



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Estrategia de Comunicación Audiovisual para la  
Reactivación del Compromiso Formativo en un proceso de  
fusión empresarial**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Servicios

**Hiram Assir Abdeel Fernandez Diaz**

**Revisor(es):  
Dr. Luis José García Tello**

**Lima, marzo de 2026**

### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Hiram Assir Abdeel Fernandez Diaz, egresado de Administración de Servicios de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI 70384093, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Estrategia de Comunicación Audiovisual para la Reactivación del Compromiso Formativo en un proceso de fusión empresarial”.

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional para optar Título Profesional de Licenciado en Administración de Servicios.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo del siguiente docente de la Universidad de Piura:

- Dr. Luis José García Tello, identificado con DNI 17883335.

Declaro que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi experiencia como investigador, declaro que las ideas expuestas en el Trabajo de Suficiencia Profesional alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 10.03.2026



Firma del autor<sup>1</sup>



Firma del asesor<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

## **Dedicatoria**

A mi padre, quien me dio la brújula de la integridad profesional; me enseñó a no buscar el camino fácil, sino a ganar cada logro con esfuerzo real, reconociendo el valor del trabajo en equipo y de saber en quién confiar. A mi madre, quien protegió mi chispa y me mostró que la vida profesional no tiene sentido si se desconecta del arte y la pasión. Este título tiene la disciplina de uno y la alegría creativa de la otra.

A Val, por ser mi hogar y mi fe incondicional en estos años de evolución; gracias por sostener mis caídas y creer en mí cuando yo mismo no sabía cómo hacerlo. Eres la mejor parte de este trayecto. A mis hermanos, por su forma única de ver el mundo y por acompañar mis pasos con esa admiración y respeto que nos mantiene unidos.

A mis abuelitos, Alicia, Juan y Blanquita, cuyas palabras fueron, son y serán el impulso para lanzarme siempre hacia lo nuevo; gracias por recordarme que solo en el riesgo se encuentra el verdadero crecimiento.

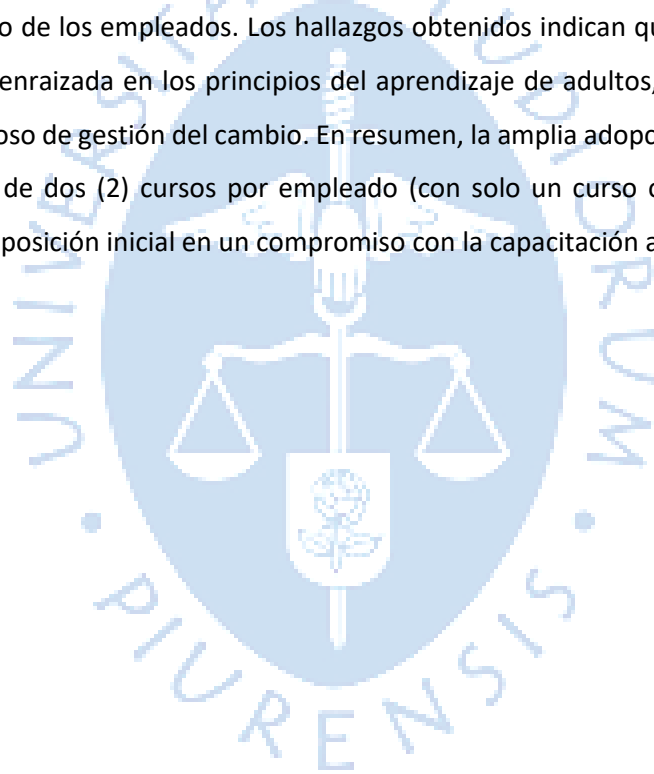
Y finalmente, a este proceso de formación. Por permitirme validar mi capacidad a través de este desafío y demostrarme que es posible evolucionar con integridad, encontrándome un poco más en cada paso del camino.

## **Agradecimiento**

Deseo expresar mi más profundo agradecimiento a mi asesor de Trabajo de Suficiencia Profesional, Dr. Luis García, por la confianza depositada en mi capacidad desde mi etapa de bachillerato hasta la culminación de este Trabajo de Suficiencia Profesional. Gracias por guiarme no solo para ser un mejor profesional cada día, sino también una mejor persona, enseñándome a avanzar con excelencia sin perder nunca mi esencia.

## Resumen

En este estudio, se describe y analiza la experiencia profesional formada en el proceso de integración entre las empresas EssilorLuxottica y GrandVision y la situación de TOPSA Perú, la empresa matriz de las marcas EconoLentes y Vision Center. Los fenómenos clave descubiertos durante este proceso incluyen la resistencia al cambio organizacional y la falta de compromiso del personal hacia la capacitación. Estos fenómenos surgieron de la migración de la capacitación presencial a la plataforma de aprendizaje en línea Leonardo. Teniendo en cuenta estas consideraciones, el proceso se desarrolló desde una perspectiva de comunicación interna y gestión de la capacitación. El video corporativo "Nos Cambiamos a Leonardo" es una de las herramientas estratégicas de concientización que se desarrolló para minimizar la resistencia y el miedo. Esta iniciativa basada en la Andragogía llevó a mitigar la falta de compromiso hacia el crecimiento educativo empresarial, aumentar la adopción de tecnología y mejorar el compromiso de los empleados. Los hallazgos obtenidos indican que la comunicación, una vez estratégicamente enraizada en los principios del aprendizaje de adultos, es una parte crítica de cualquier proceso exitoso de gestión del cambio. En resumen, la amplia adopción de la plataforma y la finalización promedio de dos (2) cursos por empleado (con solo un curso obligatorio) indicaron la transformación de la oposición inicial en un compromiso con la capacitación autodirigida y estable.



## Tabla de contenido

Introducción .....	10
Capítulo 1 Aspectos generales .....	11
1.1 Descripción de la empresa .....	11
1.1.1 Misión y Visión.....	11
1.1.2 Organigrama .....	11
1.1.3 Modelo de negocio .....	12
1.2 Descripción del puesto y del área de trabajo.....	13
1.2.1 Objetivos del puesto .....	14
1.2.2 Perfil del trabajador.....	14
1.2.3 Relación con otras áreas.....	14
1.3 Situación de la empresa .....	14
1.4 Descripción del problema.....	15
1.4.1 Comparación metodológica: educación presencial versus virtual.....	16
1.4.2 La Plataforma Leonardo: alcance y estructura.....	16
1.4.3 Desafío Estratégico.....	17
Capítulo 2 Fundamentación teórica .....	18
2.1 Gestión del cambio y resistencia.....	18
2.2 Comunicación Interna Estratégica.....	18
2.2.1 Andragogía: el aprendizaje en el adulto.....	19
2.2.2 Compromiso con la formación y desarrollo profesional .....	19
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de la experiencia.....	20
3.1 Aportes.....	20
3.1.1 Reactivación del interés (sensibilización) .....	20
3.1.2 Activación de nuevos usuarios (adopción inicial) .....	20
3.1.3 Compromiso con el desarrollo (engagement) .....	20
3.1.4 Satisfacción del Usuario.....	20
3.2 Desarrollo de la Experiencia .....	20
3.2.1 Diagnóstico de la resistencia y estrategia de mitigación .....	21
3.2.2 Diseño de la pieza comunicacional (enfoque andragógico) .....	21
3.2.3 Implementación, sinergia y resultados.....	22
Capítulo 4 Descripción de la propuesta .....	23
4.1 Descripción General .....	23
4.2 Descripción Detallada.....	23
Conclusiones.....	25
Recomendaciones .....	26
Glosario .....	27
Referencias .....	28
Apéndices .....	30
Apéndice 1. Guión Técnico de la Propuesta Comunicacional .....	30
Anexo.....	33

Anexo 1. Transcripción de Audio de Validación de Resultados ..... 33  
Anexo 2. Evidencia Documental del video realizado: ..... 34



### Lista de tablas

Tabla 1 Eje 1: Diseño de un modelo de formación continua híbrido .....	23
Tabla 2 Eje 2: Comunicación continua de valor andragógico.....	24



**Lista de figuras**

Figura 1 Organigrama de EssiloLuxóttica Perú / GrandVision Perú ..... 12

Figura 2 Página inicial de plataforma Leonardo ..... 16



## Introducción

Esta investigación es un Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) que se centra en la implementación de una estrategia de comunicación interna para el proceso de gestión del cambio en el área de capacitación de TOPSA Perú, miembro del grupo EssilorLuxottica, relacionado con el complejo proceso de fusión con GrandVision (2022-2023).

