



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

**Análisis de la gestión de la comunicación interna para
mantener viva la cultura organizacional en el contexto de
una crisis sanitaria: Caso de Aris Industrial S.A. frente al
COVID-19 en Perú**

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

**Gabriela Guadalupe Ashcallay Samaniego
Lorena Jacqueline Herencia Espinoza**

Asesor:
Dr. Tomás Ricardo Atarama Rojas

Lima, octubre de 2022



Resumen

El objetivo de este trabajo de investigación es analizar la implementación de las estrategias de comunicación interna para el fortalecimiento de la cultura organizacional de Aris Industrial S.A. en un contexto de crisis sanitaria. Estas estrategias pretendieron encaminar a todos los colaboradores hacia el alineamiento estratégico, con el propósito de obtener una uniforme gestión dentro de la organización.

Para realizar el diagnóstico se utilizaron herramientas cuantitativas como la encuesta de *Great Place to Work* que evidenciaba la situación de la cultura organizacional antes de a la crisis sanitaria, así como los resultados de los reportes de cumplimiento de los programas emblemáticos de la empresa: Mejora Continua y 5S-SOLED, durante el período de pandemia. Por otro lado, también se emplearon herramientas cualitativas como lo fueron las entrevistas a profundidad con trabajadores de distintas jerarquías, quienes manifestaron sus percepciones con respecto al ambiente físico, virtual y el liderazgo de la empresa.

Se identificaron tres problemas que afectaron la cultura organizacional de Aris Industrial S.A. durante la crisis sanitaria: 1) el limitado conocimiento de los aspectos culturales de la empresa por parte de los colaboradores bajo la modalidad de trabajo remoto, 2) la reducción del nivel de interacción y comunicación entre los trabajadores en el entorno presencial y 3) la limitación para la formación de nuevos líderes en los diferentes niveles jerárquicos.

A partir de los problemas identificados, se implementaron tres estrategias de comunicación interna: 1) Zona Aris, creación de una *web* interna que incluye elementos de la cultura organizacional, 2) Nuestro sistema de gestión, creación de una estructura dinámica para la difusión de los aspectos culturales; y 3) Nuestra cultura Aris, desarrollo de sesiones formativas para líderes.

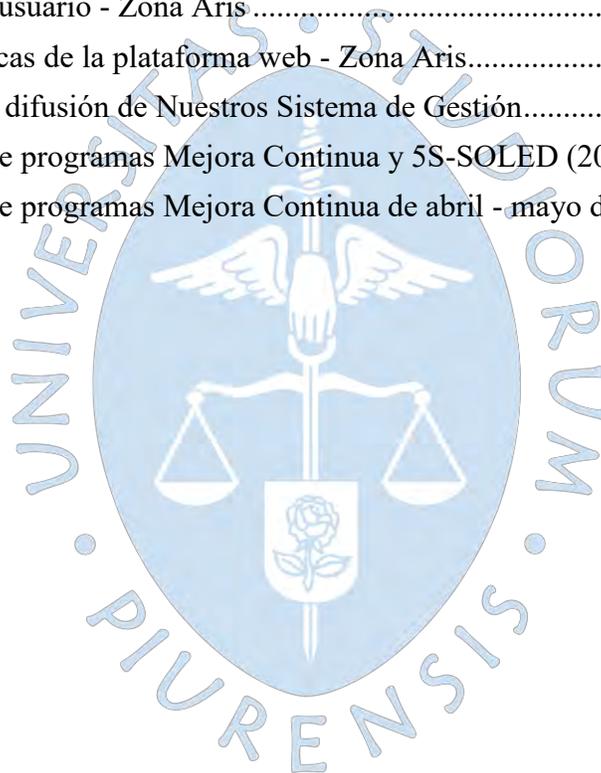
Las estrategias ejecutadas contribuyeron con el aumento del cumplimiento de los programas icónicos de Aris Industrial S.A., los cuales están directamente relacionados con los valores corporativos: productividad, proactividad, responsabilidad y creatividad, lo que permitió el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa.



Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 11 |
| Capítulo 1 Marco teórico..... | 13 |
| 1.1 Comunicación en las organizaciones | 13 |
| 1.2 Comunicación interna y cultura organizacional..... | 18 |
| 1.3 Impacto de la pandemia y la crisis sanitaria en la cultura organizacional y la comunicación interna..... | 22 |
| Capítulo 2 Antecedentes, historia y contexto de la organización..... | 27 |
| 2.1 Historia de la organización..... | 27 |
| 2.2 Estructura de gestión | 28 |
| 2.3 Estructura empresarial..... | 33 |
| 2.4 Productos..... | 35 |
| 2.5 Principales públicos..... | 36 |
| 2.6 El sector industrial, posicionamiento y principales competidores | 40 |
| Capítulo 3 Diagnóstico de la problemática en el campo de la comunicación..... | 45 |
| 3.1 Objetivos del diagnóstico | 45 |
| 3.1.1 <i>Objetivo principal</i> | 45 |
| 3.1.2 <i>Objetivos secundarios</i> | 46 |
| 3.2 Justificación del diagnóstico | 46 |
| 3.3 Herramientas metodológicas | 46 |
| 3.3.1 <i>Encuesta Great Place to Work</i> | 46 |
| 3.3.2 <i>Reportes programas Mejora Continua y 5S-SOLED</i> | 47 |
| 3.3.3 <i>Entrevistas a profundidad</i> | 49 |
| Capítulo 4 Estrategia de comunicación..... | 53 |
| 4.1 Zona Aris..... | 53 |
| 4.2 Nuestro sistema de gestión..... | 54 |
| 4.3 Nuestra cultura Aris | 55 |
| Capítulo 5 Plan de acción y/o ejecución | 57 |
| 5.1 Zona Aris..... | 57 |
| 5.2 Nuestro sistema de gestión..... | 67 |
| 5.3 Nuestra cultura Aris | 71 |
| Capítulo 6 Evaluación de la toma de decisiones..... | 77 |
| 6.1 Zona Aris..... | 77 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 6.2 | Nuestro sistema de gestión..... | 83 |
| 6.3 | Nuestra cultura Aris | 87 |
| | Conclusiones | 95 |
| | Lista de referencias..... | 97 |
| | Anexos..... | 103 |
| | Anexo 1. Estructura de gestión (hasta la implementación de las estrategias) | 103 |
| | Anexo 2. Encuesta <i>Great Place to Work</i> 2019 | 104 |
| | Anexo 3. Cumplimiento de valores | 105 |
| | Anexo 4. Reportes de programas Mejora Continua y 5S-SOLED (2019 y 2020) | 104 |
| | Anexo 5. Preguntas realizadas en las entrevistas a profundidad | 113 |
| | Anexo 6. Antigua versión de la intranet de Aris Industrial S.A. | 114 |
| | Anexo 7. Manual del usuario - Zona Aris | 115 |
| | Anexo 8. Piezas gráficas de la plataforma web - Zona Aris..... | 116 |
| | Anexo 9. Espacios de difusión de Nuestros Sistema de Gestión..... | 117 |
| | Anexo 10. Reportes de programas Mejora Continua y 5S-SOLED (2021) | 119 |
| | Anexo 11. Reportes de programas Mejora Continua de abril - mayo de 2020 y 2022 | 121 |



Lista de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Personal de Aris Industrial S.A. distribuido por áreas y unidades de negocio y apoyo...36 | 36 |
| Tabla 2 Personal de Aris Industrial S.A. según nombre y tipo de puesto de trabajo | 38 |
| Tabla 3 Ficha técnica encuesta <i>Great Place to Work</i> | 47 |
| Tabla 4 Perfiles seleccionados para las entrevistas a profundidad..... | 49 |
| Tabla 5 Actividades, responsables y cronograma para la creación de la plataforma web - Zona.57 | 57 |
| Tabla 6 Zona Aris: módulos, secciones y subsecciones de la web interna | 60 |
| Tabla 7 Campaña de comunicación: mensajes, públicos, productos, canales y tiempo de exposición | 63 |
| Tabla 8 Actividades, responsables y cronograma para la creación de Nuestro sistema de gestión | 68 |
| Tabla 9 Productos, tipo de soporte, ubicación y uso | 70 |
| Tabla 10 Actividades, responsables y cronograma para la ejecución de la capacitación..... | 72 |
| Tabla 11 Número de sesión, formato y lecturas para la capacitación de Nuestra cultura Aris | 73 |
| Tabla 12 Número de visitas a la Zona Aris (abril y mayo de 2022) | 78 |
| Tabla 13 Número y tipo de publicaciones en la Zona Aris (abril y mayo de 2022) | 79 |
| Tabla 14 Número de usuarios registrados en la Zona Aris (abril y mayo de 2022)..... | 81 |
| Tabla 15 Porcentaje de conexión a través de dispositivos digitales (abril y mayo de 2022) | 82 |
| Tabla 16 Número de vitrinas y número de publicaciones en las sedes Aris Lima y Aris Lurín ... | 83 |
| Tabla 17 Salas de capacitación y número de publicaciones en las sedes Aris Lima y Aris Lurín | 85 |
| Tabla 18 Número de salas de reuniones y número de publicaciones en las sedes Aris Lima y Aris Lurín | 85 |
| Tabla 19 Número de personas en el comedor en las sedes Aris Lima y Aris Lurín (abril y mayo de 2022)..... | 86 |
| Tabla 20 Número de personas que asistieron a las sesiones formativas presenciales y virtuales (agosto-setiembre de 2021) | 88 |
| Tabla 21 Horas de capacitación de las sesiones formativas presenciales y virtuales (agosto-setiembre de 2021) | 89 |
| Tabla 22 Porcentaje de participación de las sesiones formativas presenciales y virtuales dirigidas a los equipos de trabajo (octubre de 2021- marzo de 2022)..... | 89 |

Tabla 23 Horas de capacitación de las sesiones formativas dirigido a los equipos de trabajo
(octubre 2021 - marzo 2022).....90



Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 Estructura organizacional de Aris Industrial S.A. | 34 |
| Figura 2 Organigrama de la Gerencia de Desarrollo Organizacional Calidad..... | 35 |
| Figura 3 Resultados del cumplimiento del Programa de Mejora Continua | 48 |
| Figura 4 Resultados del cumplimiento del Programa 5S-SOLED..... | 48 |
| Figura 5 Plataforma web - Zona Aris..... | 59 |
| Figura 6 Pieza gráfica: Inicio de sesión a plataforma web - Zona Aris | 66 |
| Figura 7 Pieza gráfica: Módulos de la plataforma web - Zona Aris | 67 |
| Figura 8 Nuestro sistema de gestión | 69 |
| Figura 9 Espacios físicos de difusión de Nuestro sistema de gestión | 71 |
| Figura 10 Espacios virtuales de difusión de Nuestro sistema de gestión..... | 71 |
| Figura 11 Sesiones presenciales de capacitación de Nuestra cultura Aris..... | 74 |
| Figura 12 Sesiones virtuales de capacitación de Nuestro sistema de gestión | 75 |
| Figura 13 Comunicaciones enviadas a los líderes por correos corporativos | 76 |
| Figura 14 Presentación de la coordinación de despliegue de Nuestra cultura Aris | 76 |
| Figura 15 Contenidos dinámicos de la Zona Aris..... | 79 |
| Figura 16 Dispositivos digitales - Zona Aris | 82 |
| Figura 17 Resultados del cumplimiento del Programa de Mejora Continua al 2021 | 91 |
| Figura 18 Cumplimiento de la meta de avance teórico de Mejora Continua..... | 92 |
| Figura 19 Resultados del cumplimiento del Programa 5S-SOLED a abril de 2022 | 92 |



Introducción

El presente trabajo de investigación desarrolla un caso que se enmarca dentro de un periodo de crisis sanitaria de COVID-19 en Perú que inició en el año 2020, enfocándose específicamente en el impacto a la cultura de la organización.

Aris Industrial S.A. es una empresa peruana con más de 79 años de existencia en el mercado y tiene el objetivo de brindar soluciones de calidad en los rubros textil, químicos y materiales de construcción tanto a nivel nacional como en el mercado global. A raíz de la crisis sanitaria, la empresa comienza a detectar la modificación de su cultura organizacional en los entornos físicos y digitales en los que interactúa con sus trabajadores.

Desde los inicios del trabajo remoto, y junto con las restricciones de interacción en los espacios físicos de la organización; la socialización de la cultura organizacional disminuyó notoriamente. Muestra de ello fue la disminución del cumplimiento de las metas de los programas de Mejora Continua¹ y 5S-SOLED² – que están interrelacionados con la cultura de la empresa– debido a que no se ejecutaba el cronograma de actividades de orden, limpieza y estandarización durante los turnos de trabajo; así también, no se cumplía con el objetivo de mejoras implementadas por área. Por otro lado, se redujo la vivencia de los valores corporativos, lo que afectó a la organización de actividades y al cumplimiento de leyes, normas y objetivos, situación que anteriormente no se presentaba.

Además, con el ingreso de nuevos trabajadores y la creación de nuevas posiciones en puestos de liderazgo en todas las unidades de negocio y apoyo, se percibió la necesidad de afianzar los aspectos culturales a través de la gestión de la comunicación interna para darlos a conocer y así motivar su práctica. En este contexto, el presente caso contempla el análisis de la gestión de la comunicación interna para lograr que la cultura de la empresa sea entendida y adoptada en toda la organización.

Las principales fuentes bibliográficas utilizadas para delimitar el caso y analizar las estrategias de comunicación están enfocadas en la descripción de la comunicación en las organizaciones, la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional; y el impacto que genera la crisis sanitaria en las empresas. Así también, este trabajo se apoya en la evaluación

¹ Mejora Continua: metodología americana aplicada en todos los procesos de la empresa para fortalecer la proactividad y la creatividad

² 5S-SOLED: metodología japonesa de orden y limpieza aplicada para fortalecer la responsabilidad y productividad en la empresa. d.

de la cultura organizacional bajo el modelo *Great Place to Work* (GPTW), que se aplicó un año antes de la aparición de la pandemia. Asimismo, se verificaron los resultados de los programas de la empresa en documentos privados que denotaron una disminución en el cumplimiento durante crisis sanitaria. Por otro lado, se realizaron entrevistas a profundidad a distintos colaboradores del mando alto y medio para conocer las percepciones de la cultura organizacional.

Zona Aris, Nuestro sistema de gestión y Nuestra cultura Aris fueron las estrategias implementadas que permitieron respectivamente: 1) acercar los elementos de la cultura organizacional a los colaboradores, a través de la creación de una *web* interna, 2) crear y dar a conocer una estructura dinámica que comprendió el Pensamiento Aris, los valores corporativos, el código de ética, las políticas, los programas de trabajo, los objetivos, la misión, la visión y procedimientos institucionales; y 3) desarrollar un ciclo de sesiones formativas para líderes, que permitió afianzar los conceptos de los aspectos culturales de la empresa para generar compromiso en los colaboradores.

Seguidamente, se describen las acciones planificadas y ejecutadas para cada estrategia, cuyo cumplimiento fue verificado a través de la medición de indicadores cuantitativos que permitieron concluir su efectividad. Así, luego de aplicar las estrategias de comunicación, se pudo identificar que el cumplimiento de los programas de la empresa, como el de Mejora Continua y el 5S-SOLED, regresaron al nivel de resultados de años previos a la crisis sanitaria, el cual valida la mejora en la sociabilización de los elementos culturales en su totalidad.

Por último, cabe mencionar que, a lo largo del presente trabajo de investigación, se ha podido determinar la importancia que tiene la implementación de las estrategias de comunicación interna para mantener viva la cultura organizacional en un contexto de crisis sanitaria. Estas estrategias pretendieron encaminar a todos los colaboradores hacia el alineamiento estratégico, con el propósito de obtener una gestión uniforme dentro de la organización.

Capítulo 1 Marco teórico

1.1 Comunicación en las organizaciones

Así como la comunicación es un elemento imprescindible en la vida del hombre; en los últimos tiempos, se ha convertido en una herramienta fundamental para la gestión de las organizaciones. Este cambio de enfoque –que ha dejado de lado la gestión de la empresa desde una mirada estrictamente administrativa– está haciendo posible que los profesionales de la comunicación revaloricen la importancia de una disciplina que para muchos está orientada exclusivamente a la simple elaboración de contenido informativo “con escaso valor agregado a la imagen de la institución” (Antezana, 2014, p. 155).

No obstante, gestionar una organización de la mano de la comunicación no la exime de enfrentar situaciones que ponen en riesgo la misma. Cualquier institución, incluso la que tiene un acertado manejo de promoción y de marca, puede ser afectada por una situación (externa o interna) que pone en peligro el equilibrio natural de la competencia y amenaza no solo la estabilidad de la propia empresa, sino también la estabilidad de las unidades de negocio en las que opera.

En estas situaciones, la labor del comunicador es de vital importancia para gestionar una comunicación con base en la razón de ser de la empresa; en esa identidad que la diferencia del resto de organizaciones. Por este motivo, las empresas deben empezar a evaluar permanentemente que para ser competitivas no es suficiente “tener buenos productos, elegir buenas políticas de precios o decidirse por estrategias de marketing adecuadas (...) hace falta impulsar el producto/servicio desde la misma empresa” (Morales, 2001, p. 169).

Hoy la comunicación ha dejado de encasillarse en un “decir” comercial, en donde las empresas se concentraban en vender un determinado producto/servicio resaltando (a través de acciones de marketing) los atributos diferenciales de este; para dar paso a una comunicación estratégica, la cual involucra la identidad (ser) –conformada por la filosofía, la misión, la visión y los valores– y la cultura (hacer) de la organización.

Identidad, cultura y discurso de una organización llegan a los destinatarios en medio de otras muchas percepciones, entre mil ideas, acciones y palabras. La formación de la imagen no depende solo de cómo una institución se expresa, sino también de cómo esas expresiones son recibidas. (Mora, 2006, p. 168)

La comunicación organizacional es un concepto que puede variar según se elija la bibliografía o el autor. Es por esta razón, que se hace imprescindible exponer las distintas connotaciones, para más adelante entablar la definición más pertinente para el presente trabajo.

Andrade (1991) afirma que la comunicación organizacional representa un área que está compuesta por tres aristas. Por un lado, considera que es un fenómeno natural propio de los humanos. La tendencia es formar grupos o compartir un espacio común. En este caso el entorno laboral. De igual forma, afirma que puede entenderse como un ámbito en el que el objeto de investigación se incorpora al flujo, dirección y finalidad de los mensajes que se generan al interior y entre la organización y su entorno. Finalmente, se presenta en un sentido más instrumental como una serie de técnicas y actividades encaminadas a especializar el diseño de mensajes con un propósito efectivo dentro del grupo de trabajo (Contreras y Gabiray, 2020, p.49)

Valle (2003) manifiesta que el encargado de la comunicación organizacional es quien tiene que gestionar de forma integral todos los sistemas de comunicación e información de una entidad, liderar los programas de cultura e identidad corporativa, y diagnosticar y planificar estratégicamente la comunicación según los diferentes ámbitos y públicos de interés (tanto internos como externos). Todo ello, basado en una investigación metodológica. Por lo que este planteamiento establece que la comunicación organizacional:

Se debe pensar (...) como una estrategia integral que posibilita proyectar identificadores para propiciar una imagen coherente de la organización, relacionar sus necesidades e intereses con los de su personal, con los consumidores, con el contexto en el que actúa y con las necesidades sociales (Valle, 2003).

Es importante destacar que la comunicación organizacional se debe comprender como una herramienta de trabajo, que se utiliza para que el colaborador recepcione la información relevante de la empresa, entienda lo que sucede en ella y permita la ejecución de actividades coordinadas; para que finalmente sirva como mecanismo con el que las personas se adapten al ámbito de la organización. Estos elementos pueden ser complementados con la definición que postula Rodríguez (2002), quien define a la comunicación organizacional como:

un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus

objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. (p. 12)

De esta definición, es importante resaltar que todas las actividades comunicacionales serán desarrolladas a raíz de los resultados obtenidos de una investigación; y que por su parte deberán estar ligadas a una estrategia, cuyo objetivo principal será mejorar o encaminar a la organización en el cumplimiento de sus metas.

