en esta actividad, como el servicio médico, yo lo sabia pero no sabia que ellas no lo sabían, la empresa debería de decirles todo lo que ellas tengan que saber.

¿Cómo cree usted que se podría mejorar la comunicación en la empresa? ¿Tiene en mente alguna herramienta?

Que nos visiten más seguido

Entrevista N°7

Entrevista a Yule Alarcón - Jefe de Grupo de C.C. Larcomar

¿Hace cuánto tiempo trabaja en OL Servicios Generales?

En Ol desde 2016, aca en Larcomar desde octubre del 2016.

¿Cambio de cargos (trabajo) últimamente?

Entre como operaria en el 2012, despues fui jefe de grupo y ahora soy suepervisora.

Sí es así ¿Hubo alguna diferencia entre sus puestos? (Importante tocar diferencias en la comunicación)

Si, tengo celular y yo dirijo.

¿Cómo lo ha tratado la empresa? ¿Se siente parte de ella? (Identidad)

Nos pagan puntual, y el uniforme esta bueno, el unico problema son los zapatos porque si tuvieramos los adecuados pudieramos evitar accidentes.

¿Si tienes alguna duda, a quien le preguntas?

Es por medio del conductor regular, primero pasa por el supervisor, despues si vienen el señor Balarezo o el señor Caballero tambien puedo preguntarles en las reuniones de personal

¿Qué medios usa usted para comunicarse con los jefes de grupo y/o operarios?

Espero a que vengan a la unidad, si es muy urgente los llamo o ellos me llaman.

Con los operarios, si es de urgencia les comunico todo por whatsapp.

¿Considera que se comunica constantemente con sus compañeros de unidad? ¿Cómo se comunica con sus compañeros de unidad?

Si, tenemos buena comunicación y nos apoyamos. Por ejemplo, yo que soy mamá y una de las operarias me dice que tiene la actuación de su hijo o tiene un problema familiar, cambiamos turno o vemos cómo podemos ayudarla. Hay que tratarlos bien para que estén bien.

¿Cuáles son los mensajes que usted emite con mayor frecuencia a los operarios?

Que usen siempre sus EPP (equipo de protección personal), sus guantes, mascarillas cuando vayan a lavar los baños, que usen todos sus implementos para evitar accidentes.

¿Cuándo necesitan un retén, como lo informan?

Primero me llama la persona para informarme que no va a venir y después yo llamo a la empresa para avisar y me mandan a una persona por el día. Aquí en Larcomar, hay un sistema en el que tenemos que tomarnos una foto diaria en cada turno para demostrar que el grupo está completo.

¿Cuáles son las dudas que reciben frecuentemente por parte de los operarios?
Siempre preguntan cuándo van a cambiar los zapatos. Es algo de todos los días.

¿Cómo llevaron el caso del incendio que sucedió en Larcomar?
Felizmente no pasó nada y todos estábamos bien. Yo ese día no estaba, pero me llamaron y lo primero que hice fue decir que ubiquen a todo el personal y se toman la foto para mandarla al jefe (Larcomar) por el whatsapp. Todos estamos acá afuera esperando a que nos dieran la orden de poder ingresar a trabajar, nadie se opuso, todos vinieron. Eramos 18 personas y todos vinieron. OL no se preocupó por nosotros, de las otras empresas que trabajan en Larcomar vinieron muchísimas personas a verificar a sus trabajadores y ver que se necesitaba para hacer el trabajo, de OL no vino nadie. Todos los chicos dieron el 100% y Larcomar nos hizo un compartir. Todo esto pasó en las dos semanas que recién habíamos ingresado a Larcomar, antes estaba Eulen y toda la gente de Eulen se pasó a OL porque nadie quería irse de Larcomar.

¿Por qué algunos tienen uniforme rojo y otros azul?
Los de uniforme rojo son del área del foodcourt, y los demás se encargan del resto del centro comercial.

Entrevista N°8

Entrevista a Félix - Jefe de Grupo de Real Plaza Centro Cívico

¿Hace cuánto tiempo trabaja en OL?
Hace un poco más de tres años

¿Usted ingresó como jefe de grupo...?
He sido primero operario, salí Jefe de grupo de varios oechsle, trabajé en varios oechsles y después pase a centro civil.

¿Qué diferencia hay entre ser un operario y ser un jefe de grupo?
*La diferencia es que ya no solo se ve la parte de limpieza sino que también tengo que tratar con compañeros, no solo se limpia sino también se trata con personal. Nos preparan conforme vamos ascendiendo.
Es difícil tratar con personal, el éxito está en aprender a dirigir*

¿Usted piensa que lo principal para gestionar personal es tener buenas herramientas como comunicación?
Si, lo más difícil es hacer que entiendan.

¿Utiliza cartillas para hacer capacitaciones?
*Cuando son nuevos se hacen inducciones, ya cuando el personal es permanente se hacen capacitaciones continuas. No son todas las semanas, pero si es regularmente. Se está programando que sea cada vez más seguido. Quizás una vez a la semana. Sábado y domingo hago capacitaciones porque está todo el personal del centro cívico trabajando, rotan por horas. Ahí se programan las capacitaciones.
Igual tenemos charlas constantes, todos los días. No solo es que programamos capacitaciones sino es conversaciones a diario. Dependiendo del tema converso yo con ellos o una persona que esté más instruida.*

¿Cuáles son sus principales mensajes de motivación o de incentivo que se les da a los colaboradores?

Puntualidad, responsabilidad y constancia. Los operarios no siempre son constantes con el desempeño. Generalmente es dependiendo de la situación y de lo que pase día a día. Yo lo que les digo es que no solo limpiamos, sino que representamos algo. Si este sitio se ve bien es por nuestro mérito. Cualquiera puede limpiar.

Es un trabajo constante donde se tienen que esforzar

¿Hay más colaboradores hombres o mujeres?

Son generalmente mujeres. Diría ¼ hombres y el resto mujeres.

La mujer es un poco más detallista, los hombres se aburren rápido. Estoy tratando de comprometerse cada vez más con la empresa. Que les importe su trabajo, sobretodo a los jóvenes.

Me gustaría también que las mujeres agarren más las máquinas.

Que no resalte tanto el género.

La meta de OL, como usted practica el reconocimiento a un colaborador que demuestra un rendimiento superior

Aquí apoyamos mucho, a los mejores colaboradores se les da vales y ese tipo de cosas. Además, se les apoya en situaciones cotidianas. Cuando tienen buen desempeño, tienen más libertad para elegir cuando es su descanso. Incluso a veces les ofrezco dos días seguidos para que después los compensen.

Los ayudo cuando necesitan permiso durante el día, con tal que esté justificado. Hay más tolerancia si se muestra un compromiso mutuo.

¿Usted cree que hay un problema de identificación con el Real Plaza y con OL?

Yo no creo que se identifiquen más con Real Plaza.

A veces el cliente hace comentarios a los colaboradores ofreciéndoles atención y escucharlos, pero al menos acá saben que ellos pertenecen a OL y por ende responden a esa empresa. Saben quién es el que le da trabajo.

Ellos tienen en claro que cualquier necesidad que tengan deben pedirle a OL.

Ese problema de identificación más que nada lo he visto en Oeschles donde el jefe de grupo no siempre estaba atento.

¿Cree que es importante que OL trabaje con sus jefes de grupo?

Si, hay que reforzar las capacitaciones para los jefes de grupo. No son tan comunes como las de los colaboradores y no es tan fácil parar de ser operario a administrar personas. No todos saben gestionar operarios.

Muchos jefes de grupo se descuidan

¿Predominan los mensajes que usted hace acá verdad? ¿Se sienten los que vienen desde la empresa?

Predominan los míos, es cierto. Son muy pocos los de la empresa. Si se entienden, pero son pocos. Supongo que se debe a que cada cliente tiene su forma de trabajar y uno se tiene que adaptar. La rutina es diferente dependiendo del cliente.

Usted cree que tendría efecto que la empresa se preocupe más por emitir mensajes, nos hemos dado cuenta que muchos no saben ver sus boletas por internet.

Lo que pasa con el operario es que la mayoría no sabe cómo gestionarla por internet, están acostumbrados a lo físico. No hay quien les explique, ni boletines ni material para esos temas específicos. Por ejemplo, yo no tenía nada para mostrar

procedimientos que son parte de la empresa como descuentos por tardanza. A veces que les advierta no es suficiente, necesitan verlo en físico.

La empresa debería asegurarse que todos los colaboradores tengan la información. No hay estandarización.

Si hay tanta información que se puede brindar, qué preferiría usted como jefe de grupo, tenerlo empapelado o una guía.

una guía que tenga parte visual, donde les pueda enseñar con cartillas e imágenes. Que exista una herramienta que me ayude a seguir procedimientos.

Entrevista N°9

Entrevista a Ysabel Géminis- Jefe de Grupo de Universidad Continental

¿Hace cuánto tiempo trabaja en OL Servicios Generales?

Desde el 1 de marzo del 2017.

¿Cambio de cargos (trabajo) últimamente?

No, yo antes tenía el mismo cargo en Servolin. El administrador [de la U. Continental] me ayudó a quedarme en esta empresa.