El objetivo de este trabajo es evidenciar, desde un enfoque vivencial y aplicado, las dificultades, estrategias y aprendizajes obtenidos en el proceso de implementación de esta estrategia.

El documento está organizado en cuatro capítulos basados en las ideas mencionadas anteriormente.

El primer capítulo, denominado Aspectos generales, incluye una descripción de la empresa, la posición profesional de autor y del problema encontrado.

En el segundo capítulo, bajo el nombre de Marco teórico, se desarrolla el marco conceptual, con referencias académicas sobre las cuatro variables del trabajo.

El tercer capítulo, que lleva por nombre Contribuciones y desarrollo de la experiencia, menciona las contribuciones cualitativas y cuantitativas de la intervención, y narración del desarrollo de la estrategia de comunicación.

Por último, el capítulo cuatro contiene la Descripción de la propuesta, en donde se explicará brevemente una propuesta de continuidad estratégica para consolidar la cultura de aprendizaje y aprendizaje en línea.

Este trabajo no es puramente un relato de cómo ha sido una experiencia operativa, sino un relato de cómo una intervención estratégica (en este caso, la producción de un video interno "Nos Cambiamos a Leonardo") contribuyó en gran medida a calmar las aprensiones, desarrollar una identidad compartida y fomentar la cultura de aprendizaje.

## Capítulo 1

### Aspectos generales

#### 1.1 Descripción de la empresa

TOPSA Productos Ópticos S.A. es una empresa peruana especializada en la producción, distribución y comercialización de productos ópticos, iniciada en 1967 como Resin Lens. Cuando se desarrolló, se convirtió en una de las principales empresas del sector óptico nacional a través de la innovación, calidad de servicio y expansión de mercado. Posteriormente, tomó su nombre corporativo actual en 1997, liderando el lanzamiento de procesos ópticos de alta precisión en el mercado peruano.

Su oficina principal está ubicada en Jr. Comunidad Industrial N° 391, Urb. La Villa, Chorrillos, Lima. Debido a la dinámica global, en 2014 la multinacional GrandVision compró el 62% de los activos de TOPSA integrados con su red mundial de ópticas y laboratorios. Más tarde, con la compra de GrandVision por EssilorLuxottica en todo el mundo, TOPSA se unió al holding global EssilorLuxottica, que es un líder mundial en el mercado de cuidado visual y venta minorista óptica.

En la actualidad, TOPSA es una subsidiaria del Grupo involucrada en la fabricación, distribución y comercialización de lentes oftálmicas y servicios técnicos y otros servicios relacionados con las cadenas GMO, EconoLentes, Vision Center y Sunglass Hut y otras empresas similares.

##### 1.1.1 Misión y Visión

El funcionamiento de TOPSA por GrandVision Perú apoya directa o indirectamente la misión y visión estratégica de EssilorLuxottica, que influye en las direcciones corporativas y los resultados locales:

**Misión:** “Mejorar la vida de las personas permitiéndoles ver más, ser más, con soluciones ópticas innovadoras y accesibles.” Esta misión liderada por EssilorLuxottica es una línea guía para la operación de TOPSA Perú, que fabrica y distribuye lentes de alta calidad para mejorar la accesibilidad de una visión saludable a la población peruana. (EssilorLuxottica – Misión).

**Visión:** “Eliminar la mala visión en una generación y establecerse como el líder mundial en innovación óptica, calidad y experiencia del cliente.” TOPSA, a nivel local, aspira a convertirse en el líder del mercado en integración de servicios ópticos para establecer un referente internacional en producción y apoyo visual en Perú. (EssilorLuxottica – Propósito y Visión).

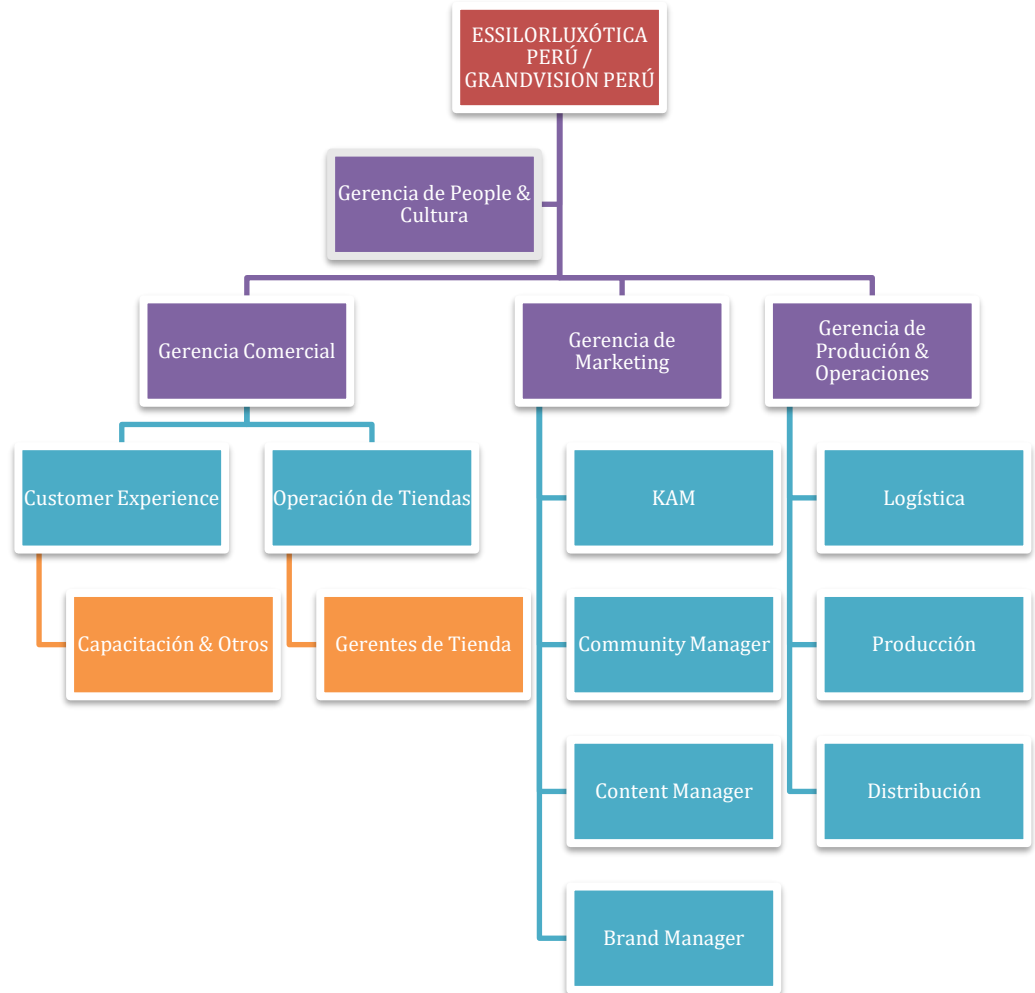
##### 1.1.2 Organigrama

A nivel corporativo, TOPSA por GrandVision Perú mantiene una estructura matricial dentro del grupo EssilorLuxottica, en la cual las operaciones técnicas (laboratorio en Lurín), comerciales y minoristas se llevan a cabo conforme a las directrices regionales. Desde esta perspectiva, la estructura de TOPSA le permite tener líneas de comunicación cercanas con las cadenas ópticas del grupo (EconoLentes, Vision Center) y con el nuevo laboratorio de EssilorLuxottica en Lurín, inaugurado en 2024, concentrando producción, servicio al cliente y logística regional. El dominio del autor se sitúa en

el espacio de *Customer Experience* (Experiencia del Cliente), como un puente entre las directrices internacionales y la entrega local de estrategias de desarrollo profesional (Ver Figura 1).