Por otro lado, Mora (2006) denomina este proceso de intercambio de mensajes entre la organización y sus diferentes públicos bajo el concepto de comunicación institucional. Por lo que comunicación organizacional también podría apelar al nombre de institucional.

(...) la comunicación institucional constituye un proceso de diálogo entre una institución y sus públicos. Un diálogo entre personas libres, que hablan y que escuchan. Un proceso sencillo y complejo a la vez, que reclama una dirección atenta. (p. 168)

Bajo esta misma línea, Cornelissen (2008) entiende por comunicación institucional a la función de gestión “que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas”, con el fin instaurar y custodiar una reputación favorable frente a los diferentes públicos de los que la organización reconoce (Portugal, 2012, p. 221).

A pesar de ello, si se analizan las principales funciones de este fenómeno comunicacional, Valle (2016) resume esta práctica profesional en tres principales aristas: la corporativa (u organizacional), la interna y la basada en la lógica institucional. La primera dirigida a la administración de la imagen de la compañía u organización basada con la visión, misión, valores y la cultura organizacional; la segunda, concentrada en hacer más cohesionada la organización al preocuparse por el entorno laboral y la relación entre los colaboradores y la empresa; y la tercera está enfocada a afirmar su supervivencia material concentrándose en cómo la compañía por medio de diferentes acciones es reconocida como socialmente responsable.

Por lo cual, existen diferencias conceptuales entre la comunicación organizacional e institucional, aunque ambas tengan como objetivo común construir y mantener una buena reputación y lograr cierto nivel de influencia y notoriedad dentro de la organización.

Desde la función del comunicador, como aquel individuo que tiene que planificar y gestionar las relaciones entre la entidad y sus públicos (internos y externos) Van Riel (2018) manifiesta la presencia de tres componentes en la comunicación corporativa: la comunicación de

dirección, la comunicación organizativa y la comunicación de marketing. 1) La comunicación de dirección entendida como la herramienta que debe transmitir colaboración, así como autoridad en todos los niveles de la organización. Su objetivo es garantizar que los miembros de su organización compartan la visión de su empresa. 2) La comunicación organizativa, que incluye relaciones públicas, relaciones gubernamentales relaciones con inversionistas, comunicación con mercado laboral, desarrollo corporativo, comunicación ambiental y comunicación interna. Está destinado a personas cuya organización mantiene una relación bidireccional. La característica más importante es que “toda forma de comunicación organizativa está dirigida, ante todo, a los llamados públicos objetivo, es decir, a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, normalmente indirecta”. 3) La comunicación de marketing que incluye actividades de publicidad, promociones, marketing directo, patrocinio, ventas personales y otros elementos de comunicación externa en general con fines comerciales. (p. 145 -148)

En este sentido, Van Riel (2018) utiliza el término de la comunicación corporativa para definir a la comunicación que en líneas anteriores se describía como comunicación organizacional. Aquella comunicación que se utiliza de manera consciente y armónica para crear una de relación con los grupos de interés de la entidad, por medio del uso de la comunicación interna y externa.

De la misma manera, Robles (2018), identifica que la definición de comunicación organizacional, comprende a la comunicación externa y a la comunicación interna. En donde la entidad debe utilizar diversos medios con la finalidad de llegar a sus potenciales clientes para lograr sus objetivos (comunicación externa) y a su vez la empresa debe establecer un contacto con el personal, tanto interno como externo, que es responsable de los procesos de la misma (comunicación interna) (p. 787).

Igualmente, vale la pena destacar que para De Armas (2016) la comunicación organizacional sirve además, para dar a conocer –a los colaboradores, que forman parte de la empresa; como a la población y a las instituciones sociales– “el conjunto de valores que explican el perfil y las características de una organización”; es decir su cultura organizacional (p.40).

Sin embargo, existen otras perspectivas que establecen que la comunicación organizacional se debe comprender como una herramienta de trabajo interna, la cual se utiliza para que el colaborador recepcione la información relevante de la empresa, entienda lo que sucede en ella y permita la ejecución de actividades coordinadas; para que finalmente sirva como mecanismo con el que las personas se adapten al ámbito de la organización. Es decir, “que los miembros de toda

organización estén vinculados entre sí y convenientemente informados sobre los procesos que les afectan como organización e individuos para facilitar la toma de decisiones” (Najera y Sánchez, 2020, p. 116).

Joan Costa, en su libro “La especificidad del Dircom” en donde explica las funciones del director de comunicaciones y su importancia para la gestión de la empresa, utiliza el concepto comunicación organizacional o interna como una de las facetas del *management* de la comunicación (2008, p.19)

Al parecer esta sinonimia de términos, se presenta porque como se manifiesta en una publicación de Contreras y Gabiray (2020) sobre la historia, desarrollo y perspectivas del concepto de comunicación organizacional, esta “estuvo ligada en sus inicios con lo que hoy se entiende como comunicación interna”. No obstante, las asociaciones de comunicación interna, pasaron a denominarse de comunicación organizacional, no porque los términos equivalían al mismo enfoque; sino porque el estudio incorpora a la comunicación externa y la comunicación integral (p.48).

Para el presente trabajo, la comunicación organizacional es entendida como un proceso en el que se intercambian mensajes entre todos los grupos de interés que comprenden la entidad y el estudio de su relación. Para ello y según sea el tipo de público al que se dirigirá la compañía, esta comunicación organizacional será interna o externa. Claro está que ambos tipos de comunicación organizacional deberán estar alineados a los objetivos de la empresa.

Atrás quedó el paradigma de una organización gestionada exclusivamente por procesos administrativos, para dar paso a un proceso de comunicación transversal, en donde es fundamental la articulación de mensajes basados en la esencia de la empresa: el ser. Esta comunicación transversal, que deja de lado el discurso meramente comercial, deberá ser gestionada a través de la misión, la visión, los valores, la cultura y el discurso de la entidad.

En un mundo globalizado, ya no es únicamente necesario informar; en la actualidad las organizaciones deben construir una comunicación eficaz que cree relación con sus públicos y que vele por la visibilidad de la acción o de la propia organización. El eje de la comunicación sigue siendo el mismo “transmitir una identidad y empatizar para generar la reacción deseada” (Altamirano, Puertas y Yaguache, 2020, p. 1).

Hoy, la tarea de toda organización se encuentra en orientar su comunicación a todos los niveles, permitiendo que los individuos comprendan su labor, además de buscar que se sientan comprometidos con lo que se hace.

(...) la comunicación es la herramienta fundamental para lograr sinergia, orientada a los actores de los diferentes procesos organizacionales para dar a conocer las políticas, el desarrollo cultural, económico, social y académico de la empresa, permitiendo así enriquecer la calidad de trabajo. (Álvarez et al., 2005, p. 33)

1.2 Comunicación interna y cultura organizacional

Luego de concluir en una definición sobre lo que representa la comunicación organizacional, podemos determinar que la comunicación interna es parte de ella. Sin embargo, es necesario explicar el significado clave del término, que englobe la evolución que ha tenido con el paso de los años; además, de su gestión y los beneficios que se obtienen al potenciarla dentro de la organización.

La definición de la comunicación interna no es exacta, ni infalible; sin embargo, se puede definir como un grupo de acciones establecidas por la empresa con la finalidad de relacionarse con sus trabajadores y que estos conozcan las actividades y novedades que existen. Todas las acciones buscan generar un impacto positivo que contribuyan con la misión y visión de la empresa (Andrade, 2005, p. 15).

De igual manera, Cuenca y Verazzi (2019) afirman que la comunicación interna está enfocada en los colaboradores y que comprende actividades que se orientan a mantenerlos informados, a crear buenas relaciones y a la vez motivarlos. Lo anterior se desarrolla con la finalidad de incrementar el compromiso, lograr que sientan orgullo por su trabajo para darle sentido a sus tareas diarias, además de concebir la importancia de su trabajo y así lograr los objetivos de la organización (Cuenca y Verazzi, 2019, pp. 10-11).

Matilla y Cuenca (2020) sugieren que la comunicación interna tiene como principal énfasis el de conectar con las personas de la organización, lo cual requiere que sea sencilla, versátil y clara desde distintas perspectivas, ya que debe inspirar confianza y habilitar oportunidades de comunicación donde las relaciones interpersonales sean más transparentes y amigables (pp. 27-28).

Por esta razón, para el presente trabajo de investigación, se considera a la comunicación interna como la herramienta esencial del alineamiento estratégico, que tiene como principal

característica el conseguir que todos los colaboradores conozcan los objetivos de la organización, logrando que sus decisiones los conduzcan hacia una misma dirección. Además, crea espacios de comunicación transversales en toda la organización para aumentar gradualmente el nivel de confianza entre sus miembros y fortalecer el sentido de pertenencia.

Sin embargo, la comunicación interna no siempre fue considerada como parte de la estrategia. Existió una evolución progresiva, la cual resultó en nuevas formas de gestión; en lugar de pensar en la comunicación como una línea recta hacia el público, se requiere visualizarla como un círculo donde interactúan cinco variables, que son: la estrategia de la organización, los colaboradores, el mensaje, el canal y la cultura organizacional, estas variables afectan y dependen unas de otras (Mutter y Hamilton, 2014, p. 3).

Es así como, la comunicación interna pasó de tener un valor instrumental, a volverse un aspecto estratégico en las organizaciones, ello solo se logró debido a los cambios de visión de los líderes de las organizaciones quienes pudieron reconocer su verdadero potencial y alcance. Así también, es asociada a los nuevos contextos y tecnologías que se van desarrollando, ya que la comunicación interna está soportada en sus canales o medios de transmisión que logran accesibilidad de la información con mayor rapidez y mejor presentación (Cuenca y Verazzi, 2019, pp. 9-10).

No obstante, en los inicios de la comunicación interna en las organizaciones, solo se consideraba como un sinónimo de la producción de mensajes acerca de temas de las áreas de Recursos Humanos hacia toda la organización; es decir, que solo se basaba en la realización de comunicados o informes que puedan ser publicados en algunos espacios físicos de la organización o enviados por correo electrónico. Actualmente, con el desarrollo de mayores actividades y su contribución el alineamiento estratégico y la creación de lazos con los colaboradores, ha logrado posicionarse favorablemente a lo largo del tiempo (Matilla y Cuenca, 2020).

Es por ello que, en la actualidad la comunicación interna ha cobrado una mayor importancia dentro de las estrategias del negocio, ya que es la llave para la generación de impactos con sus colaboradores. No solo se encarga de mantenerlos informados, sino que por el contrario crea una relación cercana a través de diferentes plataformas físicas o digitales que sean accesibles para todo el público interno en la organización. Por ese motivo, la comunicación interna tiene una gran responsabilidad en su gestión.

Un modelo propuesto por Tessi (2012), a partir de un análisis global de la responsabilidad de la comunicación interna, comprende siete premisas para su gestión práctica, las cuales son: escuchar primero, capitalizar las quejas, ordenar la emisión, narrar con significado, ofrecer la palabra, medir los logros y resultados, estas premisas tienen un orden lógico, basado en la secuencia de acciones que se deben implementar en las etapas de planificación, implementación y evaluación.

Asimismo, Tessi (2015) menciona que toda área de comunicación interna debe promover el intercambio de ideas y opiniones. La responsabilidad de la comunicación interna está conectada con todos los puestos de trabajo; sin embargo, lo más complejo de este nuevo paradigma es que se deben elaborar estrategias que resulten en guías para una comunicación transversal efectiva dentro las empresas.

Tomando en cuenta este modelo de comunicación interna y aplicándolo en las empresas, se logran mejores y mayores resultados del negocio. Como menciona Quirke (2016), la comunicación interna es exitosa cuando logra que los colaboradores identifiquen claramente la estrategia del negocio, además de tener una buena conexión con la empresa, la cual se refleje a partir de sus actitudes y comportamientos.

A partir de este modelo, el principal beneficio de la comunicación interna es que mantiene motivados a todos los miembros de la organización, lo que ayuda a lograr las metas establecidas; además a través de una buena gestión brinda la oportunidad a los trabajadores de cocrear el desarrollo de la empresa. Por otro lado, la comunicación interna desarrolla el liderazgo efectivo y el trabajo en equipo, finalmente crea una distintiva cultura organizacional y utiliza las competencias de toda la organización (Dahlman y Heide, 2021, p. 2).

La relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional es bien estrecha, ya que una impacta en la otra. Una de las definiciones establecidas por Nosnik (2005) es que la cultura es el conjunto de acuerdos generados por los colaboradores basándose en aspectos como creencias, valores y principios, los cuales forman el comportamiento y desempeño laboral; asimismo, afirma que:

La cultura, por otro lado, es el indicador del nivel de acuerdo y, por tanto, de madurez comunitaria de una organización porque refleja el grado de consenso alrededor de la misión y de cómo debe cumplirse operativamente en términos de metas y objetivos. (p. 54)

La definición de la cultura organizacional ha evolucionado en la actualidad, ya que se considera que es un reflejo de lo que está ocurriendo al interior de la organización, lo cual la hace

diferente y única. La cultura es un símil a la personalidad de una persona y se basa en dos enfoques que son el funcionalista y el psicodinámico. El primero se refiere a la necesidad de cualquier miembro nuevo por ser parte del grupo debido a su instinto de supervivencia, lo que en ocasiones contribuye a la identificación con la organización. El segundo enfoque explica que para generar una fuerte cultura es imprescindible la convivencia, compartiendo situaciones, pensamientos y sentimientos; es así como el trabajador le da sentido a su entorno (Llanos, 2018).

Por ello, se concluye que la cultura organizacional es el conjunto de características que hacen que una organización sea única e incomparable. Esto es porque ninguna otra empresa comparte los mismos escenarios, eventos, entre otros. Solo los colaboradores que trabajan en la compañía conocen y comparten los mismos aspectos y se identifican ante la sociedad como parte de esta comunidad contribuyendo con su misión y objetivos estratégicos.

De manera que, es importante definir los elementos clave que comprenden la cultura organizacional en cualquier empresa. Uno de los aspectos más significativos de la cultura organizacional es el comportamiento, ya que este identifica fácilmente a las personas que pertenecen a una organización específica. Esto es posible ya que el comportamiento es observable a través de la toma de decisiones, la forma de hablar y de tratar a los clientes al momento de brindar sus productos o servicios. Sin embargo, en muchas ocasiones no todos los trabajadores actúan de la misma forma ya que se encuentran en diferentes periodos de la consolidación de la cultura organizacional en su actuar diario, es algo que se desarrolla en un mediano o largo plazo (Llanos, 2016).

Debido a sus elementos y su contribución al desarrollo de comportamientos, Guerrero (2017) indica que la cultura organizacional tiene un alto impacto en los resultados de las empresas porque genera compromiso con las bases de la organización como sus valores y la filosofía que se predica a través de la forma de gestionar. Estas características inherentes a la organización permiten que los colaboradores trabajen alineados, motivados y con una actitud positiva, ya que creen firmemente en lo que realizan y saben cómo contribuyen al negocio desde su puesto de trabajo (Guerrero, 2017, p. 113).

Mena (2018) realiza una postulación más detallada de estos elementos, los cuales pueden clasificarse en tres grandes grupos a los cuáles denominó: subyacentes, visibles explícitos e implícitos. Los primeros agrupan a la historia, los valores, las creencias y la personalidad de la alta gerencia. En segundo lugar, los elementos explícitos están comprendidos por los ritos, ceremonias,

símbolos, eventos, lenguajes y los sistemas de comunicación que la organización implementa para informar a sus colaboradores. Finalmente, los elementos implícitos son más abstractos y difíciles de identificar rápidamente como las costumbres, los estándares de actuación, estilos de dirección, anécdotas, leyendas y el comportamiento (Mena, 2018, pp.15-16).

Sin embargo, los trabajadores solo conocen los elementos de la cultura a partir de la comunicación interna, porque sin la segunda no podría existir la primera, y esto se debe a que para desarrollar una cultura se necesita de la sociabilización de los contenidos a través de medios orales, físicos o digitales; solo así los trabajadores comprenderán y compartirán los aspectos de la cultura organizacional. El rol de la comunicación es ayudar a forjar una cultura desde sus inicios, facilita la difusión, comparte las historias y anécdotas. En este sentido, Sheen (2017) sostiene que:

Un eje transversal en el desarrollo de la cultura es la comunicación, sin la cual la cultura no puede irradiarse. Es el vehículo que hace que los elementos de la cultura puedan manifestarse, compartirse y resonar en todos los niveles. Al mismo tiempo, inyecta confianza en los empleados, de modo que estos pueden llegar a ser portavoces naturales de la cultura hacia afuera: con los clientes y potenciales clientes, los proveedores, las empresas, de la competencia, los candidatos a empleados, los vecinos, etc. (p. 34)

De esta manera, se puede concluir con total seguridad que la comunicación interna tiene una fuerte influencia en la cultura organizacional. Por esto, debe ser gestionada de una manera constante y con consistencia, de lo contrario se obtendrá como resultado una cultura dispersa y poco fortalecida. Esto se deberá a que los colaboradores no entenderán la filosofía, los valores corporativos, la misión, la visión, entre otros elementos de la cultura. Por ello, los esfuerzos de la comunicación interna deben enfocarse en el desarrollo de acciones que resulten en la preservación de la verdadera esencia de la cultura organizacional.

1.3 Impacto de la pandemia y la crisis sanitaria en la cultura organizacional y la comunicación interna

La enfermedad del coronavirus (COVID-19) fue declarada por la Organización Mundial de la Salud – OMS como pandemia, alertando de su presencia en todos los países del mundo incluido Perú. Por este motivo, el Gobierno peruano proclamó, a través del Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, el Estado de Emergencia y la cuarentena (aislamiento social obligatorio) el 15 de marzo de 2020; empezando a ejecutarse al día siguiente. Estas medidas involucraron la restricción del derecho de libre tránsito dentro de la nación; así como el cierre de comercios y organizaciones, con

la exclusión de bancos, farmacias y locales que vendían bienes de primera necesidad. Esta cuarentena se extendió hasta el 26 de junio de 2020, continuando con un aislamiento focalizado.

Ante dicha situación, las entidades tuvieron que adaptarse a un sistema de trabajo, que permitía cumplir con las funciones laborales desde un lugar diferente a la empresa (mayormente desde el hogar): el trabajo remoto. Este cambio intempestivo de políticas y de interacciones laborales se llevó a cabo gracias a las Tecnologías de la Comunicación e Información (TIC). Las TIC se presentan como una “herramienta que ayuda a acercar de manera virtual áreas totalmente distantes con un intercambio de información aprovechable en diferentes medios, no solo de comunicación sino también laborales, cambiando el concepto de oficina y trabajo” (Ramírez y Perdomo, 2018 p. 98).

Sin embargo, esta nueva forma de trabajar ha presentado desventajas que deben ser mitigadas con planes de acción, con el fin de evitar riesgos a los colaboradores y a las organizaciones. Como se conoce, para toda organización es fundamental crear estrategias que permitan que los colaboradores se sientan parte de la misma. Ello faculta a que el trabajador cumpla con sus funciones y responsabilidades, además de experimentar un mayor compromiso con la entidad. No obstante, sentirse parte de la organización se ha visto en riesgo durante el tiempo de pandemia; ya que se apartan las interacciones presenciales; confiando únicamente en los espacios virtuales para el relacionamiento de los trabajadores.

Pero, a pesar que se puede pensar que la solución vendrá de la mano con la mejora de la situación sanitaria que trae consigo el retorno al 100% en los ambientes laborales; la realidad es que la evolución digital, como hoy se conoce, no tiene “camino de retorno”. Ello se debe a que los procesos de comunicación organizacionales continuarán basándose en medios y alternativas digitales, siendo una opción “en los procesos de encuentro y relación entre las personas, y entre éstas y las marcas” (Fernández, 2020, p. 382).