Sí es así ¿Hubo alguna diferencia entre sus puestos? (Importante tocar diferencias en la comunicación)

¿Cómo lo ha tratado la empresa? ¿Se siente parte de ella? (Identidad)

A mí me gusta cuidar la imagen de la empresa en la que estoy. Intento dar el 100% de mí. Al comienzo me dolió como me trataron. Cuando yo me quedé, el supervisor Frank me miraba mal. Una vez tuve un problema y tuve que ir a la base y hablé con la chica de RRHH (Angela) que me trató súper mal.

Yo me siento 50% parte de OL porque tengo el uniforme y estoy en la planilla de OL y 50% de parte de la U. Continental. Si yo sé que OL me ha fallado, por ejemplo, con el sueldo no le puedo mentir al cliente. Al administrador yo no le doy quejas, solo reporto cuando un personal rompe algo, por ejemplo. Intento resolver todo de forma interna.

¿Qué medios usan los altos directivos de OL para comunicarse con usted?

Tengo un RPC y WhatsApp (para hacer los reportes y comunicar la incidencias)

¿Qué medios usa usted para comunicarse con los jefes de grupo y/o operarios?

En persona o por teléfono

Supervisores: ¿Visita las unidades que se les son asignadas? ¿Cada cuánto tiempo?

¿Que realiza en cada visita (ejemplos)?

¿Por qué medios se comunica usted con la empresa? Por ejemplo, si está enfermo y no puede ir, o sí es la actuación de su hija y va a llegar tarde ¿Como informa?

Primero llamo y si no me contesta le escribo por WhatsApp

¿Por qué medio se entera más rápido de alguna información importante sobre OL?

Conversar de reportes. Di mi correo, pero no se comunican por ahí. El señor Revilla me escribía por WhatsApp.

¿Considera que se comunica constantemente con sus compañeros de unidad? ¿Cómo se comunica con sus compañeros de unidad?

Si

¿Cuáles son los mensajes que recibe frecuentemente/seguido de la empresa OL? (Que tipo de información le comunican)

El señor Revilla me informaba sobre capacitaciones

¿Cuáles son los mensajes que usted emite con mayor frecuencia a OL?

Asistencia y reportes.

¿Qué información usted no recibe por la empresa y se entera por otras personas (como por clientes o compañeros)?

El servicio médico (exámenes). Joselyn me da información sobre los exámenes médicos.

¿Qué información usted considera importante saber para su desempeño en su trabajo?

Capacitaciones en el manejo de insumos

Jefes de Grupo: ¿Qué información no recibe y usted considera importante para comunicarles a sus operarios y para realizar un buen trabajo?

Capacitaciones en el manejo de insumos

¿Cómo cree usted que se podría mejorar la comunicación en la empresa? ¿Tiene en mente alguna herramienta?

Generar un diálogo entre todos, sobre las capacitaciones. Sería bueno que el supervisor se acerque a conversar con nosotros.



Anexo 11: Guía del focus group

A. Público objetivo

Hombres y mujeres entre 18 a 65 años, que laboran en la empresa OL Servicios Generales como colaboradores operativos (jefe de grupo, operarios de limpieza, mantenimiento).

B. Objetivo general

Conocer el nivel actual de identificación que los colaboradores sienten con la empresa.

C. Objetivos específicos

- Descubrir las principales percepciones que los colaboradores tienen sobre la empresa.
- Identificar cómo se desarrolla la comunicación entre la empresa y los colaboradores.

D. Guía de indagación

Presentación:

Se reúne a todos los colaboradores dentro de la sala de reuniones, localizada en la oficina principal (Lince) y se les coloca un sticker con su nombre a cada uno. Se les da un tiempo para que conversen entre ellos, mientras se termina de ordenar las cosas para dar inicio a la sesión.

Moderadora:

- *Les mencionamos que esta entrevista será grabada, pero todas las respuestas son anónimas y para fines estadísticos.*
- *Les recordamos que una sola persona de hablar a la vez, si quiere brindar su opinión puede levantar la mano.*
- *En caso tengan una opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que nos la haga saber*
- *¿Tienen alguna pregunta?*

Tema 1: Identidad con la empresa

- **Interpretación de dibujos/imágenes.** Describir con 3 palabras que significan cada logotipo para ti. (*se muestra el logo de OL y del cliente*).
- **¿Conocen la misión y visión de la empresa OL?** ¿Y si no, cuál creen que debería ser el propósito de la empresa?

- **Asociación de palabras.** Escriba los principales valores que usted cree que representan a OL.
- **¿Creen que la empresa OL se preocupa por sus colaboradores? ¿Cómo lo demuestran? ¿Y cómo podrían demostrarlo?**
- **¿Cuánto tiempo se suele laborar en empresas como OL? ¿Por qué algunos compañeros se suelen retirar a los pocos meses/días? ¿Qué los anima a continuar laborando en OL?**

Tema 2: Desarrollo de la comunicación interna

- **¿Qué tipo de información reciben de la empresa? ¿Cómo se enteran de esta información? ¿Todos reciben la misma información o uno tiene que preguntar por su cuenta?**
- **Asociación de palabras.** Escriba tres palabras que representan a tu equipo de trabajo.
- **¿Cuáles son las últimas noticias que han escuchado o leído sobre la empresa? ¿Cómo se enteraron de estas noticias? ¿Qué les pareció?**
- **Dinámica grupal:** Por cuáles canales se enteran de las noticias de OL (*pizarra*) y por cuáles les gustaría enterarse (*buscar argumentos*).

Tema 3: Relación con los líderes

- ¿A quién considera como su jefe?
- ¿Cómo podría describir su relación con él / ella?
- ¿A través de qué medio o herramienta recibe la información de parte del jefe?
- ¿La información que recibe es clara y comprensible, o tiene que preguntarle después a algún compañero?

E. Análisis de resultados

Resultados individuales

Tendencias

F. Técnicas proyectivas

- Dibujar cómo se ven en la empresa (*un día cotidiano de trabajo*).
- Asociación de palabras: nombrarles la empresa OL y el lugar donde trabajan, y ver qué palabras asocian.
- Interpretación de dibujos/imágenes: mostrarles el logotipo de la empresa OL y el lugar donde trabajan.

Anexo 12: Ficha de asistencia del focus group

CLIENTE	UNIDAD	NOMBRES	DNI	EDAD	CARGO
OECHSLE	PLAZA NORTE	Cayetano Guerra Maribel	40157285	42	JEFE DE GRUPO
OECHSLE	PLAZA NORTE	Effio Roman Elvira Victoria	16586596	50	ENCARGADA
OECHSLE	JIRON DE LA UNION	Nuñez Chozo Fiorela Graciela	43045217	34	JEFE DE GRUPO
OECHSLE	CENTRO CIVICO	Quispe Palomino Velisario Celestino	46925968	29	JEFE DE GRUPO
OECHSLE	CENTRO CIVICO	Figueroa Rengifo Violeta	8549982	55	ENCARGADA
OECHSLE	MIRAFLORES	Saldaña Ramirez Jovita	47101569	26	JEFE DE GRUPO
OECHSLE	SALAVERRY	Villanueva Melendez Lezny Fabiola	73007345	25	JEFE DE GRUPO
REAL PLAZA	CENTRO CIVICO	Mitma Romero Zenobia			OPERARIA DE LIMPIEZA
REAL PLAZA	CENTRO CIVICO	Romani Aguirre Luis Angel	72314063	19	OPERARIO DE LIMPIEZA
REAL PLAZA	CENTRO CIVICO	Altamirano Ortiz Gregory Jose Angel	81211660	23	OPERARIO DE LIMPIEZA
REAL PLAZA	SALAVERRY	CRUZ INTO ELIZABETH	48847680	22	OPERARIO DE LIMPIEZA
REAL PLAZA	SALAVERRY	MURRIETA SANTANA SENAYDA	40537032	42	OPERARIO DE LIMPIEZA
REAL PLAZA	SALAVERRY	PARRA ALATA PATRICIA ANDREA	25851760	48	OPERARIO DE LIMPIEZA
REAL PLAZA	SALAVERRY	RAMOS SULCA ANA MARIA	47518843	27	OPERARIO DE LIMPIEZA



Anexo 13: Análisis del focus group

Se realizó el focus group el 23 de abril de 2019

¿En qué empresa trabajan?

La gran mayoría comentó que **trabaja para OL**.

Solo una persona opinó lo contrario diciendo que **trabaja para Oeschle** (el cliente).

¿Cuál es el propósito de OL?

“Brindar un **buen servicio** hacia sus clientes”

Un servicio de **limpieza** “**Preocuparse por sus operarios** (personal)”

¿A dónde se proyecta OL en unos años?

“A ser **el mejor**”

¿Cuáles son los valores de la empresa?

Responsabilidad	Honestidad	Confianza
Respeto	Trabajo en equipo	Igualdad
Puntualidad	Compañerismo	-

Compañerismo: “**Si no hay eso, no funcionamos**” (Insight)

Igualdad: “**No hay igualdad entre los colaboradores**” (Insight) (surgió este valor al final del focus).

Todos los valores deben ir de la mano.

¿Conocen a alguien más de OL?

Jose Luis	Jesús Caballero	Sr. José	Enzo Martinez
Karina	Supervisores: <ul style="list-style-type: none"> • Zapata • Eduelio • Revilla 		

Algunos **no conocen** a nadie de la empresa, en especial del **área administrativas**.

Karina (barrera administrativa): “No quiere contestar el teléfono”, “Se queja del por qué llamamos”.

¿Conoce a todos los de su turno?

