



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

**Alineamiento de la comunicación interna en el proceso de
transformación cultural de una empresa gestora de
franquicias de restaurantes: el caso Delosi en el Perú**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Comunicación Estratégica en las Organizaciones

Natalia Bettina Berghusen Febres

Asesor:
Dr. Fernando Huamán Flores

Lima, enero de 2023

NOMBRE DEL TRABAJO

TFG escudo_Natalia Berghusen Febres.pdf

AUTOR

Natalia Bettina Berghusen Febres

RECuento DE PALABRAS

28211 Words

RECuento DE CARACTERES

156743 Characters

RECuento DE PÁGINAS

124 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

5.2MB

FECHA DE ENTREGA

Jan 25, 2023 3:08 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Jan 25, 2023 3:10 PM GMT-5

● 11% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 9% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 7% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

Dedicatoria

Para Emilio y Felipe mis hijos, quienes me inspiran a ser mi mejor versión cada día.





Resumen

El presente proyecto de investigación busca proponer un plan de alineamiento estratégico de la comunicación interna de la empresa Delosi, en un periodo de transformación cultural. Delosi es una empresa familiar, fundada en 1981, con 41 años de trabajo en el Perú, enfocada en la representación de franquicias de restaurantes internacionales en nuestro país.

Desde el año 2016 se ha embarcado en un proceso de transformación cultural, un proceso que busca generar un cambio en el estilo del trabajo, los valores y principios de la empresa. Este cambio parte de determinar nuevas competencias culturales y establecer una mirada orientada al cliente y a sus empleados. El inicio de la transformación se ha podido percibir a través de cambios profundos como la nueva incorporación de un Gerente General, la nueva estructura en las distintas áreas administrativas CAR (Centro de Apoyo al Restaurante) y la nueva plataforma adquirida de comunicación y cultura. Al adaptarse y transformar sus procesos y estructura, la empresa se prepara para enfrentar nuevos retos, asegurar un crecimiento sostenible en el tiempo, consolidar sus aciertos, aprovechar los nuevos retos y oportunidades, preservar la continuidad y legado de la empresa para las siguientes generaciones.

El principal objetivo de esta investigación es el proponer un alineamiento a través de un plan de acción, donde la comunicación sea el vehículo principal para transmitir con éxito la nueva cultura y todos sus componentes, que unifican y consolidan un estilo compartido, atributos y personalidad que revelen de manera más concreta la nueva cultura. Fortalecer, además, el concepto de unidad que busca alcanzar la transformación cultural, consolidar sus objetivos y difundir la nueva identidad.

Se utilizó una metodología basada en entrevistas y encuestas orientadas a identificar y entender las necesidades y relación actual de los colaboradores con respecto a la comunicación, sus medios e interlocutores, desde los distintos *stakeholders* involucrados. Así como también entender y alinear las expectativas de los líderes de la organización con respecto a la transformación cultural, en una coyuntura retadora como fueron los años 2020, 2021 y 2022



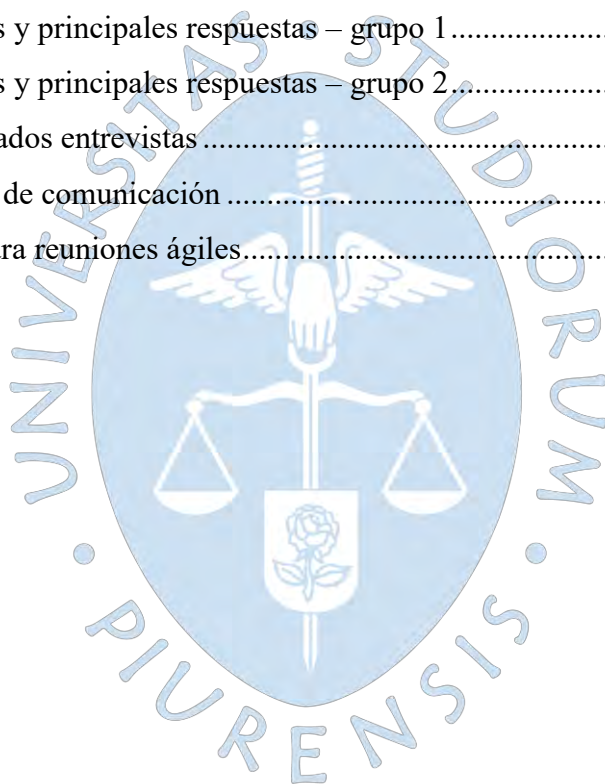
Tabla de contenido

Introducción	13
Capítulo 1 Marco teórico.....	15
1.1 La comunicación.....	15
1.2 La cultura organizacional	17
1.3 Transformación y liderazgo	18
1.4 Los empleados y el compromiso	19
1.5 El propósito.....	19
1.6 La comunicación interna	20
1.7 Los medios internos.....	21
Capítulo 2 Antecedentes, historia y contexto de la organización.....	23
2.1 La historia Delosi.....	23
2.2 La competencia.....	24
2.3 Contexto de la organización	25
Capítulo 3 Diagnóstico de la problemática en el campo de la comunicación.....	39
3.1 Relación actual entre la comunicación y los colaboradores.....	41
3.2 Observación y documentación de espacios de comunicación.....	43
3.2.1 Boletín	45
3.2.2 Mural	45
3.2.3 WhatsApp.....	46
3.2.4 Reuniones	46
3.2.5 Transmisión a través de la línea de liderazgo.....	47
3.2.6 Mails.....	48
Capítulo 4 Estrategia de comunicación.....	49
4.1 Perfil demográfico	49
4.1.1 Perfil del colaborador CAR.....	49
4.1.2 Perfil del colaborador tiendas.....	51
4.1.3 Perfil del colaborador contact center / planta.....	52
4.2 Entrevistas a miembros de la organización	54
4.3 Marca desde la cual comunicar	68
4.4 Propuesta de estrategia de comunicación	70
Capítulo 5 Plan de acción y/o ejecución	73
5.1 Identidad y estilo gráfico	73
5.2 Propuesta de canales de comunicación.....	74

5.2.1	Boletín	75
5.2.2	Grupos de chats	76
5.2.3	Correos electrónicos	78
5.2.4	Red social	78
5.2.5	Reuniones	80
5.3	Nueva categorización de contenidos vía correo electrónico.....	82
5.3.1	Difusión de beneficios.....	82
5.3.2	Difusión de seguridad y salud	83
5.3.3	Difusión de desarrollo y crecimiento	83
5.3.4	Difusión de anuncios y alertas	84
5.3.5	Difusión de impacto social.....	84
5.3.6	Difusión de información de la empresa.....	85
5.3.7	Difusión de clima y cultura	86
5.4	Vínculos entre C.I. y la organización	87
5.4.1	Comunicación a toda la organización	88
5.4.2	Comunicación del CEO a toda la organización.....	91
Conclusiones		95
Lista de referencias.....		97
Anexos.....		101

Lista de tablas

Tabla 1 Competidores de Delosi a nivel nacional.....	24
Tabla 2 El camino de la transformación cultural	29
Tabla 3 Acciones para la transformación cultural.....	34
Tabla 4 Colaboradores Delosi, marzo 2020	39
Tabla 5 Cantidad de empleados en Delosi por marca	42
Tabla 6 Características de comunicación por marca	43
Tabla 7 Perfiles demográficos.....	49
Tabla 8 Ficha de entrevistas de investigación – grupo 1.....	54
Tabla 9 Ficha de entrevistas de investigación – grupo 2.....	56
Tabla 10 Entrevistados y principales respuestas – grupo 1.....	57
Tabla 11 Entrevistados y principales respuestas – grupo 2.....	65
Tabla 12 Macro resultados entrevistas.....	68
Tabla 13 Expectativas de comunicación	72
Tabla 14 Estructura para reuniones ágiles.....	80





Lista de figuras

Figura 1 Permanencia de los trabajadores en Delosi.....	26
Figura 2 Organigrama de Delosi	27
Figura 3 Nueva propuesta estructural de Delosi	32
Figura 4 Mensajes para manejo del estrés.....	41
Figura 5 Redes más utilizadas en abril 2020 por CAR	50
Figura 6 Medios de acceso a la información de CAR.....	51
Figura 7 Niveles de estudios de CAR	52
Figura 8 Personal de las unidades de soporte de CAR.....	53
Figura 9 Concepto Golden Circle.....	69
Figura 10 Material anuncios y alertas	73
Figura 11 Logotipo del propósito #Nuestra Mejor Version.....	74
Figura 12 Ejemplo de comunicados y vínculos con las competencias	76
Figura 13 Plantilla para los mensajes internos.....	77
Figura 14 Material gráfico desarrollo y crecimiento.....	84
Figura 15 Material gráfico impacto social	85
Figura 16 Material gráfico clima y cultura.....	86
Figura 17 Ejemplo de contenidos según nuevo proceso	88
Figura 18 Secuencia del protocolo de trabajo	92



Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de comunicación interna para Delosi, el cual permita crear un flujo efectivo de comunicación entre los empleados, las áreas funcionales y las marcas. A su vez, se busca que el plan estimule la transformación cultural en la que se ha embarcado la organización.

Delosi es una empresa peruana, representante de franquicias de restaurantes internacionales en el país, como *Starbucks*, *Chilis*, *Pizza Hut*, *KFC*, *Burger King*, *Pinkberry* y la marca peruana *Madam Tusan*. En el año 2021 cumplió cuarenta años y consolida su trayectoria en el país.

Delosi no ha contado, hasta el año 2019, con un área de Comunicación Interna formal que haya establecido una estrategia o plan de acción para consolidar y fortalecer la transformación cultural o generar acciones de alineamiento estratégico.

La transformación busca generar cambios en las estructuras de la organización. Primero, ordenar sus estructuras y dinámicas de trabajo, para luego encontrar procesos a optimizar, que incentiven formas de trabajo que impulse la mejora de las interacciones entre áreas. Transformar el modo de trabajo y la forma como cada colaborador lo aborda, cambia el proceso de búsqueda de soluciones.

A nivel global se busca instaurar una nueva forma de trabajo, basada en la empatía y la investigación. Este último cambio tendrá un impacto directo en los procesos internos, como los protocolos, políticas y contrataciones.

Aunque estos esfuerzos forman parte de la reestructuración organizacional, la realidad es que cada una de las marcas franquiciadas trabaja de manera individual, refuerza así una cultura de trabajo en silos, donde los empleados no se sienten parte de una organización de grandes dimensiones, sino solo de una marca. Cada marca o área trabaja de manera independiente sin crear sinergias o buscar optimizar recursos. Cada una traza su propio plan estratégico anual y lo desarrolla paralelamente. De igual manera ocurre con las áreas de soporte (equipos como relaciones humanas, legal, tecnología o finanzas).

En el año 2019, el directorio de la organización decide reforzar el plan y las acciones de la transformación cultural, realiza las siguientes acciones: crea el área de comunicación, contrata un jefe de clima, cultura y comunicaciones que implemente acciones concretas, inicia un proceso transición para incorporar un nuevo gerente general que represente los nuevos valores y comportamientos de la cultura, e inicia la transformación de procesos y la estructura organizacional.

Con respecto al presente trabajo, éste utilizó diversas metodologías (investigación de campo, entrevistas, encuestas y diagnóstico) que permiten tener una visión cercana y certera a la realidad actual de la empresa. Primero, partimos de una investigación centrada en los colaboradores, que busca reconocer las experiencias, necesidades y oportunidades de comunicación que existen actualmente, para así elaborar un plan que permita la consolidación de dicha transformación. Se realizó, además, un diagnóstico de la situación actual e impacto que tienen los canales de comunicación que maneja la organización. Esto se realizó, a través de un censo dirigido a la totalidad de los colaboradores, 10,500 empleados en abril del 2020. Además, basado en un acercamiento cualitativo, se realizaron entrevistas en profundidad a 27 miembros de la empresa, buscaba conocer la relación que tienen los empleados con distintos aspectos de la organización.

El plan elaborado posteriormente fue utilizado para trabajar una propuesta de alineamiento que la fortalezca y reconozca la transformación a través de la comunicación. Permite alinear todos los procesos de comunicación interna que tiene la empresa de manera transversal, a las marcas o áreas.

La utilización estratégica de la comunicación y sus medios internos en la organización será lo que permita transmitir orgánicamente la nueva cultura, sus componentes y efectos en la organización. La presente investigación utiliza el concepto de Sinek (2009) sobre el propósito de las organizaciones. Y cómo, cuando los miembros de la organización comparten una cultura, esta será mejor entendida y asimilada por ellos.

El alineamiento transversal favorecerá la relación que la organización establece con sus empleados. El tener una cultura claramente identificada que a su vez es transmitida en cada interacción y proceso, hará que los colaboradores la entiendan, se adapten a ella con mayor rapidez y se reconozcan como actores relevantes de su transmisión y evolución.

Capítulo 1 Marco teórico

Hablar de comunicación en las empresas es abarcar diversidad de momentos especiales para el equipo, acciones y soportes, que fluyen naturalmente dentro de las organizaciones y entre sus miembros. Hoy, la tecnología ha permitido democratizar la información que corre en su interior y darle la libertad para llegar a todo nivel. Brinda así la oportunidad a las organizaciones de crear un ecosistema de medios que les permitan ajustarse a las características de sus colaboradores de manera precisa y oportuna.

Las organizaciones buscan conectar de una manera profunda con sus trabajadores, establecer vínculos duraderos, a través de su personalidad y su cultura. Estos vínculos les permiten seguir vigentes a largo plazo y con nuevas generaciones.

1.1 La comunicación

Primero partiremos del concepto que Eduard De Bono ofrece (1993):

La información es el oxígeno de la empresa. Sin oxígeno no hay vida. Sin información, una empresa está muerta o en proceso de ello. No es sorprendente que hayamos puesto con tanto acierto el acento principal en el acceso a la información. Los ordenadores y las telecomunicaciones nos han permitido reunir, guardar, clasificar y distribuir la información (p.65).

La comunicación cobra mayor relevancia al volverse la esencia de la estructura de una organización. Entender esta relevancia y la labor de la comunicación es de vital importancia en un proceso de transformación cultural, “es un agente de cambio, dado que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión” (Cuenca-Fontbona & Verazzi, 2018, p. 20). Es así que a través de la comunicación se pueden introducir de manera natural nuevos valores, creencias, hasta una nueva cultura.

La información que corre al interior de las organizaciones, tanto de manera formal (comunicados, lineamientos o protocolos), como de manera informal (conversaciones de pasillos, correos electrónicos, etc.), genera relación entre la organización y sus miembros. Un tipo de vínculo que es diferente para cada miembro y en cada organización.

A través de la comunicación, se pueden alcanzar diversos objetivos, como menciona la Oficina Regional Andina, (2019) “la comunicación en las instituciones tiene como fin mantener un permanente diálogo y retroalimentación con el entorno y contribuir o garantizar el logro de un objetivo estratégico acorde con la misión y visión institucional” (p. 22).

La comunicación fomenta el diálogo y la retroalimentación, trabaja en impulsar el logro de los objetivos, parte de una misión o visión, fundamentos sobre los cuales se desarrolla la identidad de la empresa. Por estas razones, es importante considerar la relevancia que generan

los fundamentos base de toda organización, como lo son la misión, visión, valores o el propósito; como parte de la cultura que brinda las bases para la comunicación.

“La comunicación estratégica en las instituciones tiene como función articular dos dimensiones básicas del quehacer organizacional. Por un lado, reforzar la construcción de una identidad institucional (actitudes, valores, cultura), y, por otro lado, contribuir al posicionamiento y visibilidad de la imagen institucional” (Oficina Regional Andina 2019, p.25). Al utilizar estas dos dimensiones, el alineamiento estratégico de la comunicación cobra importancia al centrarse en la función de reforzar la identidad y de lo que esta abarca: actitudes, valores y cultura.

Para Tironi y Ascanio (2006), la comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos. El rol que debe tener un alineamiento estratégico de la comunicación, parte de dichas bases, las cuales generan una identidad singular de la empresa con respecto a su entorno. Esto se inicia al establecer vínculos culturales, sociales, entre la empresa, su cultura y sus miembros.

Además, “La comunicación para ser estratégica debe trascender los proyectos y atravesar el conjunto de intervenciones de la institución. Debe ser transversal a toda la institución y no solo focalizarse en determinados proyectos o actividades” (Oficina Regional Andina, 2019, p. 23). Es para todos y en todo momento.

La comunicación en las organizaciones se gestiona a través del área de comunicación interna. Esta permite a “los miembros de cualquier organización humana interrelacionarse y transmitirse información con el objeto de lograr el fin propuesto por dicha organización y mejorar la cohesión y relaciones entre sus miembros” (Ongallo, 2007, p. 24). La comunicación busca generar cohesión, unidad y transversalidad. Es importante contar con diversos medios que permitan alcanzar dichos objetivos, llegar a todos los miembros de la organización, fomentar la cultura y ser espacio que permitan a los empleados estar informados y “traer su pasión al trabajo” (Merchant, 2012).

Según Merchant, los medios que logren permitir que las personas de la organización participen en el proceso, donde realmente puedan cambiar el resultado (2012), crearán lazos más profundos y un mayor compromiso entre el empleado y la organización. Medios participativos y de involucramiento. La organización necesita también retroalimentación y *feedback* de sus trabajadores, permitirles colaborar en los grandes problemas o proyectos de la organización. Estas herramientas ayudan a mejorar los resultados, y son una forma fundamental de cómo generar valor (Merchant, 2012).

1.2 La cultura organizacional

En el año 1988, Schein definió cultura como las “respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna” (p. 24). Una cultura se forma naturalmente entre sus miembros, a través de las interacciones, relaciones y formas de trabajo diario. La cultura organizacional se construye con base en el tiempo, y es fácil reconocer e identificar sus aspectos positivos y negativos.

“La cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización” (Pedraza-Álvarez et al., 2015, p. 18). La cultura es un conjunto de vivencias comunes que comparten los miembros de una organización. A través de ella se coloca en el centro a los miembros de la organización, se les permite sentirse parte de un colectivo, al identificar características comunes entre ellos mismos.

La cultura permite a las empresas tener características compartidas con sus empleados. Los aspectos que se asemejan, permiten a los trabajadores sentirse a gusto en la empresa, buscan permanecer por largos periodos de tiempo y con un mayor grado de compromiso. Las personas eligen trabajos —y, lo que es más importante, se comprometen con su trabajo— sobre la base de lo bien que sus preferencias y aspiraciones se enlazan con las de la organización. (Erickson & Gratton, 2007).

Una manera orgánica de transmitir la cultura es crear momentos especiales que permitan a los empleados interactuar entre sí, trabajar en equipo, enriquece y fortalece su arraigo y sentido de comunidad. Como dice Twaronite, establecer más oportunidades para que los colegas se consulten entre sí, ya que muchas personas pasan la mayor parte de su tiempo en el trabajo, y crear comunidades de trabajo donde las personas sientan que pertenecen es imperativo (2019). Las empresas son los espacios donde se crean y fortalecen comunidades, donde se establecen alianzas y se impulsa el compromiso con objetivos de mayor envergadura. Y así las personas son más creativas cuando están juntas y pueden compartir momentos humanos (Fayard, et al., 2021).

La cultura en una empresa debe fomentar espacios de comunicación donde prime y valore la interacción y el dialogo, “la comunicación de todo tipo se ve afectada si los compañeros se encuentran lejos unos de otros en la misma oficina” (Fayard et al., 2021, p.26). Las distancias en términos de comunicación no solo son físicas, como lo hemos comprobado durante la crisis vivida entre el 2020 y el 2022, que obligó a todo el mundo a trabajar desde casa, sino que también pueden existir al estar muy cerca, en ocasiones se dan distancias mentales.

Para las empresas “es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que esta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores” (Miquilena & Paz, 2008, p. 6). La cultura organizacional es lo que une a sus miembros, y los vuelve una comunidad.

Es una ventaja que los empleados compartan la misma cultura con la organización. Un empleado al sentir que sus ideas y forma de pensar son compartidas por su empresa, podrá sentirse a gusto y comprometido, lo cual beneficiará su desempeño y productividad. Las empresas buscan empleados que se muestren entusiasmados por lo que hacen y el entorno en el que se desarrollan. Personas profundamente involucradas en su trabajo y menos propensas a perseguir salarios u otros beneficios (Erickson & Gratton, 2007).

1.3 Transformación y liderazgo

Al embarcarse en una transformación cultural, una organización busca cambiar presunciones, valores o creencias por otras. Busca transformar valores, los cuales le permitan adaptarse mejor a los nuevos retos, enfrentar una nueva coyuntura, nuevos mercados, clientes, o una nueva sociedad o comunidad donde se desarrolla y con la cual interactúa.

El alineamiento estratégico entre los líderes y el área de comunicación interna es clave y debe permitir que la estructura y las herramientas de comunicación cambien (Merchant, 2012). Es importante que la transformación abarque todo aspecto de la organización, y se sienta respaldada por los líderes de la empresa. Brindar coherencia entre las acciones y las palabras, las estructuras formales e informales, los líderes y los procesos tradicionales deben adaptarse a través de un despliegue orgánico, esta llegará a todos.

El trabajo del líder es de vital importancia y altamente relevante en la transmisión de cultura y la generación de compromiso, es un camino continuo que requiere el compromiso del liderazgo, especialmente cuando más personas buscan validación, seguridad, satisfacción y felicidad en sus comunidades de trabajo (Twaronite, 2019).

El líder, su estilo y acciones reflejarán los nuevos principios y valores. Para Erikson y Gratton (2007). La mayoría de los ejecutivos pueden decirle qué consumidores comprarán sus productos o servicios. Pocos tienen la misma idea de qué candidatos adquirirán la cultura de la organización y se adaptarán a su flujo de trabajo.

Para asegurar que la nueva cultura se adapte, un líder debe identificar en su equipo tres elementos necesarios, presentados por Erikson y Gratton (2007) primero, una comprensión integral de los tipos de personas que serán productivas en su organización a largo plazo. ¿Qué tipo de habilidades deberían tener? ¿Cuáles deberían ser sus actitudes hacia el trabajo? Segundo, una experiencia de firma bien definida y bien comunicada que transmite a los posibles

empleados y refuerza para los empleados los atributos y valores de la organización. Y tercero, una experiencia coherente de los empleados: que ninguno de los elementos ambientales de su empresa distorsione lo que realmente es trabajar allí.

1.4 Los empleados y el compromiso

Una característica del ser humano, es buscar formar parte de una comunidad o grupo donde sentirse protegido y contenido, buscar resguardo, apoyo y protección. Los humanos tenemos la necesidad innata de pertenecer unos a otros, pertenecer a nuestros amigos, familias, cultura y país (Twaronite, 2019). Es así que las empresas cumplen ese rol contenedor. Los empleados, al ingresar a una empresa encontrarán maneras de satisfacer sus propias preferencias y aspiraciones mientras satisfacen la necesidad de la organización de encontrar soluciones creativas y productivas a los problemas empresariales. Su compromiso se vuelve contagioso, infecta a clientes y futuros empleados. De hecho, los empleados comprometidos son la antítesis de las armas contratadas que rotan dentro y fuera de los roles críticos: son productivos a largo plazo (Erickson & Gratton, 2007).

El trabajar en una organización que comparta la forma de pensar de sus empleados garantizará la permanencia de estos a largo plazo, les permitirá estar a gusto, motivados y comprometidos. Al establecerse esta ecuación perfecta, se genera balance y beneficio para ambas partes. Conocer a los empleados a nivel personal, le permite a las empresas y a sus líderes mejorar la experiencia y hace que se sientan valorados y conectados (Twaronite, 2019).

Para Twaronite (2019) cuando las personas sienten que pertenecen al trabajo tienen 3,5 veces más probabilidades de contribuir a su máximo potencial. El compromiso de los empleados con sus empresas y trabajo es fundamental para establecer relaciones duraderas, en beneficio de todos.

1.5 El propósito

Hoy en día es muy común encontrar variedad de productos que satisfacen una misma necesidad. Todos ofrecen características muy similares, con poca o nada diferencia. Es así, como en ocasiones, la elección se basa en un tema de precio, se establece solo una relación transaccional. Pero, existen los casos en donde un producto entiende verdaderamente a su consumidor, comprende sus motivaciones y necesidades, no solo las necesidades básicas sino las trascendentes; y es así como la relación deja de ser meramente transaccional para volverse una relación de lealtad a largo plazo (Falla, 2017).

Las empresas al construir relaciones de lealtad entre los empleados y la marca, afectan positivamente también las relaciones entre los consumidores y la marca. Basado en esta idea, es que Sinek crea el concepto de *Golden Circle* (2011). Al centro ubicamos el *WHY* o propósito,

por qué hacemos las cosas. El propósito, tu razón de ser, como empresa más allá de generar ingresos. El tener un propósito motiva una conexión emocional entre los usuarios (trabajadores y consumidores) con la marca. Las empresas que se describen a sí mismas solo por los productos y servicios que dan, no inspiran ni generan compromiso con sus usuarios (Sinek, 2011).

Malnight et al. (2019) afirman que muchas empresas de alto crecimiento utilizan el propósito para generar un crecimiento rentable y sostenido, mantenerse relevantes en un mundo que cambia rápidamente y profundizar los lazos con sus *stakeholders*. El propósito juega un rol estratégico, ayuda a la organización a centrarse en el negocio, al crecer y expandirse, ya que en lugar de competir en mercados donde es muy difícil incrementar la participación de mercado, o donde la guerra de precios es sumamente dura, busca nuevos mercados y ecosistemas, amplía su visión, capta nuevos grupos de interés y distintos momentos de consumo.

Al entender realmente al consumidor y tener un propósito que oriente las acciones y decisiones de la empresa, esta tendrá la oportunidad de seguir siempre un lineamiento estratégico transversal en todo lo que haga.

1.6 La comunicación interna

“La comunicación interna favorece así, además de la productividad, que los miembros de la organización se sientan partícipes de la cultura corporativa, se adhieran a ella y a sus valores de marca” (Berceruelo, 2011, p. 43). Los planes de comunicación deben conectar al colaborador con la organización, identificarse con ella y generar un vínculo, “de este modo la comunicación interna, al potenciar la identificación del trabajador con la marca, está vinculada al marketing interno y al aumento de su motivación y productividad” (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020, p.2).

Es fundamental entender que los medios tienen como fin “que todos estén informados de lo que deben y desean hacer. Pero a su vez, también puede constituir una manera de fomentar la participación, identidad y el sentido de pertenencia” (Moret & Arcila, 2011, p. 13). La comunicación interna debe actuar como un elemento cohesionador dentro de la empresa (Arribas-Urrutia, 2000).

Es relevante considerar el valor que brinda el tener una comunicación interna alineada, coherente en sí misma y que se mantiene a lo largo de todas las interacciones que genera la organización y sus miembros. Valor que va no solo en el ámbito cultural, sino también genera un impacto directo en los resultados del negocio.

El equipo de comunicación interna debe tener como objetivo principal el compartir información útil y oportuna a los colaboradores, para que estos puedan realizar mejor su trabajo y tomen buenas decisiones.

1.7 Los medios internos

Los medios de comunicación interna en la empresa tienen como fin “que todos estén informados de lo que deben y desean hacer. Pero a su vez, también pueden constituir una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia” (Moret & Arcila, 2011, p. 13). La comunicación interna debe actuar como un elemento cohesionador dentro de la empresa (Arribas-Urrutia, 2000).

Encontramos medios dedicados a transmitir información formal e informal. Los medios de tipo formal, comunican contenido propio de la empresa, buscan informar sobre el negocio y eventos propios de la organización. Por ejemplo: procesos, programas, lanzamientos u objetivos. Mientras que los medios informales o de corte social, recogen y comunican contenido cultural y social de la empresa. Por ejemplo: eventos, momentos de esparcimiento, momentos especiales, acciones o celebraciones. Es aquí donde se puede transmitir con mayor facilidad la nueva cultura deseada por la organización. Mostrar aspectos en común, valores compartidos y una cultura que los une más allá del trabajo.

La elección de un mix de medios que pueda compartir información formal e informal a través de los canales es de vital importancia en las organizaciones actuales. Contando con medios y espacios formales, como los correos electrónicos o las reuniones, sumado a espacios informales como las redes sociales, se puede transmitir y empezar a vivir la nueva cultura de la organización desde distintas aproximaciones.



Capítulo 2 Antecedentes, historia y contexto de la organización

En la industria existen empresas que representan marcas internacionales para uno o más territorios. Son los administradores de estas marcas en nuevos países y la representan ante el mercado. Este tipo de negocio les permite a importantes empresas internacionales llevar sus productos a todo el mundo.