En este nuevo ambiente laboral, los encargados de inculcar la cultura en la empresa han encontrado nuevos desafíos para mantener el sentido de “comunidad real”, por lo cual se deben desarrollar nuevas habilidades. En la era del trabajo híbrido, las organizaciones están buscando ofrecer políticas remotas que pueden generar oportunidades de “respirar y vivir” la cultura organizacional. Se debe tener en cuenta que la cultura no desaparecerá si en la oficina albergan menos personas; pero a medida que la experiencia de la cultura deba evidenciarse más allá del

entorno laboral físico, será más difícil para las organizaciones conectarse con los trabajadores mediante una experiencia cultural homogénea (Berg y Chamorro, 2021).

Las organizaciones en su gestión de comunicación interna deben ser una fuente de información verídica para sus colaboradores; es decir, deben de informar sobre aquello que sea de interés del trabajador afectado por la crisis. Así también, es necesario dar preferencia a una comunicación directa –aunque sea por vía virtual– desde mandos medios y su equipo hacia abajo, y del equipo entre ellos. En situaciones como la pandemia, los líderes deben afrontar su rol como facilitadores en las interacciones y en el compromiso del personal hacia la organización. De esta manera, los colaboradores sentirán que la organización se preocupa por su bienestar y a su vez estos responden con el cumplimiento de funciones y responsabilidades; por medio de su empeño a pesar de la adversidad. “Así, pues, la crisis del COVID-19 tiene una clara implicación en los procesos de comunicación interna, en el aumento del uso de aquellas técnicas virtuales que se utilizaban normalmente, y en la expansión de otras que no formaban parte de las relaciones entre empleados o con los empleados” (Xifra, 2020, pp. 7-8).

A manera de resumen, el aporte de las comunicación interna en una situación de crisis sanitaria se presenta a través de cuatro ámbitos que permiten: 1) disminuir el impacto de la pandemia comunicando las medidas de prevención que deben de conocer los trabajadores de manera rápida y oportuna; 2) mantener la presencia del líder, fundamental para que los trabajadores se sientan acompañados y este comunique (a pesar de la distancia) cómo va la organización y los haga sentir parte de la entidad; 3) cuidar de los empleados, la comunicación interna deberá servir para contener a los trabajadores además de reconocer su esfuerzo en tiempos de inestabilidad e incertidumbre; y 4) dar continuidad de la operación por lo que será necesario que, desde la comunicación interna se compartan los objetivos logrados y los avances de la entidad en tiempos difíciles (Cáceres, 2021).

Asimismo, Beltrán (2020), quien analiza cómo la pandemia ha acelerado los procesos comunicativos, manifiesta que:

La comunicación interna ha demostrado su fuerza y ha evidenciado que las herramientas digitales pueden ser un magnífico motor para llevar a cabo sus tres grandes funciones: transmitir información operativa, crear cultura y colaborar en la construcción de la reputación y la imagen externa. Sin duda, con la crisis del coronavirus las empresas han comprobado una vez más la importancia capital que tiene la comunicación ad intra como

elemento esencial de cualquier estrategia organizacional, y veremos en el futuro un nuevo desarrollo de estas actividades (pp. 382-383).

Por otro lado, Patiño (2020) señala que la cultura organizacional se ha visto afectada en sus elementos formales y expresivos. Estos pueden resumirse en la tecnología, la distribución de los espacios, la decoración, la forma de vestir, los líderes, las formas lingüísticas y los rituales. Cada uno ha sido impactado en mayor o menor medida, lo cual ha ocasionado una gran diferencia en las relaciones interpersonales que existían antes de la pandemia COVID-19. De cada uno se puede detallar lo siguiente:

- La tecnología: favorece a la comunicación rápida y al instante con los demás, es un elemento que permite conectar con personas que están en otras locaciones del país y del mundo.
- La distribución de los espacios: se vio afectada enteramente por el distanciamiento social obligatorio en diversas zonas en las organizaciones, se eliminaron las posibilidades de forjar nuevas amistades o de compartir momentos gratos entre compañeros.
- La decoración: debido a las normativas se convirtió en nueva práctica, que abarca la colocación de mensajes asociados a los protocolos de salud y seguridad en zonas de tránsito como paredes, ventanas y puertas.
- La forma de vestir: la mascarilla como prenda más importante para salir de casa e ir a trabajar. Por otro lado, los vestuarios cómodos pasaron a tener una gran importancia en el trabajo desde casa.
- Los líderes: nuevas formas de realizar seguimiento y crear influencia entre los miembros de los equipos de trabajo, además de ser precursores de la difusión de la cultura organizacional para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Las formas lingüísticas: nuevas formas de comunicarse a través de herramientas instantáneas como *WhatsApp*, *Teams*, *Zoom*, entre otros, para coordinaciones, sesiones de trabajo y preguntas rápidas.
- Los rituales: las conversaciones de pasillo, en el comedor, los eventos para socializar, pasaron a formatos digitales lo que limitó el desarrollo de la cultura organizacional en los nuevos colaboradores en la organización.

Por lo tanto, es imprescindible considerar el desarrollo de estrategias de comunicación interna que permitan mantener viva la cultura organizacional; sobre todo en situaciones de incertidumbre, las cuales modifican los procesos de las compañías. Los cambios que trajo consigo la pandemia, como la presencia del trabajo virtual y la falta de sociabilización, son una muestra de cómo aspectos externos se presentan como amenazas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización. Por ello, es fundamental que la comunicación, sea entendida como una herramienta de gestión que permita que los colaboradores retomen la dirección hacia el alineamiento estratégico, para que con ello la empresa continúe desarrollando su gestión de manera uniforme.



Capítulo 2 Antecedentes, historia y contexto de la organización

Aris Industrial S.A. es una empresa peruana, con una larga y prestigiosa tradición de más de siete décadas en la industria. A lo largo de todos estos años, se ha caracterizado por la innovación y calidad de sus productos; habiéndose diversificado en tres unidades de negocio: Textil, Químicos y Cerámicos. A continuación, se desarrollarán los aspectos más relevantes de la mencionada entidad.

2.1 Historia de la organización

El 12 de abril de 1943, Alfonso Barrios Domínguez funda la empresa “Fábrica de Hilados y Tejidos San Miguel” – hoy Aris Industrial S.A.– ubicada en el Cercado de Lima. En ese entonces, el principal producto de comercialización fue la madeja de lana para tejer a mano bajo la marca "La Cigüeña", que logró obtener significativo éxito en el mercado. Luego de tres años desde el inicio de sus operaciones, en 1946, la firma comenzó con la fabricación de hilado de lana peinada para la producción de casimires. De igual manera, los casimires fueron considerados productos de excelente calidad, lo que conllevó a que la compañía incursionara en la elaboración de tejidos (Aris Industrial, 2019).

Luego, se crea la marca de tejidos “*Barrington*”, la cual fue altamente valorada por sus finas características y diseño. Por tal motivo, logra posicionarse como símbolo de elegancia y garantía de calidad; diferenciándose de otros productos en el mercado. Este liderazgo es ocupado desde mediados de la década de los cincuenta y se mantiene firmemente hasta la actualidad (Aris Industrial, 2019a).

Como resultado de la reputación que la firma peruana había logrado alcanzar, la compañía decide invertir recursos y expandirse a través de una estrategia de diversificación. De esta manera, en 1984 se adquiere una empresa dedicada a la fabricación de productos químicos. Así, se da inicio a una historia de consolidación de la segunda unidad de negocio, ubicada en Aris Lima con representantes técnicos comerciales alrededor del país (Aris Industrial, 2019a).

Con más de 20 años de éxito comercial, en el 2008, los socios accionistas –hijos de Alfonso Barrios Domínguez: Javier Barrios Teixidor, Enrique Barrios Teixidor y Mario Barrios Marca– deciden dividir sus patrimonios y negocios; surgiendo así el nuevo nombre de la firma: Aris Industrial S.A., empresa conformada hasta ese momento por dos unidades de negocio: Textil y Químicos.

En el 2012, Aris Industrial S.A. apuesta por la incursión de una nueva extensión de negocio enfocada a la producción y comercialización de cerámicos y acabados de construcción. Es así que se crea la tercera unidad de negocio bajo la marca emblema “Cerámicos Gala”. Esta nueva unidad permite también la ampliación del espacio físico de la organización, por lo que se crea la segunda sede de Aris Industrial S.A. en el distrito de Lurín (Aris Industrial, 2019a).

Siguiendo con la estrategia de diversificación, en el 2015, Aris Industrial S.A. expande sus horizontes a mercados internacionales, realizando la compra de la empresa Proquiandinos S.A. en Ecuador. No obstante, la empresa ecuatoriana fue renombrada como Aris Ecuador S.A., iniciando la fabricación de productos como silicatos de sodio, sólidos y líquidos; y sulfato de aluminio (Aris Ecuador, 2019).

Asimismo, en diciembre del 2020, Aris Industrial S.A. adquirió a la compañía Solvesa Ecuador, la cual cuenta con una planta en la ciudad Milagro en la que se produce ácido, silicato sólido y líquido. Además, en su oficina matriz se comercializan productos de diferentes unidades de negocio como la línea industrial, nutrición y salud. Esta adquisición fue estratégica, debido a que es la líder del mercado, y se destaca por la importación y comercialización de insumos y materias primas para los sectores agrícola, alimentario e industriales.

Hoy, Aris Industrial S.A. es una empresa peruana con 79 años de experiencia en el mercado que gracias a sus tres unidades de negocio –Textil, Químicos y Cerámicos– genera empleo a más de 900 colaboradores. Además, posee dos sedes en Ecuador dedicadas a la elaboración de productos químicos. Asimismo, la firma está presente en diferentes partes del mundo, debido a sus exportaciones en diversos países de América Latina como: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Venezuela. También, está presente en países de Europa como Francia y España; y en Asia en países como China y Dubái (Aris Industrial, 2019a).

2.2 Estructura de gestión

Aris Industrial S.A. es una organización que tiene una estructura de gestión que comprende todos los aspectos de la cultura organizacional de la empresa, los cuales se aplican diariamente en los procesos y actividades a desarrollarse en cada área de trabajo (ver Anexo 1). Dicho sistema tiene como base el Pensamiento Aris; continuando con las políticas, código de ética, valores corporativos, programa Mejora Continua, programa 5S-SOLED, planeamiento estratégico, indicadores, objetivos, misión y visión.

La estructura de gestión inicia con el Pensamiento Aris basado en la filosofía del Dr. Edwards Deming, el cual se define como una guía para entender completamente cualquier hecho o situación a tratar en la empresa; permitiendo mejorar la toma de decisiones y las acciones a realizar. Este modelo tiene cuatro componentes que son: Sistema, Variación, Conocimiento y Persona, los cuales son interdependientes y comprenden el mismo nivel de importancia. A continuación, se describe brevemente cada uno de los componentes (Aris Industrial, 2021a):

- Sistema: está conformado por un grupo organizado y relacionado de partes o elementos que trabajan juntos para lograr una meta. Sin embargo, en algunos casos algún elemento del sistema deberá perder para lograr el objetivo común. Para ello, se debe comprender a todos los niveles del sistema al que pertenece el evento o situación.
- Variación: las diferencias se presentan en materiales, máquinas, productos, entre otros elementos; es decir, no hay nada exactamente igual. Estas diferencias pueden ser propias del proceso (comunes) o por causas asignables (especiales). Para controlar el proceso se deben minimizar las variaciones comunes y especiales; tratándose en forma específica sin alterar la transformación.
- Conocimiento: se refiere a la importancia de saber a detalle el tema o problema a tratar para poder predecir los resultados de nuestra decisión. Observar, cuestionar, formular hipótesis, experimentar y analizar resultados serán las etapas del método para aprender, predecir y mejorar.
- Persona: los individuos son diferentes unos de otros, por este motivo es imprescindible identificar sus diferencias, estilos de comunicación y motivación –intrínseca y extrínseca– para poder conocer el efecto de nuestras propias elecciones y/o acciones.

Dentro de las políticas de Aris Industrial S.A., se consideran todas las normas, instructivos, procedimientos y reglamentos, de los cuales resaltan los siguientes:

- Reglamento interno de trabajo: de acuerdo al Artículo N°1 este documento tiene como finalidad que todos los trabajadores de la empresa sin distinción tengan conocimiento de sus “deberes, derechos y obligaciones a fin de propiciar su propio bienestar y un rendimiento eficiente en la Empresa, incrementando eficiencia, productividad, responsabilidad y desarrollo organizacional común, determinando normas genéricas de comportamiento laboral y generando armonía en las relaciones de trabajo” (Aris Industrial, 2019b, p. 4).

- Reglamento de seguridad y salud ocupacional en el trabajo: es política de Aris Industrial S.A. impedir los accidentes de trabajo como resultado de los peligros relacionados en los diferentes procesos que se realizan en la compañía. Esto se convierte en razón esencial para que en todos sus procesos laborales se apliquen las reglas y medidas de prevención de peligros del trabajo, de tal forma que se pueda proteger la salud y estabilidad del personal; así como el amparo integral de sus bienes capitales. Por tanto, es deber del empleador acatar las normas, a través de una evaluación de aptitudes, con la finalidad de trabajar con el personal más idóneo para realizar los procesos involucrados en las diferentes operaciones de la empresa (Aris Industrial, 2017a, p. 6).

Teniendo en cuenta las políticas y los documentos de labores de Aris Industrial S.A, se desarrolló el código de ética que promueve acciones ligadas a conductas éticas y morales, las cuales establecen lineamientos para la conducta de todos los colaboradores de la organización sin distinción de puesto o función. Los cinco principios de conducta ética son: honestidad, respeto, lealtad, cumplimiento de normas; y protección del medio ambiente, salud y seguridad (Aris Industrial, 2016).

- Honestidad: considera que toda comunicación debe ser evidente y pertinente. Además, es necesario que todo trabajador demuestre integridad, transparencia y no pueda ser cuestionado por su manera de actuar. Así también, los trabajadores no deben aceptar ningún soborno por parte de terceros, a pesar de que pueda beneficiar a la empresa.
- Respeto: comprende el trato correcto entre todos los trabajadores estableciendo relaciones interpersonales con cortesía. Asimismo, ninguna persona puede ser discriminada por su edad, raza, sexo, orientación sexual, nacionalidad, religión o discapacidad; lo que resulta en un lugar de trabajo inclusivo y sin ningún tipo de acoso o persecución.
- Lealtad: todo trabajador debe demostrar su imparcialidad en la toma de decisiones, utilizando de manera responsable la información a la que tenga acceso según su puesto de trabajo sin incidir en acciones que puedan generar conflictos entre los intereses individuales y de la empresa.

- Cumplimiento de normas: el trabajar dentro de la empresa es una elección libre, ya que cada persona deberá cumplir con la normativa legal vigente, la cual no considera al trabajo infantil ni forzoso.
- Protección del medio ambiente, salud y seguridad: realizar las actividades y procesos inherentes de la empresa evitando el impacto adverso en el medio ambiente, cumpliendo con las leyes y normas que regulan la salud ocupacional y seguridad industrial en el trabajo. Además, la segregación de residuos debe efectuarse de acuerdo con los lineamientos establecidos.

Para Aris industrial S.A., los valores son principios que todos los colaboradores deben incluir en su trabajo diario. Su importancia radica en cómo estos principios ayudarán al trabajador a decidir cómo actuar en diversas situaciones, independientemente del puesto de trabajo; logrando cumplir con la misión y encaminando a la empresa hacia la visión. Los valores de Aris Industrial S.A. son: responsabilidad, productividad, proactividad y creatividad (Aris Industrial, 2017b, p. 10).

- Responsabilidad: es el pacto con el que el colaborador realiza sus funciones, cuyo cumplimiento se da por sobre sus propios intereses. Este compromiso se cumple por convicción; a través del acatamiento de leyes y reglamentos. El colaborador debe ocuparse de cada detalle; además de optimizar los recursos y costos de la empresa.
- Productividad: se refiere a la habilidad de poder hacer más con lo mismo o con menos recursos. Para ello, se realizan constantemente mejoras enfocadas en el orden, la limpieza y la estandarización para lograr la excelencia. La empresa considera que el aprendizaje del colaborador es clave para su desarrollo; además de establecer indicadores para medir los resultados de sus funciones.
- Proactividad: es el comportamiento anticipado, autónomo y orientado al cambio para solucionar los problemas. El colaborador debe: llevar sus ideas a la acción por vocación, actuar a tiempo para ser más competitivo, estar dispuesto a dar más de sí y enfocarse en cómo hacerlo; en lugar de un “no se puede”.
- Creatividad: se entiende como la capacidad de generar ideas nuevas o nuevas asociaciones para establecer soluciones innovadoras. Para ello es importante reconocer oportunidades y buscar nuevas formas para hacer las respectivas funciones.

Por otro lado, Aris Industrial S.A. cuenta con dos programas emblema que definen la forma de trabajar de todo colaborador de la empresa. El primero es el programa 5S-SOLED, el cual está

directamente relacionado con el valor corporativo de responsabilidad debido a que este requiere de un alto compromiso, cumplimiento y dedicación para la realización de las actividades 5S. Además, se vincula con el valor de la productividad ya que tiene como base el orden, la limpieza y la estandarización. Este programa proviene de la aplicación de una metodología japonesa que se implementó en el año 1995, debido a que la empresa se encontraba en una situación financiera precaria. Tras una evaluación de alternativas a cargo del directorio se concluyó que las 5S contribuirían con el incremento de la calidad de la empresa, lo cual se traduciría en una mejora de los beneficios económicos. Esta metodología abarca cinco etapas claves para lograr una mayor competitividad y servicio de calidad que son: seleccionar, organizar, limpiar, estandarizar y disciplina; resumidas en las siglas SOLED (Aris Industrial, 2017c).

- Seleccionar: identificación de los materiales e información que ya no sean utilizados y que se puedan almacenar o desechar.
- Organizar: definición de una estructura para la organización de los materiales e información que se necesiten con la finalidad de encontrarlos rápidamente.
- Limpiar: se elimina el origen de la suciedad para que las actividades y procesos se realicen con normalidad y calidad.
- Estandarizar: se elaboran planes y cronogramas para realizar seguimiento de las nuevas prácticas a través de señalizaciones visibles.
- Disciplina: aplicación de las cuatro etapas anteriores de forma diaria, con compromiso y entusiasmo.

La gestión habitual de la metodología se aplica a través de cada área de trabajo, las cuales cuentan con coordinadores que se encargan de mantener el orden y la limpieza de sus zonas de labores, además de actualizar los planos 5S, velar el cumplimiento de los horarios de 5S e implementar las estandarizaciones del área. Para la sostenibilidad del programa se realizan capacitaciones a trabajadores específicos quienes gestionan las auditorías con una frecuencia cuatrimestral.

El segundo programa es el de Mejora Continua que comprende a las mejoras, las cuales son acciones que pueden implementarse de manera inmediata y que lograrán un beneficio en la calidad, ahorro de tiempo y dinero. Dicho programa se encuentra asociado con el valor corporativo de la proactividad, ya que se requiere de iniciativa, autonomía y velocidad para aumentar las mejoras. Así también, se conecta con el valor de la creatividad, puesto que se necesita de nuevas ideas para

la resolución de problemas. De la misma manera, este programa contiene a los proyectos de mejora, que son un conjunto de acciones planificadas que buscan resolver problemas complejos, de los cuales sus causas son desconocidas (Aris Industrial, 2021b).

Continuando con la descripción de la estructura de gestión, el planeamiento estratégico es parte fundamental de las metodologías de trabajo, ya que establece la ruta anual para lograr los objetivos propuestos. Este planeamiento incluye un análisis interno y externo de la organización, además de los requerimientos del cliente, y contribuye con el establecimiento de los objetivos estratégicos y los planes de acción de cada área de trabajo. Asimismo, los indicadores tienen la finalidad de medir los resultados de las funciones realizadas; para así mejorar de manera constante y alcanzar las metas (Aris Industrial, 2021b).

Asimismo, dentro de esta estructura se ubican los objetivos estratégicos para toda la organización, a los cuales todas las áreas contribuyen con su gestión y realización de actividades. Los más recientes objetivos engloban la meta de ventas anuales, el desarrollo de una cultura con enfoque a la producción de bienes que satisfagan las necesidades de los clientes. Así también, Aris Industrial S.A. se ha propuesto alcanzar un mejor clima laboral, ahorrando costos, cumpliendo con los indicadores y realizando proyectos de mejora con creatividad e innovación.