Todos dicen que conocen a todos, pero no hay momento de interacción

- “Solo logramos ver a **todos** en la **hora de almuerzo**”
- Fiorela (jefa de grupo): reúne los sábados (cada 15 días) a **todos** para tener un **feedback** y **capacitarlos**.
- Lezny (jefa de grupo): “dos veces por semana nos reunimos para organizarnos bien y revisar la rutina, demora entre 30 a 45 min”.
- Velisario (jefe de grupo): “conversamos por 30 min”
- “Todas las **reuniones** se dan en el **almacén**”

¿Creen que la empresa se preocupa por sus colaboradores?

- **Nadie cree que la empresa se preocupa por ellos**
 - “No nos contestan el celular”
 - “Uniformes en mal uso”, “Mandan sin gorros y fotochecks”
 - “Karina no quiere contestar” (personal administrativo)
- Hay un **número en el periódico mural, pero nadie llama ahí**
- **Soluciones a sus problemas:**
 - Lllaman al supervisor y él lo soluciona por ellos
- Hay una **barrera administrativa**
 - “Se necesita confianza”
 - “Uno siempre está parado haciendo la asistencia”
 - Se necesita: una pequeña oficina para sentarse, un pequeño lavadero.

“Somos ratones, y en realidad somos seres humanos” (Elvira)

Cumpleaños (realizaron una consulta)

- “La gente en **Oechsle descansa por su cumpleaños, en otras unidades NO**”.
- “En **mi unidad se canjea** el descanso por el cumpleaños con un compañero”
- Gregory: “los **sábados hacemos un compartir** por los cumpleaños de todos”
- “El **espacio es muy pequeño, no se puede celebrar**”
- “Uno **depende de los jefes de mantenimiento** de cada unidad porque ellos **deciden sobre la celebración** de los cumpleaños”

“Celebrar el cumpleaños te motiva, es importante y estás con tu segunda familia” (Insight)

¿Cuánto tiempo llevan trabajando en la empresa?

- “Dicen que **solo puedes por 5 años**”
- “Te despido, ¿por que te dicen eso?”

Razones por las cuales varios de sus compañeros se han retirado del trabajo

Presión laboral	Zona (cercanía al hogar)
Trabajo pesado	Mal trato por la persona encargada

- “Continuo en la empresa porque me han apoyado: me han enseñado”
- “**Trabajamos porque lo necesitamos**” (Insight)
- “**Nuestro propósito es dejar bien a la empresa OL**” (Insight)

¿Se sienten cercanos a OL o al cliente?

- “Sentimos **más cercanía** con el **cliente** que con OL”
 - Está siempre presente, el supervisor anda ocupado y si tenemos consulta, nos pelotea con los administrativos y no nos soluciona.

Dinámica: 3 palabras que describan a su grupo de trabajo

Unidos	Puntuales	Responsables	Respetuosos
Familia	Compañerismo	Egoísmo	Trabajo en grupo
Trabajadores	Comunicativos	Compromiso	Organizados
Solidarios	Relajados	Considerados	Diálogo

- Comunicativos: “Como cambiamos a cada rato la comunicación no continua, pero en el trabajo sí”
- Unidos: “Nos apoyamos mutuamente”

Comunicación

- Los **jefes de grupo** tiene un **grupo en WhatsApp** donde se comunican todo.
- “Uno siempre **llama a la oficina si tienen problemas**, sino buscan al supervisor o jefe de grupo”.
- “Es necesario las **capacitaciones**”
- “Orientar a través de **videos**”
- “Entre sus propios compañeros tienen un grupo de WhatsApp” (no todos tienen celular)
- Han visto la **página de Facebook** de OL, pero no le han dado like o la han revisado. (hay personas que no saben utilizar las redes sociales)
- “Vemos el **periódico mural**, pero no lo leemos”
 - Las letras son muy chiquitas, no es muy atractivo, **no hay tiempo**
 - “Uno mismo decora el periódico para que se vea más lindo”
 - “Es el único lugar donde uno se entera cosas de la empresa”
 - “Le falta el trabajador del mes, concursos”
 - “Te **incentiva** a que **trabajes mejor**”
 - “Es **necesario** que te **valoren el trabajo**”
 - “**Para desapercibido navidad, el día de la madre, hasta el día del trabajador**” (Insight)
 - “La empresa debería **involucrarse más**”
 - Recibimos cosas del cliente, no de la empresa
 - “Siquiera algo mínimo”
 - “Nos descuentan el panetón”
 - Nadie a preguntado, ni se han quejado
 - Ven en su boleta el descuento (la mayoría no ve la boleta)
 - “Deberían darte la **copia del contrato** que firmamos”
 - “Te dicen cuando vas a leer que está todo correcto, que solo firmes”
 - “No deberían hacerte regresar a la oficina por la copia”
 - “Debería de estar la firma de quien te contrata”
- Olito debería “ser más humano”, “tener versión en mujer”, “Uno se va a sentir más identificado”

Es importante **motivarlos**

- “Una visita o un mensaje”
- “Una rosita por el día de la madre”
- “Un compartir o una pequeña reunión”
- “Ser parte del aniversario de OL”

- “Nosotros **somos quienes damos la cara** por OL”
 - “Damos siempre demás”
 - “Nos quedamos más tiempo trabajando, y ni siquiera nos agradecen o valoran eso”
 - “El punto es **dejar bien a la empresa**”, “Tener una buena imagen”
 - “No somos reconocidos por nuestro esfuerzo”
 - “**No hay igualdad**”
 - “**Sin nosotros la empresa no funcionaría**” (Insight)

Análisis

- Los colaboradores consideran que la empresa **OL no se preocupa por ellos**; ya que, no reciben ningún tipo de valoración, motivación o agradecimiento por parte de ellos.
 - Opinan que estarían contentos con lo más mínimo de parte de la empresa como felicitarlos por su trabajo, visitarlos en sus unidades o un pequeño regalo
- Existe una **brecha entre los operarios y los administrativos**. Los administrativos no le dan la atención ni los recursos ni facilidades que los operarios necesitan.
 - Comentaron que cuando necesitan cierta información no se les contesta el teléfono, y si necesitan algún documento deben ir a la oficina central a pesar de que existan ciertas dificultades de tiempo y lugar.
- Se piensa que se ha ido generando un cierto grado de **desigualdad entre los operarios y los administrativos**.
 - Los operarios consideran que deberían ser parte de los eventos de la empresa como el aniversario. Además, creen que si ellos reciben algo entonces los otros también. En otras palabras, buscan igual en el trato a los colaboradores.
- Los operarios a pesar de tener algún tipo de “resentimiento” hacia la empresa por la carencia de valoración o interés, consideran que su **principal objetivo es mantener en alto el nombre de la empresa** y dar la mejor imagen de ella.
 - A pesar del “desinterés” que puede transmitir la empresa, los operarios no permiten que ello afecte en su labor. En otras palabras, mantienen en objetivo laboral bien en alto, a pesar de no recibir ninguna gratitud.
- Los **operarios** opinan que **son la base de la empresa**, sin ellos OL no funcionaría. Pero, consideran que la empresa no lo ve así.

Anexo 14: Datos recopilados de base de datos

Muestra: Colaboradores activos en Lima Metropolitana
Actualizado a agosto del 2020

Distrito de residencia	N° de colaboradores	% de muestra
Entre 18 y 28 años	172	21,69%
Entre 29 y 38 años	199	25,09%
Entre 39 y 48 años	232	29,26%
Entre 49 y 58 años	143	18,03%
Entre 59 y 68 años	41	5,17%
Entre 69 y 71 años	6	0,76%
TOTAL	793	100,00%

Carga familiar	N° de colaboradores	% de muestra
Sí	430	54,22%
No	363	45,78%
TOTAL	793	100,00%

Nivel educativo	N° de colaboradores	% de muestra
Secundaria completa	785	98,99%
Primaria completa	2	0,25%
Secundaria incompleta	1	0,13%
Técnica completa	3	0,38%
Técnica incompleta	1	0,13%
Universitaria completa	1	0,13%
TOTAL	793	100,00%

Anexo 15: Modelo de encuesta para fase n°1 de medición

ENCUESTA #1

Edad: _____

Unidad operativa: _____

Nuevo medio de comunicación: Periódico mural

1. Del 0 al 5, ¿cómo calificaría el periódico mural?

	(5) Totalmente satisfecho.	(4) Muy satisfecho.	(3) Satisfecho.	(2) Poco satisfecho.	(1) Nada satisfecho.
Los temas de cada afiche están claros.					
La información está hecha para mí.					
El periódico mural te parece una idea nueva y original.					
Los afiches son atractivos visualmente.					
Los mensajes son directos y cortos.					

2. ¿Cómo te enteraste del periódico mural?

- a) Por mi jefe de grupo
- b) Por mis compañeros
- c) Por mi cuenta
- d) Otro _____

Canal de Atención del Colaborador

3. ¿Conoce el Whatsapp de Atención del Colaborador?

- a) Sí
- b) No

4. ¿Cómo se enteró sobre el canal de Atención del Colaborador?

- a) Por la FanPage de Facebook
- b) Por mis compañeros
- c) Por jefe de grupo
- d) Por el afiche impreso

5. ¿Alguna vez se ha comunicado?

- a) Sí
- b) No

Material de campaña navideña (gratificación + saludo)

6. ¿Conoce qué es la gratificación laboral?