**Figura 1**

*Organigrama de EssilorLuxóttica Perú / GrandVision Perú*



**Nota:** En base a reportes de EssilorLuxottica Operations Highlights 2024.

### 1.1.3 Modelo de negocio

El modelo de negocio de TOPSA por GrandVision Perú incluye la integración vertical que ofrece, desde la fabricación local de lentes de vanguardia, hasta las ventas minoristas que se centran en la experiencia del cliente y el bienestar visual. En este sentido, este modelo se formula y ancla en:

**Fabricación Local:** Desarrollo de lentes oftálmicos avanzados (Varilux XR y Crizal en el laboratorio de EssilorLuxottica en Lurín) utilizando inclusividad de alta tecnología. Asegura la calidad y reduce la dependencia de importaciones. (Gestión, 2024)

**Distribución y Logística:** TOPSA por GrandVision Perú centraliza la distribución de lentes y productos ópticos a las cadenas minoristas del grupo (GMO, Vision Center, EconoLentes), acelerando así los tiempos de entrega y la eficiencia operativa.

**Retail y Experiencia del Cliente:** A través de las tiendas ópticas del grupo, GrandVision ofrece servicio personalizado, examen de la vista, venta de monturas, servicios postventa, fortaleciendo la experiencia integrada del consumidor peruano.

**Innovación y Desarrollo Tecnológico:** El holding continúa invirtiendo en investigación, digitalizando procesos ópticos y proporcionando programas de capacitación técnica para mejorar aún más la calidad y precisión de nuevos productos y servicios.

**Sostenibilidad y Responsabilidad Social (ESG):** En apoyo a su misión global de “eliminar la mala visión en una generación”, TOPSA por GrandVision Perú aboga por campañas de salud visual y la apertura de lentes a comunidades vulnerables en Perú, de acuerdo con sus obligaciones ESG.

## 1.2 Descripción del puesto y del área de trabajo

La posición para la que fue contratado el autor del presente trabajo es Asistente de Experiencia del Cliente – Capacitación en la filial peruana de TOPSA Productos Ópticos S. A. por GrandVision Perú, una empresa que pertenece al grupo global de empresas bajo las marcas de EssilorLuxottica. En consecuencia, a través de esto, el rol de la posición fue fundamental para la gestión sistemática de la capacitación del personal de servicio en tienda para cumplir con los estándares internacionales del holding, y sirvió como un eje estratégico en la cadena de valor del *retail* (comercialización minorista) óptico. Para facilitar la transferencia efectiva de conocimientos y el cumplimiento de los estándares globales, las operaciones clave incluyeron:

**Coordinación de Formación:** Coordinar capacitaciones presenciales y virtuales sobre Experiencia del Cliente (CX), postventa y procedimientos de servicio al cliente mientras se controla la logística, el diseño didáctico y la implementación del programa.

**Evaluación y Reporte:** El nivel de aprendizaje alcanzado por los empleados involucrados es evaluado mediante el uso de factores de rendimiento, se planifican dinámicas interactivas y la efectividad se presenta en inglés para transmitir los resultados en LATAM.

**Planificación Continua:** Planificar mensualmente la capacitación para todos los nuevos empleados y mantener el calendario de capacitación mensual y los cursos virtuales continuos para el personal existente.

**Integración Tecnológica:** El equipo de servicio al cliente deberá estar constantemente actualizado. Como resultado de lo cual todas las tecnologías, marcas y modelos de lentes estarán

integrados dentro de sus tiendas, incluso de la experiencia del cliente, es decir, integración tecnológica.

**Colaboración Interfuncional:** Cooperar como equipo con los departamentos de Retail/Operaciones, RRHH y Marketing directamente, vigilando y trabajando armoniosamente con sus departamentos para preservar la coherencia entre la cultura, líneas de productos, estándar de servicio y estrategia de negocio global a través de las operaciones comerciales.

### **1.2.1 Objetivos del puesto**

La posición en la que se desempeñó el autor del presente documento tenía los siguientes objetivos:

**Capacitación:** Mayor cumplimiento de objetivos que el año pasado - y así reforzar la efectividad de los programas y sesiones educativas.

**Alineación de Estándares:** Alinear los estándares de servicio al cliente con las directrices regionales de Experiencia del Cliente del holding y por lo tanto la experiencia estándar general entre todas las tiendas para así no tener algún tipo de variabilidad.

**Dominio Técnico-Comercial:** Asegurar que los nuevos asesores ópticos tengan experiencia técnico-comercial en todos los nuevos productos (lentes progresivos, tratamientos antirreflejo, monturas premium) que se puedan introducir; mejorar los niveles de satisfacción y lealtad del cliente.

### **1.2.2 Perfil del trabajador**

El puesto requiere a alguien con una calificación en Administración, Marketing o Psicología, y con un nivel medio a alto de competencia en inglés además de buenas habilidades de comunicación y capacidad para liderar de manera transversal. Se necesita experiencia en diseño instruccional, análisis de indicadores y experiencia previa en *retail* o servicios, particularmente dentro de la industria óptica.

### **1.2.3 Relación con otras áreas**

El área de Experiencia del Cliente – Capacitación mantiene la relación con las áreas de Operaciones (para identificar necesidades en tienda), Recursos Humanos (para la gestión del talento y el cumplimiento de la capacitación obligatoria) y Comercial/Marketing (para actualizaciones de productos). Este rol proporciona el hilo conductor de la estrategia corporativa mundial y la implementación operativa local, así como la transferencia exitosa de conocimientos a todos los niveles.

## **1.3 Situación de la empresa**

TOPSA Productos Ópticos S.A. es una corporación peruana con una trayectoria de más de 48 años en el mercado óptico nacional (Gestión, 2024). A medida que el mercado tomó forma global, GrandVision, uno de los grupos minoristas ópticos más grandes del mundo, compró el 62% de sus acciones en 2014 e integró a TOPSA en la red minorista óptica multinacional del grupo.

Posteriormente, GrandVision se convirtió en miembro del conglomerado EssilorLuxottica en el año 2019, lo que permitió a TOPSA implementar tecnología de vanguardia, servicio innovador y gestión de acuerdo con los estándares internacionales del holding (Gestión, 2024; EssilorLuxottica, 2024).

En este sentido, EssilorLuxottica consolida su liderazgo en Perú con la apertura de un laboratorio de producción de lentes oftálmicos en Lurín, Lima, considerado uno de los más modernos de América Latina.

Esta planta puede atender a marcas como GMO, Vision Center, Econolentes y Ray-Ban más rápidamente con un mejor servicio de cadena de valor, menor tiempo de entrega y un mayor nivel de cadena de valor local (EssilorLuxottica, 2024; Moda en Gafas, 2024).

Adicionalmente, EssilorLuxottica ha reforzado su ventaja competitiva a través de su cadena de tiendas físicas y plataformas digitales, con una propuesta de valor enfocada en la salud visual y la experiencia del cliente (Semana Económica, 2025).

Fue en septiembre de 2024 cuando se completó una reorganización corporativa entre Ópticas GMO y TOPSA, lo que permitió una mejor utilización de la red operativa y los recursos (Gestión, 2024).

Esta transición presentó algunos desafíos importantes en cuanto a la gestión del cambio, como la gestión de capacitación al personal y homogenización de procesos. La empresa estaba en esta etapa de transición de la fusión ESSILORLUXOTTICA-GRANDVISION, cuando el autor del presente trabajo se encontraba laborando en ella (2022-2023).

Los nuevos sistemas corporativos requerían la necesidad de estandarización de procesos y plataformas durante este período, lo que generó incertidumbre y una carga operativa elevada para el personal de tienda física, que tuvo que adaptarse rápidamente a los nuevos sistemas corporativos. El área de Experiencia del Cliente – Capacitación fue muy importante para establecer estándares de servicio globales, desarrollar habilidades del personal y alinear la experiencia del cliente con la cultura corporativa de EssilorLuxottica.

#### **1.4 Descripción del problema**

El principal problema identificado es la falta de compromiso con la capacitación y la consiguiente resistencia hacia el cambio organizacional. Los empleados incluso criticaron, dudaron y dieron la espalda cuando se les informó sobre su próxima migración a la plataforma de capacitación global Leonardo.