Finalmente, los últimos dos aspectos dentro de la estructura de gestión son la misión y visión de la empresa. La misión de Aris Industrial S.A. es la de “producir y comercializar textiles, químicos y acabados de construcción, mejorando continuamente nuestros procesos para ser considerados la mejor propuesta de valor del mercado, brindando soluciones con productos de reconocida calidad, con el fin de aportar al desarrollo de nuestra gente, nuestros clientes y la sociedad” (Aris Industrial, 2019a).

Por su parte, la visión de esta firma peruana es “tener negocios diversificados con crecimiento sostenido que tengan presencia internacional y ser el preferido de nuestros clientes” (Aris Industrial, 2019a). Ambas definiciones se enfocan en lograr una posición preferida en el mercado a través de una oferta de calidad y efectividad.

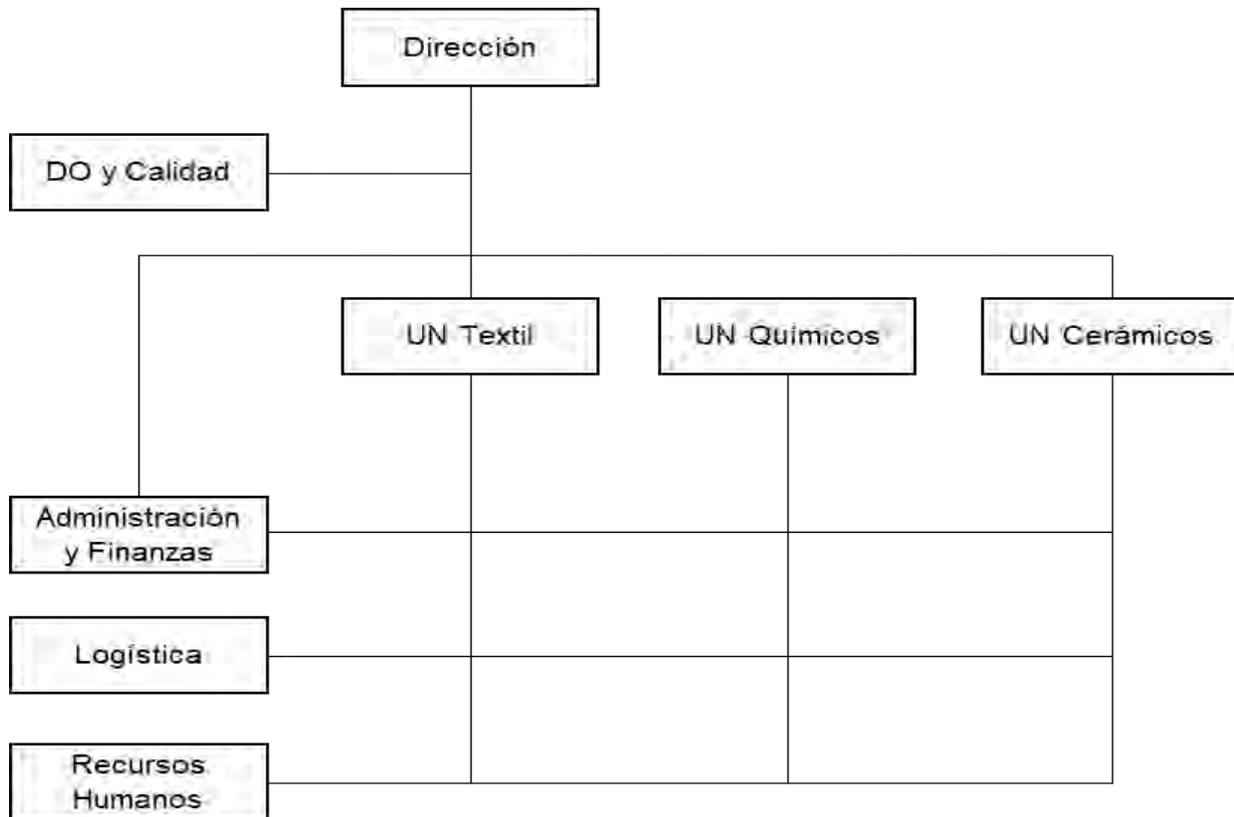
2.3 Estructura empresarial

Aris Industrial S.A. presenta una estructura organizacional semi matricial, ya que combina estructuras verticales y horizontales. Las unidades de apoyo son transversales a toda la empresa, las cuales incluyen áreas como: administración y finanzas, logística y recursos humanos. De manera vertical, se representan las unidades de negocio Textil, Químicos y Cerámicos, que tienen

estructuras internas diferenciadas; comprendiendo jefaturas y gerencias comerciales, producción, mantenimiento, laboratorio, ventas, entre otras. Cabe resaltar que el área de Desarrollo Organizacional y Calidad, reporta directamente a la Dirección Ejecutiva; es por ello que se considera un departamento estratégico de asesoramiento para toda la compañía, como se aprecia en la Figura 1.

Figura 1

Estructura organizacional de Aris Industrial S.A.



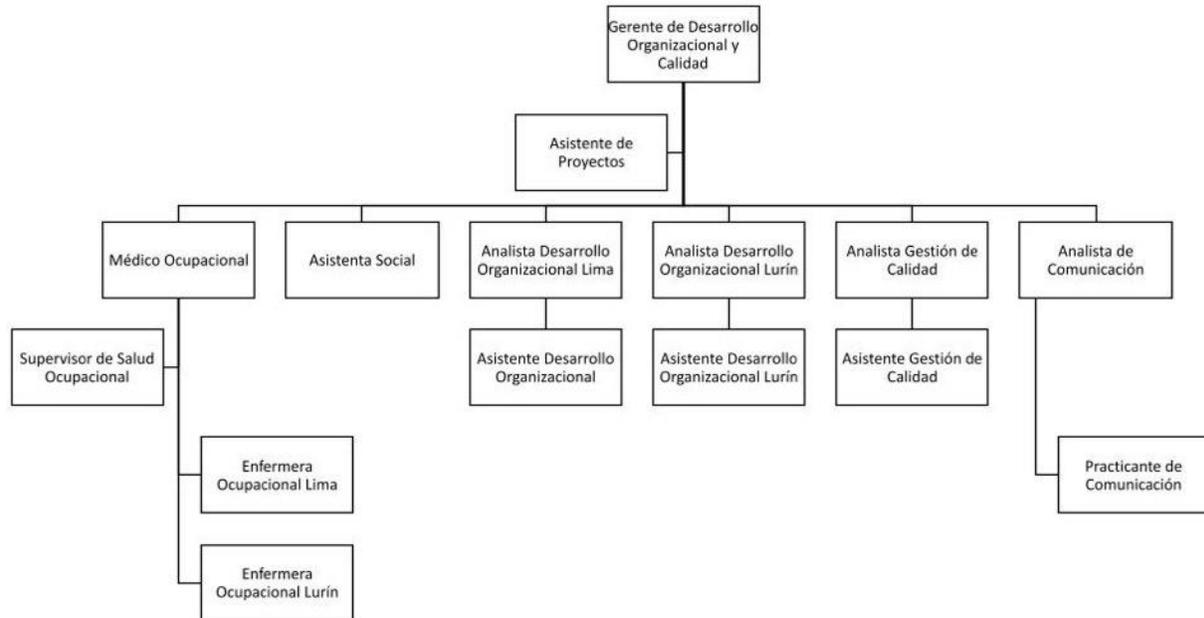
Nota. Tomado de Aris Industrial (2017b), Folleto corporativo: Cultura organizacional.

Asimismo, el área de comunicación interna está comprendida dentro de la gerencia de Desarrollo Organizacional y Calidad, como se ve en la Figura 2, lo cual evidencia el gran nivel de alcance para cualquier implementación de campañas o programas de comunicación dentro de toda la organización. Es por ello que, dicha área es considerada de vital importancia, ya que su rol es el de mantener debidamente informados e involucrados a todos los colaboradores con las acciones de la empresa.

Durante el análisis de este presente trabajo de investigación, el área de comunicación interna estuvo conformada por dos perfiles profesionales: una analista y un practicante de comunicación, ambos integrantes con especialización en comunicación organizacional.

Figura 2

Organigrama de la Gerencia de Desarrollo Organizacional Calidad



Nota. Tomado de Aris Industrial (2021), Organigramas Aris - Gerencia. DO y Calidad.

2.4 Productos

De acuerdo a sus tres unidades de negocio, Aris Industrial S.A. ofrece la siguiente gama de productos:

- UN Textil: esta unidad se posiciona en el mercado bajo la reconocida marca *Barrington*, caracterizada por sus tejidos elaborados con lana 100% natural de origen australiano y argentino. En esta unidad se fabrican los textiles; casimir súper 140's, casimir súper 120's, casimir súper 100's, baby alpaca, paño, casimir, *tweed*, lanilla *Barrington*, casimir *Richwool*, lanilla tropical y denim (Aris Industrial, 2019a).
- UN Químicos: de acuerdo a su estrategia de diversificación, Aris Industrial S.A. ingresó a la industria química en 1984 luego de adquirir Rayón y Celanese Peruana, una de las principales productoras de químicos en ese momento. Desde entonces, la División de Químicos ha emergido en el mercado nacional e internacional, ofreciendo

más de 200 productos de alta calidad que juntos impulsan la industria. Su portafolio se encuentra dividido en cuatro divisiones:

- División agrícola – ARISagro: los productos son adyuvantes, bactericidas, fertilizantes, fungicidas, herbicidas, insecticidas, línea orgánica, nutrición, reguladores y semillas.
- División de tratamiento de agua – ARISagua: los productos son hipoclorito de calcio, policloruro PAC, polímeros, sulfato férrico y sulfato aluminio.
- División comercial: los productos con nitratos, sulfatos, ácidos, entre otros.
- División industrial: azufres, copolímeros y ácidos sulfónicos (Aris Industrial, 2019a).
- UN Cerámicos: bajo la marca Cerámicos Gala, Aris Industrial S.A. ofrece al mercado una gran variedad de diseños contemporáneos y la más exclusiva selección de esmaltes importados. Cada producto de esta unidad refleja las últimas tendencias internacionales en decoración, creando espacios nuevos y únicos. Cerámicos Gala ofrece la línea de madera, mármol, rústico, piedra, liso, decorativo; a través de diferentes formatos: 60 x 60, 46 x 46, 27 x 46 y 30 x 46 (Aris Industrial, 2019a).

2.5 Principales públicos

Dentro de los principales grupos de interés con los que se relaciona Aris Industrial S.A. en su actividad empresarial se encuentran los siguientes:

- Colaboradores: es uno de los grupos de interés más importantes para la empresa. Durante el periodo del trabajo de investigación analizado, este público estuvo conformado por un total de 928 trabajadores, quienes se distribuyen en tres unidades de negocio y en dos unidades de apoyo, como se ve en la Tabla 1.

Tabla 1

Personal de Aris Industrial S.A. distribuido por áreas y unidades de negocio y apoyo

| Unidad de Negocio/Apoyo | Áreas | Nº personas |
|---------------------------|---------------------|-------------|
| Administración y Finanzas | Contabilidad | 8 |
| | Costos | 4 |
| | Dirección Ejecutiva | 2 |
| | Finanzas | 12 |

| | | |
|-------------------------------|---------------------------------|--------------|
| | Gerencia de Administración y | |
| | Finanzas | 7 |
| | Seguridad | 5 |
| | Sistemas | 9 |
| Operaciones | DO y Calidad | 17 |
| | Gestión Infraestructura | 3 |
| | Logística | 16 |
| | Recursos Humanos | 6 |
| | Servicios de Energía | 9 |
| | Servicios Generales y Seguridad | 14 |
| | Acabado | 44 |
| Textil | Almacén de Producto Terminado | 18 |
| | Dirección Textil | 4 |
| | Diseño | 3 |
| | Gerencia de Producción | 5 |
| | Hilandería | 147 |
| | Tejeduría | 66 |
| | Tintorería | 24 |
| | Ventas Exterior | 2 |
| | Ventas Nacional | 8 |
| | Zurcido | 71 |
| | Químicos | Agroquímicos |
| Almacén de Producto Terminado | | 16 |
| Azufre | | 12 |
| Desarrollo y Registro | | 10 |
| Gerencia Producción | | 17 |
| Gerencia Químicos | | 6 |
| Laboratorio | | 11 |
| Mantenimiento | | 15 |
| Planta de Uso Múltiple | 7 | |

| | | |
|-----------|----------------------------------|-----|
| | Roca Acidulada | 3 |
| | Sulfato Aluminio | 18 |
| | Sulfónico | 8 |
| | Venta Agrícola | 31 |
| | Venta Comercial | 1 |
| | Venta Tratamiento de Agua | 7 |
| | Almacén de Producto Terminado | 10 |
| | Gerencia Producción | 8 |
| | Laboratorio | 26 |
| Cerámicos | Mantenimiento | 32 |
| | Producción | 151 |
| | Servicios Generales de Seguridad | 10 |
| | Ventas | 13 |

Nota. Elaboración propia.

En lo que respecta al grupo etario de los trabajadores, este oscila entre los 18 y 65 años (tiempo permitido de labores). Así también, este grupo se encuentra dividido principalmente por personal administrativo (28,45%) y personal de producción (71,55%), como se ve en la Tabla 2. Asimismo, la mayoría de los trabajadores son hombres (80%). Por otro lado, el tiempo de labores oscila entre los 10 y 15 años en promedio, lo que refleja el compromiso del colaborador.

Tabla 2

Personal de Aris Industrial S.A. según nombre y tipo de puesto de trabajo

| Nombre de puesto de trabajo | Tipo de puesto de trabajo | Nº de personas |
|-----------------------------|---------------------------|----------------|
| Directores y Gerentes | Administrativo | 21 |
| Jefes | Administrativo | 49 |
| Coordinadores | Administrativo | 25 |
| Encargados | Producción | 8 |
| Laboratorista | Producción | 13 |
| Representante de ventas | Administrativo | 43 |
| Supervisores | Producción | 33 |
| Analistas | Administrativo | 33 |

| | | |
|--------------|----------------|-----|
| Asistentes | Administrativo | 55 |
| Auxiliares | Administrativo | 30 |
| Practicantes | Administrativo | 8 |
| Técnicos | Producción | 92 |
| Operarios | Producción | 518 |
| Total | | 928 |

Nota. Elaboración propia.

- Clientes:
 - UN Textil: confeccionistas, sastres, *retailers* y usuarios finales; como clientes reconocidos están Carolina Herrera y John Holden.
 - UN Químicos: empresas industriales públicas y privadas, y empresas agrícolas. Dentro de sus clientes se encuentran: Alicorp y *Procter & Gamble*, Pedregal y Famesa Explosivos (división industrial); *Basf* y Sedapal (división tratamiento de agua); Procampo y Beta Complejo Agroindustrial (división agrícola); y Gloria y Pinturas *Goldfish* (división comercial).
 - UN Cerámicos: persona o empresa que requiera de revestimientos cerámicos para renovar sus pisos y paredes como; constructoras, empresas diversas, *retailers* y usuarios finales. Dentro los más renombrados se encuentran Promart, Sodimac y Maestro.
- Proveedores y distribuidores:
 - UN Textil: proveedores extranjeros de materia prima (lana) principalmente desde Argentina. Los distribuidores son tiendas supervisadas por los representantes de ventas tanto en Lima como en provincias, asimismo se realizan ventas directas al Estado peruano.
 - UN Químicos: proveedores de materia prima para la elaboración de azufre, sulfato aluminio, agroquímicos y sulfónico. Los distribuidores son tiendas autorizadas por Aris Industrial S.A. que se encuentran en su mayoría en provincia, además también se realizan ventas directas a clientes.
 - UN Cerámicos: proveedores de insumos para la fabricación de cerámicos, como arcilla, esmaltes, entre otros. La distribución de los productos se realiza a través de las tiendas *retail* o de ventas directas con clientes.

- Accionistas: son ejecutivos de la empresa que tienen el cargo de director en las áreas de Administración y Finanzas, Textil, Químicos y Cerámicos, laboran actualmente en Aris Industrial S.A., y tienen la responsabilidad de tomar decisiones para lograr los objetivos estratégicos establecidos.
- Sociedad Nacional de Industrias: Aris Industrial S.A. pertenece a este gremio debido a su enfoque en el desarrollo de la economía e industria peruana, por tal motivo, el director ejecutivo de la empresa pertenece al Comité Ejecutivo con el cargo de segundo vicepresidente, además de ser parte del Comité de la Industria Agroquímica (Sociedad Nacional de Industrias, 2022).

2.6 El sector industrial, posicionamiento y principales competidores

En Perú, las industrias manufactureras –que se dedican a la transformación de materia prima en productos de consumo final o intermedio– tienen la oportunidad de generar negocios enfocándose principalmente en los sectores como la minería, la construcción, la metalurgia, la textilera, los productos químicos, entre otros.

De acuerdo a la Sociedad Nacional de Industrias, a consecuencia de la declaración del Estado de Emergencia y el aislamiento social, en el año 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) se contrajo 16,3%. En abril del mismo año, la producción nacional cayó un 40,5%; presentando así una disminución récord como resultado de la estricta cuarentena. Con la fuerte caída de la producción nacional en abril y de todos los sectores económicos excepto agricultura (0,6%) y finanzas/seguros (4,6%), el Gobierno peruano aprobó la reanudación de la actividad económica en cuatro fases, a partir de mayo de 2020. En ese sentido, la economía nacional registró ese mes una contracción general de 32,7% y la industria registró una contracción de 41,5%. En el área metropolitana de Lima, la suspensión de la actividad económica y el aislamiento social forzoso redujeron la fuerza laboral en un 55% (2,7 millones de puestos de trabajo) y el declive de todos los sectores de la economía. En la industria manufacturera, el empleo se contrajo de 652,000 a 233,000, una disminución del 64% en el trimestre analizado (Sociedad Nacional de Industrias, 2020, p.7).

En lo que respecta a los sectores relacionados con las actividades de Aris Industrial S.A., cabe destacar que la UN Químicos continuó con sus operaciones debido a su relación con la elaboración de productos de primera necesidad. Por el contrario, la UN Textil y la UN Cerámicos permanecieron cerradas durante la etapa de aislamiento social, lo que concluyó en los siguientes resultados:

- En la manufactura textil: la importación no se detuvo; por lo que ingresaron al Perú más de 35 millones de metros de tejidos y más de 15 millones de kilos de hilados; viéndose afectada la producción nacional (Reaño, 2020). Según la Sociedad Nacional de Industrias, en Perú, el sector textil –que tiene aproximadamente 93,000 empresas– reportó una caída del 93% y la pérdida de 67,000 empleos (La industria textil peruana pide salvaguardas para superar el desplome del 2020, 2021). Así también, se canceló la participación de las empresas en ferias internacionales y, por consiguiente, también se cancelaron los pedidos de exportación, lo que trajo consigo un sobre *stock* que afectó los costos de almacenamiento (Los retos de la Industria Textil y Confecciones frente a la COVID-19, 2020).
- En la manufactura de cerámicos: forma parte del sector de consumo relacionado con la industria de la construcción. Este sector fue uno de los más golpeados durante la pandemia por lo que en abril, cuando la actividad económica estaba en su punto más bajo, el sector registró una contracción de 90,4%. Esto es mucho mayor que la reducción en el PIB total (-39,9%). Por su parte, el trabajo de construcción de emergencia en curso también tuvo problemas con el suministro de materiales (Instituto Peruano de Economía, 2020).