- a) Sí
- b) No

7. ¿En qué meses se deposita la gratificación?

- a) Febrero y Octubre
- b) Julio y Diciembre
- c) Mayo y Noviembre

Acción 1: Las 5 reglas de oro.

8. ¿Conoce las 5 reglas de oro?

- a) Sí
- b) No

9. Mencione 2 reglas de oro que recuerde:

- a) Mencionó las 2 reglas.
- b) Mencionó más reglas.
- c) No mencionó ninguna.

Acción 3: Instructivo de boleta de pago.

10. ¿Usted revisa sus boletas de pago de cada mes?

- a) Sí
- b) No

11. Si en la pregunta anterior marco No, entonces ¿por qué no revisa sus boletas?

- a) No es de mi interés. (**Ven su depósito en el banco)
- b) No sé cómo ingresar a ver mi boleta.

- c) Ingrese una vez pero no recuerdo mi contraseña.
- d) Otro _____

12. ¿Conoce el instructivo para ver la boleta de pago?

- a) Sí
- b) No

13. ¿Le ha servido el instructivo de la boleta de pago para poder ingresar y ver su boleta?

- a) Sí
- b) No

Acción 4: Préstamo de escolaridad.

14. ¿Conoce la campaña de préstamo de escolaridad?

- a) Sí
- b) No

15. ¿Ha solicitado el préstamo de escolaridad?

- a) Sí
- b) No

16. Si su respuesta fue NO, entonces ¿por qué? (Puede marcar más de uno)

- a) No cumplí con el tiempo mínimo de labor.
- b) No tenía asignación familiar o estudios.
- c) No cumplí con el récord de asistencia.
- d) No logré solicitarlo a tiempo.
- e) Otros _____

Los tres valores prácticos en OL.

17. ¿Conoce los valores corporativos de OL?

- a) Sí
- b) No

18. Seleccione cuáles los 3 valores corporativos de OL:

- a) Disciplina
- b) Compañerismo
- c) Compromiso
- d) Transparencia
- e) Honestidad
- f) Respeto

Anexo 16: Resultados de la encuesta para la fase n°1 de medición

Se realizó las encuestas en el mes de julio del presente año.

Unidades operativas	N° de colaboradores	% de muestra
Real Plaza Puruchuco	58	37,18%
Real Plaza Salaverry	26	16,67%
Real Plaza Centro Civico	17	10,90%
Oechsle Centro Civico	8	5,13%
Oechsle Miraflores	10	6,41%
Larcomar	0	0,00%
Open Plaza Atocongo	11	7,05%
MegaPlaza Independencia	26	16,67%
TOTAL	156	100,00%

Género	N° de colaboradores	% de muestra
Hombre	54	34,62%
Mujer	102	65,38%
TOTAL	156	100,00%

Del 1 al 5, ¿cómo calificaría el periódico mural?					
	1	2	3	4	5
Los temas de cada afiche están claros	1	3	30	53	69
La información está hecha para mí.	0	2	21	50	83
El periódico mural me parece una idea nueva y original.	0	4	10	37	105
Los afiches son atractivos visualmente.	3	4	23	37	89
Los mensajes son directos y cortos.	0	2	16	43	95

¿Cómo te enteraste del periódico mural?	N° de colaboradores	% de muestra
Por mi jefe de grupo y/o supervisor	88	56,41%
Por mis compañeros	5	3,21%
Por mi cuenta	63	40,38%
TOTAL	156	100,00%

¿Conoce el WhatsApp de Atención del Colaborador?	N° de colaboradores	% de muestra
Sí	78	50,00%
No	78	50,00%
TOTAL	156	100,00%

¿Cómo se enteró sobre el canal de Atención del Colaborador?	Nº de colaboradores	% de muestra
Por la Fan Page de Facebook	14	17,95%
Por mis compañeros	10	12,82%
Por mi jefe de grupo	9	11,54%
Por el afiche impreso	45	57,69%
TOTAL	78	100,00%

*En base a los que “Sí” conocen el Whatsapp de atención al colaborador.

¿Alguna vez se ha comunicado?	Nº de colaboradores	% de muestra
Sí	32	41,03%
No	46	58,97%
TOTAL	78	100,00%

*En base a los que “Sí” conocen el Whatsapp de atención al colaborador.

¿Conoce qué es la gratificación laboral?	Nº de colaboradores	% de muestra
Sí	152	97,44%
No	4	2,56%
TOTAL	156	100,00%

¿En qué meses se deposita la gratificación?	Nº de colaboradores	% de muestra
Febrero y Octubre	0	0,00%
Julio y Diciembre	156	100,00%
Mayo y Noviembre	0	0,00%
TOTAL	156	100,00%

¿Conoce las 5 reglas de oro?	Nº de colaboradores	% de muestra
Sí	42	73,21%
No	15	26,79%
TOTAL	56	100,00%

*No aplica a las unidades de Real Plaza.

Mencione 2 reglas de oro que recuerde:	Nº de colaboradores	% de muestra
Mencionó las 2 reglas	14	33,33%
Mencionó más reglas	11	26,19%
No mencionó ninguna	17	40,48%
TOTAL	42	100,00%

*En base a quienes respondieron “Sí” en la anterior pregunta.

¿Usted revisa sus boletas de pago de cada mes?	Nº de colaboradores	% de muestra
Sí	66	42,31%
No	90	57,69%
TOTAL	156	100,00%

Si en la pregunta anterior marco NO, entonces ¿por qué no revisa sus boletas?	N° de colaboradores	% de muestra
No es de mi interés	22	24,44%
No sé cómo ingresar a ver mi boleta	53	58,89%
Ingresé una vez, pero no me recuerdo mi contraseña	10	11,11%
No tengo correo	4	4,44%
No tengo internet	1	1,11%
TOTAL	90	100,00%

*En base a quienes respondieron “No” en la anterior pregunta.

¿Conoce el instructivo para ver la boleta de pago?	N° de colaboradores	% de muestra
Sí	63	40,38%
No	93	59,62%
TOTAL	156	100,00%

En caso respondió SI, ¿le ha servido el instructivo de la boleta de pago para poder ingresar y ver su boleta?	N° de colaboradores	% de muestra
Sí	47	74,60%
No	16	25,40%
TOTAL	63	100,00%

*En base a quienes respondieron “Si” en la anterior pregunta.

¿Conoce la campaña de préstamo de escolaridad?	N° de colaboradores	% de muestra
Sí	132	84,62%
No	24	15,38%
TOTAL	156	100,00%

¿Ha solicitado el préstamo de escolaridad?	N° de colaboradores	% de muestra
Sí	19	13,77%
No	119	86,23%
TOTAL	138	100,00%

Si su respuesta fue NO, entonces ¿por qué?	N° de colaboradores	% de muestra
No cumplí con el tiempo mínimo de labor	67	56,30%
No tenía asignación familiar o estudios	41	34,45%
No cumplí con el récord de asistencia	2	1,68%
No logré solicitarlo a tiempo	3	2,52%
No es de mi interés	6	5,04%
TOTAL	119	100,00%

¿Conoce los valores corporativos de OL?	Nº de colaboradores	% de muestra
Sí	36	23,08%
No	120	76,92%
TOTAL	156	100,00%

Si su respuesta fue NO, entonces ¿por qué?	Nº de colaboradores	% de muestra
No cumplí con el tiempo mínimo de labor	67	56,30%
No tenía asignación familiar o estudios	41	34,45%
No cumplí con el récord de asistencia	2	1,68%
No logré solicitarlo a tiempo	3	2,52%
No es de mi interés	6	5,04%
TOTAL	119	100,00%

Seleccione cuáles los 3 valores corporativos de OL:	Nº de colaboradores	% de muestra
Disciplina	16	23,53%
Compañerismo	1	1,47%
Compromiso	17	25,00%
Transparencia	1	1,47%
Honestidad	26	38,24%
Respeto	7	10,29%
TOTAL	68	100,00%

Anexo 17: Modelo de encuesta para fase n°2 de medición

AUTOEVALUACIÓN DE APRENDIZAJE

Datos del colaborador

Nombre completo: _____

Edad: _____ Unidad operativa: _____

SECCIÓN N° 01: Misión, Visión y Valores

Marca con una **X** los **03** elementos que son parte de la **MISIÓN** de OL.

- Servicio de limpieza eficiente
- Seguridad y conservación de las instalaciones
- Respeto por la persona y el medio ambiente
- Satisfacción y compromiso
- Lograr un crecimiento sostenible

Marca con una **X** los **02** elementos que son parte de la **VISIÓN** de OL.

- Contribuir a la calidad de vida
- Empresa líder en servicios
- Ser una empresa bien posicionada
- Ver por la imagen corporativa desde el interior al exterior
- Satisfacer las necesidades de los colaboradores

Marca con un **círculo** o una **X** los **04 VALORES** de OL:

Solidaridad	Honestidad	Cariño
Disciplina	Respeto	Puntualidad
Compromiso	Equidad	Autoridad

SECCIÓN N°02: RIT

Marca con una **X** qué significa el **RIT**:

- Rotulaciones Internas de Trabajo.
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Responsabilidades Innovadoras de Tareas.

Marca con una **X** cuáles son tus **03 DERECHOS** y **03 DEBERES** de la lista, según el **RIT**:

Tengo derecho.....

