

Universidad de Lima  
Facultad de Comunicación  
Carrera de Comunicación



**"ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA  
EL POSICIONAMIENTO Y DESARROLLO DE LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL DE QUÍMICA  
EUROPEA"**

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

**Veronica Alexandra Gonti Martinez**

**Código 20140576**

**Giuliana Vecco Rivadeneira**

**Código 20142345**

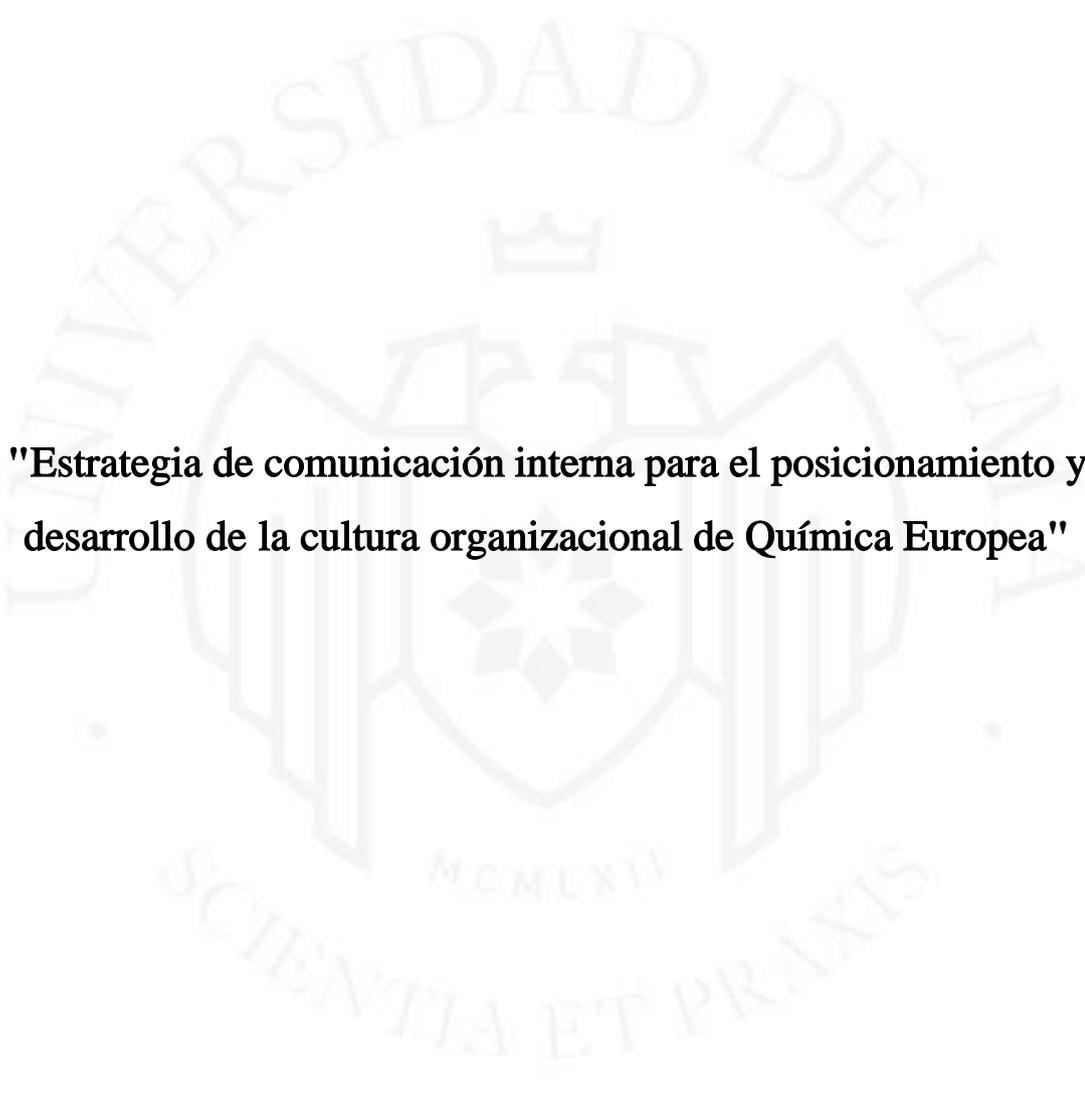
**Asesor**

**Néstor José Martos Castañeda**

Lima – Perú

Febrero de 2020



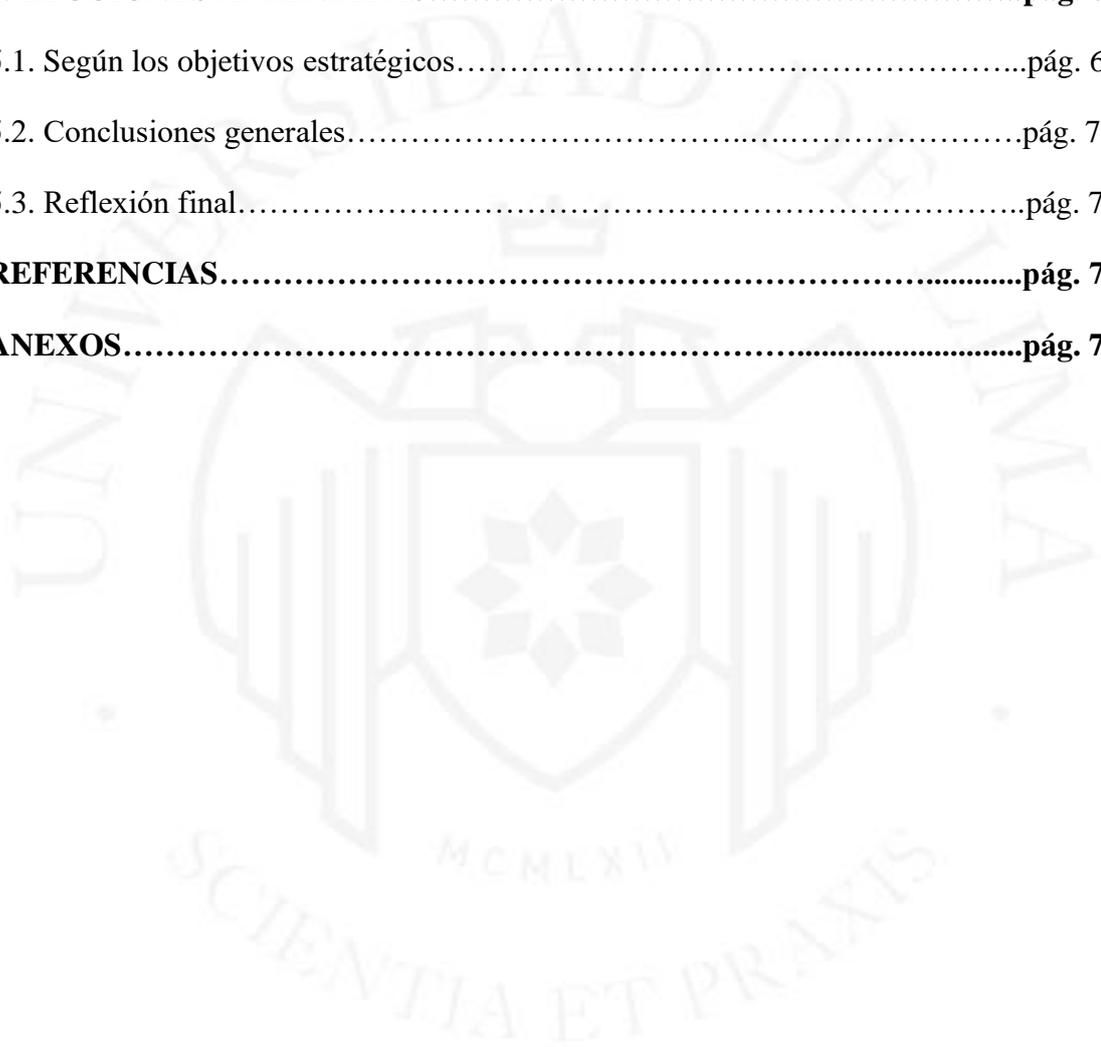


**"Estrategia de comunicación interna para el posicionamiento y desarrollo de la cultura organizacional de Química Europea"**

# ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>pág. 6</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>pág. 7</b>
<b>1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO.....</b>	<b>pág. 8</b>
1.1. Acercamiento a la cultura organizacional.....	pág. 8
1.2. Casos referenciales.....	pág. 9
1.3. Estado de clima laboral.....	pág. 14
1.4. Perfil de público objetivo.....	pág. 14
1.5. Actores.....	pág. 15
1.6. Objetivos del trabajo.....	pág. 16
1.6.1. Objetivo principal.....	
1.6.2. Objetivos secundarios.....	
<b>2. REALIZACIÓN O INTERVENCIÓN.....</b>	<b>pág. 17</b>
2.1 Etapa estratégica.....	pág. 17
2.1.1 Diagnóstico.....	pág. 17
2.1.2 Creación de plan de comunicación.....	pág. 19
2.1.3 Elaboración del <i>brandbook</i> .....	pág. 21
2.2 Etapa de despliegue.....	pág. 22
2.2.1. Actividades de integración.....	pág. 22
2.2.2 Actividades de reconocimiento y fortalecimiento de logros personales.....	pág. 32
2.2.3. Actividades de comunicación y despliegue de cultura.....	pág. 36
<b>3. SUSTENTACIÓN.....</b>	<b>pág. 44</b>
3.1 Conceptos clave .....	pág. 44

3.2 Validación con especialistas.....	pág. 45
<b>4. LOGROS Y RESULTADOS.....</b>	<b>pág. 52</b>
4.1. Entrevistas a profundidad .....	pág. 48
4.2. Encuestas.....	pág. 49
4.3. Conclusiones generales de resultados .....	pág. 65
<b>5. LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>pág. 66</b>
5.1. Según los objetivos estratégicos.....	pág. 66
5.2. Conclusiones generales.....	pág. 71
5.3. Reflexión final.....	pág. 72
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>pág. 74</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>pág. 76</b>



## **RESUMEN**

*El presente trabajo desarrolla una estrategia de comunicación interna para el posicionamiento de la cultura organizacional de Química Europea, empresa dedicada a la comercialización de equipo médico cuya promesa de marca es mejorar la calidad de vida de las personas. En base a un diagnóstico profundo se detectaron oportunidades de mejora en la cultura y comunicación dentro de la organización. Durante el periodo de setiembre a diciembre de 2019 se desarrollaron distintas actividades cuyo objetivo principal era presentar y definir la cultura organizacional de la empresa a los colaboradores de la misma. Con la participación de la directiva, colaboradores y equipo promotor del proyecto hemos podido incentivar el reconocimiento de la cultura y mejorar el clima laboral.*

**Palabras clave: Cultura Organizacional, Comunicación, Clima Laboral, Comunicación interna, Planeamiento estratégico**

## **ABSTRACT**

*This project develops an internal communication strategy for positioning the organizational culture of Química Europea, a company dedicated to the commercialization of medical equipment whose brand promise is the improvement of the quality of life of people. Based on a profound diagnosis there were some opportunities of enhancing culture and communication wise inside of the organization. During the period of september to december of 2019 a few activities were applied in the company towards the collaborators. Within the constant participation of the executive division, the collaborators and the ones in charge of the project, we have been able to encourage the recognition of the culture and meliorate the working environment.*

**Keywords: Organizational Culture, Communication, Working Environment, Internal Communication, Strategic Planning**

## **INTRODUCCIÓN**

Nuestro proyecto consiste en la creación de un conjunto de estrategias de comunicación interna para incitar al desarrollo de la cultura organizacional de Química Europea con el fin de posicionarse e interiorizarse en las mentes de todos los colaboradores. Esta organización cuenta con una cultura organizacional ya establecida, pero no ha llegado a ser implementada de manera adecuada en todos los miembros de la misma. Por lo tanto, lo que nosotras queremos lograr es que todos los integrantes de la empresa conozcan e interioricen lo que implica pertenecer a Química Europea a través de una serie de acciones en donde se pueda fomentar esta cultura organizacional por medio de una buena comunicación interna.

Química Europea es una empresa con 20 años de experiencia en el país especializada en el sector salud, específicamente en la comercialización de material médico para hemodiálisis, oncología, laparoscopia, nefrología y desinfectantes médicos. Al ser una organización con una larga trayectoria en el mercado, nos sorprendió que no contara con el enfoque debido en sus colaboradores por medio de la implementación de una cultura organizacional. Es por esto que decidimos elaborar un plan de comunicaciones para fomentar una cultura organizacional basándonos en la misión, visión, slogan y valores de Química Europea a través de la comunicación interna.

## **1. Antecedentes del trabajo**

### **1.1. Acercamiento a la cultura organizacional**

En primer lugar, hay que definir el concepto de cultura organizacional como “un sistema implícito e intangible de significados compartidos que definen conductas y homogenizan pensamientos y formas de vida en la organización, determinadas por las ideologías, los valores, las normas, los mitos, los ritos, las historias, las creencias, los símbolos, los hábitos, las tradiciones, el lenguaje, y otros, que han evolucionado en el tiempo y son fundamento de la organización” (Mendez, 2019).

Asimismo, este concepto se puede dividir en cuatro tipos según Cameron y Quinn (1999): cultura innovadora, cultura de clan, cultura de mercado y cultura tradicional. Primero, la cultura innovadora se define como aquella empresa en la que se asumen riesgos, la organización es dinámica y creativa, hay una motivación hacia cada individuo, el éxito se mide en términos de los productos o servicios diferentes que ofrece la empresa y existe un apoyo por parte de todos al cambio. Luego, la cultura de clan se caracteriza por tener a sus líderes como figura paterna, el éxito se mide en términos de preocupación por las personas, lo que mantiene a todos juntos es la tradición y lealtad a la empresa y es muy importante el trabajo en equipo. Después, la cultura conservadora o tradicional está presente en las organizaciones que cuentan con una estructura muy formal, los jefes respetan mucho las normas, se rigen estrictamente por políticas y reglamentos, y el éxito se define en término de la productividad a bajo costo y el cumplimiento de los plazos. Por último, la cultura de mercado se encuentra en organizaciones orientadas a resultados, en donde el personal es muy competitivo y orientado a objetivos, la principal preocupación es que el trabajo se cumpla y los líderes son muy exigentes tanto con los colaboradores como con ellos mismos.

Es así que para realizar este proyecto tuvimos un acercamiento previo a Química Europea (QE) en el curso Identidad y Cultura Corporativa, en donde tuvimos que hacer un diagnóstico a una empresa de nuestra elección con el fin de poder identificar el tipo de cultura que la caracteriza. Entonces, pudimos definir de esta manera a QE como una empresa con cultura de clan, y propusimos fusionarla

con la cultura de innovación, puesto que debido el giro de negocios en el que se encuentra la empresa podría beneficiarse al unir estos dos tipos.

## **1.2. Casos referenciales**

### **1.2.1. “Yo elijo BBVA”**

Esta fue una campaña que se hizo de manera interna en BBVA en el año 2010 en las oficinas de BBVA Francés en Argentina. Esta consistía en tener como protagonistas a los propios colaboradores con el fin de mejorar el clima laboral de la empresa, debido al reciente cambio en el modelo de negocios de la marca con una gran repercusión en su cultura organizacional. Se buscó destacar las principales virtudes y fortalezas de cada uno de ellos, representándose visualmente en cuatro nuevos valores establecidos en su cultura: “Elijo Crecer”, “Elijo la Excelencia”, “Elijo ser buena gente” y “Elijo estar acá”. La manera en cómo se logró esto fue a través de testimonios de los trabajadores acompañados de una foto de ellos o en videos para ser vistos por todos alrededor de las oficinas del banco. En nuestra opinión, es importante escuchar constantemente a los empleados, sobre todo si es que en una encuesta de clima laboral se evidencian resultados preocupantes. La acción que tomó BBVA tuvo que ser rápida y lo hicieron idóneamente escogiendo a los propios colaboradores como protagonistas de la campaña, así había una mayor identificación y repercusión en ellos.

### **1.2.2. “Experiencia 3B” - Grupo Indukern**

Experiencia 3B es el nombre de la campaña que se realizó para el Grupo Indukern, que es un conjunto de empresas españolas en las cuales sus principales actividades se centran en la industria química, farmacéutica, alimentaria y veterinaria. Esta campaña consistía en 3 principios compartidos “Buenas personas, “Personas Buenas” y “Buen lugar para trabajar” que está relacionado con el perfil del colaborador que la organización busca y destacar como una empresa atractiva hacia el talento humano. Lo que se buscó fue que los trabajadores se vuelvan embajadores de la marca y se sientan orgullosos de pertenecer al Grupo Indukern, utilizando todos los medios de comunicación de la empresa. Consideramos que es fundamental en toda campaña de comunicación interna utilizar la mayor

cantidad de canales de comunicación para dar a conocer el mensaje que se quiere dar a conocer, pues mientras más visto sea, mayor va a ser la interiorización del mismo. Además, nos parece interesante la manera en cómo ejecutaron la campaña a modo de “intriga”.

### **1.2.3. “Entendidos. La calidad está en ti” – Toyota**

Debido al nuevo lanzamiento de la Toyota HILUX en Argentina en el año 2015, decidieron crear esta campaña para fortalecer las nociones sobre calidad de la marca y el rol fundamental de los trabajadores para cumplirlo. “Entendidos” consistía en la creación de una canción, en grupos o solos, con palabras clave compartidas en la cultura misma de la marca. Fue comunicada a través de piezas digitales, *banners*, *flyers*, individuales, videos en las computadoras y TVs corporativas. Asimismo, hicieron un test de calidad interactivo en donde todos podían participar y comprobar por ellos mismos este atributo tan importante para Toyota. El resultado fue casi la totalidad de los sectores de la compañía y logró ser viral en redes sociales como *Facebook* y *Whatsapp*, así como la realización de un concierto en vivo en un evento interno de Toyota debido a la tan alta repercusión. Por otro lado, es admirable la manera en se llegó a expandir la campaña “Entendidos” y lograr el involucramiento de la mayoría de empleados. Se utilizaron los medios correctos y estaba visible en todas partes, lo cual ayudó al interés en la participación. También, es una manera creativa de interiorizar uno de los pilares de una organización.

### **1.2.4. “Hoy mismo” – Sanofi**

Sanofi es una empresa que se desempeña en el sector de la salud a través de la fabricación y venta de fármacos para tratamientos a distintos tipos de enfermedades: desde las más comunes, hasta el cáncer y enfermedades “raras” también. “Hoy Mismo” es un documental hecho por parte de Sanofi con el objetivo de mejorar la reputación y recuperar el sentido de pertenencia a la organización, así como dar a conocer la importancia y el funcionamiento del sistema de salud español. Esta campaña constó en la comunicación de la

convocatoria de casting para los trabajadores a través de mensajes SMS, lo cual fue más directo y fomentó una mayor participación por parte de ellos.

#### **1.2.5. “Genios del ahorro” - ING Direct**

ING Direct es una institución financiera internacional que brinda servicios de banca, seguros e inversiones. Hace unos años, en su sede en España, desarrollaron la campaña “Genios del ahorro”, en donde desarrollaron a la par una nueva red social para todos los trabajadores de ING, lo cual contribuyó a la participación de la mayoría de ellos. “Genios del ahorro” consistía en compartir los métodos de ahorro que aplicaban los colaboradores para evitar gastar en exceso, para luego hacer un sondeo y compartirlos con los clientes del banco. Mientras más se promueva la participación de los propios trabajadores, mayor va a ser el sentimiento de pertenencia, ya que sienten de esa manera que son escuchados y contribuyen a la mejora de su centro de trabajo.

#### **1.2.6. “Yo soy Yunta Digital” - Pacífico seguros**

La compañía Pacífico Seguros, decidió incorporar como nuevo medio de comunicación interna el aplicativo de *Facebook* llamado “*Workplace*”, a través del cual todos los colaboradores de la empresa pueden hacer uso de un “Facebook corporativo” y contactar a sus pares tanto de Lima como de Provincia. Para el lanzamiento del aplicativo, se crea la campaña “Yunta Digital”, la cual consistió en seleccionar a los gerentes y jefes de cada área, incluida la fuerza de ventas e invitarlos a un lanzamiento 100% digital.

En este encuentro, se presentó a *Workplace* como el nuevo medio oficial de comunicación interna y se les comunicó que fueron seleccionados como “Yunta Digital”, es decir, personas claves que se comprometen y tienen la nueva tarea de involucrar a sus equipos a hacer uso del aplicativo. En este evento, todos los Yuntas se tomaron una fotografía para ser utilizada en *Workplace* y fue colocada automáticamente en sus perfiles, además de entregarles un pin, pack tecnológico y demás. De esta manera, se transmite y comunica la importancia de su apoyo y participación para difundir el nuevo canal de comunicación y verificar que la

totalidad de los colaboradores hagan uso del mismo. Posteriormente, estos Yuntas Digitales, fueron reclutados para diversas comunicaciones en eventos futuros y progresivamente se convirtieron en embajadores de marca dentro de y fuera de sus equipos. Un excelente ejemplo para los colaboradores.

### **1.2.7. “SAMAY” – BCP**

Samay es el proyecto de transformación cultural iniciado por el BCP en el año 2017. Consiste en buscar ser una empresa “clientecéntrica” en un plazo de 15 años. Esta transformación cultural tiene como primer agente a sus colaboradores, identificados como *millennials* en su 75%, por lo cual BCP se replanteó el objetivo de la organización y buscó desprenderse de un modelo jerárquico, rompiendo fronteras en las relaciones jefe - subordinado. Samay permitió que los colaboradores se sientan personajes principales en el desarrollo del banco. Ayudó también a desplegar una cultura con propósito, donde los colaboradores crean y confíen que cada acción realizada por ellos permite “Transformar los planes en realidad”. Con esta ideología del cliente al centro, los procesos internos se agilizaron, el clima laboral se promueve de manera más horizontal y los colaboradores se identifican y reconocen los rasgos que caracterizan a la empresa donde trabajan.

### **1.2.8. “Te necesito, cuídate” - Cálidda Gas Natural del Perú**

Cálidda, empresa dedicada a la distribución sostenible de Gas Natural en el Perú, desarrolló una campaña de comunicación interna en el año 2017 llamada “Te necesito, cuídate”. Esta campaña tenía como objetivo principal crear una cultura de autocuidado y autogestión de riesgo, medida en base a la participación en capacitaciones, simulacros, encuestas y evaluaciones.

El *insight* de la campaña se basa en la motivación principal de los colaboradores: su familia. *“El constante interés y preocupación que predomina en el colaborador por el bienestar de su familia lo lleva a racionalizar un verdadero interés por su propia seguridad” (Alternativa, 2018).*

Los colaboradores buscaban preservar su seguridad por sus familias, por ello, la campaña desarrolla piezas testimoniales donde los colaboradores comparten qué es lo más importante para ellos y por qué el cuidado personal en cada locación de su trabajo es tan fundamental. Además, se compartieron videos y afiches donde se explican los pasos para hacer uso de las herramientas y comunicaciones informativas sobre conceptos básicos de la seguridad.

Esta campaña fue ganadora de los premios *Effie* en el año 2018 y tuvo rotundo éxito en Cálidda debido a que atacó un *insight* totalmente emocional y de suma importancia para el colaborador: su seguridad.

### **1.2.9. “Talento sin etiquetas” - Grupo Adecco**

En el año 2018, Adecco Group lanzó la campaña “Talento sin etiquetas”, donde busca impulsar la diversidad e inclusión en el ámbito laboral. Frente a un contexto mundial donde factores como la edad, género y especialmente, una discapacidad, son limitantes para obtener un puesto de trabajo, Adecco promueve esta campaña interna y externa donde comunica que, para ellos, como empresa y asociación, todas las personas son iguales y cada persona es única. Dentro de la campaña se resaltan especialmente 5 grupos que lograron identificar: Los jóvenes de 18 a 24 años; los atletas; personas con discapacidad; igualdad de género y personas mayores a 45 años.

Frente a ello, Adecco reúne una serie de 127 testimonios de los protagonistas donde relatan los difíciles momentos que han vivido al intentar conseguir una oportunidad laboral en el mercado, además de las diversas muestras de discriminación y racismo hacia ellos. El objetivo de Adecco es crear una cultura diversa, donde se valore a cada persona y se resalte aquello que las hace especiales. Con ello, desarrollaron una política de contratación más inclusiva y consiguieron que sus colaboradores se sientan orgullosos de pertenecer a su corporación.

### **1.2.10. “Héroes” - Fundación BBVA Micro finanzas**

“Héroes” es la campaña de comunicación interna realizada por la fundación BBVA Micro finanzas basada en la gamificación. Este proyecto se basa en un juego (aplicativo) a través del cual, los nuevos ingresos, sobre todo, tendrán la oportunidad de vivir a través de una pantalla el propósito de la fundación. Permite que conozcan la vulnerabilidad de los pequeños negocios, las jornadas laborales de los emprendedores, las dificultades y demás. En el juego, el colaborador tiene la oportunidad de interactuar con los emprendedores rurales y acompañarlos en la travesía del desarrollo de sus negocios.

El juego permite desarrollar la empatía del colaborador, además de conocer de primera mano los objetivos de la fundación e identificar las oportunidades de mejora y cambio. Por otro lado, a través de una experiencia virtual, se comprometen y reconocen que sus acciones repercuten realmente en un tercero. Debido que los colaboradores no siempre tienen la oportunidad de salir a campo y ver la realidad de las poblaciones vulnerables, el juego es la herramienta perfecta para acercarlos e impulsarlos a identificar la problemática que atacan como fundación.

### **1.3. Estado de clima laboral**

En un primer momento, realizamos encuestas en el curso de Cultura e Identidad Corporativa, que, si bien estaban enfocadas en determinar aspectos relacionados a la cultura de la empresa, también nos pudieron dar un pequeño panorama relacionado al clima laboral.

Fue un cuestionario de 20 preguntas, dentro del cual se obtuvo resultados interesantes. Para comenzar, el 100% de los colaboradores estaba interesado en cumplir con los clientes, así como un 60% se preocupa por cumplir el trabajo sin importar cómo. Además, 87% afirma que hay fácil comunicación con sus jefes, y un 80% considera que los jefes escuchan puntos de vista diferentes. Por otro lado, un 65% no interactúa con sus colegas fuera del trabajo, sin embargo, un 75% siente que son una familia.

Es cierto que los resultados fueron un poco dispersos, y hasta se podría decir contradictorios, pero aún así llamaron nuestra atención porque se percibía un clima cercano entre algunos y distante entre otros. Con esto nos referimos a que,

en cada una de las áreas, la comunicación y sinergia que se maneja de manera independiente es fluida, constante y se apoyan entre ellos. El problema radica en que la comunicación entre las áreas es baja, y nula en algunos casos, lo cual evidencia que hay una dificultad por ese lado.

#### **1.4. Perfil de público objetivo**

El público objetivo en Química Europea, siguiendo la clasificación según *Ipsos*, se divide en **adultos jóvenes** y **adultos**. Si analizamos el perfil del adulto joven, principalmente el rango de edad es entre 21 y 35 años. Estos ciudadanos se encuentran trabajando en su mayoría (64%), pero también un 20% estudia y trabaja, un 15% no trabaja ni estudia y un 1% solo estudia. En cuanto a su situación económica, un 59% es bancarizado, 73% ahorró el último año y 48% se endeudó el último año. Asimismo, el tipo de entretenimiento que el adulto joven prefiere se divide en salir a comer (52%), ir a parques (42%), ir al cine (41%), hacer ejercicio (34%), salir a bailar (28%). Finalmente, este tiene como aspiraciones al 2020 viajes familiares (34%), iniciar un negocio (27%), comprar una casa (26%) y comprar un auto o camioneta (23%).

Por otro lado, la situación en la que se encuentra actualmente el adulto peruano es que un 77% solo se dedica a trabajar, un 16% no trabaja ni estudia y un 7% trabaja y estudia. Las edades que identifican a este grupo de peruanos son de 36 a 59 años. En el ámbito de negocios, un 16% tiene un negocio propio y un 48% de ellos se identifica como emprendedor, mientras que un 84% no tiene un negocio propio y el 69% de ellos quiere iniciar uno. Económica y financieramente hablando, un 55% de adultos peruanos es bancarizado, 62% ahorró el último año y 49% se endeudó en el último año. Con respecto al ámbito digital, 72% de ellos es digital, por lo que 70% pertenece a una red social y un 50% tiene un *smartphone*. Está dentro de los planes del adulto peruano realizar un viaje familiar (36%), iniciar un negocio (25%) y comprar una casa o departamento (20%).

## 1.5. Actores

- **Personal operario:** en este grupo de actores se encuentran los chicos del área de almacén, quienes se encargan de que la mercadería llegue al punto de abastecimiento. Ellos, en comparación con el resto del personal de QE, poseen un nivel más bajo de conocimientos académicos y no están muy familiarizados con lo digital. Es más, al pasar la mayoría del tiempo fuera de la empresa no cuentan con un correo corporativo, por lo que el principal canal de comunicación con ellos es *Whatsapp*, llamadas y mensajes de texto.
- **Personal administrativo:** en este grupo se encuentra el *core* de la organización, aquí tenemos a la línea gerencial, técnicos, químico farmacéuticos, contadores, administradores, etc. Entre ellos destacan tanto las habilidades personales como las capacidades que tienen cada uno para desarrollar su trabajo. Son personas que poseen estudios y especializaciones en las áreas en las que se desempeñan. Constantemente buscan capacitarse en temas más específicos para poder mejorar la ejecución de sus funciones. Su principal canal de comunicación es el correo electrónico, ahí se contactan no solo de manera interna sino también externa con los clientes y proveedores. Asimismo, utilizan de manera constante el *Whatsapp* y el celular, están más acostumbrados digitalmente, aunque hay alguno que no.
- **Ejecutivos comerciales:** el equipo de fuerza de ventas es uno de los más importantes de la empresa, por lo que son personas con estudios y experiencia previa en ventas y comercialización. Necesitan tener una capacidad de sociabilidad alta, pues están en contacto constante con clientes frecuentes y potenciales de QE. Se encuentran conectados siempre a sus redes sociales y utilizan el correo corporativo como medio de comunicación específico, sobre todo para temas internos.

## 1.6. Objetivos del trabajo

- 1.6.1. **Objetivo principal:** Establecer una cultura organizacional positiva en los colaboradores de Química Europea.

### **1.6.2. Objetivos específicos:**

- 1.6.2.1.** Posicionar los elementos de la cultura organizacional de Química Europea en los colaboradores en un 60% dentro del período de septiembre del 2019 a diciembre del 2019.
- 1.6.2.2.** Estimar una mejora del 40% del clima laboral a diciembre del 2019.
- 1.6.2.3.** Mejorar la comunicación interna entre los colaboradores de Química Europea en un 50% al cierre del mes de diciembre del 2019.

## **2. Realización o intervención**

### **2.1. Etapa estratégica**

#### **2.1.1. Diagnóstico**

Como primera actividad de intervención a la empresa y con el objetivo de definir cuáles eran las necesidades y oportunidades de mejora en la cultura organizacional se realizó un diagnóstico inicial basado en entrevistas a profundidad a 5 colaboradores y encuestas a la totalidad de los ya mencionados. Este diagnóstico nos permitió reconocer e identificar los puntos a trabajar en la cultura organizacional. Asimismo, nos ilustró respecto al clima laboral y comunicacional dentro de Química Europea, para lograr nuestro objetivo principal: establecer un plan de comunicación interna para contribuir con el desarrollo de la cultura organizacional de Química Europea.