La resistencia y falta de certeza se debió en parte a las etapas finales de la fusión EssilorLuxottica-GrandVision, donde se encontró que el contexto organizacional tenía altos niveles de incertidumbre laboral. Los empleados expresaron estas preocupaciones en grupos internos de WhatsApp y en sesiones de retroalimentación con sus supervisores inmediatos. En base a la información que se recaudó, un buen número de trabajadores interpretó erróneamente que sería un espacio para evaluar decisiones potenciales de despido provocadas por la fusión.

Esta percepción, a su vez, produjo una baja participación y apatía en la finalización de cursos virtuales y, posteriormente, redujo el compromiso con la capacitación. Este desafío no era un problema técnico, sino uno de desarrollo psicológico y una barrera cultural muy relevante para la gestión del cambio y la inseguridad laboral.

#### **1.4.1 Comparación metodológica: educación presencial versus virtual**

Antes de la integración, TOPSA por GrandVision Perú había establecido que la capacitación se realice bajo el modelo presencial. Este modelo era valioso para el personal ya que era una oportunidad para compartir, comunicarse, estar socialmente conectado con sus compañeros y además tener la oportunidad de recibir incentivos (snacks, refrescos o incluso pago de transporte). Sin embargo, EssilorLuxótica señaló que la capacitación debía pasar de ser 100% presencial a realizarse en un 70% de manera autogestionada en una plataforma virtual.

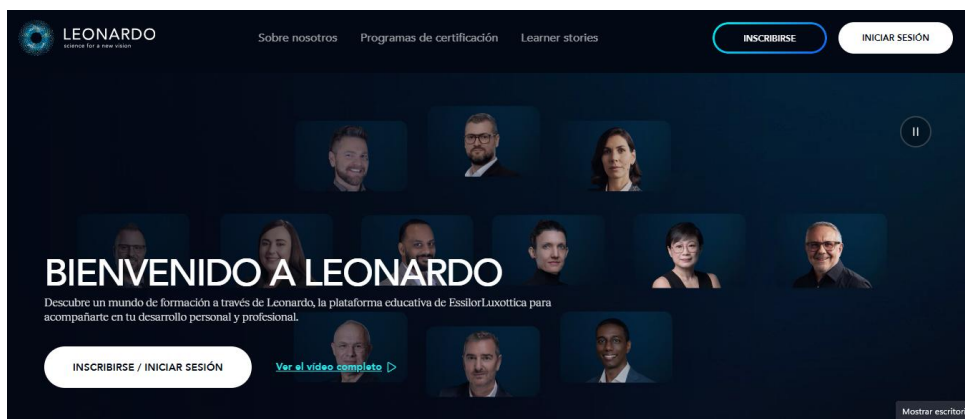
El personal tampoco estaba acostumbrado a una transformación significativa en su enfoque hacia la tecnología: no habían llegado a depender de la tecnología durante la mayor parte de su experiencia en la empresa. El personal se preocupaba por sus implicaciones en la reducción completa de la capacitación presencial; a pesar de que no se buscaba propiamente la realización exclusiva de una u otra modalidad, sino la optimización de los procesos vinculados a las sesiones presenciales, en el marco de un modelo de aprendizaje combinado.

#### **1.4.2 La Plataforma Leonardo: alcance y estructura**

Leonardo es la plataforma de capacitación educativa desarrollada por EssilorLuxottica Holding, inaugurada en 2021. Esta herramienta proporciona acceso a contenido preparado por expertos para el desarrollo personal y profesional, ofreciendo contenido de primera calidad sobre cuidado de la visión, gestión y desarrollo de personas (ver Figura 2).

**Figura 2**

*Página inicial de plataforma Leonardo*



La plataforma se divide en cuatro áreas principales de programas de estudio y certificación:

**Marca de gafas:** Información clave sobre marcas y colecciones.

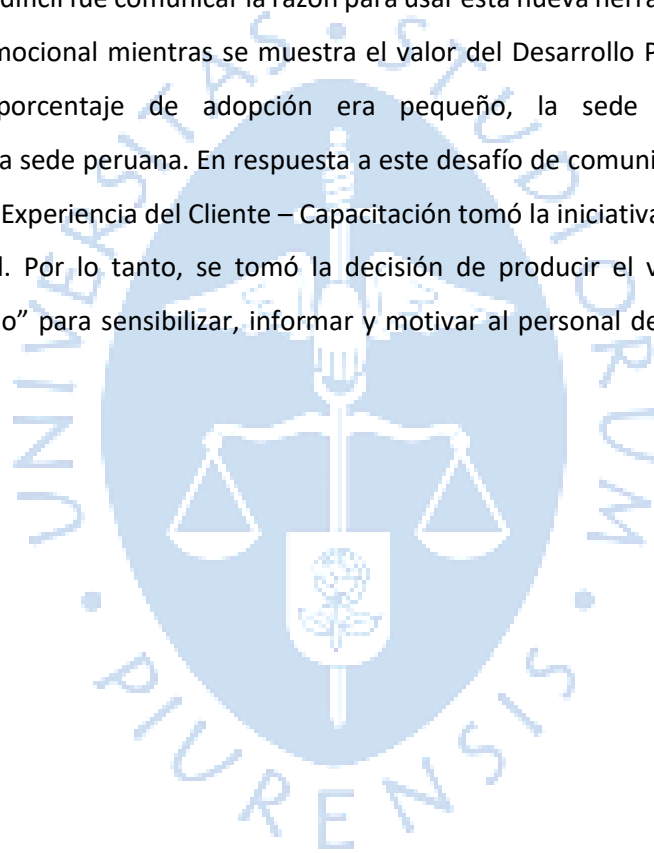
**Cuidado de la Visión:** Contenido médico y científico. Desde los fundamentos de la óptica hasta condiciones oculares comunes.

**Gestión Práctica:** Habilidades enfocadas en la gestión adecuada de centros, la gestión de personas, así como la experiencia de los pacientes/clientes.

**Desarrollo Personal:** Trabajar en el propio desarrollo a través de material que abarca diferentes áreas.

### **1.4.3 Desafío Estratégico**

El desafío más difícil fue comunicar la razón para usar esta nueva herramienta de capacitación, crear una conexión emocional mientras se muestra el valor del Desarrollo Profesional (principio de Andragogía); si el porcentaje de adopción era pequeño, la sede global también vería desfavorablemente a la sede peruana. En respuesta a este desafío de comunicación interna y gestión del cambio, el área de Experiencia del Cliente – Capacitación tomó la iniciativa en apoyar y humanizar el cambio transicional. Por lo tanto, se tomó la decisión de producir el video institucional “Nos Cambiamos a Leonardo” para sensibilizar, informar y motivar al personal de una manera cercana y empática.



## Capítulo 2

### Fundamentación teórica

El fundamento teórico establece las bases conceptuales que sustentan la implementación de la estrategia de comunicación audiovisual, cuyo objetivo fue gestionar el cambio en el método de capacitación. Con base en las ideas presentadas, el análisis se centra en las variables clave que estuvieron involucradas en la experiencia profesional: gestión del cambio, el papel estratégico de la comunicación interna, la necesidad de un enfoque educativo para adultos (Andragogía), y el impacto en el compromiso con la capacitación del personal.

#### 2.1 Gestión del cambio y resistencia

Monge-López (2025) postula que la resistencia al cambio o al método convencional de procesos (por ejemplo, la formación presencial) constituye grandes barreras para la innovación educativa y la adopción de instrumentos digitales. Por lo tanto, la planificación debe apoyar la superación de tales barreras perceptuales, especialmente en casos de fusiones.

Adicionalmente, Vázquez (2021), citado en Herrera y Cruz (2024), amplía este punto afirmando que la ausencia de una cultura organizacional que promueva el aprendizaje digital ha tenido una influencia negativa en los beneficios del desarrollo profesional. Y las estrategias efectivas deben apuntar a desarrollar un modelo de apoyo para facilitar la transición y el miedo a lo nuevo.

A su vez, Macías et al. (2025) examinan los desafíos en el ajuste de la formación corporativa a las necesidades de los sistemas de gestión del aprendizaje (LMS) de la organización. Los autores identifican la resistencia al cambio como un factor humano clave: sin estrategias claras para su éxito, las barreras tecnológicas y la perspectiva tradicional obstaculizarán la digitalización.

En el presente trabajo, los conceptos relacionados con la gestión del cambio permitieron identificar la importancia de entender la reacción de los empleados, quienes vieron como amenaza el pasar de la formación presencial a la plataforma digital Leonardo. La estrategia seleccionada para reducir esta percepción fue aprovechar otros medios de comunicación interna.