2.1 La historia Delosi

La empresa Delosi nace en Perú en 1981, durante el primer gobierno del ex presidente Alan García, en un país inmerso en una guerra contra el terrorismo, en plena crisis social, económica y política. La primera marca que inicia sus operaciones es KFC, *Kentucky Fried Chicken*, una conocida cadena americana de comida rápida, especializada en pollo frito. En marzo de ese año, inaugura su primer local en Lima, en la Av. Arequipa. Luego de la llegada de KFC ese año, se incorporan progresivamente nuevas marcas. Pizza Hut en el año 1983, *Burger King* en 1993 y para finales del siglo, en 1997 abre el primer *Chili's* en el Jockey Plaza en Surco. Con la llegada del nuevo milenio, llegan también nuevas marcas, en el 2003 se incorpora Starbucks, y finalmente *Pinkberry* y Madam Tusan en el 2011. Madam Tusan es la primera franquicia nacional, comprada al empresario gastronómico Gastón Acurio.

Delosi hoy, luego de la crisis provocada por el COVID-19 en los años 2020, 2021 y 2022, cuenta con ocho mil trabajadores. Delosi es una de las seis razones sociales que manejan las siete marcas, el *Contact Center* y la Cocina Central desde donde se preparan los diferentes alimentos que las franquicias venden. Las razones sociales son: Delosi, Sigdelo, Lasino, Cindel, Loy Sing, Saidel, entre estas se administran las franquicias y están divididos todos los empleados. Delosi es el nombre que, con los años, se ha vuelto popular y reconocido en el mercado. Al tener diversas razones sociales, nunca se establecieron lineamientos a través de los cuales hablarles a todos los empleados en conjunto, ya que esto representa contingencias y riesgos legales que la organización ha preferido evitar por posibles riesgos sindicales. Estas divisiones naturales entre marcas y razones sociales se han gestado conforme se han incorporado las marcas. No existe una identidad transversal que congregue a todos y los haga sentir parte de una comunidad de gran tamaño, este concepto de marca paraguas que abarque la comunicación es lo que hará que dichos riesgos sindicales se mitiguen.

Todos los empleados se encuentran contratados en planilla, con distintos tipos de contrato como medio tiempo o *part time*, tiempo completo o *full time* en el caso de los restaurantes, o a plazo indefinido en el caso de las áreas administrativas.

2.2 La competencia

Los principales competidores en el mercado nacional de restaurantes *fast foods* son, Arcos Dorados, empresa que representa *Mc. Donald's*, Acurio Restaurantes, de Gastón Acurio y socios, con una propuesta que desarrolla restaurantes con un estilo peruano y que también operan en el extranjero. Y finalmente NGR Restaurantes, representante también de franquicias internacionales y nacionales como *Dunkin' Donuts*, *Popeyes*, *Papa Johns*, *Bembos*, *China Wok* y *Don Belisario*.

Tabla 1

Competidores de Delosi a nivel nacional

Empresa	Marcas
Arcos dorados	Mc Donald's
Acurio restaurantes	La Mar, Tanta, Panchita, Astrid y Gastón, El Bodegón, Papachos.
NGC restaurantes	Dunkin' Donuts, Popeyes, Papa Johns, Bembos, China Wok, Don Belisario.

Nota. Comunicaciones Delosi (2020)

Entre las compañías similares a Delosi, por sus dimensiones y rubro *retail*, encontramos empresas nacionales e internacionales. Todas son un referente para Delosi. Y siempre son observadas por la organización, para aprender sobre distintos aspectos como gestión humana, operaciones, innovación y aprendizaje.

a) Alsea

Empresa con un portafolio multi marca (aprox. 17 marcas), con más de 4500 unidades y 85 mil trabajadores en más de 13 países de Latinoamérica y Europa. Alsea (<http://alsea.net>) es un referente para Delosi, ya que representan diversas franquicias con marcas e identidades diferentes, su propósito es encender el espíritu de la gente.

b) Intercorp

Corporación peruana que cuenta con una gran variedad de empresas de distintos rubros (*retail*, banca y seguros, además de servicios como centros educativos y clínicas). A pesar de ser una corporación de grandes dimensiones, con gran diversidad de rubros de negocio como *retail*, financiera o restaurantes, ha logrado unir a todas sus empresas bajo un gran propósito que es “Hacer que el Perú sea el mejor lugar para formar una familia en América Latina” (<https://intercorp.com.pe>).

c) Belcorp

Es una corporación con más de 50 años de creación que cuenta con tres marcas, 800 mil consultoras en 14 países de América Latina. Bajo el propósito “Impulsamos belleza para lograr

realización personal" (<https://www.belcorp.biz>), cada una de sus marcas tiene, un target y una personalidad definidas, muy distintas entre sí; sin embargo, su propósito funciona como un paraguas para todas sus marcas,

d) Procter & Gamble

Empresa internacional especializada en consumo masivo, cuenta con variedad de marcas en diversas categorías, desde limpieza y lavandería, higiene personal y hasta alimentos para mascotas. Se autodescriben de la siguiente manera: P&G es su gente y los valores fundamentales por los cuales nos regimos.

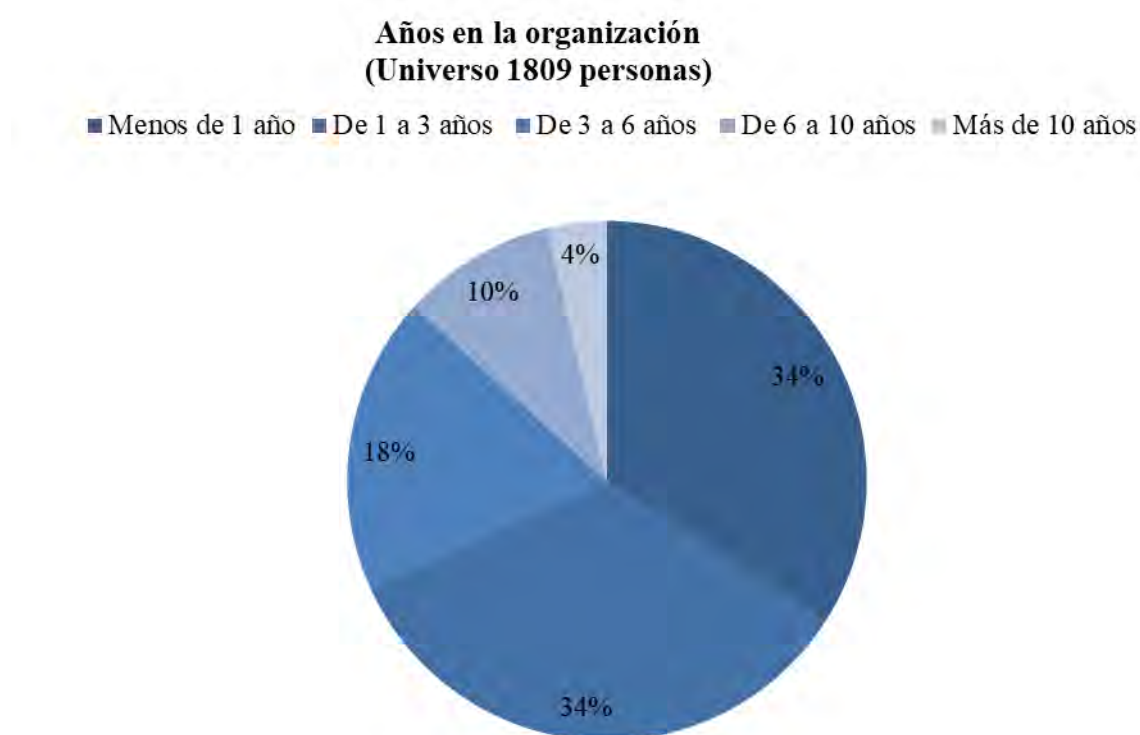
Atraemos y reclutamos a la gente más selecta del mundo. Construimos nuestra organización desde adentro, promovemos y recompensamos adecuadamente a nuestros empleados sin diferencias más que su desempeño en el trabajo. Actuamos con la convicción de que los hombres y mujeres de Procter & Gamble serán siempre nuestro activo más importante. (Espinosa, 2019, p. 1).

e) Alicorp

Empresa peruana creada en 1956, actualmente opera en diversos países de la región como Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Honduras, México, Uruguay, entre otros. Alicorp (<https://www.alicorp.com.pe>) es una empresa con un amplio portafolio de marcas, en distintos rubros como galletas, fideos, harinas, aceites, etc. Ofrece productos a distribuidores mayoristas y minoristas. Su misión actual es “Transformar mercados a través de sus marcas, generar experiencias extraordinarias en sus consumidores”. Buscan innovar constantemente para generar valor y bienestar en la sociedad. Su propósito es “Alimentar un mañana mejor” (<https://www.alicorp.com.pe>).

2.3 Contexto de la organización

Delosi está conformada por trabajadores muy jóvenes, tiene 8 mil empleados, con una media de edad de 23 años, que provienen de todos los estratos sociales, distritos de Lima, y provincias del Perú. En el año 2018, se contrató a la consultora de comunicaciones ECO, para realizar una investigación, donde participaron un total de 1809 personas de la empresa. El objetivo, poder entender la relación de los empleados con los medios internos y la relación con la empresa. Se indagó sobre la permanencia de los colaboradores en la empresa, y se obtuvo como resultado que el 34.1 % de colaboradores permanece menos de un año, un 34.1 % presenta una permanencia de entre 1 y 3 años. Mientras que, el 18.5 % tiene entre 3 y 6 años, el 9.6 % tiene entre 6 y 10 años y finalmente solo el 3.7 % tiene más de 10 años en la empresa (ECO Consultores, 2018).

Figura 1*Permanencia de los trabajadores en Delosi**Nota.* Consultora Eco (2018)

En el país, previamente a la crisis sanitaria vivida desde el 2020, existía ya un número considerable de jóvenes que no trabajaba, estudiaba, o buscaba empleo; como lo menciona Reyes (2019) “En el Perú hay aproximadamente 1.3 millones de jóvenes que no estudian, ni trabajan, de estos el 80 % ni estudia, ni trabaja, ni busca empleo”, se consideró un universo total de 1.3 millones de jóvenes. (p. 1)

El Perú tiene una gran brecha en educación, tanto en el acceso como en la calidad. La brecha educacional genera como consecuencia una difícil inserción laboral en el mercado formal. Para Rojas (2019) de un universo total de 400 mil jóvenes que terminan la secundaria cada año, “aproximadamente el 18 % de los jóvenes peruanos accede a un trabajo formal” (p. 2). Delosi busca aquí, ser parte de esa oportunidad laboral de trabajo formal, en un país donde reina la informalidad.

Es importante que la empresa y sus líderes muestren y demuestren el propósito que tendrá cada colaborador en la organización. Como su rol que suma en el propósito de la compañía y en alcanzar sus objetivos. Esta tarea recae principalmente en el líder directo, como menciona Weeks, un jefe debe “abordar motivadores intrínsecos, pueden ayudar a los

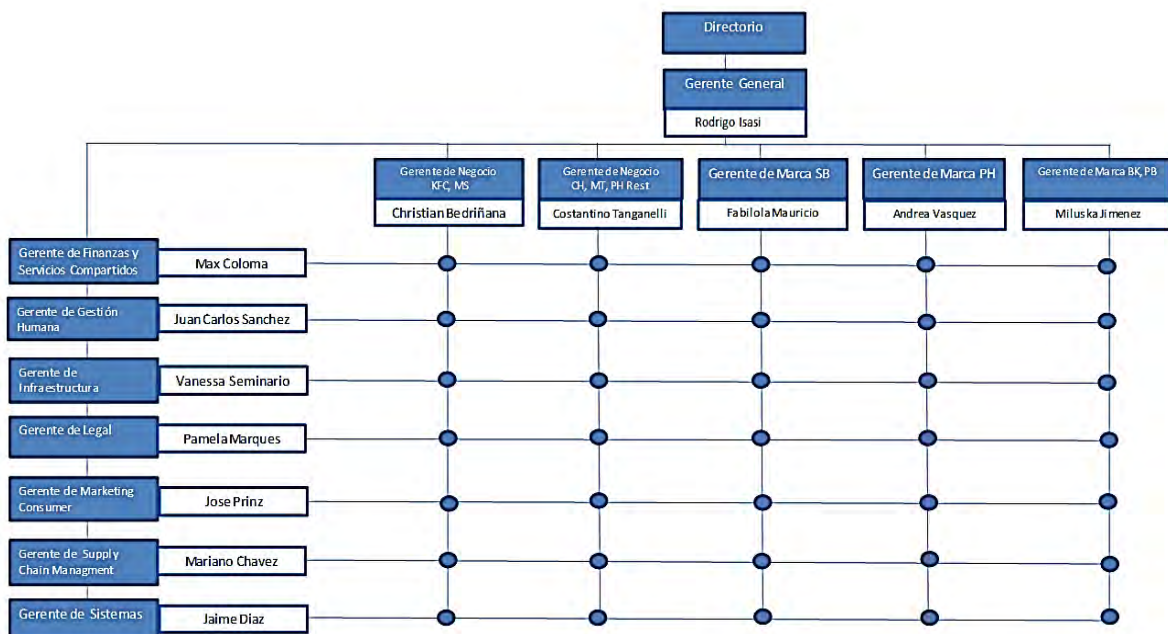
empleados a comprender cómo encajan sus trabajos en la misión de la organización, porque cada trabajo es importante” (2017, p. 4).

La fragmentada estructura organizacional que actualmente tiene Delosi, incentiva el trabajo en silos. Separa el trabajo de cada marca, fomenta la individualidad, sin generar contacto entre ellas. Es así como se pierden aprendizajes cruzados y la optimización de recursos. Coloca, además, en un rol secundario o de servicio, a las áreas de soporte (ver Figura 2). Cada marca cuenta con su propia área de recursos humanos, marketing y operaciones, que trabaja y articula sus acciones de manera individual.

Existe un directorio, conformado por los miembros fundadores de la empresa (7 personas) que tienen como reporte directo a la CEO de la compañía, puesto ocupado por Johanna Inti hasta octubre del 2020, para ser luego ocupado por Rodrigo Isasi. El Gerente General cuenta con un Comité Ejecutivo, conformado por las Gerencias de Negocio de cada marca (siete marcas), Gerencia de Finanzas, Gerencia de Gestión Humana, Gerencia Legal, Gerencia de Infraestructura, Gerencia de *Marketing Consumer*, Gerencia de *Supply Chain Management* y Gerencia de Sistemas (Consultora Dinámica (2018).

Figura 2

Organigrama de Delosi



Nota. Consultora Dinámica (2018)

Como ya se mencionó, cada marca cuenta con un gerente de operaciones, marketing y recursos humanos. Que trabaja de la mano con las corporaciones extranjeras dueñas de las franquicias.

La empresa, con la incorporación de una nueva generación de directores (en el año 2016 se suma Ignazio Deferrari, hijo del director fundador Alfredo Deferrari) decide renovar la visión por un propósito y ejecutar la transformación cultural. De la mano de la empresa Dinámica, se realiza una consultoría donde se establece una misión “Crecer cada día más unidos, aprendiendo junto a las marcas de restaurantes líderes en el mundo, para crear momentos de felicidad alrededor de la mesa” (Consultora Dinámica, 2018). Nuevos principios “construimos cada día una comunidad de afecto y colaboración; acogemos la diversidad para hacer sentir a todos bienvenidos y ser más creativos; actuamos con integridad respetamos cada uno de nuestros compromisos; aprendemos y enseñamos para desafiar el statu quo; preparamos cada plato y cada bebida con delicadeza, cuidamos que la experiencia en nuestros restaurantes despierte los cinco sentidos y finalmente estamos presentes al entregar lo mejor de nosotros en cada conexión humana” (Consultora Dinámica, 2018, p. 7). Y se realizó un diagnóstico de la cultura de Delosi, para comprender el modo en que se vive la misión, los principios y se busca identificar los principales desafíos y oportunidades que tendrá la transformación cultural.

Como diagnóstico de dicha consultoría, se identifican oportunidades en la cultura actual que buscarán innovar a través de un plan de transformación cultural, el cual cuenta con objetivos específicos. El primer objetivo de la transformación cultural es empoderar a cada miembro de la organización, para que, desde su rol, pueda tomar decisiones rápidas con la autoridad necesaria, evitar burocracias y agilizar los procesos. Este objetivo se ve fortalecido con cambios en las estructuras organizativas, y en la forma en que los equipos se relacionan. Los años de pandemia aceleraron el proceso de empoderamiento de equipos debido a la confianza que se generó, casi de manera obligatoria, al tener equipos que trabajan a distancia, gestionan el día a día de manera individual. Los empleados mencionaron en la encuesta de clima del 2021, sentirse mucho más empoderados en su trabajo que antes (Encuesta de Clima Delosi, 2021).

El siguiente objetivo es crear espacios de trabajo ágiles, que impulsen la creatividad e innovación, para que sus miembros puedan desenvolverse en el trabajo de manera colaborativa, al buscar responder rápida y creativamente a las necesidades del negocio.

En tercer lugar, se busca una cultura que permita establecer vínculos genuinos entre los miembros de la organización. Esto significa, crear espacios abiertos de comunicación donde se puedan expresar abiertamente las ideas y dudas, donde se pueda transmitir conocimiento de

manera espontánea, en ambientes gratos de acogida para todos. Donde se dé la confianza necesaria y se respete la diversidad.

Finalmente, un valor importante que busca incentivar la organización en sus colaboradores es la empatía. Fomentar esa genuina intención por ponerse en los zapatos del otro, escucharlo y entenderlo.

Por otro lado, los aspectos más importantes y acciones de la transformación cultural están organizados en cinco líneas, que buscan dejar atrás antiguos paradigmas muy enraizados en el día a día de la organización, para pasar a valores y características que lleven a la organización a un nuevo nivel.

Los puntos de llegada o características de la nueva cultura son los siguientes:

Tabla 2

El camino de la transformación cultural

Cultura actual	Nueva cultura
Orientación sólo a metas de negocio	Norte claro y trascendente
Falta de definición de prioridades	Poner en el centro de nuestras decisiones a nuestros
Estrategia poco clara (todo es importante)	clientes, colaboradores y a la construcción de ciudadanía
<i>Micromanagement</i> y control	Hazlo tuyo
Centralización de decisiones	Hacerse cargo motivando y reconociendo
Demora en la toma de decisiones	<i>Empowerment</i>
Cultura centrada en la estabilidad	Cultural lab
Intolerancia al error	Vivir creativamente e impulsar la innovación
Miedo al cambio	Singularidad
Falta de curiosidad	Agilidad y emprendimiento
Aislamiento y desarticulación	Diálogo constructivo
Inmediatez	Establecer vínculos genuinos
No compartir información, desconocimiento	Gestión del conocimiento
Auto centrado	Espíritu de servicio
Mirar solo dentro de nosotros	Empatía, intención genuina de ponerse en los
Falta de colaboración y reconocimiento	zapatos del otro.

Nota. Consultora Dinámica (2018)

Al establecerse cinco competencias culturales que se plantean como el punto de partida de la transformación, estas se deben alinear a distintos procesos y formas de trabajo. Como primer aspecto, estos comportamientos culturales: Norte Claro y Trascendente, Diálogo Constructivo, Cultura *Lab*, Hazlo Tuyo, Espíritu de Servicio se alinearon a los procesos internos de recursos humanos como las evaluaciones de desempeño, la selección de personal, las entrevistas personales y la meritocracia. Se establecieron criterios a evaluar e identificar en el trabajo, la personalidad de los candidatos y empleados, para evidenciar los distintos aspectos de la nueva cultura en su trabajo, gestión y personalidad (ver Anexo 1).

Como se mencionó, la transformación cultural busca cambiar modos de gestión, liderazgo, trabajo e inclusive la misma estructura organizacional; para poner en el centro de todas las decisiones que toma la empresa, a los clientes, colaboradores y a la creación de ciudadanía.

Se trabajó un plan de transformación cultural, que organiza las acciones y los cambios estructurales en cinco ejes alineados a las competencias culturales. Este plan se ideó entre la consultora Dinámica y el jefe de clima, cultura y comunicaciones. De acuerdo a la primera competencia cultural, Norte Claro y Trascendente, se busca crear una sinergia entre el Directorio y el Comité Ejecutivo, que le permita orientar las diversas iniciativas que ambos equipos tengan hacia un mismo fin considerando también limar las asperezas y mejorar la forma de trabajo entre ambos equipos. Además, se consideró como siguiente acción, el actualizar de forma constante los objetivos del comité cultural a la coyuntura que se presente en el devenir del tiempo. También trabajar en organizar un programa para los líderes de toda la organización, donde se compartiera con ellos los acuerdos de la sinfonía C-Suite, se desarrollen sus capacidades como expositores, consultores y facilitadores. Una sinfonía C- Suite es un tipo de reunión de trabajo para altos miembros y directorio de una compañía, donde se busca trabajar de manera coordinada y establecer formas eficientes y sanas de gestión y desarrollo de los colaboradores, de esa manera, el equipo de Relaciones Humanas evaluará a los empleados, con base a las competencias y el grado de desarrollo e incorporación que tienen con ellas en su trabajo. Finalmente se busca trabajar en una identidad gráfica para Delosi, donde se defina un estilo y *branding*.

En segundo lugar, del plan de transformación cultural se encuentra la competencia Hazlo Tuyo, aquí se identifica y potencia el rol de los agentes del cambio. En él se identificarán personas claves de toda la organización, que generen influencia en sus equipos por ser líderes naturales y representar las competencias culturales. Ellos recibirán capacitaciones para ser transmisores de la cultura a la organización. Además, los agentes de cambio formarán parte de

las nuevas tribus de trabajo, generarán diagnósticos y acciones de mejora en diversos procesos de la organización, enfocados a la optimización clara de procesos.

En tercer lugar, está la competencia Cultura *Lab*. Aquí el eje de acción es potenciar las características de la organización en el marco de un centro de aprendizaje. Crear una escuela interna, un centro que transmita a sus colaboradores todo el conocimiento que tiene, además de acreditarlo. Se seleccionarán a los expertos que serán los profesores, se diseñará una malla curricular especial con cursos, niveles y programas innovadores, que capaciten y transmitan los conocimientos *core* del negocio, las características y conceptos principales de la nueva cultura.

Orientado a la cuarta competencia, Diálogo Constructivo, se plantea un nuevo organigrama que explicaremos más adelante, que permita generar entre las áreas un flujo constante de trabajo, sinergias y comunicación, que optimizan recursos, refuerzan la interacción y trabajo multidisciplinario. Además, se creará una campaña que posea un lanzamiento general y en cascada de los principales conceptos de la transformación. Orientado a desarrollar una narrativa propia de la organización, a través de un *storytelling*, para ser contada en videos cortos, material de lectura, boletines, entre otros materiales audiovisuales que compartan la historia e irradien la cultura. Se establecerá también una guía del líder Delosi (uno por cada pilar estratégico), que permita a cada líder tener claro su rol, tanto a nivel negocio como la gestión con el equipo.

Finalmente, y orientadas a la última competencia, Espíritu de Servicio, se buscará como objetivo principal la identificación y mejora de procesos internos en restaurantes que puedan ser mejorados, al orientar su optimización a mejoras del servicio al cliente, y del trabajo del colaborador. Primero se mapearán los procesos, se realizará un diagnóstico de cada uno, y se evaluará la posibilidad de éxito. Se realizarán mapas de procesos, características manuales, entre otros. Así mismo la creación de un programa de apoyo social y voluntariado que fomentará una cultura basada en la empatía y colaboración.

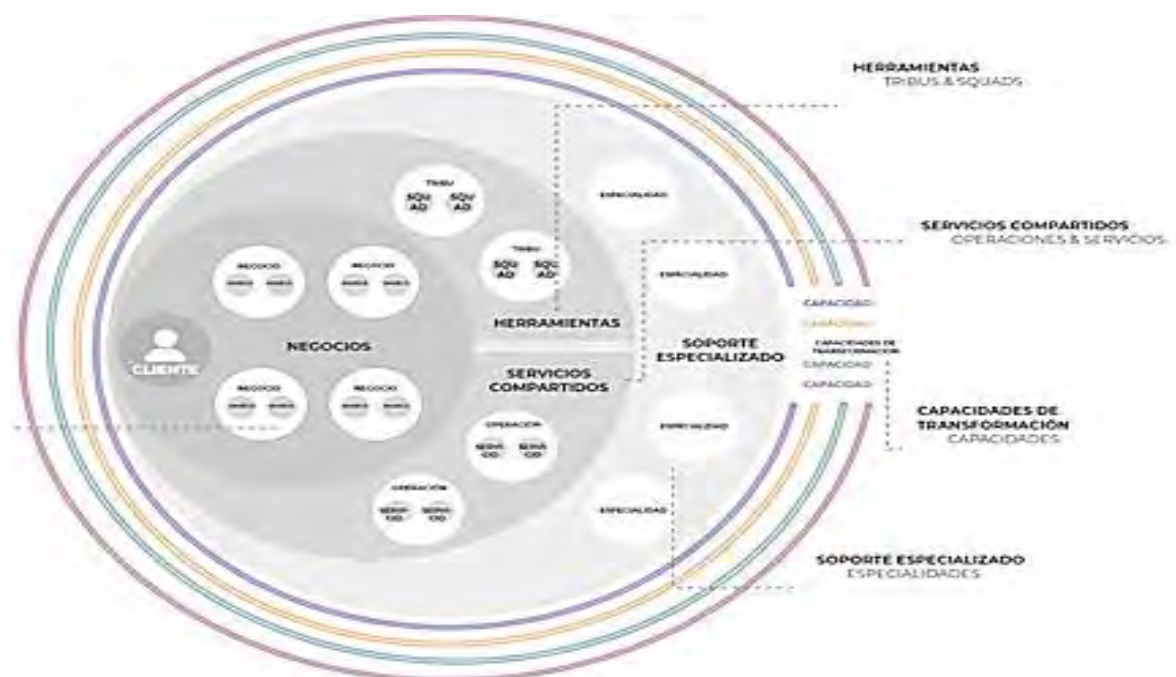
Además de este cambio, existen otros, igual de relevantes que mencionaremos a continuación. Se ha trabajado una nueva estructura organizativa para el CAR (Centro de Apoyo al Restaurante), que busca priorizar el servicio y la mejor atención que estas áreas dan al restaurante. El nuevo modelo, llamado Sistema Delo, busca organizar y fortalecer las áreas de servicio, centra su mirada y objetivo en una mejor y rápida atención a los restaurantes y a sus equipos.

La operación avanza a un ritmo rápido donde la gestión y los objetivos del día a día son el centro de los pensamientos del equipo en tienda. Lo cual tiene la misma priorización por parte de las áreas de soporte. A su vez, se ha buscado optimizar los recursos internos, y crear nuevas áreas que impulsen el negocio, trayendo innovación. Cada restaurante está orientado a lograr objetivos de ventas diarios, optimización de recursos, operaciones, entre otros indicadores, lo cual es actualmente su principal foco de acción y esfuerzo. La transformación y sus acciones han sido pensadas para no afectar los objetivos diarios de cada colaborador, especialmente el de tienda, se ha buscado potenciar espacios actuales de trabajo, sin hacer sentir a los equipos que suman nuevas responsabilidades a sus cargos.

Esta nueva propuesta de estructura fue construida junto a la Gerencia General y el área de Innovación, luego fue presentada al Directorio quienes compartieron la relevancia de los cambios estructurales, son estos los que facilitarán los demás cambios de la transformación. Si las estructuras soportan las nuevas formas de trabajo y promueven los nuevos valores, se conseguirá alcanzar la transformación.

Figura 3

Nueva propuesta estructural de Delosi



Nota. Consultora Dinámica (2018)

En el año 2021, se incorporaron como miembros del directorio, tres nuevas personas cuya trascendencia e influencia impulsan los valores y el proceso de la transformación cultural. Los nuevos ingresos son Debbie Jaffe, Pablo de los Heros y Julian Coulter. Entre los tres tienen gran trayectoria en empresas internacionales como Google, Alsea, Burger King.

La transformación cultural busca también continuar con el desarrollo e impulsar el crecimiento de los colaboradores en la organización. Enfocándose en este valor, es que se ha decidido incluir un nuevo indicador transversal de crecimiento, llamado desarrollo. El cual buscará medir la cantidad de oportunidades de desarrollo que se crea en la empresa y la cantidad de ascensos y oportunidades que los trabajadores ocupan en el tiempo. Esto será de mucha utilidad para desarrollar el talento interno, disminuir la rotación y consolidar a Delosi como una empresa que impulsa el desarrollo. El indicador de desarrollo es medido por el equipo de Talento, mide el crecimiento vertical (ascender o crecer en los puestos ocupados), y el crecimiento horizontal (pasar a otra área o marca con mayores retos e impacto en el mercado). Ambos son analizados y segmentados en cada marca para cada provincia del país.