Los resultados fueron los siguientes:

#### **En base a las preguntas realizadas en las encuestas:**

- Los colaboradores no sienten que haya una relación más allá que la laboral entre sus compañeros, por lo que les gustaría que haya más actividades relacionadas a la integración y el trabajo en equipo.
- Les gustaría a los colaboradores de QE que les reconozcan los logros que tienen tanto dentro como fuera de la empresa, creen que con ese esfuerzo por parte de las gerencias y jefes mejorarían su desempeño.
- Es importante para los colaboradores que se les brinden mayores capacitaciones para poder mejorar y seguir desarrollando los conocimientos

que ya cuentan o aquellos con los que aún no cuentan y eso les va a ayudar a mejorar su performance laboral.

### **En base a las entrevistas a profundidad**

#### *Respecto al clima laboral:*

- Los atributos que más valoran como colaboradores de Química Europea es la disposición de ayudar, colaboración y compromiso
- Lo que más les gusta de trabajar en Química Europea es la posibilidad de aprender.
- Lo que menos gusta de trabajar en Química Europea es la carga laboral.
- Describen el ambiente laboral como: Colaborativo, cordial y amable.
- Como propuesta de mejora para el clima laboral, resaltan las actividades de integración.

#### *Respecto al reconocimiento de la cultura organizacional:*

- El 100% de los entrevistados no identifica una cultura organizacional, rescata que la colaboración es un atributo importante dentro de los colaboradores, pero no podría entrar a detalle ni describir elementos que completen la cultura organizacional y la diferencien de otras empresas.
- El 100% de entrevistados no conoce los valores de la empresa.
- Mascota: Sólo el 2 de 5 entrevistados conocen a la mascota.
- Respecto a los ritos de la empresa: el 100% de entrevistados los reconocen. Identifican y esperan mensualmente las celebraciones de cumpleaños. También identifican celebraciones como el día de la madre, día del padre, navidad, 28 de julio y fin de año.

#### *Respecto a la relación entre colaboradores:*

- Todos entrevistados consideran que pueden pedir ayuda en caso la requieran.
- El 100% de entrevistados se siente respaldado por su equipo de trabajo.
- El 100% de entrevistados comenta que sí hay una comunicación fluida pero solo dentro de los equipos de trabajo.

- 3 de 5 entrevistados percibe que la mayoría de relaciones generadas en QE son netamente laborales y no trasciende el horario de oficina.
- Toma de decisiones: El 100% de entrevistados percibe que no cuenta con autonomía de decisión.
- Reconocimiento de la línea gerencial: El 60% de los entrevistados conoce e identifica a los gerentes que conforman el directorio de QE. Dentro de los cuales, solo el 30% percibió una comunicación horizontal en su experiencia personal.

*Respecto a la comunicación:*

- La totalidad de entrevistados reconoce como canales de comunicación al correo electrónico y *Whatsapp*.
- *Slogan*: Solo el 10% de entrevistados conoce el slogan.
- Paleta de colores: Al 100% de entrevistados le agradan los colores de QE. Reconocen en primera instancia al celeste, azul y blanco.
- Piezas de comunicación: Los entrevistados sugieren que los comunicados sean más elaborados, ya que se perciben “poco formales”.

*Respecto a las preguntas de miscelánea:*

- El 100% de entrevistados se siente feliz y orgulloso de trabajar en QE.

### **2.1.2. Creación del plan de comunicación**

Con los resultados del diagnóstico inicial realizamos un plan de comunicación apoyado en un modelo gantt. En base a las entrevistas y encuestas decidimos dividir el plan en tres objetivos estratégicos principales: Integrar a los colaboradores de Química Europea, reconocer y fortalecer logros personales de los colaboradores y comunicar la cultura organizacional.

Estos objetivos fueron definidos por lo siguiente:

- Integrar a los colaboradores de Química Europea: Uno de los indicadores interesantes dentro del diagnóstico es la ausencia de trabajo en equipo y comunicación entre las áreas involucradas, por lo cual se vió la necesidad de generar actividades de integración y fortalecimiento de relaciones laborales dentro de QE.
- Reconocer y fortalecer logros personales de los colaboradores: Como resultado del diagnóstico obtuvimos también que los colaboradores no perciben una inversión en ellos como capital humano, por lo cual solicitaron capacitaciones y reconocimientos tanto por su excelente labor comercial, como también por sus habilidades blandas.
- Comunicar la cultura organizacional: Uno de las oportunidades de mejora más reiterativas en los resultados es el poco conocimiento de los colaboradores sobre los valores, misión, visión y símbolos de la empresa, por lo cual se dificulta posicionar la cultura organizacional e incentivar su identificación con la misma.

Dentro de cada objetivo se desarrollaron cinco tipos de estrategia:

- Estrategia colaborativa: Estrategia basada en promover el trabajo en equipo e integración de los colaboradores. Abarca aquellas actividades que permiten desarrollar habilidades blandas de comunicación fluida y resolución de problemas. Responde a actividades como “Dando una mano” (campana de reciclaje), el desayuno bimestral y el día deportivo.
- Estrategia de implicación interna: Esta estrategia responde a la intervención y participación de los colaboradores dentro de las actividades propuestas por la empresa. Por ejemplo la celebración de cumpleaños mensuales, la celebración del aniversario de 20 años, el día de la canción criolla y reconocimiento de logros. Permite promover la identificación de los colaboradores con la cultura empresarial.
- Estrategia de capacitación: Tiene como objetivo promover y potenciar las habilidades blandas y profesionales de los colaboradores de Química Europea. Actividades como workshops, talleres de liderazgo,

capacitaciones de producto y demás, buscan brindar las mejores herramientas a los colaboradores para incrementar su valor profesional en el mercado y ofrecer mayor preparación en el rubro. Actividades como “Líderes QE” o “Potenciando mi talento” se encuentran dentro de la estrategia.

- Estrategia informativa: Se basa en comunicar e informar a los colaboradores los pilares y símbolos de la cultura Química Europea. El transmitir la misión, visión, valores, principios, ideales y símbolos intangibles y gráficos permite que los colaboradores se identifiquen con la cultura y reconozcan los atributos que la caracterizan. Se desarrollaron actividades basadas en comunicaciones, imágenes interactivas y presentación de la mascota.
- Estrategia de interiorización: Busca generar un posicionamiento de los valores de Química Europea en la mente del colaborador. Que reconozcan e identifiquen los atributos de su cultura organizacional orgánicamente. Dentro de ella destacan actividades como la entrega de pines alusivos a los valores y videos testimoniales sobre casos de éxito dentro de los colaboradores.

Posteriormente, el plan fue revisado y evaluado por la gerencia de Química Europea. Desde el gerente general hasta el jefe de recursos humanos evaluó la propuesta y en conjunto se realizaron modificaciones según las necesidades percibidas.

Este plan de comunicación fue fundamental durante la ejecución del proyecto, ya que permitió estructurar la actividades a realizar, brindar una fecha de despliegue, definir qué recursos se necesitarían por actividad y cuáles serían los pasos a seguir por cada una de ellas, además de detallar cuál era el objetivo de cada acción.

### **Figura 2.1.1**

#### **Plan de comunicación Química Europea 2019 – 2020**



Consideramos que el *brandbook* es la herramienta principal que permite generar una identidad gráfica con la cual los colaboradores se puedan identificar, además de proponer una comunicación uniforme para Química Europea y establecer parámetros que protejan y cuiden la marca, así como ellos protegen y cuidan la calidad de vida de las personas.

## **2.2. Etapa de despliegue**

### **2.2.1. Actividades de integración**

#### **2.2.1.1. Campaña de reciclaje “Es momento de ayudar”:**

Con el objetivo de fomentar el valor del trabajo en equipo y la responsabilidad social en los colaboradores decidimos desplegar la campaña basada en la recolección de las tapitas de las botellas de plástico.

La ONG “Tierra y Ser” se dedica a fomentar este tipo de reciclaje, además de informar que por cierta cantidad de tapitas recicladas puedes canjear muletas, andadores y sillas de ruedas para donarlas a una persona necesitada.

Iniciamos la campaña con la intriga de participación, comunicando a través del correo corporativo que muy pronto las tapitas de sus botellas de plástico podrían tener un segundo uso. A continuación, se lanzó oficialmente la campaña a través de un correo. En la pieza se informaba qué cantidad de kilos se necesitaba recolectar para poder canjear cada tipo de implemento. Además, se especificó la ubicación de las cajas recolectoras de tapitas. Estas fueron ubicadas en los 3 pisos principales de la empresa: el segundo piso (área comercial), el tercer piso (área de operaciones) y en la terraza, lugar donde se encuentra el comedor de QE.

La aceptación de la campaña ha sido positiva, ya que actualmente los 3 envases se encuentran a la mitad de su capacidad, lo cual transmite que los colaboradores sí sintieron interés por la campaña propuesta y están desarrollando su compromiso y solidaridad.

**Figura 2.2.1**

**Comunicado interno de campaña de reciclaje “Es momento de ayudar”**



**Figura 2.2.2**

**Caja de reciclaje de chapitas**





#### 2.2.1.2. Día de la canción criolla QE:

El 31 de octubre se desarrolló la actividad de celebración por el día de la canción criolla. A través de una pieza de comunicación compartida por correo electrónico y grupo de WhatsApp se invitó a los colaboradores a participar de una tarde de integración y diversión como familia QE.

La actividad consistía en que cada área de la empresa contaba con un spot (una mesa) en la terraza del edificio. Su reto era decorar el lugar de la manera más creativa posible y llevar deliciosos platillos que pudieran presentar y compartir con sus compañeros.

Cada grupo participante contaba con 30 minutos para preparar su spot. A continuación debían presentar el platillo preparado y explicar creativamente qué significaba para ellos el día de la canción criolla y por qué es importante celebrarlo con familia QE. Luego de la presentación, tuvieron un concurso de baileton entre tres parejas, reconociendo al ganador con un detalle significativo.

La actividad fue una excelente ocasión para incentivar el trabajo en equipo y motivar a los colaboradores, además de brindarles un espacio lúdico donde pudieran fortalecer sus lazos de amistad y reconocer las habilidades blandas de sus compañeros. Pudimos percibir que responden positivamente a

incentivos y actividades que no se relacionan directamente con el trabajo diario.

**Figura 2.2.3**

**Fotos de la celebración Día de la canción criolla QE**





## Figura 2.2.4

### Comunicado interno del Día de la Canción Criolla QE



#### 2.2.1.3. Celebración de los cumpleaños y presentación de la mascota:

Todos los fines de mes se celebra a los cumpleaños de QE, en esta ocasión se decidió aprovechar una asamblea con un ponente muy reconocido para congregarse a todos los colaboradores y celebrar el cumpleaños. Asimismo, debido a que no se pudieron concretar los desayunos mensuales, se aprovechó la oportunidad para anunciar el nuevo nombre de la mascota y presentarla formalmente a los colaboradores. Con ello logramos reforzar la presencia de Quimi como elemento clave de la cultura organizacional de QE.

**Figura 2.2.5**

**Celebración de cumpleaños de noviembre 2019 y presentación de**



**Quimi**





#### **2.2.1.4. Celebración de los 20 años:**

Como parte de nuestro plan de actividades, contamos también con la organización de la celebración de los 20 años de Química Europea. Dentro de nuestras acciones para dicho evento, se ha realizado la cotización en 5 posibles locaciones. Además de visitar las dos opciones principales: NM Lima Hotel y Los Delfines. Finalmente, después de una ardua evaluación, nos quedamos con la opción que nos brindaba el Hotel Los Delfines dado que se acomodaba más a las necesidades del cliente.

Asimismo, estuvimos a cargo del diseño de la invitación para dicho evento con una ligera adaptación en el logo para así poder brandear todos los elementos a utilizar y entregables a los colaboradores el día de la celebración. Adicionalmente, se cotizó con diversos fotógrafos el cubrimiento del evento que debería incluir fotos y grabación con un reel final a modo de resumen. Entre las diversas opciones brindadas, los clientes decidieron quedarse con la que nos ofrecía la entrega de 150 fotos por 4 horas y un video de aproximadamente 2 minutos a un precio razonable.

Por otro lado, procedimos con el armado del protocolo a seguir el día del evento: a penas llegaban los invitados se procedía a entregarles una bolsa,

una botella de pisco y un pin, luego se les tomaba una foto con un marco que mandamos a hacer y pasaban a sentarse en su mesa. Luego, el programa iniciaba con una charla del Gerente General sobre la historia de Química Europea, reconocer los logros alcanzados en el año y lo que se esperaba cumplir en el 2020. Después se pasó a premiar a 5 colaboradores por su desempeño y años de trayectoria en la empresa. Seguido a esto se hizo un brindis e inició la cena. Unas horas después empezó la fiesta con la presentación oficial de *Quimi*, la mascota de QE, para activarlos a todos y reforzar su presencia.

Este evento es un espacio ideal para reforzar y comunicar los valores, misión y visión de Química Europea, además de reconocer a los empleados con mayor trayectoria y quienes representan al colaborador ideal en la empresa.

**Figura 2.2.6**

**Invitación de cena 20 años de QE y comunicado interno de intriga**





## **2.2.2. Actividades de reconocimiento y fortalecimiento de logros personales**

### **2.2.2.1. Líder QE:**

El pasado 8 de octubre del 2019, se llevó a cabo el primer taller de coaching en Química Europea para los puestos de alto mando, dentro de los cuales se encuentran gerentes, jefes y coordinadores de todas las áreas de la empresa. Este taller se llevó a cabo en el Club Ecuestre Luz de Luna en Villa.

El objetivo del taller fue definido como “Asumir retos y metas con un compromiso real y responsabilidad en el uso de nuestros recursos”, este está relacionado con el comportamiento que esperan en QE por parte de estas personas debido al puesto en el que se encuentran, ya que si es que los gerentes o jefes no se comprometen a dar lo mejor de ellos siempre, y más aún cuando hay retos de por medio para poder cumplir sus metas, todos los demás que se encuentran debajo de ellos van a estar igual de descomprometidos que ellos. El líder predica con el ejemplo.

Hubo diversas etapas en el taller. En un inicio lo que hicieron fue conocerse y compartir entre ellos, cosa que no es frecuente en la empresa debido a la poca comunicación que hay entre las áreas. Hicieron un par de dinámicas que

incluían decir su plato de comida favorito y pegarse una hoja en la espalda donde los demás escribirían características de ellos mismos y así descubrieron cómo los ven los otros.

Posteriormente procedieron a salir al campo donde se encontraban tres yeguas. Todos se mostraron muy emocionados debido a que, para muchos, era su primera vez interactuando tan de cerca con un caballo. Lo que ellos no sabían era que los caballos iban a formar parte de un aprendizaje tanto personal como grupal, puesto que “los caballos son nuestro espejo” y reflejan nuestros comportamientos, emociones, y sobretodo energía. Los caballos son animales muy sensibles, a través de su lenguaje corporal podemos descifrar y aprender mucho de las personas.

En todo momento a través de las dinámicas con los caballos se buscaba lograr que establezcan un objetivo claro y actúen en conjunto, lo cual no se evidenciaba puesto que no se comunicaban entre ellos y simplemente actuaban, o algunos inclusive solo se quedaban como espectadores. No fue hasta el final de una de las dinámicas con los caballos que se dieron cuenta que si conversaban entre ellos, establecían un objetivo común entre todos, se dividían las tareas, trabajaban en equipo y utilizaban todos los recursos que tenían entre ellos a la hora de estar en el campo podían lograrlo. En la última dinámica fue que decidieron elaborar un circuito para que los caballos pasen a través de él. Para esto seleccionaron a tres personas que no tenían miedo y habían tenido más conexión con los caballos para poder colocarles el arnés y poderlos llevar de manera tranquila y calmada durante el circuito. El resto se dedicó a armar el circuito de manera que sea entretenida para los caballos.

Estas dinámicas en el campo fueron acompañadas de dinámicas dentro de un ambiente cerrado donde lo que preponderaba era la comunicación y la planificación entre los colaboradores asistentes. Al final del día se dieron cuenta que la comunicación es clave, sin ella nadie va a saber qué hacer ni qué ruta tomar. También percibieron entre ellos que mientras trabajan en equipo las cosas pueden hacerse mejor y de manera más rápida. Fue interesante ver la sinergia que puede llegar a haber entre las personas para cumplir un mismo objetivo, y esto, traducido a la empresa, tienen que tenerlo claro también. Si tienen un objetivo establecido, lo que les queda es

planificar, apoyarse entre sus áreas y actuar utilizando todos los recursos que tienen tanto intelectuales como materiales.

**Figura 2.2.7**

**Taller Líderes QE**





### 2.2.3. Actividades de comunicación y despliegue de cultura

#### 2.2.3.1. Campaña “Busco nombre”

Como parte de la estrategia de comunicación y despliegue de la cultura y en base a lo obtenido en el diagnóstico inicial, se pudo percibir que los colaboradores no conocían a la mascota de la empresa, lo cual impedía que pudieran identificarse con la misma y el área de RR.HH perdía la oportunidad de presentarla como un colaborador “ideal” y “ejemplo”. Por ello se desarrolla esta campaña donde a través de un buzón colocado en el primer piso del edificio, los colaboradores podrían escribir en papelititos sugerencias de nombres para la mascota, suricata, de Química Europea.

Se comunicó a través de correo y WhatsApp que durante una semana contarían con el buzón de sugerencias a disposición de los colaboradores. Luego de ello, se recolectaron las opciones brindadas y junto con el Directorio se decidió por dos nombres finalistas. Luego, a través de un correo, se anunció los dos nombres favoritos, dentro de los cuales los colaboradores podrían elegir el que consideran más adecuado y representativo. Como etapa final, se contaron los votos de los colaboradores y se definió que el nombre elegido era *Quimi*.

A través de un correo y una activación en vivo se presentó a la mascota con su nuevo nombre y recordó los valores principales de la empresa. Luego de realizar el segundo diagnóstico se pudo obtener que los colaboradores valoraron mucho la que se solicitara su participación y opinión para la elección del nombre de la mascota, ya que sintieron que fueron tomados en cuenta y apoyaron en la construcción de la cultura organizacional.

Figura 2.2.8

## Comunicado y diseño de encuesta para nombrar a la mascota

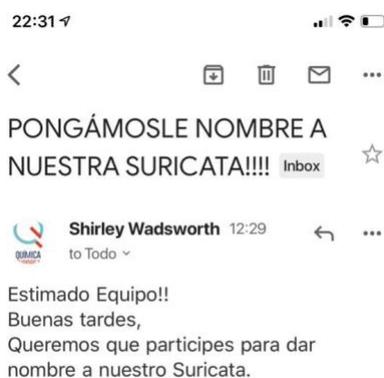
# ¡BUSCO NOMBRE!

Muchas gracias querida familia QE por pensar en nombres tan creativos para mí. Ahora es momento de decidir entre las dos opciones finalistas. ¿Cuál crees que me representa mejor?

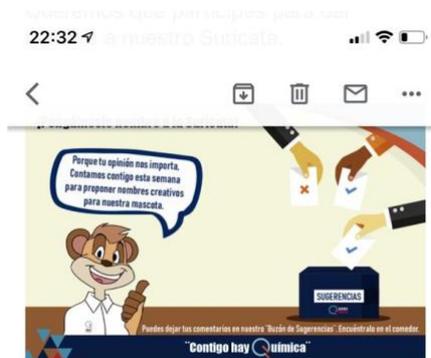
1. QUIMI 
2. QUIMO 



#CONTIGOHAYQUÍMICA



1. Colocar en este papel que esta con el buzón tu mejor opción de nombre.



1. Colocar en este papel que esta con el buzón tu mejor opción de nombre.



2. Debe de ser un nombre que nos identifique como empresa.  
3. Tiempo limite MIERCOLES 16/10

CONTAMOS CONTIGO!!!

...

← Reply

↩ Reply all

→ Forward

### 2.2.3.2. ¿Qué tanto conozco de QE?

El pasado 14 de noviembre se realizó una charla en el hotel Radisson para la totalidad de colaboradores. En ella se presentaron 3 ponencias principales:

- ¿Cómo inició QE?: Esta ponencia fue brindada por Ana Sofía Rivadeneira, Directora de imagen institucional de Química Europea. En ella explicó y compartió con los colaboradores las anécdotas y vicisitudes detrás de la fundación de la empresa. Comentó detalladamente el esfuerzo realizado junto con su esposo, Ricardo Vecco, Gerente General de Química Europea para levantar los cimientos de la empresa donde trabajan hoy en día. Este mensaje se presentó de manera muy poderosa, ya que son pocas las ocasiones donde Ana Sofía expresa tan abierta y sinceramente sus percepciones hacia la totalidad de colaboradores. El *speech* de Ana Sofía permitió generar mayor cercanía y romper la percepción de verticalidad que pudieran tener algunos de los colaboradores.

- Mi futuro QE: Esta ponencia fue brindada por Ricardo Vecco, gerente general de Química Europea. En ella comentó a detalle cuál es la expectativa y presupuesto de la empresa al año 2022. Además, resaltó la importancia del cumplimiento de los valores y reconocimiento de la visión y misión por parte los colaboradores. Ricardo hizo mucho hincapié en recordarles cuál es su misión en la empresa. No solo por el lado económico, sino en el valor y promesa de mejorar la calidad de vida de las personas. Esta ponencia permitió que los colaboradores perciban la calidad humana de su gerente, además de comprender cuál es la proyección que tiene para ellos y sentir que realmente son piezas claves y fundamentales para poder cumplir los objetivos juntos.
- ¿Qué es comunicación?: Héctor Romero, especialista muy reconocido en el rubro de negocios de salud, brindó una charla dinámica e interactiva sobre la comunicación asertiva. El objetivo principal era ayudar a que los colaboradores puedan definir cómo comunicarse adecuadamente entre ellos y brindar información positiva. Además, compartió con los colaboradores técnicas de persuasión y aprovechamiento, enfocadas para el área comercial de la empresa. Héctor definió los tipos de comunicación, la importancia de la gestualidad y el uso del *feedback* como herramienta de poder.

Esta capacitación fue una excelente oportunidad para potenciar y desarrollar las habilidades blandas de los colaboradores, además de posicionar los valores, misión y visión de la empresa, junto con los símbolos de la misma. La sensibilización sobre sus gerentes y el origen de Química Europea permitió generar mayor cercanía y compromiso con los mismos.

Asimismo, fue una excelente oportunidad de integración, ya que compartieron un desayuno al inicio de la reunión.

**Figura 2.2.9**

**Premiados y Gerencia en desayuno “Qué tanto conozco QE”**



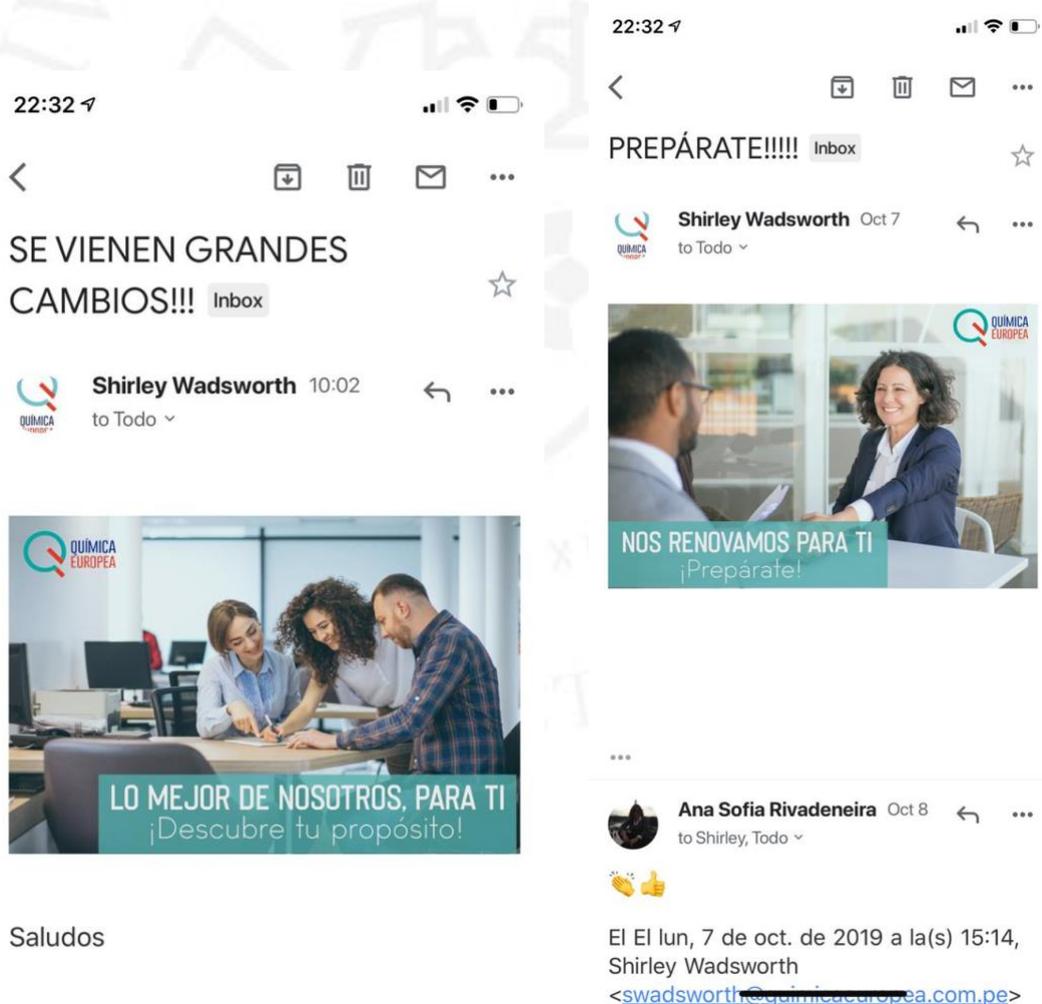
### 2.2.3.3. Archivos audiovisuales y comunicaciones variadas

Con el *brandbook* establecido y aprobado pudimos desarrollar diversas piezas de comunicación para informar la transformación cultural, los eventos y campañas a realizarse.

Además, en las diversas actividades nos hemos encargado de la grabación y captura de fotografías. Se han elaborado dos vídeos que han sido compartidos a través del WhatsApp de los colaboradores, obteniendo respuestas súper positivas.

**Figura 2.2.10**

#### **Evidencia de comunicados internos con la nueva identidad de marca**



Saludos

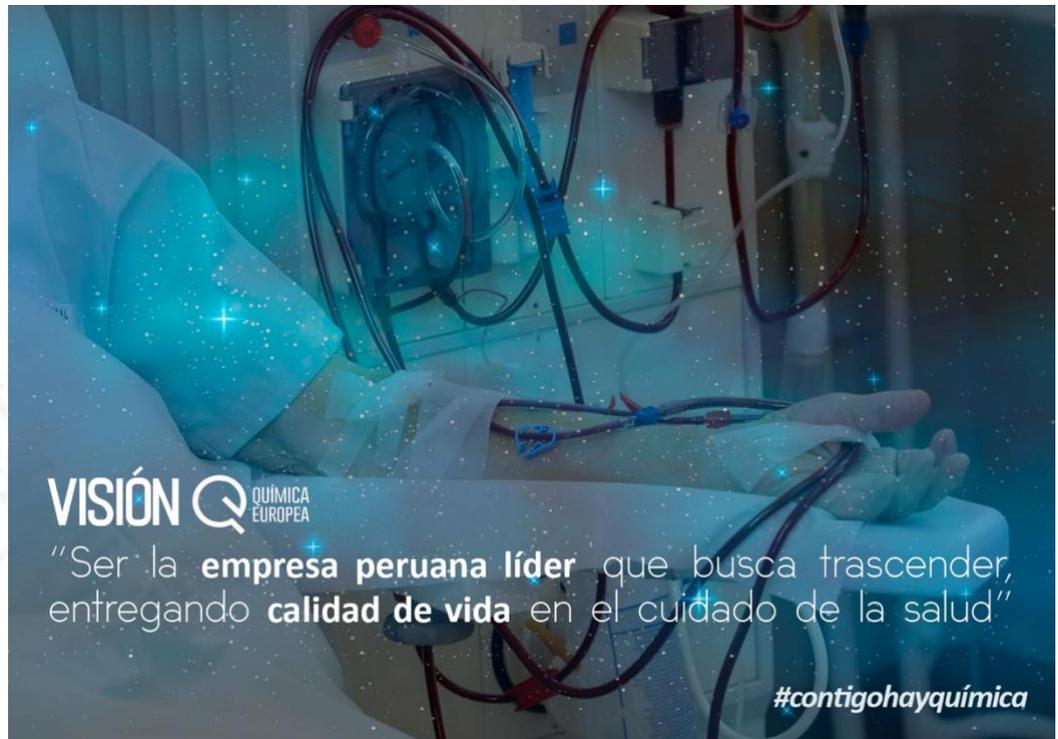


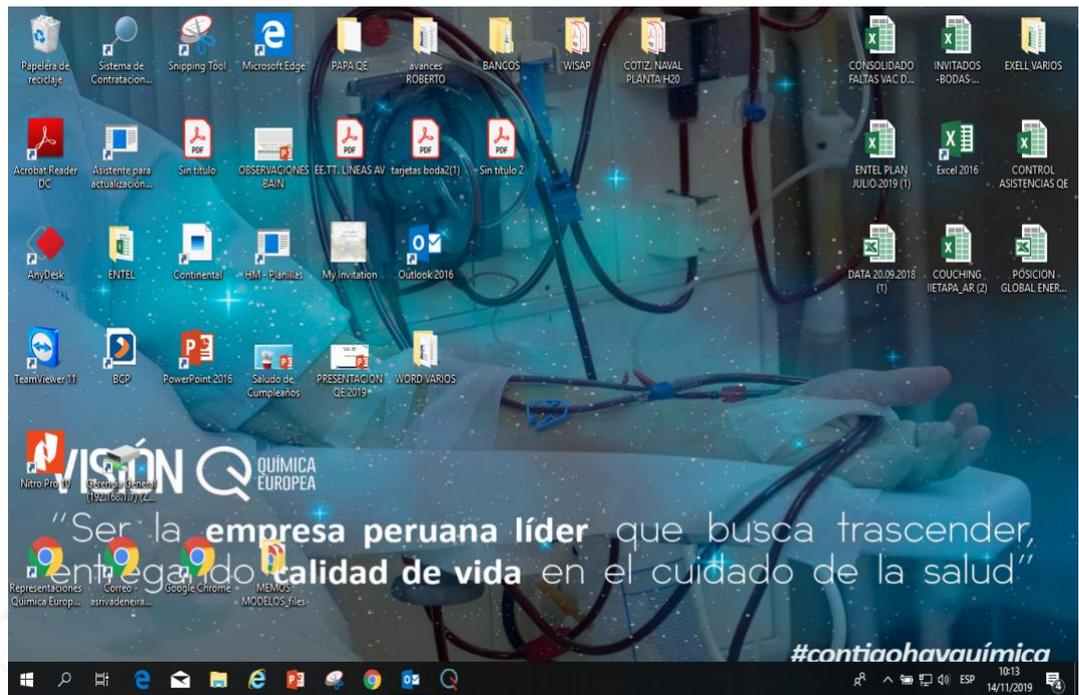
#### 2.2.3.4. Cambio de fondo de pantalla en las computadoras

Se realizó el cambio en los fondos de pantalla con dos *wallpapers* que comunicaran la misión y visión de Química Europea. Se trabajó bajo el concepto de mejorar la calidad de vida de las personas. Además, se aprovechó la pieza para reforzar el slogan de compromiso con el colaborador #CONTIGOHAYQUÍMICA.