#### 2.2 Comunicación Interna Estratégica

Kassar (2023) define la comunicación organizacional interna como el conjunto de procesos técnicos, estrategias y procedimientos esenciales para lograr la armonía de objetivos y generar un sentido de pertenencia y compromiso.

Por otra parte, Rojas (2014) señala que la comunicación interna es vital en los procesos de cambio organizacional, ya que su correcta aplicación tiene el efecto de reducir la incertidumbre y mitigar el impacto negativo de los rumores internos que comprometen la moral del equipo.

Por último, Guzmán y Angulo (2012), la categorizan como una herramienta fundamental de gestión y cambio. Su implementación efectiva es un factor de éxito para abordar los cambios estructurales y operativos de las empresas.

Teniendo en cuenta lo indicado por estos investigadores, la comunicación interna fue el pilar estratégico para gestionar la incertidumbre y el miedo al despido que surgieron de la fusión y la implementación de Leonardo.

### **2.1.1 Andragogía: el aprendizaje en el adulto**

Mayorga (2025) plantea que la andragogía ofrece herramientas y técnicas adaptadas para planificar experiencias significativas en el nivel de educación continua de adultos dentro de las organizaciones. Esta línea de investigación valora la autonomía del aprendiz como la base para esta disciplina.

En complemento, Pérez et al. (2019) enfatizan que las estrategias andragógicas, particularmente en entornos virtuales (e-learning), deben basarse en el conocimiento y la práctica del adulto y centrarse en abordar problemas pragmáticos. En otras palabras, el adulto necesita saber el porqué y el para qué del aprendizaje.

Adicionalmente, Álvarez (1977) y Chacón (2012) definen la andragogía como el arte y la ciencia que facilita el proceso de aprendizaje en adultos, siendo la disciplina que extiende el proceso educativo más allá de la etapa formativa tradicional. Como resultado, justifica un ciclo de aprendizaje continuo en el mundo corporativo.

Considerando los aportes arriba mencionados, se determinó que el marco clave para diseñar el video de concientización debía ser la andragogía. Por ende, se enfatizó la importancia de la autonomía del aprendizaje de adultos y la relevancia para los estudiantes adultos en ese proceso para su entrega.

### **2.1.2 Compromiso con la formación y desarrollo profesional**

Vera et al. (2025) mencionan que el concepto de compromiso organizacional es un factor psicológico basado en el apego o vínculo que influye directamente en el tiempo y esfuerzo que los empleados están dispuestos a dedicar a la empresa, resultando en su disposición a formarse.

A su vez, Pineda (1995) describe el desarrollo profesional como un proceso de formación continua que requiere esfuerzo individual y la participación activa e intencional del individuo para adquirir y perfeccionar atributos profesionales.

Adicionalmente, Valdés y Cegos (2021), citados en Sánchez (2021), argumentan que la formación continua es esencial para que las personas mejoren su competitividad. Asimismo, estar profesionalmente actualizado proporciona autoconfianza y reduce el miedo a la inestabilidad o al despido.

Aprovechando los conceptos de estos investigadores, se decidió utilizar la variable de compromiso personal con desarrollo profesional para evaluar el impacto de la intervención, mostrando que los miembros del personal cumplieron con los requisitos obligatorios. Específicamente se midió la cantidad de cursos iniciados y completados.

## Capítulo 3

### Aportes y desarrollo de la experiencia

#### 3.1 Aportes

La intervención ejecutada por la estrategia de comunicación audiovisual para implementar la plataforma de formación Leonardo produjo resultados tangibles que impactaron directamente en el compromiso con la formación. Las contribuciones han sido validadas mediante el seguimiento de indicadores de gestión (KPIs) y retroalimentación formal (ver transcripción en el Anexo A) de la Gestión de Área para la validación de esa experiencia.

##### **3.1.1 Reactivación del interés (sensibilización)**

Dado que no había métricas, la difusión del video obtuvo más de 100 vistas internas en las primeras 2 semanas después del lanzamiento. En este sentido, con 150 empleados en la oficina central según el número original, fue un éxito rápido porque mostró que el video fue visto por el 66.67% de los trabajadores. El acceso fue a través de varios canales internos (grupos de WhatsApp de equipos de tienda y correos electrónicos corporativos) y se reforzó mediante reuniones de inicio con líderes.

##### **3.1.2 Activación de nuevos usuarios (adopción inicial)**

Los nuevos accesos (equivalentes a 45 empleados) a la plataforma aumentaron un 30% dentro de las 48 horas posteriores a que se compartiera el video. Este porcentaje de acceso inicial confirmó que el llamado a la acción utilizado en la pieza audiovisual tuvo un verdadero impacto, ya que el propósito inicial era lograr una adopción rápida para ayudar a romper la inercia. Luego, este pico inicial resultó en el inicio de sesión del 75% del personal que estaba activo.

##### **3.1.3 Compromiso con el desarrollo (engagement)**

Como resultado final, el compromiso con la capacitación de los trabajadores superó el objetivo mínimo de 1 curso obligatorio con un promedio de 2 cursos iniciados o completados por usuario activo mensual. Por lo tanto, este indicador indica que la acción audiovisual fue clave para romper la barrera del nuevo formato, convirtiendo la resistencia pasiva al cambio en una participación activa en su capacitación.

##### **3.1.4 Satisfacción del Usuario**

En las Encuestas Internas, la percepción de la nueva herramienta y el proceso de soporte recibió una alta calificación de 4.5 sobre 5. Esto indica una buena impresión del cambio, la alta aceptación de la plataforma y el esfuerzo en la comunicación, lo que significa que el sistema es muy popular entre los usuarios y el 90% de aprobación de 150 respuestas al cambio representa un claro paso en una dirección positiva.

#### 3.2 Desarrollo de la Experiencia

La experiencia se desarrolló con un enfoque de transformar una herramienta desconocida y temida en un activo valioso. Esto se pudo confirmar siguiendo el diagnóstico inicial corroborado por la

sede central: "no había métricas de uso ni una estrategia definida" y que el desafío clave era "concienciar a los equipos" debido a la incertidumbre en torno a la fusión (ver Anexo A).

### **3.2.1 Diagnóstico de la resistencia y estrategia de mitigación**

Antes del lanzamiento, se identificó una ausencia de compromiso que, siendo lo más preocupante, provenía del temor de que la plataforma sirviera como una herramienta de evaluación punitiva o selectiva a la luz de la fusión. Para revertir este temor (mitigación de la resistencia), el diseño del mensaje clave a comunicar, la producción de video y la comunicación de refuerzo, reflejaron a Leonardo como algo desvinculado a cualquier evaluación punitiva. Además, se enfatizó que el uso de la plataforma era un reflejo del desarrollo profesional individual, de una mejora en la empleabilidad de futuros colaboradores, y de una gestión personal más autónoma (de acuerdo con los principios de la Andragogía).

Como resultado, el diseño del material de comunicación se integró en la actividad principal para eliminar la percepción de amenaza.

### **3.2.2 Diseño de la pieza comunicacional (enfoque andragógico)**

El autor de este trabajo asumió el liderazgo creativo en el diseño del video "Nos estamos mudando a Leonardo". El método no fue técnico ni educativo, sino motivacional y facilitador, centrado en las razones por las cuales el aprendizaje era importante para los adultos. Basado en la validación del jefe de área (ver Anexo A), "tu metodología fue capaz de conectar con los colaboradores de una manera sincera, despertando interés y entusiasmo por el aprendizaje".

Los detalles del diseño contemplaron diversos elementos estratégicos. En primer lugar, la escritura de los guiones se orientó desde la percepción de facilidad, abordando de manera directa las barreras asociadas a la adopción de nuevas tecnologías para el ingreso a la industria. Se incorporó un énfasis visual y verbal en el mensaje "Mismo usuario que en GV Academy", con el objetivo de reducir la ansiedad vinculada a la gestión de nuevas credenciales, facilitando el acceso inicial y minimizando la percepción de complejidad asociada a nuevos desafíos de entrada.