No todos los cambios deben recaer solo en los trabajadores, sino también en la forma en que los líderes se ubican y lideran a sus equipos. La empresa y sus líderes son quienes deben reflejarla y respaldarla. Es así como también se replantea e incorpora nuevos elementos a los objetivos que cada líder debe manejar. La coyuntura de los últimos años vividos a raíz de la pandemia, demostró la importancia que tiene la salud mental en el trabajo y desarrollo de las personas. Es así que, considerando este aspecto, se busca incorporar dentro de los objetivos por los que se les evaluará a los líderes un indicador sobre la salud mental y emocional. Busca así obtener una mirada y un liderazgo orientado al bienestar de las personas, y no solo a los resultados de la operación. Es aquí donde comportamientos culturales como el Hazlo Tuyo, y el Espíritu de Servicio cobran importancia. Para poder medir este nuevo indicador, se creó la acción *Check-In Emocional*, la cual es una encuesta online semanal, que a través de preguntas mide la salud emocional y física, el equilibrio entre la vida personal y laboral, la motivación y la productividad. Las preguntas de la encuesta están divididas en cuatro dimensiones:

Salud física y mental:

- Siento que mi líder se preocupa por cómo me siento (mi salud mental son mis emociones, temores, estrés, ansiedad).
- Me siento bien tanto física como mentalmente.
- Siento que la organización se preocupa por mi salud mental.
- Siento que la organización se preocupa por mi salud física (cuidan que respetemos los protocolos COVID-19, normas de seguridad contra accidentes y salud en el restaurante, cocina, *contact* y/o CAR).

Motivación:

- En los últimos días he disfrutado de mi trabajo.

Productividad:

- La organización me brinda las facilidades, herramientas o equipos necesarios para cumplir mi rol en un ambiente adecuado.
- Siento que, en mi restaurante o área, cuento con el equipo humano necesario para llevar a cabo todas nuestras funciones.
- Está semana he logrado equilibrar y mantener un equilibrio entre mi vida laboral y personal.

Engagement:

- Me siento comprometido con la organización y su propósito.
- Tengo la intención de trabajar en esta empresa durante los próximos 2 años
- Me siento orgulloso de trabajar en la organización.
- La organización me motiva a hacer más de lo que exige mi puesto.
- Tomando todo en consideración, recomendaría esta empresa para trabajar a un amigo o familiar.

Las preguntas están organizadas en dimensiones y son respondidas con base a la escala de Likert. La encuesta se comparte quincenalmente a toda la organización, y se obtiene un puntaje para cada área y restaurante.

A continuación, presentamos el plan de acciones para la transformación cultural. Dicho plan fue presentado y aprobado por el directorio en enero del 2020 y calendarizado para desarrollarse durante los siguientes dos años. Cuenta con acciones concretas que buscan transformar profundamente la organización y algunas de ellas sufrieron ajustes durante su ejecución, al ser adaptadas y perfeccionadas. Todas buscan abarcar por segmentos a distintos actores de la transformación, vinculados de distintas maneras.

Tabla 3*Acciones para la transformación cultural*

Acción	Objetivo	Descripción
Nuevo Gerente General: Rodrigo Isasi	Transmitir en base al liderazgo, la nueva cultura	Se incorporó a un nuevo Gerente General que refleja la nueva cultura que se quiere adquirir
Se establecen cinco competencias o lineamientos de trabajo,	Tener una clara descripción de las características y comportamientos de los	Las cinco competencias son: Norte claro y Trascendente, Hazlo Tuyo, Diálogo Constructivo, Cultura

Acción	Objetivo	Descripción
conductas que deben de tener los colaboradores.	empleados de la organización	<i>Lab/Beta</i> Permanente y Espíritu de Servicio
Incorporación de las competencias en el proceso de selección de nuevos empleados.	Asegurar que los nuevos ingresos compartan los valores y comportamientos de la nueva cultura.	Las entrevistas a candidatos cuentan con una ficha que evalúa la presencia de cada una de las competencias en el candidato.
Incorporación de las competencias en el proceso de evaluación de desempeño de los empleados	Asegurar que las competencias estén presentes en el empleado en su trabajo diario e interacción.	La evaluación de desempeño, realizada anualmente a través de la plataforma virtual (<i>Success Factors</i> -SAP) evalúa la presencia e influencia de las competencias en cada empleado. La evaluación es realizada por el empleado, su líder y pares
Incorporación de las competencias en el proceso de evaluación de desempeño de los empleados.	Asegurar que las personas que postulan a un nuevo cargo, trabajen y se desarrollen en base a las competencias.	Fichas de evaluación con conductas percibidas por parte del candidato.
Sinergia Cultural entre el Directorio y el equipo ejecutivo (Gerencia General).	Asegurar una nueva forma de trabajo, que se base en la coordinación constante de información entre ambos equipos.	Jornada de 2 días de trabajo presencial, estilo workshop entre el directorio y el comité ejecutivo.
Comité de Cultura	Mantener la ejecución de las acciones de la transformación cultural.	
Sinfonía C-Suite: capacitación a líderes	Asegurar líderes con capacidades de comunicación que transmitan correctamente	Capacitaciones en habilidades de comunicación y gestión de las mismas.

Acción	Objetivo	Descripción
	los distintos aspectos de la transformación cultural.	
Identidad Delos	Generar un arquetipo de marca e identidad que unifique a todas las marcas en una sola comunidad. Transmitir la historia de la organización, sus protagonistas y experiencias vividas.	Trabajo de <i>branding</i> e identidad de marca. <i>Storytelling</i> , desarrollo de material audiovisual y gráfico que cuente la historia de la empresa.
Propósito: Provocar a las personas a ser su mejor versión	Creación de una comunidad	Creación de un propósito que unifique a todos los empleados y vincule su trabajo con un fin superior.
Equipo de agentes de cambio	Transmisión de nueva cultura.	Equipo multidisciplinario y de toda la organización que permita reflejar todas las acciones e información de la transformación cultural.
Creación de Tribus: Líderes ciudadanos, operación segura, Experiencia Extraordinaria, Productividad y Sociedad, Alimentación saludable	Trabajar de manera directa en ejecutar cambios y mejorar en distintos momentos, procesos y aspectos de la organización.	Se han establecido 5 tribus de trabajo conformadas por personas de distintas áreas y niveles, quienes buscan generar mejorar e implementar procesos efectivos en la organización.
Creación de un centro de aprendizaje interno	Establecer a la organización, como un lugar que genere un desarrollo profesional en los colaboradores.	Organizar internamente un centro de aprendizaje, que permita a sus empleados desarrollar sus capacidades y adquirir más y mejores competencias.

Acción	Objetivo	Descripción
Nueva estructura: Sistema Delo	Trabajo colaborativo, rápida ejecución y acción	Nuevo organigrama que permita a optimizar recursos, trabajar de manera más rápida, fomentando el trabajo multidisciplinario y colocando al centro al cliente y colaborador.
Incorporación de nuevos miembros del directorio	Nuevos ingresos que aseguran la presencia y transmitan la nueva cultura desde el directorio a través de sus decisiones.	Nuevos ingresos son Debbie Jaffe, Pablo de los Heros y Julian Coulter. Entre los tres tienen gran trayectoria en empresas internacionales como Google, Alsea, Burger King; empresas con culturas similares a las que desea establecer Delosi.
Nuevo Indicador: Crecimiento y desarrollo en la organización	Incentivar una cultura que desarrolla y motiva a crecer a sus trabajadores.	Se establece, de manera transversal y para toda la organización, un indicador de crecimiento.
<i>Check-In</i> Emocional	Establecer una cultura preocupada por la salud mental y física de sus colaboradores.	Se establecieron indicadores nuevos que evalúen quincenalmente la salud física y emocional de los colaboradores, fomentando acciones que fortalezcan y aseguren dichos espacios.
Laboratorio de Innovación: Hambre Lab	Espacio de creación y experimentación de nuevos modelos, productos y procesos que mejoren el trabajo y negocio.	Un laboratorio que busque llevar innovación a toda la organización. Sumando en su gestión a todas las personas y áreas.
Programa de Reconocimiento:	Reconocer los rasgos y características de la nueva	Vincular los reconocimientos a las nuevas competencias, buscando

Acción	Objetivo	Descripción
“Reconociendo tu mejor versión”.	cultura en los colaboradores	que se impulsen y practiquen diariamente en el equipo.

Nota. Equipo de comunicaciones de Delosi (2020)

Entre octubre del 2019 y febrero del 2020 se establece el propósito de la organización, el cual servirá, junto a los conceptos de la nueva cultura, como cimiento para construir un plan de comunicación. El nuevo propósito: Provocamos a las personas a dar su mejor versión. Este nuevo propósito sirve como cimiento para construir la comunicación, un lugar de partida y al mismo tiempo un objetivo.

Si no está claro el propósito de la compañía, tampoco estará claro qué comunicar, cómo priorizar, ni para qué hacerlo o ejecutarlo. La claridad en un propósito permite establecer un estilo, tono, carácter y características básicas para definir la personalidad de la marca y por ende de la comunicación. Propiciando así, la exitosa conexión entre los mensajes y los colaboradores, impulsa la consolidación de la nueva cultura.

Delosi cuenta actualmente con una misión la cual fue elaborada en el 2016, que nunca llegó a ser totalmente asimilada por los empleados, no caló en ellos o fue interiorizada. Una frase que careció de recordación. Donde el colaborador no siente que le habla a él. Una misión que no describe al Delosi del futuro. El nuevo propósito evoca la transformación que Delosi genera en las personas. Delosi es la plataforma desde la que sus colaboradores pueden trascender con sus acciones. La mayor parte de los colaboradores llega a la organización para cubrir necesidades diversas, una vez dentro, tienen la oportunidad de desarrollarse. La sensación de desarrollo y progreso fue el objetivo a transmitir a través del propósito. Esta misión será reemplazada en su uso por el propósito, el cual representa a todos los trabajadores de la organización.

Capítulo 3 Diagnóstico de la problemática en el campo de la comunicación

Delosi es una empresa peruana que representa siete franquicias, llega a tener durante pre pandemia, más de 10 mil colaboradores (Consultora Dinámica, 2018). Representa diversidad de identidades y culturas que provienen de cada una de las corporaciones internacionales que se representan.

Tabla 4

Colaboradores Delosi, marzo 2020

Área	Cantidad de personas
CAR (Centro de Apoyo al Restaurante)	300
Cocina central	84
Contact center	253
Mad Science	45
Tiendas	7,858
Total, General	8,456

Nota. Equipo de comunicaciones de Delosi (2020)

El problema actual de la comunicación interna, tanto en el Centro de Atención a los Restaurantes (CAR) como en los restaurantes, es que la misma se ha solucionado en el camino, sin un líder que defina una estrategia clara, identidad o tono de marca definidos. En suma, a eso, no se sabe cómo conectar con la diversidad de colaboradores que conforman la empresa (Consultora Dinámica, 2018).

En el marco de la transformación cultural, y como lo hemos mencionado anteriormente, en el año 2019, la dirección de la empresa incorpora a un líder de clima, cultura y comunicaciones, quien tiene como uno de sus objetivos el establecer un plan de comunicación interna que difunda los nuevos cimientos culturales, logra crear un sentido de unidad entre todos los trabajadores. Deberá difundirse así una identidad y mensajes claves que propicien dicha sensación de comunidad entre todos los colaboradores de las distintas marcas. Como hemos visto en el plan, el cambio cultural no está compuesto solo de una serie de mensajes, sino que se han hecho cambios profundos en la estructura de la empresa. Los mensajes que planteamos comunicar, refuerzan y dan coherencia a los cambios estructurales. Uno de los principales objetivos de la transformación es cubrir la necesidad que hoy la empresa tiene de sentirse unida, acortar las distancias entre las distintas áreas, marcas, colaboradores, CAR, más de 400 tiendas a nivel nacional, sentir mayor comunicación. La evolución de esta percepción, es medida en la encuesta de clima laboral realizada anualmente, específicamente en la dimensión Comunicación Efectiva. La comunicación interna debe fortalecer el concepto de crear una

empresa unida, innovadora y moderna que trabaje unida y trascienda en el tiempo. Para llegar a eso, es importante primero identificar una misma identidad compartida. La nueva cultura y sus competencias culturales buscan romper con el trabajo en silos, especialmente entre las marcas, establecer prioridades y objetivos en conjunto como una gran organización.

La comunicación interna se realiza a través de un único mix de medios, el cual presentaremos más adelante en la investigación, donde el mail es el principal canal. El 95 % del total universo de empleados de la organización (siendo el universo 8,894 empleados), se encuentra en las tiendas, sin contacto o cuenta de correo brindada por la empresa y donde su único puente de contacto con la organización es el Gerente de la Tienda. Existe además un único buzón corporativo, de nombre RRHH, desde el cual se envía toda la comunicación por correo. Este buzón es administrado por dos personas del área de Gestión Humana cuyas responsabilidades principales y experiencia no son la comunicación interna.

En el caso de las oficinas administrativas, CAR, el principal modo de comunicación es a través del mail, desde donde se emite una gran variedad de mensajes. Se cuenta con un único buzón llamado RRHH, desde donde se emite toda comunicación que cualquier área de la compañía quiera realizar (Eco Consultores, 2018). Todas las comunicaciones revisadas entre el 2018 y gran parte del 2019, tienen estilos gráficos, tonos y personalidades diversas, carecen de un sentido unificador o características transversales que los unan (ver Anexo 2). No comunican información relacionada a la transformación cultural, todas se envían desde un único emisor sin responder a una estrategia clara que acompañe y favorezca la consolidación de la transformación cultural.

Figura 4*Mensajes para manejo del estrés**Nota.* Delosi (2019)

3.1 Relación actual entre la comunicación y los colaboradores

Es relevante entender cómo se relacionan los colaboradores con la comunicación que brinda la empresa para así entender las oportunidades de mejora que existen. Además, al identificar un punto de partida, se desarrollará un plan que fortalezca y desarrolle dicha relación. Existen 435 restaurantes a nivel nacional, operados por las distintas marcas que representa la organización. Los restaurantes o tiendas son espacios muy reducidos, especialmente las áreas donde se desarrolla la producción de alimentos y la administración del local. Cada local cuenta con uno o dos Gerentes de Tienda. Ellos son los responsables y líderes del local, se comunican con otras áreas a través de una única computadora y una línea celular que comparten con los asistentes de tienda. Ellos también son el principal medio de comunicación entre la organización y los empleados de tienda. El espacio administrativo donde se ubica la computadora del local es pequeño, en ocasiones únicamente puede ingresar una persona. Según entrevista a un miembro de equipo, los colaboradores de cada local suelen crear y generar un grato ambiente de trabajo con sus compañeros, el cual muchas veces es considerado como una gran familia. Comparten temas personales y profesionales y consideran a sus Gerentes de Tienda como los padres de estas familias (comunicación personal, 14 de octubre del 2019). La cantidad de personal de tienda varía en cada marca, siendo los locales de Madam Tusan los que cuentan con mayor personal, aproximadamente 40 personas por turno. La marca con mayor cantidad de personal es KFC con más de 3000 empleados.

Tabla 5*Cantidad de empleados en Delosi por marca*

Marca	Cantidad colaboradores	Roles en restaurantes
Burger King	478	Miembros de Equipo <i>Part Time</i> , Miembros de Equipo Full Time, Entrenadores, Asistente de Tienda, Gerente de Tienda.
Chilis	1003	Miembros de Equipo <i>Part Time</i> , Miembros de Equipo Full Time, Entrenadores, Asistente de Tienda, Gerente de Tienda.
KFC	3100	Miembros de Equipo <i>Part Time</i> , Miembros de Equipo Full Time, Entrenadores, Asistente de Tienda, Gerente de Tienda.
Madam Tusam	493	Miembros de Equipo <i>Part Time</i> , Miembros de Equipo Full Time, Entrenadores, Asistente de Tienda, Gerente de Tienda.
Pinkberry	231	Miembros de Equipo <i>Part Time</i> , Miembros de Equipo Full Time, Entrenadores, Asistente de Tienda, Gerente de Tienda
Pizza Hut	1226	Miembros de Equipo <i>Part Time</i> , Miembros de Equipo Full Time. Entrenadores, Asistente de Tienda, Gerente de Tienda.
Starbuck	1327	Miembros de Equipo <i>Part Time</i> , Miembros de Equipo Full Time, Entrenadores, Asistente de Tienda, Gerente de Tienda.

Nota. Equipo de comunicaciones de Delosi (2020)

De acuerdo a lo que La Porte propone como definición de la comunicación interna, se entiende como “el tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización” (La Porte, 2001, p. 43). Hoy la comunicación formal e informal se cruzan y se transmiten a través de los mismos canales de comunicación, sin diferenciarse.

3.2 Observación y documentación de espacios de comunicación

Como hemos mencionado, los espacios en tiendas, destinados a las áreas administrativas son reducidos, con pocos metros cuadrados y varían en cada local. Todas las marcas cuentan con una pizarra donde se coloca la información básica de la operación, como, por ejemplo, el objetivo de ventas del día, la cantidad de transacciones, horarios y turnos por personal, platos especiales, promociones del día o mes, entre otros. También tienen espacios determinados para información de seguridad y salud en el trabajo. Esta información es muy importante, y se busca que siempre sea muy visible para los empleados, no puede pasar desapercibida. Este modelo de trabajo es una característica transversal a todas las tiendas, y marcas de la organización. El contar con una constante comunicación y capacitación en temas de seguridad y salud a los empleados es también un requisito del Gobierno peruano, y del Ministerio de Trabajo.

Los restaurantes tienen un espacio especial diseñado y decorado por ellos mismos para los reconocimientos. Este espacio es el más colorido y personalizado al estilo y cultura de la marca y tienda. Esta diferencia ocurre ya que cada equipo lo trabajará de manera personal, y las marcas le dan la posibilidad al equipo para poder personalizarlo de manera distinta.

Cada marca emite sus propios comunicados a sus áreas administrativas en el CAR y a las tiendas. Su estilo y lenguaje representan la personalidad de cada una de las marcas. Existen a su vez mensajes claves que cada una refuerza de manera individual. Existe una persona del área de RR.HH que ha asumido proactivamente la administración de la comunicación. Ella recibe pedidos, diseña, redacta los comunicados y los emite. *Orwel* su profesión no es la comunicación, ni maneja programas de diseño.

Tabla 6

Características de comunicación por marca

Marca	Características
KFC	Familiar, cercana, divertida
PH	Familiar, cercana, comunidad
Burger King	Divertida, directa, irreverente
Starbucks	Cariñosa, cercana, empática
Chili's	Juguetona, divertida, amistad
Madam Tusan	Elegante, cercana

Nota. Comunicaciones Delosi (2020)

Previamente al estudio y diagnóstico realizado por ECO, la empresa no contaba con lineamientos o una estrategia de comunicación que se aplicara de manera transversal a toda la organización. Carecían de un plan o lineamientos de estilo para toda la organización. Cada

equipo y área manejaba la comunicación de manera independiente. Lo cual refuerza la idea trabajo en silos, por cada marca.

Los usuarios en las tiendas cuentan con las siguientes características de comunicación: *staff* o miembros de equipo no cuentan con correo corporativo, brindan al ingresar un correo personal donde autorizan el envío de comunicación, por lo que es importante encontrar otro medio interno con el que se pueda establecer comunicación directa. El Gerente de tienda es el único que cuenta con correo corporativo, todos suelen tener *Smartphones*, utilizan redes sociales como *WhatsApp* e *Instagram*, no existe un canal directo de la tienda hacia el CAR. Las áreas de soporte se comunican con los miembros de equipo a través de los gerentes de tienda, o envían correos electrónicos a cuentas personales, que en muchas ocasiones son solo creadas para cumplir con el requisito de darla al ingresar a la organización. Toda información enviada desde el CAR a la tienda siempre pasa a través del criterio del Gerente (comunicación personal, Ana Belén Erres, octubre de 2019).

Los colaboradores del CAR cuentan con celular y correo corporativo, utilizan aplicaciones como *WhatsApp* o *Telegram*. Ellos se encuentran cerca al centro de la información y se pueden comunicar directamente con los responsables de los temas sin intermediarios. Existe una diferencia en el acercamiento que los colaboradores de los restaurantes tienen con respecto a la comunicación, a la información que reciben y los medios a los que tienen acceso.

Identificamos claras barreras en la comunicación que obstaculizan el flujo actual de los mensajes. Barreras que han permanecido sin ser reconocidas, sin haberse trabajado un plan o estrategia para corregirlas.

La primera barrera es el canal actual, el mail, el cual solo transmite información a un grupo reducido de personas que revisa diariamente el correo y trabaja con él. El 95 % de empleados (el universo total de colaboradores en Delosi es de 10,849) se ubica en las tiendas. Los miembros de equipo no cuentan con un canal que se dirija directamente a ellos. Para que los mensajes sean recibidos por estas personas, dependen de los Gerentes de Tienda, quienes administran el correo de la tienda donde llegan todos los mensajes del CAR y de las marcas. La segunda barrera de comunicación es el tono. La forma y estilo con el que llegan los mensajes no apela ni se vincula con el grupo objetivo. Es muy adulto y corporativo. Además de variar de acuerdo al área, tema y marca. No hay un único estilo, transversal que se dirige a todos por igual y los represente de manera real. Es importante organizar estos aspectos para tener una línea de partida clara, donde todos los colaboradores tengan acceso a la misma información, a través de un canal interno que se adapte a sus necesidades y situación.

La última barrera es el contenido. Existe falta de relevancia y vinculación con la información transmitida. La decisión de qué transmitir a los miembros de equipo recae en el Gerente de Tienda, quien debe decidir qué compartir con su equipo y qué no es relevante para ellos.

Identificamos además que dentro de la empresa existen tres formas bajo las cuales se organiza la información que deberá llegar a todos los colaboradores: El comunicar, informar o publicar. Cuando uno comunica, el emisor asegura el entendimiento, mientras que el receptor entiende, comprende, procesa y se involucra con la información. Por otro lado, cuando uno informa, el emisor asegura la recepción del mensaje, y el receptor solo lee, o escucha. Finalmente, al simplemente publicar, el emisor solo se preocupa por el envío del mensaje, mientras que el receptor recibe, no muestra ninguna actividad a no ser que este sea proactivo y lo busque.

A continuación, describiremos el mix de medios actual que la empresa ha desarrollado orgánicamente, producto de la necesidad de las áreas, marcas y personal por comunicarse. Estos medios carecen de una estrategia o alineamiento en conjunto.

3.2.1 Boletín

El boletín es un medio utilizado únicamente por la marca KFC, cuyo equipo de relaciones humanas en vista de una necesidad de comunicación, lo desarrolló. Es compartido por mail cada viernes a los gerentes de tienda y área, para luego ser compartido por ellos a todos los miembros de equipo a través de *WhatsApp*. Este documento es valorado entre los miembros del equipo ya que ven no solo la información relevante para el negocio sino también logros claves de cada una de las tiendas. Por la variedad de información y contenido sensible como indicadores de ventas o transacciones, no es posible compartir el documento a todo el personal directamente. Aquí encontramos que, si bien este canal es efectivo, hay un problema con el contenido que debe de ser reevaluado. Es considerado un canal formal de la organización y de la marca, el cual solo busca informar.

3.2.2 Mural

Los restaurantes cuentan con un espacio especial en las áreas administrativas, donde organizan la información relevante, para ellos, a modo de mural. La información es impresa en la misma tienda. El equipo tiene la posibilidad de personalizar el mural, con las características, colores y estilos de cada marca. En los murales se coloca información de la misma operación como por ejemplo los objetivos de ventas del día o mes, los horarios de los miembros de equipo, cumpleaños de los colaboradores, etc. Además, por estar en zonas de alto tránsito se colocan afiches que promocionan ciertos aspectos importantes para la organización. Es un canal pasivo

que expone información filtrada según el criterio del gerente. El equipo de cada tienda siente este medio como muy suyo y gusta personalizarlo (Miembro de Equipo, octubre 2019). Es un canal formal para la organización y la marca, el cual solo busca informar.

3.2.3 *WhatsApp*

Este es un canal de comunicación informal que asegura que la información llegue rápidamente a todos los miembros de la organización. Actualmente existe poca claridad sobre los límites de lo que se puede y no se debe comunicar por este medio. Considerando además los riesgos potenciales a nivel de confidencialidad, al no ser un canal oficial de comunicación. Es un canal utilizado por la organización a nivel transversal, pero no uno oficial. Su uso y reglas internas son definidos de modo particular en cada equipo, por parte del líder del área y administrador del grupo. Algunas de las reglas transversales para todos los grupos son, por ejemplo, el respetar la desconexión digital, no transmitiendo información fuera del horario de trabajo o los fines de semana. La información confidencial de la empresa tampoco puede ser transmitida por allí.

3.2.4 *Reuniones*

A continuación, detallaremos los diversos tipos de reuniones que desarrollan la organización y las marcas para comunicarse con sus colaboradores.

3.2.4.1 Mini meetings. Los *mini meetings* son breves reuniones donde se reúne todo el equipo de una tienda antes de empezar cada turno. Las reuniones son lideradas por el Gerente de Tienda. Aquí se comparte información de la operación, reconocimientos, información corporativa y todo lo que el Gerente de Tienda considere importante y relevante para su equipo. Es un canal con alta llegada, ya que fomenta la participación activa de los miembros, a través del diálogo directo. Los *mini meetings* se realizan todos los días, en todas las marcas, restaurantes y turnos. Existe una estructura sobre el tipo de información que se debe de compartir allí, el cual debe de ser seguido por cada líder en la tienda, quien prioriza la información de personas. Los *mini meetings* son un canal formal implementado por las marcas y la organización, busca generar un flujo diario de información.

Estructura:

- Inicio con un saludo y mención de eventos especiales (aniversario, cumpleaños).
- 2 minutos para prevenir: Tema del día sobre seguridad y salud en el trabajo.
- Resumen y status de principales indicadores para el día.
- Comunicación de temas relevantes transversales de la organización: procesos de selección, eventos importantes de clima, lanzamientos.

- Reconocimientos.

3.2.4.2 Reuniones mensuales. Mensualmente el personal de cada tienda se reúne y comparte un momento enfocado en socializar. Se realizan, en su mayoría, los días domingo y en ocasiones son fuera de la tienda e incluso de Lima. El mismo equipo de cada tienda organiza la jornada, busca la participación y asistencia de todos los miembros del restaurante. El área de Relaciones Laborales, encargado actualmente de la comunicación interna, se reúne con los gestores de relaciones humanas de cada marca, para alinear la información relevante a comunicarse en cada reunión mensual. Las reuniones mensuales son un canal formal de la organización.

3.2.4.3 Reunión trimestral. Las reuniones se realizan cada tres meses en las oficinas centrales administrativas. Asiste todo el personal CAR, incluyendo a los Gerentes de Área de cada una de las marcas. La estructura de la reunión la organiza el equipo de relaciones humanas y se incluyen temas coyunturales relevantes para la organización. Además, cada marca y área brinda un status de su situación actual. Este encuentro tiene como objetivo visibilizar el desempeño de las empresas, alinear información, transmitir cultura y motivar a los colaboradores para seguir con el alcance de sus objetivos.

3.2.4.4 Reunión de líderes. Jornada de un día de duración, que se realiza una vez al año, donde se comparte información de la situación actual del negocio, los objetivos de la organización para dicho año, además, de establecerse dinámicas especiales de trabajo, donde las personas tienen la oportunidad de conectar con otros equipos. Los asistentes cada año son todo el equipo del CAR, Gerentes de Área, de Tienda y asistentes de todas las marcas. Este es uno de los pocos espacios donde se relacionan entre sí los equipos con personas de otras marcas, áreas, por lo que es altamente valorado por las relaciones e información que naturalmente se puede compartir.

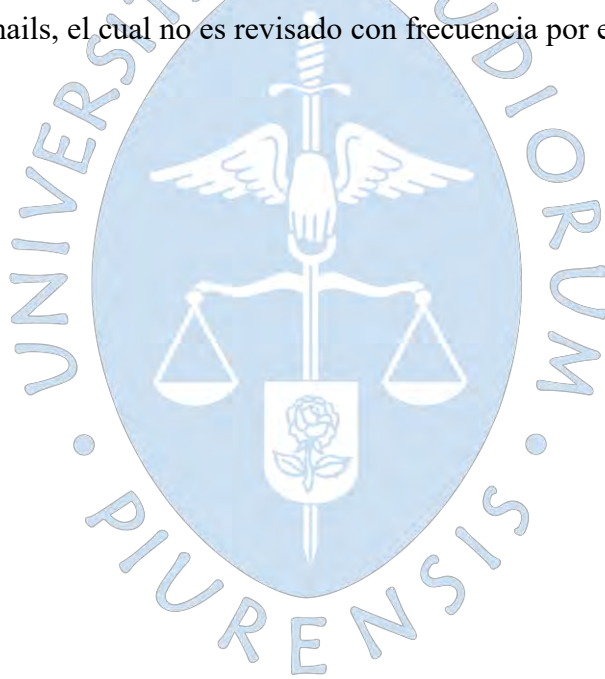
3.2.5 Transmisión a través de la línea de liderazgo

Los gerentes de tienda son el puente que conecta el restaurante con el CAR, toda la comunicación que debe de ser compartida a los miembros de los equipos en tienda, se da a través de ellos. Si bien ellos son un actor principal de la comunicación, Delosi los considera como un canal entre su mix de medios. El equipo gerencial tiene un rol activo como canal constante de comunicación con los equipos. Esta característica deja también mucho a la discrecionalidad y al criterio de cada gerente. Es aquí donde la empresa deja de controlar los contenidos que se comunican y el *staff* deja de tener la libertad de escoger por ellos mismos donde colocar la atención. Para evitar diferencias entre la información que cada equipo recibirá de su líder, se ha establecido una política de criterio para la elección de la información, con

elementos como el impacto directo en alguno de los miembros del equipo, la relevancia sobre el tema, la importancia del contenido a nivel transversal de la organización, el efecto o impacto en la operación y gestión del restaurante, la alineación y generación de cultura, la identidad, y el efecto en la marca. Los gerentes de tienda son un medio en sí mismo, son los que comparten los boletines (en el caso de KFC), los que realizan los mini *meetings*, los que asisten a las reuniones de líderes, los que administran el móvil de la tienda y el correo electrónico. Son un canal formal de la organización.