**Figura 2.2.11**

**Diseño de nuevos fondos de pantalla**





### 3. Sustentación

#### 3.1. Conceptos clave

Enfocándonos en un ámbito conceptual, quisiéramos ahondar en algunos términos como cultura organizacional, comunicación interna y clima laboral, ya que son los tres puntos importantes que hemos tratado a lo largo del proyecto. En primer lugar, nosotras consideramos que es correcto hacer una analogía de estos tres conceptos con la gráfica de conjuntos matemáticos, en relación a que la cultura se consideraría como el universo, y dentro de ese universo se encuentran la comunicación interna y el clima laboral que llegan a tener una intersección entre ellos.

Es así que, la cultura organizacional como ya definimos al inicio de este informe, es un sistema que abarca tanto valores externos como internos, dentro de ellos se encuentran las creencias, valores, actitudes, conductas, comportamientos, y relaciones interpersonales (Vega, 2011). En base a esta cultura funcionará de cierta manera la empresa, y dentro de esta hay elementos que se van construyendo por las interacciones que se dan entre los miembros de la organización, pero también hay elementos que son proporcionados por los fundadores de la compañía como la misión, visión y valores que depende de ellos mismos el comunicar de manera transversal

estos atributos y hacer que todos los miembros pertenecientes a este grupo social los interioricen y los compartan.

Esto nos da paso al siguiente concepto que es la comunicación, que si bien es un concepto muy amplio, en este caso lo estaremos enfocando a las organizaciones. La comunicación interna se puede dividir en dos niveles teóricos según Paul Capriotti (1998), en donde un primer nivel se encarga de contar a la organización qué es lo que está haciendo la misma. El carácter aquí es meramente informacional y se basa en un modelo jerárquico, puesto que lo que hace es derivar la información desde los altos mandos el resto de colaboradores. Mientras que, hoy en día se habla de una comunicación interna en la que se trata de contar con la organización para lo que la organización está haciendo (Capriotti, 1998). Aquí hay un cambio, ya que la comunicación es bidireccional y participativa, en donde se busca involucrar a todos los miembros pertenecientes a la empresa y promover una cultura de diálogo abierto y constante. Por lo tanto, lo que queremos lograr con este proyecto es fomentar y fortalecer este último modelo, puesto que, como hemos mencionado previamente, la comunicación es un eje importante en la consolidación del plan de comunicación que hemos propuesto.

Un último concepto en el que quisiéramos hacer hincapié es en el clima laboral, dado que es en este donde se van a ver reflejadas las acciones propuestas por nosotras que pueden inclinarse tanto hacia lo positivo como lo negativo. Este clima hace referencia a “la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de aspectos tangibles e intangibles relacionadas con el individuo, el grupo y la organización” (Bordas, 2015). Entonces, podemos deducir que un clima laboral será positivo siempre y cuando se promueva una cultura del mismo tipo en la empresa en la que te encuentres. Es cierto que en el día a día pueden entrar a tallar diversos factores, pero los cimientos de que estos dos conceptos se mantengan positivos es a partir de una gestión estratégica de la comunicación.

### **3.2. Validación con especialistas**

Dentro de las acciones que hemos ejecutado para el avance de este proyecto, lo primero que tuvimos que hacer fue la elaboración de un plan de comunicación, con el fin de organizarnos y poder tener una visión amplia de lo que involucraría el

realizar el proyecto, el cual ha sido validado por Alexandra Zapata Garcés, Analista Senior de *Scotiabank*, y Erica Fonseca, Jefa de Clima, Cultura y Comunicación Interna de *Pacífico Seguros*.

Alexandra nos comenta que en la estrategia propuesta hemos abarcado gran parte de la oferta que siempre se vende al colaborador: experiencia, lugar de trabajo, reconocimiento y crecimiento, por lo que la estructura de nuestro plan de comunicación está bien hecha. Asimismo, nos brindó algunas sugerencias en relación a algunas actividades como el desayuno bimestral, diciendo que no es necesario hacerlo cada dos meses sino que bastaría con hacerlo dos veces al año y tocar temas como avances trimestrales, proyectos que ya se han cerrado, cómo va la empresa frente a la competencia e incluir el lado humano como el cumplimiento de años de los colaboradores, bienvenida e introducción a los nuevos(en caso haya) y el reconocimiento de acontecimientos personales de su equipo fuera del ambiente de trabajo. Por otro lado, para el día deportivo nos propuso un cambio en el premio para que pueda ser compartido en equipo y fomentar más la integración, y también que estos reconocimientos en base a actividades que hayan sido realizadas por nosotras sean publicados en lugares visibles de la empresa como murales o zonas de esparcimiento en los pisos. Además, algo que nos señaló es que a todo el plan le faltaba introducir más el propósito de la empresa para con los colaboradores que en este caso es “Contigo hay química”.

Por otro lado, Erica rescata el buen planteamiento del Gantt de actividades de la estrategia de comunicación. Comenta que probablemente por ser una empresa mediana, no sea posible desarrollarlo en su totalidad, debido al factor tiempo y espacio, por lo cual sugirió remarcar las actividades más importantes y tratar de agruparlas positivamente. También, Erica identifica que hace falta promover el slogan “Contigo hay química”. Considera que es muy potente y puede ayudar a generar este compromiso que falta en los colaboradores con la empresa, según el diagnóstico inicial.

Afirma que en diversas ocasiones los entregables permiten tangibilizar la cultura, ya que convierte a los colaboradores en embajadores directos de la marca. Propone crear *lanyards* representativos de la empresa y entregárselo a los colaboradores, de paso también se promueve el uso del *fotocheck*, práctica que los clientes desean establecer

dentro de su cultura. Finalmente, Erica considera que los objetivos estratégicos y acciones son adecuados para lograr los resultados que buscamos, pero afirma que son ambiciosos y que en el tiempo establecido no obtendremos el resultado inmediato, por lo cual nos invita a continuar con la intervención.

De igual manera, el *brandbook*, al ser una pieza clave para la implementación de este proyecto, pues en este se basarían las piezas que utilizaríamos para la comunicación interna, fue validado por Mario Acuña, docente de la Universidad de Lima y la UPC, quien nos dio comentarios acerca de algunos puntos a corregir relacionados a la identidad comunicacional del *brandbook* en donde sugirió que especifiquemos las piezas comunicacionales en las que se va a utilizar solamente el isotipo y de color blanco, porque es algo que hemos propuesto pero no hemos explicado el por qué. Por último, corregir en la papelería los colores que se ven distintos en el logo a cuando proponemos la identidad visual.

**Piezas finales:**

- **Brandbook:**

<https://www.dropbox.com/s/glsnfg0u8yv5b6o/Brandbook%20QE.pdf?dl=0>

- **Plan de comunicaciones:**

<https://www.dropbox.com/s/ihal34wf5qeco0y/Plan%20de%20Comunicaciones.xlsx?dl=0>

- **Vídeo de la actividad “Líder QE”:**

<https://www.youtube.com/watch?v=2RLj3SAcOVA&t=14s>

- **Vídeo de la actividad “Canción criolla QE”:**

<https://www.youtube.com/watch?v=HOeVeM9Esc4&feature=youtu.be>

#### **4. Logros y resultados**

##### **4.1. Entrevistas a profundidad**

*Respecto al clima laboral:*

- Los atributos que más valoran los colaboradores de QE: En el primer diagnóstico realizado, los colaboradores mencionaban atributos como ayuda, compromiso y colaboración. En este segundo diagnóstico predomina el trabajo en equipo.

- Lo que más les gusta de trabajar en QE: En el primer diagnóstico los colaboradores rescataban la posibilidad de aprender y el “hacer historia” en la empresa, mientras que en los últimos resultados lo que predomina es el ambiente laboral. Rescatan como cosa favorita el buen trato.
- El total de colaboradores considera que existe un ambiente laboral muy agradable, muy bueno y amigable.
- Respecto al cambio en el clima laboral en los últimos 2 meses: el 65% de entrevistados perciben un cambio. Consideran que existe mayor comunicación dentro de sus equipos y han participado de más actividades propuestas por la empresa para generar integración.
- La totalidad de colaboradores se siente cómodo trabajando en QE.

*Respecto al reconocimiento de la cultura organizacional:*

- El 100% de entrevistados no reconoce una cultura organización. Esta variable se mantiene intacta frente al primer diagnóstico. Pueden relacionarla con una empresa “familiar”. El indicador nos permite saber que necesitamos realizar un trabajo de inmersión cultural más extenso y profundo.
- El 35% de los entrevistados reconoce los valores de la empresa. Frente al 100% que no los conocía en el diagnóstico inicial. Con un trabajo más intenso de comunicación de valores podríamos seguir aumentando el porcentaje.
- La totalidad de entrevistados reconoce a la mascota y tiene apreciaciones positivas sobre la campaña de elección de nombre. Se sintieron más involucrados y escuchados.

*Respecto a la relación entre colaboradores:*

- El 100% de entrevistados se siente respaldado por su equipo de trabajo, pueden pedir ayuda y confiar temas laborales.

- El 100% de entrevistados reconoce que el trabajo en equipo (dentro de las áreas) es fluido, pero el 60% comenta que aún puede mejorar, especialmente en el área comercial.
- El 100% de entrevistados acuerda con que existen relaciones amicales no relacionadas a lo laboral dentro de QE. Este porcentaje es súper positivo, ya que en la entrevista anterior sólo el 60% estaba de acuerdo con la afirmación. Esto quiere decir que las diversas actividades realizadas han permitido fortalecer lazos de amistad.
- Respecto al reconocimiento de la línea gerencial: El 100% de entrevistados los identifica y ha tenido una interacción con ellos. Comentan que actualmente los perciben más cercanos, especialmente al área comercial. Les parece positivo su involucramiento.

*Respecto a la comunicación:*

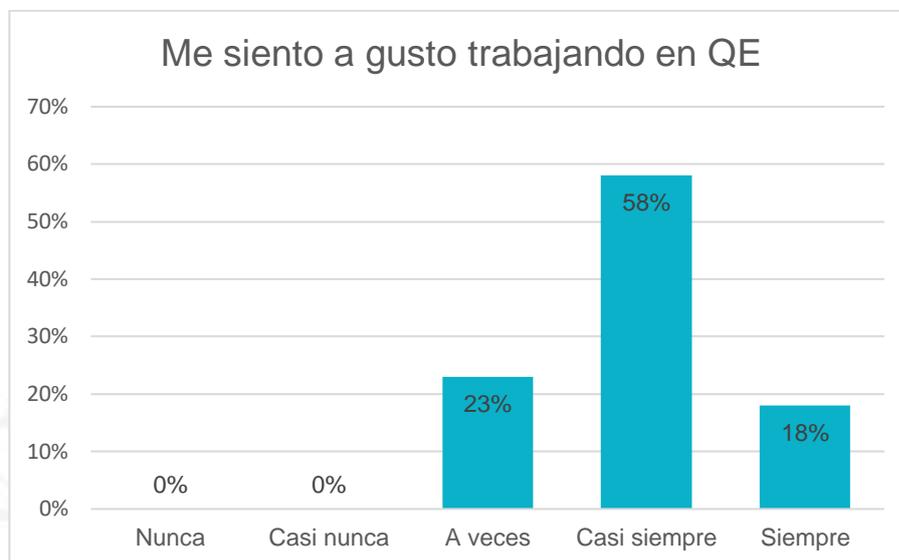
- *Slogan:* El 30% de entrevistados conoce el slogan. A pesar de ser una cifra baja es positiva, frente al 10% obtenido en el primer diagnóstico.
- *Paleta de colores:* El 100% de entrevistados reconoce los colores de la empresa.
- *Piezas de comunicación:* El 60% de entrevistados aprueba las piezas compartidas, frente al 40% que sugiere mejorarlas. Rescatan que la información es más concisa actualmente.

#### **4.2. Encuestas**

Un 58% de colaboradores afirma que casi siempre se siente a gusto trabajando en QE, un 23% afirma que a veces se siente trabajando a gusto en QE y un 18% afirma que siempre se siente a gusto trabajando en QE. Estos resultados, positivos en su mayoría, demuestran que en QE las personas sí se sienten a gusto de estar ahí, lo cual nos puede dar indicios a que perciben ciertas cosas positivas entre las cuales se podrían encontrar: buena relación con sus compañeros, beneficios, buen trato, etc.

**Figura 4.2.1**

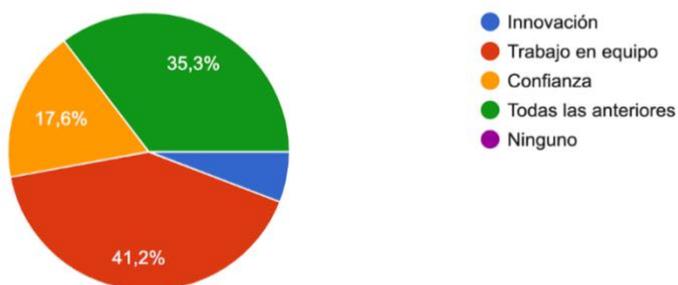
**Resultados de colaboradores a la pregunta “Me siento a gusto trabajando en QE”**



En la segunda pregunta podemos evidenciar que el total de colaboradores se siente identificado con por lo menos uno de los valores que forman parte de la cultura de QE. El valor con el que más se identifican es el de trabajo en equipo, destacando con un 41,2%. A continuación, presentamos un 35,3% de colaboradores que se sienten identificados con los tres valores de QE (innovación, trabajo en equipo y confianza). Después, encontramos que un 17,6% de los colaboradores se siente identificado con el valor de confianza. Por último, un 6% se siente más identificado con el valor de innovación. De estos resultados podemos rescatar que existe un fuerte apego hacia el trabajo en equipo, por lo que podríamos fomentar más actividades de integración relacionadas a ese valor, claro está, sin dejar de lado el impulso de los otros dos que son igual de importantes para la organización.

**Figura 4.2.2**

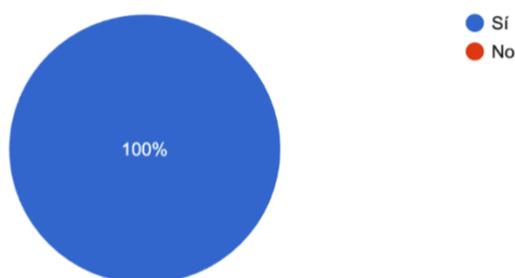
**Resultados de colaboradores a la pregunta “Me siento identificado con los siguientes valores de QE”**



En este caso, un 100% afirma que le gusta el ambiente en el que trabaja. Al tener un resultado tan positivo nos hace pensar que entre los colaboradores hay una buena relación y si complementamos con información recaudada previamente, esto se debe a que tienen una buena percepción de sus compañeros y hacen que el clima laboral sea bueno entre ellos. Además, influye que casi todos los colaboradores son contemporáneos en edad, lo cual hace que se puedan generar más relaciones amicales.

**Figura 4.2.3**

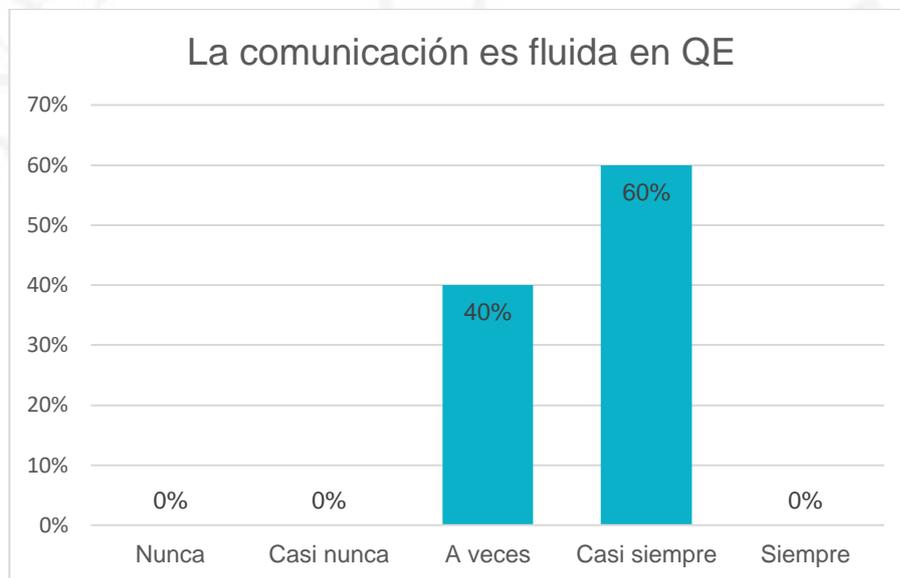
**Resultados de colaboradores a la pregunta “Me gusta el ambiente en el que trabajo”**



En esta pregunta con respecto a la comunicación, que fue un punto a trabajar en el primer diagnóstico, podemos evidenciar que casi un 60% de personas considera que la comunicación es fluida en la empresa casi siempre, mientras que un 40% aproximadamente considera que es a veces. Estas evidencias reflejan que, dentro de todo, existe una buena comunicación en la empresa, esto puede relacionarse tanto a nivel de colaborador-colaborador o colaborador-jefe.

**Figura 4.2.4**

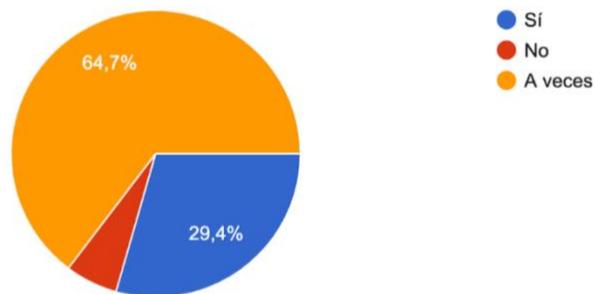
**Resultados de colaboradores a la pregunta “La comunicación es fluida en QE”**



Esta pregunta decidimos hacerla porque era un punto a trabajar también en base al primer diagnóstico. En las entrevistas de profundidad, hicieron hincapié en ese aspecto, en donde consideraban que no tenían mucha flexibilidad. En base a estos resultados podemos ver una mejora de la toma de decisiones en sus puestos de trabajo, donde consideran que a veces se les da esa libertad (65%) y un 29% considera que sí tiene libertad de tomar decisiones en sus puestos de trabajo. Evidentemente ha habido una mejora.

**Figura 4.2.5**

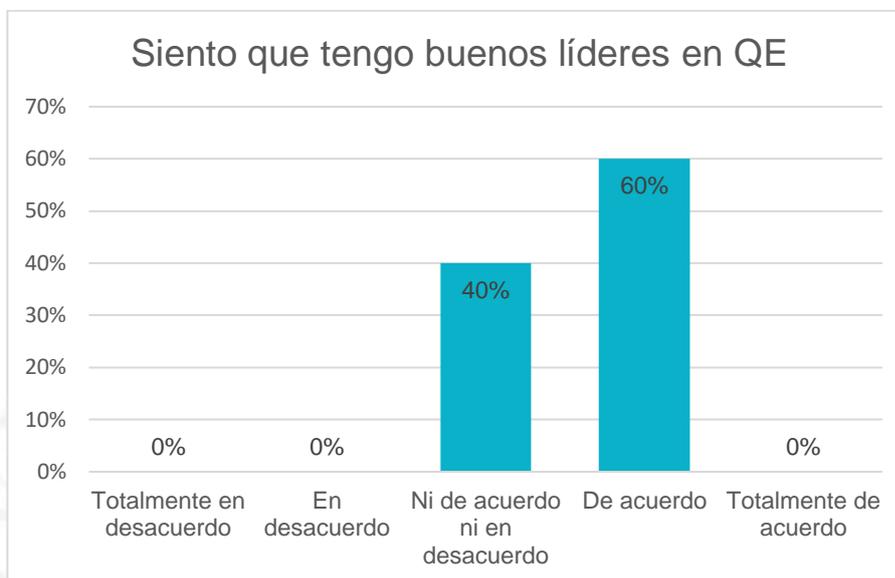
**Resultados de colaboradores a la pregunta “Tengo mayor flexibilidad en la toma de decisiones que corresponden a mi puesto”**



En relación a los líderes de QE, que en este caso corresponderían a la línea general, jefes y coordinadores, los colaboradores están de acuerdo con la afirmación de que “sienten que tienen buenos líderes en QE”, este porcentaje hace referencia a un casi 60% de los encuestados. Por otro lado, un 40% aproximadamente no se encuentra ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

**Figura 4.2.6**

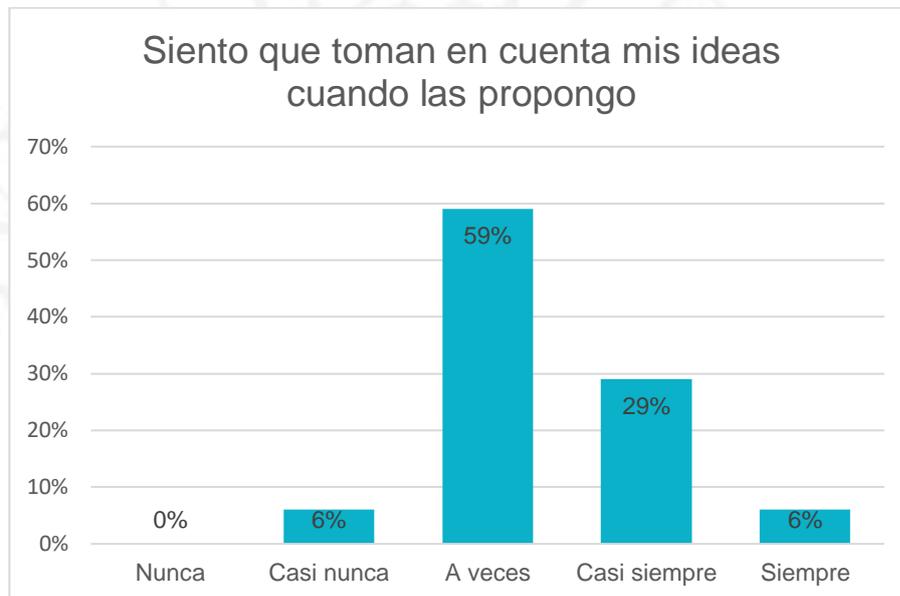
**Resultados de colaboradores a la pregunta “Siento que tengo buenos líderes en QE”**



Los colaboradores concuerdan con que a veces sienten que toman en cuenta sus ideas cuando las proponen, lo cual corresponde a un 59% de los colaboradores, esto nos hace darnos cuenta que deberíamos de programar más actividades que incentiven a los colaboradores a aportar ideas y sentir que forman parte de las decisiones o grandes proyectos de la empresa. En segundo lugar, un 29% considera que a casi siempre toman en cuenta sus ideas cuando las proponen y un 6% considera que casi nunca toman en cuenta sus ideas al igual que siempre consideran sus ideas.

**Figura 4.2.7**

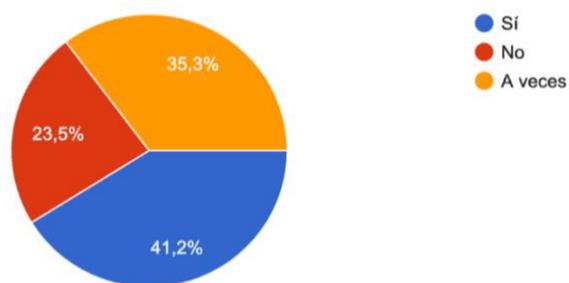
**Resultados de colaboradores a la pregunta “Siento que toman en cuenta mis ideas cuando las propongo”**



Desde el primer diagnóstico, propusimos promover más a la mascota que tenían definida en la empresa. Es así que decidimos incluir a los colaboradores en el nombramiento de la misma y explicarles que Quimi es a quien debían aspirar a ser, por lo que nos pareció consecuente hacer esta pregunta. Los resultados fueron positivos, dado que un 41% afirma que se siente identificado con la mascota, que, en comparación con las entrevistas realizadas previamente, muchas veces con las justas lo reconocían.

**Figura 4.2.8**

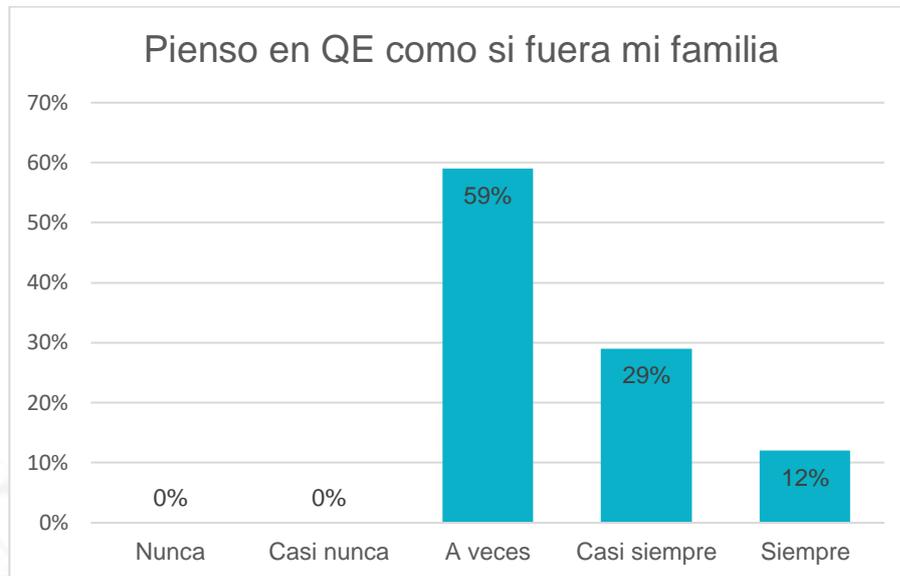
**Resultados de los colaboradores a la pregunta “Me identifico con la mascota de QE(Quimi)”**



Al hacer el diagnóstico para identificar qué cultura era la que definía a QE, descubrimos que la que predominaba era una cultura familiar. Sin embargo, un 59% no está de acuerdo ni en desacuerdo sobre la afirmación “Pienso en QE como si fuera mi familia”. Por otro lado, un 29% está de acuerdo con la afirmación y un 12% está totalmente de acuerdo con esta afirmación. Se podrían trabajar con más actividades de integración que traten de humanizar tanto a la empresa como a los colaboradores para que sientan como si pertenecieran a una familia.

**Figura 4.2.9**

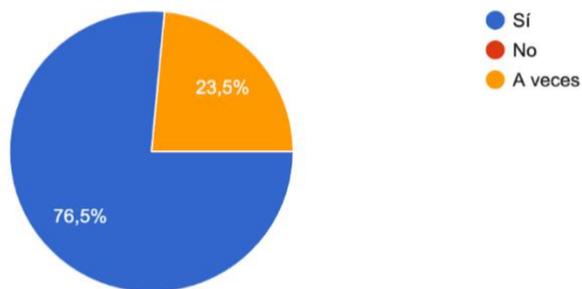
**Resultados de los colaboradores a la pregunta “Pienso en QE como si fuera mi familia”**



Viendo los resultados, los colaboradores sí se sienten motivados a dar su mejor esfuerzo en su puesto de trabajo, pues consideran que pueden desarrollar mejor sus habilidades en la empresa, esto se rescata de la primera encuesta realizada. Por otro lado, un 24% considera que a veces se siente motivado, esto se puede deber a que probablemente no reciba un *feedback* regular de su trabajo.

**Figura 4.2.10**

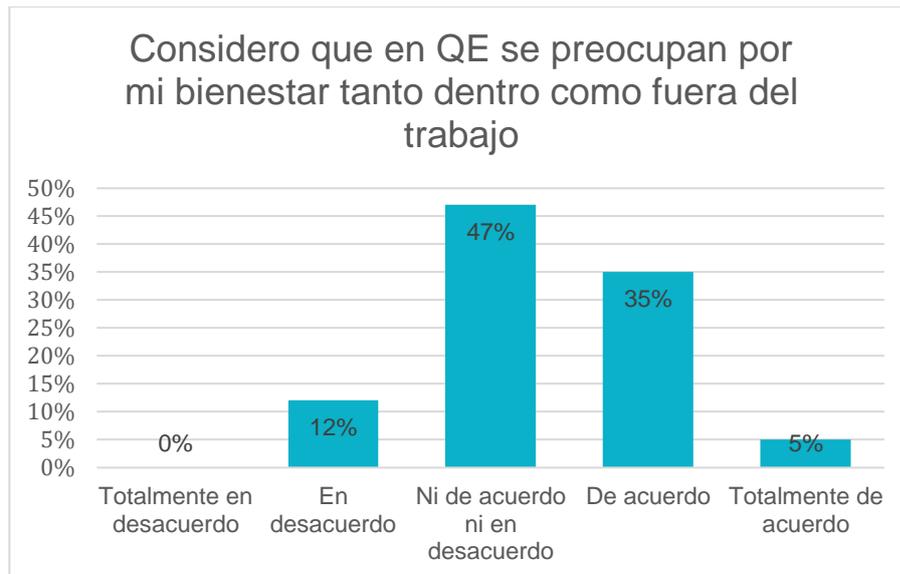
**Resultados de los colaboradores a la pregunta “Me siento motivado a darlo mejor de mi en mi puesto de trabajo”**



Tomando en cuenta que las empresas también tienen que dar a sus colaboradores, decidimos hacer esta pregunta para ver si es que se podría mejorar. Los resultados muestran que un 47% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación “Considero que en QE se preocupan por mi bienestar tanto dentro como fuera del trabajo”, lo cual es preocupante ya que los resultados deberían ser positivos en su mayoría. No obstante, un 35% sí se encuentra de acuerdo con esta afirmación.

**Figura 4.2.11**

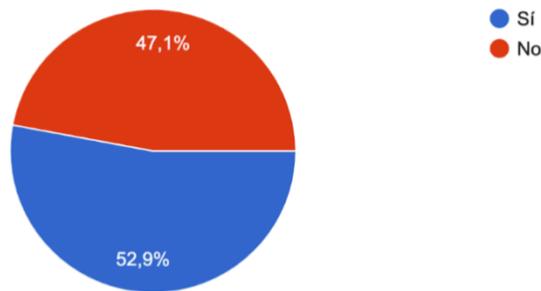
**Resultados de los colaboradores a la pregunta “Considero que en QE se preocupan por mi bienestar tanto dentro como fuera del trabajo”**



A la fecha hemos realizado un aproximado de 5 actividades relacionadas a nuestro plan de comunicaciones y los resultados llaman nuestra atención. Si bien más de la mitad sí considera que ha visto un cambio en la cultura organizacional de QE, un porcentaje muy alto (47%) opina lo contrario. Por lo que, debemos hacer mayor hincapié y mandar comunicados con mayor frecuencia.

**Figura 4.2.12**

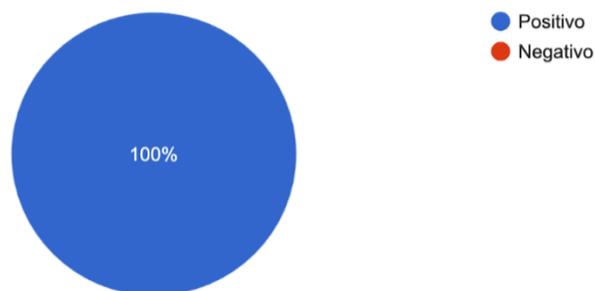
**Resultados de los colaboradores a la pregunta “Creo haber visto un cambio en la cultura organizacional de QE”**



Si bien un 52% percibió un cambio en la cultura organizacional, queríamos cerciorarnos de que el cambio haya sido positivo, por lo que decidimos hacer esta pregunta y pudimos corroborar nuestra suposición, que un 100% afirma que el cambio fue positivo.