De acuerdo a lo manifestado por los Gerentes de cada unidad de negocio de Aris Industrial S.A., la empresa peruana se presenta en el mercado de la siguiente manera:

- UN Textil: es el líder en el mercado nacional con aproximadamente un 80% de la demanda de tejidos de lanas y mezclas para confección de prendas de vestir para ocasiones formales, *sport* elegante, uniformes de trabajo, entre otros diversos usos que puedan darse a los tejidos. A nivel nacional, su principal competidor son los tejidos y prendas de vestir provenientes de China e India. La distribución de sus productos se da a través de confeccionistas y tiendas a nivel nacional los cuales venden directamente a sastres y consumidores finales. Además, el 40% de los ingresos de esta unidad de negocio son provenientes de la venta al exterior; generalmente a países de Sudamérica, Alemania, China, Francia y México.
- UN Químicos:
División Agrícola: participa en el mercado nacional desde el año 2004, y actualmente tiene una participación de 9%. Cuenta dentro su cartera de productos con agroquímicos,

nutrientes, fertilizantes, adyuvantes, entre otros, con los cuales atiende a fundos, agricultores, y empresas de agroexportación; sus productos son mayoritariamente formulados localmente en la propia empresa. Asimismo, el 10% de los ingresos de la división agrícola son provenientes de Ecuador. Parte de sus canales de distribución corresponden a tiendas de una empresa del mismo grupo (Agropunto S.A.C.). Las ventas están focalizadas en la costa de Perú; algunas zonas de la sierra y ceja de selva, las cuales se atienden a través de representantes técnicos comerciales pertenecientes a la zona.

División Tratamiento de agua: es líder, con un 80% de participación en el mercado, sus principales públicos son empresas encargadas de la potabilización del agua para el consumo humano como Sedapal y algunas empresas que necesitan dentro de sus procesos tratar el agua como las industrias de pesca y agricultura. La principal venta se da a través de concursos públicos (licitaciones) y el principal competidor de esta división es Quimpac.

División Industrial: participa del mercado nacional desde 1965, es así que el producto sulfónico ha logrado abarcar el 80% de la demanda. Los productos químicos de esta división son utilizados por las industrias para hacer detergentes, jabones, entre otros. Todas las ventas se realizan a nivel nacional a través del B2B.

Cabe destacar que, en todas las divisiones de la UN Químicos, se tiene como competencia a la importación de productos.

- UN Cerámicos: Cerámicos Gala ocupa el tercer lugar de participación de mercado nacional con el 10% del mercado nacional de revestimiento cerámico, siendo sus principales competidores Celima y San Lorenzo, quienes ocupan el primer y segundo lugar respectivamente. Como principal canal de ventas cuenta con el tradicional; es decir, a partir de distribuidores y tiendas a nivel nacional; y con el canal moderno, a través de empresas *retail* como Sodimac, Maestro y Promart. Asimismo, el 30% de los ingresos de esta unidad de negocio son provenientes de la venta del exterior, generalmente a países de Centroamérica, Chile, Ecuador y Estados Unidos.

Tras una descripción detallada de la empresa, se revela que Aris Industrial S.A. es una compañía única en su naturaleza, debido a que no existen empresas peruanas que cuenten con tres unidades de negocio tan diferentes y diversas; las cuales trabajan día a día a través de un sistema

semi matricial. Así también, se identifica la gran importancia de los aspectos culturales para el alineamiento estratégico y la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos de la organización.

Asimismo, actualmente pocas empresas cuentan con una cultura organizacional tan específica, además de estar soportada en teorías de gestión. Las simbologías y los conceptos logran precisar los pilares y los hacen más accesibles, con la finalidad de ponerlos en práctica todos los días. Estas características hacen que la cultura de Aris Industrial S.A. no pueda ser reproducida, ya que para ello se necesitaría más de 79 años de experiencia.





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

Durante el periodo declarado por el Gobierno peruano de cuarentena y aislamiento social, Aris Industrial S.A. continuó con las operaciones de la UN Químicos –incluyendo personal de producción y administrativo de Lima y provincias– dado que esta unidad se encuentra relacionada con la elaboración de bienes de primera necesidad. Sin embargo, la empresa suspendió sus operaciones comerciales y productivas referidas a la UN Textil y a la UN Cerámicos. En el caso de las unidades de apoyo de administración y finanzas y operaciones continuaron con sus actividades a través de la modalidad remota, representando el 11% de la totalidad de trabajadores.

Para el mes de mayo de 2020 y de acuerdo con el plan de reactivación establecido por el Poder Ejecutivo, se reiniciaron las operaciones comerciales y productivas correspondientes a todas las unidades de negocio; en donde el personal de producción retomó sus funciones de manera presencial. Cabe destacar que, hubo un tratamiento especial con los colaboradores que tenían una enfermedad de riesgo, por lo que este grupo podía laborar de manera virtual, en el caso que sus funciones lo permitieran; de lo contrario se les brindaba una licencia con goce de haber.

Para la modalidad de trabajo presencial, la gerencia de Desarrollo Organizacional y Calidad estableció horarios escalonados y difundió los lineamientos de seguridad sanitaria para evitar los contagios de COVID-19; y así continuar con sus actividades habituales dentro de la empresa. Para el caso de la modalidad de trabajo remoto, se establecieron horarios únicos de trabajo, herramientas tecnológicas; y plataformas de reunión y colaboración. Finalmente, para los trabajadores de provincias se priorizaron las reuniones y asesorías virtuales para sus clientes, con el fin de preservar su salud.

A continuación, se detalla el proceso de diagnóstico de la problemática en el campo de la comunicación, incluyendo los objetivos principales y secundarios, la justificación, las herramientas metodológicas y la selección de la muestra.

3.1 Objetivos del diagnóstico

3.1.1 *Objetivo principal*

El objetivo principal de este estudio es diagnosticar el impacto de la crisis sanitaria frente a la COVID-19 en la cultura organizacional de la empresa peruana Aris Industrial S.A.

3.1.2 *Objetivos secundarios*

En línea con el objetivo principal, este estudio se enfoca en alcanzar tres objetivos secundarios para determinar el cumplimiento y la percepción de la cultura organizacional de los colaboradores sobre la empresa Aris Industrial S.A.:

- Determinar el cumplimiento de la cultura organizacional por parte de los colaboradores en el año 2019, antes de la crisis sanitaria frente al COVID-19.
- Reconocer el cumplimiento de los programas de Mejora Continua y 5S-SOLED en los años 2019 y 2020.
- Identificar la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional durante el año 2020.

3.2 *Justificación del diagnóstico*

La crisis sanitaria frente al COVID-19 trajo consigo un contexto de distanciamiento y aislamiento que afectó las actividades económicas en todos los países del mundo, los cuales no estuvieron preparados para afrontar sus consecuencias. Asimismo, las empresas se vieron obligadas a restringir diversas actividades y procesos habituales.

Con la realización de este diagnóstico se busca evidenciar el impacto de la crisis sanitaria en la cultura organizacional, para así diseñar estrategias diferenciadas de comunicación interna que contribuyan con su fortalecimiento en todos los niveles jerárquicos de la organización.

3.3 *Herramientas metodológicas*

Para diagnosticar el impacto de la crisis sanitaria frente al COVID-19 en la cultura organizacional de Aris industrial S.A. se utilizaron dos herramientas metodológicas cuantitativas y una cualitativa (encuesta *Great Place to Work*, reportes de Mejora Continua y 5S-SOLED, y entrevistas a profundidad).

3.3.1 *Encuesta Great Place to Work*

Con el propósito de determinar el cumplimiento de la cultura organizacional por parte de los colaboradores antes de la crisis sanitaria, se analizaron los resultados de la encuesta *Great Place to Work* en el 2019, la que consistió en un cuestionario de 66 preguntas cerradas (ver Anexo 2). Esta encuesta responde a la metodología de investigación cuantitativa, cuya importancia se presenta por ser un método que posibilita explorar preguntas para obtener información de un número notable de individuos (Grasso, 2016, p. 13).

La mencionada encuesta tuvo una muestra del 94% de los trabajadores de Aris Industrial S.A., como se presenta en la Tabla 3. Se debe resaltar que el perfil del colaborador, que participó del estudio presentaba las siguientes características demográficas: hombres y mujeres entre 18 y 65 años, con grado de instrucción de secundaria completa.

Tabla 3

Ficha técnica encuesta Great Place to Work

| | |
|---------------------------------|--|
| Universo | 928 trabajadores de Aris Industrial S.A. |
| Tamaño de muestra | 872 encuestas (0.94 del universo) |
| Tipo de muestreo | Aleatorio |
| Nivel de confianza | 95% |
| Margen de error | +/- 5% |
| Técnica de recolección de datos | Encuesta en línea |
| Año de recolección | 2019 |

Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta *Great Place to Work* aplicada en Aris Industrial S.A.

Los resultados de la aplicación de esta herramienta de investigación, evidenciaron un cumplimiento de los valores corporativos por encima del 75% en todas las áreas y unidades de negocio: responsabilidad 90%, productividad 85%, proactividad 81% y creatividad 81% (ver Anexo 3). Cabe mencionar que, cada valor estuvo asociado a un promedio de 16 preguntas. Por esta razón, se concluye que los colaboradores tenían una significativa identificación con la cultura organizacional, además estaban orientados a los objetivos estratégicos y compartían una meta común antes de la pandemia de COVID-19.

3.3.2 Reportes programas Mejora Continua y 5S-SOLED

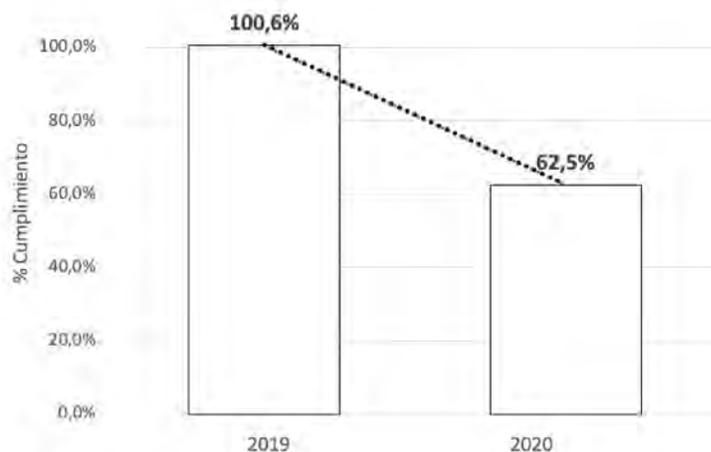
Para reconocer el cumplimiento de los programas de Mejora Continua y 5S-SOLED se realizó un comparativo entre los indicadores evidenciados en sus reportes entre los años 2019 y 2020. Se debe tener en cuenta que el programa Mejora Continua se identifica con los valores de proactividad y creatividad; y el programa 5S-SOLED se fundamenta en la práctica de los valores de responsabilidad y productividad (ver Anexo 4).

El mencionado reporte de Mejora Continua abarca el universo total de áreas que incluyen a todos los trabajadores de Aris Industrial S.A., el cual logró al cierre del 2019 un cumplimiento

del 100,6%; mientras que, al cierre del 2020 se obtuvo un 62,5%, registrándose una reducción de 38,1 puntos porcentuales como se ve en la Figura 3.

Figura 3

Resultados del cumplimiento del Programa de Mejora Continua

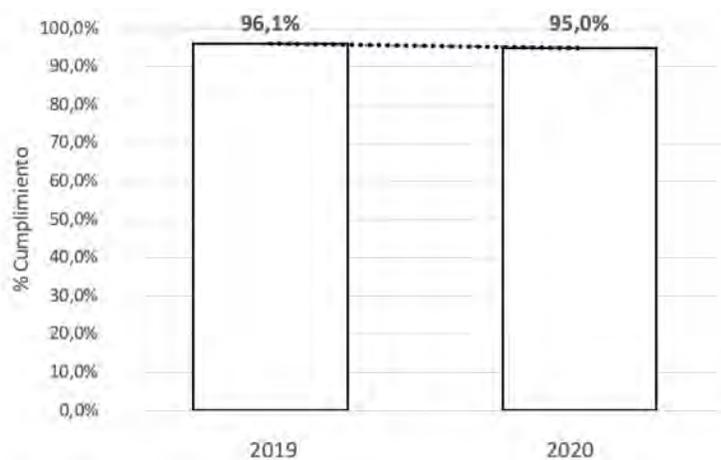


Nota. Tomado de Aris Industrial (2019 -2020), Reporte de Mejora Continua.

Para el caso del reporte del programa 5S-SOLED, al cierre del año 2019 se registró un puntaje de 96,1%; en tanto que, en el año 2020 se alcanzó el 95%, disminuyendo en 1,1 puntos porcentuales, como se ve en la Figura 4. No obstante, es imprescindible mencionar que en el año 2020 no se auditaron las áreas de ventas, logística, y toda la unidad de apoyo de administración y finanzas (áreas en modalidad remota).

Figura 4

Resultados del cumplimiento del Programa 5S-SOLED



Nota. Tomado de Aris Industrial (2019-2020), Reporte de Cumplimiento de 5S-SOLED

3.3.3 *Entrevistas a profundidad*

Con la finalidad de identificar la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional durante el año 2020, se ejecutó un estudio cualitativo mediante la aplicación de entrevistas a profundidad, en la que se incluyeron preguntas divididas en cinco bloques: la percepción en la coordinación, el seguimiento y resultados, la confraternización, la capacitación y la comunicación (ver Anexo 5). La importancia en el uso de esta metodología de investigación cualitativa, según lo manifiestan Carmona y Ribot (2007), radica en que la entrevista a profundidad:

es una técnica para recopilar información sobre conocimientos, creencias, rituales, de una persona o sobre la vida de una sociedad, su cultura. Consiste en solicitar información sobre un tema determinado. Se caracteriza por una conversación personal larga, no estructurada, en la que se persigue que el entrevistado exprese de forma libre sus opiniones, actitudes, o preferencias sobre el tema objeto de estudio. De esta manera se concibe como una interacción social entre dos personas en la que se va a generar una comunicación de significados; una va a explicar su visión del tema (...) y la otra va a tratar de comprender o interpretar esa explicación. (p. 250)

En este sentido, dada la información que se puede obtener mediante este tipo de metodología, se justifica la aplicación de esta herramienta. Para este estudio se realizaron 12 entrevistas a una muestra conformada por líderes y trabajadores de la empresa, como se detalla en la Tabla 4. Se debe resaltar que, el perfil que participó en el estudio presentaba las siguientes características demográficas: hombres y mujeres entre 30 y 65 años, con grado de instrucción universitaria completa, con 3 a más años de antigüedad y con contrato permanente.

Tabla 4

Perfiles seleccionados para las entrevistas a profundidad

| Unidad de Negocio o Apoyo | Tipo de puesto |
|---------------------------|--|
| Administración y Finanzas | Director UA Administración y Finanzas |
| | Gerente de Contabilidad |
| | Asistente de Contabilidad |
| Operaciones | Gerente de Desarrollo Organizacional y Calidad |
| | Asistente de Logística |
| | Coordinadora de Comercio Exterior |
| Textil | Director UN Textil |

| | |
|-----------|--|
| Químicos | Director UN Químicos |
| Cerámicos | Director UN Cerámicos Analista de <i>Marketing</i> Representante Comercial <i>Retail</i> Analista Comercial |

Nota: Elaboración propia.

De estas entrevistas a profundidad, se obtuvieron las percepciones de los trabajadores de acuerdo a los bloques de preguntas. En lo que respecta al bloque de coordinación, los entrevistados manifestaron las dificultades durante el horario laboral –entre el personal de modalidad presencial y el del trabajo remoto– lo cual aumentó el nivel de estrés.

Las percepciones del segundo bloque sobre seguimiento y resultados, destacan la dificultad para desarrollar el programa 5S-SOLED, ya que el tiempo era escaso para poder llevarlo a cabo por la disminución del número de colaboradores en las áreas de trabajo. Así también, el énfasis en la ejecución de actividades diarias retrasó la implementación de las mejoras.

Sobre el bloque de confraternización, se distingue la ausencia de reuniones de camaradería a lo largo del 2020, lo cual evidencia una escasa integración entre los compañeros de trabajo. Por otro lado, los resultados del bloque de capacitación indican que los líderes y sus equipos no tienen conocimiento del desarrollo, del registro y del cumplimiento de las metas establecidas. Además, durante la incorporación de nuevos jefes y gerentes a la empresa no se consideran oportunidades de capacitación sobre los aspectos de la cultura de Aris, por lo que existiría un riesgo de inculcar una cultura ajena.

De las respuestas obtenidas sobre el bloque de comunicación interna, los entrevistados manifiestan una preferencia por los mensajes enviados, a través de los diversos soportes digitales de la empresa. Adicionalmente, aprecian la frecuencia a la exposición de los contenidos comunicacionales, sin ninguna restricción de horario específico.

Después de lo mencionado, se puede afirmar que existieron tres problemas claves que impactaron la cultura organizacional de Aris Industrial S.A.: 1) el limitado conocimiento de los aspectos culturales por parte de los colaboradores bajo la modalidad de trabajo remoto, 2) la reducción del nivel de interacción y comunicación entre los trabajadores en el entorno presencial y 3) la limitación para la formación de nuevos líderes en los diferentes niveles jerárquicos.

Este panorama evidenció la necesidad de difundir, interiorizar y practicar la cultura organizacional para fortalecer el cumplimiento de los aspectos de la estructura de gestión, dentro de los cuales se encuentran los programas de Mejora Continua y 5S-SOLED, los valores corporativos, entre otros.

Por esta razón, se identificó que el principal actor para lograr el fortalecimiento de la cultura Aris era el área de comunicación interna (compuesta por un analista y un practicante de comunicación), que se encuentra estratégicamente ubicada en la gerencia de Desarrollo Organizacional y Calidad, la cual es el soporte directo de la Dirección Ejecutiva como se mencionó en Capítulo 2.





Capítulo 4 Estrategia de comunicación

Para formular una estrategia de comunicación interna, se requiere de un análisis e investigación previa sobre la situación comunicacional, con el objetivo de proponer acciones de comunicación que satisfagan las necesidades de la empresa (Brandolini y González, 2009, p. 39). No obstante, toda estrategia debe estar basada en un objetivo estratégico, con la finalidad de establecer una pauta sobre el rumbo que tomará la empresa con respecto a la situación comunicacional a mejorar. Por esta razón y de acuerdo con los hallazgos manifestados en el Capítulo 3, se establecieron los siguientes objetivos estratégicos para los meses de julio de 2021 a marzo de 2022:

- Crear una plataforma digital con mensajes claves relacionados a la cultura de Aris para el 100% de trabajadores.
- Difundir el sistema de gestión en el 100% de espacios comunes dentro de las instalaciones de la empresa a través de elementos físicos y audiovisuales.
- Diseñar un programa modelo de capacitación para dar a conocer y fortalecer la importancia de la cultura Aris en los líderes de los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

Estos objetivos se cumplieron a través del desarrollo de las estrategias de comunicación interna que se describen respectivamente.

4.1 Zona Aris

El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), por medio de recursos digitales como las plataformas *webs* o *intranets*, ha llegado a las organizaciones en un momento en que la información se ha convertido en un recurso muy estratégico y eficaz para el proceso de creación de valor en una empresa. Estos recursos contribuyen con la gestión del conocimiento, puesto que comunican sobre lo que está ocurriendo en la compañía. Así también, ofrecen respuestas a las preguntas frecuentes que tienen los colaboradores para orientarlos durante la ejecución de sus funciones. Es por este motivo que:

(...) con la implantación de *intranets*, las empresas modifican la relación con su empleado. Una *intranet* es un instrumento con el que la gente produce, encuentra y utiliza información, es decir, se vuelve un actor, cuando antes era un mero espectador en el plano comunicativo. Para la empresa, la *intranet* presenta la ventaja de que es una nueva forma de canalizar la comunicación entre personas, donde la información es transversal, (...), ayudando a superar

barreras de espacio y tiempo (...) El departamento de Comunicación debe velar para que una *intranet* seduzca, cause sorpresa y convenza. (Arribas, 2005, p. 406)

Teniendo en cuenta, que uno de los problemas de comunicación presentados fue el limitado conocimiento de la cultura organizacional por parte de los colaboradores de Aris Industrial S.A. en la modalidad de trabajo remoto, se propuso implementar la estrategia denominada “Zona Aris”. Esta herramienta se basó en la creación de una plataforma *web* responsiva (que se adapte a diversos dispositivos móviles) integrando toda la información de la cultura organizacional de Aris –visión, misión, objetivos estratégicos, programas 5S-SOLED y de Mejora Continua, valores corporativos, código de ética, políticas, Pensamiento Aris, entre otros– y permitiendo el fácil y rápido acceso de la información a todos los trabajadores en cualquier momento y desde cualquier parte del mundo. Cabe destacar, que la empresa contaba con una *intranet* obsoleta, que restringía el acceso solo para el personal administrativo cuando se encontraba físicamente en las instalaciones de la organización y contaba con escasa información sobre la cultura organizacional (ver Anexo 5).