En segundo lugar, se priorizó la credibilidad del portavoz interno, ya que la participación inmediata del equipo docente permitió presentar la tecnología como un recurso cercano y accesible, reforzando la confianza en el mensaje y evitando su interpretación como una imposición de carácter jerárquico.

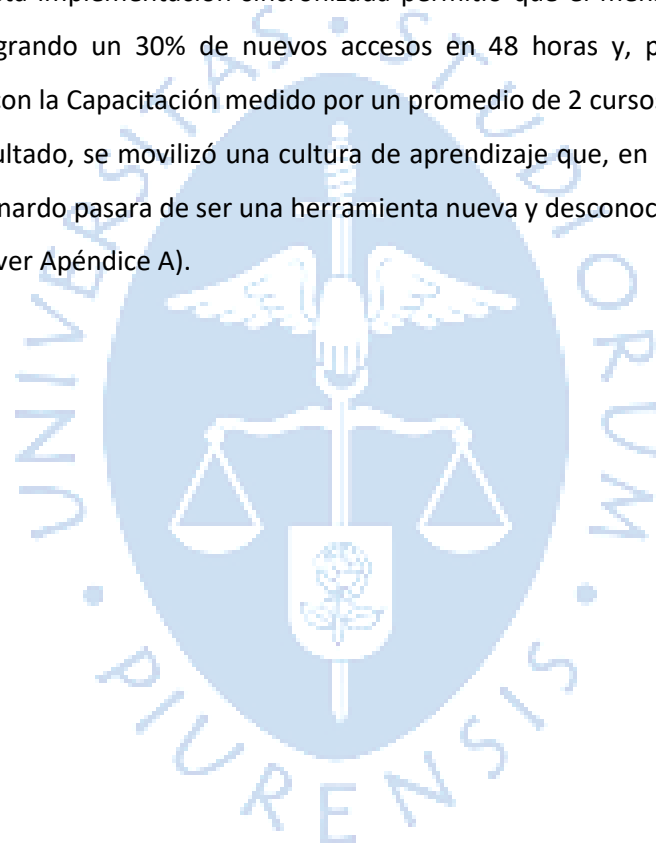
Finalmente, durante la etapa de edición se incorporaron recursos gráficos clave destinados a mantener la atención del usuario y a gestionar el sentido de urgencia. Entre estos se incluyeron logotipos de transición con el mensaje "¡Nos estamos mudando a Leonardo!", un calendario animado que señalaba la fecha límite del 15 de diciembre para reforzar la urgencia del proceso de migración, así como iconografía amigable orientada a facilitar la comprensión del acceso y los primeros pasos de uso.

### **3.2.3 Implementación, sinergia y resultados**

La difusión se llevó a cabo de manera sinérgica y multicanal para asegurar la penetración y refuerzo del mensaje de valor andragógico.

- Implementación multicanal: La pieza audiovisual se lanzó a través de un anuncio oficial por correo electrónico (tono formal), seguido de la difusión en grupos de WhatsApp (canales ágiles de venta al por menor) y reuniones de equipo con supervisores de tienda (refuerzo presencial).
- Sinergia de liderazgo: Los líderes recibieron un informe detallado para que pudieran abordar preguntas y reforzar el mensaje del desarrollo profesional de Leonardo en sus reuniones de equipo.
- Resultados: Esta implementación sincronizada permitió que el mensaje tuviera un impacto inmediato, logrando un 30% de nuevos accesos en 48 horas y, posteriormente, un alto Compromiso con la Capacitación medido por un promedio de 2 cursos por mes.

Como resultado, se movilizó una cultura de aprendizaje que, en palabras de la gerencia, "permitió que Leonardo pasara de ser una herramienta nueva y desconocida a convertirse en una plataforma viva" (ver Apéndice A).



## Capítulo 4

### Descripción de la propuesta

#### 4.1 Descripción General

Considerando estos factores y el éxito logrado en la gestión del cambio inicial, la experiencia requiere una propuesta de continuidad estratégica enfocada en sostener el compromiso con la capacitación y la cultura del e-learning.

La propuesta consiste en migrar el modelo de comunicación actual (concienciación inicial) a un modelo de aprendizaje combinado, integrando la eficiencia digital de Leonardo con la necesidad social y el alto valor humano de la formación presencial para adultos.

En este sentido, el objetivo es maximizar la gestión del cambio y la satisfacción del usuario, combinando la flexibilidad de la andragogía virtual con el apoyo personalizado para los 150 colaboradores.

#### 4.2 Descripción Detallada

La propuesta de continuidad consta de dos ejes estratégicos contruidos en torno a las siguientes dimensiones, con el objetivo de fortalecer las propuestas de valor del desarrollo profesional y asegurar una evolución sostenible de la cultura de aprendizaje.

##### **Eje 1:** Diseño de un modelo de formación continua híbrido (*Blended Learning*)

Este eje tiene como objetivo satisfacer la necesidad de interacción y el alto valor que los empleados otorgan a la formación presencial (modelo antiguo), sin abandonar la eficiencia de la plataforma Leonardo. En la Tabla 1 se describen las acciones planteadas y sus objetivos estratégicos.

##### **Eje 2:** Comunicación continua de valor andragógico

Este eje se centra en asegurar que la comunicación no solo informe, sino que también mantenga la motivación intrínseca del adulto, reforzando la percepción de valor personal. En la Tabla 2 se describen las acciones planteadas y sus objetivos estratégicos.

**Tabla 1**

##### ***Acciones y objetivos estratégicos del Eje 1 del modelo de formación continua híbrido (parte 1 de 2)***

<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo estratégico</b>
<b>Integración de "Mentorías Leonardo"</b>	Crear espacios presenciales trimestrales dirigidos por líderes internos o <i>coaches</i> . El enfoque estará en reforzar el conocimiento adquirido en la plataforma y resolver dudas técnicas en un contexto social y participativo.	Reforzar el conocimiento y reducir la sensación de aislamiento del aprendizaje en línea, mejorando la Gestión del Cambio.

Tabla 1

*Acciones y objetivos estratégicos del Eje 1 del modelo de formación continua híbrido (parte 2 de 2)*

<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo estratégico</b>
<b>"Rutas de Aprendizaje"</b>	Planificar el currículo en Leonardo que consiste en cursos obligatorios y los módulos de Desarrollo Profesional Sugerido y Personalizado según el rol (ventas, laboratorio, atención al cliente).	Orientar el proyecto voluntario (Compromiso con la Formación) hacia las necesidades estratégicas de la empresa.
<b>Certificación trimestral de logros</b>	Establecer un sistema de puntos o insignias para la finalización de Rutas de Aprendizaje, culminando en una ceremonia de reconocimiento formal (presencial o virtual).	Fomentar la persistencia en el aprendizaje y validar públicamente el esfuerzo del adulto (Andragogía).

Tabla 2

*Acciones y objetivos estratégicos del Eje 2 del modelo de formación continua híbrido*

<b>Acción</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>
<b>Campaña de "Testimonios de Impacto"</b>	Producción de micro-videos internos cortos donde colaboradores que han sido promovidos o mejorado su desempeño comparten cómo la formación en Leonardo les ha ayudado en sus carreras.	Reforzar la persuasión del valor personal y la aplicabilidad (Andragogía) a través de ejemplos internos creíbles.
<b>Notificaciones de Reconocimiento</b>	Habilitar notificaciones automáticas y personalizadas de felicitación para que ocurran al final de cada hito de entrenamiento, asegurando que el individuo reciba atención de felicitación, por ejemplo, "¡Has completado tu Ruta de Ventas, Hiram!".	Mantener la motivación y el compromiso individual con el entrenamiento reconociendo inmediatamente el esfuerzo del adulto.
<b>"Tu boletín de agenda de crecimiento"</b>	Envío de un boletín mensual destacando los cursos más populares y cómo el contenido se aplica a situaciones reales en la tienda.	Mantener la plataforma visible y conectada con la realidad operativa del comercio minorista.

## Conclusiones

Los resultados del presente Trabajo de Suficiencia Profesional se sustentan en el análisis de la experiencia desarrollada y permiten comprobar que un método de comunicación basado en principios andragógicos puede contribuir a contrarrestar la resistencia al cambio en un entorno organizacional complejo.