3.2.6 Mails

Los correos electrónicos o mails son un canal principal del que hoy dependen todas las comunicaciones dentro y fuera del CAR. Su constante uso satura el canal, perdiendo su efectividad entre los colaboradores. No existe una curaduría ni del contenido, ni de velar por mantener el mismo estilo en todas las piezas. Y los equipos en tiendas brindan un correo personal para recibir mails, el cual no es revisado con frecuencia por ellos.



Capítulo 4 Estrategia de comunicación

Para establecer una estrategia y un plan de comunicación, hemos identificado, además, aspectos claves que nos permitirán entender la situación actual de la empresa, su composición y posteriormente su cultura (personalidad, valores, comportamientos e identidad). El objetivo de la estrategia planteada, es que la comunicación interna se dé al servicio de la transformación cultural, y sea considerada como un impulsor para la consolidación de la nueva cultura.

4.1 Perfil demográfico

A través de una encuesta realizada a todos los empleados de la organización, se buscó obtener información relevante que permitiera identificar perfiles demográficos de los distintos tipos de colaboradores que actualmente se encuentran en la empresa. Además de obtener información que pudiera orientar y dar luces sobre sus gustos, preferencias y actitudes frente a diversos medios de comunicación (ver Anexo 3).

Es así que pudimos elaborar tres perfiles de empleados. Basados en los roles y nivel de contacto que generan con los clientes. El primer perfil es el del personal del CAR, principalmente administrativo; otro el personal que labora en tienda, independientemente de la marca a la que pertenezcan. Y finalmente el personal de *Contact Center* y Planta – Cocina Central que brinda un servicio comercial a la operación (ver Anexo 4).

Tabla 7

Perfiles demográficos

Perfil	Empleado
Administrativo	Empleados del CAR: gerentes, jefes, supervisores, analistas, coordinadores, asistentes.
Operativo Restaurantes	Empleados de restaurantes: empleado <i>full time</i> , empleado <i>part time</i> , equipo gerencial, entrenador.
Operativos Unidades de Soporte	Personal operativo del Contact Center y planta o Cocina Central (la planta elabora productos y prepara alimentos que serán utilizados como insumos o serán vendidos en los restaurantes a nivel nacional).

Nota. Comunicaciones Delosi (2020)

Cada perfil es distinto en sí mismo, tiene sus propias preferencias, necesidades y forma en la cual se aproxima y relaciona con la información y los medios internos de comunicación.

4.1.1 Perfil del colaborador CAR

Actualmente, el total de colaboradores que pertenecen al área administrativa o CAR son 420 empleados, siendo este también el número de participantes de la encuesta realizada (ver Anexo 4).

El perfil del colaborador del CAR podemos definirlo principalmente como femenino con un 62.2 %, soltero 73.7 % y 46.7 % *millennial* (personas nacidas entre 1981 a 1993). Un 2.2% son migrantes de fuera del país, y un 9 % migrantes del interior de nuestro país. Un 4.6 % se considera parte de la comunidad LGBTQ+.

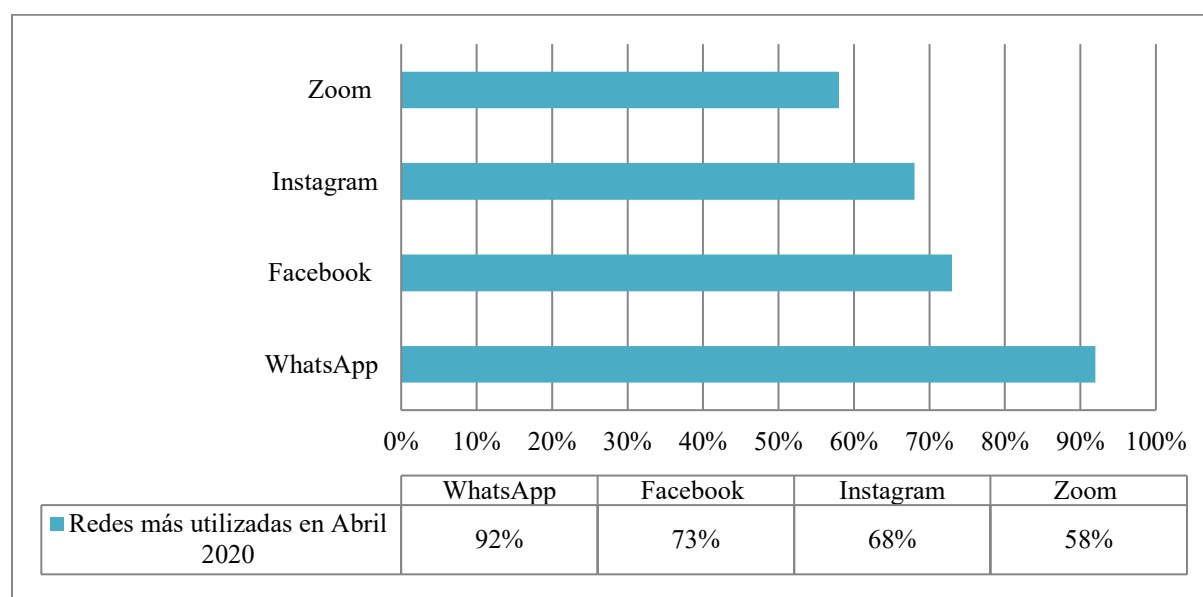
El 20 % tiene entre 3 y 6 años trabajando en la empresa. Mientras que el otro 80 % se distribuye entre menos de 1 año, y más de 10. Al intentar conocer y entender los hábitos y costumbres luego de los primeros meses de pandemia, se preguntó ¿En qué ocupas tu tiempo durante la época de pandemia? Las tareas del hogar son las más valoradas, seguidas por trabajar, practicar algún deporte en casa y el leer.

Consultamos también los distritos de residencia, con el fin de encontrar relación entre el distrito de residencia y la proximidad con los restaurantes. El 12 % vive en el distrito de Lima Cercado con 8.4 %, seguido por San Juan de Lurigancho 7 %, Lince con 6.4 % y el Callao con 5.3 %. El 20 % de colaboradores del CAR tiene intenciones de empezar a trasladarse en bicicleta, una vez terminada la cuarentena. El CAR está ubicado en el distrito de San Isidro, en la avenida Javier Prado, un punto relativamente alejado de distritos como el Cercado de Lima o San Juan de Lurigancho, aproximadamente 25.3 kilómetros de recorrido. Lo cual es un aspecto a tener en consideración en las diversas acciones a implementar a futuro.

Su acceso a internet es principalmente a través de una conexión de internet fija en casa o un plan post pago de datos en el teléfono celular. Las redes sociales más usadas son: *WhatsApp* 92%, *Facebook* 73%, *Instagram* 68% y *Zoom* 58%.

Figura 5

Redes más utilizadas en abril 2020 por CAR

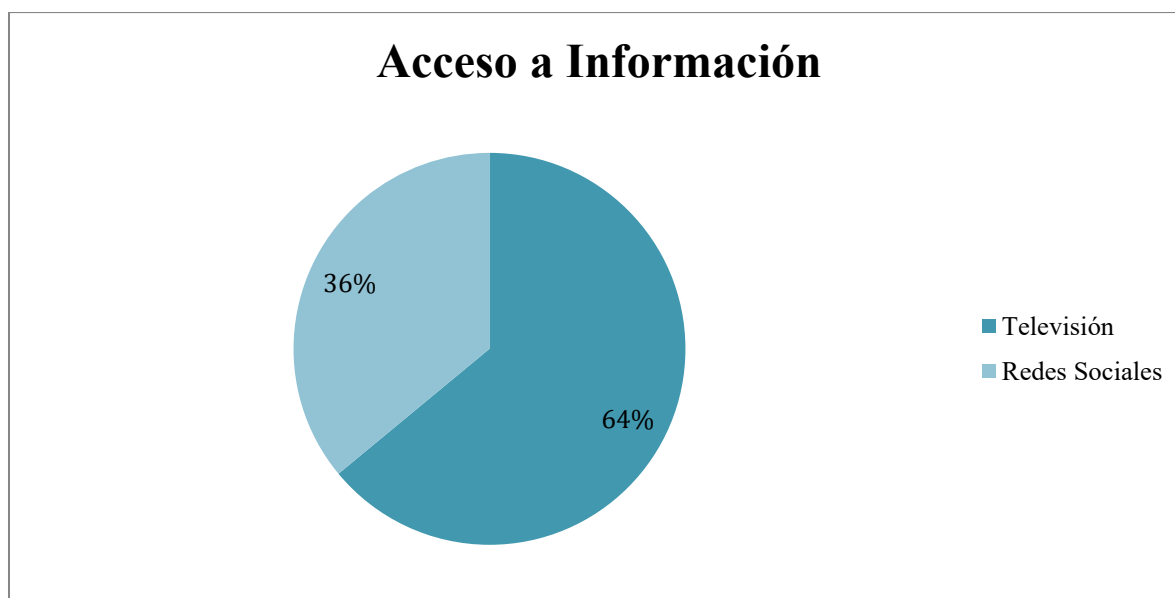


Nota. Universo de participantes: 420 personas

Al preguntar ¿Cuál es el medio a través del cual accedes a información actual de la coyuntura del país y del mundo? En primer lugar, encontramos la televisión con 64%, seguido de las redes sociales con 36%.

Figura 6

Medios de acceso a la información de CAR



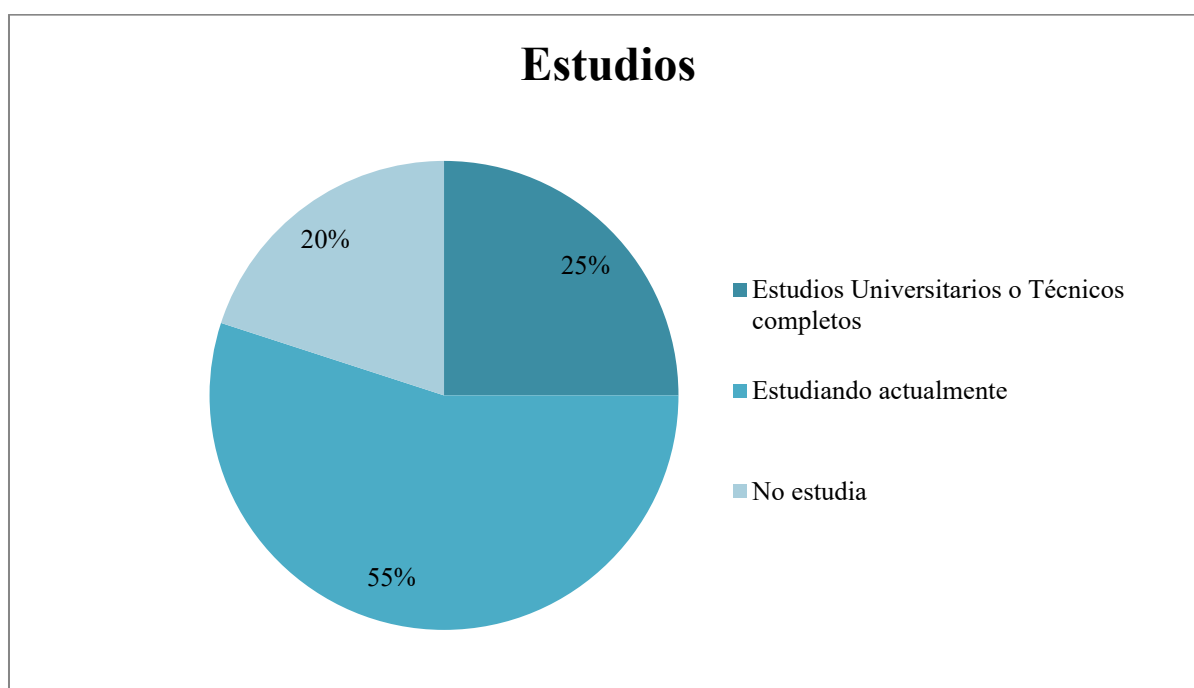
Nota. Universo de participantes: 420 personas

El 42 % de las personas que conforman el CAR tienen hijos, y el 41 % se encuentra casado o es conviviente. Finalmente, al consultar si actualmente se encuentra estudiando una carrera universitaria o técnica, el 22 % estudia, mientras que solo el 25 % de los actualmente estudiantes, reciben clases virtuales.

4.1.2 Perfil del colaborador tiendas

En abril del 2020, el total de trabajadores en restaurantes era de 10,047, obteniendo una participación en la encuesta general de 9,884 participantes (ver Anexo 4). Encontramos un 58% de jóvenes *centenials*, generación nacida desde el año 1997 a la fecha. Son más jóvenes que el equipo del CAR. Un 58 % masculino y 86.8 % soltero. Al preguntar el promedio de permanencia en la organización es de 39 % entre 1 y 3 años, mientras que el 35 % tiene menos de un año, este tipo de negocios, HORECA, tiene una rotación anual de 60 %, una de las más altas de la industria. Solo el 21 % tiene hijos, y el 14 % está casado o convive. El canal HORECA es un acrónimo cuyas letras hacen referencia a hoteles, restaurantes y cafeterías, se utiliza para hacer referencia a este sector.

Al preguntar, si cuentan con estudios universitarios o técnicos completos, solo el 25 % tiene estudios completos, mientras que el 55 % estudia actualmente, y solo el 46 % de los que actualmente estudian, han recibido clases en línea.

Figura 7*Niveles de estudios de CAR*

Nota. Universo total de participantes: 9,884 personas

Existe un 8 % de migrantes del interior de nuestro país, y un 1.1 % de migrantes del exterior del país. Al preguntar, si se identifican o reconocen como parte de la comunidad LGBTQ+, un 4 % de personas que se reconoce parte.

Al preguntar ¿En qué ocupas tu tiempo durante la época de pandemia? Las respuestas más valoradas fueron las tareas del hogar, cocinar, estudiar y hacer las tareas con los niños de la casa, respectivamente. El 6.9 % vive en los distritos de Surco y San Juan de Miraflores, otros distritos como San Martín de Porras o Lima cercado también aparecen con un 5 %. Teniendo una distancia de entre 13 y 15 kilómetros con respecto al CAR.

El equipo de tienda se traslada en un 90% por transporte público, con una clara inclinación a cambiar a la bicicleta debido a las circunstancias actuales de salud. Las redes sociales más utilizadas son *WhatsApp*, *TikTok*, e *Instagram*.

Al preguntar ¿Cuál es el medio a través del cual accedes a información actual de la coyuntura del país y del mundo? Las noticias son recibidas a través de redes sociales y periódicos online.

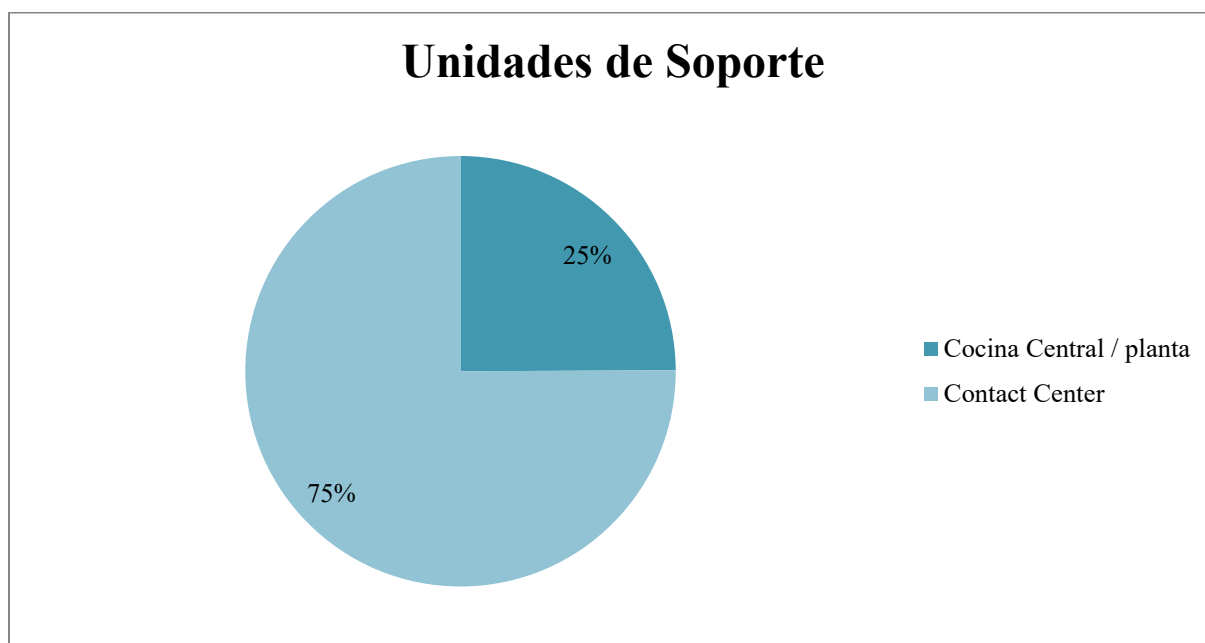
4.1.3 Perfil del colaborador contact center / planta

El *contact center* y la planta son áreas comerciales que ofrecen servicios a la organización, fueron creadas para optimizar los procesos internos, tener el control sobre estos

procesos y poder ejecutarlos de acuerdo a los lineamientos que exigen las corporaciones internacionales. El *contact center* es el área que recibe los pedidos de los clientes, para el canal *Delivery*, mientras que la planta es donde se elaboran productos e ingredientes para enviar a los distintos restaurantes a nivel nacional. Existen 253 colaboradores en el *contact center* y 84 en planta. Participaron de esta encuesta 354 colaboradores.

Figura 8

Personal de las unidades de soporte de CAR



Nota. Universo total de participantes: 354 personas

El perfil del colaborador de *contact center*/ planta (Cocina Central) nos muestra los distintos usos y costumbres que tienen, frente al colaborador de tienda o de CAR.

Estas unidades están conformadas por un 56.3 % de mujeres. Un 64.9 % de sus miembros pertenecen a la generación Z, nacidos entre 1994 y el 2010; y un 85 % soltero. Ambas áreas cuentan con el mayor porcentaje de migrantes del extranjero con un 3.3 %.

Al preguntar, ¿Actualmente se encuentran cursando estudios universitarios o técnicos completos? solo el 52 % los está llevando. En contraste, solo el 7 % ha terminado dichos estudios. Mientras que el 44 % de los que actualmente estudia, ha recibido clases virtuales durante la etapa de cuarentena que vivió nuestro país.

Los distritos donde viven mayoritariamente los miembros de estos equipos, son Lima con 14.1 %, San Juan de Lurigancho 12.7 %, Lince 10.4 % y el Callao 7.9 %. Cabe recalcar que la planta y el *contact center* se encuentran ubicados en estos dos últimos distritos mencionados.

Al preguntar ¿Cuál es el medio a través del cual accedes a información actual de la coyuntura del país y del mundo? El medio más consultado es la televisión y en segundo lugar las redes sociales.

Manifiestan también su inclinación por cambiar el transporte público o los taxis, por caminar o el uso de la bicicleta. El 88.7 % tiene *smartphone* y las principales aplicaciones utilizadas son el *WhatsApp*, *Facebook* e *Instagram*. Solo el 56 % tiene internet en casa.

Al preguntar ¿Cuál es el medio a través del cual accedes a información actual de la coyuntura del país y del mundo? El medio más consultado es la televisión y en segundo lugar las redes sociales.

Al consultar sobre qué prácticas o actividades realizaron en los primeros meses de la cuarentena extrema del 2020, encontramos que las tareas del hogar son las más frecuentes con un 76.8 % seguido por estudiar con 53.3 %, practicar deporte en casa 48.8 % y finalmente cocinar 43.5 %.

Un 76.8 % de nuestros colaboradores de *contact center* y cocina central vive actualmente con sus padres, y solo un 22.4 % tiene hijos.

4.2 Entrevistas a miembros de la organización

Se condujeron entrevistas a diversos colaboradores, específicamente a 27 personas que representen las distintas áreas, marcas, edades y géneros que se encuentran en la organización. Las entrevistas se realizaron bajo la siguiente distribución: miembros del Directorio, Gerente General o CEO, colaboradores del CAR, colaboradores de tienda (entre miembros de equipo y gerentes). Las entrevistas permitieron conocer también los espacios de comunicación y las distintas formas para resolver la transferencia de comunicación dentro de tiendas, cada entrevista fue programada con anticipación y se explicó el objetivo de su participación (ver Anexo 6).

Tabla 8

Ficha de entrevistas de investigación – grupo 1

Número Entrevista	Fecha	Entrevistado	Descripción
1	02/10/2019	Alfredo De Ferrari	Presidente del Directorio de Delosi
2	02/10/2019	Carlos Zúñiga	Director Fundador
3	03/10/2019	Alejandro Desmaison	Miembro del Directorio
4	03/10/2019	Ignazio De Ferrari	Miembro del Directorio
5	04/10/2019	Johanna Inti	Gerente General de la Empresa 2019

Número Entrevista	Fecha	Entrevistado	Descripción
6	04/10/2019	Constantino Tanganelli	Gerente de marca, con menos de 5 años en la organización
7	07/10/2019	Liz Cueva	Jefe de área funcional con más de 10 años en la organización
8	07/10/2019	Marjorie Montenegro	Asistente de un área funcional, con más de 5 años en la organización
9	09/10/2019	Alejandra Talavera	Coordinador de área funcional con más de 5 años en la organización
10	09/10/2019	Juan Carlos Sánchez	Gerente de área funcional con más de 5 años en la organización
11	10/20/2019	Karem Gutiérrez	Gerente de área de una marca con control sobre diversos restaurantes en provincia
12	10/10/2019	Patricia Sobero	Gerente de área de una marca con control sobre diversos restaurantes de un área de Lima
13	10/10/2019	Eder Vela	Gerente de área de una marca con control sobre diversos restaurantes de un área Lima
14	14/10/2019	Luis Ramos	Gerente de Tienda con más de 5 años en la organización
15	14/10/2019	Cinthia Vallejos	Gerente de Tienda con más de 5 años en la organización
16	14/10/2019	Liliana Arana	Gerente de Tienda con más de 5 años en la organización
17	14/10/2019	Ana Belén Erres	Gerente de Tienda con menos de 5 años en la organización
18	15/10/2019	Enrique Salazar	Gerente de Tienda con menos de 5 años en la organización
19	15/10/2019	Ximena Chunga	Gerente de Tienda con menos de 5 años en la organización

Número Entrevista	Fecha	Entrevistado	Descripción
20	15/10/2019	Gerald Jiménez	Gerente de Tienda con menos de 5 años en la organización

Nota. Equipo de comunicaciones de Delosi (2020)

A continuación, presentamos la ficha realizada a miembros de equipo de las diferentes marcas que representa la organización:

Tabla 9

Ficha de entrevistas de investigación – grupo 2

Número Entrevista	Fecha	Entrevistado	Descripción
21	23/10/2019	Estephani Rodríguez	<i>Staff</i> de tienda con más de 5 años
22	23/10/2019	Ives Ricales	<i>Staff</i> de tienda con más de 5 años
23	23/10/2019	Arturo López	<i>Staff</i> de tienda con más de 5 años
24	24/10/2019	Carmen Irriarte	<i>Staff</i> de tienda con menos de 5 años
25	24/10/2019	David Díaz	<i>Staff</i> de tienda con menos de 5 años
26	24/10/2019	Hamilton Benavides	<i>Staff</i> de tienda con menos de 5 años
27	24/10/2019	Sebastián Martínez	<i>Staff</i> de tienda con menos de 5 años

Nota. Equipo de comunicaciones de Delosi (2020)

En ambos grupos la recolección de datos se realizó mediante un cuestionario elaborado ad hoc para esta investigación. Donde las principales variables de análisis fueron:

- La relación actual con los medios de comunicación interna
- La valoración de la efectividad de los canales actuales de la comunicación
- La valoración de los mensajes e información recibida y de su efectividad
- El conocimiento de los canales y forma de comunicación interna
- La percepción sobre nuevo propósito y su relación con los mensajes

Las entrevistas permitieron realizar un diagnóstico real de la comunicación, de ese modo se logra entender cualitativamente los dos perfiles de públicos internos que tiene la empresa.