- A faltar al trabajo sin una justificación.
- A que me paguen mi salario y beneficios sociales.
- A recibir una inducción y correcta supervisión de mi jefe de grupo.
- A llevarme cualquier material de trabajo a mi casa.
- A ser tratado de forma justa y cordial.

Tengo el deber.....

- De cumplir con mi horario de ingreso y salida de mi turno de trabajo.
- De poner en riesgo mi salud para cumplir con el cliente.
- De portar mi fotocheck de identificación.
- De utilizar mi celular personal en horario de trabajo.
- De estar aseado y uniformado porque soy la imagen de OL.

SECCIÓN N°03: Las 5 Reglas de Oro

¿Conoces las cinco reglas de oro?

- Si
- No

Marca cuál es la **versión correcta** de las siguientes regla de oro:

Marca con una **X** cuál es la versión correcta:

Nos preocupamos por llevar el fotocheck, lo demás no interesa.	Nos preocupamos por nuestra imagen personal y bienestar.
--	--

Marca con una **X** cuál es la versión correcta:

Sólo conocemos la ubicación de los servicios higiénicos.	Conocemos todo nuestro entorno de trabajo a la perfección.
--	--

Marca con una **X** cuál es la versión correcta:

Ofrecemos una sonrisa con actitud ganadora.	Saludamos a todos con un apretón de manos.
---	--

SECCIÓN N°04: Beneficios de ley

Marca con una **X** cuántos **días** calendario tienes de vacaciones al año:

- 15 días
- 30 días
- 45 días

Marca con una **X** la respuesta del siguiente **caso**:

Juan se encontraba de vacaciones cuando sufrió un accidente. Él se acerca a la oficina para presentar su descanso médico. ¿El descanso médico es válido en esta situación?

- Sí

- No

Marca con una **X** la respuesta a las siguientes **oraciones**:

El pago de la **GRATIFICACIÓN** es en base a cada _____ laborado.

- Día
- Mes
- Año

El pago de la **CTS** se calcula en base a cada _____ que he laborado.

- Día
- Mes
- Año

Indica con una **flecha** cuáles de las características son de la **AFP** o **ONP**:

Si hay retiro de fondo

Mínimo 20 años de aportes

Cuenta pública

AFP

ONP

No hay retiro de fondo

No hay un mínimo de aportes

Cuenta privada

Marca con una **X** cuántos meses debes aportar a EsSalud para activar tu **SEGURO DE SALUD**:

- 6 meses y al 7mo mes está activado.
- 3 meses y al 4to mes está activado.
- 1 mes y al 2do mes está activado.

SECCIÓN N°05: Instructivo de la boleta pago

¿Usted ingresa a INTRANET para ver su boleta de pago?

- Si
- No

¿A qué página debes ingresar para entrar a la INTRANET?

- www.sunat.gob.pe
- www.ol.com.pe
- www.google.com

¿Qué documento necesitas para ingresar a la INTRANET?

- RUC
- DNI
- CLAVE SOL

SECCIÓN N°06: COVID-19 en el trabajo

Marca con una X la medida correcta contra la COVID-19:

	<p>Medida N°1:</p> <p>Debes usar.....</p> <ul style="list-style-type: none">• Sólo la gorra y el fotocheck.• Sólo los guantes.• Todos los EPP (mascarilla, lentes y guantes de protección).
	<p>Medida N°2:</p> <p>Debes mantener....</p> <ul style="list-style-type: none">• Distancia máxima de 3 metros.• Distancia mínima de 2 metros.• Cero distancia con otra persona.
	<p>Medida N°3:</p> <p>No puedes.....</p> <ul style="list-style-type: none">• Tocarte la cara sin lavarte las manos.• Comer en horario de trabajo.• Cubrirte con la mano al estornudar o toser.
	<p>Medida N°4:</p> <p>Debes lavarte las manos...</p> <ul style="list-style-type: none">• Cada vez que te digan.• Cuatro (04) veces durante la jornada.• Sólo en tu casa y no en el trabajo.

SECCIÓN N°07: Autoevaluación de aprendizaje:

Marca con una **X** la opción que represente tu nivel de conocimiento:

Conozco la MISIÓN, VISIÓN de OL.	 Entiendo	 Entiendo Poco	 No entiendo
Conozco los 04 valores de OL (Honestidad, Puntualidad, Disciplina y Compromiso).	 Entiendo	 Entiendo Poco	 No entiendo
Conozco mis derechos y deberes del RIT	 Entiendo	 Entiendo Poco	 No entiendo
Conozco las 5 Reglas de Oro	 Entiendo	 Entiendo Poco	 No entiendo
Conozco todo sobre mis beneficios sociales (vacaciones, gratificación, CTS, sistema de pensiones y seguros)	 Entiendo	 Entiendo Poco	 No entiendo
Conozco cómo ingresar a ver mis boletas de pago	 Entiendo	 Entiendo Poco	 No entiendo
Conozco las 04 medidas de prevención ante la COVID-19	 Entiendo	 Entiendo Poco	 No entiendo

Anexo 18: Resultados de la encuesta para la fase n°2 de medición

Se realizó las encuestas en el mes de agosto del presente año.

Número de colaboradores que conocen la Misión de OL en su totalidad	N° de colaboradores	% de muestra
Sí conocen	61	31,12%
No conocen	135	68,88%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que conocen la Visión de OL en su totalidad	N° de colaboradores	% de muestra
Sí conocen	78	39,80%
No conocen	118	60,20%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que conocen los Valores de OL en su totalidad	N° de colaboradores	% de muestra
Sí conocen	145	73,98%
No conocen	51	26,02%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que conocen el significado del RIT	N° de colaboradores	% de muestra
Sí conocen	165	84,18%
No conocen	31	15,82%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que conocen sus derechos	N° de colaboradores	% de muestra
Sí conocen	175	89,29%
No conocen	21	10,71%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que conocen sus deberes	N° de colaboradores	% de muestra
Sí conocen	186	94,90%
No conocen	10	5,10%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que conocen las 5 Reglas de Oro	Nº de colaboradores	% de muestra
Sí conocen	170	86,73%
No conocen	26	13,27%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que conocen la Regla #1	Nº de colaboradores	% de muestra
Sí conocen	173	88,27%
No conocen	23	11,73%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que conocen la Regla #2	Nº de colaboradores	% de muestra
Sí conocen	174	88,78%
No conocen	22	11,22%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que conocen la Regla #4	Nº de colaboradores	% de muestra
Sí conocen	178	90,82%
No conocen	18	9,18%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que conocen el periodo de vacaciones	Nº de colaboradores	% de muestra
Sí conocen	181	92,35%
No conocen	15	7,65%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que distinguen el concepto de “vacaciones” de “descanso médico”	Nº de colaboradores	% de muestra
Sí distinguen	152	77,55%
No distinguen	44	22,45%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que conocen sobre el pago de la Gratificación	Nº de colaboradores	% de muestra
Sí conocen	117	59,69%
No conocen	79	40,31%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que conocen sobre el pago de la CTS	N° de colaboradores	% de muestra
Sí conocen	41	20,92%
No conocen	155	79,08%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que saben las características de la AFP y ONP	N° de colaboradores	% de muestra
Sí saben	103	52,55%
No saben	93	47,45%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que conocen sobre el aporte a EsSalud	N° de colaboradores	% de muestra
Sí saben	163	83,16%
No saben	33	16,84%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que ingresan a INTRANET	N° de colaboradores	% de muestra
Sí ingresan	153	78,06%
No ingresan	43	21,94%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que saben a qué página ingresar (ol.com.pe)	N° de colaboradores	% de muestra
Sí saben	175	89,29%
No saben	21	10,71%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que saben el uso del DNI para ingresar a la INTRANET	N° de colaboradores	% de muestra
Sí saben	184	93,88%
No saben	12	6,12%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que conocen la medida #1 frente la COVID-19	N° de colaboradores	% de muestra
Sí conocen	193	98,47%
No conocen	3	1,53%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que conocen la medida #2 frente la COVID-19	N° de colaboradores	% de muestra
Sí conocen	182	92,86%
No conocen	14	7,14%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que conocen la medida #3 frente la COVID-19	N° de colaboradores	% de muestra
Sí conocen	140	71,43%
No conocen	56	28,57%
TOTAL	196	100,00%

Número de colaboradores que conocen la medida #4 frente la COVID-19	N° de colaboradores	% de muestra
Sí conocen	182	92,86%
No conocen	14	7,14%
TOTAL	196	100,00%

Indicador	Entienden bien	Entiende poco	No entienden	TOTAL
Nivel de entendimiento sobre la misión y visión de OL	148	43	5	196
Nivel de entendimiento sobre los valores de OL	185	10	1	196
Nivel de entendimiento sobre los derechos y deberes de OL	159	36	1	196
Nivel de entendimiento sobre las 5 Reglas de oro en OL	148	29	19	196
Nivel de entendimiento sobre los beneficios sociales en OL	150	43	3	196
Nivel de entendimiento sobre ingresar a INTRANET	129	49	18	196
Nivel de entendimiento sobre las cuatro medidas de prevención ante la COVID-19 en OL	180	14	2	196
TOTAL	1099	224	49	1372
% de entendimiento	80,10%	16,33%	3,57%	-

Anexo 19: Estructura de la entrevista para matriz

1. ¿QUÉ VE?
 - a. ¿Cómo es tu ambiente de trabajo? Descríbelo en 3 palabras.
 - b. ¿Qué opinas de sus compañeros y de tu jefe/supervisor?
 - c. ¿Qué opinas de la información en la unidad y capacitaciones que recibes?
2. ¿QUÉ OYE?
 - a. ¿Qué cosas comentan tus compañeros en la unidad?
 - b. ¿Qué opinan ellos sobre la empresa y su puesto como operario?
3. ¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?
 - a. ¿Qué es lo que te motiva en el trabajo?
 - b. ¿Qué es lo que te preocupa en el trabajo?
4. ¿QUÉ DICE Y HACE?
 - a. ¿Si tus compañeros te pusieran una “chapa”, cuál sería? (ej. tranquila)
¿Por qué? ¿Cómo te comportas?
5. ¿QUÉ ESFUERZOS HACES?
 - a. ¿Cuáles son tus mayores miedos o frustraciones?
 - b. ¿Tienes miedo de asumir riesgos o te lanzas?
6. ¿QUÉ RESULTADOS OBTIENES?
 - a. ¿Qué esperas conseguir con este empleo?
 - b. ¿Cuáles son tus objetivos en los siguientes dos años?