**Figura 4.2.13**

**Resultados de los colaboradores a la pregunta “En caso haber respondido a la pregunta anterior, considero que este cambio ha sido:”**



En enero se hizo la última encuesta para comprobar nuestros objetivos específicos, de donde obtuvimos los siguientes resultados:

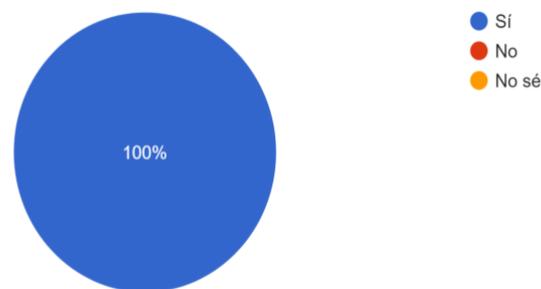
### **1. ¿Reconoces el logo de QE?**

En el siguiente gráfico tenemos como resultado que el 100% de colaboradores reconoce el logo de Química Europa. En el diagnóstico inicial, realizado en

setiembre de 2019, se tiene como resultado que solo el 30% de colaboradores reconocía el logo. Esto nos da un incremento del 233%, un resultado significativo que permite generar recordación de marca en los colaboradores y mejorar la identificación que tienen sobre la cultura organizacional.

**Figura 4.2.14**

**Resultados de los colaboradores a la pregunta “¿Reconoces el logo de QE?”**

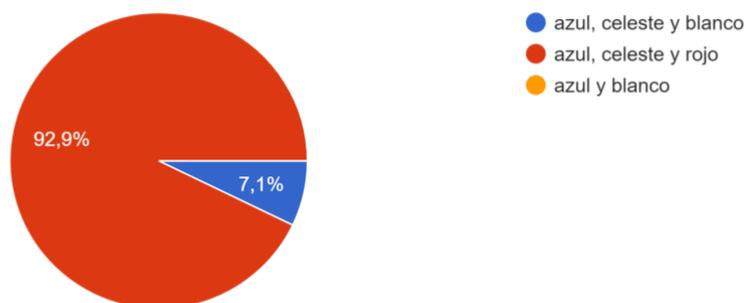


## **2. ¿Cuáles son los colores de QE?**

Del 100% de entrevistados, el 92,9% reconoce los colores de Química Europea. En comparación al diagnóstico inicial, donde sólo el 40% reconocía los colores representativos de la empresa, se ha incrementado el porcentaje en 132,25%. Con el resultado mencionado, se potencia la recordación y fidelización de marca en los colaboradores.

**Figura 4.2.15**

**Resultados de los colaboradores a la pregunta “¿Cuáles son los colores de QE?”**



### **3. ¿Qué animal es la mascota de QE y cómo se llama?**

En el primer cuadro se evidencia que el 96,6% de encuestados reconoce que la mascota de QE es una suricata. Sólo 1% la confunde con un hurón.

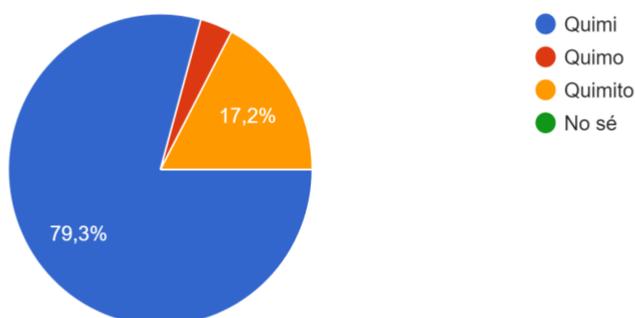
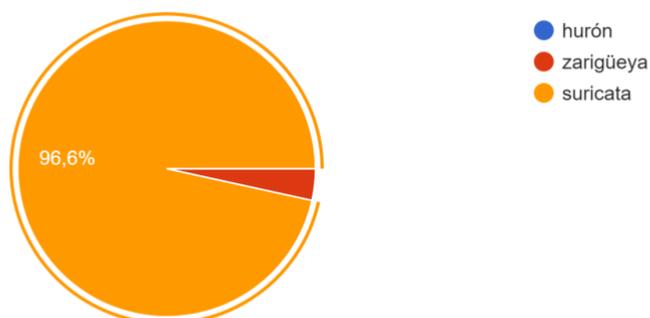
En el segundo cuadro se presentan los posibles nombres de la mascota, de los cuales el 79,3% reconoce el nombre correcto: Quimi.

Al comparar los resultados con diagnóstico inicial, se ha incrementado el reconocimiento de la mascota en un 93.41%.

Debido a las diversas actividades realizadas en el periodo de intervención en la empresa dentro de las cuales se presentó a la mascota, además de incentivar la participación de los colaboradores para elegir el nombre adecuado, estos resultados se presentan de manera positiva, ya que QUIMI es un elemento vital de la cultura organizacional y permite que la comunicación de información a todo nivel, sea más efectiva.

**Figura 4.2.16**

**Resultados de los colaboradores a la pregunta “¿Qué animal es la mascota de QE y cómo se llama?”**



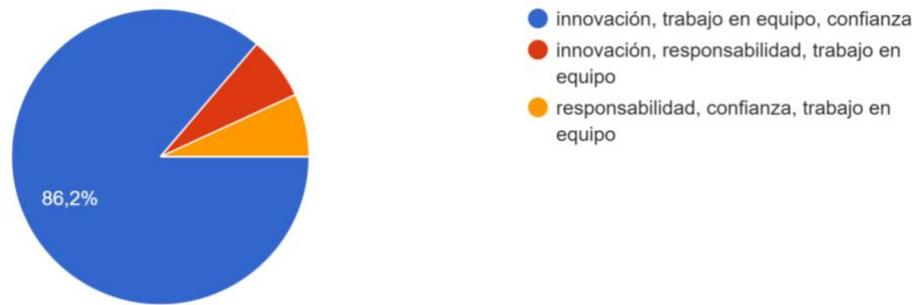
#### **4. ¿Cuáles son los valores de QE?**

Del 100% de entrevistados, 86,2% reconoce efectivamente los valores de la empresa. Frente al resultado obtenido en setiembre de 2019, donde solo el 2% de los colaboradores identificaba los valores de la empresa, se ha incrementado el porcentaje inicial en 4210%.

Este indicador evidencia que actualmente los colaboradores sí reconocen cuáles son los valores de QE y permite aumentar la oportunidad a que los practiquen en sus actividades diarias. Al ser los valores la base de la cultura organizacional, los resultados se presentan muy positivos frente a la iniciativa de comunicar la cultura organizacional y fomentar su vivencia.

**Figura 4.2.17**

**Resultados de los colaboradores a la pregunta “¿Cuáles son los valores de QE?”**



**5. ¿Cuánto consideras que ha mejorado el clima laboral en los últimos meses? Siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 muy de acuerdo.**

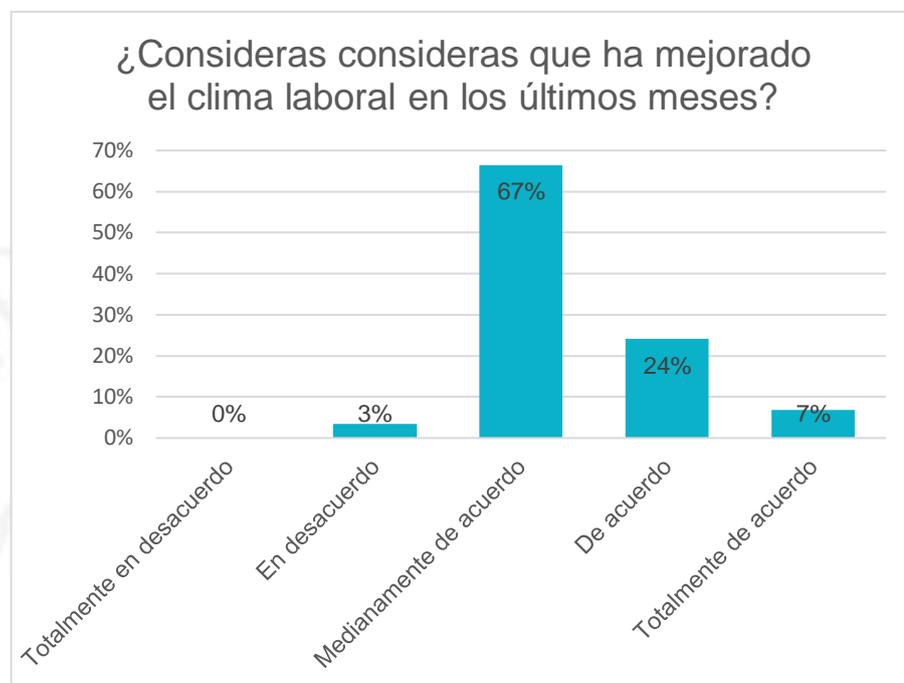
El 31% de encuestados considera que el clima laboral ha mejorado en los últimos meses, frente al 65% de encuestados que percibe medianamente una mejora. Esta cifra nos permite identificar que el 96% de encuestados reconoce un esfuerzo por potenciar el clima laboral, si bien es cierto el porcentaje más alto no la identifica como una mejora muy representativa, sí reconoce la intención por parte de la empresa.

Frente al diagnóstico inicial, en donde varias preguntas están relacionadas a la evaluación del clima laboral, es importante mencionar que este fue calificado de manera positiva en su mayoría. Para poder comparar con los resultados actuales hemos decidido encontrar el promedio de un conjunto de preguntas relacionadas al clima, de donde obtuvimos un resultado de 44.67%, que frente al 96% obtenido en esta última encuesta tenemos un incremento de 114,91%.

Los resultados incentivan a continuar con buenas prácticas para potenciar el clima laboral, ya que actualmente es considerado como un punto fuerte en la empresa.

**Figura 4.2.18**

**Resultados de los colaboradores a la pregunta “¿Cuánto consideras que ha mejorado el clima laboral en los últimos meses?”**

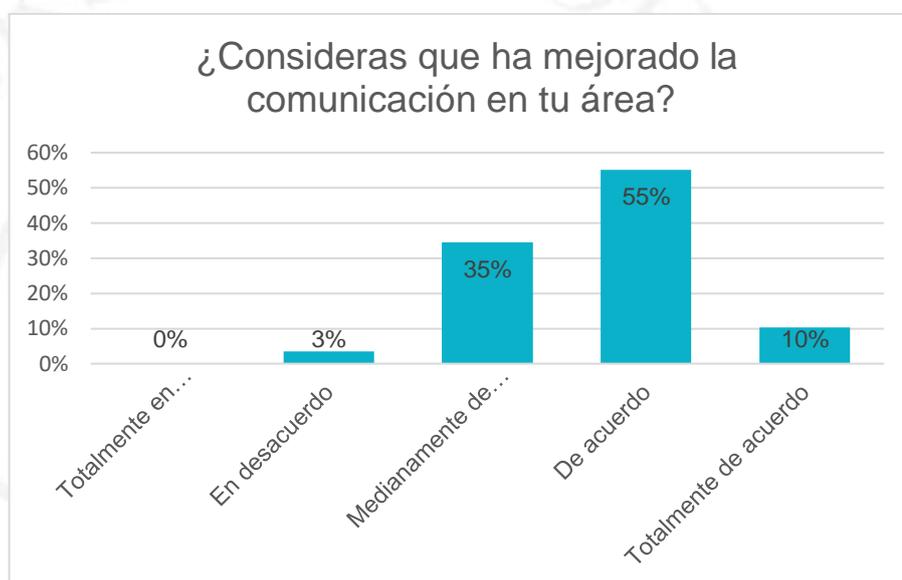


**6. ¿Consideras que en los últimos meses ha mejorado la comunicación en tu área?**

El 65,5% de encuestados considera que se ha mejorado la comunicación en su área. Frente al 34,5% que reconoce esta mejora medianamente. No hemos obtenido resultados negativos en la pregunta. Esto es muy positivo, ya que a pesar de que en el diagnóstico inicial se indicó que la comunicación entre áreas era muy buena y eficiente, se ha potenciado el indicador, lo cual promueve un mejor clima laboral y sinergia entre equipos.

**Figura 4.2.19**

**Resultados de los colaboradores a la pregunta “¿Consideras que en los últimos meses ha mejorado la comunicación en tu área?”**



**7. ¿Consideras que cuentas con el apoyo de tu equipo de trabajo?**

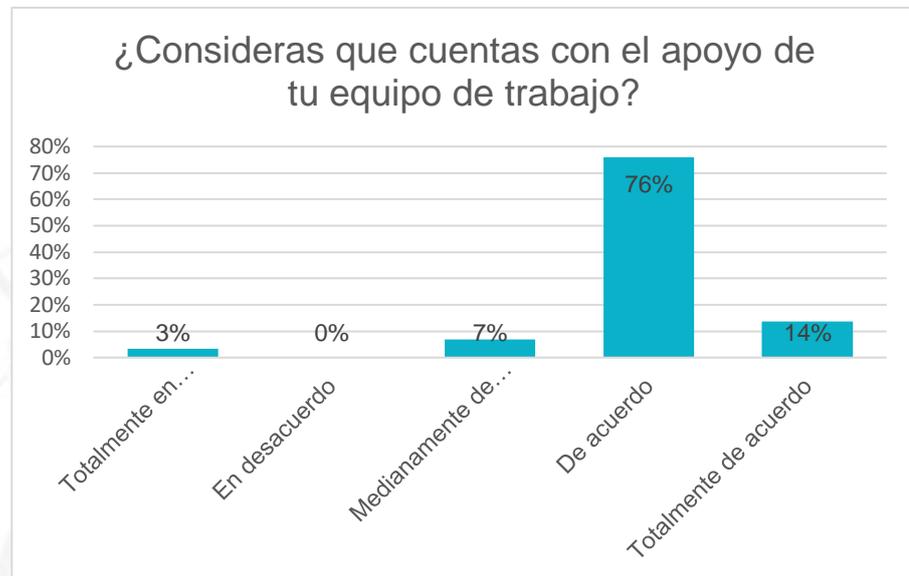
El 89,7% de encuestados percibe que cuenta con el apoyo de su equipo de trabajo. Frente al 6,9% que lo percibe medianamente y el 3,4% que no percibe apoyo alguno.

En comparación al diagnóstico inicial, se ha potenciado la cifra en un 100%.

El indicador afecta directamente al clima laboral, por lo cual los resultados son alentadores y positivos.

**Figura 4.2.20**

**Resultados de los colaboradores a la pregunta “¿Consideras que cuentas con el apoyo de tu equipo de trabajo?”**



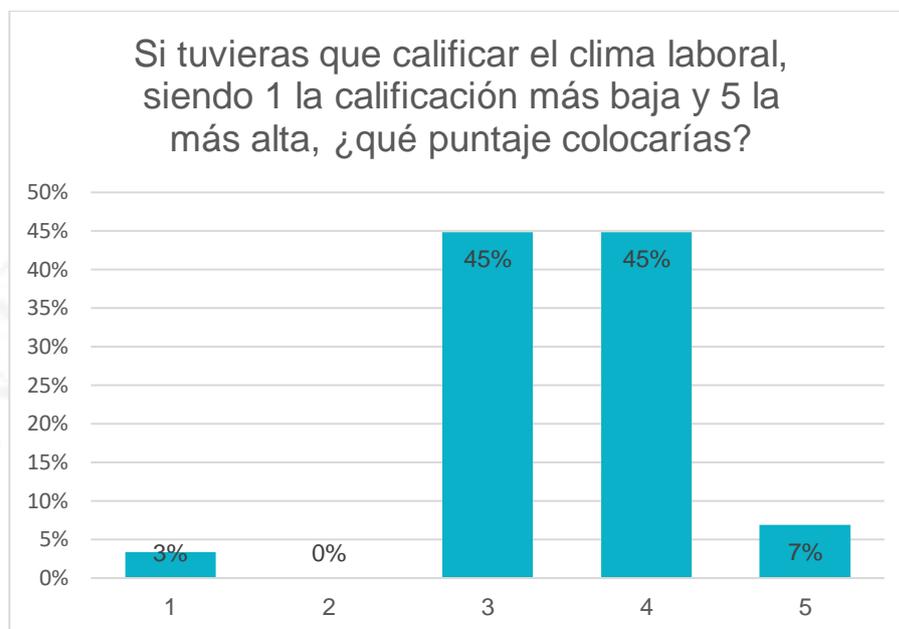
**8. Si tuvieras que calificar el clima laboral, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, ¿qué puntaje colocarías?**

El 45% de colaboradores percibe que el clima laboral es bueno, frente al 45% que lo determina como normal, el 6,9% como muy bueno y el 3,4% como muy malo.

Si sumamos los valores obtenidos del puntaje 3 al 5, tenemos al 96.9% de colaboradores con una opinión positiva del clima laboral.

**Figura 4.2.21**

**Resultados de los colaboradores a la pregunta “Si tuvieras que calificar el clima laboral, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, ¿qué puntaje colocarías?”**



#### **4.3. Conclusiones generales de resultados**

- Mejoró en 233% el reconocimiento del logo de QE.
- Mejoró en 132.25% el reconocimiento de los colores de QE.
- Mejoró en 93.41% la identificación de la mascota de QE.
- Mejoró en 4210% el reconocimiento de los valores de la empresa.
- El 96% de los trabajadores considera que ha mejorado el clima laboral desde que iniciamos las actividades.
- El 65% considera que la comunicación en su área ha mejorado sin duda, y un 34% reconoce que ha mejorado, pero podría continuar haciéndolo.
- Alcance del 100% en relación al apoyo que sienten los colaboradores en sus equipos de trabajo.
- El 96% de colaboradores ve como positivo el clima laboral que hay en QE.

## 5. Lecciones aprendidas

### 5.1. Según los objetivos estratégicos

**5.1.1. Integrar a los colaboradores de Química Europea:** Dentro de este objetivo tuvimos 8 actividades propuestas, de las cuales se pudieron desarrollar 4 de ellas. A continuación, el detalle:

- *Dando una mano:* Esta actividad se basa en la recolección de las chapitas de las botellas de plástico para ser canjeadas por sillas de ruedas, muletas y andadores. La empresa nos dio el espacio para poder desarrollarla, lo cual es un punto a favor. A pesar de tener buena respuesta por parte de los colaboradores, consideramos que una oportunidad de mejora es trabajar una parrilla de contenidos, ya que solo hemos compartido 3 comunicados sobre esta campaña y hace más de un mes que no hacemos un refuerzo de la misma, lo cual nos perjudica porque no somos intensivos en la comunicación y perdemos presencia dentro del imaginario de los colaboradores. Puede que, si hubiéramos comunicado más, tendríamos resultados más notorios.
- *Desayuno bimestral:* Esta actividad no se pudo realizar. Inicialmente se pensó como un desayuno bimestral donde los colaboradores podrían compartir un momento con la gerencia de QE, pero debido a que los gerentes no se encontraban disponibles por tener una agenda tan ocupada, no fue factible. Llegamos a la conclusión de que, por temas de confianza, dependemos mucho de la presencia del directorio en su totalidad. Actualmente como acción frente a esta situación, se ha acordado que no se necesita la presencia del directorio completo en estos desayunos, si no de la mitad del mismo, con el objetivo de poder coordinar una fecha adecuada y se pueda realizar la actividad.
- *Día deportivo:* Actividad no realizada. Debido a que la propuesta implicaba la separación de un local o espacio para desarrollar el *fullday* ya que las instalaciones de QE no son adecuadas para este tipo de actividades,

la gerencia percibió que no sería factible y propusieron replantear la actividad para el año 2020.

- *Creación del grupo de Facebook:* Luego de interactuar y hacer el diagnóstico a profundidad se llegó a la conclusión de que no se necesitaba crear un grupo en Facebook, ya que los colaboradores solo utilizan WhatsApp y correo como medio de comunicación corporativo, y en su vida personal han disminuido su uso de Facebook. Por ello, se decidió replicar las piezas de comunicación a través de WhatsApp y establecerlo como un canal más concurrido. Ante esto, los colaboradores respondieron positivamente con mensajes rápidos, confirmaciones de información y solución de consultas entre sus pares.
- *Celebración de cumpleaños:* Se realizó la celebración de cumpleaños mensual en la terraza de QE. La actividad es una de las más esperadas mensualmente por los colaboradores. Tienen muy posicionado el reconocimiento a sus compañeros y el compartir una tarde libre de integración. Se podría mejorar incluyendo un segmento que presente y hable específicamente de la persona agasajada, con el objetivo de que sus compañeros conozcan un lado más personal de su vida y puedan desarrollar mayor empatía.
- *Concurso “La canción criolla”:* La actividad se realizó de manera adecuada. Luego de realizar el concurso y que los colaboradores expliquen sus propuestas, surgió la iniciativa e idea en el momento de hacer un bailetón con premio. Como no estaba planificado, para la música tuvimos que conectar un celular a *Spotify* e ir cambiando de canción. Respecto al premio, fuimos a comprar de urgencia dos *sixpack* de cerveza, para entregarle a la pareja ganadora. Esta actividad inició el segmento de baile entre todos los colaboradores. Fue un gran “romper hielo”.
- *Celebración QE – 20 años de aniversario:* Pudimos realizar la actividad con éxito, los colaboradores disfrutaron de un momento ameno y llegó a

haber una confraternidad entre ellos en ese momento. Sin embargo, durante la organización tuvimos algunas dificultades en cuanto a tiempos y hubo un par de decisiones que se tomaron de manera imprevista y sin nuestro consentimiento, lo cual fue conversado con los pertenecientes al Directorio y pudimos solucionarlo. Es más, el mismo día del evento tuvimos que correr el horario del programa debido a que los colaboradores en su totalidad llegaron dos horas tarde aproximadamente, incluyendo a la Gerencia. Aquí pudimos darnos cuenta que la puntualidad es algo que tiene que ser trabajado por todos para poder cumplir bien con los tiempos.

#### **5.1.2. Reconocer y fortalecer logros personales de los colaboradores:**

- *El Suri del mes:* A pesar de que lo planificado era reconocer al mejor colaborador mensualmente a través de un comunicado por correo y WhatsApp, no se pudo realizar la actividad debido a que, aunque hayamos tenido diversas reuniones con el directorio, no llegamos a definir en base a qué indicadores se reconocería al mejor del mes. Como contrapropuesta, se ha definido reconocer con un trofeo simbólico los años de trayectoria y compromiso a los colaboradores que cumplan 5, 10, 15 y 20 años en la fiesta de aniversario de QE el próximo 13 de diciembre. Nos queda de aprendizaje el tratar de presionar un poco más a los clientes respecto a su toma de decisiones, ya que la mayoría de veces divagan de sobremanera en las reuniones y cuesta enfocarlos en proyectos específicos.
- *Líderes QE:* Se realizó la actividad de integración y desarrollo de habilidades blandas para la línea gerencial. Como aprendizaje y oportunidad de mejora rescatamos que se pudo concretar una cita previa con proveedor de la actividad, el equipo que desarrolló la sesión de coaching, ya que percibimos que a pesar de ser muy buena la propuesta la temática fue muy abstracta para el P.O. Por otro lado, verificar y ser más incisivos en la coordinación con el catering, ya que la comida no estuvo tan deliciosa como se esperaba. Para futuras ocasiones, tendremos mayor atención en la logística y contenido de la propuesta.

- *Potenciando mi talento:* Esta actividad se desarrolló en noviembre del presente año en el *Hotel Radisson*. El contenido de las ponencias fue muy positivo, ya que trabajó directamente la comunicación y enfoque de metas. Como oportunidad de mejora identificamos que al compartir con los colaboradores información tan compleja es necesario que sea más concisa y puntual. Evitar extenderse en el tema es importante, para no aburrir a los colaboradores y mantener su atención durante toda la sesión. Exposiciones con mayor dinamismo y presentaciones más atractivas. En esa oportunidad no pudimos intervenir en el diseño de las presentaciones, ya que los ponentes deseaban realizarlo personalmente, pero este precedente nos permite sustentar la importancia de tener una presentación visualmente potente.

### **5.1.3. Comunicar la cultura organizacional:**

- *Elaboración del brandbook:* El desarrollo del *brandbook* fue bastante interesante ya que nunca habíamos diseñado un contenido de este tipo. Buscamos diversas referencias para poder apoyarnos. El resultado ha sido calificado como muy bueno por parte del cliente. Luego de validarlo con especialistas en diseño gráfico hemos aprendido sobre la estructura adecuada para este tipo de piezas. Como oportunidad de mejora consideramos que colocar fotografías de los colaboradores sería una excelente manera de fidelizarlos y promover el uso de este recurso. A pesar de tener imágenes adecuadas conseguidas en diversos servidores, las fotografías de los mismos colaboradores son más potentes. También aprendimos a generar la caja de contenido, para evitar que se mueva el texto y todo tenga un mismo formato. Definitivamente desarrollar un *brandbook* en 2 días es bastante duro y difícil, por lo cual organizar mejor nuestros tiempos es un punto clave.
- *Conociendo a Suri:* La actividad se enlazaba directamente con el desayuno bimestral, debido a que no se concretó optamos por introducir a la mascota en una capacitación *in house* sobre las metas anuales. A pesar

de ello, se ha decidido incluir a Quimi también dentro del programa de la fiesta por los 20 años con un show intermedio, ya que consideramos que se puede realizar una presentación mucho más dinámica e interesante. Con esto buscamos generar mayor presencia y recordación de la mascota.

- *Creación de fondos de pantalla:* Se diseñaron los fondos de pantalla con la misión y visión de QE, se han colocado en todas las computadoras de la empresa. Como oportunidad de mejora, sería interesante hacerlos desplazables, ya que actualmente contamos con 2 fondos de pantalla estáticos, si las imágenes se pasarán aleatoriamente podríamos captar mayor atención.
- *Entrega de pines alusivos a la cultura organizacional:* Esta actividad fue programada para primera semana de noviembre, en el segundo desayuno mensual. La idea inicial era diseñar 3 tipos de pines con los valores de la empresa. Debido que no se concretó, se ha decidido mandar a hacer los pines por el aniversario de la empresa y entregarlos el día de la fiesta. Esto nos permite tangibilizar las experiencias que compartimos con los colaboradores.
- *Audiovisuales para comunicar los elementos de la cultura:* Se planificó desarrollar tres vídeos de un minuto máximo de duración donde se explicaría cada valor de la empresa. Esta actividad no se desarrolló por un tema de tiempo y organización personal. Asimismo, se generó una tentativa parrilla de comunicaciones y piezas gráficas a compartir a través del correo y grupo de *WhatsApp*. Como oportunidad de mejora, programar las comunicaciones con anticipación y procurar que diariamente se comparta un comunicado a los colaboradores. Percibimos que no hemos sido tan intensivas con la estrategia digital, ya que con mayor tiempo y organización probablemente hubiéramos podido desarrollar las piezas.

## 5.2. Conclusiones generales

- *Mayor constancia con la comunicación:* las piezas comunicacionales deberían ser enviadas con más frecuencia, nos quedan pendientes diversos avisos, pero las personas en su día a día, al tener tantas cosas en mente se pueden llegar a olvidar de las actividades que están siendo realizadas o están por suceder.
- *Accionar ante factores externos:* Hace tres semanas se dio el cese de funciones de 3 colaboradores, dentro de los cuales uno de ellos era la coordinadora de RRHH, persona que nos brindaba su apoyo para la ejecución de los comunicados en la empresa. Con la partida de este recurso, los primeros días nos quedamos en *stand by* sin accionar, luego de ello solicitamos el apoyo al área de sistemas con la generación de un nuevo correo corporativo, que pudiera ser administrado por nosotras, para continuar con las comunicaciones y no abandonar el proyecto. Felizmente la empresa nos brindó esa facilidad. Por otro lado, debido a la partida del recurso de RRHH, tuvimos que desarrollar más funciones de las previstas, no solo debíamos diseñar las piezas, sino también administrarlas, enviarlas, coordinar las asambleas, reuniones y demás espacios de trabajo. El cliente empezó a demandar y compartir necesidades extras a las mapeadas. No pudimos cumplir con todos sus requerimientos, pero intentamos apoyar a la empresa en todo lo posible.
- *Organización personal del equipo de trabajo:* los tiempos de los miembros del directorio son un poco ajustados, por lo que nosotras dejábamos en sus manos la organización. No obstante, esto no nos ha resultado tan positivo, por lo que necesitamos organizarnos mejor entre nosotras para poder presionarlos gestionando reuniones físicas y que podamos ejecutar más actividades.
- *Manejo en la toma de decisiones junto con el cliente:* dentro del directorio de QE se encuentran alrededor de 4 personas, las cuales todas tienen poder de decisión en lo que se va a comunicar. Es así que, al tener opiniones distintas, hacen que la toma de decisiones final sea un poco alargada. Lo que podríamos hacer es brindar más opciones dentro de las cuales puedan escoger y se pueda agilizar este proceso.

- *Impacto y resultado positivo en las actividades:* implementar cierto monitoreo post actividades para tener un mayor *feedback* sobre cómo están yendo las cosas entre los colaboradores y cómo se sienten al respecto. Y así poder fomentar más la integración entre ellos mismos. Por otro lado, las actividades de integración sí son efectiva y el compartir la evidencia (vídeos y fotos) post evento permite reforzar el mensaje de unión y compañerismo.

### **5.3. Reflexión final**

Frente al estado inicial de Química Europea percibimos un progreso. Actualmente tenemos un mayor porcentaje de colaboradores que reconocen los símbolos de la empresa, tales como la mascota, los valores, el slogan, la misión y visión. Por otro lado, las actividades que hemos podido realizar en este tiempo han incentivado que los colaboradores mantengan una comunicación más fluida. Este progreso en la comunicación por ahora se destaca dentro de sus equipos de trabajo, pero buscamos que en los próximos 3 meses podamos lograr que sea transversal y también tengan un mejor trabajo en equipo entre áreas.

Respecto a las piezas de comunicación, contamos con colaboradores que las perciben adecuadas y otros que sugieren mejoras. El indicador está bastante dividido, por lo cual sabemos que es un punto que tenemos que impulsar mucho más en los siguientes meses.

Respecto a las relaciones entre colaboradores, nos sentimos muy felices con los resultados, ya que actualmente contamos con un mayor porcentaje de colaboradores que reconoce y afirma que sí puede formar lazos de amistad con sus compañeros, e incluso comentan que al compartir más actividades juntas llegan a conversar de temas que traspasan el ambiente laboral. Esto es muy positivo por lo mismo que genera un clima con más confianza y se refuerza la cultura familiar que buscamos transmitir.

Somos conscientes que todavía tenemos un trabajo por realizar, ya que la cultura organizacional no se construye en un par de meses, se necesita años de trabajo para establecerla y posicionarla en la mente de los colaboradores. Hay una diversa cantidad

de esfuerzos que se pueden realizar para hacer este proceso un poco más rápido, pero reconocemos que nuestras primeras acciones están por el camino correcto.

Consideramos que nuestra intervención ha sido positiva para la empresa, no solo por mejorar ciertos indicadores o implementar técnicas de medición y desarrollo visual-gráfica, sino también porque hemos generado interés en el Directorio sobre el importante trabajo que se debe realizar para fomentar una cultura organizacional adecuada, que permita la retención de talento y mantenga al colaborador orgulloso y feliz de trabajar en su empresa. Química Europea no cuenta con un área o departamento enfocado en la variable de clima laboral o cultura, incluso actualmente el recurso de Gestión Humana ha tomado un rumbo diferente y no hay nadie cubriendo su puesto. Esta variable dificulta nuestra tarea y nos impulsa a tomar un compromiso mayor frente a la transformación cultural que buscamos incentivar.

Esperamos y sabemos que con las actividades a realizarse en los siguientes meses el cambio será más evidente aún y podremos estar más cerca de nuestro objetivo principal: dar a conocer una cultura organizacional familiar y motivadora, que acoja a los colaboradores y les reafirme que están en un excelente lugar para trabajar y crecer.

## Referencias

Capriotti, P. (1998, Diciembre 13). *La comunicación interna. PDF*. Argentina. Retribuido de [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)

ESAN Graduate School of Business. (2018, Febrero 12). *¿Cuál es la diferencia entre clima y cultura organizacional?* Retribuido el 2 de Diciembre, 2019, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/cual-es-la-diferencia-entre-clima-y-cultura-organizacional/>.