Tabla 10*Entrevistados y principales respuestas – grupo 1*

Muestra/Variables	Relación actual con los medios de comunicación interna	Valoración de la efectividad de los canales actuales de la comunicación	Valoración de los mensajes e información recibida y de su efectividad	Conocimiento de los canales y forma de comunicación interna	Percepción sobre nuevo propósito y su relación con los mensajes
Carlos Zúñiga	“Necesitamos una estrategia de comunicación que nos ayude con la transformación”	“La efectividad en tienda recae en el criterio del Gerente de Tienda, y eso a veces no es efectivo”	“Hoy la comunicación es efectiva, pero creo que nos favorezca en la transformación cultural	“No tengo claro todos los canales que hay, hay mail, boletines, <i>WhatsApp</i> , etc.”	“Me llama la atención que no haya habido una relación con el anterior”
Alejandro Desmaison	“El que todos no tengan un mail, es un gran problema que tenemos”	“Hemos sido por muchos años, muy precavidos con lo que contamos y decimos”	“Podemos hacerlo mejor”	“Nuestros medios están pensados para otra generación”	¿Cómo hacemos para que el EBITDA no mate al propósito?
Ignazio De Ferrari	“El principal canal es el mail y los gerentes de tienda”	“No creo que todos entiendan todo lo que decimos o contamos siempre”	“Creo que debemos estar más atentos y tener mayor comunicación con los equipos”	“Podemos ser más efectivos, pensando en los comportamientos de las nuevas generaciones”	“Me gusta mucho”

Muestra/VARIABLES	Relación actual con los medios de comunicación interna	Valoración de la efectividad de los canales actuales de la comunicación	Valoración de los mensajes e información recibida y de su efectividad	Conocimiento de los canales y forma de comunicación interna	Percepción sobre nuevo propósito y su relación con los mensajes
Johanna Inti	“No tenemos medios internos que lleguen a todos los empleados”	“Necesitamos ir más en línea con las nuevas tecnologías”	“Trato de involucrarme en el estilo de los comunicados”	“Debemos pensar en nuevos medios que lleguen a los chicos en tienda”	“Representa nuestro aporte al país”
Costantino Tanganelli	“En el CAR funciona bien el mail, en tienda los mini meetings”	“Para mí el correo es la manera más segura, no se involucra a otras personas y te comunicas directamente”	“Mi equipo recibe los correos, y participa de actividades, pero no creo que se sienta identificado con la empresa”	“Creo que el mail es un buen canal, pero no llega a todos”	“Está bien y es accionable”.
Liz Cueva	“Las reuniones trimestrales son muy importantes porque es el momento en que revisamos como vamos con las metas del negocio”	“Yo uso principalmente el mail, o el <i>WhatsApp</i> ”	“No tenemos un medio de comunicación que llegue a todos por igual”	“Si, conozco todos y creo que funcionan bien”	“La mejor versión, nos da la posibilidad a todos de relacionarnos y vincular nos”

Muestra/Variables	Relación actual con los medios de comunicación interna	Valoración de la efectividad de los canales actuales de la comunicación	Valoración de los mensajes e información recibida y de su efectividad	Conocimiento de los canales y forma de comunicación interna	Percepción sobre nuevo propósito y su relación con los mensajes
Marjorie Montenegro	“Converso mucho con mi jefa, tenemos reuniones de status semanales y allí nos enteramos de lo que pasa en la empresa”	“El celular es bien útil, lo malo es que se espera que estés conectado 24/7”	“Me gusta porque siento que cada vez se habla más de temas importantes como inclusión, diversidad, etc.”	“Me entero de todo por los mails”	“Es corto y directo”
Alejandra Talavera	“El mail es mi medio principal”	“El RPC es bien útil porque te permite comunicarte rápidamente con el CAR y resolver tu problema, el problema es que no todos tienen acceso a él, sobretodo en tiendas.”	“Poco a poco debemos encontrar un nuevo estilo que nos represente”	“Conozco todos los canales, para mí el mail es ideal”	“Me parece interesante que el PROVOCAMOS se vincule con nuestro negocio de alimentos”
Juan Carlos Sánchez	“Con mi equipo hablamos por <i>WhatsApp</i> cuando	“Yo me entero de todo por mail, creo que es muy efectivo para	“Debemos dejar de pensar que solo somos CAR”	“Necesitamos un lugar donde podamos estar todos”	“Me gusta”

Muestra/Variables	Relación actual con los medios de comunicación interna	Valoración de la efectividad de los canales actuales de la comunicación	Valoración de los mensajes e información recibida y de su efectividad	Conocimiento de los canales y forma de comunicación interna	Percepción sobre nuevo propósito y su relación con los mensajes
	algo es muy importante, y usamos el mail también”	personas como yo que trabajan en el CAR”			
Karem Gutiérrez	“Toda la información que recibo es a través del correo y mi jefa”	“A los chicos les gusta decorar el mural, hacen dibujos y colocan fotos”	“El tono es muy serio”	“Me gusta el boletín porque hay reconocimientos, quien fue papá, etc.”	“Creo que es accionable”
Patricia Sobero	“Trato de estar en constante comunicación y visitar regular mis tiendas”	“Es difícil que los chicos vean un correo, ven el boletín con las fotos, y si no aparece su foto, pasan.”	“Me parece bien, correcto”	“Las tiendas prestan mucha atención a lo que llega de la marca”	“Está mucho mejor que la anterior”
Eder Vela	“Hablo mucho por <i>WhatsApp</i> con el equipo en tienda”	“Me siento informada por mail, pero mi equipo no siente lo mismo, por eso mando todo lo que	“Creo que los chicos no abren los correos porque no hay información que les interese”	“Los gerentes de tienda están concientizados de las prioridades de comunicación y eso ha	“Todos la podemos entender”

Muestra/Variables	Relación actual con los medios de comunicación interna	Valoración de la efectividad de los canales actuales de la comunicación	Valoración de los mensajes e información recibida y de su efectividad	Conocimiento de los canales y forma de comunicación interna	Percepción sobre nuevo propósito y su relación con los mensajes
		recibo por el grupo de <i>WhatsApp</i> ”		mejorado un montón la comunicación”	
Luis Ramos	“La Convención de líderes es un gran espacio de intercambio de experiencias con otros gerentes, y aprender entre todos”	“El no tener una cuenta personal hace difícil poder estar al día con los correos”	“Todo es muy serio”	“No basta el mail”	“No entiendo como vincularlo al propósito de nuestra marca”
Cinthia Vallejos	“No estoy en el grupo de <i>WhatsApp</i> por las bromas o comentarios y si dejo pasar es como aceptar y no está bien”	“Me gusta la idea de un <i>Facebook</i> corporativo, sacarle la ventaja a la tecnología”	“Me gustaría que tengamos un tono más parecido a la de la marca”	“En tienda no podemos estar con nuestros celulares en todo momento”	“Es interesante, y más moderna”

Muestra/Variables	Relación actual con los medios de comunicación interna	Valoración de la efectividad de los canales actuales de la comunicación	Valoración de los mensajes e información recibida y de su efectividad	Conocimiento de los canales y forma de comunicación interna	Percepción sobre nuevo propósito y su relación con los mensajes
Liliana Arana	“La empresa manda pocos mails, recibo más cosas por el correo de mi marca”	“Un correo se pierde, una web puede servir, creo, que la gente la vería más”	“Mi equipo lee los correos y me aseguro repitiendo la información en el mini meeting”	“Espacios como las catas de café nos ayudan a conversar y conocernos”	“¿Dónde queda la cultura fuerte que tenemos en SB?”
Ana Belén Erres	“El mail es el canal principal”	“Son interesantes y útiles las reuniones al mes, porque recién nos invitan y podemos tener información de va la empresa”	“No creo que todos entendamos la información que nos mandan”	“No creo que lleguemos a todos, necesitamos tener un espacio como una red social”	“Será sencillo de entender para los chicos”
Enrique Salazar	“Recibo pocos mails, todos desde el mismo correo de RR. HH”	“Creo que no todos leen los correos”	“Me ayuda más a mi trabajo la información que recibo de mi marca que la de la empresa”	“Yo soy quien le cuenta todo al equipo, me llegan los mails y comparto en los mini meetings”	“Es para todos”

Muestra/Variables	Relación actual con los medios de comunicación interna	Valoración de la efectividad de los canales actuales de la comunicación	Valoración de los mensajes e información recibida y de su efectividad	Conocimiento de los canales y forma de comunicación interna	Percepción sobre nuevo propósito y su relación con los mensajes
Ximena Chunga	“El mail”	“No recibo mucha información de la organización o de sus acciones”	“A veces se me pierden algunos correos, solo hay un mail de tienda para todo el equipo”	“Nuestras reuniones mensuales son muy importantes”	“Me gusta mucho más que la misión que tenemos”

Nota. Equipo de comunicaciones de Delosi (2020)

Un primer perfil es el de los líderes (directores, gerentes de marca, gerentes de áreas funcionales, entre otros). Son los empleados que trabajan en el CAR. A través de las entrevistas a profundidad, pudimos constatar que su principal objetivo es la realización personal y profesional, ya que su condición social los ubica en una posición donde sus necesidades básicas como alimentación, traslados y estudios se encuentran ya cubiertas. Buscan desarrollo y exposición profesional, retos que les permita ser visibles en la organización, ganar mayores responsabilidades y ascender. Exploran, además, diferentes áreas en su profesión y desean ascender rápidamente. “Ahora que estoy en el CAR quiero aprender todo lo que pueda, poder especializarme en mi profesión, y seguir mi línea de carrera, quiero quedarme y crecer” (Entrevista a Marjorie Montenegro, 07 de octubre del 2019).

Este grupo reconoce los medios internos y valora su funcionalidad (*mails*, reuniones trimestrales, etc.) Son en su mayoría, jóvenes de una generación que busca conexión y cercanía, que necesita pertenecer a algo más grande y mantener comunicaciones constantes y cercanas con sus compañeros. Al mismo tiempo, son conscientes de que existe una gran diferencia en la accesibilidad a los medios, entre ellos y los equipos que trabajan en las tiendas.

Sugieren medios internos como una web que pueda ser accesible por todos y en todo momento. El poder tener rápido acceso y donde puedan encontrar toda la información que un trabajador pueda necesitar en los diversos momentos de su experiencia laboral (protocolos y políticas, documentos relevantes como seguros médicos o pólizas, reglamento interno de trabajo, entre otros). Los mensajes e información que reciben son bien recibidos, consideran que les permite mantenerse actualizados y permite compartir dicha información con el resto de su equipo. Esto es relevante para mantener a toda la organización alineada a un mismo objetivo. Reconocen también, que el no transmitir una identidad o mantener un diseño uniforme en los mensajes, los hace percibir la comunicación como desordenada, así pierde el interés en el contenido. Finalmente, no se sienten identificados con el tono y estilo utilizado, percibe este como adulto, serio y lejano. Comentan que un tono y estilo gráfico más joven y cercano les permitirá relacionarse mejor con la información que reciben y los motivará a leer cada mensaje recibido.

Podemos concluir, que, para el primer grupo, el nuevo propósito es bien recibido y aceptado. Lo perciben como moderno, actual y de fácil identificación por el equipo en tiendas. Consideran como positivo y actual el contar con un propósito, algo que da luces de cambios positivos en la empresa, percibida mayormente como tradicional.

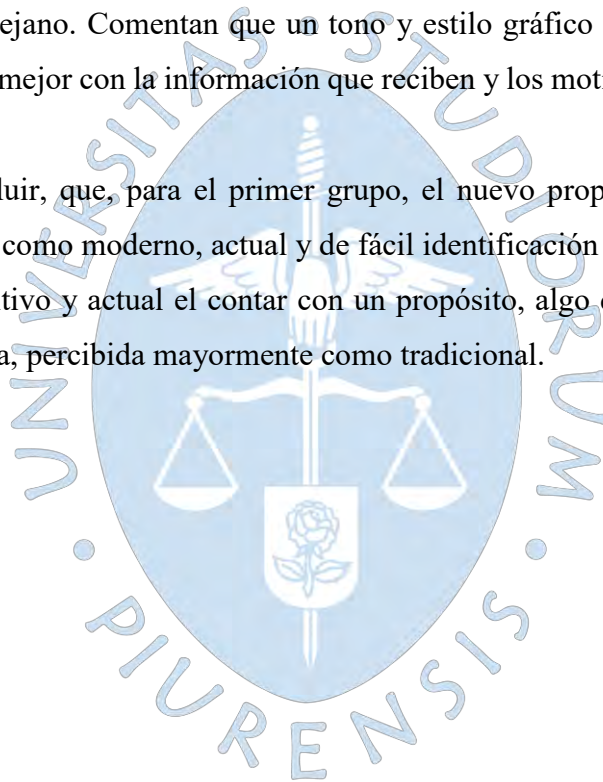


Tabla 11*Entrevistados y principales respuestas – grupo 2*

Muestra/VARIABLES	Relación actual con los medios de comunicación interna	Valoración de la efectividad de los canales actuales de la comunicación	Valoración de los mensajes e información recibida y de su efectividad	Conocimiento de los canales y forma de comunicación interna	Percepción sobre nuevo propósito y su relación con los mensajes
Estephani Rodríguez	“Trabajo hace mucho en la empresa, y todo siempre es por mail”	“Sé que mi GA va a las reuniones trimestrales, y luego nos cuenta la información más importante”	Yo me enteré que podía hacer carrera casi de casualidad, me dijo mi gerente, nunca recibí un mail formal sobre eso”	“Creo que el mail no funciona bien, a veces las cosas se pierden por allí”	“Cada persona se puede vincular de una manera diferente”
Ives Ricales	“Me entero más por lo que me cuenta mi jefe que lo que leo en los mails”	“Solo el gerente y los asistentes pueden ver el mail, solo veo mi correo en mi casa cuanto tengo wifi”	“Abro el correo a veces una vez cada 15 días”	“Sería bueno tener no tener la información solo por mail”	“Me gusta la idea de la mejor versión”
Arturo López	“Tenemos reuniones mensuales en donde nos dan <i>feedback</i> ,	“Me gustaría que haya una red social, un grupo de Facebook podría ser”	“Me enteré de una evaluación por un compañero, mi gerente	“No leo mucho mi correo, mis compañeros y Gerente	“Está bien, creo que es novedosa”

Muestra/Variables	Relación actual con los medios de comunicación interna	Valoración de la efectividad de los canales actuales de la comunicación	Valoración de los mensajes e información recibida y de su efectividad	Conocimiento de los canales y forma de comunicación interna	Percepción sobre nuevo propósito y su relación con los mensajes
	celebramos los cumpleaños, etc.”		se distrajo o pensó que no era importante”	de Tienda me cuentan las novedades”	
Carmen Irriarte	“Recibimos mails y la información de nuestros líderes en tienda”	“Me llegan correos, pero no lo reviso todos los días, por eso a veces me puedo perder de algunas cosas”	“Hay pocos comunicados de cómo va la situación económica de la empresa”	“Recibimos mails, boletines y lo que nos cuenta nuestro gerente”	“Bien”
David Díaz	“Tenemos varios mini meetings en el día por los turnos, pero si alguien no está los demás le cuentan”	“No puedo estar todos los días revisando el correo”	“No recibo información relevante para mí”	“Recibo mucho apoyo e información de mi Gerente de Tienda”	“Es bonito”
Hamilton Benavidez	“La comunicación hoy es en el mini <i>meeting</i> , allí se hablan cosas de la tienda”	“Ninguno de los medios se vincula a mi estilo”	“No siento que me hablen a mí”	“No puedo revisar mails, trabajo todo el día en la tienda y no tengo internet”	“No me gusta, siento que la mejor versión es algo poco entendible”

Muestra/Variables	Relación actual con los medios de comunicación interna	Valoración de la efectividad de los canales actuales de la comunicación	Valoración de los mensajes e información recibida y de su efectividad	Conocimiento de los canales y forma de comunicación interna	Percepción sobre nuevo propósito y su relación con los mensajes
Sebastián Martínez	“Las reuniones son los domingos, y no siempre es tu turno, pero igual tienes que venir”	“En PB somos muy alegres y divertidos, no hay nada que hable así”	“Hoy, los mails que recibo son muy formales para mi”	“No leo mucho los mails”	“Podemos ofrecer nuestra mejor versión con los clientes”

Nota. Equipo de comunicaciones de Delosi (2020)

El siguiente grupo analizado es el equipo que se encuentra en la operación, en las tiendas. Un equipo compuesto por jóvenes, de bajos recursos, que busca salir adelante y cubrir sus necesidades básicas como alimentación, apoyo familiar, o estudios profesionales. “Yo trabajo y estudio, yo pago mis estudios y voy avanzando de a pocos” (Entrevista a David Díaz, realizada el 24 de octubre del 2019). Aquí el mail es un canal que no es considerado como principal, no lo consideran como útil. En su lugar la comunicación verbal, entre los líderes y compañeros es mucho más relevante. Momentos especiales como las reuniones mensuales o los mini meetings son muy valorados.

Al igual que el grupo anterior, sugieren la creación de una red social donde poder interactuar y sea este, el espacio principal a través del cual reciban toda la información de la organización. Esto debido a que se vincula más a su estilo de vida y a ellos. Una red social les da a su vez la posibilidad de poder opinar y ser escuchados. Poder visibilizar logros, reconocer y felicitar a compañeros, pero también mostrar aspectos negativos donde se pueden hacer cambios importantes. Hacen una especial mención a asegurar la conectividad en los restaurantes, ya que no todos cuentan con planes potentes de internet y solo las tiendas de *Starbucks* cuentan con internet. Sugieren brindar espacios de descanso donde puedan conectarse a la plataforma.

Por otro lado, una oportunidad identificada es el crear canales que sean líneas directas con los colaboradores de tienda, consideran que en ocasiones se enteran de algunos temas y oportunidades por casualidad y pierden información valiosa. Es así como una red social, donde uno vive permanentemente, organiza su tiempo para acceder y revisar la información, es una situación familiar con la que ya conviven. Ellos mismos cuentan con el control para estar o no informados.

La nueva propuesta de propósito también es recibida positivamente por este grupo, la vincula a ellos y a su labor ante el cliente. Consideran el propósito cercano a todos, en especial a ellos y a su trabajo. Expresan que cada interacción con el cliente puede ser una nueva oportunidad para mostrar su mejor versión, lo cual los motiva a mejorar constantemente. Además, expresan que se sienten más vinculados al propósito propuesto, a diferencia de la misión anterior.

Tabla 12

Macro resultados entrevistas

Perfiles	Objetivo del trabajo	Necesidades cubiertas
CAR	Realización personal y profesional	Necesidades de trascender a través de sus logros profesionales y reconocimiento.
Tienda o restaurante	Subsistir, apoyar a sus familias, pagar sus estudios	Necesidades básicas personales y de la familia (ejemplo: alimentación, educación o salud).

Nota. Comunicaciones de Delosi (2020)

4.3 Marca desde la cual comunicar

Un aspecto a definir es identificar la marca a través de la cual se comunicará. Identificar quién se está transformando. Una marca que se pueda nombrar y que comunique tanto interna como externamente. Es en este momento que encontramos el primer reto. Como mencionamos anteriormente en el capítulo 2, Delosi es una de las 6 razones sociales que administran las franquicias en el país. Lo cual no genera una identidad transversal y superior a todas las razones sociales o a las marcas a las que los empleados pertenecen.

Delosi es la marca con mayor popularidad y reconocimiento entre los colaboradores, como también comercialmente, siendo el nombre por el cual se refieren en el mercado a la organización.

Se necesita una marca que esté por encima de todas las que se operan, que transversalmente pueda generar un sentido de pertenencia y orgullo a través de las razones sociales existentes y pueda legalmente ser compartida a todos.

En ese momento nuestra primera recomendación como parte de la estrategia de comunicación para la transformación cultural es empezar a utilizar formalmente un nombre que pueda compartirse con todas las razones sociales, sin generar problemas legales. Es así que luego de trabajar de la mano con el equipo legal, y con el directorio, se decide que el nombre a utilizarse será Delo. La recomendación legal es que este nombre sea contratado por cada razón social, para ejercer la comunicación transversal a todas las empresas, marcas y equipos. Delo brindará servicios de comunicación en el marco de la transformación. Esto generará la integración que se necesita, de la mano del cuidado legal necesario. En junio de 2020, se decide junto al directorio y la gerencia general que el nuevo nombre se implemente luego de atravesar la crisis sanitaria. Se creará una empresa que brinde servicios de comunicación, y a través de ella se brindará el servicio y el permiso para la utilización de la marca Delo. Por lo que, por el momento, y alineados al concepto de *Golden Circle* de Simon Sinek (2011, p. 33) el propósito ubicado en el centro, la pregunta *Why* o ¿Por qué? ¿Por qué hacemos las cosas? ¿Por qué la empresa existe? Será el eje transversal de la comunicación y del despliegue de la transformación cultural.

Figura 9

Concepto Golden Circle



Nota. Simon Sinek (2009)

4.4 Propuesta de estrategia de comunicación

Como hemos mencionado, la transformación cultural que actualmente está en ejecución tiene objetivos claros que se deben alcanzar, al transformar las interacciones entre compañeros y *stakeholders*, el modo de enfrentar los retos del día a día, entre otros. Estas acciones abarcan también cambios más profundos para la organización, como un cambio de estructura organizativa, estilo de liderazgo, entre otros.

Nuestra estrategia se basa en:

- Transmitir los conceptos claves de la transformación cultural, de manera transversal a toda la organización.
- Garantizar un correcto despliegue y recepción de las acciones, por parte de los colaboradores.
- Utilizar los medios internos actuales en los públicos que mejor se adecúen.
- Implementar nuevos medios internos a través de los cuales transmitir y reforzar las acciones.
- Consolidar los cambios estructurales de la organización, a través de la información adecuada.

Para conseguir los objetivos trazados por la organización para la transformación cultural, se ha designado un presupuesto correspondiente que impulse el conocimiento innovador y llegue a cada vez más miembros de la organización. Como hemos comentado, se han ideado acciones organizadas en cinco líneas, que permitan compartir la cultura de manera orgánica entre sus miembros, y que todos tengan la posibilidad de vivirla diariamente. Además, como mencionamos, desde octubre del 2020, se cuenta con un nuevo gerente general, Rodrigo Isasi. Quien busca la creación de comunidad y cuenta con un estilo cultural igual al que busca obtener Delosi. Su incorporación responde también al objetivo de alcanzar la consolidación de la nueva cultura.

La transformación tiene necesidades básicas que deben estar plasmadas entre las acciones del plan de comunicación. Hemos identificado los siguientes objetivos básicos que debe cumplir la comunicación y que a su vez soportan la consolidación de la nueva cultura, estos deben quedar comunicados y entendidos claramente por los colaboradores:

- Impulsar y consolidar la nueva cultura. Compartir proactivamente las características principales de la nueva cultura, busca vincularla a los procesos y acciones diarias, para que la asimilación de estas se dé natural y orgánicamente.

- Difundir las acciones de la transformación. Compartir de manera oportuna las distintas acciones, eventos y momentos especiales que se desarrollan e impulsan la mayor participación.
- Compartir el nuevo propósito. Transmitir el nuevo propósito a través de diversas acciones.
- Propagar las nuevas competencias culturales. Consolidar la asimilación de las nuevas competencias, instaurándose en procesos claves. Comunicando el vínculo y la relación entre diversas acciones y decisiones de la organización y las competencias.
- Crear y consolidar canales de comunicación internos. Proponer nuevos medios internos de comunicación que lleguen directamente a todos los miembros de la organización, así como también consolidar y mejorar los canales actuales.
- Generar acción y recordación a través de campañas de comunicación. Generar campañas de comunicación interna transversales a la organización que difundan a través de distintas estrategias y acciones la cultura durante el tiempo. Como por ejemplo campañas que fomenten el desarrollo interno, los logros, el acercamiento entre los restaurantes a nivel nacional, entre otros.

El plan de comunicación debe favorecer el logro de los objetivos, impulsar la conexión entre el nuevo propósito y los objetivos de la transformación a la cultura deseada. Promover a través de la comunicación, esa nueva cultura y cómo se puede ir desplegando en el día a día de los colaboradores, siendo coherentes con cada acción planteada. “Las estrategias de comunicación interna contribuyen a generar compromiso e implicación” (Castro-Martínez & Díaz-Morilla, 2020, p. 2).

El tener una estrategia de comunicación interna donde los medios favorezcan la transmisión de información formal e informal y se incentive la comunicación, apoyará la adaptación y consolidación de la nueva cultura. A través de la comunicación diaria, la cultura se implantará de manera natural y orgánica. Sus momentos especiales, comportamientos y valores serán compartidos por sus miembros. En base a las entrevistas realizadas, identificamos nueve expectativas que los distintos perfiles de colaboradores de la organización, tienen sobre la comunicación, el estilo que tendrá y cómo debe expresar los mensajes.

Tabla 13*Expectativas de comunicación*

Expectativas que cubrirá la comunicación	
1	Al leer el texto en voz alta, suena a algo que podría ser hablado.
2	Lenguaje simple y accesible.
3	Al leer el texto, percibo a alguien cercano diciéndolo.
4	Se comunica de igual a igual.
5	Habla de nosotros y se incluye en lo que comunica.
6	El texto cuenta con un uso equilibrado de palabras coloquiales.
7	Escribe de forma correcta.
8	Es positivo y agradece.
9	Se centra en el objetivo del tema

Nota. Equipo de comunicaciones de Delosi (2020)



Capítulo 5 Plan de acción y/o ejecución

El plan de acción presentado se basa en cuatro puntos claves, e inicio con la transmisión de la identidad a la organización. Incorporó un concepto y arquetipo que facilitó su rápida identificación y posterior asimilación de manera orgánica. El plan de acción inició su despliegue en el mes de enero del año 2020, sufre ajustes desde marzo del mismo año, una vez iniciada la emergencia sanitaria en nuestro país.

5.1 Identidad y estilo gráfico

Como punto inicial del plan de acción, en enero del año 2020, buscó generar coherencia en la comunicación a través de la creación de una identidad propia para la comunicación interna de la organización. Si bien hemos definido un nombre que se dirigió a todos los empleados de todas las razones sociales (marca Delo), la gestión y utilización del mismo se encuentra actualmente en desarrollo. En paralelo y con la necesidad de estar cada vez más informados en una coyuntura incierta, se propuso utilizar el propósito de la organización “Provocamos a las personas a ser su mejor versión”. Lo cual es altamente identificable por los miembros de la organización, ha sido evaluado por empleados y posteriormente aprobado por el directorio.

Figura 10

Material anuncios y alertas



Nota. Equipo de comunicaciones de Delosi (2020)

Este logotipo, paleta de colores y estilo sirvió para unificar e identificar toda la comunicación interna de manera transversal. El objetivo de la nueva identidad fue consolidar y posicionar en la mente del público interno, los valores y aspectos de la nueva cultura. El estilo gráfico y de redacción se aplicó para todas las comunicaciones que la organización requirió transmitir a sus colaboradores a través de diversos medios internos.

Creamos un logotipo que utiliza una versión abreviada del propósito #Nuestra Mejor Versión (ver Figura 11).

Figura 11

Logotipo del propósito #Nuestra Mejor Version



Nota. Equipo de comunicaciones de Delosi (2020)

5.2 Propuesta de canales de comunicación

Durante los primeros meses de la crisis vivida desde el 2020, la necesidad de contar con medios internos fue más evidente y relevante. La empresa no se encontraba preparada para el trabajo a distancia, no contaba con programas identificados o plataformas internas definidas. Existía una necesidad clara de comunicación e información. La atención y acción que buscaban los medios se generó en los colaboradores a través del contenido, “si la información comunicada les resulta interesante, es probable que se la pasen a otros, y estos a su vez la pasarán a otros, formando una cadena” (Moret & Arcila, 2011, p. 14).

Como señala Costa, la comunicación debe de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz, en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente (Costa, 2001).

Es así que, siguiendo el diagnóstico de medios elaborado, se propuso cinco medios internos de diversas categorías. Ellos son: boletín, grupos de chat, correo electrónico, redes sociales y reuniones. Donde se transmitió comunicación de contenido formal e informal. La elección de los canales depende de la categoría y del contenido del mensaje que se quería comunicar, la audiencia a la que irá dirigido y el nivel de urgencia de la información a comunicar.

Los medios internos propuestos y contenido sugeridos son presentados a continuación.

5.2.1 **Boletín**

Durante el 2021, las distintas marcas utilizaron los boletines para mantener informados a sus equipos. Cada marca personalizó y trabajó el contenido, dándole prioridad a los contenidos positivos, historias de desarrollo y crecimiento durante la difícil coyuntura vivida. Además, se creó un boletín mensual, donde se transmitía información transversal a toda la organización.

El boletín fue un medio dedicado a emitir información sin recibir *feedback* o comentarios del usuario. Mientras más análogo y estático fue, menos visible. Requirió además esfuerzo y recursos especiales de diseño y de actualización. Para el boletín transversal, el contenido se organizó por tema. Tuvo una diagramación estándar a tres niveles: Delo, Marca o CAR y otras áreas. Proponemos además la posterior adaptación y evolución a un boletín digital, blogs o compartir dichas noticias a través de una red social. La audiencia principal es la totalidad de la organización, distribuido principalmente por la plataforma *Telegram*. La periodicidad se estableció de manera mensual, de ese modo se pudo consolidar los aspectos más importantes de cada marca, sucedidos los últimos treinta días.

La estructura del boletín estuvo organizada primero colocando los temas transversales de la organización: aquí se colocaron los lineamientos que la organización mandó a todos los empleados, independientemente de la marca o área a la que pertenecían. En segundo lugar, ubicó los contenidos de la marca, los mensajes propios para la operación o principales noticias. Finalmente colocó los mensajes y noticias más sociales.

Todo el contenido estuvo vinculado a las competencias de la nueva cultura, que tuvo como objetivo, incentivar la conexión orgánica entre ambas. La curaduría de los temas se realizó de la mano del equipo de comunicación interna. Explicó qué valor o competencia se ha reconocido en un proyecto, o cómo un objetivo específico fue alcanzado gracias a la práctica de una competencia o valor de la nueva cultura. La figura 12 nos muestra como ejemplo una pieza de comunicación sobre los lineamientos de trabajo remoto y cómo estos son vinculados a las nuevas competencias culturales.

Figura 12

Ejemplo de comunicados y vínculos con las competencias

NUESTROS LINEAMIENTOS PARA EL
TRABAJO REMOTO

Estamos comprometidos con ser un espacio seguro físico y emocional para todos. Por ello, hemos desarrollado ó lineamientos de trabajo remoto que serán la guía para integrar de la mejor manera la vida personal y laboral.

 **TRABAJA POR OBJETIVOS EN LUGAR DE POR TIEMPO**

>>> NORTE CLARO Y TRASCENDENTE / CULTURA LAB.

Organiza tu tiempo junto al de tu equipo de manera que logren resolver los desafíos del día a día y cumplan con sus objetivos sin descuidar su espacio personal. Es importante estar disponible entre las 8:30 a.m. y las 6:30 p.m. y que respetes tu horario de almuerzo. Si requieres coordinar reuniones con otros equipos y áreas, las puedes agendar hasta máximo las 6:00 p.m., salvo eventualidades o acuerdos previos.

 **EL COMPROMISO MÁS IMPORTANTE ES CONTIGO Y TUS METAS**

>>> HAZLO TUYO

Coordina y establece el mejor horario con tu equipo para las reuniones, considerando tus responsabilidades en casa y las de tus compañeros. Te recomendamos planificar tu rutina y horario con una semana de anticipación para puedas dedicar tiempo especial para tu familia, leer, acompañar a los niños en casa o realizar otro de tus pasatiempos favoritos.

 **GENERA ESPACIOS PARA COMPARTIR CON TU EQUIPO**

>>> DIÁLOGO CONSTRUCTIVO

Establece espacios de comunicación donde seas tolerante y comprensivo con las dificultades, responsabilidades y opiniones de cada miembro de tu equipo. A través de la escucha activa, genera un espacio de confianza y propón soluciones que incluyan y beneficien a todos.

 **SÉ EMPÁTICO CON LAS NECESIDADES Y TIEMPOS DE LOS DEMÁS**

>>> DIÁLOGO CONSTRUCTIVO / ESPÍRITU DE SERVICIO

Es importante comprender que cada persona vive una situación distinta en su hogar y junto a su familia. Por ello, pregúntale constantemente a tu equipo la mejor manera manera de trabajar juntos, respetando sus espacios e inclusive comprendiendo cuando en las videollamadas se dan interrupciones o situaciones de emergencia que atender.