4.2 Nuestro sistema de gestión

Toda compañía en Perú y el mundo, sea esta grande o pequeña, cuenta con aspectos culturales que definen el comportamiento, la toma de decisiones y las prácticas que se realizan de manera interna. Estos elementos hacen que la empresa sea única e identificable, ya que no existen dos organizaciones con la misma cultura organizacional, es así que los colaboradores requieren conocerla, entenderla y experimentarla. Charón (2007) menciona que:

Hoy en día, las empresas de producción y servicios tratan de incorporar un patrón de comportamiento general, a través de la transmisión de creencias y valores comunes a sus miembros, este está recogido, de una forma u otra, en su misión institucional para contribuir a elevar la cohesión interna y a profundizar el sentido de pertenencia (...) Tanto los valores como las creencias, contenidas generalmente en la filosofía de la gestión, orientan a los trabajadores y les dan identidad, los integran o los fraccionan, como miembros de una organización. (p. 88)

De acuerdo a ello, y con la finalidad de aprovechar los espacios comunes con menor interacción entre el personal debido a la presencia del COVID-19, se propuso la estrategia “Nuestro sistema de gestión”, que consistió en la concepción de una estructura dinámica para la difusión de los elementos de la cultura organizacional en espacios de uso común a través de implementación

de pantallas en los comedores de la empresa; además de materiales gráficos, como afiches para salas de reuniones, salas de capacitación y en las vitrinas de cada área de trabajo.

4.3 Nuestra cultura Aris

La capacitación es una de las herramientas más rentables que puede ejecutar una empresa con la finalidad de potenciar el elemento humano que la integra. Los líderes en las organizaciones deben ser los primeros en completar o fortalecer su formación en los aspectos culturales de la empresa, para luego desplegar sus conocimientos al personal que se encuentra bajo su cargo. Es por ello que existen diversos beneficios de la capacitación al personal:

Para la organización: (...) la capacitación genera un aumento de la productividad y la calidad de trabajo, incrementa la rentabilidad de la organización, levanta la moral de los trabajadores, ayuda a resolver problemas concretos en el día a día, disminuye la necesidad de supervisión, contribuye a prevenir los accidentes de trabajo, mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad, y propende a que el personal se sienta identificado con la empresa, mejora la imagen de la organización, mejora la relación jefes - subordinados; y coadyuva a la comprensión y adopción de políticas, ayuda a reducir los costos. Para el campo individual [colaboradores]: ayuda a las personas a resolver problemas y a tomar decisiones, forjar líderes y mejorar las aptitudes comunicativas de las personas, permite el logro de metas individuales y aumenta la confianza en sí mismo, eliminando los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual (La importancia de la capacitación en la empresa, 2016).

Conociendo estos beneficios y habiendo detectado el riesgo de que los nuevos trabajadores de Aris Industrial S.A. puedan transmitir una cultura ajena a la empresa, se planificó llevar a cabo la estrategia “Nuestra cultura Aris”, la cual abarcó la creación de una estructura de capacitación y la elaboración de materiales didácticos para los líderes, tomando en cuenta sus distintos tipos de aprendizaje. El objetivo final de las capacitaciones fue la aplicación de la técnica de cascada, ya que los líderes debían impartir los conocimientos a sus respectivos equipos.



Capítulo 5 Plan de acción y/o ejecución

Con la finalidad de implementar las estrategias previamente establecidas, la gerencia de Desarrollo Organizacional y Calidad junto con el área de Comunicación Interna desarrolló un plan de acción como herramienta de gestión, que contó con el detalle de las actividades a ejecutar, el tiempo de su implementación y los recursos para su cumplimiento. A continuación, se describen las acciones de acuerdo a cada estrategia.

5.1 Zona Aris

La Zona Aris es una plataforma *web* que se creó, debido a que los colaboradores no tenían un espacio virtual para encontrar información interna de la empresa y recibían comunicaciones y documentación desde distintos canales, como correos electrónicos de las áreas de selección, recursos humanos, inducción y comunicaciones. Cada una de estas áreas proporcionaba diversa información de la empresa de interés del trabajador.

Para lograr la implementación de la estrategia, entre los meses de julio de 2021 a marzo 2022, se realizaron las siguientes actividades de creación y difusión de la “Zona Aris”, las cuales estuvieron bajo la dirección de los responsables seleccionados, que a continuación se detallan en la Tabla 5.

Tabla 5

Actividades, responsables y cronograma para la creación de la plataforma web - Zona Aris

| Actividades | Responsables | Cronograma |
|---|---------------------------------|---------------------|
| 1. Investigación sobre soluciones digitales y proveedores especializados. | Comunicación Interna | Julio 2021 |
| 2. Recolección de información relevante. | Comunicación Interna | Julio - agosto 2021 |
| 3. Categorización de información por módulos, secciones y subsecciones. | Comunicación Interna | Setiembre 2021 |
| 4. Actualización de información con el apoyo de áreas estratégicas. | Comunicación Interna Calidad | Octubre 2021 |

| | | |
|---|--------------------------------------|----------------|
| 5. Diseño y diagramación de la <i>web</i> . | Comunicación Interna | Noviembre 2021 |
| 6. Reuniones con el área de Sistemas para definir la integración de la Zona Aris con otros sistemas y página de la empresa. | Sistemas Comunicación Interna | Diciembre 2021 |
| 7. Pruebas de verificación del funcionamiento correcto de <i>web</i> para aprobación de Directorio. | Sistemas Comunicación Interna | Enero 2022 |
| 8. Creación de manual del usuario (Ver Anexo 6). | Comunicación Interna | Febrero 2022 |
| 9. Capacitación a los administradores de la <i>web</i> ³ . | Comunicación Interna Capacitación | Febrero 2022 |
| 10. Capacitación de usuarios claves de la <i>web</i> ⁴ . | Comunicación Interna Capacitación | Febrero 2022 |
| 11. Campaña de comunicación. | Comunicación Interna | Marzo 2022 |

Nota. Elaboración propia.

La implementación de la Zona Aris brindó a los colaboradores de las distintas plantas y a los representantes técnicos comerciales de provincia mayor accesibilidad a la información sobre la cultura Aris. Además, como se observa en la Figura 5, la información se centralizó en una sola plataforma, la cual puede ser consultada de forma oportuna e independiente, en cualquier momento y desde cualquier lugar.

³ Como administradores de web se eligieron a seis colaboradores de las áreas de Gestión de Calidad, Inducción, Comunicación Interna y Capacitación.

⁴ Se seleccionaron 20 usuarios claves de las áreas de Recursos Humanos (6), Salud Ocupacional (4), Selección (4), Proyectos (1), Bienestar Social (1), Desarrollo Organizacional y Calidad (1) y Sistemas (3) quienes tenían contacto directo con los colaboradores. Este personal sirvió como aliado estratégico para el despliegue de la nueva web.

Figura 5

Plataforma web - Zona Aris

ARIS Nosotros Cuidándonos Aprendiendo Calidad Soporte + Conectados

NUESTRA ZONA ARIS

Selección de equipos que garantizan la responsabilidad, seguridad, productividad y rentabilidad en el trabajo. Siempre a la vanguardia de la mejor tecnología.

La lactancia materna ES AMOR
convertido en alimento

INFO ARIS

25 Años
¡Feliz Cumpleaños!
SANTA CRUZ VELASQUEZ JAVIER PAUL
CERÁMICO - OPERARIO 3

SIEMPRE INFORMADO

¿CÓMO AYUDAR A TUS HIJOS CON SUS TAREAS?
INFORMACIÓN 18 de agosto 2022

CONSEJOS PARA CUIDAR NUESTRA SALUD
SALUD 18 de agosto 2022

¿CÓMO PREVENIR LA HIPOACUSIA EN EL TRABAJO?
SEGURIDAD 18 de agosto 2022

NUESTRA CULTURA ARIS

DIRECTORIO

LEYLA GILDA HILARIO OLAECHEA
ASISTENTE DE COBRANZAS
Administración y Finanzas
18 de agosto
061594224

LEYNE PAOLA JARA MENDIETA
COORDINADOR DE PRODUCCIÓN
Textil
28 de julio
060204596

MEJORA CONTINUA
Acciones, ideas o programas que cambian la forma de realizar una tarea, actividad, proceso o producto, permitiendo mejorar la calidad, eficiencia y seguridad.

Programa 5S SOLED
Metodología para lograr una mayor competitividad y servicio de calidad, que comprende 5 etapas: seleccionar, organizar, limpiar, estandarizar y disciplina.

DÍAS FESTIVOS

79 Aniversario - 79 Años
12 de Abril

8 de Marzo Día de la Mujer
8 de Marzo

Feliz día de la Amistad
14 de Febrero

Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional.

Tipo de cambio Ayer: 3.76600 Hoy: 3.76600

ARIS © COPYRIGHT. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

Nota. Tomado de la página web interna Zona Aris (2022), Home.

Esta plataforma *web* ofrece información centralizada y actualizada de las distintas áreas de trabajo como: Recursos Humanos, Bienestar, Seguridad, Salud Ocupacional, Sistemas, Capacitación, Comunicación, Calidad, Logística y Contabilidad. La Zona Aris actualmente cuenta con los siguientes módulos, secciones y subsecciones, las cuales se listan en la Tabla 6.

Tabla 6

Zona Aris: módulos, secciones y subsecciones de la web interna

| Módulos | Secciones | Subsecciones |
|----------------|-------------------------|---|
| 1. Nosotros | Cultura organizacional | ¿Quiénes somos? Sistema de gestión Unidades de negocio y apoyo Presencia internacional |
| | Comunicaciones Internas | Comunicados Campañas INFOARIS Días festivos Dialoguemos |
| | Recursos Humanos | Asistencias Horarios Boletas AFP y CTS Reglamentos Información general |
| 2. Cuidándonos | Seguridad Industrial | Boletines Formatos Registro de incidentes Matriz IPERC ⁵ Políticas |

⁵ Identificación de Peligros y la Evaluación de Riesgos y Controles.

| | | Simulacros |
|----------------|-----------------------|--|
| | Salud Ocupacional | Boletines Salud ocupacional Prevención COVID |
| | Bienestar Personal | Boletines Concesionario Seguro de Vida Ley Licencias Seguros Salud |
| 3. Aprendiendo | Inducción Corporativa | ¿Quiénes Somos? Cultura Organizacional Programa 5S-SOLDED Aspectos laborales Seguridad en el trabajo Protocolo General COVID-19 Test de Conocimiento |
| | Capacitación | Formatos de Registro Sistema de capacitación Horas de capacitación acumuladas Contenidos de capacitación SENATI-cursos libres |
| 4. Calidad | Gestión de Calidad | SIGA ⁶ Gestión de Indicadores Programa 5S-SOLED Mejora Continua Proyecto de mejora |

⁶ Sistema Integrado de Gestión Administrativa.

| | | |
|----------------|----------------------|--|
| | | Plan de acción |
| | | Certificaciones |
| | Gestión documentaria | Procedimientos |
| | | Formatos |
| | | Políticas |
| | | Tabla de Codificación |
| 5. Soporte | Sistemas | Atención de sistemas |
| | | Biblioteca de sistemas |
| | | ARANDA ⁷ |
| | | Consumos telefónicos |
| | | Políticas de seguridad e información |
| | | Consulta sistemas |
| | Contabilidad | Procedimiento para liquidación de viáticos |
| | | Anexos |
| | Logística | Formatos |
| | | Instrucciones para seguros vehiculares |
| | Movilidad Aris Lurín | Horarios |
| | | Paraderos |
| | | Protocolos |
| 6. +Conectados | Directorio | |
| | Cumpleaños | |
| | Bienvenidas | |

⁷ Aranda *Service Desk* ayuda con la gestión de procesos y servicios de soporte, como solicitudes, requerimientos, incidentes y cambios.

 Preguntas frecuentes

Nota. Elaboración propia.

Luego de la aprobación final de la plataforma, se realizó una campaña de comunicación con la finalidad de dar a conocer la nueva *web* para todo el personal interno. Para ello se llevó a cabo una programación sobre los mensajes a difundir, de acuerdo con los públicos, los canales a utilizar y el tiempo de su publicación, los cuales se detallan en la Tabla 7.

Tabla 7

Campaña de comunicación: mensajes, públicos, productos, canales y tiempo de exposición

| Tema | Mensaje | Públicos | Productos | Canales | Tiempo |
|------------------|--|----------------|--------------------------|-------------------------|---------|
| Intriga | Muy Pronto/ Próximamente / Algo nuevo llega... | Producción | Afiche | Vitrinas | 3 días |
| | | | intriga A4 | Principales | |
| | | Administrativo | Animación | TV | 3 días |
| | | | Horizontal | intriga | |
| Todos | Wallpaper | Laptops y | 3 días | | |
| | intriga | Computadoras | | | |
| | | Animación | WhatsApp | 1 día | |
| | | Vertical | | | |
| | | intriga | | | |
| | | Animación | Facebook | Fijo | |
| | | Horizontal | | | |
| | | intriga | | | |
| Web + Ingreso | Zona Aris Pasos para | Producción | Afiche A4 lanzamiento | Vitrinas Principales | 14 días |

| | | | | | |
|----------------------------|---|----------------|---|--------------------------------------|---------|
| | ingresar | | Animación Horizontal lanzamiento | TV | 1 día |
| | | Administrativo | <i>Wallpaper</i> Lanzamiento | <i>Laptops</i> y Computadoras | 30 días |
| | | | Manual de Uso de <i>Web</i> Interna | Correo Electrónico | 1 envío |
| | | Todos | Animación Vertical lanzamiento | <i>WhatsApp</i> | 1 día |
| | | | Catálogo Digital | <i>WhatsApp</i> | Fijo |
| | | | Portada | <i>Facebook</i> | 30 días |
| | | | Foto de Perfil | <i>WhatsApp</i> y <i>Facebook</i> | 14 días |
| Web + Ingreso + HOME | Zona Aris Pasos para ingresar HOME | Producción | Afiche A4 | Vitrinas Principales | 14 días |
| | | | Animación Horizontal | TV | 1 día |
| | | Todos | Animación Vertical | <i>WhatsApp</i> | 1 envío |
| | | | Animación Horizontal | <i>Facebook</i> | Fijo |

| | | | | | |
|------------|------------|------------|------------|-----------------|---------|
| Web + | Zona Aris | Producción | Afiche A4 | Vitrinas | 14 días |
| Ingreso + | Pasos para | | | Principales | |
| Módulos | ingresar | | Animación | TV | 1 día |
| | Módulos | | Horizontal | | |
| | | Todos | Animación | <i>WhatsApp</i> | 1 envío |
| | | | Vertical | | |
| | | | Animación | <i>Facebook</i> | Fijo |
| | | | Horizontal | | |
| Web + | Zona Aris | Producción | Afiche A4 | Vitrinas | 14 días |
| Ingreso + | Pasos para | | | Principales | |
| Botones | ingresar | | Animación | TV | 1 día |
| Superiores | Botones | | Horizontal | | |
| s | Superiores | Todos | Animación | <i>WhatsApp</i> | 1 envío |
| | | | Vertical | | |
| | | | Animación | <i>Facebook</i> | Fijo |
| | | | Horizontal | | |
| Web + | Zona Aris | Producción | Afiche A4 | Vitrinas | 14 días |
| Ingreso + | Pasos para | | | Principales | |
| Botones | ingresar | | Animación | TV | 1 día |
| Izquierda | Botones | | Horizontal | | |
| | Izquierda | Todos | Animación | <i>WhatsApp</i> | 1 envío |
| | | | Vertical | | |
| | | | Animación | <i>Facebook</i> | Fijo |
| | | | Horizontal | | |

Nota. Elaboración propia.

Seguidamente, se procedió con la elaboración de los distintos productos comunicacionales que fueron físicos y digitales con adaptaciones de acuerdo a los canales utilizados. En las Figuras 6 y 7 se muestran algunos ejemplos de las piezas gráficas empleadas para la campaña de comunicación. Para ver las demás piezas consultar el Anexo 7.

Figura 6

Pieza gráfica: Inicio de sesión a plataforma web - Zona Aris

ARIS

ZONA ARIS

CADA VEZ MÁS DIGITALES

En la Zona Aris encontrarás diversa información de nuestra empresa.

Podrás navegar por la Zona Aris en tu **celular, laptop o PC.**

¡Que no te lo cuenten! 😄

1. Ingresa a Google y escribe: **ZONA.ARIS.COM.PE** 🔍

2. En usuario escribe tu DNI y en contraseña escribe **000+código de trabajador**

Bienvenid@ a la Zona Aris

Este es el Portal Web de Aris Industrial, en donde encontrarás toda la información que necesitas de nuestra empresa.

Usuario
45612389

Contraseña (DNI + código del trabajador)

Ingresar

Empieza a navegar y seguir conectado con la Zona Aris.

Nota. Tomada de Aris Industrial (2022), Comunicado de Lanzamiento de la Zona Aris.

Figura 7

Pieza gráfica: Módulos de la plataforma web - Zona Aris

Y TÚ, ¿YA SABES CÓMO INGRESAR A NUESTRA... ZONA ARIS

1. Ingresa a Google y escribe: [ZONA.ARIS.COM.PE](https://www.zona.aris.com.pe)

2. En usuario escribe tu DNI y en contraseña escribe 000+código de trabajador

Bienvid@ a la Zona Aris

¡Conoce nuestros módulos!

NOSOTROS

- Cultura Organizacional
- Comunicaciones Internas
- Recursos Humanos

CUIDÉMONOS

- Seguridad
- Salud
- Bienestar Social

APRENDIENDO

- Inducción Corporativa
- Capacitación

CALIDAD

- Gestión de calidad
- Gestión documentaria

+ CONECTADOS

- Directorio
- Cumpleaños
- Bienvenidas
- Preguntas Frecuentes

Nota. Tomado de Aris Industrial (2022), Comunicado sobre módulos de la Zona Aris.

5.2 Nuestro sistema de gestión

Nuestro sistema de gestión es una síntesis de la cultura de Aris Industrial S.A., que se elaboró debido a los cambios y actualizaciones de los aspectos culturales, para luego difundirlo a través de los distintos canales físicos de comunicación hacia todos los colaboradores de la empresa.

Durante los meses de julio de 2021 a marzo de 2022, se estableció que la gerencia de Desarrollo Organizacional y Calidad y el área de Comunicación Interna realizarían las siguientes actividades, para definir la nueva organización de la estructura de gestión de Aris Industrial S.A. A continuación, se detallan las actividades en la Tabla 8.