Anexo 20: Resultados de entrevista post piloto

Se realizó las entrevistas en el mes de setiembre del presente año

Entrevista N°1

Carmen Flores Roldán - Oechsle Centro Cívico

¿QUÉ VE?

- Ambiente de trabajo: Cómodo, agradable y rápido.
- Cada uno de mis compañeros vienen de distintas zonas, distintas realidades, no están preparados, no tienen estudios y son de provincia. Trato de llevarme bien con todos.
- La información es necesaria, estar enterados de nuestros derechos y sobre la empresa.

¿QUÉ OYE?

- Usualmente, bueno, se habla del trabajo, sobre si hay gente o no, si está limpio o no. A la hora de almuerzo, si un compañero no trae comida, yo me preocupo y le pregunto qué ha pasado. Será que es porque soy mamá.
- El sentir general es que no somos bien considerados. Mi compañera tuvo una mala experiencia. Nos ven como los últimos, aunque trabajamos más.
- Conozco a personas de OL que son muy buenas personas, pero hay otros que maltratan. A mí me chocó cuando ingresé, pero me acostumbré. Hay que valorarse y dejar a los demás en su ignorancia.

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- Mi motivación son mis dos hijos y las cuentas que debo pagar. Me esfuerzo en trabajar para lograr mis objetivos y cumplir con mis necesidades.
- Como trabajadora, me preocupa no tener ningún accidente y ningún problema con nadie.

¿QUÉ DICE Y HACE?

- A mí me dirían “LA HERMANA”, porque yo soy cristiana y siempre me visto con una falda. Anteayer llegó una compañera retén y me dijo “hola, hermanita” (risas).

¿QUÉ ESFUERZOS HACE?

- Mi miedo es tener un accidente que me impida trabajar.
- Yo siempre me he lanzado y he emprendido. A veces, cuando te ponen trabas en el camino, te quitan el ánimo porque hay personas que no te dan tu lugar.

¿QUÉ RESULTADOS OBTIENE?

- Lo que espero es siempre hacer bien mi trabajo y ser reconocida por mi jefe.
- En los siguientes dos años, espero que mis hijos sigan estudiando y que yo siga trabajando bien para poder apoyarlos.

Entrevista N°2

Elvira Effio Román - Oechsle Centro Cívico

¿QUÉ VE?

- Ambiente de trabajo: Estresante, desesperante.
- Con mis compañeros llevamos una buena relación y comunicación, podemos apoyarnos los unos a los otros. Mi jefe trata siempre de cumplir con todas las normas que nos exigen y mantiene satisfecho a los clientes.
- Sobra la información, es buena, porque hay varias cosas que no entendemos mucho. Como ahora no se puede recibir una capacitación muy extensa, esta información en el periódico mural es muy importante.

¿QUÉ OYE?

- Se habla del trabajo, nos sentimos un poco agotados. A veces sentimos una discriminación en Oechsle, y nos gustaría que alguien hable por nosotros.
- Sobre OL, a veces nos sentimos un poco incómodos, porque mandan personal retén que no hace nada y no nos apoyan. Todos debemos ganar el mismo sueldo.

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- Lo que me motiva es que me gusta trabajar, sin trabajo no podría sobrevivir con mi hijo.
- Mi preocupación es hacer las cosas mejor, y no tener errores. Me esfuerzo por hacer las cosas bien.

¿QUÉ DICE Y HACE?

- No me gusta poner apodos (tema de respeto). Si mis compañeros resaltasen una característica, sería lo RÁPIDO que camino y hago las cosas.

¿QUÉ ESFUERZOS HACE?

- Mi mayor miedo es no tener con qué pagar la habitación donde vivo con mi hijo.
- A mí me gusta superarme, siempre intento aprender algo nuevo, cómo utilizar las máquinas, fumigar, lavar las escaleras. Me gustan los retos.

¿QUÉ RESULTADOS OBTIENE?

- Yo espero crecer y que me reconozcan.
- De acá a dos años, quiero crecer en mi trabajo y aprender nuevas cosas. Seguir adelante, nunca retroceder.

Entrevista N°3

Melisa Gutiérrez Gerónimo - MegaPlaza Independencia

¿QUÉ VE?

- Ambiente de trabajo: Seguro, bienestar y compromiso.
- Mis compañeros y jefes son buenos. Nos tienen paciencia y nos capacitan.
- Los afiches están bien detallados. Ahí tenemos un periódico mural y estamos bien informados sobre el bienestar de cada trabajador. Sobre los seguros laborales, valores, cts.... están bien explicados,.

¿QUÉ OYE?

- Mayormente hablamos del trabajo, cada uno habla de su área. En los momentos de break, hablamos de la familia, de los hijos, cuántos hijos tienen, si tiene hijos grandes, que desean estudiar; pequeños, hay que atenderlos ahí con todo lo que está pasando. De lo que estamos viviendo, que hay que cuidarnos.
- La opinión sobre OL es normal, positiva. No se comenta mucho, la mayoría sólo trabaja, hablamos y ya.

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- Lo que me motiva es seguir adelante trabajando, estudiar. Darle lo económico a mi hija para que siga estudiando. Mi familia es mi motivación y también dar un buen trabajo a la empresa. Quiero que venga mi supervisora y diga "bien, Meli".
- Lo que me preocupa no es mucho, siempre quiero que los supervisores hablen positivo de nosotros. Todo está tranquilo en la empresa.

¿QUÉ DICE Y HACE?

- Una chapa pues me podrían decir LA POLICÍA porque soy un poco seria. Todos dicen que soy seria.

¿QUÉ ESFUERZOS HACE?

- Siempre hay que arriesgarse, si no se intenta, no se logra.
- Ahorita me da miedo por lo que estamos pasando. Pero normal, porque si tenemos todos los protocolos de seguridad y ya queda en la responsabilidad de cada uno.

¿QUÉ RESULTADOS OBTIENE?

- Como operario de limpieza, no sé, quiero ser un buen trabajador y que mi supervisor me reconozca. Quiero dar un buen servicio a mi empresa.
- En dos años, yo quisiera poner mi negocio. Uno trabaja para generar un ahorro para emprender en un proyecto.

Entrevista N°4

Juan Tolentino Herrera - MegaPlaza Independencia

¿QUÉ VE?

- Ambiente de trabajo: Normal, materiales completos, uniformes completos.
- Siempre trabajando en equipo, nos guían en el trabajo. Me llevo bien con mis compañeros, no tengo problemas con nadie.
- Nos dan información de todo, como lavarnos las manos. Nos dan todos los beneficios que nos da la empresa.

¿QUÉ OYE?

- En hora de refrigerio conversamos de trabajo, a veces de otra cosa. Así normal, a veces de la familia, a veces sobre la pandemia, ya no salimos a jugar. de esas cosas.
- La opinión es normal. Trabajamos en equipo. Algunos positivo... algún negativo. Sobre el trabajo, algunos vienen más relajados, otros con más ganas de trabajar.

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- Me motiva porque yo vivo cerca de Megaplaza y no gasto mucho de pasaje. Me gusta trabajar en equipo y con todos me llevo bien. Quiero mantener a mi familia.
- Me preocupo a veces por subir al carro, tengo miedo porque en Megaplaza entran bastantes clientes. eso me preocupa.

¿QUÉ DICE Y HACE?

- Nadie pone chapas en Megaplaza. A veces me pongo SERIO, ese puede ser.

¿QUÉ ESFUERZOS HACE?

- A veces tengo miedo a los riesgos.
- Tengo miedo por la pandemia.

¿QUÉ RESULTADOS OBTIENE?

- Espero seguir trabajando y sacar adelante a mi familia.
- De acá a dos años, seguiré trabajando en OL si se da la oportunidad.

Entrevista N°5

Jannette Gutiérrez Ordoñez - Open Atocongo

¿QUÉ VE?

- Ambiente de trabajo: alegre, serio y espontáneo.
- Con mis compañeros, algunas cosas suceden en el trabajo por la presión, pero ahí estamos. Con mi jefe, todo bien, siempre hay momentos de tensión cuando el cliente se queja o llama la atención.
- La información ha sido bastante acertada, más que nada para los compañeros que hay que ayudarlos para que comprendan. Ahí les hemos ayudado con sus boletas y ahora ya varios pueden ingresar a ver sus boletas. Hay que compartirles y orientarlos en todo lo que es digital porque no están muy familiarizados.