En primer lugar, se evidenció que la gestión del cambio y el compromiso con la formación se encuentran estrechamente interrelacionados. La experiencia permitió confirmar que la satisfacción laboral y el nivel de compromiso con los procesos formativos están directamente vinculados a la manera en que la organización gestiona el cambio. Asimismo, esta relación fue fortalecida mediante una estrategia de comunicación personalizada, materializada en el video *“Estamos cambiando a Leonardo”*, el cual permitió reactivar el vínculo emocional con los colaboradores. Este hallazgo refuerza los planteamientos teóricos previos que señalan la limitada efectividad de las estrategias comunicacionales genéricas en entornos organizacionales complejos, particularmente en el sector *retail*.

En este contexto, los conceptos asociados a la gestión del cambio facilitaron la identificación de las reacciones del personal frente a la transición desde un modelo de formación presencial hacia la plataforma digital Leonardo, proceso que fue percibido inicialmente como una amenaza. Para mitigar esta percepción, la estrategia adoptada consistió en el uso estratégico de diversos canales de comunicación interna, orientados a reducir la incertidumbre y a facilitar la adaptación progresiva.

En segundo lugar, la comunicación interna se constituyó en el principal vehículo para el cambio cultural. La intervención no solo logró una tasa de inicio de sesión del 70 % entre los colaboradores activos, sino que también contribuyó a disminuir la incertidumbre y el temor al desempleo, tal como lo plantea Rojas (2014). Este proceso sentó las bases para una etapa posterior en la que las comunidades de aprendizaje activas adquieren un rol central dentro de la nueva dinámica organizacional de EssilorLuxottica. En este sentido, la comunicación audiovisual, empleada como herramienta estratégica de gestión del cambio, resultó fundamental para transformar directrices corporativas en oportunidades concretas de desarrollo profesional.

Finalmente, se confirmó que la andragogía desempeñó un papel determinante en la adopción de la tecnología. Con el fin de superar la resistencia inicial, se aplicaron principios andragógicos (Mayorga, 2025), priorizando la escucha activa y la explicación clara y motivadora del *“por qué”* y el *“cómo”* del cambio, respetando la autonomía del aprendizaje adulto. Como resultado, se observó una transición progresiva desde la resistencia inicial hacia una participación autónoma, evidenciada en la realización de aproximadamente dos clases mensuales por parte del personal.

## Recomendaciones

Considerando que la gestión del cambio resultó exitosa como consecuencia directa de la estrategia de comunicación implementada, se propone el siguiente curso de acción orientado a consolidar la cultura de *e-learning* y fortalecer el compromiso del personal a largo plazo

### 1 Institucionalización del modelo de formación híbrido (*Blended Learning*).

Se recomienda formalizar la transición hacia un modelo de formación híbrido, conforme a lo desarrollado en el Capítulo 4. En este sentido, el área de Experiencia del Cliente debería asignar recursos específicos y establecer un horario fijo para la realización de las *Mentorías Leonardo* presenciales, así como para las ceremonias de reconocimiento asociadas al proceso formativo.

El objetivo de esta acción es evitar que la formación vuelva a ser percibida como un proceso aislado o despersonalizado, preservando el valor social del aprendizaje y el acompañamiento que, desde la perspectiva andragógica, los adultos requieren para sostener su compromiso con la formación continua.

### 2 Formalización de una estrategia de comunicación sensible para futuros procesos de cambio.

Se recomienda estandarizar el protocolo de comunicación interna para todos los futuros proyectos de gestión del cambio —tales como la implementación de nuevos sistemas de venta al por menor o la introducción de políticas corporativas—, alineándolo con la estructura comunicacional validada en el video “*Nos cambiamos a Leonardo*”.

El objetivo de esta recomendación es asegurar que los procesos de cambio sean comunicados desde el beneficio directo para el colaborador, enfatizando aspectos como el desarrollo profesional y la facilidad de uso, en lugar de un enfoque centrado en la imposición jerárquica. Este enfoque contribuirá a reducir de manera anticipada la resistencia al cambio y la incertidumbre, transformando la experiencia en una invitación al crecimiento y la mejora continua.

### 3 Integrar Métricas de Impacto y Recompensa Andragógica.

Se sugiere que la gestión de Recursos Humanos trascienda las métricas tradicionales de cumplimiento, como la tasa de finalización de cursos, e incorpore indicadores orientados a medir el impacto y el nivel de compromiso del personal con la plataforma de aprendizaje.

El objetivo es integrar el indicador de “cursos voluntarios completados”, superando el promedio de dos cursos mensuales, y vincularlo de manera directa con la trayectoria profesional interna. Esta práctica permitirá reforzar la autonomía del aprendizaje adulto, conforme a los principios de la andragogía, evidenciando que el esfuerzo formativo sostenido se traduce en oportunidades concretas de desarrollo dentro de EssilorLuxottica

## Glosario

**Andragogía:** Disciplina de la Educación que se ocupa de los procesos de enseñanza y aprendizaje en la edad adulta, enfocándose en la autonomía y la relevancia de la experiencia previa del aprendiz.

**Compromiso con la Formación:** Grado de vinculación psicológica y el empeño individual activo que un trabajador demuestra hacia su desarrollo y crecimiento profesional mediante el uso de herramientas formativas.

**Engagement:** Nivel de compromiso, pasión y conexión emocional intrínseca que un trabajador siente hacia su trabajo y su empresa.

**LMS (*Learning Management System*):** Sistema de gestión de aprendizaje. Software utilizado para planificar, implementar y evaluar procesos educativos (ej. Plataforma Leonardo).

**Retail:** Sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes (comercio minorista).

**Stakeholders:** Partes interesadas. Individuos o grupos (empleados, clientes, proveedores, accionistas, etc.) que afectan o son afectados por las decisiones de una empresa.



## Referencias

- Álvarez, M., y Chacón, M. (2012). La Andragogía en la Educación Semipresencial. *Revista Educación*. Recuperado de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25346w/38a7496ac76aadd4964561241bbbcfa65dfd.pdf>
- Business Empresarial. (2025). *EssilorLuxottica transforma el mercado oftálmico en Perú con laboratorio de alta tecnología*. Recuperado de <https://www.businessempresarial.com.pe/>
- EssilorLuxottica. (2024). *Operations Highlights*. Recuperado de <https://www.essilorluxottica.com/>
- Gestión. (2014). *GrandVision compra participación en cadena peruana de ópticas TOPSA*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/>
- Gestión. (2023). *Ópticas GMO y Topsa aprueban reorganización societaria con escisión en Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/>
- Gestión. (2024). *Europea EssilorLuxottica abre laboratorio de producción de lentes en Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/>
- Guzmán González, A., y Angulo Martínez, L. (2012). COMUNICACIÓN INTERNA, FACTOR DE ÉXITO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES. *Repositorio Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado de <https://repository.umng.edu.co/bitstreams/ee5bcb27-8d84-492d-94bd-b4ec4edab8a3/download>
- Kassar Rodríguez, G. N. (2023). *Diseño de una política de comunicación organizacional interna para el fortalecimiento de la cultura en la Empresa Prix* (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/9248>
- Macías Villarreal, J. C., Aguirre Ramírez, H. G., y Delgado Garza, J. F. (Coords.). (2025). Las TIC en los procesos educativos. En *Comunicación Científica*. Recuperado de <https://comunicacion-cientifica.com/wp-content/uploads/2025/03/233.-PDF-Las-TIC-en-los-procesos-educativos.pdf>
- Mayorga Robles, J. E. (2025). La Andragogía en las organizaciones. *Revista REGENERATIO*, 4(1), 102-116. <https://doi.org/10.55924/ucireg.v4il.42>
- Moda en Gafas. (2024). *EssilorLuxottica inaugura en Perú su primer laboratorio de la región*.
- Monge-López, C. (2025). *GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA...* (Tesis de Posgrado). Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/30424/1/1080287113.pdf>
- Pérez, M. et al. (2019). Impacto de la Educación Virtual y las TIC en la Andragogía. *Revista Ciencias de la Educación*, 30(56).