Tabla 8

Actividades, responsables y cronograma para la creación de Nuestro sistema de gestión

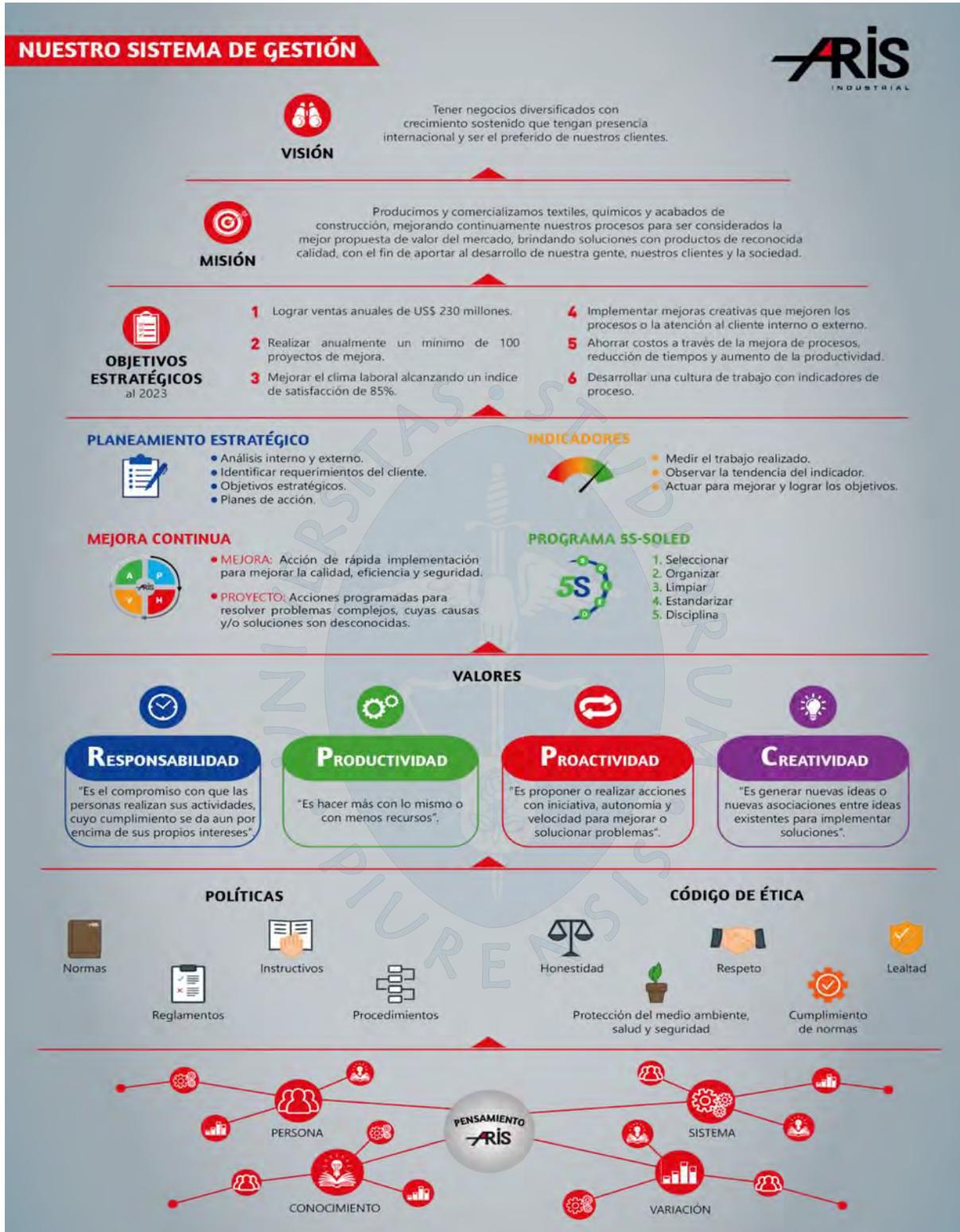
| Actividades | Responsables | Cronograma |
|---|--------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Investigación de diseños y estructuras del mercado. | Comunicación Interna | Julio 2021 |
| 2. Diseño de propuestas de nueva estructura. | Comunicación Interna DO y Calidad | Julio 2021 |
| 3. Selección de propuesta preliminar. | Directorio | Julio 2021 |
| 4. Mejoras y adaptaciones de la propuesta preliminar. | Comunicación Interna | Julio 2021 |
| 5. Aprobación del diseño final de Nuestro sistema de gestión. | Directorio | Julio 2021 |
| 6. Campaña de comunicación. | Comunicación Interna | Agosto 2021 - Marzo 2022 |

Nota. Elaboración propia.

La elaboración de Nuestro sistema de gestión concibió el desarrollo de iconografías para cada elemento cultural con la finalidad de generar fácil recordación del contenido, el cual se encuentra organizado de manera ascendente; es decir la lectura se realiza de abajo hacia arriba, en donde la base de la cultura es el Pensamiento Aris, seguido de políticas, código de ética, valores corporativos, programa 5S-SOLED, programa Mejora Continua, planeamiento estratégico, indicadores, objetivos estratégicos y misión, cuyo cumplimiento permitirá alcanzar la visión de la empresa, como se ver en la Figura 8.

Figura 8

Nuestro sistema de gestión



Nota. Tomado de Aris Industrial (2021), Nuestro sistema de gestión.

Luego de recibir la validación final, se realizó la campaña de difusión del contenido que se basó en la publicación de Nuestro sistema de gestión en diferentes soportes físicos con los que cuenta la empresa (ver Anexo 8). A continuación, se detalla el contenido de la campaña en la Tabla 9.

Tabla 9

Productos, tipo de soporte, ubicación y uso

| Producto | Tipo de soporte | Ubicación | Uso |
|----------------------|-----------------|--|---|
| Afiche | Físico | Vitrinas de Aris Lima y Aris Lurín | Exposición constante |
| Acrílicos | Físico | Salas de reuniones y capacitaciones | Capacitaciones y reuniones presenciales |
| Animaciones o videos | Físico | Pantallas de comedores de Aris Lima y Aris Lurín | Exposición interdiaria |

Nota. Elaboración propia.

Los puntos estratégicos en las instalaciones de la empresa se establecieron con el objetivo de conseguir una constante exposición de los elementos de la cultura Aris. Los soportes físicos que se utilizaron fueron las salas de reunión, salas de capacitación, vitrinas de plantas y pantallas en los comedores, como se detalla en la Figura 9.

Figura 9

Espacios físicos de difusión de Nuestro sistema de gestión

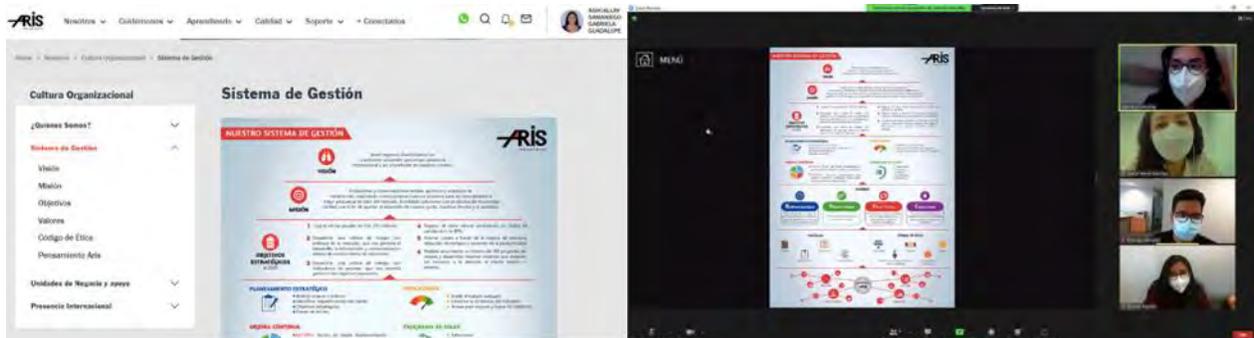


Nota. Tomado de Aris Industrial (2021), Espacios físicos de difusión de Nuestro sistema de gestión.

Adicionalmente, el afiche se utilizó para capacitar a través de soportes virtuales como la web interna y en las reuniones de trabajo a través de la plataforma *Microsoft Teams*, como se puede visualizar en la Figura 10.

Figura 10

Espacios virtuales de difusión de Nuestro sistema de gestión



Nota. Tomado de la página web interna Zona Aris (2022), Módulo de Cultura Organizacional.

5.3 Nuestra cultura Aris

Nuestra cultura Aris es un ciclo de sesiones formativas para la capacitación de líderes de Aris Industrial S.A., que se desarrolló con el propósito de interiorizar y consolidar los conocimientos sobre la cultura organizacional, debido a que una gran cantidad de líderes se integraron a la empresa durante el periodo de pandemia de COVID-19.

Para el desarrollo de esta estrategia, durante los meses de julio de 2021 a marzo de 2022, se realizarán una serie de actividades que van desde la estructura de la capacitación, hasta la coordinación de despliegue para la siguiente formación por parte de los líderes a sus respectivos equipos de trabajo. En la Tabla 10, se enumeran las actividades ejecutadas.

Tabla 10

Actividades, responsables y cronograma para la ejecución de la capacitación

| Actividades | Responsables | Cronograma |
|--|--|-------------------------------|
| 1. Revisión de fuentes bibliográficas en la que se basa la cultura de la empresa. | Comunicación Interna | Julio 2021 |
| 2. Definición de la estructura metodológica: dinámica rompe hielo, pre-test, presentación del tema (video), caso de negocio y post-test. | Comunicación Interna Desarrollo Organizacional y Calidad | Julio 2021 |
| 3. Elaboración de material formativo (casos, presentaciones, etc.). | Comunicación Interna Calidad | Julio 2021 |
| 4. Determinación de los líderes participantes. | Comunicación Interna Desarrollo Organizacional y Calidad | Julio 2021 |
| 5. Campaña de comunicación. | Comunicación Interna | Agosto 2021 |
| 6. Desarrollo de capacitaciones presenciales y virtuales. | Comunicación Interna Desarrollo Organizacional y Calidad | Agosto - Setiembre 2021 |
| 7. Creación del repositorio virtual. | Comunicación Interna y Sistemas | Setiembre 2021 |
| 8. Reunión de despliegue. | Comunicación Interna | Octubre 2021 |

| Desarrollo Organizacional y Calidad | | |
|--|--------------------|---------------------------|
| 9. Capacitaciones de líderes a sus equipos de trabajo. | Cada líder de área | Octubre 2021 - marzo 2022 |

Nota. Elaboración propia.

Nuestra cultura Aris se fundamenta en los textos “La Nueva Economía” y “Cómo Administrar con el Método Deming”, a través de los cuales se forma el Pensamiento Aris que es la base de la cultura organizacional, que sostiene a las políticas, código de ética, valores corporativos, programas organizacionales, planeamiento estratégico, indicadores, objetivos, misión y visión de la empresa.

Para elaborar las sesiones de Nuestra cultura Aris, se actualizaron y desarrollaron materiales de capacitación con respecto a todos los elementos culturales. Además, se determinó que la cantidad de sesiones sean ocho (una por semana) con una duración de dos a tres horas en promedio. A continuación, se detallan en la Tabla 11 los nombres, formatos y lecturas para cada sesión.

Tabla 11

Número de sesión, formato y lecturas para la capacitación de Nuestra cultura Aris

| Número de sesión | Formato | Lecturas |
|--------------------------------------|------------|--|
| 1. Parte I: Pensamiento Aris | Presencial | Puntos 1-7 del Método de Deming |
| 2. Parte II: Pensamiento Aris | Presencial | Puntos 8-14 del Método de Deming |
| 3. Parte III: Pensamiento Aris | Presencial | El conocimiento profundo |
| 4. Liderazgo y Dirección de personas | Presencial | Capítulo 5: Liderazgo Capítulo 6: Dirección de personas |
| 5. Código de Ética y Políticas | Virtual | Políticas y Código de Ética |
| 6. Valores Corporativos | Virtual | Nuestros Valores |

| | | |
|---|---------|--|
| 7. Programa 5S-SOLED y Mejora continua | Virtual | Manual Programa 5S-SOLED Manual Programa 5S-SOLED Entornos Digitales Mejora Continua |
| 8. Planeamiento estratégico e indicadores | Virtual | Misión, Visión y Objetivos |

Nota. Elaboración propia.

Durante la ejecución de las sesiones de capacitación, se priorizó que las primeras cuatro capacitaciones sean presenciales, ya que se realizaba el análisis de los textos de Edwards Deming, que contribuían con el desarrollo de un debate, en el cual el expositor tenía como principal función el alineamiento de todos los conceptos culturales; es decir, todos los líderes de la organización debían estar sintonizados con la Cultura Aris. Es por ello que, los participantes de estas sesiones comprendieron a los líderes de todas las unidades de negocio y apoyo con los cuales se formaron cuatro grupos de capacitación de 14 personas aproximadamente, en la Figura 11 se aprecian fotografías de las sesiones presenciales.

Figura 11

Sesiones presenciales de capacitación de Nuestra cultura Aris



Nota. Tomado de Aris Industrial (2021), Sesiones presenciales de capacitación de Nuestra cultura Aris.

Por otro lado, las últimas cuatro sesiones se llevaron a cabo de manera virtual debido a la pandemia COVID-19, ya que se necesitaba de la interacción entre los líderes para la resolución de casos empresariales, para lo cual se facilitó un ambiente especial y dinámico con la finalidad que el expositor pudiera desarrollar las sesiones de una manera más cómoda y natural y así lograr atraer la atención de los líderes en todo momento, como se muestra en la Figura 12.

Figura 12

Sesiones virtuales de capacitación de Nuestro sistema de gestión



Nota. Tomado de Aris Industrial (2021), Sesiones virtuales de capacitación de Nuestra cultura Aris.

Asimismo, es importante recalcar que, durante la resolución de casos en las sesiones virtuales, los participantes eran enviados a salas grupales. Estos grupos fueron seleccionados de manera estratégica considerando que exista un balance entre áreas, géneros, edades y antigüedad en la empresa. Además, debido a la experiencia que se vivió en las sesiones presenciales, se consideró que los asistentes más participativos debían de pertenecer a grupos distintos, con la finalidad de que puedan motivar a los demás líderes e incentivar el diálogo e intercambio de conocimientos.

Es importante resaltar que, para el proceso de difusión y lanzamiento de las capacitaciones de Nuestra cultura Aris se realizaron diversas actividades como la creación de un concepto gráfico acompañado de la frase: “Entender y practicar todos los conceptos de la cultura organizacional forma parte de nuestro compromiso”, la cual se reproducía dentro de todos los productos comunicacionales y de capacitación.

Durante el lanzamiento se enviaron mensajes de bienvenida, a través de correos electrónicos; así también se realizaron llamadas personalizadas a cada participante. Además, cada semana se enviaba una comunicación con la agenda y la lectura correspondiente a la sesión que se iba a desarrollar, esto se decidió con el objetivo de brindar el tiempo suficiente para que el líder leyera e interiorizara la información proporcionada. Estas comunicaciones se pueden visualizar en la Figura 13.

Figura 13

Comunicaciones enviadas a los líderes por correos corporativos



Nota. Tomado de Aris Industrial (2021), Comunicados informativos de Nuestra cultura Aris

Al concluir con las sesiones de capacitación, se llevó a cabo la coordinación de despliegue en el mes de octubre de 2021. En esta reunión se explicó acerca del funcionamiento del repositorio virtual en el que se almacenó todo el material de capacitación, como se muestra en la Figura 14. Esta información se organizó con el propósito de facilitar a los líderes el desarrollo de las ocho sesiones con sus equipos de trabajo, los cuales fueron determinados por el área de Calidad. El despliegue tuvo como plazo hasta finales del mes de marzo 2022.

Figura 14

Presentación de la coordinación de despliegue de Nuestra cultura Aris



Nota. Tomado de Aris Industrial (2021), Presentación del repositorio de Nuestra cultura Aris.

Capítulo 6 Evaluación de la toma de decisiones

Luego de la ejecución de las estrategias para mantener viva la cultura organizacional de Aris Industrial S.A., fue necesario realizar una evaluación para determinar el impacto alcanzado, con la finalidad de conocer su efectividad y eficiencia. Esta evaluación es importante, ya que a través de ello se logra supervisar las acciones, analizar el cumplimiento de objetivos y tomar decisiones a futuro.

Asimismo, toda gestión de comunicación interna está ligada fuertemente con la gestión de la organización, esto quiere decir que se requiere de una planificación, administración y evaluación de todos los flujos de comunicación con el propósito de que permanezcan vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa. Es por este motivo que, fue fundamental establecer indicadores que midan el desempeño de la gestión, lo cual permitió identificar las necesidades y expectativas de los miembros de la compañía para verificar su nivel de integración, información y motivación. Es así que, los indicadores deben ser considerados en el planeamiento de la comunicación y sus resultados deben tomarse en cuenta para ajustar las acciones planificadas (Universidad Esan, 2018).

Los indicadores de gestión en comunicaciones, [son] definidos como el referente cualitativo o cuantitativo del éxito de una gestión comunicacional, que ayuda a determinar el grado en que se han cumplido los objetivos de comunicación, alcanzando los resultados, y gestionando los productos de manera eficaz (Caicedo, 2008, como citó Vahos, 2009).

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, para cada estrategia se asignaron indicadores para validar el cumplimiento de la implementación, a través de la verificación de datos cuantitativos diferenciales según el tipo de estrategia realizada. El periodo de evaluación comprendió los meses de abril y mayo de 2022 para la medición de las estrategias Zona Aris y Nuestro sistema de gestión, en tanto, comprende los meses de agosto-setiembre de 2021 y octubre 2021 a marzo de 2022 para la estrategia de Nuestra cultura Aris.

6.1 Zona Aris

Para la evaluación de la estrategia Zona Aris se establecieron cuatro metas de cumplimiento, las cuales se validaron a través de la medición de sus respectivos indicadores; a continuación, se presentan los resultados de acuerdo a cada uno de ellos.

La primera meta considerada fue la exposición constante al 100% de elementos de la cultura organizacional en la plataforma *web*. Esta meta se verificó utilizando como indicador el número de

visitas realizadas a la Zona Aris. En la Tabla 12 se presentan los resultados del periodo de abril-mayo de 2022.

Tabla 12

Número de visitas a la Zona Aris (abril y mayo de 2022)

| Mes | Semanas | Número de visitas por día | | | | | Total de visitas |
|-------|-----------|---------------------------|----|----|----|----|------------------|
| | | L | M | M | J | V | |
| Abril | 1 | 61 | 66 | 75 | 66 | 40 | 308 |
| | 2 | 60 | 62 | 66 | 68 | 50 | 306 |
| | 3 | 56 | 65 | 67 | 72 | 53 | 313 |
| | 4 | 64 | 66 | 75 | 61 | 39 | 305 |
| | TOTAL MES | | | | | | 1232 |
| Mayo | 1 | 62 | 63 | 68 | 70 | 53 | 316 |
| | 2 | 58 | 66 | 67 | 74 | 54 | 319 |
| | 3 | 65 | 67 | 76 | 64 | 41 | 313 |
| | 4 | 60 | 63 | 67 | 68 | 52 | 310 |
| | TOTAL MES | | | | | | 1258 |

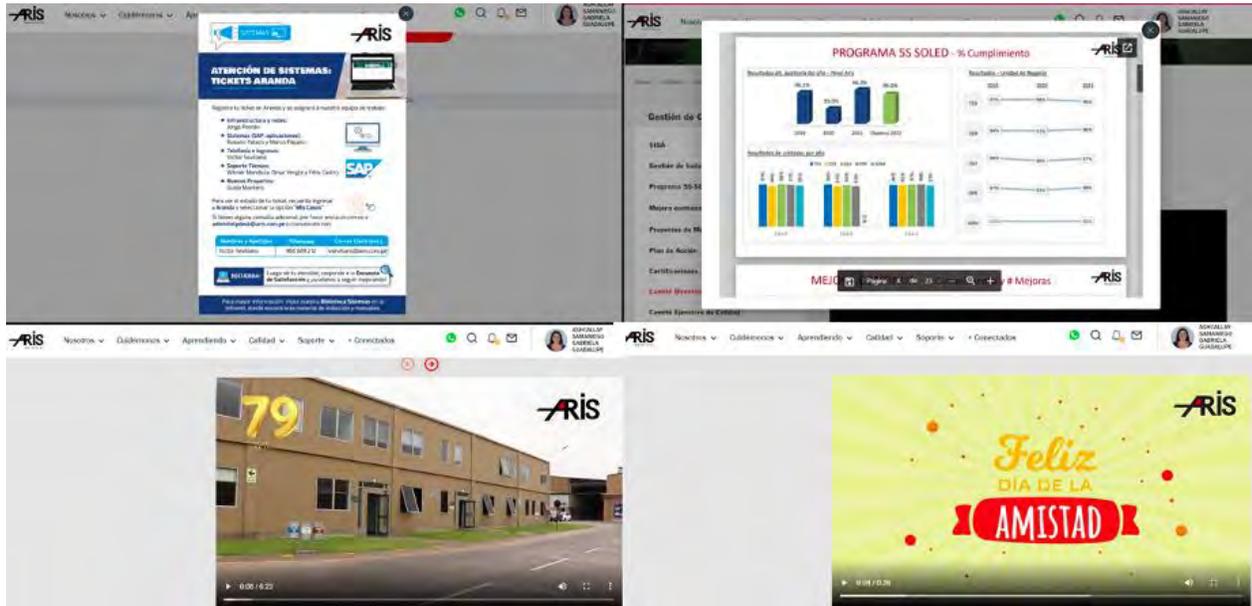
Nota. Elaboración propia.