 **SÉ CONSTANTE CON TUS HÁBITOS**

>>> HAZLO TUYO

Sigue una rutina que te lleve a un estado de ánimo óptimo. La constancia es un factor necesario para el éxito del trabajo remoto sostenible y satisfactorio para ti y tu equipo. En el equipo, todos comparten la responsabilidad de mantener los horarios, pautas y rituales acordados para las semanas.

 **CUÍDATE Y CUIDA AL OTRO**

>>> ESPÍRITU DE SERVICIO

Integrar tu vida laboral y personal es de vital importancia para cuidar de tu salud mental y emocional. Te recomendamos ejercitante regularmente, realizar las pausas activas durante tu jornada laboral y buscar tiempo especialmente para ti. Fomentemos espacios que nos ayuden a compartir momentos y celebraciones con nuestros amigos, compañeros o familiares de manera virtual.

#NUESTRA MEJOR VERSION

Nota. Equipo de comunicaciones de Delosi (2020)

5.2.2 Grupos de chats

Durante la pandemia, el chat fue altamente utilizado. Las diversas áreas crearon nuevos grupos de trabajo y el canal fue un soporte importante para trabajar y compartir información actualizada de manera rápida. Su objetivo principal fue informar, muy rápido para transmitir la

información. Con la llegada de *Workplace*, se recomendó utilizar el chat de dicha plataforma como canal formal, donde se asegura la confidencialidad de la información. Para la utilización del chat, se establecieron lineamientos sobre el contenido para los mensajes emitidos de manera transversal a toda la organización.

- Primer lineamiento, los mensajes deberán utilizar una plantilla base de diseño, esto busca mantener la coherencia y estilo uniforme de manera transversal.
- Segundo, deberán ser mensajes cortos, directos y considerar que serán leídos o vistos por el celular.
- Tercero, al diseñar y organizar la información, priorizar la agilidad y rapidez con la cual deben fluir los mensajes.
- Cuarto, brindar información útil para el trabajo diario, la gestión de cada persona y del equipo.
- Quinto lineamiento es comunicar la información de manera que motive a la acción y refuerce el propósito de la organización.

Figura 13

Plantilla para los mensajes internos



Nota. Equipo de comunicaciones de Delosi (2020)

5.2.3 *Correos electrónicos*

El envío de mensajes es un medio principalmente informativo que actualmente se realiza en la organización. Durante la pandemia, la información importante y comunicados relevantes de los líderes, fueron enviados por dicha plataforma. Hay cero interacciones entre ambas partes (emisor - receptor). Su difusión y distribución fue muy rápida, con alto alcance y confidencialidad. Los mensajes fueron ideales para la comunicación formal, mejoró el alcance es una vía directa al receptor.

Se determinó un máximo de envíos diarios que aseguraron la lectura y atención del receptor, buscó desarrollar una cultura de respeto por los horarios, días laborales y particularidades de cada grupo objetivo y características. Establecimos un máximo de 2 correos por día (de lunes a viernes) para no saturar, y canalizar la información a través de otros medios internos. Lo cual fue presentado y aprobado por el comité de cultura y que actualmente se sigue gestionando.

Finalmente, se estableció un alineamiento transversal del diseño de todos los comunicados, de ese modo se generó unidad cultural en todo el equipo. Este alineamiento significó utilizar el mismo diseño e identidad gráfica que se creó para el nuevo propósito. Este aspecto se consideró para todos los correos realizados y la totalidad de públicos internos en la organización.

5.2.4 *Red social*

Una red social es una herramienta relevante, con mucha utilidad para la transmisión de cultura, valores, y principios. Para establecer una cultura compartida entre distintos miembros de la organización se deben fomentar espacios donde tener experiencias compartidas que permitan a las personas reconocer los puntos que tienen en común. Una red social es un espacio idóneo donde estos momentos e interacciones se pueden desarrollar, incluso a la distancia. Donde además se pueden compartir de manera espontánea valores y actitudes de la nueva cultura es un lugar donde se respira y ya se vive la nueva organización que se quiere alcanzar.

Las redes sociales permiten a los usuarios brindar comentarios, interactuar con otros miembros, compartir información, colgar documentos, redactar mensajes, transmitir *streamings* en vivo, entre otros. De ese modo, la distancia física que puede existir entre los miembros de una organización, deja de ser un impedimento para estar conectados y mantener el sentido de comunidad presente. Requiere un equipo humano dedicado especialmente a trabajar y desarrollar constante contenido. El equipo contratado fue de tres personas que manejaban grupos de marcas y eran los administradores de dichas plataformas, elaboraron y administraron el contenido, en coordinación con las marcas.

Se aprueba en diciembre del 2021, por parte del directorio, la utilización de este medio. La plataforma *Workplace*, al ser parte de la misma empresa de *Facebook*, tiene una interfaz muy familiar para todos los que alguna vez han tenido una cuenta en dicha plataforma. Las licencias por empleado tuvieron un costo promedio de entre un dólar y medio y cuatro dólares americanos y el usuario tiene acceso desde internet o la aplicación. *Workplace* ofreció a Delosi cada licencia a un costo de \$1.33 por persona, costo mensual. Lo que daba un total de \$15,295 dólares mensuales, considerando licencias adicionales con base a las proyecciones de crecimiento. (Cotización Meta Workplace, 2021). Los costos fueron asumidos por cada marca, y distribuidos de acuerdo a su población. Actualmente se trabaja en la implementación de la herramienta.

El plan de contenidos para la red social parte en un inicio de dividir el contenido en dos grupos, uno formal y otro social. Los contenidos sociales eran principalmente, las noticias sobre impacto social (convocatorias de actividades, fotos de jornadas, entre otras acciones). Los beneficios fueron transversales a todos los colaboradores sin importar su rol dentro de la organización. Las novedades de cada marca, por ejemplo, nuevas aperturas, nuevas ofertas de productos, nuevas iniciativas de sostenibilidad, etc. Además, las iniciativas de clima y cultura, festejos, eventos propios como Rompecabezas, Claramente, tips, buenas prácticas, y acciones de cultura dentro de marcas, restaurantes, etc. Los reconocimientos individuales o a equipos. Las fotos de celebraciones o concursos internos. Y finalmente se buscó compartir momentos especiales de cada marca, que incentivó y consolidó también los propios.

En el segundo grupo, el formal, los contenidos fueron las transmisiones de eventos oficiales como Habla Delosi, o *Webinars* especiales. Las noticias del negocio en general (compartir logros). Los anuncios y alertas de alguna eventualidad, problemas, emergencias, etc. Las recomendaciones y anuncios de seguridad y salud, prevención, protocolos ante el Covid-19. Las oportunidades e iniciativas de desarrollo y crecimiento, por ejemplo, nuevas oportunidades de crecimiento a nuevos roles, herramientas para crecer como capacitaciones, cursos, etc., mapa de crecimiento). Y los comunicados de la Gerencia General o miembros del Directorio.

Workplace presenta a su vez importantes retos desde su implementación, pero el principal es el generar un contenido interesante, que haga que los colaboradores quieran ingresar todos los días. En marzo del 2022 se lanza oficialmente la plataforma a todos los empleados de la organización.

5.2.5 Reuniones

Las reuniones son un medio a través del cual es posible generar cercanía entre los líderes de la organización y sus miembros. Delosí contó con una clasificación de reuniones. Es importante utilizar estas oportunidades para estructurar contenidos que sean atractivos para los asistentes y refuercen lazos además de transmitir información importante y oficial.

Es así como las reuniones que ya existían como medios internos: Mini meetings, reuniones mensuales, reuniones trimestrales y reunión de líderes debieron organizar su estructura y alinearse a los Protocolos de Reuniones Efectivas que propusimos a continuación. Los protocolos transmiten los valores y objetivos de la nueva cultura. Las reuniones fueron espacios de diálogo y apertura, no solo por lo que se decía sino también por la escucha. En estos espacios, tomaron mayor relevancia dos de los nuevos comportamientos culturales, Diálogo constructivo, y el Espíritu de Servicio. Los cuales se centraron en la empatía y la escucha activa, aspectos básicos que se consideraron al establecer y participar en reuniones. Al recibir el mensaje de una manera clara se logró que el diálogo sea efectivo y constructivo. Es así que dividimos la reunión en tres momentos, el antes, el durante y finalmente el después de la reunión. En cada uno de estos momentos los participantes a la reunión debieron definir aspectos que los condujeron a realizar reuniones enfocadas en un objetivo, que consideraron además su agilidad. La estructura se planteó para las reuniones de los equipos administrativos, no para los mini meetings.

Tabla 14

Estructura para reuniones ágiles

Antes de la reunión	
Etapas	Acciones/Entregables.
¿Qué?	Identificar el propósito u <i>outcome</i> de la reunión.
	Definir los materiales que se necesitarán para la reunión.
¿Cuándo?	Definir fecha y tiempo de la reunión.
¿Quiénes?	Identificar a los participantes claves y necesarios para participar en la reunión.
¿Cómo?	Tener previamente trabajados la presentación o soporte que se mostrarán y discutirá en la reunión.
Durante la reunión	
Etapas	Acciones/Entregables

Inicio	Trazar el propósito y objetivos de la reunión, además de las preguntas más importantes a responderse en la sesión.
Convivencia	Respetar lineamientos de convivencia que ayuden a llevar la reunión de una manera ágil. La puntualidad, el uso del celular, respetar los tiempos de presentación, establecer un momento para las preguntas y comentarios que eviten cortar la presentación
Comportamientos	Comportamientos Culturales: Diálogo Constructivo (dialogar de una manera abierta y sin ofensas), Espíritu de Servicio (pensar empáticamente y en el bienestar del otro). Características: empatía, escucha activa, preguntar y profundizar. Mirar al usuario, ser honesto y participar activamente.
Cierre	Centrar la conversación en una reflexión sobre el tema tratado, los aprendizajes y acuerdos obtenidos de la sesión.
Luego de la reunión	
Etapa	Acciones/Entregables
Finalizada la reunión	Elaboración de un acta, con acuerdos, responsables y plazos.

Nota. Comunicaciones Delosi (2020)

Además, se propuso sumar a las reuniones actuales, tres espacios que buscaron ser transmisores de la cultura y sus comportamientos, además de ser parte de la rutina del colaborador. Espacios que buscaron ser presenciales y virtuales. El primero se llamó Rompecabezas, donde se buscó contar con la participación de un invitado externo a la organización y en muchas ocasiones de una industria distinta, que pueda dar una mirada nueva y diferente a diversos temas. Un espacio donde se mostraron diversas corrientes, temas, y se buscó motivar, de nuevas maneras, a los trabajadores. La selección de los invitados es de vital importancia, ya que cada uno de ellos compartió nuevos conocimientos con la comunidad Delosi, generó curiosidad entre los asistentes y compartió nuevas formas de hacer y ver las cosas.

El siguiente espacio llamado *Webinars*, se dio con una periodicidad quincenal, con una duración de una hora. Se centró en compartir con toda la organización proyectos y buenas prácticas de diversas áreas de la organización. Estos temas anteriormente ocupaban un espacio especial en las reuniones trimestrales, pero, al acortar dichos espacios, proponemos un momento especial para que las buenas prácticas y logros sean compartidos. Aquí se buscó vincular dichos proyectos y logros a las competencias culturales, explicar cómo es que estas se

desarrollaron e impulsaron el cumplimiento de los objetivos. Como hubo valores que son más característicos que otros en cada proyecto y demostraron que la innovación y el empoderamiento están presentes en los diversos proyectos

Finalmente, el Habla Delosi es una reunión semanal de treinta minutos. Esta reunión, a cargo del Gerente General, basará su estructura y pauta de información en los Protocolos de Reuniones Efectivas. Se identifica el objetivo para cada edición y lo que se busca transmitir. Luego se plantean aliados que sumen en el diálogo y en la transmisión de la información. El equipo a cargo, establece las acciones que compartirá con respecto al tema, los entregables y finalmente el cierre. Se transmitió a través de *streaming* en la red social o plataforma digital. El primer Habla Delosi se transmitió virtualmente, en octubre del 2020.

5.3 Nueva categorización de contenidos vía correo electrónico

La organización se comunicaba principalmente vía correo electrónico con un buzón de correo desde donde emitía gran variedad de contenido. Este buzón (RRHH - Recursos Humanos) utilizaba el mismo estilo de gráfica y tono para todo tipo de información. Lo cual no le permitía al usuario conocer la diversidad de información y beneficios a su disposición, además de carecer de una priorización del contenido.

Buscaba dar claridad sobre toda la información recibida, y generar la atención necesaria a cada correo electrónico y tema, en enero del 2020 se propone categorizar los contenidos para tener así una correcta clasificación de la información. Con esto se buscó que los colaboradores puedan reconocer e identificar la diversidad de contenido, generar el interés y la atención necesaria a los temas que recorren la comunidad. Se identificaron 7 buzones que permitieron segmentar el contenido. Los buzones sugeridos son implementados por el equipo de T.I de Delosi, se crearon en la plataforma Outlook: Beneficios, Seguridad y Salud, Desarrollo y Crecimiento, Anuncios y Alertas, Impacto Social, Información de la empresa y Clima y Cultura.

5.3.1 Difusión de beneficios

Los beneficios que ofreció la organización no eran conocidos por todo el personal. Lo que se quiso era resaltar aspectos de la propuesta de valor, donde cada empleado identifica los beneficios que recibe al pertenecer a la comunidad, y a partir de ello se decide crear la categoría. El objetivo de esta categoría es generar bienestar y fidelidad a la empresa a través de la comunicación de los beneficios a los que se puede acceder (descuentos, beneficios educativos, beneficios financieros, sorteos, etc.). Los colaboradores aprecian los beneficios que puedan recibir de manera adicional al sueldo recibido. Los principales atributos que debía tener esta categoría en su estilo de comunicación era ser cercano, transparente y empático. Algunos

ejemplos del tipo de información en esta categoría son: Planes de salud y seguros, descuentos especiales, campañas o iniciativas saludables.

5.3.2 Difusión de seguridad y salud

El objetivo de esta categoría es generar una cultura de seguridad en todos los trabajadores, al mantenerlos informados sobre normativas actuales y acciones tomadas por el comité de seguridad y salud en el trabajo. Era importante que estos conocimientos se den en todo nivel de la organización, ya que aseguran la seguridad de todos los trabajadores y clientes. El objetivo no era solo cumplir con lineamientos legales, sino que los colaboradores interioricen conceptos y acciones seguras, que les permitan cuidarse y cuidar a sus compañeros y clientes de una manera regular. Que automáticamente piensen de manera segura, no solo en los restaurantes, sino también fuera de ellos. Los principales atributos de comunicación que tienen los comunicados de este buzón son, el ser percibido como cercano, transparente y guía. La información a transmitida es muy técnica y especializada en la seguridad: matrices de seguridad, acciones, brigadas, plan anual, reglamentos y protocolos, información sobre primeros auxilios, entre otros (ver Anexo 6).

5.3.3 Difusión de desarrollo y crecimiento

La organización ha buscado siempre el desarrollo profesional de sus trabajadores a lo largo del tiempo. Es por esta razón que esta categoría de contenido fue importante para sus líderes y como propuesta de valor de la organización. A través de ella se dieron a conocer las herramientas y medios para que los colaboradores sigan en constante crecimiento y desarrollo. Transmitió así la oportunidad de contar con una línea de carrera. Los principales atributos de comunicación que llevan dichos contenidos son, el ser inspiradores y guías. El contenido principal era el compartir información sobre capacitaciones, talleres y cursos, ofertas laborales, sesiones de *feedback*, evaluación de desempeño, línea de carrera (ver Figura 14).

Figura 14

Material gráfico desarrollo y crecimiento

**OPORTUNIDADES
PARA SEGUIR CRECIENDO**

Seguimos juntos dando nuestra mejor versión, por eso te invitamos a revisar la nueva convocatoria interna. Conoce más detalles de la posición en el enlace.

COORDINADOR DE INVENTARIOS

Es una excelente oportunidad para crecer fortaleciendo los estándares de la administración de inventarios, alineados a la estrategia del negocio. La posición es **responsable de conciliar los activos fijos con contabilidad, elaborar el rolling forecast periódicamente y sustentar los cierres de existencias**. Asimismo concentra sus esfuerzos en evaluar oportunidades de mejora, generar informes de control así como monitorear y dar alertas ante desviaciones relevantes, todo ello con el fin de impactar positivamente en los indicadores del área.

POSTULA AQUI

Cualquier consulta puedes escribirle a **Eliana Merino** al correo **emerinoc@franquiciasperu.com**

Postula hasta el martes **22 de Junio**.

**TU DESARROLLO
#NUESTRA
MEJOR
VERSION**

Nota. Equipo de comunicaciones de Delosi (2020)

5.3.4 Difusión de anuncios y alertas

Esta categoría debía mantener informados a los colaboradores sobre las actividades y eventualidades de la empresa y las marcas en el día a día. Informar con rapidez sobre problemas o emergencias que necesitan del conocimiento de todos entraba su objetivo principal. Los atributos más resaltantes son, el ser cercano y transparente con la información que se comunican. Los canales sugeridos fueron elegidos por su rápido impacto y contacto con los colaboradores, chats unidireccionales, o los *mailings* informativos.

5.3.5 Difusión de impacto social

El objetivo de esta categoría es informar a los trabajadores sobre las iniciativas de sostenibilidad y responsabilidad social que realiza la empresa, busca activar su sentido de trascendencia y compromiso con la organización. Se buscó dar a conocer e involucrar a los

trabajadores de manera empática, sobre las iniciativas que la empresa impulsa. Los principales atributos para la comunicación son inspirador, empático, y transparente. El contenido principal que se emitía por esta categoría es: convocatoria de voluntariado, campañas de reciclaje, donaciones, etc. El principal canal sugerido fue la elaboración de un boletín *web* o micro sitio especializado, donde el contenido pueda encontrarse a disposición de todos los colaboradores, en el momento en que sea necesario consultar. De esa manera se pudo contar con un repositorio histórico que permita conocer todas las acciones, a lo largo del tiempo, que la empresa ha realizado y apoyado (ver Figura 15).

Figura 15

Material gráfico impacto social



Nota. Equipo de comunicaciones de Delosi (2020)

5.3.6 Difusión de información de la empresa

Esta categoría brinda información relevante de la empresa y de sus marcas, de ese modo todos los trabajadores conocerán las decisiones relevantes a futuro y los planes de crecimiento de la organización. Una de las cinco competencias propuestas en la transformación cultural fue Norte claro y Trascendente, esta categoría se vinculó con dicha competencia. Los atributos aquí

se representaron de manera clave, fueron relevantes por el contenido mismo de la categoría. El norte y dirección hacia donde se mueve la empresa es fundamental, especialmente en momentos de crisis. El estilo y tono debían reflejar la personalidad de la compañía: cercanía, transparencia y guía. El contenido principal a comunicar fue resultado, cambios organizacionales, nuevos procesos, código de ética, novedades de las marcas (ver Anexo 7).

5.3.7 *Difusión de clima y cultura*

El objetivo de esta categoría es transmitir la nueva cultura, además de compartir las actividades y eventos que nutren la transformación cultural y además favorece el clima en la organización. El canal debió reflejar la nueva cultura, más allá de las individualidades de cada marca. Los contenidos que se transmitían fueron: valores y conceptos como las nuevas competencias culturales o nuevos principios. También momentos especiales que incentivaron la nueva cultura como las celebraciones, eventos, actividades, bienvenidas, apertura de locales, activaciones, entre otros. Cada contenido debía reflejar las competencias, valores y acciones que la organización desea que los empleados tengan (ver Figura 16).

Figura 16

Material gráfico clima y cultura



Nota. Equipo de comunicaciones de Delosi (2020)

5.4 Vínculos entre C.I. y la organización

El área de comunicación interna, además de tener una labor permanente en el resguardo y transmisión de la cultura en la organización, apoya a las distintas áreas de la organización, en sus necesidades de comunicación. Para esto establecimos un proceso transversal para la elaboración de los contenidos audiovisuales, que fortalecieron y mantuvieron una unidad, tanto en información como estilo, estilo en la elaboración y lanzamiento de contenidos relacionados a la transformación cultural a lo largo de toda la organización. Se buscó generar flujos y canales claros que permitan a todos recibir información y tener un contacto directo con ella (ver Anexo 8). Actualmente encontramos dos formas de comunicación, una cercana y directa, con medios identificados que van desde el liderazgo de la empresa, hacia el equipo del CAR. Mientras que, por otro lado, encontramos medios que están cerca del usuario, esto hacia el equipo de restaurantes o el equipo de operaciones de las áreas de soporte (como operaciones de cocina o del *contact center*). Es así que más cerca de la información se encuentran un grupo reducido de trabajadores, mientras que el resto se encuentra alejado.

El flujo se inició con el área que presentó la necesidad de comunicación. Llenó un formato de solicitud de CI planteando un requerimiento formal (ver Anexo 9). El formato de solicitud de comunicación interna es una herramienta creada en esta investigación especialmente para Delosi, la cual permitió estructurar las necesidades de comunicación para que posteriormente el área de CI pueda desarrollar y trabajar con eficiencia la estrategia. El contar con esta solicitud dentro del proceso de trabajo del área, ayudó a que el flujo de trabajo a nivel organizacional estuviera alineado. La solicitud actuó como un primer filtro, evaluó el mensaje, el medio, plataforma y buzón que usaron y mantiene un alineamiento transversal que ayude a vincular toda comunicación con la transformación cultural y sus componentes.

Con base a la información recibida en la Solicitud de CI, el área preparó la Ficha de Definición (ver Anexo 10) que guió por interno la estrategia y pautas para el desarrollo del mensaje. Cada parte de la Solicitud sirvió para completar la Ficha de Definición, documento que posteriormente ayudó al equipo a trabajar internamente el mensaje. C.I estructura la información y definió la estrategia con la Ficha de Definición. En función a la categoría de contenido se especificó qué atributos de marca son los prioritarios para este mensaje. Las características y el canal estuvieron directamente relacionadas para definir cuál era el mejor medio a utilizar, este estuvo al servicio del mensaje. El envío de la comunicación se hizo a través del canal recomendado y en caso era por mail, por el buzón considerado como el más indicado para el tema. La elección de los canales también dependió de si el contenido es de tipo social o formal. Hubo canales más adecuados de acuerdo al tipo de contenido.

5.4.1 Comunicación a toda la organización

Elegidos los medios de acuerdo al corte del contenido, el objetivo que se desea alcanzar y el público objetivo al que el mensaje debe llegar, nos ubicamos en la etapa de lanzamiento. Aquí se despliegan los mensajes por los o el canal elegido. Es importante revisar y asegurar que los canales sean los adecuados según el tipo de contenido a comunicar y que haya un buen mix de estos, de esta forma aseguramos un correcto impacto. No ser cuidadosos en esta etapa, pudo ocasionar que la comunicación interna pierda su oportunidad de impactar y generar acción y compromiso entre el público objetivo. Afectando directamente el objetivo y la coherencia con los principios de la transformación cultural.

A continuación, colocamos ejemplos de los contenidos que se han elaborado y emitido utilizando el nuevo proceso. Se han emitido diversos y variados contenidos como, por ejemplo: anuncios administrativos, eventos e iniciativas de la transformación cultural, beneficios a empleados, programas de áreas como recursos humanos, etc.

Figura 17

Ejemplo de contenidos según nuevo proceso





Nota. Equipo de comunicaciones de Delosi (2020)

5.4.1.1 Guía para la comunicación interna. A continuación, detallamos la guía para la comunicación interna, basada en la personalidad de marca que se buscó consolidar como parte de la transformación cultural. La personalidad de la marca, creada a partir de la intersección de lo que los colaboradores, fundadores e integrantes de Delosi compartieron en las entrevistas realizadas nos permite identificar un rol o posición desde la cual nos situamos para comunicar. Dicho rol que representaremos internamente como un Hermano Mayor, no es verbalizado a los colaboradores, sino que se utilizó como recurso para que el equipo de comunicación interna se identifique y siga un estilo al comunicar. Esta figura se encontró totalmente alejada del Big Brother, del escritor George Orwellin. Donde no se busca una figura totalitaria o vigilante, sino una cercana y afín, que aconseje y proyecte un ejemplo a seguir. Esto en línea relación al concepto de familia que se maneja en los restaurantes. La guía propuesta se desarrolla de la siguiente manera:

a) El rol, personalizado a través de la figura de un hermano mayor, mentor o guía. Un hermano mayor es una persona que quiere provocar la mejor versión en las personas y por eso muestra siempre su mejor versión. Una persona que tiene la edad suficiente para hablarte con cierta autoridad, pero con mucha cercanía. Es un guía, un mentor, es la voz de la experiencia. Aconseja, exige, orienta, dice lo que piensa, contiene, respeta, no subestima, sabe del potencial que las personas tienen, le preocupa el desarrollo personal de los demás y quiere que cada persona de la organización pueda mostrar la mejor versión de sí mismo. Siempre que pueda tenderá una mano para ayudar. Puede cometer errores, asumirlos y aprender de ellos.

b) Como segundo elemento de la guía de estilo que mencionaremos son los atributos. Estos son características que hacen tangible la marca. Tenerlos claros facilitará la coherencia al aplicar la marca de manera transversal. Además, los atributos refuerzan conceptos en el tiempo y en todos los momentos de interacción con los distintos públicos de interés. Son adjetivos que describen la marca y se complementan entre sí. Identificamos los siguientes atributos: Inspirador, Empático, Guía, Transparente y Cercano. A continuación, describimos las características de cada atributo. Inspirador, predica con el ejemplo, busca traer a la conversación temas centrales de la cultura actual, comunica logros y buenas noticias, te empodera para seguir su crecimiento y conseguir más. Empático, entiende tu posición y comprende las acciones de las personas, entiende que los errores son parte del aprendizaje, da la bienvenida y siempre es respetuoso, contiene y da soporte sin desproteger ni juzgar. Este atributo se relaciona estrechamente con la competencia de Diálogo Constructivo y Hazlo Tuyo.

Guía con el ejemplo, crea espacios para que todos puedan proponer su punto de vista, comparte lo que sabe para que todos aprendan de manera constante, acompaña y abre camino, ve tu potencial y te motiva a crecer. Este atributo se relaciona de manera directa con la nueva competencia cultural Norte Claro y Trascendente. Un guía direcciona el camino y te dirige hacia el objetivo.

Transparente, no tiene miedo a mostrarse como es, asume sus acciones y errores abiertamente, habla con sinceridad de las cosas, tal como son, busca siempre que haya claridad sin malentendidos.

Cercano, busca comprensión sobre lo que dice, quiere que las personas se sientan acogidas y cómodas. Es asequible, genera sentido de comunidad y se incluye en ella. La

empatía es un valor importante al buscar ser cercano, este atributo se relaciona con la competencia de Espíritu de Servicio.

Cada uno de estos atributos, se desarrollan principalmente en un ambiente donde el vivir creativamente e impulsar la innovación son el principal valor. Este es el ambiente que quiere alcanzar la organización con la nueva cultura. Es así como la competencia de Cultura Lab es la base para todas las anteriores.

c) Finalmente, y como parte de la guía de estilo, es importante considerar aspectos gráficos. Primero, utilizar el logotipo del propósito en todas las piezas, mientras se trabaja en una identidad de marca transversal como organización. Segundo, el logo deberá estar ubicado en las equinas. Además, Se podrá utilizar una frase que refuerce el concepto o campaña a comunicar sobre el logo.

Es aquí que, al buscar mejorar el flujo de trabajo, la Solicitud de CI y la Ficha de Definición son los insumos para el redactor y diseñador del área de comunicación, con esta información elaborarán cada mensaje y los contenidos de la manera adecuada.

5.4.2 Comunicación del CEO a toda la organización

Cuando el CEO o los directores requirió comunicar, se trabajó colaborativamente junto al área de CI para que el mensaje siga los lineamientos y tono de cada marca, o de la empresa sin perder la personalidad del emisor (ver Anexo 11).

Es así como establecimos un protocolo de trabajo, que sirvió como manual para ser aplicado a las necesidades de cada una de las marcas, áreas y líderes.

El proceso contó con tres pasos. Primero se inició con la recepción de una necesidad de comunicación de parte de los líderes. El área de comunicación recibió el pedido y coordinó una reunión con el CEO, o líder para entender el objetivo del comunicado y todos los detalles que permitieron estructurar un mensaje potente. Un mensaje es potente cuando cuenta con *storytelling* claro, la redacción logra impactar al usuario y el mensaje está cargado con la personalidad del CEO.

El área de comunicación debería tener además una actitud proactiva, que busque soluciones y proporcione ayuda sobre comunicaciones a los líderes de la organización.

A diferencia del nuevo proceso regular, donde el usuario completa un formato de solicitud de trabajo, esta etapa fue reemplazada con la reunión.

Luego de recibida toda la información, se trabajó la propuesta, y se presentó para recibir comentarios que ajusten el proyecto y luego recibir la aprobación necesaria.