- Pineda, M. (1995). El desarrollo profesional: una categoría necesaria al hablar de calidad de la formación y la introducción de resulta. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*, 3(6).
- Rojas Lobo, P. (2014). La comunicación interna una herramienta para generar pertenencia. *Revista Nacional de Administración*, 5(1). <https://doi.org/10.22458/rna.v2i2.375>
- Semana Económica. (2025). *EssilorLuxottica, líder en el cuidado de la salud visual, transforma el mercado oftálmico en Perú.*
- Sánchez, G. (2021). Formación continua en los profesionales: importancia de desarrollar las competencias investigativas en los docentes... *Revista ESPACIOS*, 42(5). Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a21v42n05/a21v42n05p08.pdf>
- Herrera, E. A., y Cruz, N. V. (2024). Impacto de la Capacitación en el Desarrollo Profesional en Organizaciones Ecuatorianas. *Revista Científica Zambos*, 6(2). Recuperado de <https://revistazambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/download/27/105/188>
- Vera Ruiz, M. A., Ávila Torres, A. I., y Falconí Novillo, J. F. (2025). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en el sector *retail*: Análisis comparativo en una cadena de comisariatos ecuatoriana. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(4). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i4.18954](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.18954)



## Apéndices

### Apéndice 1. Guión Técnico de la Propuesta Comunicacional

**Guión Técnico:** Campaña de Migración Digital

**Nombre del Proyecto:** "Nos cambiamos a Leonardo"

**Formato:** Video Cápsula (MP4)

**Duración Total:** 01:25 min

**Vocero:** Hiram Fernández (Asistente Área Training)

**Objetivo:** Informar sobre la migración de plataforma y reducir la resistencia al cambio mediante instrucciones claras de acceso.

Escena	Tiempo (Intervalo)	Imagen / Acción Visual	Audio / Locución	Recursos Gráficos (Texto en pantalla)
1	00:00 - 00:05	<p><b>Intro Gráfica.</b> Fondo azul corporativo con animación de elementos geométricos y logos.</p>	<p><i>(Música de fondo: Corporativa, optimista y dinámica - Fade In)</i></p>	<p>Logo: GrandVision Perú / Topsis.</p> <p>Texto central: "¡NOS CAMBIAMOS A LEONARDO!"</p>
2	00:05 - 00:11	<p><b>Plano Medio (PM).</b> Vocero (Hiram) en oficina, mirando a cámara. Gesticulación amable y de bienvenida.</p>	<p><b>Hiram:</b> "Hola equipo, soy Hiram Fernández, Asistente Trainee de Perú. Y hoy vengo a darles una gran noticia."</p>	<p>Lower Third (Zócalo inferior):</p> <p>HIRAM FERNANDEZ</p> <p>ASISTENTE ÁREA TRAINING</p>
3	00:11 - 00:30	<p><b>Plano Medio.</b> El vocero explica el contexto del cambio.</p>	<p><b>Hiram:</b> "En el mes de enero hemos iniciado un nuevo capítulo de desarrollo y crecimiento con el equipo de EssilorLuxottica. El primer paso fue darte acceso a la plataforma Leonardo."</p>	N/A

4	00:30 - 00:45	<p><b>Plano Medio.</b> Vocero enfatiza la naturaleza educativa de la herramienta.</p>	<p><b>Hiram:</b> "Esta plataforma es una plataforma netamente formativa y de educación, que utiliza todo el grupo EssilorLuxottica. El acceso fue a través de nuestras propias cuentas, es decir, que tú podías ingresar como el usuario GV Academy."</p>	N/A
5	00:45 - 00:52	<p><b>Plano Medio con Insert Gráfico.</b> El vocero señala hacia su izquierda (derecha de la pantalla) donde aparece un gráfico animado.</p>	<p><b>Hiram:</b> "Ahora, estamos dando el siguiente gran paso en este viaje. El 15 de diciembre de 2022 iniciaremos solo a utilizar la plataforma Leonardo."</p>	<p><b>Gráfico:</b> Ícono de calendario rojo.</p> <p><b>Texto destacado:</b> <b>15 DE DICIEMBRE</b></p>
6	00:53 - 01:00	<p><b>Plano Medio con Insert Gráfico.</b> Aparece el logo de la nueva plataforma.</p>	<p><b>Hiram:</b> "En esta plataforma podrás encontrar todo el contenido de GV Academy. Y no te preocupes..."</p>	<p><b>Gráfico:</b> Logo oficial <b>LEONARDO science for a new vision</b></p>
7	01:00 - 01:05	<p><b>Plano Medio con Insert Gráfico.</b> El vocero hace un gesto de calma/tranquilidad. Aparece ícono de usuario.</p>	<p><b>Hiram:</b> "...el acceso es el mismo. Es decir, podrás seguir utilizando tu usuario GV Academy para ingresar a esta plataforma."</p>	<p><b>Gráfico:</b> Ícono de silueta de usuario.</p> <p><b>Texto:</b> <b>MISMO USUARIO QUE EN GV ACADEMY</b></p>

8	1:06 - 01:13	<b>Plano Medio.</b> El vocero explica el beneficio de explorar el catálogo.	<b>Hiram:</b> "Si no conoces mucho acerca de Leonardo y quieres explorar su nuevo catálogo de cursos y así ampliar tus conocimientos..."	N/A
9	1:14 - 01:18	<b>Plano Medio con Insert Gráfico.</b> El vocero señala la URL en pantalla.	<b>Hiram:</b> "...lo puedes hacer a través de la siguiente página: <a href="https://www.google.com/search?q=apps.grandvision.com">https://www.google.com/search?q=apps.grandvision.com</a> "	<b>Gráfico:</b> Ícono de mundo (WWW) naranja. <b>Texto:</b> <b>APPS.GRANDVISION.COM</b>
10	1:19 - 01:25	<b>Cierre.</b> Vocero se despide con una sonrisa. Fundido a negro con logo final.	<b>Hiram:</b> "...y esperamos que puedas seguir disfrutando este viaje igual que nosotros."  (Música sube de volumen y termina - Fade Out)	Logo Final: GrandVision Perú / TOPSA

## Anexos

### Anexo 1. Transcripción de Audio de Validación de Resultados

**De:** Nadina Contreras (jefa de Área / POV - EssilorLuxottica) **Fecha:** 7 de noviembre de 2025  
**Asunto:** Resultados de implementación de la campaña "Nos cambiamos a Leonardo" **Medio:** Comunicación interna (Mensaje de voz)

#### Transcripción fiel:

"Hola Hiram, ¿cómo estás? Comparto lo solicitado.

Cuando la plataforma de aprendizaje Leonardo fue adoptada por el negocio, partíamos desde cero. No existían métricas de uso ni una estrategia definida para generar interés o participación. Era un escenario de exploración, donde el principal desafío era sensibilizar a los equipos y lograr que percibieran el valor de esta nueva herramienta como un espacio de crecimiento profesional.

En este contexto, Hiram, tú asumiste su rol clave, con una mirada creativa y estratégica. Desarrollaste un video explicativo sobre el uso de Leonardo, diseñado no solo para enseñar, sino también para motivar. Tu enfoque logró conectar con los colaboradores de una manera auténtica, generando curiosidad y entusiasmo por aprender.

El resultado fue sorprendente. El video alcanzó más de 100 vistas en solo dos semanas, convirtiéndose en el punto de partida para una ola de participación. A partir de esa iniciativa, la tasa de adopción de la plataforma creció rápidamente, llegando solo en Perú a más del 40%. También observamos un incremento del 30% en los accesos nuevos a la difusión del video y un promedio de dos cursos iniciados o completados por usuario activo mensual, indicadores que reflejan un verdadero cambio de comportamiento.

En paralelo, también quisimos medir su nivel de satisfacción y llegamos a tener un nivel de satisfacción de 4.5 sobre 5. La difusión generó muchas interacciones positivas, ya sea en los canales internos, en las reuniones y también en las reuniones globales.

Más allá de los números, lo más valioso, Hiram, fue cómo lograste movilizar una cultura de aprendizaje que recién empezaba a tomar forma. Su aporte permitió que Leonardo pasara de ser una herramienta nueva y desconocida a convertirse en una plataforma viva, utilizada y valorada por los equipos hoy por hoy.

Su capacidad para comunicar con propósito, inspirar a otros y convertir una idea en resultados tangibles fue determinante para el éxito de esta primera etapa de implementación. Gracias por ello, Hiram."

Anexo 2. Evidencia Documental del video realizado