*Gen X: Perfil del adulto del Perú urbano 2019*. (2019, Octubre 2019). Retribuido 21 de Noviembre, 2019, de <https://www.ipsos.com/es-pe/gen-x-perfil-del-adulto-del-peru-urbano-2019>.

*Gen Y: Perfil del adulto joven del Perú urbano 2019*. (2019, Octubre 7). Retribuido 21 de Noviembre, 2019, de <https://www.ipsos.com/es-pe/gen-y-perfil-del-adulto-joven-del-peru-urbano-2019>.

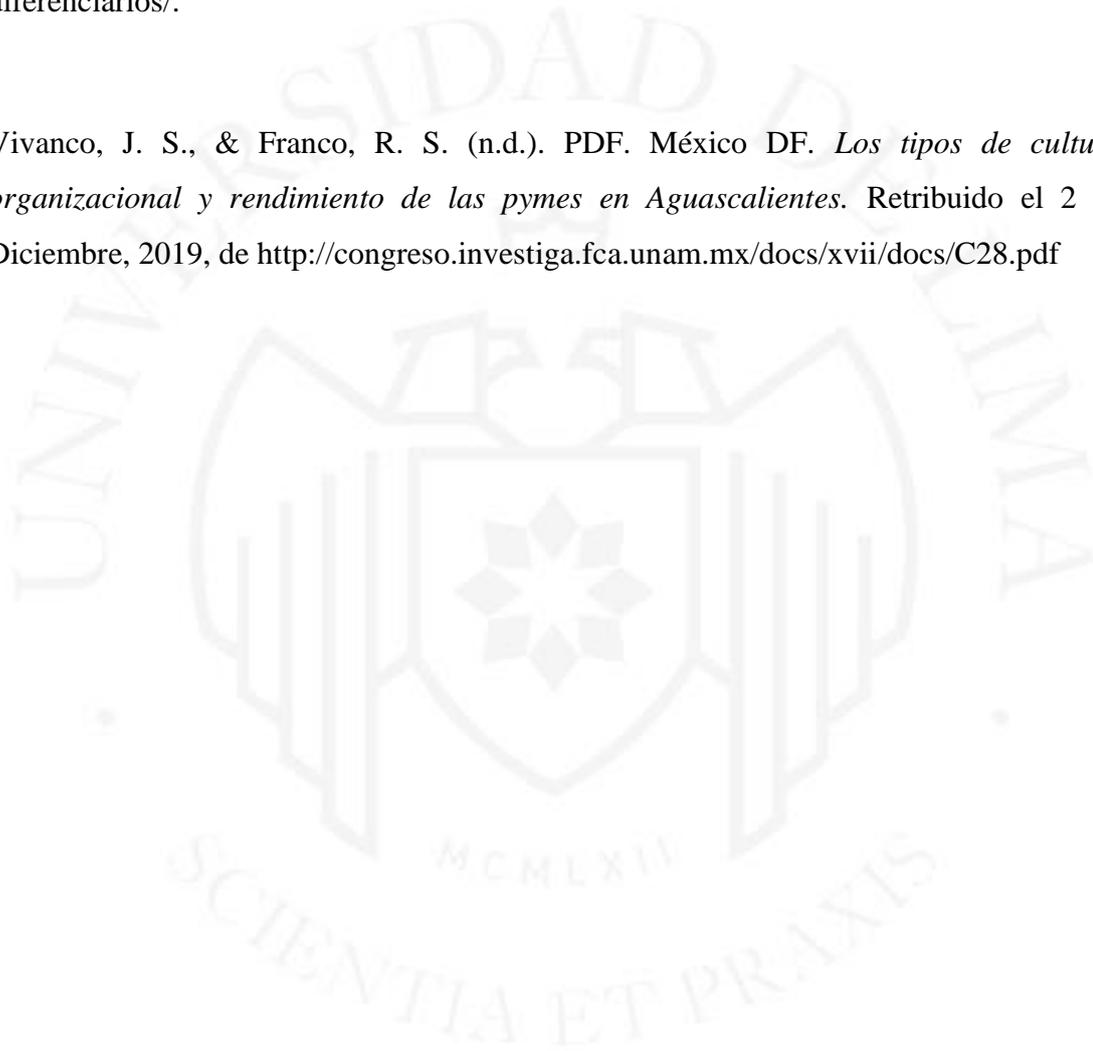
Gutiérrez, S. K. (2015). *La comunicación interna en las organizaciones. PDF. Salamanca*. Retribuido de [https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/132427/TG\\_KoussGutierrez\\_Comunicacion%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/132427/TG_KoussGutierrez_Comunicacion%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

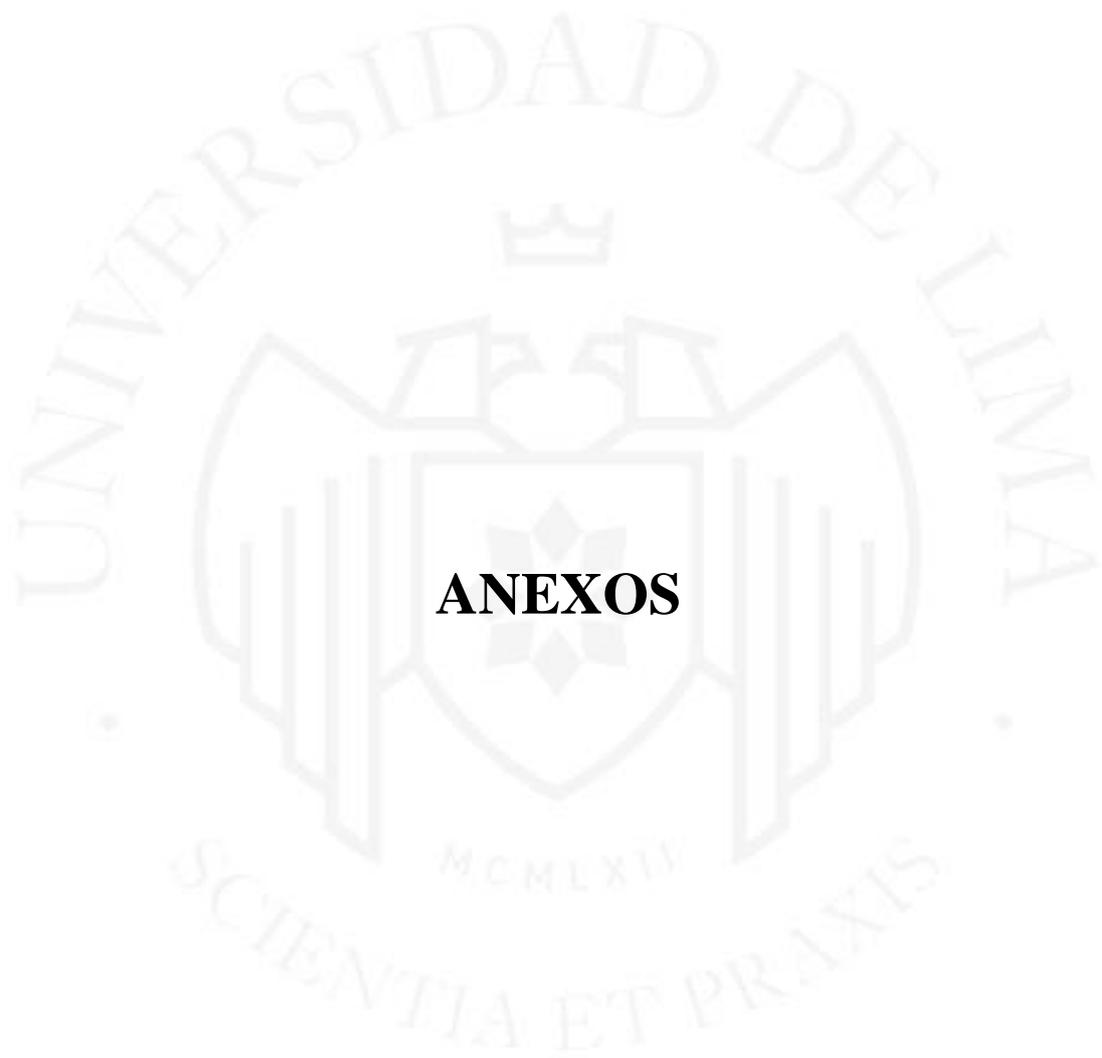
Mendez, C. E. (2019). *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia*. Retribuido 2 de Diciembre, 2019, de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/7681>.

Vaca, C. A. M., Vaca, L. O. M., & Quintero, J. N. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. Consultado 2 de Diciembre, 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5412614>.

Vega, R. (2015, Junio 10). *¿Sabes diferenciar el clima y la cultura organizacional?* Consultado de <https://www.gestiopolis.com/clima-cultura-organizacional-sabes-diferenciarlos/>.

Vivanco, J. S., & Franco, R. S. (n.d.). PDF. México DF. *Los tipos de cultura organizacional y rendimiento de las pymes en Aguascalientes*. Consultado el 2 de Diciembre, 2019, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>





## **ANEXOS**

## ANEXO 1: Fotografías de la actividad “Líder QE”





**Dakota COACHING**

24 millones vs 50,000 Dólares/mes FEB IA

CASA 5 5 5

50% de CO2 - 10% de reducción el 20 en la línea de la casa (P.O.S. 20)

### Plan de Acción Smart 2019. E4

Concreción de la urgencia de los grupos.

	FI	AI
1) Incentivos económicos claros para el área comercial	15	3
2) Reasignamiento a la mejor comisión por área	12	3
3) Performance	13	3
4) Mayor tecnología	8	4
5) Capacitación y asesoría ext.	9	2
6) Mejora en el horario	8	3
7) Más actividades de integración	12	4
8) Más Beneficio	9	3
9) Reducción de tiempo y aumento	15	3
	10	2

1) Mantener al 100% los costos Logísticos al cierre del 2019 → **Variables** (Logística Local, Suministro Prov., Logística Inversa)

2) Incrementar en 10% la efectividad de las cotizaciones.

3) Incrementar la cartera de clientes en por en un 30% → **2 ejecutivos**

4) Unificar el brand Charter para homogenizar la marca al cierre '20.

5) Implementar ERP SAP para clinicas MQP/MEZ para Enero '20.

6) Reestructurar y ampliar líneas de Cred. y plazos de pago de al menos 4 de nuestros bancos prior para calzar nuestro FC con las compras 2019/20.

7) Logar fidelizar la Cultura Dig. mediante el reconocimiento de nuestros valores y objetivos al 100% antes del cierre del año.

8) Incrementar la rotación de productos No Core en 20% en Nuevo Core.

9) Mejorar la cobertura de los R.V. al 80% de los Clientes.

10) Incrementar la venta de "proyectos" de productos en 45 clientes de D en los prox. 3 meses.

11) Analizar y desarrollar al menos 2 productos nuevos al año.

12) Aumentar Venta de Dólares a 50,000 mil al mes.



**ANEXO 2: Fotografías de la celebración de la canción criolla QE**









**ANEXO 3: Fotografías de la celebración de cumpleaños y presentación de la mascota**









#### **ANEXO 4: Transcripción de entrevistas – II Diagnóstico**

*Responde al segundo diagnóstico realizado para obtener los resultados y logros a noviembre de 2019*

*Transcripción de entrevistas:*

- P1: Entrevistador
- P2: Entrevistado

##### **Entrevista 1:**

**P1:** Me presento, yo soy Verónica Gonti, tengo 23 años. Actualmente Giuli y yo estudiamos juntas en la universidad y estamos realizando un proyecto aquí en QE, para poder ver como va el tema de la cultura, el clima laboral y demás. ¿Cuál es tu nombre? (conversación trivial?)

**P2:** XXXXXX

**P1:** Cuéntame, ¿Qué es lo que más valoras como colaboradora de QE?

**P2:** Lo que más valoro, bueno, QE, yo empecé a trabajar aquí. Fue mi escuela para el mundo ejecutivo. Luego me fui a otras empresas, pero luego he vuelto con otras cosas aprendidas y con los años cómo ha crecido. Valoro que es una empresa familiar, donde cada trabajador tiene un nombre y un rostro, no como varias corporaciones donde eres un número. Valoro la calidad de los productos que manejamos:

**P1:** ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar acá?

**P2:** Uhhh... me gusta.. a ver, me gusta el horario porque no trabajamos sabado. Me gusta que seamos cercanos desde la cabeza hasta la persona que ocupa el tiempo más reducido en el horario de oficina, que la gente te brinda su amistad... este. Que se trabaja tranquilo

**P1:**¿Cómo describirías el ambiente laboral aquí?

Como toda empresa hay cosas siempre de.. de un poco de presión. En general es tranquilo, fuera de las cosas que se manejan es tranquilo y yo lo siento tranquilo, a pesar de trabajar en el área comercial.

**P1:**Y, consideras que ¿los últimos meses has percibido un cambio en cultura y clima?

**P2:** Sí, en los últimos meses me he dado cuenta que se han sumado más personas al directorio, con distintos puntos de vista y visiones. Hemos tenido charlas muy interesantes en cuanto a motivación y metas, resultados puntuales. Y eso es muy interesante. He sentido que la gerencia gerencial genera más cercanía con el equipo de ventas, que es algo muy incentivador porque de hecho que tomen en cuenta los méritos que se tienen, asi sea solo una felicitación para mi es bastante.

**P1:**¿Te sientes cómoda trabajando aquí?

**P2:**Sí

**P1:**¿Consideras que el ambiente laboral es también cómodo?

**P2:** Sí, es cómodo. Todavía podría ser mejor, hay aspectos individuales que impide un poco el trabajo en equipo en algunos casos, pero es agradable, no es que haya maltrato.

**P1:**Respecto a la cultura org, si tuvieras que definir QE en una palabra, ¿cuál sería?

**P2:** Resultados. Porque vivimos en el enfoque por los resultados. Hay una presión constante por la misma situación en el mapa de Química, por lo mismo que competimos con monstruos transnacionales y tienen un respaldo financiero muy grande, pero tenemos que enfocarnos en resultados, mensual, diario, anual.

**P1:** ¿identificas alguna cultura organización?

**P2:** uhmm... sabes qué pasa? que como ha habido mucho cambio de personal administrativo, partiendo de la gente de gestión humana, no hay alguien fijo que se logre comunicar con el equipo, no hay una cultura, es muy cambiante. En los últimos meses siento que ha mejorado el clima y las relaciones pero no podría definir una cultura en sí.

**P1:** ¿Reconoces cuáles son los valores de QE?

**P2:** Uhmm.. los valores de química... de hecho siempre es en pro la calidad, integridad eh... esfuerzo en pro a los resultados necesitamos esforzarnos todo el tiempo.

**P1:** ¿Cónoces a la mascota de QE?

**P2:** Sí, la Suricata. Creo que todavía no la han bautizado. Estuvieron pidiendo propuestas de nombres y creo que hubo una segunda elección... pero no sé si se comunicó más.

**P1:** ¿Votaste? ¿Propusiste un nombre?

**P2:** La verdad que no, no paro mucho tiempo en la oficina, casi siempre estoy en campo.

**P1:** ¿Sientes que en los últimos meses has tenido mayores actividades para integrarte con tus compañeros?

**P2:** Uhmm... no

**P1:** ¿Sientes que puedes pedir ayuda cuando la necesites?

**P2:** ¿Hablando con mi jefe directo?

**P1:** Claro, con él y tu jefe

**P2:** Sí, sí, la puedo pedir.

**P1:** ¿Te sientes respaldado por tu equipo de trabajo?

**P2:** Sí

**P1:** ¿Sientes una confianza laboral, para poder apoyarte?

**P2:** Sí

**P1:** ¿Trabajar en equipo?

**P2:** Creo que aún falta eso, sobre todo en el área comercial

**P1:** ¿Consideras que existe una comunicación fluida entre los colaboradores?

**P2:** Creo que no tanto, pero podría ser mejor

**P1:** ¿Qué tal la comunicación con tu jefe?

**P2:** Es buena, todo bien.

**P1:** Y en todo el tiempo que llevas aquí, ¿consideras que existen relaciones amicales dentro? Es decir, relaciones que superen los horarios de oficina

**P2:** Uhm... podría ser un 80% laboral

**P1:** ¿Identificas a los integrantes de la línea gerencial?

**P2:** Como te digo creo que han habido algunos cambios, pero si no me equivoco se ha sumado una persona más. Sí los conozco

**P1:** ¿Y qué tal es la relación que tienes con ellos? ¿tienes confianza para hablar con ellos?

**P2:** Sí, yo creo que en gran parte es porque me conocen hace muchos años y tengo confianza.

**P1:** Cambiando de tema... ¿sabes cuáles son los colores que representan a la empresa?

**P2:** El celeste, azul y anaranjado. No tengo claro aún por qué el anaranjado, no me cierra mucho. Sé que el celeste es como vida entonces me parece bien.

**P1:** ¿Y has recibido comunicados en los correos? ¿te han mandado piezas? Por ejemplo, alguna campaña, información, lo de la suricata, las votaciones ¿qué opinas de ellos?

**P2:** Uhmmm.. no tienen una línea gráfica definida, creo que son los que encuentran en canvas y lo editan, se nota improvisado.

**P1:** ¿Qué aspectos mejorarías de la comunicación?

**P2:** Uhmmm... Partiendo de una misma área, considero que debería haber más integraciones, para que las personas tengan la libertad de poder expresarse con sus pares de manera fluida, o no nos conocemos tanto como para saber de qué manera hablarle bien. Y segundo entre áreas, mayor colaboración, para que se apoyen. Las áreas fuera de lo comercial no son conscientes en qué se sostiene la empresa. O sea todos están aquí por que se vende. No entienden que es a base de la empresa.

## **Entrevista 2:**

**P1:** Empezamos... Solo para la grabación, ¿cuál es tu nombre?

**P2:** XXXXX

**P1:** ¿Qué es lo que más valoras de trabajar aquí?

**P2:** Uhm... el ambiente y los objetivos que puedo llegar a alcanzar.

**P1:** ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar ac?

**P2:** La libertad que tengo para hacer mis actividades. Si bien tengo la supervisión del gerente comercial, que es César, yo tengo la libertad de decidir el proceso de selección, las apelaciones y demás.

**P1:** ¿Cómo describirías el ambiente laboral en QE?

**P2:** Muy bueno, bastante bueno. Es un ambiente amigable y ameno.

**P1:** ¿Consideras que en los últimos meses has visto un cambio en el clima? Es decir, más comunicación, más actividades de integración, mayor oportunidad de comunicarse...

**P2:** Sí claro, hace poco tuvimos el 31 la actividad de integración. Hemos tenido también una actividad en Pachacamac, un tema de integración también... yo creo que si hemos tenido más.

**P1:** ¿Y te sientes cómodo trabajando aquí?

**P2:** Ehh.. sí claro, o sea sé que hay cosas por mejorar pero el ambiente no es malo.

**P1:** ¿Cómo qué tipo de cosas por mejorar?

**P2:** Uhm.. la comunicación, tal vez algunos temas de gestión. Delegar funciones de manera más precisa...

**P1:** Si tuvieras que definir a QE en una palabra, ¿cuál sería?

**P2:** Uhhh.. una palabra.. creo que sería perseverantes. Esa es mi palabra.

Ok Ok...

**P1:** ¿identificas aquí en la empresa una cultura? Por ejemplo, ¿características que la representen?

**P2:** Bueno es una empresa familiar, con una participación activa de todos los colaboradores que de hecho buscan cumplir los objetivos que se traza la empresa, a largo y mediano plazo.

**P1:** ¿Conoces los valores de la empresa?

**P2:** O sea, sí, pero no los recuerdo exactamente. Sé que es el respeto, responsabilidad.. y ahí me quedo.

**P1:** ¿Conoces a la mascota de QE?

**P2:** Sí, QUIMI

**P1:** ¿Votaste por el nombre?

**P2:** Sí

**P1:** ¿Qué te pareció el tema de generar una encuesta para elegir a la mascota?

**P2:** Me pareció interesante, que busquen la participación de todos los colaboradores.

**P1:** ¿Sientes que puedes pedir ayuda cuando lo necesites?

**P2:** Sí claro

**P1:** ¿Y te sientes respaldado por tu equipo de trabajo?

**P2:** Sí

**P1:** ¿En todas las ocasiones? ¿hay confianza?

**P2:** Sí... (duda), pero lo que pasa es que soy el único abogado, por eso en mi puesto es más complicado. Para toma de decisiones si tengo una complicación netamente de derecho no tengo a quién acudir, pero otro tipo de cosas, si me acerco a las personas que me pueden apoyar.

**P1:** ¿Pero percibes trabajo en equipo?

**P2:** Sí claro, no encuentro ningún problema

**P1:** ¿Percibes una comunicación fluída entre los colaboradores?

**P2:** Sí

**P1:** Especialmente tú, que eres el único en tu rubro aquí, ¿crees que te comunicas fácilmente con las otras áreas?

**P2:** Sí, bajo al área, me meto, conversamos, llegamos a algún acuerdo y todo bien

**P1:** ¿Y que tal es la relación con tu jefe?

**P2:** Bastante buena, súper buena la verdad, hasta tenemos una amistad.

**P1:** En este año que llevas trabajando aquí, ¿consideras que existen relaciones amicales? es decir, que son amigos fuera de la oficina, su relación es netamente laboral

**P2:** Sí claro, si hay amigos. Yo percibo bastantes amistades aquí.

**P1:** Y respecto a la comunicación, ¿conoces el slogan de la empresa?

**P2:** Sí claro, Calidad por calidad ¿verdad?

**P1:** Sí, y sobre los colores, ¿sabes cuales caracterizan a la empresa?

**P2:** El celeste, azul, la naranja.

**P1:** Y cuéntame, ¿que opinas sobres las comunicaciones? Por ejemplo la del 31/10

**P2:** Sí, estuvo agradable. Muy buena.

**P1:** ¿Qué mejorarías en la comunicación aquí?

**P2:** Eh... pienso que podría ser... es que para mí la comunicación no es el problema, el problema es que no saben delegar bien las funciones de las personas. Entonces compartir con ellos un manual de funciones y que esté a su alcance siempre es muy importante.

### **Entrevista 3:**

**P1:** Conversación trivial... Entonces, ¿qué es lo que más valoras de trabajar en QE?

**P2:** El compromiso que tienen con el personal para seguir reteniéndolo, tal vez en el sentido de que por ejemplo, en mi persona, el tema de capacitaciones, el poder tener un horario flexible para los estudios.

**P1:** Cuéntame, ¿en qué áreas trabajas?

**P2:** Ahorita estoy en Contabilidad.

**P1:** Y, ¿eres contratado o practicante?

**P2:** No, no. Contratado.

**P1:** Ok, ¿me cuentas un poco más sobre tu horario flexible y qué tipo de capacitaciones has recibido?

**P2:** Bueno, en su oportunidad porque actualmente ya acabé el curso, tuve una especialización en tributación en la Universidad de Lima, entonces el horario de aquí a allá era un poco terrible por el tráfico, y quedamos con el Gerente en ese entonces de Finanzas para poder salir por lo menos media hora antes y así poder llegar a mi clase con normalidad. Y esa media hora que salía media hora antes los lunes, miércoles y viernes, las recuperaba los martes y jueves y así completaba mi jornada laboral de la semana. Y de forma personal eso me ayudó mucho porque significaba tanto una estabilidad tanto en la laboral como en lo académico. En ese caso, esa facilidad que me dieron me hizo sentir a gusto.

**P1:** ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en QE?

P2: Primero, el trato de las personas, el trabajo en equipo que se maneja tanto en el área como de forma general, aunque no compartimos tanto con las otras áreas. Pero... sí, en el área en la que me encuentro actualmente me siento cómodo aún así haya habido cambios, los que quedamos siempre hemos tratado de unirlos nuevamente a nuestro equipo y poder tener una buena relación de trabajo, y para qué. Ahora si me preguntas tal vez con las otras áreas, no nos llevamos mal, nos llevamos bien pero no tal vez en ese lazo que nos une como con mi área. Pero de que nos llevamos bien, sí. Ojo, no siento temor ni algo por el estilo.

P1: ¿Cómo describirías el ambiente laboral de QE?

P2: Cómo lo definiría...¿una idea tal vez?

P1: Por ejemplo, te sientes a gusto, es un clima cómodo para ti. Con clima me refiero a cómo te sientes en forma general. Si sientes buena o mala vibra, si son super positivos, comunicativos.

P2: Eh... bueno, ahí podría decir que de forma general, creo que todos estamos comprometidos con el progreso de QE, pero tal vez ha habido circunstancias que se ha hecho sentir el estar tensos por ejemplo que comercial no llegue a la cuota o no llegar a lo que se tiene que llegar en un mes. Un poco de nostalgia porque personas tanto de mi área como de otras se estén retirando. Da pena sí, porque se retiran y no llegan a cumplir tal vez por un tiempo prudente para haber conocido a la persona.

P1: ¿Y por qué renuncias las personas?

P2: Eh.. motivo no podría darte porque no manejo esa información...

P1: Pero quizás, porque no se sienten motivados o porque el rubro no es para ellos.

P2: Mmm... pueden ser las dos opciones que mencionas. Esperaron mucho del puesto al cual entraron y a las finales creo que estaban buscando otros objetivos personales.

P1: ¿Cuánto tiempo llevas trabajando aquí?

P2: Aquí, en diciembre ya cumpla dos años.

P1: Y, ¿en los últimos 5 meses has percibido algún cambio en la cultura? Es decir, mayor cantidad de actividades de integración, más comunicación...

P2: Eh... bueno, la comunicación y actividades siempre ha habido. Tal vez el tema de comunicación directamente puntual a las áreas se dan, pero se dan en las actividades que hacemos.

P1: Cuéntame sobre las últimas actividades que ha habido.

P2: La última actividad que tuvimos fue el día de la canción criolla, ahí pudimos compartir un grato momento entre todo el personal de QE, aunque dos personas que trabajan en provincia no pudieron estar y estuvimos ahí en confraternidad, degustando los platos típicos que cada equipo había preparado, fue bonito y me gustó. Estuvo agradable.

P1: Si tuvieras que definir a QE en una palabra o frase ¿cuál sería?

P2: Comprometido.

P1: ¿Por qué?

P2: Comprometido porque tal vez, en el caso de las ventas siempre llegan a facilitar la calidad de vida para los adultos que reciben los productos de QE y van para distintas clínicas.

P1: ¿Identificas una cultura organizacional en QE? Por ejemplo, atributos que caractericen a toda la empresa, que compartan entre todos.

P2: Mmm... como te menciono, el compromiso porque cada área siempre se esmera en llegar a las funciones similares que tiene cada uno.

P1: Y, como estamos hablando de cultura podemos decir que son muy formales o una empresa informal. También puede ser cultura que sea una empresa familiar o es una empresa muy burocrática. Es una empresa horizontal o vertical.

P2: Ah ya, a ver, podría darse tal vez en ese sentido que a veces se siente como una empresa familiar, dado que los dueños son esposos. Pero en otras oportunidades se siente como una empresa formal, o sea no familiar, empresarial se podría decir.

P1: ¿Reconoces los valores de la empresa?

P2: Claro, la disciplina, el trabajo en equipo, y la confianza.

P1: ¿Te identificas con ellos?

P2: Sí, con el trabajo en equipo. Como te menciono, el área en la que estoy trabajamos eso, la disciplina, la responsabilidad que cada uno tiene sus funciones y la confianza por el trato que se da de persona a persona. Hasta el momento, en ninguna oportunidad, creo yo de lo que he visto, y de mi parte también, nunca nos hemos faltado el respeto.

P1: ¿Consideras que todos los colaboradores corresponden también a todos los valores o la mayoría de ellos?

P2: Eh.. la mayoría de ellos.

P1: ¿Conoces la mascota de QE?

P2: Sí, Quimi, aunque recién le han puesto nombre.

P1: ¿Qué tal fue la elección del nombre?

P2: Mira, pude participar de este proceso para la sugerencia del nombre, pero hubo dos finalistas de los cuales yo ya no pude participar porque estuve con licencia familiar. Pero sí me gusta el nombre, es algo resumido para nuestra mascota.

P1: En cuanto a relación entre los colaboradores, ¿crees que puedes pedir ayuda cuando lo necesites?

P2: De forma personal sí, hay algunas personas que tienen un poquito más de confianza y les puedo contar que me pelée con tal persona de mi casa. Pero son personas contadas, no todas pero hay personas que sí.

P1: ¿Te sientes respaldado por tus compañeros de trabajo?

P2: Sí.

P1: ¿Consideras que existe una comunicación fluida entre los colaboradores?

P2: De forma total, no creo. Se podría decir que no en la mayoría.

P1: ¿Dentro de tu equipo de trabajo?

P2: Sí, dentro de mi equipo de trabajo sí. Creo que como equipos entre áreas de manejan de forma muy buena. Pero si no estamos en el mismo piso, es un lazo que ahí falta.

P1: ¿Tienes una comunicación fluida con tu jefe?

P2: Sí.

P1: ¿Todo bien, se llevan bien?

P2: Sí, es directa, transparente.

P1: ¿Consideras que las relaciones entre los colaboradores son netamente laborales o también pueden ser personales?

P2: No, la mayoría son laborales. Pero sí hay algunas personas con las que la relación es un poco más ocasional. Aunque si te refieres a amistad, sí hay amistad.

P1: ¿Identificas a los integrantes de la línea gerencial?

P2: Sí.

P1: ¿Has interactuado con ellos?

P2: Sí, en varias oportunidades hemos conversado.

P1: ¿Y qué tal el trato?

P2: Bueno, como cada persona, tiene un punto de vista diferente a uno y es en ellos donde se puede percibir la democracia.

P1: ¿Son horizontales o verticales?

P2: ¿En qué sentido?

P1: ¿Son muy distantes? Por ejemplo, acá nosotros hablamos con confianza, directo y normal. No sé si son ellos también te puedes comunicar así.

P2: Ah, podría decirse que a veces. En un momento no formal hablo con el señor Ricardo, pero en situaciones en las que se conversa sobre el caos o confiables, o del mismo trabajo del día a día sí hay que ser un poco más rígidos.

P1: ¿Sabes el slogan de la empresa?

P2: Eh, no.

P1: No hay problema, el slogan es calidad por calidad.

P2: Ah ya.

P1: ¿Identificas los colores de la empresa?

P2: Sí, el rojo, el azul.

P1: ¿Te gustan?

P2: Sí, me agrada. Tienen una combinación que a mi me gusta el color azul.

P1: ¿Han llegado a tu correo mails de comunicaciones? Gráficamente hablando, ¿qué piensas sobre el comunicado que te llegó sobre la canción criolla?

P2: Tal vez le faltó un poco más de diseño gráfico, en cuestión de la imagen, pero sí estuvo bueno.

P1: ¿Qué otro comunicado has recibido?

P2: Usualmente recibimos por los cumpleaños, o los nuevos integrantes que se están incorporando, por la celebraciones de fin de año, y después otros comunicados no...

P1: ¿Qué mejorarías en la comunicación aquí?

P2: Creo en temas de poder compartir más entre áreas. Porque hablando individualmente entre áreas uno se maneja, pero no hay la misma confianza con los demás.