Finalmente, el lanzamiento de la comunicación se hizo a través del buzón o cuenta especial del CEO / director u otro medio interno sugerido por el área, como transmisiones online. Algunos de los mensajes emitidos por la CEO y directorio recientemente pueden revisarse (ver Anexo 11). Los mensajes que emitieron los líderes debieron contar con los atributos antes mencionados (transparencia, guía, cercanía, inspiración). El líder debió representarlos y transmitir esa nueva cultura a través de sus interacciones y contactos con los demás empleados de la organización.

Figura 18

Secuencia del protocolo de trabajo



Nota. Equipo de comunicaciones de Delosi (2020)

Detallamos los principales mensajes y temas claves que deben guiar cada pieza de comunicación trabajada de manera transversal a las marcas.

- La utilización de la frase alusiva al propósito: #NuestraMejorVersión.
- Hablar de comunidad al referirse a la empresa u organización.
- Relacionar las medias o lineamientos comunicados al impacto que generan sobre cada miembro de la organización.
- Hablar de manera inclusiva, respetando a todos y todas.
- Firmar los comunicados por el área o equipo correspondiente.
- Trabajar y manejar la información, considerando la posibilidad que sea compartido de manera externa.

Los principales mensajes que emitió el gerente general se dieron cuando existieron situaciones coyunturales que afectaron a todos los empleados, como por ejemplo cierre de operaciones, o la coyuntura del país, anuncios sobre nuevos nombramientos o cambios en los líderes de la organización, ocasiones especiales como aniversario de la empresa, entre otros. El responsable de redactar los comunicados para la gerencia y directores debió ser el líder del área de comunicación interna.

Se propuso a la empresa y a la gerencia general, crear un rubro en el presupuesto dedicado a apoyo social para los empleados. Un fondo que podía atender necesidades reales de los colaboradores, como emergencia familiar, proyecto personal, entre otros. Las necesidades fueron canalizadas a través de los líderes de cada equipo y evaluadas por el comité ejecutivo y el directorio.

Por otro lado, se propusieron espacios a través de los cuales se puedan recibir sugerencias y comentarios de los empleados, para mejorar distintos aspectos de la organización, procesos, entre otros. Un buzón de correo recibió dicho *feedback* y su administración fue responsabilidad del área de bienestar.

Todos los elementos del plan de acción se realizaron desde marzo del 2020. La llegada de la pandemia resaltó la necesidad de contar con medios internos que permitan comunicar y transmitir la nueva cultura a pesar de las distancias.



Conclusiones

Primera. El trabajar en un alineamiento cultural resulta importante y relevante para las empresas ya que se evita la dispersión cultural, que genera a largo plazo, un mayor compromiso entre la organización y sus empleados. El alineamiento transversal permite consolidar en el imaginario colectivo de los trabajadores, el propósito y los valores de la cultura, así como sus principales componentes. Permite también, ser una empresa atractiva en el mercado laboral, que fortalece la marca empleadora. Esto se evidencia, en la evolución del indicador cultura, evaluado cada año en la Encuesta Anual de Clima. Entre el periodo 2019, 2020 y 2021 dicho indicador presenta importantes mejoras pasando de 67 % en el 2019, a 86 % en el 2020, quince puntos porcentuales por encima del *benchmark* y diecinueve puntos por encima que dos años antes. Y mantiene dicho resultado durante el 2021. En la misma encuesta anual de clima, se evalúa la dimensión comunicación, donde se pregunta sobre la efectividad de los mensajes y medios, en dicha encuesta durante el periodo 2021 se obtuvo un 85 %.

Por otro lado, y añade un indicador que nos permita tener una mirada global del vínculo entre el empleado y la organización, sumamos al análisis el eNPS (*Employee Net Promoter Score*). Este indicador le pregunta al empleado si recomendaría la empresa a un amigo o familiar. Durante el periodo de tiempo mencionado, se obtiene un incremento de quince puntos porcentuales, pasando de un 79 % en el 2019 a un 94 % a finales del 2020 y consolidando un 81 % en el 2021.

Segunda. En Delosi, el alineamiento de la comunicación impactó en ciertos indicadores. Aspectos como el posicionamiento de marca empleadora, la estrategia de atracción de talento, el clima laboral, el compromiso, la productividad, rotación y finalmente la generación de valor en la comunicación. El tener empleados mejor informados permite que estos se vinculen de una manera más directa con su trabajo y con otras actividades o acciones, tendrán un mejor clima en sus áreas, trabajarán mejor, estarán más comprometidos con los objetivos y no querrán cambiar de trabajo disminuye así la alta rotación, característica del sector HORECA. Esto se ve reflejado en el indicador rotación, el cual es evaluado mensual y anualmente por la organización, lo que es información altamente valorada por el comité de dirección. Entre el 2019 y el 2020, la rotación voluntaria se redujo de 60 % a 52 % en el 2020, logrando un 50% en el 2022.

Tercera. Nuestra estrategia para el presente trabajo buscó colocar en el centro de cada acción planteada al colaborador de Delosi. Buscando cómo generar, con cada propuesta, un impacto positivo en su vida a lo largo de los distintos momentos que mantiene dentro de la

empresa. Cómo mantenerlo más informado sobre lo que sucede en la empresa a la que pertenece, además de vincularlo a la nueva cultura.

En los procesos de transformación cultural, todas las acciones y estrategias deben estar enfocadas en asegurar colaboradores que se sientan vinculados a la empresa, que compartan el mismo propósito, valores y principios. Al sentir compromiso hacia la empresa, esto se verá reflejado en mejoras en el desempeño, desarrollo y finalmente en la operación y con los clientes. Esto es de vital importancia en las empresas de servicios, donde el contacto y conexión con los clientes son fundamentales.

Cuarta. Nuestro plan de acción sigue en desarrollo y se adapta hasta el día de hoy. Existen acciones propuestas dentro del plan que se evalúan nuevamente, esto debido a que nuevos factores han intervenido y afectado lo planteado. Factores externos, como una nueva normalidad y nuevo estilo de trabajo post pandemia, y otros como la implementación de la plataforma *Workplace*. Dicha red social impacta directamente en otros medios propuestos de diferentes formas, y nos obliga a ajustar o transformar las acciones propuestas.

Los planes de acción son susceptibles a cambios constantes durante su ejecución. Podrá cambiar el camino recorrido, pero nunca el objetivo. Nuestro plan tuvo variaciones y además se adaptó a un nuevo contexto como la pandemia durante el 2020 y una nueva normalidad durante el 2021. La nueva cultura y nuevo propósito, fueron un norte que marcó la pauta para seguir adelante. Ambos nunca cambiaron, y mantuvieron en el centro de nuestras decisiones a los usuarios finales, los colaboradores de la empresa.

Lista de referencias

- Arribas-Urrutia, A. (mayo, 2000). Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa. *Revista Latina de Comunicación social*, 3(27). <http://www.revistalatinacs.org/aa2000tma/127amaia.html>
- Berceruelo, B. (2011) *Comunicación interna en la empresa: Claves y desafíos*. Wolters Kluwer.
- Boniwell, I., & Chabanne, J. (2017). La psychologie positive appliquée au travail. *Le journal des psychologues*, 346, 33-36. <https://doi.org/10.3917/jdp.346.0033>
- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la información*, 29 (3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Consultora Dinámica (2018). *Diagnóstico y Plan de Acción*. DELOSI.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La Crujía Ediciones.
- Cuenca-Fontbona, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.
- De Bono, E. (1993). *Más allá de la competencia. La creación de nuevos valores y objetivos en la empresa*. Paidós.
- Eco Consultores. (2018, julio). *Comunicación y Cultura Organizacional*.
- Erickson, T., & Gratton, L. (2007, marzo). What it means to work here. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/03/what-it-means-to-work-here>
- Espinosa Y.A. (2019). *Procter and Gamble*. <https://es.scribd.com/document/426596282/Procter-and-Gamble-docx>
- Falla, S. (2017, 20 de octubre). Comienza por el para qué – Simon Sinek [Mensaje en un blog]. <https://sebastianfalla.com/librosdelmes/2018/1/11/start-with-why>
- Fayard, A., Weeks, J., & Khan M. (2021, marzo-abril). Designing the Hybrid Office. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/03/designing-the-hybrid-office>
- Godin, S. (2016, febrero). Tribes: we need you to lead us [Video]. New York: TED Talks. https://www.ted.com/talks/seth_godin_the_tribes_we_lead?language=es#t-242565
- La Porte, J. M. (2001). *Entusiasmar a la propia institución. Gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Ediciones Internacionales Universitarias.
- Malnight, T., Buche, I., & Dhanaraj, C. (2019, setiembre-octubre). Put Purpose at the Core of your strategy. *Harvard Business Review*. <https://ellisonchair.tamu.edu/files/2020/06/Put-purpose-at-the-core-of-your-strategy.pdf>

- Merchant, N. (2012). *The Social Rules: Communication That Will Change Your Company* [Video]. Harvard Business Review. <https://hbr.org/webinar/2012/09/the-social-rules-communication>
- Miquilena, D., & Paz, A. (2008) *La cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas*. Recuperado de <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/475/1170>
- Moret, J., & Arcila, C. (2011) Comunicación Interna e informal en las organizaciones. *Temas de Comunicación*, 22 (enero-junio) 7-23. Universidad Católica Andrés Bello.
- Oficina Regional Andina. (2019) *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*. Brot für die Welt.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Dykinson.
- Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015) Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 17–25. <https://doi.org/10.21676/23897848.1462>
- Reyes, J. C. (2019, 22 de octubre). Hay más de un millón de jóvenes ‘nininis’ en el Perú: ni estudian, ni trabajan ni buscan empleo. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/hay-mas-de-un-millon-de-jovenes-nininis-en-el-peru-ni-estudian-ni-trabajan-ni-buscan-empleo-noticia/>
- Rojas, P. (2019, 10 de julio). Empleo juvenil: Tres razones que los llevan a un trabajo de ingresos bajos, ¿tú estás ahí? *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/juvenil-tres-razones-llevan-ingresos-bajos-ahi-272740-noticia/>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.
- Sinek, S. (2009, setiembre). *How great leaders inspire action* [Video]. New York: TED. https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action
- Sinek, S. (2011). *Star with why*. Portfolio.
- Starr, K. (2010). *Lasting impact*. [Video]. Conferencia PopTech. https://past.poptech.org/popcasts/kevin_starr_lasting_impact
- Tironi, E., & Cavalli, A. (2006). *Comunicación Estratégica*. Santillana.
- Twaronite, K. (2019, febrero). The Surprising Power of Simply Asking Coworkers How They’re Doing. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/02/the-surprising-power-of-simply-asking-coworkers-how-theyre-doing?language=es>

Vilanova-Giralt, N. (2016). *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*. 4a ed. Plataforma Editorial.

Weeks, K. (2017, julio). Every Generation Wanta Meaningful Work –but Thinks Other Age Groups Are in It for the Moneay. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2017/07/every-generation-wants-meaningful-work-but-thinks-other-age-groups-are-in-it-for-the-mo>





Anexos





Anexo 1. Competencias y comportamientos

Competencia	Definición Delosi	Comportamientos Observables
Norte claro y trascendente	Comprende la estrategia y los objetivos que garantizan la sostenibilidad del negocio. A partir de ello, inspira a los demás, de manera genuina y cercana, a efectuar acciones orientadas a conseguir metas que contribuyan a alcanzar el propósito de la empresa.	1. Traduce la estrategia del negocio en objetivos e indicadores claros y precisos para su equipo. 2. Se asegura que su equipo conozca con exactitud la visión respecto a los objetivos del negocio y área 3. Desarrolla en sus colaboradores las competencias esperadas por la organización, para conseguir resultados óptimos. 4. Fomenta en su equipo un enfoque orientado a priorizar las actividades a ejecutar, considerando el grado de urgencia y relevancia. 5. Diseña nuevas rutas para alcanzar los resultados, incluyendo en ellas las conductas esperadas.
Hazlo Tuyo	Demuestra compromiso y una actitud positiva en lo que hace y predica, buscando trasladar dicho enfoque hacia los demás. Para ello, se apropia con responsabilidad y optimismo de los desafíos, problemas o conflictos que puedan surgir.	1. Motiva a sus colaboradores para que actúen con disposición activa ante requerimientos cotidianos. 2. Promueve en su equipo la adopción de un rol proactivo ante los desafíos y proyectos, en donde asuman la responsabilidad de los resultados. 3. Lidera el desarrollo de propuestas enfocadas en solucionar situaciones problemáticas. 4. Remarca la responsabilidad de cada colaborador por la labor que realizan, enfatizando el cumplimiento de los indicadores establecidos. 5. Crea situaciones para que sus colaboradores tomen decisiones autónomas, sin ser partícipe directo de estas.
Diálogo Constructivo	Establece una comunicación basada en la tolerancia, tomando en cuenta el sentir de los demás. Asimismo, facilita el diálogo, valorando las opiniones y aportes de otras personas en la construcción de propuestas, reconociendo la singularidad y respetando las diferencias.	1. Destina espacios y tiempo para atender las opiniones de los demás en su interacción cotidiana, mostrando tolerancia y apertura. 2. Expone su postura con argumentos claros y objetivos, asegurándose de que sea comprendida por los demás. 3. Escucha con apertura planteamientos opuestos a su línea de pensamiento en su proceso de toma de decisiones, integrándolos a sus análisis. 4. Incentiva en los colaboradores una participación activa en las reuniones, creando un clima de confianza para que expongan sus ideas. 5. Influye en los demás a través de una comunicación respetuosa y coherente.
Cultura de Innovación Aprende e Innova	Se muestra curioso por investigar y experimentar nuevas formas de solucionar los problemas y desafíos que enfrenta, aprendiendo de las situaciones nuevas, así como en la interacción con personas de distintas áreas, con la finalidad de promover un clima que impulse la creación de ideas que generen un valor agregado para la Organización.	1. Desarrolla equipos de alto rendimiento enfocados en soluciones multidisciplinarias. 2. Toma riesgos razonables, en búsqueda de generar cambios de valor. 3. Fomenta la investigación y un pensamiento crítico ante los parámetros establecidos en la empresa. 4. Pone en marcha las mejoras que el equipo plantea, asegurando su alineamiento con los objetivos de la empresa. 5. Impulsa en los equipos el uso de estrategias innovadoras que cubran las necesidades específicas de cada segmento de clientes.
Espíritu de Servicio	Expresa interés genuino y disposición empática para atender las expectativas y necesidades de los clientes internos y externos. Fomenta un enfoque de cooperación y emprende acciones que propicien un cambio positivo en la otra persona.	1. Muestra empatía ante las necesidades y preocupaciones de los demás, proponiendo alternativas de solución ante estas. 2. Otorga a los colaboradores los recursos necesarios para brindar un servicio que atienda las expectativas y necesidades de los clientes internos y externos. 3. Ofrece ayuda a los demás, independientemente del área o responsabilidad que tengan y alienta a los equipos a trabajar del mismo modo. 4. Identifica las necesidades de clientes, colaboradores y personas vinculadas a su gestión para anticiparse a sus requerimientos. 5. Compromete parte de su tiempo en instruir a los colaboradores con los que interactúa, favoreciendo su aprendizaje.

Nota. Área de Gestión Humana empresa Delosi (2020)

Anexo 2. Variedad de diseños y estilos en correos enviados al personal de Delosi

**Ha llegado el momento
de ser los mejores**

Fútbol 7 Varones - Fútbol 7 Damas - Voley Mixto
Fulbito de Mano - 50 Metros Planos - Postas
Sapito - Ping Pong

Día: Viernes 4 de Octubre
Hora: 2 p.m.
Lugar: Av. Golf Los Incas 320 - Surco
a 4 cuadras U de Lima

**INSCRIBETE
AQUÍ!**

Hasta el viernes 27 de Setiembre

Clasificatorio a la copa Crecer Unidos



Nueva configuración para los correos externos

Equipo,

Debido al incremento de correos electrónicos de procedencia dudosa, en donde el remitente toma la identidad de una tercera persona (phishing), a partir del día de mañana **MIÉRCOLES 25** se hará un cambio en la configuración de los correos provenientes de internet. Este cambio consistirá en:

- Se agregará al inicio del Asunto la frase: "[Correo Externo]...."
- Se agregará en el inicio del cuerpo del mensaje el sgte texto:

Atención: El remitente de este correo no pertenece a la organización. Si sospechas de la procedencia y/o contenido de este correo, no abrir los adjuntos ni ingresar a los links que este pueda contener.

De esta manera se podrá identificar claramente un correo que proviene de internet, por lo que deberemos de confirmar si este en realidad fue enviado por la persona que figura en el remitente o no, para tomar las precauciones correspondientes.

Además, a partir de la fecha el acceso al portal para liberar los mails que han sido bloqueados al ser categorizados como SPAM, se deberá realizar según el manual adjunto.

*Para dudas y alertas escribir al buzón de Seguridad Informática.

¡Muchas gracias!



Evaluación Tolerancia Cero

Reconocemos a nuestras tiendas por cumplir con el **100%** de los controles de **Tolerancia Cero**, realizada por el área de Auditoría Interna en setiembre.



SBUX001-Óvalo Gutiérrez
SBUX009-Benavides
SBUX010-Conquistadores
SBUX014-Morelli
SBUX023-Plaza San Miguel
SBUX048-MAP Santa Anita
SBUX067-La Fontana
SBUX068-Canaval y
Moreyra
SBUX069-El Quinde Ica
SBUX078-La Rambla Brasil
SBUX079-Tarata
SBUX085-UPC San Isidro
SBUX099-Pedro Venturo



BK – Plaza del Sol Ica



PB006-RP Primavera
PB011-MAP Santa Anita
PB024-Mall del Sur



KFC029-Mega Plaza
KFC033-La Marina
KFC057-Plaza del Sol Ica
KFC062-Metro
KFC117-Wong Sur
KFC134-Cañete
KFC142-Barranca
KFC145-San Carlos



PH001-Espinar
PH004-La Rambla
PH007-2 de Mayo
PH014-Jockey Plaza FC
PH017-Óvalo Santa Anita
PH023-Mega Plaza FC
PH026-Royal Plaza
PH040-Plaza del Sol Ica
PH042-Open Plaza
Marsano
PH049-El Agustino
PH055-La Rambla FC
PH062-El Quinde Ica
PH071-Real Plaza Pro

Crecer cada día más unidos aprendiendo junto a las marcas de restaurantes líderes en el mundo, para crear momentos de felicidad alrededor de la mesa.

Anexo 3. Preguntas en censo población Delosí – Abril 2020

Ficha de investigación

1. Nombre y apellidos
2. DNI
3. Género (masculino/ femenino/otro)
4. Pertenece o te identificas con alguno de los siguientes grupos (persona con discapacidad/Persona de 60 años o más/LGTBIQ+/Afro descendiente/Migrante externo/Migrante interno/Ninguno de los anteriores)
5. Indica tu estado civil (Soltero/Casado o Conviviente/Viudo/Divorciado)
6. Indica tu rango de edad (Menos de 25 años/Entre 26 y 38 años/Entre 39 y 50 años/De 51 años a más)
7. Indica tu grado de instrucción (Secundaria Completa/Técnico/Bachiller/Universitaria o Técnico Incompleta/Magister/Otra)
8. Indícanos la marca/áreas a la que perteneces
9. Indícanos la marca y restaurante a la que perteneces (Mostramos los más de 400 locales a nivel nacional)
10. ¿Qué cargo desempeñas?
11. ¿Hace cuánto tiempo trabajas en la empresa? (Menos de 1 año/Entre 1 y 3 años/Entre 3 y 6 años/Entre 6 y 10 años/Más de 10 años)
12. Selecciona el departamento en que resides (Despliegue de los departamentos donde existen operaciones de la marca).
13. Si indicaste que vives en Lima, selecciona el distrito en el que resides actualmente. (Despliegue de todos los distritos de la ciudad de Lima)
14. Antes de la cuarentena ¿Cómo te transportabas al restaurante/oficinas? (Transporte público, taxi, bicicleta, caminando, vehículo propio, *scooter*, moto)
15. Luego de la cuarentena ¿Cómo piensas transportarte al restaurante/oficinas? (Transporte público, taxi, bicicleta, caminando, vehículo propio, *scooter*, moto)

Accesibilidad

16. ¿De qué manera accedes al internet? (Laptop/Tablet/Computadora de mesa/Celular/Otro)
17. ¿Qué tipo de plan de datos utilizas para ingresar a internet? (Prepago/Post pago/Internet de Casa, No cuento con un plan de datos)
18. ¿Consideras que la velocidad del servicio de internet es...? (Rápida/Regular/Lenta)
19. ¿Qué tipo de celular tienes? (Smartphone/Convencional o Analógico/No tengo)
20. Indica tu número de celular para enviarte mayor información sobre nuestras iniciativas.

21. ¿Qué aplicaciones utilizas con mayor frecuencia? (*Facebook/Instagram/Tik Tok/Linkedin/Twitter/WhatsApp/Zoom/Otras*)

22. ¿A través de que medio(s) te enteras de lo que sucede en el Perú y en el mundo? (Radio / Televisión / Redes Sociales / Periódico impreso / Periódico Online)

23. Si sigues algún *influencer* o líder de opinión, cuéntenos cual es.

Familia

24. ¿Con quién vives en casa? (Esposo, esposa, pareja, conviviente/Hijos/Padres/Abuelos/Hermanos/Sobrinos/Solo/Mascota)⁷³

25. Si eres padre/madre de familia, indica cuantos hijos tienes (No tengo/1/2/3/4/5/Más de 5)

26. Si vives con niños en edad pre escolar o escolar (de 3 a 17 años) ¿Cuál es tu rol con respecto a ellos? (Padre o Madre/Hermano/Abuelo/Tío/Otra)

Estudios y otras actividades

27. ¿Qué actividad has realizado estas últimas 6 semanas? (Trabajar/Estudiar/Deporte en casa/Cocinar/Tareas del Hogar/Ver Tv, series, películas/Leer/Hacer tareas con los niños de la casa/Otra)

28. ¿Actualmente, estudias en alguna universidad, instituto o academia? (Si/No)

29. Si actualmente estudias una carrera técnica o universitaria ¿Cuál es tu especialidad? (Nombramos diversas carreras y especialidades)

30. ¿En qué ciclo te encuentras? (Primeros Ciclos/Por la mitad de mi carrera/Termino en menos de un año)

31. De estar estudiando ¿Tu centro de estudios está realizando clases virtuales? (Si/No)

32. ¿Cuentas con un espacio destinado para trabajar y/o estudiar desde casa (Si/No)

33. ¿Cuentas con las herramientas necesarias para estudiar o trabajar desde casa, como laptop, escritorio, silla ergonómica, internet, materiales de escritorio, etc.? (Si/No)

34. De haber marcado No ¿Qué consideras necesario para trabajar o estudiar cómodamente desde casa?

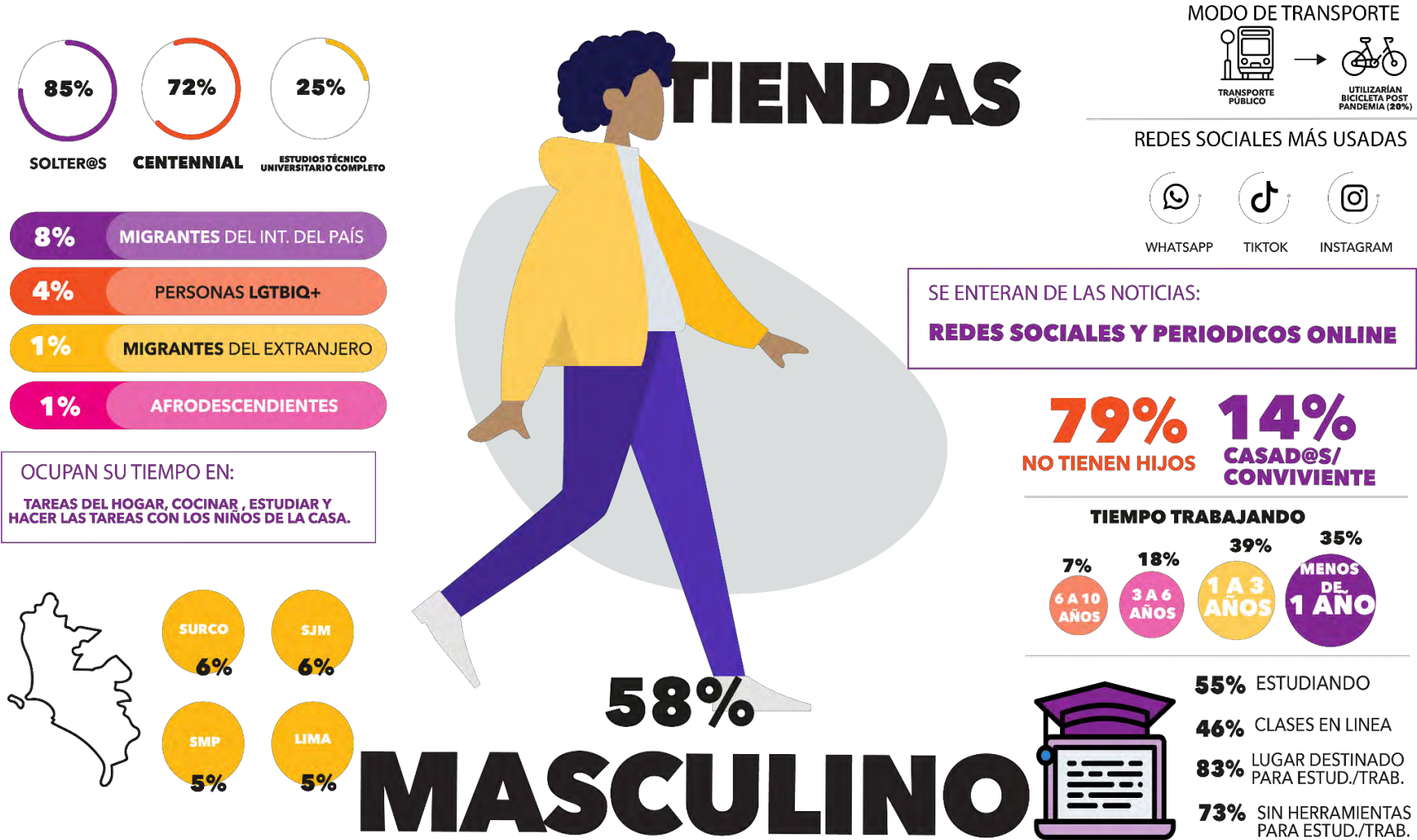
Sobre la comunicación de la empresa

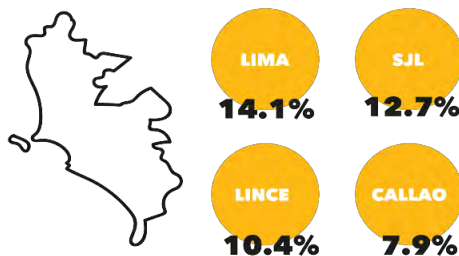
35. ¿Sobre qué temas te gustaría aprender durante el distanciamiento social?

36. ¿Cada cuánto tiempo te gustaría recibir información? (Prefiero no recibir información/1 vez por semana/2 a 3 veces por semana/Todos los días).

37. ¿Qué preguntas o comentarios te gustaría hacernos?

Anexo 4. Perfiles de colaboradores Delosi





EL MEDIO MÁS CONSULTADO PARA CONOCER SOBRE LA ACTUALIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL ES LA TELEVISIÓN CON 51.4%, EN SEGUNDO LUGAR LAS REDES SOCIALES CON 39.2%.