¿QUÉ OYE?

- Normalmente en el break nos relajamos, hablamos si es cumpleaños de alguien, si preparamos algo, o de lo que está pasando en el país. Lo demás es coordinar sobre el trabajo por el grupo.

- La mayoría de mis compañeros trabajan y les pagan, trabajan y les pagan, y con eso están contentos. Yo les digo que OL les paga todos sus derechos y ellos no se dan cuenta, porque en otras empresas a veces no te lo dan.

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- A mí me motiva el hecho de que lo que haga, lo haga contenta. Cada día voy feliz a mi trabajo porque voy a recibir un salario. Me gusta saludar a todos y empezar el día contento. Me motiva ver a los demás alegres y contentos.
- A todos nos preocupa que nos podamos enfermar y que no podamos trabajar.

¿QUÉ DICE Y HACE?

- Ellos me dicen que soy bipolar, o EXPRESIVA. Porque ellos me dicen que soy muy alegre, pero cuando algo no me gusta en el trabajo me pongo muy seria y se nota en mi cara.

¿QUÉ ESFUERZOS HACE?

- Miedos. no muchos, yo normalmente no considero muchos miedos.
- Si hay retos, me gusta lanzarme. Si hay algo que puedo hacer bien, lo hago. Si no pudiera o no considero que lo voy a lograr, lo diría.

¿QUÉ RESULTADOS OBTIENE?

- Ya tengo año y medio en la empresa, y de acá a dos años me gustaría encontrar la forma de ascender un poco más y hacer algo más complejo, y tener un poco más de dinero. Me gustaría aprender algo para ganar más dinero.

Entrevista N°6

Somer Quispe Condori - Real Plaza Puruchuco

¿QUÉ VE?

- Ambiente de trabajo: agradable, activo, ayuda económica.
- Somos muy unidos y nos apoyamos mutuamente.
- Es información muy útil, para conocer un poco más sobre nuestros derechos como trabajadores dentro de la empresa, y saber si tenemos beneficios.

¿QUÉ OYE?

- Se comenta sobre el trabajo, cómo mejorar y ser más eficiente, nos damos consejos sobre áreas nuevas y cómo ayudarlos. Yo hago mi vida social aparte, no me junto mucho con mis compañeros.
- La opinión sobre el OL es que es una empresa que les abrió las puertas, les ayuda económicamente en medio de esta pandemia.

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- Mi motivación es mejorar cada día más, dar el 100% y si algún día salgo de la empresa, salir por la puerta grande.
- La preocupación es más por la pandemia, si nos contagiamos o somos asintomáticos.

¿QUÉ DICE Y HACE?

- Una vez me pusieron CORONA, porque mi imagen en el whatsapp era un osito con el coronavirus. Y la chapa fue porque era muy bromista, y había que tomar la situación en serio.

¿QUÉ ESFUERZOS HACE?

- Me gusta ser arriesgado, pero siempre con precaución. No hay que tenerle miedo al éxito. Si me dan la oportunidad, siempre hay que aprender.

¿QUÉ RESULTADOS OBTIENE?

- Actualmente, con este empleo obtengo una experiencia nueva, nunca había trabajado en este rubro. Busco aprender varias habilidades para ser un “Mil oficios”.

- No he pensado que quisiera en dos años. Quiero estudiar, pero por el momento solo estoy ayudando a mi familia.

Entrevista N°7

Luz Arcce Romero - Real Plaza Puruchuco

¿QUÉ VE?

- Ambiente de trabajo: acogedor, trabajo en equipo, buen clima laboral.
- Mi jefe mantiene bien a todo el grupo, es muy profesional en lo que hace y es una persona muy buena. Mis compañeros están bien, cada quien, con sus defectos, pero se comprende la situación de cada uno y de acuerdo a ello se trata.
- La información es muy positiva, al menos yo entiendo, algunas cosas me confundo, pero si me explican yo entiendo.

¿QUÉ OYE?

- Normalmente conversan sobre algunas cosas que han observado en el trabajo, otros conversan sobre sus problemas personales.
- Algunos siempre están contentos, así como otros andan con pesimismo. Últimamente ya no se escuchan quejas entre los compañeros, todos tratamos de mejorar el ambiente.

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- A mi me motiva el dinero, porque se necesita trabajar para sobrevivir.
- Lo que me preocupa es errar, hacer algo malo. Me gusta trabajar tranquilo, no quisiera hacer algo malo.

¿QUÉ DICE Y HACE?

- Me dirían la REINA, no sé por qué pero así me gustaría que me digan, nada negativo.

¿QUÉ ESFUERZOS HACE?

- Mis miedos son que falle en el trabajo, algo que me afecte.
- Si me gusta asumir retos y arriesgarme, no le tengo miedo.

¿QUÉ RESULTADOS OBTIENE?

- Con este trabajo, yo consigo superarme. Quiero aprender más y más, y aportar más a la empresa.
- De acá a dos años, quiero crecer en la empresa y emprender un negocio por mi cuenta.

Entrevista N°8

Ana Mercedes Ramos Yupanqui - Real Plaza Centro Cívico

¿QUÉ VE?

- “Es acogedor, amigable, tranquilo”
- “Cada uno tiene su carácter, su forma de ser, yo con todos me llevo bien. Somos bien unidos, nuestra encargada nos entiende, nos apoya.”
- “Nos dan charlas semanalmente con el periódico mural, cada sábado hablan de un tema por 30 minutos. Lo bueno es que nos explican o nosotros mismos miramos la información.”

¿QUÉ OYE?

- “Nos agrada que la empresa reciba persona de edad, porque a veces cuando vienen a apoyarnos los retener vienen personas con alguna discapacidad, y eso habla bien de la empresa porque le dan la oportunidad a todos.”

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- “Me motiva mi familia, mi hijo, el ambiente, mis compañeros, la hora se pasa rápido.”

- “Me preocupa quedarme sin trabajo ahora que los contratos son por un mes.”

¿QUÉ DICE Y HACE?

- “Me dicen Anita porque soy bien bromista con mis compañeros.”
- “Esta es nuestra segunda casa, y la cuestión es llevarnos bien entre todos y aceptarnos con nuestros defectos y virtudes.”

¿QUÉ ESFUERZOS HACES?

- “Mi mayor miedo es dejar solo a mi hijo.”
- “Me siento cómoda y bien, nada me frustra, a veces el tema del COVID con la desinfección y el distanciamiento.”
- “Creo que todo cambio es bueno.”

¿QUÉ RESULTADOS OBTIENES?

- “Ahorrar y más adelante tal vez sacar un negocio.”

Entrevista N°9

Luis Ángel Romani - Real Plaza Centro Cívico

¿QUÉ VE?

- “Unidos, respetuosos y nos apoyamos mutuamente.”
- “Todos nos llevamos bien y nos apoyamos mutuamente. Y, ella siempre nos apoya cuando necesitamos algo y siempre nos da consejos cuando hacemos algo bien o mal.”
- “Cada sábado la supervisora nos hace capacitaciones, nos explica parte por parte. La información ha sido muy buena porque así nos informamos sobre la empresa y todo lo que debemos saber.”

¿QUÉ OYE?

- “En cada empresa, en cada trabajo hay personas que no se sienten cómodas, hay personas que sí. Yo me siento cómoda, al igual que la mayoría de las personas porque tenemos una supervisora que nos apoya en todo.”

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- “Me motiva la misma supervisora que cada mañana nos motiva a todos.”
- “Me preocupa contagiarnos entre compañeros de COVID”

¿QUÉ ESFUERZOS HACES?

- “No tengo frustraciones en el trabajo.”
- “Me lanzo a los cambios.”

¿QUÉ RESULTADOS OBTIENES?

- “Ganar más experiencia, conocimiento y conseguir un buen trabajo más adelante.”

Entrevista N°10

Denis Minaya Rosales – Real Plaza Salaverry

¿QUÉ VE?

- “piola, satisfactorio, tranquilo.”
- “Mi supervisora es bipolar como todo jefe, tiene sus altos y bajos. Mis compañeros son alegres, amargados, pero nos llevamos bien, somos unidos.”
- “Me parece excelente, porque ahí la gente se está enterando sobre la misión, visión, cómo poder contabilizar la CTS, la gratificación, esos temas.”

¿QUÉ OYE?

- “Lo normal, ¿por qué no me cambias de puesto? ¿por qué me has cambiado? Hay que saber sobrellevar y dar una buena respuesta.”

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- “Me motiva la atención al cliente, la idea de que te saluden, agradezcan, es como un estímulo que antes no había sentido. Es algo que me faltaba, que ahora me llena, mi vasito de autoestima se llena más. Interactuar con los clientes me agrada.”
 - “Me preocupa lo que dicen que cuando llegas a los 5 años de trabajo te sacan.”
- ¿QUÉ DICE Y HACE?
- “...”
- ¿QUÉ ESFUERZOS HACES?
- “Ahorita mi mayor miedo es enfermarse con COVID, o ver a un compañero, interactuar con él y luego enterarme que ha fallecido.”
 - “Me adapto fácilmente a los cambios.”
- ¿QUÉ RESULTADOS OBTIENES?
- “Mi objetivo es cumplir mis 20 años de aportación en la ONP y jubilarme tranquilamente.”
 - “Espero ser reconocido, el reconocimiento es lo que motiva en un trabajo.”