### ANEXO 5: Formato de encuestas de Clima – II Diagnóstico

*Responde al segundo diagnóstico realizado para obtener los resultados y logros a noviembre de 2019*

#### 1. Me siento a gusto trabajando en QE

1( nunca)	2 (casi nunca )	(a vece s)	4 (casi siemp re)	5(s iempre)

#### 2. Me siento identificado con los siguientes valores de QE

- a. Innovación
- b. Trabajo en equipo
- c. Confianza
- d. Todas las anteriores
- e. Ninguno

#### 3. Me gusta el ambiente en el que trabajo

- a. Sí
- b. No

#### 4. La comunicación es fluida en QE

1( nunca)	2 (casi nunca )	3 (a vece s)	4 (casi siemp re)	5(s iempre)

**5. Tengo mayor flexibilidad en la toma de decisiones que corresponden a mi puesto**

- a. Sí
- b. No
- c. A veces

**6. Siento que tengo buenos líderes en QE**

1(to talmente en desacuerdo)	2 (en desacu erdo)	3 (ni de acuerd o, ni en desacu erdo)	4 (de acuerd o)	5(to talmente de acuerdo)

**7. Siento que toman en cuenta mis ideas cuando las propongo**

1( nunca)	2 (casi nunca )	3 (a vece s)	4 (casi siemp re)	5(s iempre)

**8. Me identifico con la mascota de QE (Quimi)**

- a. Sí
- b. No
- c. A veces

**9. Pienso en QE como si fuera mi familia**

1(to talmente en desacuerdo)	(en desacuerdo)	(ni de acuerdo, ni en desacuerdo)	(de acuerdo)	5(to talmente de acuerdo)

**10. Me siento motivado a dar lo mejor de mi en mi puesto de trabajo**

- a. Sí
- b. No
- c. A veces

**11. Considero que en QE se preocupan por mi bienestar tanto dentro como fuera del trabajo**

1(to talmente en desacuerdo)	(en desacuerdo)	(ni de acuerdo, ni en desacuerdo)	(de acuerdo)	5(to talmente de acuerdo)

**12. Creo haber visto un cambio en la cultura organizacional de QE**

- a. Sí
- b. No

**13. En caso haber respondido sí a la anterior pregunta, considero que este cambio ha sido:**

- a. Positivo
- b. Negativo

## ANEXO 6: Formato de encuestas – I Diagnóstico

Se presenta el formato de encuestas del diagnóstico inicial los resultados de las mismas.

Encuesta para diagnóstico de clima laboral de QE

1. ¿Te sientes inspirado por la misión y visión de QE? Marcar la opción que mejor considere.

1 (nada inspirado)	2 (poco inspirado)	3 (medianamente inspirado)	4 (inspirado)	5 (muy inspirado)

2. Los valores de QE están alineados con los que tú consideras importantes en tu vida? (Marcar más de 1 si es necesario)

- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Honestidad
- Todas las anteriores
- Ninguno

3. ¿Recomendarías a QE como un buen lugar para trabajar?

1 (muy improbable)	2 (poco improbable)	3 (no probable, ni improbable)	4 (probable)	5 (muy probable)

4. ¿Existen áreas de distracción para descansar en los tiempos libres?

- Sí
- No

5. ¿Tu lugar de trabajo es físicamente cómodo?

1 (muy incómodo)	2 (incómodo)	3 (no cómodo, ni incómodo)	4 (cómodo)	5 (muy cómodo)

6. ¿Tienes los recursos/materiales/herramientas/equipos necesarios para realizar tu trabajo adecuadamente?

- Sí
- No

7. **¿Consideras que hay una cultura organizacional\* en QE?**

- a. Sí
- b. No

8. **En caso la respuesta anterior sea sí, ¿consideras que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?**

1 (totalmente en desacuerdo)	2 (en desacuerdo)	3 (ni en acuerdo, ni en desacuerdo)	4 (de acuerdo)	5 (muy de acuerdo)

9. **¿Estás satisfecho con la frecuencia con la que recibes reconocimiento de tu jefe inmediato?**

1 (muy insatisfecho)	2 (insatisfecho)	3 (ni satisfecho, ni insatisfecho)	4 (satisfecho)	5 (muy satisfecho)

10. **¿Consideras que la organización celebra tus logros y aprendizajes?**

- a. Sí
- b. No

11. **¿Consideras que el reconocimiento tiene un verdadero valor cuando lo recibes?**

- a. Sí
- b. No

12. **¿Consideras que tu jefe inmediato se preocupa por darte retroalimentación?**

1 (muy infrecuente)	2 (infrecuente)	3 (no frecuente, ni infrecuente)	4 (frecuente)	5 (muy frecuente)

13. **¿Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu jefe inmediato?**

- a. Sí
- b. No

14. **¿Sientes que QE te alienta para opinar y dar ideas?**

- a. Sí
- b. No

**15. ¿Tienes flexibilidad de tomarte un tiempo cuando lo necesitas? (citas médicas, descansos, etc.)**

1 (totalmente en desacuerdo)	2 (en desacuerdo)	3 (ni en acuerdo, ni en desacuerdo)	4 (de acuerdo)	5 (muy de acuerdo)

**16. ¿Sientes que cuentas con un balance sano entre tu trabajo y tu vida personal?**

1 (totalmente en desacuerdo)	2 (en desacuerdo)	3 (ni en acuerdo, ni en desacuerdo)	4 (de acuerdo)	5 (muy de acuerdo)

**17. ¿Consideras que tu trabajo contribuye a los objetivos que tiene planteados QE?**

- a. Sí
- b. No
- c. No sé

**18. ¿Consideras que tus responsabilidades están claras?**

- a. Si
- b. No
- c. No sé

**19. ¿Crees que tienes la oportunidad de hacer línea de carrera dentro de QE?**

- a. Sí
- b. No

**20. ¿Consideras que en QE te permiten poner en práctica tus habilidades y fortalezas para el desempeño de tu trabajo?**

- a. Sí
- b. No

**21. ¿Sientes que tienes en QE la oportunidad de mejorar tus habilidades?**

- a. Sí
- b. No

**22. ¿Consideras que tienes libertad para decidir cómo realizar tu trabajo?**

- a. Sí
- b. No
- c. A veces

**23. ¿Cómo describirías tu relación con tu jefe inmediato?**

1 (muy mala)	2 (mala)	3 (no buena, ni mala)	4 (buena)	5 (muy buena)

**24. ¿Consideras que tu jefe inmediato es alguien en quien se puede confiar?**

1 (nunca)	2 (pocas veces)	3 (a veces)	4 (casi siempre)	5 (siempre)

**25. ¿Consideras que tu jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia contigo y con el resto del equipo?**

1 (nunca)	2 (pocas veces)	3 (a veces)	4 (casi siempre)	5 (siempre)

**26. ¿Puedes contar con tus compañeros cuando necesitas ayuda?**

1 (nunca)	2 (pocas veces)	3 (a veces)	4 (casi siempre)	5 (siempre)

**27. ¿Consideras que la colaboración es buena entre tú y tus pares, y viceversa?**

1 (nunca)	2 (pocas veces)	3 (a veces)	4 (casi siempre)	5 (siempre)

**28. ¿Consideras a alguien tu amigo en QE?**

- a. Sí
- b. No

29. ¿Consideras que tus pares están abiertos a recibir opiniones diferentes a las tuyas?

- a. Sí
- b. No
- c. A veces

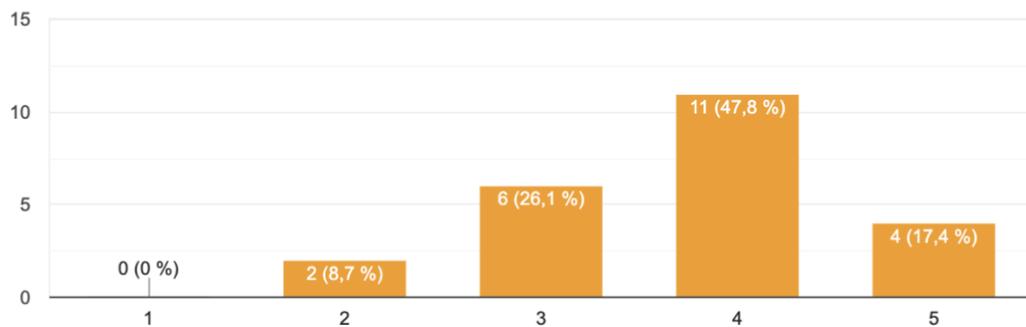
30. ¿Qué crees que se debería mejorar en la empresa para que sea un gran lugar para trabajar?

- a. Integración entre colaboradores
- b. Bonos de productividad
- c. Comunicación
- d. Capacitaciones
- e. Confianza de los jefes
- f. Reconocimientos individuales
- g. Otros: especificar

Resultados de encuestas virtuales (23 respuestas en digital)

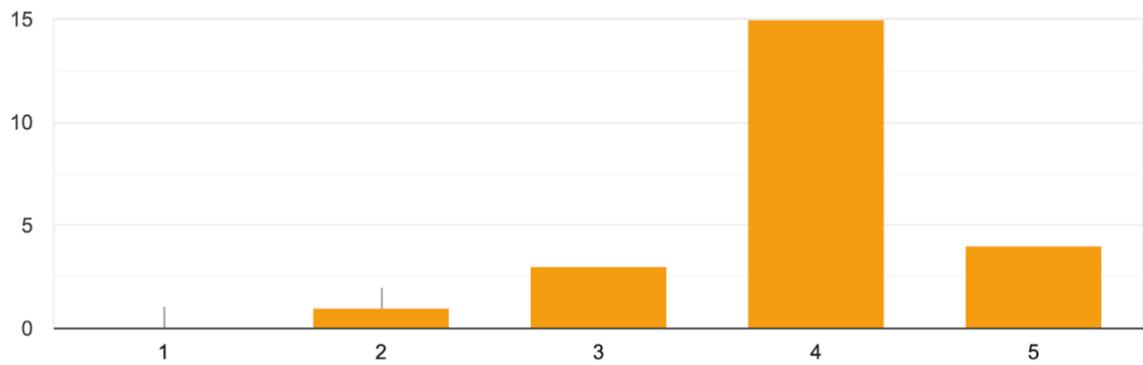
¿Te sientes inspirado por la misión y visión de QE?

23 respuestas



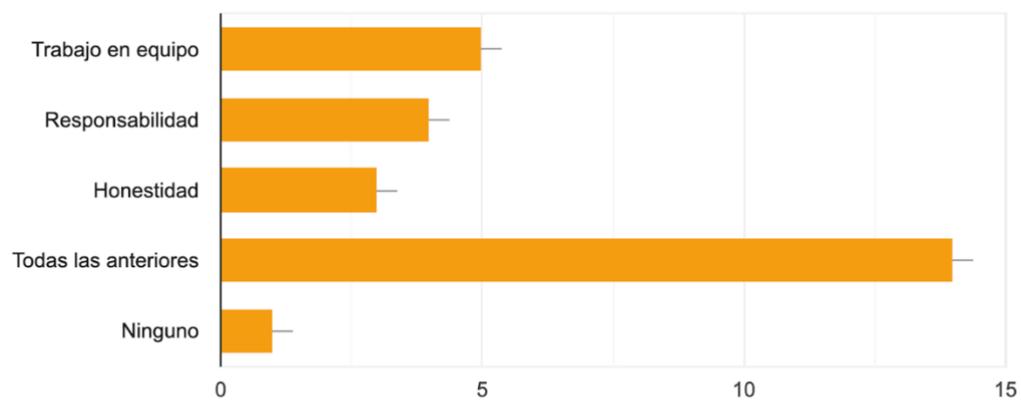
## ¿Recomendarías a QE como un buen lugar para trabajar?

23 respuestas



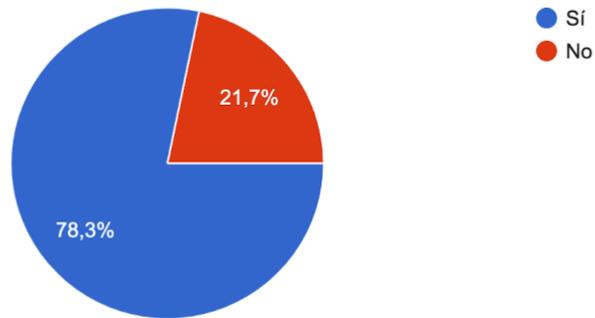
## ¿Los valores de QE están alineados con los que tú consideras importantes en tu vida?

23 respuestas



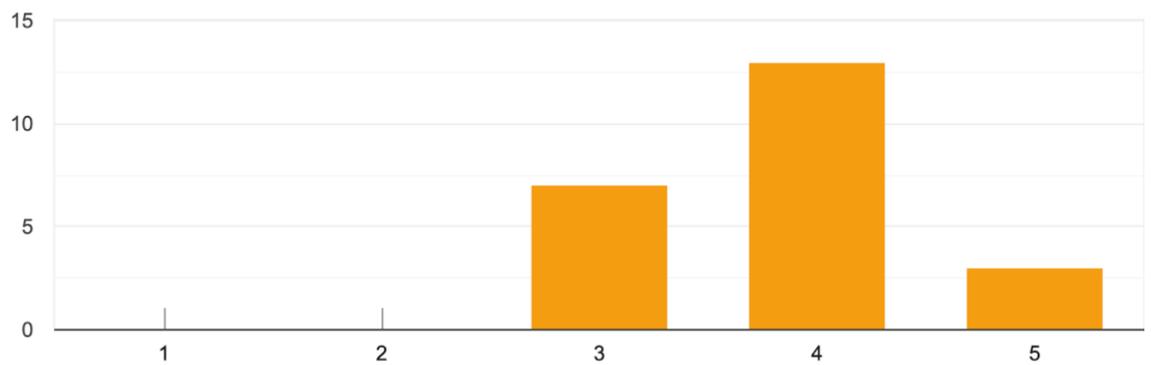
### ¿Existen áreas de distracción para descansar en tiempos libres?

23 respuestas



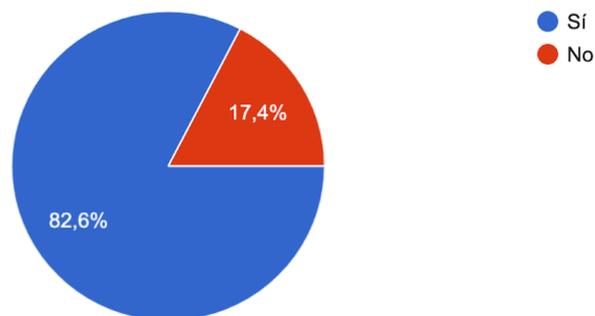
### ¿Tu lugar de trabajo es físicamente cómodo?

23 respuestas



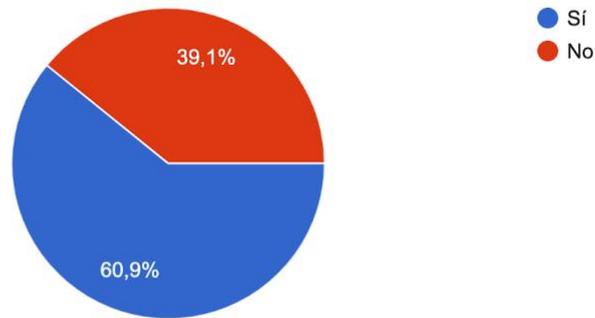
### ¿Tienes los recursos/materiales/herramientas/equipos necesarios para realizar tu trabajo adecuadamente?

23 respuestas



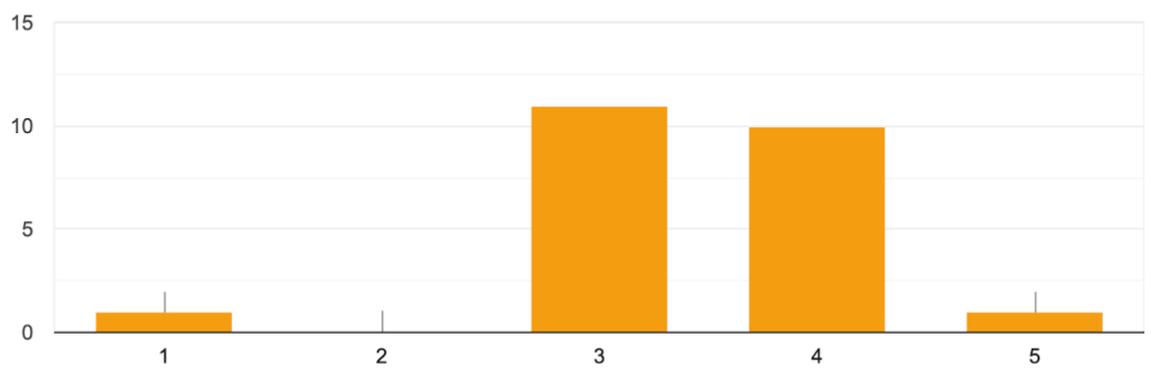
## ¿Consideras que hay una cultura organizacional en QE?

23 respuestas



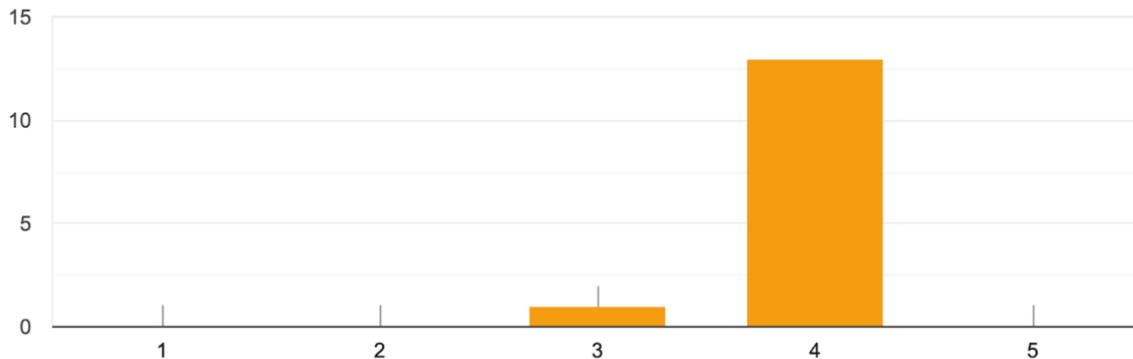
## ¿Estás satisfecho con la frecuencia con la que recibes reconocimiento de tu jefe inmediato?

23 respuestas



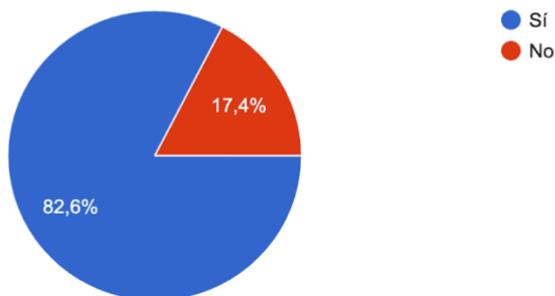
En caso la respuesta de la pregunta anterior sea Sí, ¿consideras que el ambiente de trabajo refleja la cultura organizacional que se predica?

14 respuestas



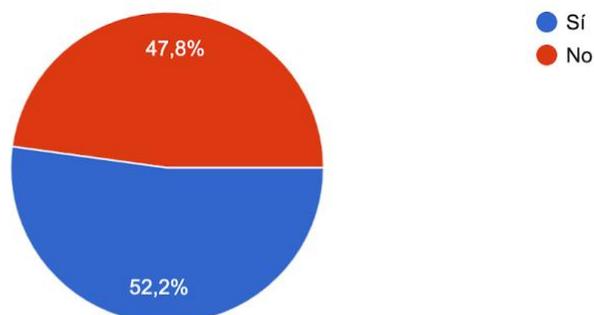
¿Consideras que el reconocimiento tiene un verdadero valor cuando lo recibes?

23 respuestas



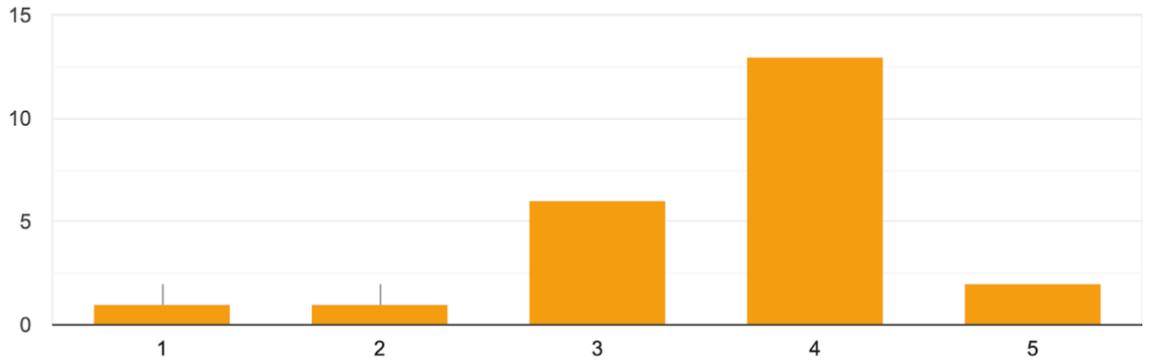
¿Consideras que la organización celebra tus logros y aprendizajes?

23 respuestas



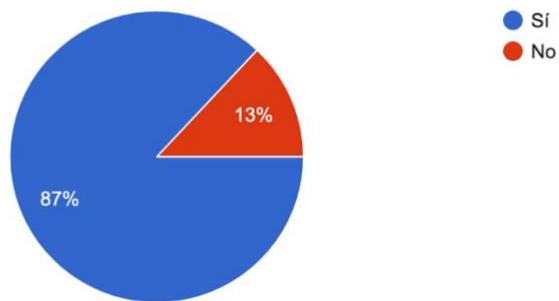
### ¿Consideras que tu jefe inmediato se preocupa por darte retroalimentación?

23 respuestas



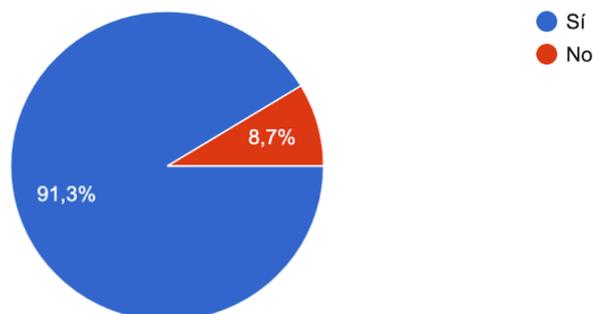
### ¿Sientes que QE te alienta para opinar y dar ideas?

23 respuestas



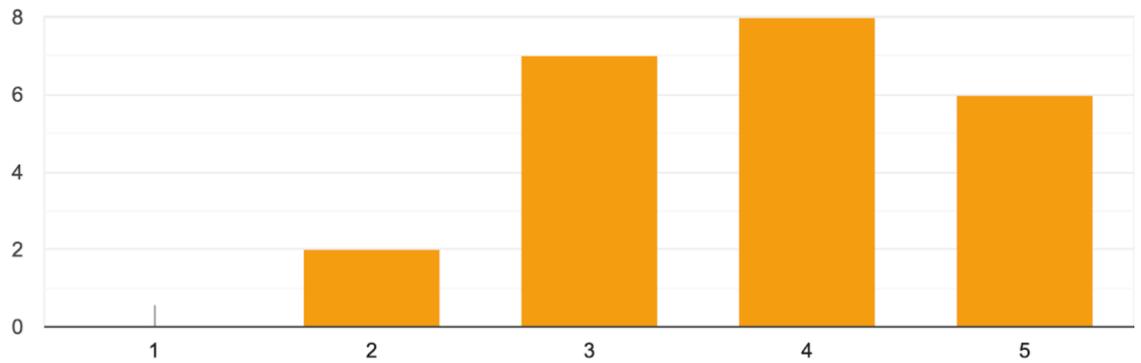
### ¿Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu jefe inmediato?

23 respuestas



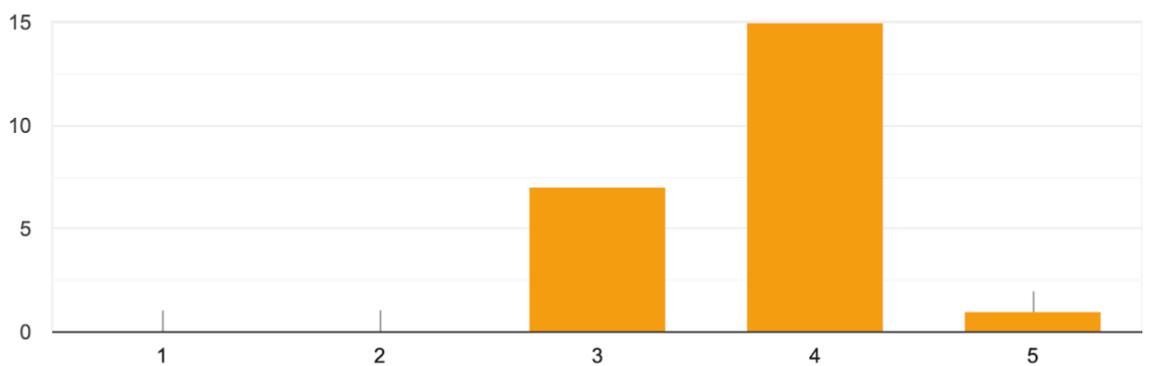
¿Tienes flexibilidad de tomarte un tiempo cuando lo necesitas? (citas médicas, descansos, etc.)

23 respuestas



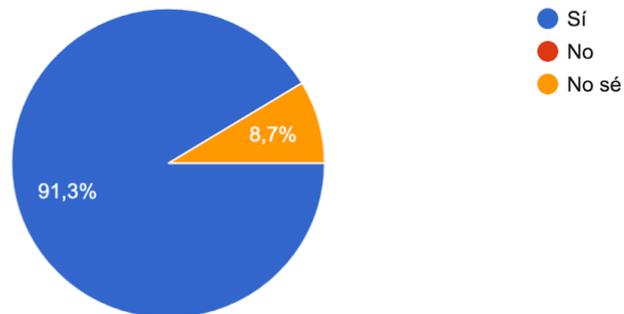
¿Sientes que cuentas con un balance sano entre tu trabajo y tu vida personal?

23 respuestas



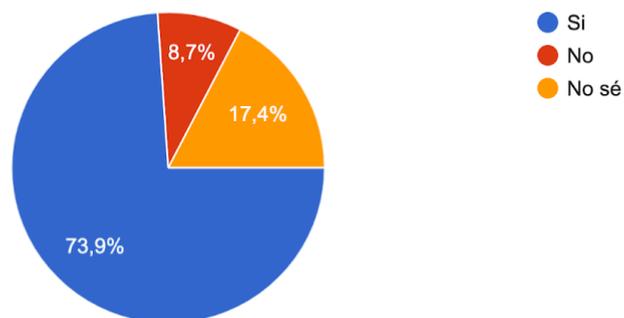
¿Consideras que tu trabajo contribuye a los objetivos que tiene planteados QE?

23 respuestas



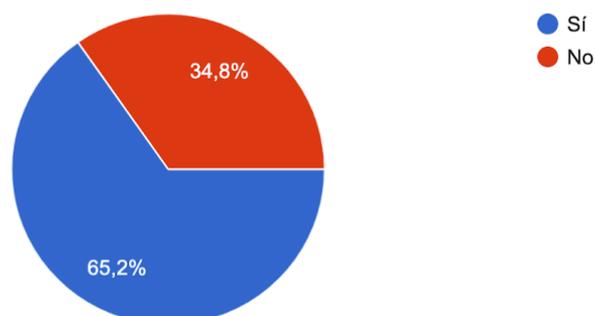
¿Consideras que tus responsabilidades están claras?

23 respuestas



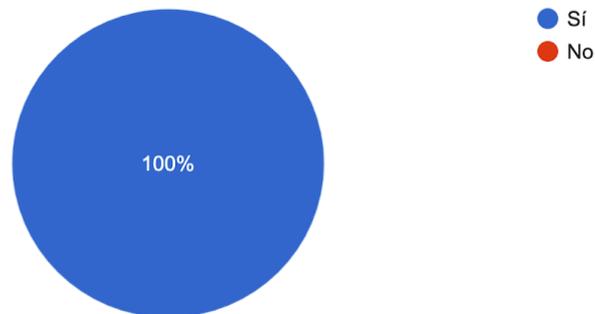
¿Crees que tienes la oportunidad de hacer línea de carrera dentro de QE?

23 respuestas



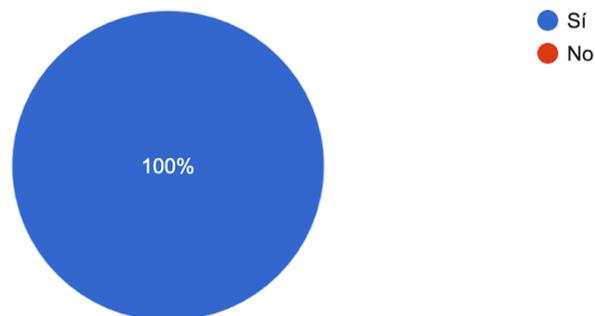
¿Consideras que en QE te permiten poner en práctica tus habilidades y fortalezas para el desempeño de tu trabajo?

23 respuestas



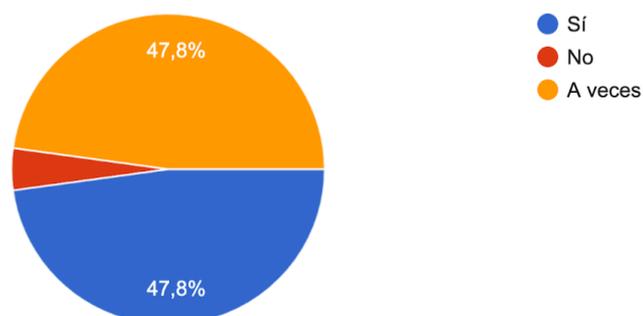
¿Sientes que tienes en QE la oportunidad de mejorar tus habilidades?

23 respuestas



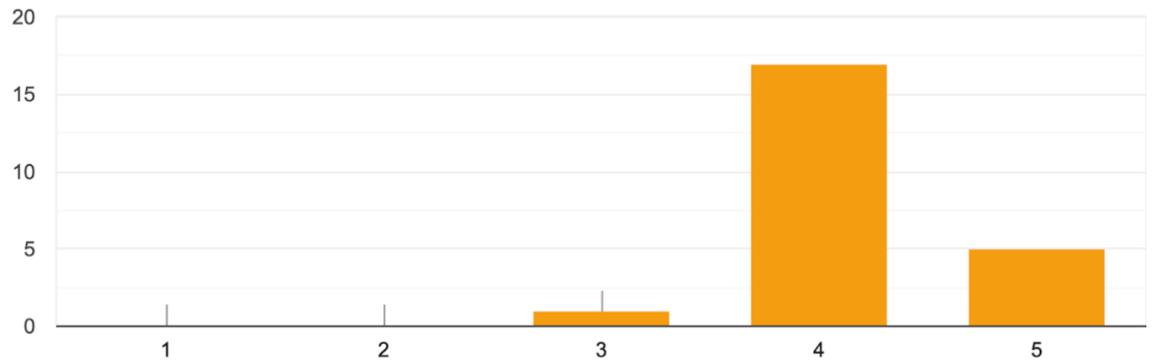
¿Consideras que tienes la libertad para decidir cómo realizar tu trabajo?

23 respuestas



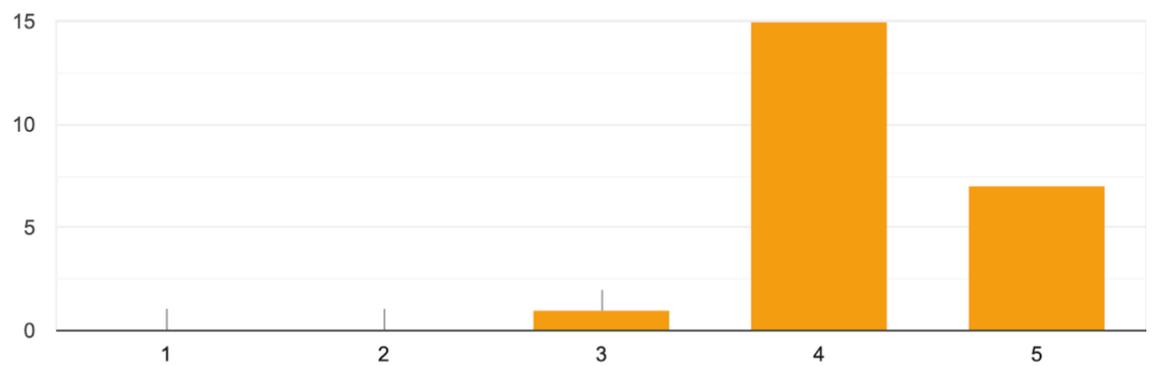
### ¿Cómo describirías tu relación con tu jefe inmediato?