MOVILIZACIÓN PRE CUARENTENA



MOVILIZACIÓN POST CUARENTENA

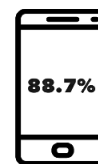
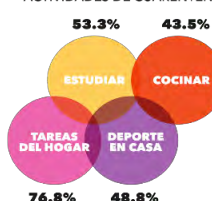


CONTACT CENTER & COCINA CENTRAL



- 11.6%** ESTUDIA ADMINISTRACIÓN
- 4.2%** COMUNICACIONES
- 26.8%** PRIMEROS CICLOS
- 20.6%** ÚLTIMOS CICLOS
- 44%** CLASES VIRTUALES (DE LOS QUE ESTUDIAR)
- 30.7%** ESPACIO PARA EL TRABAJO/ESTUDIO
- 57.3%** CON HERRAMIENTAS PARA ESTUDIAR
- 42.6%** SIN HERRAMIENTAS PARA ESTUDIAR

ACTIVIDADES DE CUARENTENA



INTERNET EN CASA
56%

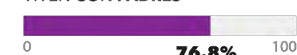
SERVICIO POSTPAGO
33.8%

SERVICIO PREPAGO
10.45%



CELULAR, LAPTOP Y COMPU DE MESA

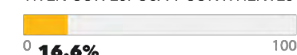
VIVEN CON PADRES



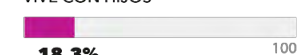
VIVE CON SUS HERMANOS



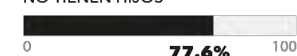
VIVEN CON ESPOSA Y CONVIVIENTES



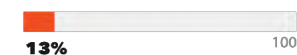
VIVE CON HIJOS



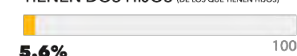
NO TIENEN HIJOS



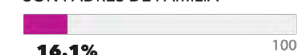
TIENEN UN SOLO HIJO (DE LOS QUE TIENEN HIJOS)



TIENEN DOS HIJOS (DE LOS QUE TIENEN HIJOS)



SON PADRES DE FAMILIA

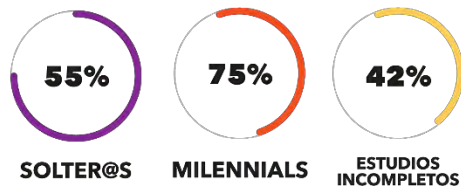


TIENEN HERMANOS

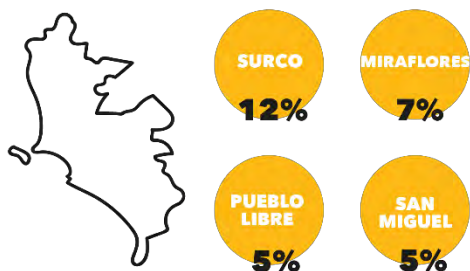


SON TIO(A)S





OCUPAN SU TIEMPO EN:
TAREAS DEL HOGAR,
TRABAJAR, DEPORTE EN CASA Y LEER.



59%
FEMENINO

MODO DE TRANSPORTE



CONECTIVIDAD



REDES SOCIALES MÁS USADAS



SE ENTERAN DE LAS NOTICIAS:
TELEVISIÓN Y REDES SOCIALES

58% **41%**
NO TIENEN HIJOS CASAD@S/
CONVIVIENTE



22% ESTUDIANDO

25% CLASES EN LINEA

82% LUGAR DESTINADO PARA ESTUD./TRAB.

62% SIN HERRAMIENTAS PARA ESTUD./TRAB.

Anexo 5. Trabajo de campo

I. Metodología de trabajo de campo

1. Técnica: Método Cualitativo
2. Herramienta: Entrevista en Profundidad
3. Universo: 27 entrevistas a diversos miembros de la organización
4. Dinámicas: A continuación, presentamos la ficha realizada a miembros de equipo de las diferentes marcas que representa la organización.
5. Condición de Muestra: 2 Grupos de trabajadores de la empresa Delosi. El primer grupo con personal administrativo, directores y gerentes de la empresa. El segundo grupo con personal o staff de la propia organización.
6. Recolección de datos: mediante un cuestionario elaborado ad hoc para esta investigación.

II. Variables de Análisis

1. Relación actual con los medios de comunicación interna
2. Valoración de la efectividad de los canales actuales de la comunicación
3. Valoración de los mensajes e información recibida y de su efectividad
4. Conocimiento de los canales y forma de comunicación interna
5. Percepción sobre nuevo propósito y su relación con los mensajes

III. Cuestionario

1. Relación actual con los medios de comunicación interna

- ¿A qué área o marca perteneces?
- ¿Hace cuánto tiempo trabajas en la organización?
- ¿A través de qué medios recibes información de la marca a la que perteneces?
- ¿A través de qué medios recibes información sobre la empresa y las decisiones que toma la organización?

2. Valoración de la efectividad de los canales actuales de la comunicación

- ¿Consideras que recibes la información que contribuye a tu trabajo diario?
- ¿Consideras que recibes información en el momento adecuado?
- ¿Consideras que las decisiones importantes que ha tomado la organización, te han sido comunicadas en el momento y forma adecuadas?
- ¿A través de cuál canal de comunicación es el que regularmente recibes información?
- ¿Cuál es el canal de comunicación que más se adapta a tu estilo?

- ¿Qué recomendaciones o cambios le harías a la comunicación actual de la organización?

3. Valoración de los mensajes e información recibida y de su efectividad

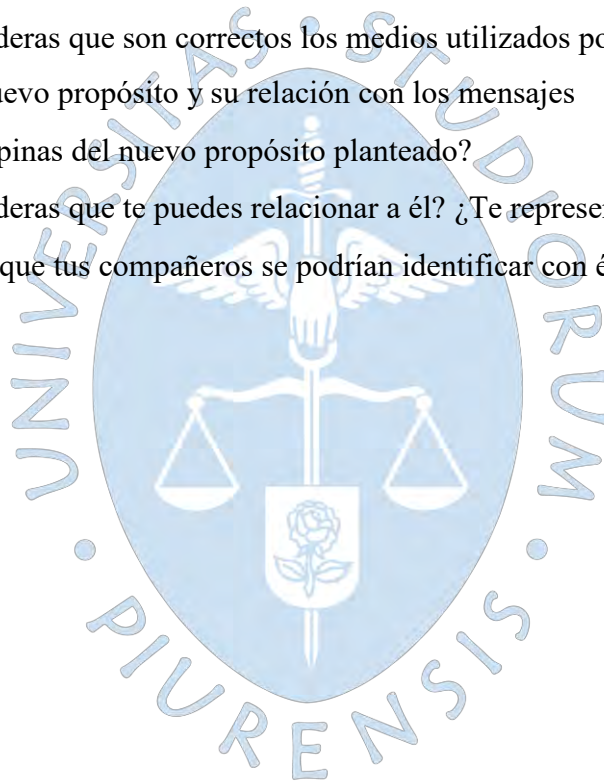
- ¿Consideras que puedes relacionarte con el estilo y tono utilizado en la comunicación?
- ¿Consideras que tus compañeros pueden relacionarse a estos mensajes?
- ¿Entiendes toda la comunicación que recibes?

4. Conocimiento de los canales y forma de comunicación interna

- ¿Conoces todos los canales de comunicación interna a través de los que recibes información de tu marca o de la organización?
- ¿Consideras que son correctos los medios utilizados por la empresa?

5. Percepción sobre nuevo propósito y su relación con los mensajes

- ¿Qué opinas del nuevo propósito planteado?
- ¿Consideras que te puedes relacionar a él? ¿Te representa?
- ¿Crees que tus compañeros se podrían identificar con él?



2 MINUTOS PARA PREVENIR



MENSAJE PARA EL EQUIPO GERENCIAL:

Gracias por cada semana compartir con el equipo los 2 minutos para prevenir, esperamos que esta acción nos ayude a prevenir accidentes de trabajo y poder ser más conscientes sobre nuestras acciones.

Te invitamos a que los próximos 7 días realices un reconocimiento a todo el equipo o algún miembro de equipo que haya cambiado sus comportamientos frente a Seguridad o tal vez siempre los ha tenido y está siendo un agente de cambio en tu tienda, involucremos más en la Prevención!

IMPORTANTES: Con el equipo de Delivery deberás compartir los temas que tengan el siguiente enunciado, en los días que se indique en el calendario de la semana.

Dirigido a: Equipo de reparto

Anexo 7. Material gráfico información de la empresa



Querido Equipo,

Esperamos que ustedes y sus familias se encuentren bien. Han pasado siete meses desde que la crisis del Covid-19 llegó a nuestro país y transformó nuestra forma de vivir, relacionarnos y trabajar. Estos meses nos han servido para demostrarnos que unidos somos siempre más fuertes y que cuando trabajamos en equipo podemos superar grandes obstáculos. Hemos comprobado también que esforzándonos día a día en cada acción que realizamos, impulsamos a la organización a salir adelante. Siempre mostrando nuestra mejor versión.

En estos siete meses hemos vivido momentos complejos y de mucha incertidumbre y hemos tenido que hacer sacrificios para asegurar la subsistencia de la organización. En mayo, luego de casi dos meses de tener cerrados todos nuestros restaurantes a nivel nacional, evaluamos diferentes opciones para asegurar la continuidad de la empresa y preservar la mayor cantidad de empleos. Finalmente acordamos ajustar los ingresos de todos los miembros de la organización.

Gracias a la unión y compromiso de cada uno de ustedes estamos logrando tener cada vez mejores resultados. Por ello, tal como lo prometimos, en octubre empezaremos con una primera recuperación de nuestros ingresos y, de acuerdo a los resultados de cada mes, haremos los ajustes necesarios para volver lo más pronto posible a la situación previa al Covid-19. En los próximos días, los líderes del área o del restaurante en que trabajan se pondrán en contacto con ustedes para explicarles cómo se ejecutará y reflejará este primer tramo en este cierre de mes.

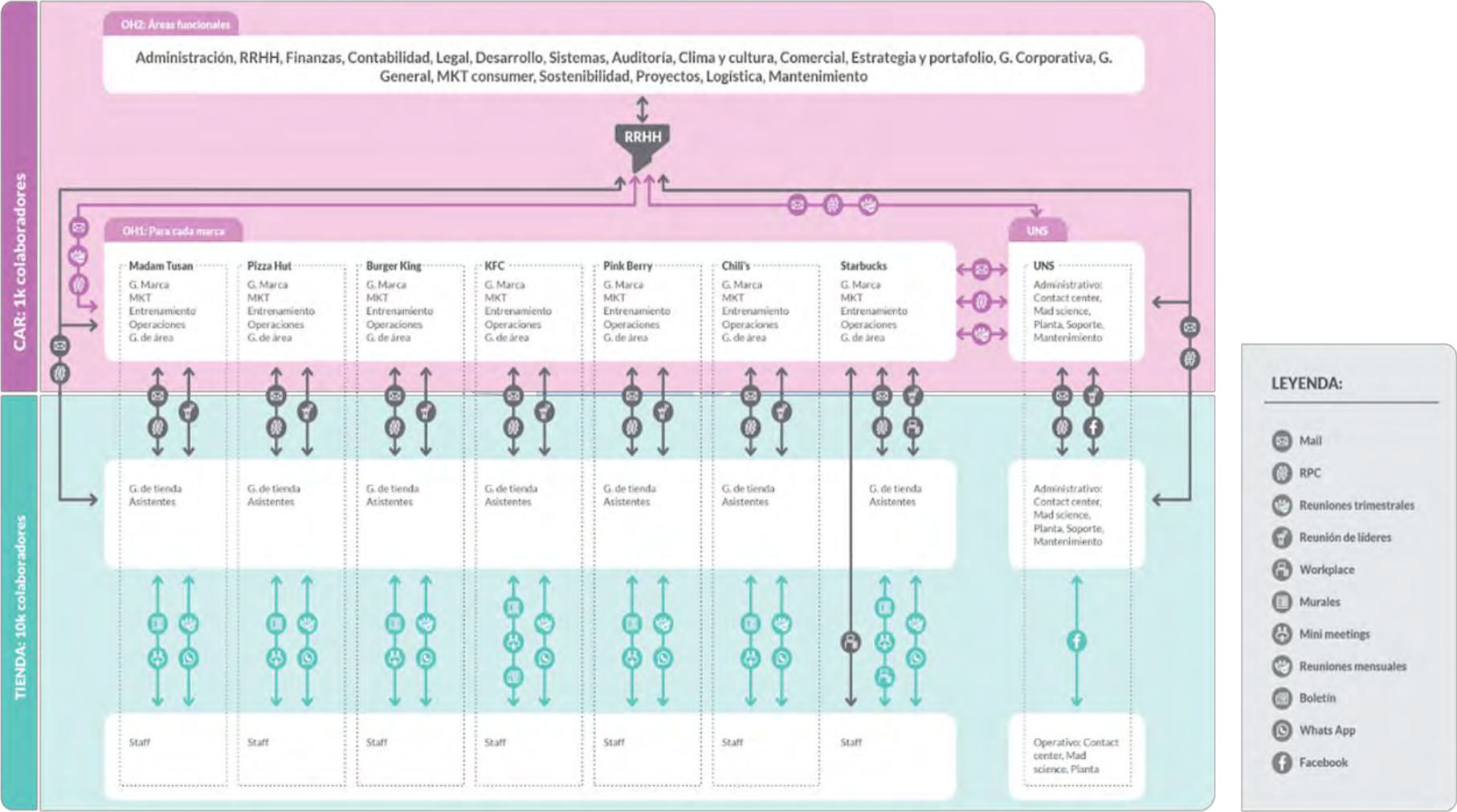
Nuevamente quiero agradecer el gran esfuerzo y trabajo que vienen realizando. Son tiempos nuevos para todos, en los que el ánimo y entusiasmo de cada equipo nos impulsa a seguir adelante. No lo perdamos, sigamos trabajando de manera colaborativa, busquemos nuevas formas de hacer las cosas y cuestionémonos siempre cómo podemos dar nuestra mejor versión en cada acción que realizamos.

Sigamos trabajando unidos.

Un fuerte abrazo,

Rodrigo Isasi
Gerente General

Anexo 8. Flujo actual de comunicar



Anexo 9. Formato de solicitud de trabajo de comunicación



Comunicaciones

Nombre del solicitante

Área

Tema a comunicar

Categoría

¿Qué se quiere lograr con esta comunicación?

Nivel de urgencia

Baja

Media baja

Media alta

Alta

Marca (x)

¿A quién / quiénes se dirige?

Car

Tienda

Ambos

Otros

Marca (x)

¿Cuánto tiempo estará vigente tu mensaje?

Fecha esperada de envío de mensaje:

Nivel de confidencialidad:

Baja

Media baja

Media alta

Alta

¿Necesitas una respuesta?

Si

No

¿Necesitas generar una acción en base al mensaje?

Contenido en bullets para trabajar en el mensaje

1

2

3

4

¿Qué se quiere resaltar

Hashtags y logos a incorporar

Te estaremos enviando una previa para tu validación

Reservados en materia de Gestión de Talento

Anexo 10. Formato de ficha de definición

FICHA DE DEFINICIÓN

Nombre de soli

Área - Marca:

Tema a comunicar:

Categoría de contenido

Beneficios

Seguridad y Salud

Desarrollo y crecimiento

Anuncios y Alertas

Impacto Social

Información de la empresa

Clima y Cultura

Atributos destacados



Tipo de contenido

SOCIAL

FORMAL

Emisor del mensaje

Delosi

Delosi +

Características para elegir el canal

Rapidez

Alcance

Visibilidad

Confidencialidad

Interactividad

Push

Pull

Canales elegidos

Boletín

Chat

Llamadas

Mensajes

Redes sociales

Reuniones

Detalles

Anexo 11. Mailings del CEO o directorio a la organización



Querido Equipo,

Espero que ustedes y sus familias se encuentren bien. Todos conocemos el retador momento que nos ha tocado vivir, tanto en lo personal como laboral. Y es en circunstancias como ésta donde debemos seguir mostrando nuestra mejor versión, aprender y adaptarnos con agilidad, inteligencia y creatividad.

Hemos decidido realizar cambios en diversas áreas de nuestra organización, buscando trabajar de una manera más eficiente, poniendo foco en los nuevos retos que se nos presentan y colocando, como siempre, en el centro de nuestras decisiones a nuestros colaboradores y clientes. Por eso, comparto con ustedes algunos cambios que nos ayudarán a dar especial foco en la reactivación del negocio en esta nueva normalidad.

El escenario actual nos exige estar más y mejor conectados que nunca, utilizar nuevas plataformas tecnológicas efectivas y ágiles, para nuestros clientes y la oportuna toma de decisiones. Es por ello que la Gerencia de Tecnología, liderada por Jaime Díaz, reportará directamente a la Gerencia General.

Dado el contexto actual y la amplia experiencia que tenemos, hemos creado la **Unidad de Negocio Delivery**, para darle impulso y buscar sinergias en este canal de ventas. Andrea Vásquez, Gerente de la Marca Pizza Hut, suma a sus responsabilidades el liderazgo de esta área, con un equipo multidisciplinario integrado por Susan Bardellini, a cargo del Contact Center, y Patricia Mazzetti liderando el Servicio Atención al Cliente.

Es fundamental entender las nuevas necesidades y demandas de nuestros clientes. Pensando en la relación entre la estrategia comercial y el entendimiento del consumidor, con una mirada desde el negocio, la **Gerencia de Marketing Consumer**, a cargo de José Prinz, reportará a Miluska Jimenez. Miluska cuenta con amplia experiencia en marketing así como en el sector de servicios a restaurantes y suma a sus responsabilidades actuales el liderazgo de ésta área.

El área de mantenimiento juega un rol clave en el reto de reabrir nuestros restaurantes seguros. La **Gerencia de Supply Chain Management**, a cargo de Mariano Chávez, incorporará dentro de su responsabilidad la **Gerencia de Mantenimiento**, a cargo de Marco García; quien cuenta con 12 años en la organización relacionado a temas de desarrollo, infraestructura, portafolio inmobiliario y hoy asume el liderazgo como Gerente del Área.

Vanessa Seminario, **Gerente de Infraestructura**, con más de 20 años de experiencia en el diseño y construcción de nuestras tiendas, pasa a reportar directamente a Luis Tenicela, Gerente de DELPROP, complementando el equipo y enfocando el desarrollo de nuestra organización de manera estratégica.

Finalmente, quisiera que le demos la bienvenida a Richard Cazorla, quien se une a nuestra organización como **Gerente Legal**. Richard es abogado con especialización en Derecho Empresarial y cuenta con más de 16 años ocupando cargos de gran confianza en diversas empresas y estudios de abogados. Richard, tienes todo nuestro apoyo.

Gracias a todos por el gran trabajo que vienen realizando. ¡Sigamos mostrando en cada una de nuestras acciones nuestra mejor versión!

Johanna Inti
Gerente General



Querido Equipo,

Espero que ustedes y sus familias se encuentren bien. Todos conocemos el retador momento que nos ha tocado vivir, tanto en lo personal como laboral. Y es en circunstancias como ésta donde debemos seguir mostrando nuestra mejor versión, aprender y adaptarnos rápida y de la mejor manera posible.

Hemos decidido realizar cambios en diversas áreas de nuestra organización, buscando trabajar de una manera más eficiente, poniendo foco en los nuevos retos que se nos presentan y colocando, como siempre, en el centro de nuestras decisiones a nuestros colaboradores y clientes. Por eso, comparto con ustedes algunos cambios que nos ayudarán a dar especial foco en el crecimiento de nuestro negocio.

El escenario actual nos exige estar más y mejor conectados que nunca, utilizar nuevas herramientas virtuales y contar con plataformas tecnológicas efectivas y rápidas. Es por ello que la Gerencia de Tecnología, liderada por Jaime Díaz, formará parte del equipo de reportes directos a Gerencia General.

El área de Mantenimiento, hoy más que nunca juega un rol clave en la reapertura de nuestros restaurantes. Está área cuenta con un nuevo líder, Marco García, quien asume ésta responsabilidad y junto a su equipo pasan a complementar la gerencia de Supply Chain Management, a cargo de Mariano Chávez.

Por otro lado, quisiera darle la bienvenida a Richard Cazorla, que se suma a nuestra organización como Gerente Legal. Richard es abogado con especialización en Derecho Empresarial, cuenta con más de 16 años ocupando cargos de gran confianza en diversas empresas y estudios de abogados. Bienvenido Richard, cuentas con todo nuestro apoyo.

Además, hemos decidido crear la Unidad de Negocio Delivery. La situación actual le ha dado un gran impulso a este canal, siendo el principal modo de venta para muchos negocios, incluidos nosotros. Ofrecemos este servicio desde hace más de 20 años y hoy contamos con protocolos de seguridad reforzados, que son un referente para la industria. Andrea Vásquez, Gerente de la Marca Pizza Hut, suma a sus responsabilidades el liderazgo de ésta área.

Hoy, el aislamiento social ha hecho que muchos de nuestros hábitos cambien o se adapten. El conocer a nuestros clientes y su comportamiento es fundamental. Marketing Consumer, se ha dedicado desde su creación a descubrir y entender estas necesidades. Por esto, pensando en comprenderlas mejor, con una mirada desde nuestras marcas, José Prinz y su equipo complementarán el conocimiento que tienen del consumidor con el de marca. Es así que Miluska Jimenez, quien cuenta con amplia experiencia Marketing y conoce mucho de nuestros consumidores a lo largo del tiempo, suma a sus responsabilidades el liderazgo de ésta área.

Quisiera darle las gracias a todos por el gran trabajo que vienen realizando, sigamos mostrando en cada una de nuestras acciones, nuestra mejor versión.

Johanna Inti
Gerente General

Querido equipo,

Esperamos que ustedes y sus familias se encuentren sanos y seguros. Llevamos ya seis meses conviviendo con la pandemia del coronavirus y sabemos cuán desafiante ha sido este tiempo, cuánta disrupción y cambios hemos experimentado en nuestras vidas personales y profesionales. La transformación y cómo nos adaptamos a ella ha sido el gran tema de estos 180 días.

En los últimos meses hemos tenido diferentes conversaciones con Johanna sobre el cambio en Delosi. Hemos reflexionado sobre los ciclos que existen en las organizaciones y sobre cómo en los últimos cuatro años y medio no nos hubiéramos podido imaginar una mejor líder que ella para nuestra compañía. Sin embargo, como parte de esas conversaciones, hemos llegado juntos a la conclusión de que debíamos buscar una transición en la gerencia general. Johanna estará con nosotros hasta el 1 de octubre y luego pasará a ocupar el rol de asesora del directorio hasta fin de año.

Llegar a esa conclusión no ha sido fácil para nadie, ni para Johanna ni para nosotros como fundadores de la compañía. En sus 27 años en Delosi, Johanna ha sido una líder excepcional, que ha destacado en todos los retos que ha asumido. Su capacidad de trabajo, desarrollo de equipos, cercanía a las personas y sentido de compromiso han sido absolutamente admirables. Gracias a estas cualidades, ha cumplido con el objetivo de liderar el importante crecimiento de los últimos años. Nuestro agradecimiento y reconocimiento a su trabajo, en especial durante esta pandemia, es absoluto.

Johanna es un ejemplo de cómo nuestra organización es una fuerza para hacer el bien en la sociedad, a través de la creación de oportunidades. Como muchos de ustedes saben, ella empezó trabajando en uno de nuestros restaurantes en sus primeros años de universidad y tuvimos la suerte de que algo encontrara en nosotros para decidir quedarse y eventualmente llegar a ser gerente general. Ese camino de crecimiento define mejor que nada la historia de nuestra compañía, y va al corazón de nuestro propósito de provocar a las personas a ser su mejor versión. Johanna nos mostró una evolución de sí misma, buscando entender nuevos aspectos del negocio para seguir creciendo.

Cuando emprendimos la búsqueda del sucesor de Johanna, lo primero que pensamos fue en nuestro propósito y en encontrar un líder que le diera continuidad a la visión de cambio que iniciamos junto con Johanna el año pasado. Esta visión busca poner en el centro de todas nuestras decisiones a nuestros colaboradores, a nuestros clientes, que nos honran visitando nuestros restaurantes, y a la construcción de ciudadanía a partir de la sostenibilidad. No tenemos dudas de que continuar reforzando la compañía en torno a esos tres pilares hace sentido para el negocio, pero sobre todo nos vuelve un lugar más atractivo en el cual trabajar, y nos da un sentido de trascendencia más profundo.

Estamos seguros de que Rodrigo Isasi, a quien hemos elegido para asumir el desafío de liderar la compañía, personifica esos valores y esa visión de cambio que queremos seguir desarrollando. A Rodrigo lo conocemos por su trabajo en Insitum, la consultora de diseño estratégico que lideró hasta hace poco y desde la cual ayudó a otras empresas a transformarse a través de la innovación. Con Insitum trabajamos varios proyectos junto con Hambre Lab y equipos de diferentes marcas y áreas de nuestra compañía. Consideramos que el perfil de Rodrigo será muy valioso para llevar a la organización a dar el siguiente gran salto, porque además de ser un apasionado de la transformación, su experiencia previa en consumo masivo le permitió entender de primera mano la importancia del trabajo de campo para conocer mejor a sus usuarios.

Estamos convencidos de que la experiencia de Rodrigo será fundamental para que Delosi se defina alrededor de cómo hace las cosas, profundizando en la idea de trabajar como un gran laboratorio. Esto nos permitirá enfrentar el crecimiento futuro con más confianza, sabiendo que tenemos una forma de trabajar que facilita la colaboración, el empoderamiento y la toma de decisiones en base al conocimiento de nuestros usuarios. Trabajar de esta forma nos permitirá también encarar mejor el ingreso de nuevos jugadores al ecosistema de restaurantes, los cambios en el comportamiento de los consumidores, los nuevos modelos de negocio digitales, las exigencias que plantea la agenda de sostenibilidad y la creación de nuevas marcas, entre otros desafíos.

Para terminar, quisiéramos dedicarle unas palabras personales a Johanna. Nos gustaría decirte que ha sido un privilegio verte crecer todos estos años hasta convertirte en la líder que eres hoy y nos sentimos honrados de haber acompañado ese camino compartiendo juntos tantos aprendizajes. Siempre serás parte de la historia de esta organización porque la historia de una compañía como la nuestra la conforman la suma de nuestros recuerdos personales y el conjunto de nuestra memoria colectiva, y en ambos siempre estarás tú. Lo que somos hoy es en buena medida gracias a la huella indeleble que has dejado en nosotros.

Con el cariño de siempre,

Alfredo De Ferrari
Presidente del Directorio

Carlos Zúñiga
Director Fundador

Nota. Equipo de Comunicación interna de Delosi (2020)

Anexo 12. Boletín mensual

BUENAS NUEVAS

El 2020 sigue siendo un año que nos reta a sacar nuestra mejor versión, creando y ejecutando planes ágiles, versátiles y sobretodo, alineados a lo que nuestros consumidores desean.

En la estrategia de marca de Starbucks, el pilar digital siempre fue primordial, pero como a todos, la pandemia nos permitió ampliar mucho más el espectro, retornos y salir del *status quo* para crear más y mejores canales de atención. Cada uno de estos canales, como el Pick Up, Auto Starbucks, o hasta la misma ampliación de Starbucks Delivers nos permitió ofrecer **CONVENIENCIA** a nuestros clientes, acercando esa taza de café que tanto aman.



#NUESTRA MEJOR VERSION



Este año sigue siendo trascendental, y es así que con cada uno de los equipos involucrados, trabajando mano a mano, logramos lanzar **EL PRIMER CANAL DE VENTA DIGITAL DE LA MARCA**, dando la posibilidad a más clientes de poder pedir por DELIVERY, PICK UP y hasta CURBSIDE desde Facebook o WhastApp.

Además, somos el primer país de Lationamérica en lanzar el canal de pedidos por WhastApp y Facebook y también de implementar la atención al auto **¡Felicitamos y agradecemos a cada compañero que hizo esto posible!**

Hoy apuntamos a seguir creciendo, apostando por la creación de más canales como el próximo lanzamiento del Ecommerce; de posicionarnos en el entorno digital y de poder seguir llevando la experiencia Starbucks a más clientes. ●

UNIDOS #NUESTRA MEJOR VERSION



En los últimos 130 días, nuestro propósito nos ha movilizado para apoyar a los que cuidan de nosotros y los que más lo necesitan durante esta pandemia.

Hemos logrado recuperar y entregar más de **128 toneladas** de ingredientes de nuestras 7 marcas de restaurante a familias en Arequipa, Trujillo, Piura, Chiclayo, Cusco y Lima. Y junto a organizaciones como el Banco de Alimentos del Perú, TECHO, Juguete Pendiente, Essalud, las Fuerzas Armadas del Perú, La Casa de Todos, la Beneficencia de Lima y Cáritas Perú hemos llevado más de **42 mil comidas** a los héroes de esta pandemia y un momento de felicidad a las comunidades en las zonas más alejadas de la ciudad.

Gracias a todos nuestros colaboradores que prepararon las pizzas para compartir, hamburguesas a la parrilla y el café para acompañar las largas horas de guardia del personal de salud y seguridad en el país.

MIRA AQUÍ EL VIDEO

BUENAS NUEVAS

#NUESTRA
MEJOR
VERSION

Cada año la plataforma CompuTrabajo realiza la premiación a las mejores empresas para trabajar, basándose en los comentarios y puntajes que sus usuarios, colaboradores y ex colaboradores, registran en la web en base a sus experiencias laborales.

Recientemente los resultados fueron publicados virtualmente, y nos da mucho gusto compartir con ustedes que **Starbucks Perú** forma parte del **Top 10 de las Mejores Empresas para Trabajar (BEST WORKPLACES 2020)**.

BEST 2020
WORKPLACES
CompuTrabajo

Entre las más de 700.000 valoraciones registradas de CompuTrabajo en Perú en 2019, Starbucks, se ha posicionado como la **2ª mejor Empresa para trabajar en la categoría Hotelería y Restaurantes y como la 9ª mejor Empresa para trabajar en la categoría Best Top 10**.

Hoy más que nunca, sabemos lo importante que es el trabajo que realizamos y cómo nuestra conexión entre compañeros y clientes va más allá. Sigamos mostrando cada día **#NuestraMejorVersión** en cada acción que realizamos.

Nota. Equipo de Comunicación interna de Delosi (2020)