Entrevista N°11

Carlos Díaz Reino – Real Plaza Salaverry

¿QUÉ VE?

- “El ambiente es súper, tranquilo”
- “Día a día aprendemos un poco más de cada uno. Y, la supervisora siempre está pendiente de nosotros para hacer las cosas bien, y siempre nos enseña.”
- “Cada vez aprendemos un poco más y mejoramos en el campo, lo aplicamos en el trabajo.”

¿QUÉ OYE?

- “OL me dio la oportunidad de ser mi primer trabajo, y estoy aprendiendo de todo un poco.”

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- “Me motiva saber llegar a las personas, sobretodo, sacar esa timidez que tiene uno, y tener esa capacidad de hacer amistades.”
- “Estoy tranquilo, no tengo preocupaciones.”

¿QUÉ DICE Y HACE?

- “....”

¿QUÉ ESFUERZOS HACES?

- “No tengo ningún miedo, si voy con la idea de que podría contagiarme peor es, uno debe ir positivo”.
- “Siempre con precaución uno se va adaptando a los cambios, todo está en uno.”

¿QUÉ RESULTADOS OBTIENES?

- “Hay que ir aprendiendo de todo, y más adelante ser algo más.”

Entrevista N°12

Rocío Gamboa – C.C. Larcomar

¿QUÉ VE?

- “El ambiente es bueno, siempre trabajamos en equipo y el grupo que hemos formado es bueno.”
- “Somos un grupo que siempre ha trabajado en conjunto, siempre hemos formado un buen equipo. La supervisora siempre ha sido una cabeza muy importante y buena, nos ha mantenido unidos y siempre ha fomentado el trabajo en equipo.”
- “Las capacitaciones son buenas, y este año nos han hecho conocer más como nuestro derechos y deberes que son puntos muy importantes. Si es importante que

las charlas sean más frecuentes para poder estar más capacitados y estar a la altura de lo que pide el cliente. “

¿QUÉ OYE?

- “Lo único que escucho que tienen problemas mis compañeros es con los zapatos. Hay problemas con las tallas, algunos zapatos están desgastados y entra agua. Solo sería eso, porque las boletas las están entregando a tiempo al igual que los pagos.”
- “Se sienten contentos con el apoyo que la empresa les ha dado, y el trabajo que les ha brindado. Y, nos alegra que nos cuenten las mejoras que ha tenido la empresa y como ha ido creciendo día a día.”

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- “Me motiva mi hijo mayor que está estudiando, y mi mamá que se encuentra un poco malita. Y, la unidad donde estamos trabajando es un ambiente al aire libre y acogedor, entonces nos motivamos día a día a seguir adelante y a trabajar.”
- “Me preocupa la renovación del contrato porque han dicho que va a ser mensual, pero a veces no llega mensual entonces no se sabe.”

¿QUÉ DICE Y HACE?

- “Están prohibidos los apodos. Yo me muestro tal cual.”

¿QUÉ ESFUERZOS HACES?

- “Dejar solos a mis hijos”
- (MARIPOSA) “Nos adaptamos a los cambios, en el trabajo hubieron muchos y tuvimos que adaptarnos a ellos.”

¿QUÉ RESULTADOS OBTIENES?

- “Terminar de pagar mi casa, y adaptarme a los cambios que vengan más adelante y seguir trabajando en OL, si vienen más logros mejor.”
- “Quiero agradecerle a OL porque gracias a este trabajo, a brindarnos esta oportunidad uno puede lograr los objetivos que se traza en el futuro.”
- “Gracias a usted por visitarnos, por estar pendientes de nosotros, apoyarnos en lo que necesitamos, en nuestra persona, en nuestras capacitaciones, al servicio al cliente como debemos atenderlo, recibirlo porque lo primero que ven son a nosotros. Me gustaría que vengan siempre para capacitarnos.”
- “Ir de la mano juntos, la empresa y los colaboradores, y todos”

Entrevista N°12

José Vázquez – C.C. Larcomar

¿QUÉ VE?

- “Muy agradable, familia y amistad”
- “Como seres humanos todos tenemos defectos, ya nos conocemos hace mucho tiempo y ya sabemos sobrellevarnos, sabemos los puntos débiles de cada uno. Todos son muy buena gente y nos ayudamos en lo que podemos. Mi supervisor es una persona muy recta pero muy amable”
- “Las capacitaciones que he tenido son contaditas, a lo mucho una o dos. Son poquísimas, deberían realizar más. Los periódicos murales que colocan nos ayudan bastante, pero una cosa es leerlo y otra es que nos expliquen.”

¿QUÉ OYE?

- “A veces se retrasan los uniformes. Estuvimos con uniformes reciclados prácticamente”.
- “La mayoría se siente agradecido por lo que estamos pasando, es una gran ayuda para todos nosotros estar trabajando”.

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- “Me motiva la ayuda que recibo de mis compañeros, ver el esfuerzo en ellos me motiva.”
- “Me preocupa el sueldo, a veces no alcanza.”

¿QUÉ DICE Y HACE?

- “No hay apodos.”

¿QUÉ ESFUERZOS HACES?

- “Mi mayor miedo es tener lejos a mi familia, y mi frustración es falta de tiempo.”
- “Sin problema enfrentó riesgos”

¿QUÉ RESULTADOS OBTIENES?

- “Deseo adquirir la estabilidad en mi familia, y mis objetivos son personales como tener mi propio restaurante.”

Entrevista N°13

Nelly Carballido Egusquiza – Oechsle Miraflores

¿QUÉ VE?

- “Unidos, respeto y colaboración”
- “Mi supervisor de grupo es detallista, más de buen humor, da consejos, como él tiene experiencia nos capacita mejor, nos da más tips de trabajo. Mi jefa es buena, pero como es joven y recién ha comenzado le falta un poco, ya irá aprendiendo poco a poco. Y en mi grupo como en todos los grupos hay unión pero hay cositas que faltan, tenemos que estar más unidos, el trabajo debe ser igual para todos.”
- “Al comienzo, hace medio año atrás, la información faltaba y uno estaba ¿cómo será? ¿qué será? Ahora veo que se está implementando más, y así uno se puede capacitar. También, nuestro supervisor nos aporta mayor información, si no entendemos nos lo explican. Ahora entendemos un poco más de lo que está escrito, a veces uno lo lee y no lo entiende, por eso es necesario que esté una persona para que nos ayude y explique.”

¿QUÉ OYE?

- “Al comienzo uno siempre siente y piensa que el trabajo es pesado, pero después cuando entienden la rutina se dan cuenta que no es pesado, que es bueno. Y, les gusta el ambiente donde todos conversamos, contamos nuestras experiencias, estamos juntos. Uno se siente cómodo porque el trato es igual en toda la empresa. El trabajo debe ser compensado, nos tratan bien entonces debemos hacer un buen trabajo, y ser mejores.”

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- “Me gusta limpiar, y hacer todo perfecto”
- “Me preocupa que falten materiales, y más información para mis compañeros. También, es importante una charla psicológica porque muchos de ellos tienen problemas familiares y lo llevan al trabajo y el rendimiento baja.”

¿QUÉ DICE Y HACE?

- “Me dicen que soy terca y estresante, soy como un pulpo.”
- “Varios comentan de mi en el trabajo de que soy estresante o fregada para hacer los trabajos. A mí me gusta la perfección, hacer lo correcto, y siempre les indico a mis compañeros cuando están haciendo algo mal.”

¿QUÉ ESFUERZOS HACES?

- “Me preocupa que el trabajo resulte bien al final del día, que nuestro jefe nos llame la atención.”
- “No me da miedo lanzarme a las cosas.”

¿QUÉ RESULTADOS OBTIENES?

- “Tener mi propia empresa de limpieza en Estados Unidos que es más rentable.”

Entrevista N°14

Rossana Vara Cuadros – Oechsle Miraflores

¿QUÉ VE?

- “Tranquilo, somos un grupo que está pendiente de todos, nos informamos.”
- “El supervisor no se reúne mucho con nosotros, más con la jefa y el encargado, siento que no lo conozco bien todavía no podría hacer comparaciones con Magiña, falta esa comunicación. Hace bromas, pero al corregirnos algo siempre utiliza la frase “...yo las voto...”, nos exige más.”
- “A las jefas las escogen porque tienen más tiempo de servicio, conocen la tienda; pero, yo creo que a las jefas les deberían dar charlas. A la jefa le falta ese manejo, intervenir en los problemas, no quedarse callada. Le deben de enseñar a ser una líder que proteja a cada uno de nosotros.”
- “Siempre hay que estar informados, tenemos nuestras copias a la mano para estar al tanto de todo.”

¿QUÉ OYE?

- “OL nos brinda tantos beneficios, el clima es tranquilo para trabajar.”

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- “Me motiva el trato igualitario que tiene la gerenta con todos nosotros. La idea de que nos traten por igual en Oechsle, y que todos deben respetar me motiva.”

¿QUÉ DICE Y HACE?

- “Uno de mis compañeros me decía que era vieja, que vieja, pero lo decía de una forma malcriada... me sentía mal y no quería ir a trabajar. Le dije a la jefa y dijo que debíamos resolverlo entre nosotros dos.”

¿QUÉ ESFUERZOS HACES?

- “Tengo miedo a enfermarme.”