23 respuestas



### ¿Consideras que tu jefe inmediato es alguien en quien se puede confiar?

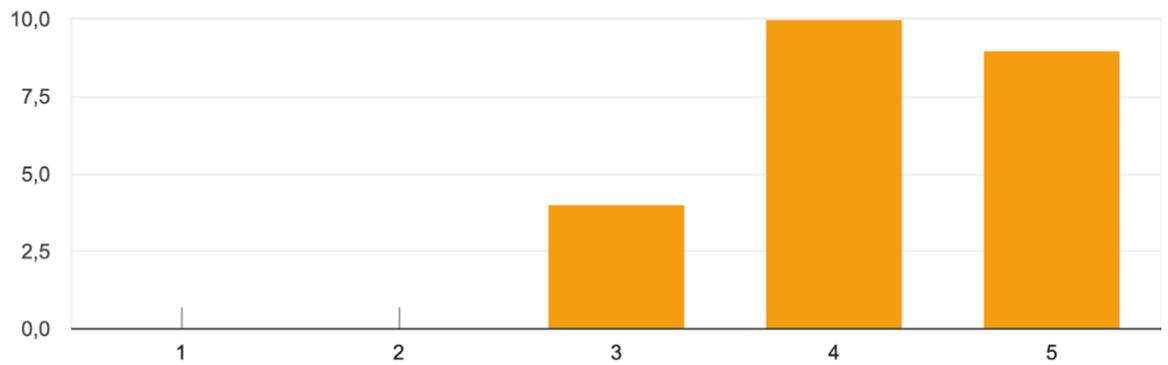
23 respuestas



SCIENTIA ET PRAXIS

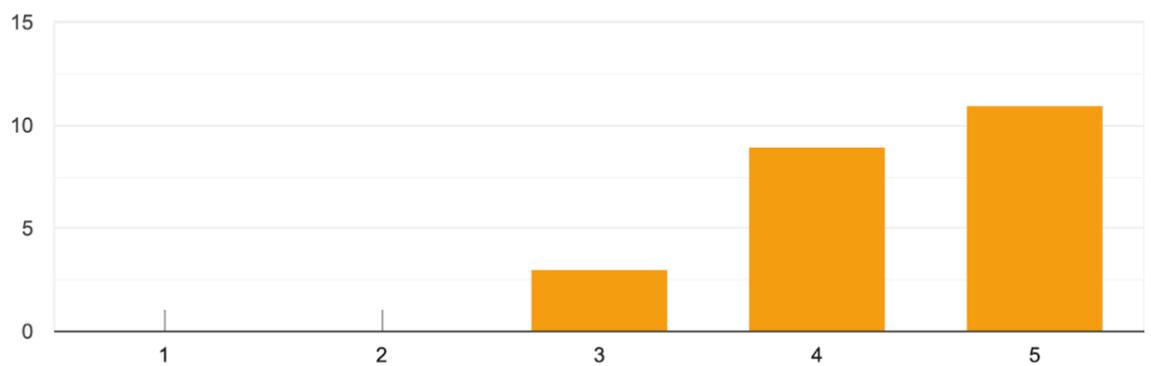
¿Consideras que tu jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia contigo y con el resto del equipo?

23 respuestas



¿Puedes confiar con tus compañeros cuando necesitas ayuda?

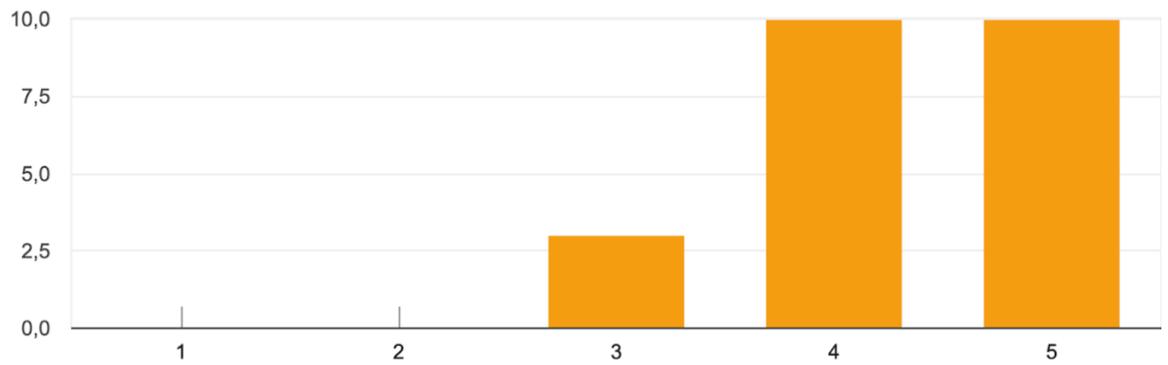
23 respuestas



SCIENTIA ET PRAXIS

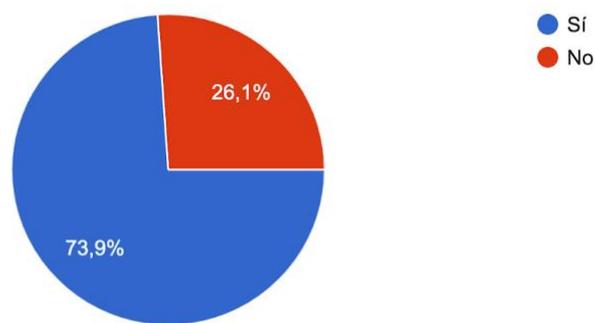
### ¿Consideras que la colaboración es buena entre tú y tus pares, y viceversa?

23 respuestas



### ¿Consideras a alguien tu amigo en QE?

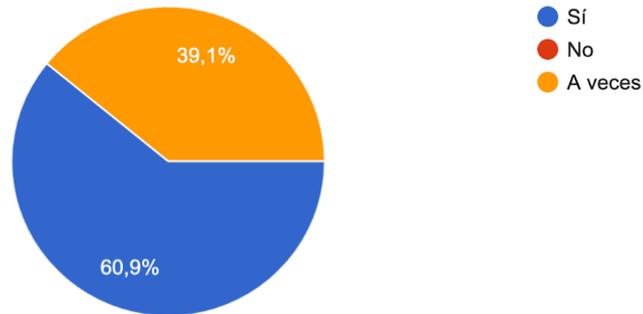
23 respuestas



SCIENTIA ET PRAXIS

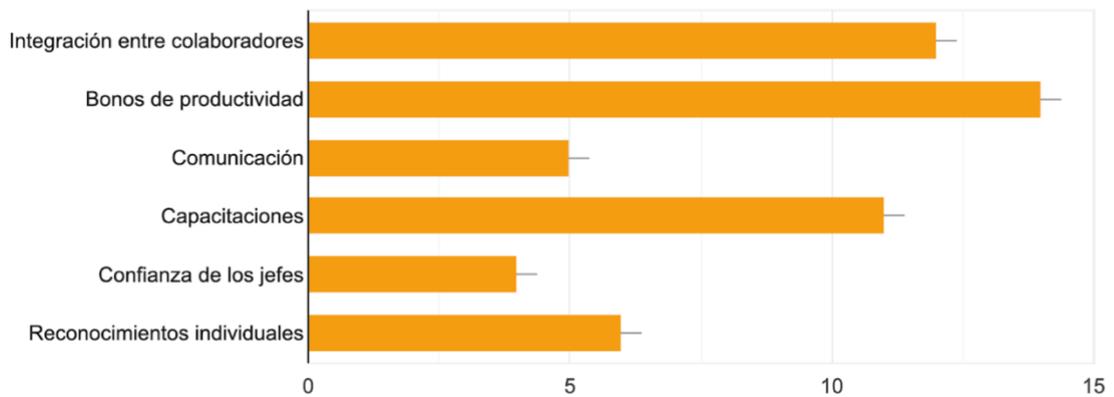
## ¿Consideras que tus pares están abiertos a recibir opiniones diferentes a las tuyas?

23 respuestas



## ¿Qué crees que se debería mejorar en la empresa para que sea un gran lugar para trabajar? (Marcar más de una si es necesario)

23 respuestas



SCIENTIA ET PRAXIS

## **ANEXO 7: Formato de entrevistas a profundidad – Diagnóstico I**

Responde al diagnóstico inicial

### **Información personal del entrevistado:**

1. Nombre y apellido
2. Edad
3. Estado civil
4. Profesión
5. Antigüedad en la empresa
6. ¿Cómo llegaste a QE?
7. ¿Qué te motivó a trabajar en QE?
8. ¿En qué área trabajas y de qué te encargas?
9. ¿Cuántas personas conforman tu equipo de trabajo?
10. Describe un día en la vida laboral de..... (Nombre del entrevistado)

### **Clima Laboral:**

11. ¿Qué es lo que más valoras como colaborador de QE?
12. ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en QE?
13. ¿Qué es lo que menos te gusta de trabajar en QE?
14. ¿Cómo describirías el ambiente laboral en QE?
15. ¿Crees que cuentas con beneficios al trabajar en QE?
16. ¿Que beneficios te gustaría tener como colaborador?
17. ¿Qué es lo más importante para ti en el clima laboral?
18. ¿Qué atributos definen que un clima laboral sea bueno para ti?
19. ¿Qué atributos definen que un clima laboral sea malo para ti?
20. ¿Qué actividades te gustaría que se desarrollarán dentro de QE para promover el buen clima laboral?
21. Respecto al clima laboral ¿Qué aspectos mejorarías?

### **Reconocimiento de cultura organizacional:**

22. Si tuvieras que definir QE en una palabra ¿Cuál sería? ¿Por qué?
23. ¿Identificas una cultura organizacional en QE? ¿Qué atributos la caracterizan?
24. ¿Reconoces los valores de la cultura de QE? ¿Cuáles son? ¿Te identificas con ellos?
25. ¿Crees que estos valores se reflejan en los colaboradores? ¿Por qué?
26. ¿Conoces a la mascota de QE? ¿Cómo se llama?
27. ¿Te sientes identificado con la mascota? ¿Por qué?
28. ¿Cuáles son los ritos que manejan como empresa? Celebraciones, reconocimientos, costumbres

### **Relación entre colaboradores**

29. A nivel personal, ¿sientes que en QE puedes pedir ayuda cuando lo necesites?
30. ¿Te sientes respaldado por los miembros de tu equipo de trabajo? ¿Existe confianza laboral? ¿Sabes trabajar en equipo? ¿Sientes que hay un trabajo en equipo positivo?
31. ¿Consideras que existe una comunicación fluida entre los colaboradores?  
¿Cómo es? Descríbela
32. ¿Consideras que existe una comunicación fluida entre jefe - subordinado?  
¿Cómo es? Descríbela
33. ¿Cómo son las relaciones interpersonales dentro de QE? ¿Netamente laborales o también personales?
34. ¿Consideras que tienes autonomía de decisión en situaciones complicadas? Por ejemplo, decidir los flujos a seguir para solucionar un inconveniente ¿Por qué?
35. Cuando tienes una idea o comentario, ¿Te sientes con la libertad de expresarlo? ¿Por qué?
36. Identificas a los integrantes de la línea gerencial? ¿Te has comunicado con ellos directamente alguna vez? ¿Cómo fue la experiencia?

### **Comunicación**

37. A través de qué medios o canales recibes comunicaciones por parte de la empresa actualmente
38. ¿Consideras que estos canales son efectivos? ¿Qué otros canales te gustaría?
39. ¿Identificas el slogan de la empresa? ¿Cuál es? ¿Te identificas con el?
40. ¿Identificas los colores representativos de la empresa? ¿Qué opinas de ellos? ¿Te identificas con ellos? ¿Crees que representan a QE?
41. Describe cómo son las piezas de comunicación: Sencillas de entender, entretenidas, directas, tipo de lenguaje aplicado, gráfica y diseño.
42. ¿En qué ocasiones has recibido un comunicado interno por parte de la empresa?
43. Respecto a la comunicación, ¿Qué aspectos mejorarías

### **Finales**

44. ¿Cuál es tu objetivo principal al trabajar en QE?
45. ¿Te sientes orgulloso de formar parte de QE?
46. Si pudieras mejorar un aspecto de la empresa ¿Cuál sería? ¿Por qué?
47. ¿Eres feliz trabajando en QE? ¿Por qué?

## ANEXO 7: Transcripción de las entrevistas a profundidad

Responden al diagnóstico inicial

**P1: Entrevistado**

**P2: Entrevistador**

**Entrevista #1**

**P1:** Yo le voy a decir cómo son las cosas. Hubo muchas veces este tipo de encuestas, nosotros estuvimos llenando todo y al final se salen enterando quién ha escrito, quién ha dicho qué cosa, te van a escuchar, pero no te van a decir sinceramente lo que piensan.

**P2:** Probablemente, pero al menos por mi parte tienes la confianza de que yo no lo voy a revelar, porque si no yo sé muy bien que la encuesta sería muy sesgada, de hecho, hay cosas que nosotros sentimos que no compartimos para no generar ningún tipo de incomodidad.

**P1:** Pero como te digo, la gente te va a escuchar, pero yo sí te voy a decir cómo son las cosas, pero te aseguro que muchos no lo van a hacer.

**P2:** Bueno vamos a intentarlo y de verdad te agradezco la sinceridad, gracias por colaborar con esto. Tienes total compromiso de mi parte que no van a saber qué has sido tú.

**P2:** ¿Cuál es tu nombre y apellido?

**P1:** XXX

**P2:** ¿Cuántos años tienes?

**P1:** 44

**P2:** ¿Cuál es tu profesión?

**P1:** Administrador

**P2:** ¿Cuánto tiempo llevas en Química Europea?

**P1:** En el 2013 entré yo por *L'Attitude* y en el 2014 o 2015 pasé a Química Europea hasta el día de hoy. O sea, voy a cumplir más o menos 4 años.

**P2:** ¿Qué te motivó a trabajar en Química Europea?

**P1:** Porque uno de los motivos era que era una empresa pequeña, segundo quería especializarme con un producto, ya que yo trabajaba con muchas cosas, aparte de medicina veíamos material médico, reactivos, prueba de sangre, equipos, también veíamos desinfección. Todo eso veíamos nosotros. Como le digo no sé si es malo o bueno, pero yo he estado solo en una sola empresa, yo aprendí en la empresa más o menos 14 o 15 años ahí.

**P2:** Ajá

**P1:** Entonces como si fuera mi primera empresa, de ahí salí, me fui a una distribuidora y de ahí me vine acá. Yo no soy así, yo entro siempre a lo valiente.

**P2:** ¿En qué área trabajas y de qué te encargas?

**P1:** Soy ejecutivo de ventas, tengo el SABOGAL y el MINSA, me encargo de los hospitales. Administro mi zona, quiere decir que tengo que llevar mis ventas, mis cobranzas, un poco de logística y dentro de eso abarco también la postventa. Voy donde el usuario, lo capacito, convencer a los doctores, ya que siempre hay competencia y quizá otra empresa tiene mejores precios que nosotros. Tengo que conocer también cómo va el lado administrativo en cada hospital.

**P2:** Claro, entiendo. Y bueno, entrando ya en el clima laboral de QE, ya en el ámbito exacto de la empresa, ¿qué es lo que más valoras tu como colaborador de QE? ¿Algún aspecto?

**P1:** Ummm... la confianza quizás..

**P2:** ¿qué tipo de confianza? ¿a qué se refiere?

**P1:** Por ejemplo, yo puedo ingresar a almacén sin restricciones, ehh, más que todo eso pues, yo salgo y entro de almacén, la confianza que me da el personal. Yo soy de llevarme bien con todo el mundo

**P2:** ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar aquí?

**P1:** Los compañeros. Te cuento una anécdota cuando yo ingresé acá, la empresa donde yo estuve me gustó tanto que cuando llegué acá me chocó, te juro que me chocó. La empresa donde yo estuve en el lado comercial, todos éramos uno. Si uno salía de vacaciones nosotros lo cubrimos, cuando alguien necesitaba nuestro apoyo íbamos a socorrerlo. Eso es un trabajo en equipo, pero acá no se ve eso, no se ve. El jefe de ventas es indiferente, en el otro lado se involucra. Usualmente los jefes deberían apoyarnos, ya que acá como ejecutivo de ventas estamos limitados, ellos tienen el poder de cerrar negocios. Allá en esa empresa, nosotros hacíamos colecta y nos llevábamos a comer a la gente de almacén, siempre juntos todos.

**P2:** ¿Qué empresa era?

**P1:** Albis S.A. Te cuento que hasta ahora tengo amistad con ellos, nos comunicamos y todo. Yo me retiré en el 2013 y al año vendieron la empresa, la vendieron a Química Suiza.

**P2:** Cuéntame, ¿qué es lo que menos te gusta de trabajar acá?

**P1:** No hay apoyo del jefe.

**P2:** ¿Con esto te refieres a lo que acabamos de conversar, que antes el jefe te acompañaba a abrir puertas y ahora ya no?

**P1:** Por ejemplo, hay una doctora que quiere conversar con él, no quiere ir y me manda a mí. Hay cosas que el Ejecutivo de ventas no se puede pelear con los doctores, el vendedor no puede pelear. Acá no ven eso, el jefe me dice vamos a hacer ruta tal día, vas a estar 8.30 am y me llama y me dice “sabes que no voy a llegar, manejaló, y si te llaman estoy contigo.” Luego me pide que le mande correo para apoyarme en un tema, se lo

mando y se olvida, lo ignora y reclama de que no lo llamó por teléfono para hacerle recordar. Eso incomoda pues.

**P2:** Sí claro

**P1:** Esto es tedioso, realmente tedioso. Hoy debimos solucionar un problema y quedé en apoyarme, luego me ha escrito diciendo que vaya yo solo a hablar con él. En la otra empresa si los productos se vencían, era responsabilidad del gerente comercial, acá si pasa eso, los responsables somos nosotros y no es así pues.

**P2:** Claro, entiendo.

**P1:** O sea acá, yo lo veo así, esta empresa como es familiar, no pueden echarse la culpa entre ellos. Siempre los culpables somos nosotros.

**P2:** Sí claro, sucede mucho en empresas familiares, cuesta diferenciar las relaciones personales de las profesionales.

**P1:** Sí pues, no se separan, todo lo ven familiar.

**P2:** ¿Cómo describirías el clima laboral acá?

**P1:** Yo lo veo bien, pero a veces hay personas que porque tienen una posición o están en una reunión se sienten más que uno. Yo no entiendo por qué las reuniones duran un mes, son larguísimas y aquellos que están dentro de esa reunión se sienten pues lo máximo y empiezan a menospreciar a todos. No sé dónde está su cabeza en verdad.

**P2:** ¿Y crees que tienes beneficios como colaborador aquí?

**P1:** ¿Beneficios como qué? Económicos, apoyo

**P2:** Pueden ser muchas cosas, beneficios económicos, flexibilidad en tiempos, permisos de salida. Independencia laboral, el tema de que si necesitas permiso para algo y te lo dan

**P1:** Sí, sí, mentiría si te dijera que no. Cuando le robaron a mi esposa le llame a Carlos y me permitió salir y faltar. Sí eso sí. Cuando yo me enfermé, mi esposa llamó acá y todo bien. También tal v

**P2:** ¿Qué es lo más importante para ti en el clima laboral?

**P1:** Lo bueno de verdad es su.. su.. alegría, entusiasmo, empuje, eso sí me agrada, me agrada mucho. Todos sabemos bien que somos nosotros quienes tenemos que llegar a la cuota para mantener a la empresa y por eso todos se comprometen. Pero hay algunas cositas que siempre pues no, como toda familia que quiere menospreciar a uno, y eso quizás sea lo que llega a fastidiar a uno.

**P2:** Sí claro, ¿y qué actividades crees que tú que se podrían desarrollar para promover el clima laboral? De repente no sé, integraciones, almuerzos.

**P1:** Actividad uhmmm, tal vez, un... un... hubo un plan que vino un señor que tenía un proyecto, el proyecto era que las personas que no tenían excel podían inscribirse por medio de la empresa. Se podía estudiar. Hay productos o presentaciones que deberían ponerlas en castellano, porque todo está en inglés y en francés y eso tenían que traducirlo para hacer nuestra presentación.

**P2:** Y respecto a la cultura organizacional, si tuvieras que describir a QE en en una palabra cuál sería?

**P1:** Uhmm no sé

**P2:** O una frase si te hace más fácil...

**P1:** Fuerza. Fuerza o decisión. Pasa que a veces nos amarramos mucho en la toma de decisiones. Tu tienes que tomar tu decisión, para no aplazar la situación

**P2:** Ok entiendo, ¿identificas algún atributo que caracteriza a la cultura?

**P1:** Uhm.. no.

**P2:** Ok, y ¿conoces los valores de QE?

**P1:** Sí hay, pero no lo sé. Te lo juro.

**P2:** Y ¿sabías que QE tiene una mascota?

**P1:** Sí.

**P2:** ¿Y sabes cómo es?

**P1:** Es.. como se llama.. ay, no me acuerdo. Es un animalito..como se llama... lo pusieron ese animalito porque como se llama... siempre hay un guía, uno se dedica a vigilar y los demás hacen su actividad, cuando hay peligro esta mascota avisa para que las demás se puedan esconder.

**P2:** ¿te sientes identificado con este animal?

**P1:** Sí

**P2:** ¿Tienen aquí celebraciones?

**P1:** Claro sí, día del trabajador a veces se hace una celebración arriba. Día de la madre, del padre, los llevan a comer, o un presente.

**P2:** ¿Y los cumpleaños?

**P1:** También, a fin de mes les cantan su cumpleaños.

**P2:** Ahora pasamos con las relaciones entre colaboradores: ¿Sientes que te dan ayuda cuando lo solicitas?

**P1:** Depende ah... depende

**P2:** ¿A veces sí y a veces no?

**P1:** Depende también del jefe

**P2:** Si excluimos al jefe, entre tus pares

**P1:** Ah no sí, sí hay colaboración. Sí me lo brindan, ellos sí.

**P2:** ¿Te sientes respaldado por los miembros de tu equipo de trabajo?

(Silencio...)

Si sacamos al jefe...

**P1:** Sí, sí,

**P2:** ¿hay confianza entre ustedes?

**P1:** Sí sí, con ciertas personas sí

**P2:** ¿y Crees que saben trabajar en equipo?

**P1:** Sí, con temas de licitaciones sí, yo mucho hablo y trabajo con Johanna, siempre nos ayuda con las licitaciones y los cambios.

**P2:** Claro, es fluído. ¿Consideras que sí hay comunicación fluída entre ustedes?

**P1:** Sí, bastante

**P2:** Entonces, ¿cómo es la comunicación entre jefe y subordinado? ¿Fluida también?

**P1:** Como te comenté, no se involucran mucho.

**P2:** ¿Cómo son las relaciones interpersonales en QE? ¿Sientes que los colaboradores acá son amigos fuera del trabajo? ¿O es netamente laboral?

**P1:** Sí, somos amigos fuera de trabajo. No nos juntamos fuera, pero salimos de una reunión y nos juntamos a tomar desayuno. A veces vengo acá y salimos conversando, nos repartimos cada uno a su zona. Más con Johanna, porque me apoya, a veces la llevo a comer, entonces es un tema de agradecimiento.

**P1:** Hay bastante comunicación con ellos, con almacén, nos apoyamos mutuamente, nos acompañamos. Yo no me quejo de ellos la verdad, para mí ellos son impecables.

**P2:** ¿Consideras que tienes autonomía de decisión? Es decir, en situaciones complicadas como conversábamos, tus diferencias con los médicos, etc.

**P1:** A veces no...

**P2:** Ya, y eso sucede ¿por qué el jefe desea controlar todo? o ¿tu no sientes la confianza?

**P1:** Como te digo el Ejecutivo de ventas siempre llega a un límite, por eso es bueno conversar con ellos.

**P2:** Y por ejemplo, cuando tienes alguna idea o comentario sobre algún proceso ¿sientes que lo puedes expresar con libertad?

**P1:** Lo malo es que acá cuando uno lo dice todo lo toman a malo, entonces yo en las reuniones ya aprendí a no hablar

**P2:** ¿Conoces a las personas de la línea gerencial?

**P1:** Claro

**P2:** ¿Has interactuado con ellos?

**P1:** No, directamente no

**P2:** ¿A partir de qué medios te envían comunicados?

**P1:** Por correos o celular, desde mi celular veo mis correos, o a veces me mandan WhatsApp

**P2:** ¿Crees que esos canales son efectivos para comunicar?

**P1:** Sí, sí, son efectivos

**P2:** ¿Conoces el slogan de la empresa?

**P1:** Uhmm no, no me acuerdo

**P2:** ¿Identificas algún color que caracteriza a la empresa?

**P1:** Creo que es el azul con blanco, o celeste con blanco. A veces me dicen que ando con el uniforme de QE, porque uso esos colores, pero yo me visto así, yo le digo que no es el uniforme, es mi ropa. Por ejemplo en los congresos, todos van uniformados y nosotros vamos cada uno de un color distinto. Justo estábamos conversando que deberíamos coordinar terno para estar iguales.

**P2:** Sí pues, sería bueno

**P2:** ¿Tienes comunicados? En el correo ¿Te arman comunicados? ¿Acompañan la información con imágenes o todo es escrito?

**P1:** Bueno sí, en día de capacitaciones mandan con su horario para poder confirmar y eso. Yo no voy a estar mirando si el color o no, solo busco que la información sea completa.

**P2:** Y, ¿qué aspectos mejorarías en la comunicación?

**P1:** Ah ya, solamente uhm... que nos comuniquen con tiempo y sean más sutil a la hora de comunicarnos. Te mandan un correo diciendo que necesito la información pa' mañana, y no respetan los tiempos. Y la forma de expresarse en el correo también tiene que ser más amena.

**P2:** ¿Te sientes orgulloso de trabajar aquí?

**P1:** Por supuesto, como te comenté, yo llegué aquí porque quería hacer historia. Quería colaborar con mis compañeros, colaborar con el levantamiento de esta empresa. Me siento bien, me siento orgulloso, me siento agradable. Y le comento a mis hijos pues, lo que yo hago. En Albis lo tenía como te digo... un poquito más fácil, aca tienes que hacer de todo, tienes que ser promotor, visitador médico, ejecutivo de ventas. Me gusta esto, me gusta me gusta.

**P2:** Si pudieras mejorar un aspecto de la empresa ¿qué sería?

**P1:** Más capacitaciones. Urgente capacitaciones. Me gustaría tener un power point.

**P2:** ¿Te sientes feliz de trabajar acá?

**P1:** Después de todo, Sí, me siento feliz, me siento orgulloso de trabajar acá porque estoy dejando un legado y mi esfuerzo está acá, me siento como si fuera mi casa.

## **Entrevista #2**

**P1:** Ah, lo vas a grabar

**P2:** Sí, porque es mucho más fácil. ¿Cómo te llamas?

**P1:** XXXXXX

**P2:** ¿Y cuántos años tienes?

**P1:** 28

**P2:** ¿Cuál es tu profesión?

**P1:** Economista

**P2:** ¿Cuánto tiempo llevas en QE?

**P1:** Recién 3 meses

**P2:** woow, poquito tiempo, ¿cómo llegaste aquí?

**P1:** por entrevista, proceso regular

**P2:** ¿Qué te motivó a trabajar acá?

**P1:** Bueno, básicamente buscaba un cambio, un cambio de clima, de nuevas oportunidades

**P2:** Claro, algo diferente. Y cuéntame, ¿en qué área te desempeñas?

**P1:** Siempre me he desempeñado en todo lo que es tesorería, en bancos y demás, pero acá también veo lo de cobranzas

**P2:** Oh ok, pero dentro de qué área estás?

**P1:** Exactamente tesorería, mi cargo es de tesorero, pero estoy viendo todo lo de analista de cobranzas, también toco bastante cobranzas.

**P2:** Y, ¿cuántas personas conforman tu equipo de trabajo?

**P1:** Tesorería soy solamente yo

**P2:** ¡Wao, no te creo! ¡Cuánta responsabilidad! Y ¿cuál es tu horario de trabajo?

**P1:** De 8 a 6. Mi día a día veo la parte de pagos y cobranzas.

**P2:** Ahora tocaremos el clima laboral, ¿qué es lo que más valoras como colaborador de QE?

**P1:** Qué hay buen clima laboral, me llevo bien con mis compañeros de trabajo, no ha habido ningún problema fuerte.

**P2:** ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar acá?

**P1:** El clima, hay buen clima

**P2:** ¿Qué es lo que menos te gusta de trabajar aquí?

**P1:** La operatividad, hay mucha carga de trabajo, mucha carga laboral y a veces los procesos son demasiado extensos y complejos. El sistema que tenemos está en desarrollo y es por eso que tengo un desfase de tiempo

**P2:** ¿Cómo puedes describir en grandes rasgos el clima laboral aquí?

**P1:** Es muy bueno, hay compañerismo

**P2:** y lo percibes sólo en tu área o en toda la empresa

**P1:** No, no, en toda. Es muy bueno. Yo tengo relación con logística, con el área de cobranzas, con licitaciones. Canalizo comunicación con casi todas las áreas y sí he percibido buen clima. Igual, cuando han habido temas de trámites y demás, si hay una ligera presión pero es dentro de lo normal

**P2:** ¿Crees que tienes beneficios como colaborador de QE?

**P1:** ¿Qué tipo de beneficio?

**P2:** No se, por ejemplo, a mi en Pacífico me dan precios corporativos, me dan flexitime.

**P1:** No, no tenemos

**P2:** ¿Y qué beneficios te gustaría tener?

**P1:** Ahorita lo que más me gustaría es el tiempo, que sea un horario más flexible.

**P2:** ¿Qué atributos definen para ti que un clima laboral sea bueno?

**P1:** Que haya compañerismo, comunicación. Si hay algún problema levantar la mano y comunicarlo, si no, se guarda y se transforma en algo más grande y es peor.

**P2:** ¿Qué atributos crees que definen a un clima laboral como malo?

**P1:** Por ejemplo que, que haya un problema y traten... yo soy de las personas que buscan soluciones, pero si ellos solo tratan de perjudicar y hablar del problema, no me parece

**P2:** ¿Qué actividades te gustaría que se desarrolle para promover un buen clima?

**P1:** Que haya pausas activas, capacitaciones. Que haya un sistema de estímulo, trabajar por metas.

**P2:** ¿Hay algo que te gustaría mejorar aquí?

**P1:** A nivel de clima no, pero a nivel de sistemas sí. Me significa un atraso.

**P2:** Respecto a la cultura organizacional, si tuvieras que definir a QE en una palabra, ¿cuál sería?

**P1:** Uhm... dedicación porque en la medida de cada función que tenemos, tratamos de cumplir a carta cabal.

**P2:** En el tiempo que llevas aquí, ¿has logrado identificar una cultura en la empresa? ¿Algo en común?

**P1:** Uhm.. no..

**P2:** O atributos que la caracteriza?

**P1:** Sí bueno, somos comprensivos, sí hay motivación. Cuando interactuamos todos tratan de apoyar.

**P2:** ¿Conoces los valores de la empresa?

**P1:** Honestidad, responsabilidad, dedicación

**P2:** ¿Y te identificas con ellos?

**P1:** Sí claro, cada trabajador tiene que ser responsable, cumplir, no dejar vacíos, zanjando las situaciones

**P2:** ¿Crees que todos los colaboradores los practican?

**P1:** Creo que sí tratan de cumplir, pero de repente con el tiempo no puede.

**P2:** ¿Conoces a la mascota de QE?

**P1:** No

**P2:** ¿Qué ritos tienen en la empresa? Es decir, celebraciones

**P1:** Bueno hace poco tuvimos una reunión de cierre de mes.

**P2:** ¿Cómo fue?

**P1:** Fue bonito porque nos hicieron parrilla, como para integrarnos. Me agradó, pudimos bailar.

**P2:** ¿A nivel personal sientes que puedes pedir ayuda cuando lo necesites?

**P1:** No lo he hecho, pero sí

**P2:** ¿Te sientes respaldado por los miembros de tu equipo?

**P1:** Sí sí

**P2:** ¿Crees que hay un trabajo en equipo, comunicación confianza?

**P1:** Sí, sí hay

**P2:** ¿Crees que hay comunicación fluida entre todos los colaboradores?

**P1:** Al 100% no

**P2:** Pero entre áreas?

**P1:** Bueno ahí sí.

**P2:** ¿Cómo crees que sea la relación aquí entre el colaborador y su jefe?

**P1:** Bueno, en mi caso es súper buena. Cuando le he comentado algo, ella me responde

**P2:** ¿Sientes que es un trato vertical o horizontal?

**P1:** No para nada, no es vertical. No se da esa distinción

**P2:** ¿Consideras que tienes autonomía para tomar decisiones acá?

**P1:** Sí, sí considero, como yo soy la única persona en tesorería y cobranza, puedo decidir.

**P2:** ¿Y cuándo tienes alguna idea, ¿te sientes en la facultad de expresar con libertad?

**P1:** Sí claro, justo lo que le pedía a Giselle hace un par de semanas, que nos ayude con sistemas para el canje de letras. Justamente estamos con un proveedor que todo sea automatizado.

**P2:** y cuéntame, ¿conoces o identificar a los miembros del directorio?

**P1:** sí claro, porque justo el mes pasado hubo directorio y yo participe

**P2:** ¿y qué tal la comunicación con ellos? ¿vertical o horizontal?

**P1:** todo muy bien, muy ameno

**P2:** Y pasando a la comunicación, ¿cuáles son los canales de comunicación por los que actualmente te informan de algo?

**P1:** Por correo, por teléfono, por Whatsapp

**P2:** ¿Y crees que son efectivos?

**P1:** Sí sí todo bien

**P2:** ¿entonces la información llega sí o sí?

**P1:** Sí

**P2:** ¿Agregarías algún canal?

**P1:** No, me parece que está bien

**P2:** ¿Identificas el slogan de la empresa?

**P1:** Uhm.. no, no

**P2:** ¿Y conoces los colores de la empresa?

**P1:** Celeste, azul, blanco.

**P2:** ¿Te gustan?

**P1:** Sí, tienen armonía, no son muy fuertes ni muy débiles

**P2:** Y sobre las comunicaciones que te mandan por correo, ¿cómo son? tiene texto, imágenes, alguna letra especial

**P1:** Son textos con imágenes de bancos, de sistemas

**P2:** ¿Te parecen atractivos?

**P1:** Ummm.. sí, o sea más que atractivos son necesarios, para validar algunos datos

**P2:** ¿Pero te da esto de que te provoca leerlo?

**P1:** Bueno a veces no, en verdad depende mucho de la carga laboral y de la información

¿El tono de comunicación, es amigable, serio, formal?

**P1:** Es normal, un punto medio la verdad

**P2:** ¿Qué cosa mejorarías de la empresa?

**P1:** Algunos procesos, porque a mi me atañe los procesos de pagos, reducción de la operatividad, flexibilidad de tiempo.

**P2:** ¿Y en el trato?

**P1:** No, en el trato no, todo muy bien. El clima está perfecto. El tema de sistemas sí me gustaría.

**P2:** ¿Te sientes orgulloso de formar parte de esta empresa?

**P1:** Sí claro

**P2:** ¿Eres feliz trabajando aquí?

**P1:** Sí, me siento tranquilo, yo ya conversé con mi jefa y me está apoyando con el tema de sistemas.

### **Entrevista 3**

**P2:** ¿Dime cuál es tu nombre?

**P1:** XXXXX.

**P2:** ¿Cuántos años tienes XXXXX?

**P1:** 28 años

**P2:** ¿Cuál es tu profesión?

**P1:** Licenciado en administración, egresado de UNMSM, actualmente ejerzo como Coordinador de Almacén y Despachos.

**P2:** Cuéntame, ¿Cómo llegaste a QE?

**P1:** Llegue acá hace 4 años por recomendación de la doctora Liz, antes trabajaba como asistente de dirección técnica en mi anterior trabajo, como dos años y medio, y ahí conocía a la doctora Liz, quien antes era la químico farmacéutico de QE. Yo llegué por ella porque necesitaba ayuda en algunos temas regulatorios y como manejaba el tema de registros, vine primero como apoyo hace ya 4 años.

**P2:** ¿Cuál es tu función?

**P1:** Hoy por hoy soy parte del área de operaciones, trabajo en conjunto con Rebeca bajo la supervisión de Maurizio. Más que nada, hoy en día, yo soy el que hace los inventarios, el impacto de la relación almacenaje, capacidad, los despachos. Estos últimos no los hago tanto en la práctica pero si controlo el sistema, costos logísticos y demás cosas que pueden impactar.

**P2:** Perfecto, ¿Cuántas personas conforman tu equipo de trabajo?

**P1:** A ver, directamente mi equipo de trabajo está conformado por 4 operarios y un híbrido entre operario y administrativo, que es el jefe de almacén(Miguel).

**P2:** Descríbeme un día laboral en la vida de XXXX.

**P1:** Un día laboral normal en la vida de XXXX sería, bueno llego un poquito tarde, es uno de los defectos que tengo que mejorar. Bueno, llego y lo primero que hago es revisar los stocks y dar una caminata al almacén que se encuentra en el primer piso y ver que los racks no estén vacíos y que estén disponibles de mercadería. Luego, hablo directamente con Miguel, vemos la ruta, porque tengo que estar informado de a dónde van... qué llevan, y procedo a escribir en el grupo de whatsapp que tenemos aparte del grupo de Química netamente de almacén y despacho, y por ahí compartir algunos comentarios... lineamientos, a veces parte del reglamento para que se les recuerde y lo tengan en la memoria. Termino mi visita en almacén y regreso a mi cubículo en el tercer piso y empiezo a ver el tema de la data: despachos, descargos, o analizar alguna pre liquidación que me pueda mandar algún proveedor.

**P2:** Qué es lo que más valoras como trabajador de QE?

**P1:** Bueno... a parte del personal, a veces tengo la libertad de hablar con mi jefe sin “tapujos”... será por la confianza me imagino también, porque cuando yo ingresé Maurizio también era nuevo, tenía como un año creo, y yo no pertenecía a su área. A veces hablamos con sinceridad y le digo “no me parece”, “los gastos son innecesarios”, “Maurizio, la gente va a misa los domingos, tienen familia”.

**P2:** Claro...¿qué es lo que más te gusta de trabajar acá?

**P1:** Me gusta tener mis espacios, yo cuando me siento un poco ofuscado, me paseo, subo, voy al área comercial, converso con ellos, y no siento que me limiten para empezar. No sé si es adquirido o es algo tácito, porque sí veo a mis compañeros que se

quedan pegados en sus escritorios. Capaz es por, no sé... educación o la actividad física. Me gusta subir y bajar, conversar con las personas tanto de la vida personal como del trabajo, que van de la mano.

**P2:** ¿Qué es lo que menos te gusta de trabajar acá?

**P1:** Pucha, los descuentos. Es que hay un tema ahí de actitud y un tema de compromiso. Que se habla acá, es un valor.

**P2:** ¿A qué te refieres?

**P1:** Es que cuando uno tiene compromiso con cualquier lugar, cuando eres nuevo, el interés pueden traducirse a hora extras no recompensadas o no remuneradas.

**P2:** ¿Te ha pasado eso?

**P1:** Sí, anteriormente, uf...

**P2:** ¿Y ahora te pasa eso?

**P1:** No, ya no porque ahora he logrado un equilibrio en mi vida personal, porque de acá me voy a estudiar o a hacer mi hobby que es la danza, entonces soy consciente de que si llego 8:14, 8:30 u 8:40 ya sé que en el mes me van a descontar.

**P2:** Ah.. te descuentan por tardanzas..

**P1:** Sí, y es parte de la política, pero no a todos... ahí hay un criterio de cuestión de confianza, es decir, cargos de confianza no están sujetos a eso, ni hora de almuerzo ni salida. Entonces qué pasa, si yo antes me quedaba por avanzar mis cosas o tener mayor albur el día siguiente, 7/8pm, mientras que no sea con permiso o le nazca a uno y tienes esa actividad, tienes que hacerlo. Y bueno, justo el gerente, el señor Ricardo, ha hablado y la cuestión es que todos demos el mayor enfoque en todo tu día, cosa que te vas a las 6 a tu casa, pero a veces no se da eso.

**P2:** ¿Cómo describirías el ambiente laboral aquí?

**P1:** Uf... bueno, es que siempre va a variar. Si yo me pongo la camiseta de administrativo sería cordial, nos podemos pelear u ocurrir un pleito, me tomo un café,

pasa la hora y ya todo está bien. Ahora, si me pongo la camiseta de almacén, porque yo he hecho labores de almacén antes de estar en mi puesto, sería falta de planificación, todo a última hora, mandan los despachos a las 5pm, llegas a las 7pm, te quejas, no ves a tu familia. Y eso que yo vivo cerca, pero pensando en mis compañeros, mal que bien, soy menor que ellos, y es como si yo discuto con mi papá o como si mi papá se quejara conmigo, algo así.

**P2:** ¿Crees que cuentas con beneficios al trabajar acá?

**P1:** Yo tengo un beneficio que lo tengo bien claro que es el EPS, a mi me subvencionan eso. Eh... se podría decir que me lo gané porque el año pasado o hace dos años hubo una evaluación de desempeño en donde tu jefe inmediato te daba un cuadernillo para que tú llenes, tú llenabas y quedaba un espacio para que el jefe también lo haga en base a lo que tú te habías autoevaluado y en base a eso te daban ciertos beneficios como un aumento de S/100-200, o como te digo, en mi caso, fue el tema del EPS que para mi es un golazo, y te ayuda.

**P2:** ¿Qué otro beneficio te gustaría tener como colaborador?

**P1:** Directamente y poniendo mi mano al bolsillo, que no me descuenten. Y que regrese esa evaluación de desempeño, me encantaría que no sea solo de desempeño, eso es sesgado, es tu jefe, es uno a uno, sino que sea 360: no solo de tu jefe sino también de tus compañeros.

**P2:** ¿Qué es lo más importante para ti en el clima laboral?

**P1:** Uf... que sea flexible, pero con responsabilidades bien definidas, obviamente.

**P2:** ¿Flexible en el sentido de los horarios o cómo?

**P1:** No solo en eso de los horarios... flexible en otras cosas como carga laboral, y que no sean flexibles sino también conscientes. Ese es un criterio de raciocinio que se debería de tener, me imagino, porque tampoco vas a pedir demasiado a algo que ya está sobredimensionado.

**P2:** ¿Qué atributos le darías a un buen clima? ¿Que sea flexible y qué mas?

**P1:** Para empezar que no tenga barreras de comunicación pero no barreras solo con tu área, sino que también se pueda dar esa confianza con de hablar desde el que te

saluda en la puerta hasta el gerente general o el directorio, pero por respeto o política a veces no hay o hay un procedimiento que se tiene que seguir.

**P2:** ¿Qué atributos definen a un clima laboral como malo?

**P1:** Uf.. barreras, trabas tanto cuando “tengo una cita médica... pucha no” o “quiero vacaciones”. Hay un procedimiento, claro yo soy consciente y ya me lo han comunicado, no tengo por qué iría porque me han dicho que planifique con tiempo, si lo pido a última hora no sería...

**P2:** ¿Qué actividades te gustaría que se desarrollen aquí para promover un buen clima laboral?

**P1:** Integración con desayunos en el día del trabajador, de la secretaria o cuando hay agasajos y que reconozcan a las personas cuando se llegó a la cuota o esas cosas.

**P2:** Respecto al clima laboral actual, ¿qué cosas mejorarías?

**P1:** Como primer aspecto sería involucrar más a mis compañeros de almacén porque se encuentran aislados del resto, están como en una jaula abajo. Y relacionarnos más porque solo revisamos mercadería con un químico y un ejecutivo, o solo los llaman para saber a qué hora están llegando o dónde tienen que dejar la mercadería. El tipo de involucramiento es muy frío. Que los dos sientan lo importante que es su trabajo, y que no solo es mandar una orden. Si es que el primero que realiza el procedimiento no sabe que su trabajo es igual de importante, tampoco me exijan más, porque al final se vuelve una bola de nieve.

**P2:** Si tuvieras que definir a QE en una palabra ¿cuál sería?

**P1:** Somos unos bomberos, vamos a apagar incendios.

**P2:** ¿Identificas acá una cultura organizacional?

**P1:** Sí identifico, pero por áreas. No hay una general, hay subculturas. No hay nexo.

**P2:** ¿Reconoces los valores de la empresa?

**P1:** Si... compromiso, trabajo en equipo, confianza, y esos tres son los que más recuerdo.

**P2:** ¿Te identificas con ellos?

**P1:** Eh... sí, creo que la confianza, como le digo a cualquiera que me conoce, es la capacidad de predecir un hecho en base a algo repetitivo y yo siento eso con mi equipo. Trabajo en equipo también porque inconscientemente tengo que involucrarme también con los de comercial.

**P2:** ¿Crees que estos valores realmente identifican a todos los colaboradores?

**P1:** No porque cada uno tiene una visión distinta, porque para los de almacén el compromiso puede ser que signifique que se queden más horas y lleguen tarde a sus casas. Quizá para ellos es más confianza o puntualidad.

**P2:** ¿Conoces a la mascota de QE?

**P1:** Es la suricata.

**P2:** ¿Te identificas con ella?

**P1:** Si... no soy tan nómada pero me gusta tener la posibilidad de estar ahí observando, también su lenguaje corporal.

**P2:** ¿Cuales son los ritos que hay en la empresa?

**P1:** La celebración anual que es en diciembre, el aniversario de los señores, cumpleaños de todos.

**P2:** Pasando a la relación con los colaboradores, a nivel personal, sientes que puedes pedir ayuda cuando lo necesitas?

**P1:** En general... más o menos, y en mi entorno sí.

**P2:** ¿Te sientes respaldado por los miembros de tu equipo?

**P1:** Sí, sí. Pero puede ser sesgado por el tipo de autoridad que puedo llegar a tener por mi puesto.

**P2:** Sientes que el trabajo en equipo es positivo?

**P1:** Sí, al final, todos estamos dentro del margen de error.

**P2:** ¿Consideras que hay comunicación fluida entre los colaboradores?

**P1:** No, por ejemplo en los directorios la información es libre, pero tiene tres ópticas: ventas, contabilidad y almacén. Teniendo una misma fuente de información... es un circo abajo.

**P2:** ¿Crees que es buena la relación entre jefe-subordinado?

**P1:** En mi área creo que sí.

**P2:** ¿Crees que eres un buen jefe?

**P1:** No... porque no creo que tenga las atribuciones para hacerlo. Por ejemplo, directamente hay partes procedimentales como las vacaciones, los permisos que no se me atribuyen...

Pero es escapa de tus manos. Y por qué eso debería escapar de mis manos si me están dando un cargo y yo con esas atribuciones podría darles una mejor calidad de vida a mis compañeros. Si no tengo esas atribuciones... yo soy un tramitador más.

Claro, pero también puedes ser un buen jefe en otros aspectos. Sí, bueno, a nivel emocional, motivacional yo creo que sí y es importante, pero las palabras no siempre se materializan. Creo que tiene que haber un balance porque yo puedo tirarles flores para que hagan bien su trabajo y sepan que es importante pero otra cosa es que yo puedo agilizar sus procesos de despacho, que me traigan su orden, terminen temprano y que les diga que puedan irse.

**P2:** ¿Las relaciones acá son netamente laborales o se podría decir que tienes amigos?

**P1:** Tengo buenos compañeros, pero la amistad es algo más fuerte.

**P2:** Pero con Maurizio que lo conoces hace tiempo, ¿no hablan de otras cosas?

**P1:** Sí, claro, lo conozco hace dos años y medio, y hablamos de otras cosas externas, no solo laborales. Con los demás, en nuestros momentos no laborales como es el almuerzo, hablamos de políticas, leyes, perspectivas...es bacán. Con algunos compañeros hablamos hasta de prevención familiar.

**P2:** ¿Crees que tienes autonomía de decisión?

**P1:** No. Yo sé que es necesario, pero no sé en qué medida uno puede recibir esa atribución o ese empoderamiento para tener un efecto.

**P2:** ¿Cuando tienes una idea o comentarios te sientes en libertad de expresarlo?

**P1:** Sí, y lo registro porque lo mando por correo.

**P2:** ¿Sientes que te escuchan?

**P1:** Ah, no. Por ejemplo, el tema de prevención familiar lo comuniqué a RRHH, le dije a algunos otros de mis compañeros, pero no se hizo nada, porque abajo en los almacén, nos estábamos llenando de puro baby shower y eso de ahí repercute en su vida laboral por los permisos de chequeos, ecografías y otras cosas.

**P2:** ¿Identificas a los integrantes de la gerencia, los conoces a todos, has hablado con ellos?

**P1:** Es segmentado, porque en la manera en que te hablo a ti o a Maurizio le puedo hablar al señor Ricardo, porque a veces sale de lo profesional y habla de manera más práctica y entendible, e igual con la señora Ana Sofía, José Ávalos o Victor Guevara. Eso es cuando es one to one, porque cuando sales a hablar al frente en el directorio puedes llegar a herir susceptibilidades porque se vuelve más emocional que racional.

**P2:** Ahora viendo un poco sus canales de comunicación, ¿con cuáles cuentan ustedes?

**P1:** Contamos con whatsapp y correos corporativos.

**P2:** ¿Crees que son efectivos? ¿Te gustaría algún canal más?

**P1:** Sí... y no sé si existen más canales. Para mi el whatsapp ha ayudado un montón porque es más rápido, nos mandamos indirectas, chiquitas... aparte que el correo nadie lo lee.

**P2:** ¿Conoces el slogan de la empresa?

**P1:** Ahí me agarraste... algo de calidad de vida.

**P2:** ¿Crees que el slogan los identifica?

**P1:** Eh... medianamente, porque la calidad es un concepto bien grande e implica muchos factores. Ahora yo, dentro de inventarios soy consciente que alguno de solapan, se sacan la vuelta pero para el bien del resultado. Entonces es como si yo fuese infiel y venga a hablarte de fidelidad.

**P2:** ¿Conoces los colores representativos de la empresa?

**P1:** Bueno, cambiamos de logo, así que es el naranja y turquesa de acuerdo al logo.

**P2:** ¿Te parecen adecuados?

**P1:** Me parecen más vivos, más juvenil porque el anterior era azul y plomo.

**P2:** ¿Cómo son los comunicados que te mandan al correo?

**P1:** Generalmente hay dos tipos de comunicados: los de las celebraciones y ritos que son un slide de ppt que son sencillos de entender, y los otros son los relacionados a procesos que son más formales y fríos.

**P2:** ¿Qué mejorarías de estos comunicados?

**P1:** Mmm... no sé, si es en Facebook, mientras no tenga que tenerlos a todos como amigos en Facebook y no tenga que mezclar mi vida personal con el trabajo yo creo que un grupo en Facebook sí podría funcionar.

**P2:** ¿Si pudieras mejorar algún aspecto de la empresa, ¿qué sería?

**P1:** Los sueldos en base al desempeño. Capacitaciones también.

**P2:** ¿Qué mejorarías en relación al clima laboral y la comunicación?

**P1:** Introduciría charlas trimestralmente entre todas las áreas. Es la única manera, la comunicación acá es muy vertical. Hay muchas trabas.

**P2:** ¿Te sientes orgulloso de trabajar en QE?

**P1:** Sí porque estamos lucrando con la salud, es un tema muy delicado, aportamos, la calidad de vida es importante y más aún para quienes han perdido seres queridos. Creo que la gente se queda o aguanta ciertas cosas como falencias de comunicación o la burocracia, porque ya sea que tienen la necesidad o simplemente les gustan sus compañeros.

**P2:** Eres feliz trabajando en QE?

**P1:** Sí... soy loco feliz.

#### **Entrevista 4**

**P2:** ¿Cómo te llamas?

**P1:**XXXXXX

**P2:** ¿Cuántos años tienes?

**P1:** 24.

**P2:** ¿Cuál es tu profesión?

**P1:**Contador público.

**P2:** ¿Cuánto tiempo tienes en QE?

**P1:**Tengo 3 meses.

**P2:** ¿Cómo llegaste a la empresa?

**P1:** Porque anteriormente yo trabajaba en una firma de auditoría y vine a hacer un trabajo especial acá, tuve la oportunidad de conocer al equipo y por medio de ellos pude postular.

**P2:** ¿Cuál es tu área?

**P1:** Contabilidad.

**P2:** ¿De qué te encargas exactamente?

**P1:** Soy auxiliar contable, me encargo principalmente del registro de las compras nacionales, importadas, de la caja chica, de las tarjetas de crédito, provisiones de gastos, análisis de cuentas, presentación de informes y todo lo que me puedan asignar.

**P2:** ¿Cuántas personas conforman tu equipo de trabajo?

3.

**P2:** Describe un día laboral en la vida de XXXX.

**P1:** Por lo general llego muy temprano, alrededor de las 7:30am y trato de organizar mi día, defino las prioridades y en base a eso trato de organizar mi día.

**P2:** ¿Hasta qué hora trabajas?

**P1:** Hasta las 6.

**P2:** ¿Vives cerca?

**P1:** Sí.

**P2:** ¿Qué es lo que más valoras del clima laboral como trabajadora de QE?

**P1:**El trato y el respeto. Actualmente no he tenido ningún maltrato por parte de mis compañeros. Como en todos lados siempre hay ciertas diferencias entre criterios, posiciones pero siempre tratamos de mantenerlo en lo profesional. Pero en general me parece que el trato entre todos es muy bueno.

**P2:** ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en QE?

**P1:**Principalmente el enfoque o lo que he aprendido de la parte de contabilidad porque anteriormente siempre me veía enfocada al área de auditoría entonces estar en esta área es como ver la otra cara de la moneda. Creo que me ha nutrido mucho a nivel profesional.

**P2:** ¿Qué es lo que menos te gusta de trabajar en QE?

Está difícil esa pregunta... ¿la puedo responder después?

**P2:** ¿Cómo describirías el clima laboral en QE?

**P1:**Por lo general bueno. Yo he estado en otros lugares de trabajo donde el ambiente es súper pesado que ni si quiera se podía conversar un poco porque el clima es así. Acá por lo menos hay un poco más de compañerismo.

**P2:** ¿Crees que cuentas con beneficios al trabajar en QE?

**P1:**Cuando yo entré aquí he ido a dos capacitaciones pero no ha sido porque la empresa nos lo ha proporcionado, sino fue por iniciativa propia de mi jefe que nos buscó capacitaciones que no fueron pagadas es que las pudo conseguir a través de contactos o amigos en firmas nos han podido proporcionar capacitaciones totalmente gratuitas. He ido a una sola durante el horario de trabajo y las demás han sido fines de semana o en la noche luego del trabajo.

**P2:** ¿Qué beneficios te gustaría tener como colaboradora acá?

**P1:**Me gustaría mucho que hayan capacitaciones, porque un profesional que no está capacitado o actualizado está totalmente desfasado, no estás preparado para enfrentar nuevas cosas de la actualidad. Creo que deberían tenerlo en consideración y le conviene a la empresa tener personal que esté totalmente capacitado para llevar a cabo sus funciones.

**P2:** ¿Qué atributos definirías que son positivos en un clima laboral?

**P1:** El respeto, el compañerismo, calidad humana.

**P2:** Y ¿cuáles atributos podrían ser negativos en un clima laboral?

**P1:** Para mí sería lo contrario a todo eso: el maltrato, que te falten el respeto, que te griten...

**P2:** ¿Qué actividades te gustaría que se desarrollen en QE para mejorar el clima?

**P1:** Creo que más actividades de integración. Hicieron una la semana pasada, pero por lo que escuché de mis compañeros no habían hecho una desde el año pasado creo. Yo he estado en empresas donde hacen actividades deportivas, viajes...

**P2:** Respecto a la cultura, si tuvieras que definir a QE en una palabra ¿cuál sería?

**P1:** Lo veo complicado porque no sé en qué sentido. Pero sin pensar mucho, lo primero que se me viene a la cabeza es desarrollo y en proceso de crecimiento.

**P2:** ¿Identificas que hay una cultura en QE? ¿Algo que caracteriza a todos sus colaboradores?

**P1:** Siempre hay una cultura implícita, pero actualmente no percibo eso. También tengo poco tiempo.

**P2:** ¿Conoces los valores de la empresa?

**P1:** Si mal no recuerdo... mmm... no, no recuerdo mucho, más me acuerdo de la misión y visión que son proporcionales que le proporcionan calidad de vida a las personas.

**P2:** ¿Cuando llegaste te hicieron alguna inducción?

**P1:** No... sí sé que lo tienen pendiente, pero a mí no me hicieron ninguna inducción.

Te hicieron entrega de algo de merchandising? No... ¡ah! Lo que sí me dieron fue un cuaderno de la empresa.

**P2:** ¿Sentiste una bienvenida cálida cuando llegaste?

**P1:** Eh... sí... normal creo. Creo que llegué también en un momento bastante alterado en el mes.

**P2:** Los tres valores de QE son innovación, confianza y trabajo en equipo, ¿crees que identifican a todos los colaboradores?

**P1:** Yo creo que sí, son valores que veo mucho en la gente de acá aparte de la responsabilidad.

**P2:** ¿Ya conoces a la mascota de la empresa?

**P1:** No(risas).

**P2:** En el tiempo que llevas acá, ¿ha habido celebraciones fuera de la parrillada que me comentaste hace un rato?

**P1:** Mmm... no.

**P2:** A nivel personal, ¿sientes que puedes pedir ayuda a tus compañeros cuando lo necesitas?

**P1:** Sí.

**P2:** ¿Sientes un respaldo de su parte?

**P1:** Sí, mi equipo de trabajo es muy bueno. De ellos no tengo nada de qué quejarme.

**P2:** ¿Crees que hay una comunicación fluida entre áreas?

**P1:** Creo que no. A veces sí, a veces no.

**P2:** ¿Te comunicas con otras áreas?

**P1:** Es que... el área de contabilidad centraliza toda la información. A veces sí, a veces no. Puede que no envíe un correo y para alguna personas normal, pero hay otras personas que se pueden molestar o se disgusten porque yo les envíe un correo. Yo creo que un correo es algo más formal para comunicarnos, no entiendo por qué el disgusto.

**P2:** ¿Qué tal es la relación con tu jefe?

**P1:** Es buena, la verdad es que mi jefe trata de hacernos sentir lo más cómodos posible, también se comunica constantemente con nosotros y nos informa de qué es lo que tenemos que hacer.

**P2:** ¿Has podido percibir que hay personas que son amigos fuera de la oficina?

**P1:** Sí, en algunos.

**P2:** ¿Has tenido alguna situación en la cual has sentido que tienes libertad de decisión?

**P1:** Yo no lo veo tanto así porque no estoy en la parte de dirección. Creo que esa pregunta va más para las personas que están en la parte de la dirección de la empresa que son los que toman decisiones. En mi caso, mi parte es más operativa y análisis, y en caso se presente algún problema o inconveniente, tengo que comunicarlo a mi jefe.

**P2:** ¿Conoces a los del directorio? ¿Has interactuado con ellos?

**P1:** Sí, creo que los conozco a todos y sí he interactuado con ellos, me sentí bien y que me trataron con respeto, pero son un poco más verticales.

**P2:** ¿A través de qué canales recibes comunicaciones de la empresa?

**P1:** Al correo y a mi celular.

**P2:** ¿Crees que son efectivos?

**P1:** Sí.

**P2:** ¿Conoces el slogan de la empresa?

**P1:** Es una lupita.

**P2:** El slogan es calidad por calidad, ¿crees que los representa?

**P1:** Sí.

**P2:** ¿Has identificado los colores que representan a la empresa?

**P1:** Azules y el rojo, que es el que más resalta.

**P2:** ¿Qué te parecen los comunicados que te mandan por correo? Son fáciles de entender, son atractivos...?

**P1:** Es cercano y los veo normal.

**P2:** ¿Qué podrías mejorar de la comunicación?

**P1:** Creo que es algo de todos, si bien estamos divididos por áreas estamos entrelazados. Creo que las personas deben comunicarse y pasar información porque lo que un área no comunica le falta a la otra, y creo que eso aún falta en QE.

**P2:** Si pudieras mejorar algún aspecto de la empresa, ¿qué sería?

**P1:** (risas) Salario, horarios, capacitaciones.

**P2:** ¿Te sientes orgullosa de trabajar en QE?

**P1:** Sí.

**P2:** ¿Eres feliz trabajando en QE?

**P1:** Sí me siento bien, cómoda.

**P2:** Volviendo a la pregunta que no respondiste antes, ¿cuál sería tu cosa menos favorita de trabajar en QE?

**P1:** Mmm... bueno, por ser de contabilidad cuando es cierre tenemos que quedarnos hasta tarde y creo que esas horas extra que uno trabaja deberían de cambiar la manera de compensarlas, puesto que me parece ineficiente el no poder recuperar mis horas en tiempo libre un mismo día.

### **ANEXO 8: Última encuesta de clima laboral**

1. ¿Reconoces el logo de QE?
  - a) Sí
  - b) No
  - c) No sé
  
2. ¿Cuáles son los colores de QE?
  - a) Azul, celeste, blanco
  - b) Azul, celeste rojo
  - c) Azul y blanco
  
3. ¿Qué animal es la mascota de QE?
  - a) Hurón
  - b) Zarigüeya
  - c) Suricata
  
4. ¿Cómo se llama la mascota de QE?
  - a) Quimi
  - b) Quimo
  - c) Quimito
  
5. ¿Cuáles son los valores de QE?
  - a) Innovación, trabajo en equipo, compromiso
  - b) Innovación, responsabilidad, trabajo en equipo
  - c) Responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo

6. ¿Consideras que el clima laboral ha cambiado en los últimos meses?

1 (totalmente desacuerdo)	en	2 (en desacuerdo)	3 (medianamente de acuerdo)	de	4 (de acuerdo)	5 (muy de acuerdo)

7. ¿Consideras que en los últimos meses ha mejorado la comunicación en tu área?

1 (totalmente desacuerdo)	en	2 (en desacuerdo)	3 (medianamente de acuerdo)	de	4 (de acuerdo)	5 (muy de acuerdo)

8. ¿Consideras que cuentas con el apoyo de tu equipo de trabajo?

1 (totalmente desacuerdo)	en	2 (en desacuerdo)	3 (medianamente de acuerdo)	de	4 (de acuerdo)	5 (muy de acuerdo)

9. Si tuvieras que calificar el clima laboral del 1, siendo la calificación más baja, al 5 siendo la más alta, ¿qué puntaje colocarías?

1 (muy malo)	2 (malo)	3 (regular)	4 (bueno)	5 (muy bueno)