De los resultados obtenidos se puede concluir que la Zona Aris en el mes de abril obtuvo 1,232 visitas y en el mes de mayo 1,258 visitas, por lo que al mes el promedio de visitas a la Zona Aris es de 1,245. Cabe destacar que el día que más visitas recibe la plataforma web es el día miércoles, con un promedio de 70 visitas diarias.

En lo que respecta a la segunda meta, se planteó cumplir con el dinamismo de la información en el 100% de los contenidos creados como se ve en la Figura 15, lo cual fue corroborado con el indicador de número y tipo de publicaciones realizadas durante los meses de abril y mayo de 2022, como se presenta en la Tabla 13.

Figura 15

Contenidos dinámicos de la Zona Aris



Nota. Tomado de la página web Zona Aris (2022), Tipos de contenido.

Tabla 13

Número y tipo de publicaciones en la Zona Aris (abril y mayo de 2022)

| Mes | Semanas | Tipo | Número de Publicaciones | Total de Publicaciones |
|-------|---------|----------------------|-------------------------|------------------------|
| Abril | 1 | Imágenes | 6 | 13 |
| | | Documentos | 2 | |
| | | Videos o animaciones | 5 | |
| 2 | 2 | Imágenes | 4 | 8 |
| | | Documentos | 2 | |
| | | Videos o animaciones | 2 | |
| 3 | 3 | Imágenes | 4 | 10 |
| | | Documentos | 4 | |

| | | | | |
|------|-----------|----------------------|---|----|
| | | Videos o animaciones | 2 | |
| | 4 | Imágenes | 3 | 9 |
| | | Documentos | 4 | |
| | | Videos o animaciones | 2 | |
| | TOTAL MES | | | 40 |
| Mayo | 1 | Imágenes | 3 | 8 |
| | | Documentos | 2 | |
| | | Videos o animaciones | 3 | |
| | 2 | Imágenes | 3 | 9 |
| | | Documentos | 3 | |
| | | Videos o animaciones | 3 | |
| | 3 | Imágenes | 4 | 9 |
| | | Documentos | 1 | |
| | | Videos o animaciones | 4 | |
| | 4 | Imágenes | 2 | 8 |
| | | Documentos | 0 | |
| | | Videos o animaciones | 6 | |
| | TOTAL MES | | | 34 |

Nota. Elaboración propia.

De esta tabla se infiere que, en la Zona Aris durante el mes de abril, se difundieron un total de 40 publicaciones –entre comunicados, videos institucionales, noticias, saludos corporativos,

entre otros– mientras que, en el mes de mayo se obtuvieron un total de 34 publicaciones. El promedio de publicaciones mensuales fue de 37.

En cuanto a la tercera meta, se propuso brindar el acceso al 100% de trabajadores a la información sobre la cultura Aris a través de un solo canal. Para validar ello, se realizó una comparación entre el número de usuarios registrados en la Zona Aris (según panel administrador) y el total de trabajadores en la empresa, como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14

Número de usuarios registrados en la Zona Aris (abril y mayo de 2022)

| Mes | Unidad de Negocio o Apoyo | Número de usuarios registrados |
|------------|---------------------------|--------------------------------|
| Abril 2022 | Textil | 392 |
| | Químicos | 174 |
| | Cerámicos | 250 |
| | Administración y Finanzas | 47 |
| | Operaciones | 65 |
| | Total | 928 |
| Mayo 2022 | Textil | 387 |
| | Químicos | 168 |
| | Cerámicos | 247 |
| | Administración y Finanzas | 47 |
| | Operaciones | 66 |
| | Total | 915 |

Nota. Elaboración propia.

Como se puede observar en la Zona Aris durante el mes de abril se registraron un total de 928 usuarios; mientras que, en el mes de mayo el registro fue de 915. Estas cifras son iguales al número de personas registradas en la base general de trabajadores de la empresa.

La cuarta meta propuesta fue la necesidad de contar con una página *web* con diseño 100% adaptable a los distintos dispositivos digitales. Como se ve en la Figura 16, la Zona Aris se adaptó a los diferentes soportes tecnológicos.

Figura 16

Dispositivos digitales - Zona Aris



Nota. Elaboración propia, Dispositivos digitales con acceso a la Zona Aris.

Para evaluar el cumplimiento de esta meta se utilizó el indicador referido al porcentaje de conexión a través de los dispositivos digitales asignados a los trabajadores por la empresa, como se ve en la Tabla 15.

Tabla 15

Porcentaje de conexión a través de dispositivos digitales (abril y mayo de 2022)

| Mes | Tipo de dispositivos digitales | % |
|------------|--------------------------------|--------|
| Abril 2022 | Ordenador | 14,87% |
| | <i>Laptop</i> | 14,55% |
| | Celular | 70,58% |
| | Total | 100% |

| | | |
|-----------|---------------|--------|
| Mayo 2022 | Ordenador | 15,19% |
| | <i>Laptop</i> | 14,76% |
| | Celular | 70,04% |
| | Total | 100% |

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla presentada, se deduce que durante el mes de abril y mayo de 2022 el trabajador de Aris Industrial S.A. utilizó mayormente su dispositivo móvil para ingresar a la Zona Aris.

6.2 Nuestro sistema de gestión

Para la evaluación de la estrategia de Nuestro sistema de gestión se establecieron cuatro metas de cumplimiento, las cuales se verificaron a través de la medición de indicadores; a continuación, se presentan los resultados de cada uno de ellos.

La primera meta establecida fue la difusión de Nuestro sistema de gestión en el 100% de las vitrinas en las plantas de las dos sedes de Aris Lima y Aris Lurín. Esta meta se validó a través del indicador de número de vitrinas con afiche en las áreas de trabajo que existen en las dos plantas de Aris Industrial S.A. En la Tabla 16, se muestran los resultados de la publicación.

Tabla 16

Número de vitrinas y número de publicaciones en las sedes Aris Lima y Aris Lurín

| Área de trabajo en producción | Número de Vitrinas | Número de Publicaciones |
|-------------------------------|--------------------|-------------------------|
| Hilandería | 1 | 1 |
| Tejeduría | 2 | 2 |
| Tintorería | 1 | 1 |
| Diseño | 0 | 0 |
| Acabado | 1 | 1 |
| Zurcido | 1 | 1 |

| | | |
|--|---|---|
| Almacén de Producto Terminado Textil | 1 | 1 |
| Sulfónico | 1 | 1 |
| Azufre | 1 | 1 |
| Sulfato Aluminio | 1 | 1 |
| Roca Acidulada | 1 | 1 |
| PUM | 1 | 1 |
| Agroquímicos | 1 | 1 |
| Almacén de Materia Prima | 1 | 1 |
| Almacén de Producto Terminado Químicos | 1 | 1 |
| Taller de Químicos | 1 | 1 |
| Laboratorio Químicos | 0 | 0 |
| Producción | 0 | 0 |
| Taller de Cerámicos | 0 | 0 |
| Laboratorio Cerámicos | 0 | 0 |
| Almacén de Producto Terminado Cerámicos | 0 | 0 |

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados presentados se deduce que el Nuestro sistema de gestión fue publicado en el 100% de vitrinas de las diversas áreas de trabajo de las plantas de Aris Lima y Aris Lurín.

En lo que respecta a la segunda meta, se planteó la difusión en el 100% de las salas de capacitaciones, lo cual fue verificado con el indicador de salas de capacitación y el número de publicaciones realizadas como se presenta en la Tabla 17.

Tabla 17

Salas de capacitación y número de publicaciones en las sedes Aris Lima y Aris Lurín

| Salas de capacitación | Publicaciones |
|-----------------------|---------------|
| Sala Aris | 1 |
| Sala Deming | 1 |
| Sala Barrington | 1 |
| Sala Pantera | 1 |
| Sala Gala | 1 |

Nota. Elaboración propia.

Como se muestra, en Nuestro sistema de gestión fue publicado en el 100% de salas de capacitación de las plantas de Aris Lima y Aris Lurín.

En cuanto a la tercera meta, se propuso la difusión en el 85% de las salas de reuniones en las plantas de Aris Lima y Aris Lurín. Con la finalidad de verificar el impacto, se utilizó el indicador de salas de reunión y el número de publicaciones de Nuestro sistema de gestión realizadas, como se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18

Número de salas de reuniones y número de publicaciones en las sedes Aris Lima y Aris Lurín

| Salas de reunión | Número de publicaciones |
|------------------|-------------------------|
| Sala 1 | 0 |
| Sala 2 | 0 |
| Sala 3 | 1 |
| Sala 4 | 1 |

| | |
|---|---|
| Sala 5 | 1 |
| Sala de Sistemas | 1 |
| Sala de Logística | 0 |
| Sala de Servicios Generales y Seguridad | 1 |
| Sala de Tejeduría | 0 |
| Sala de Químicos | 1 |
| Sala 1 Cerámicos | 1 |
| Sala 2 Cerámicos | 1 |
| Directorio | 1 |

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla, Nuestro sistema de gestión solo se publicó en un 69,2% en las salas de reuniones de las plantas de Aris Lima y Aris Lurín. Cabe destacar que la Sala 1 y 2 no cuentan con el espacio suficiente para la publicación del afiche.

La cuarta meta propuesta fue que el 90% de trabajadores estén expuestos a los elementos de la cultura organizacional en las pantallas de los comedores. Esta meta se validó a través del indicador de número de personas que asistieron al comedor durante el periodo de abril-mayo 2022, a continuación, se muestran los resultados en la Tabla 19.

Tabla 19

Número de personas en el comedor en las sedes Aris Lima y Aris Lurín (abril y mayo de 2022)

| Mes | Unidad de Negocio | 1er turno | 2do turno | 3er turno | Total |
|------------|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-------|
| Abril 2022 | Administración y Finanzas | 33 | 0 | 0 | 33 |
| | Cerámicos | 133 | 47 | 100 | 280 |
| | Operaciones | 55 | 3 | 3 | 61 |

| | | | | | |
|-----------|---------------------------|-----|-----|-----|-----|
| | Químicos | 84 | 23 | 15 | 122 |
| | Textil | 221 | 68 | 50 | 339 |
| | Total | 526 | 141 | 168 | 835 |
| Mayo 2022 | Administración y Finanzas | 33 | 0 | 0 | 33 |
| | Cerámicos | 137 | 49 | 96 | 282 |
| | Operaciones | 55 | 3 | 3 | 61 |
| | Químicos | 80 | 30 | 17 | 127 |
| | Textil | 225 | 71 | 55 | 351 |
| | Total | 497 | 153 | 171 | 821 |

Nota. Elaboración propia.

Se puede deducir que del 100% de trabajadores el 89% en promedio se encuentra expuesto a las pantallas del comedor de las plantas de Aris Industrial S.A. Asimismo, se resalta que existen más trabajadores expuestos a los contenidos de cultura durante el primer turno, en comparación con los otros turnos.

6.3 Nuestra cultura Aris

Para la valoración de la estrategia de Nuestra Cultura Aris se fijaron dos metas de cumplimiento, las cuales fueron corroboradas a través de la medición de sus respectivos indicadores cuyos resultados se presentan a continuación.

La primera meta a cumplir fue la participación del 100% de los líderes en los diferentes niveles jerárquicos a las ocho sesiones formativas; tanto en su modalidad presencial, como virtual. Para verificar su cumplimiento se trabajó con el indicador de asistencia a las cuatro sesiones presenciales y a las cuatro sesiones virtuales, información que se presenta en la Tabla 20.

Tabla 20

Número de personas que asistieron a las sesiones formativas presenciales y virtuales (agosto-setiembre de 2021)

| Primera etapa: Modalidad presencial dirigido a 41 líderes | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|
| Unidad | Sesión 1 | Sesión 2 | Sesión 3 | Sesión 4 |
| Adm. y Finanzas/Operaciones | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Textil | 10 | 8 | 9 | 10 |
| Químicos | 11 | 11 | 11 | 11 |
| Cerámicos | 9 | 10 | 10 | 10 |
| Total | 40 | 39 | 40 | 41 |
| Segunda etapa: Modalidad virtual dirigido a 41 líderes | | | | |
| Unidad | Sesión 5 | Sesión 6 | Sesión 7 | Sesión 8 |
| Adm. y Finanzas/Operaciones/ Textil | 20 | 20 | 20 | 19 |
| Químicos/ Cerámicos | 19 | 19 | 20 | 17 |
| Total | 39 | 39 | 40 | 36 |

Nota. Elaboración propia.

Como se puede apreciar de los 41 líderes convocados, el 98% de ellos participó en las sesiones presenciales; mientras que solo el 94% participó de las sesiones virtuales; es decir una asistencia promedio total de 96%.

Como segunda meta se propuso tener 1,148 horas de capacitación en total, luego de haber implementado la estrategia. Para ello, esta meta se validó con las horas de capacitación impartidas durante las ocho sesiones (presenciales y virtuales); información que se presenta en la Tabla 21.

Tabla 21

Horas de capacitación de las sesiones formativas presenciales y virtuales (agosto-setiembre de 2021)

| Primera etapa: Modalidad presencial | | | | |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Mes | Sesión 1 | Sesión 2 | Sesión 3 | Sesión 4 |
| Agosto 2021 | 160 | 156 | 160 | 164 |
| Segunda etapa: Modalidad virtual | | | | |
| Mes | Sesión 5 | Sesión 6 | Sesión 7 | Sesión 8 |
| Setiembre 2021 | 117 | 117 | 120 | 108 |
| Total | 277 | 273 | 280 | 272 |

Nota. Elaboración propia.

Se puede inferir que, durante el periodo de agosto a setiembre de 2021, se impartió un total de 1,102 horas de capacitación a los líderes de Aris Industrial S.A, es decir, se logró el 96% de la meta propuesta.

Tras el despliegue a los líderes, se llevaron durante los meses de octubre a marzo de 2022 las capacitaciones a los equipos de trabajo obteniendo los siguientes resultados mostrados en la Tabla 22.

Tabla 22

Porcentaje de participación de las sesiones formativas presenciales y virtuales dirigidas a los equipos de trabajo (octubre de 2021- marzo de 2022)

| Primera etapa: modalidad presencial dirigido a equipos de trabajo de líderes | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|
| Unidad | Sesión 1 | Sesión 2 | Sesión 3 | Sesión 4 |
| Adm. y Finanzas/Operaciones | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Textil | 100% | 100% | 100% | 92% |

| | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|
| Químicos | 100% | 100% | 100% | 83% |
| Cerámicos | 100% | 100% | 89% | 75% |
| Segunda etapa: modalidad presencial dirigido a equipos de trabajo de líderes | | | | |
| Unidad | Sesión 5 | Sesión 6 | Sesión 7 | Sesión 8 |
| Adm. y Finanzas/Operaciones | 100% | 91% | 73% | 100% |
| Textil | 83% | 100% | 83% | 100% |
| Químicos | 100% | 100% | 67% | 100% |
| Cerámicos | 100% | 95% | 87% | 100% |

Nota. Elaboración propia.

De los 208 trabajadores capacitados por los líderes, el promedio de asistencia a las sesiones fue del 94%. Por otro lado, sobre las horas de capacitación a los equipos de los líderes se obtuvieron los resultados de la Tabla 23.

Tabla 23

Horas de capacitación de las sesiones formativas dirigido a los equipos de trabajo (octubre 2021 - marzo 2022)

| | | | | |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Primera etapa: modalidad presencial | | | | |
| Mes | Sesión 1 | Sesión 2 | Sesión 3 | Sesión 4 |
| Noviembre 2021 - marzo 2022 | 832 | 832 | 816 | 735 |
| Segunda etapa: modalidad virtual | | | | |
| Mes | Sesión 5 | Sesión 6 | Sesión 7 | Sesión 8 |
| Noviembre 2021 - marzo 2022 | 601 | 603 | 472 | 624 |

| | | | | |
|-------|------|------|------|------|
| Total | 1433 | 1435 | 1288 | 1359 |
|-------|------|------|------|------|

Nota. Elaboración propia.

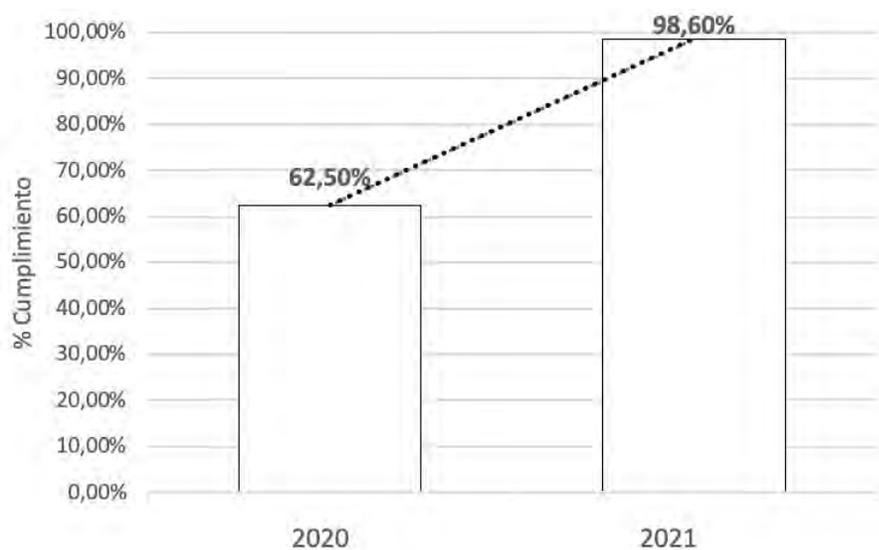
Se puede observar que, durante el periodo de octubre de 2021 a marzo de 2022, se impartió un total de 5,515 horas de capacitación a los equipos de trabajadores de los líderes de Aris Industrial S.A.; es decir que se cumplió un 95% de las horas planteadas de capacitación.

Con los indicadores obtenidos se verificó la efectividad de las estrategias planteadas, lo cual se reflejó en los resultados de la medición de los programas de Mejora Continua y 5S-SOLED, los cuales engloban los aspectos de la cultura organizacional de Aris Industrial S.A. (ver Anexo 10).

El último reporte anual del programa de Mejora Continua se realizó al cierre del 2021, el cual indicó que se obtuvo un cumplimiento del 98,6%, lo que evidencia un incremento de 36,1 puntos porcentuales con respecto al 2020, como se observa en la Figura 17.

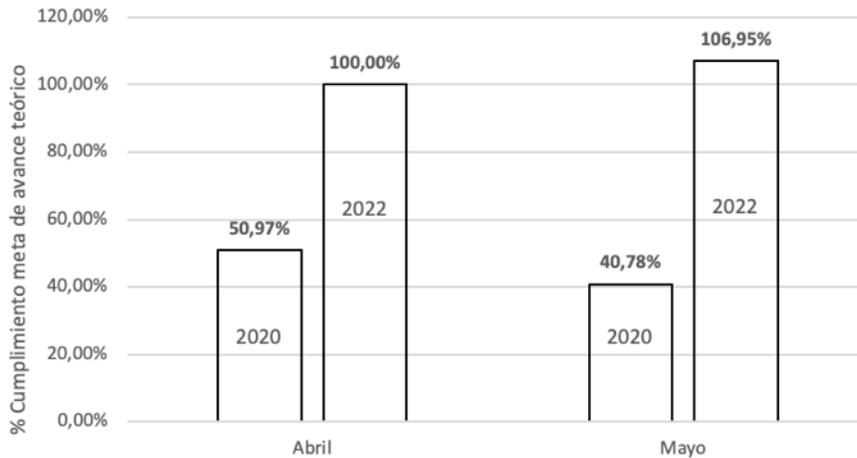
Figura 17

Resultados del cumplimiento del Programa de Mejora Continua al 2021



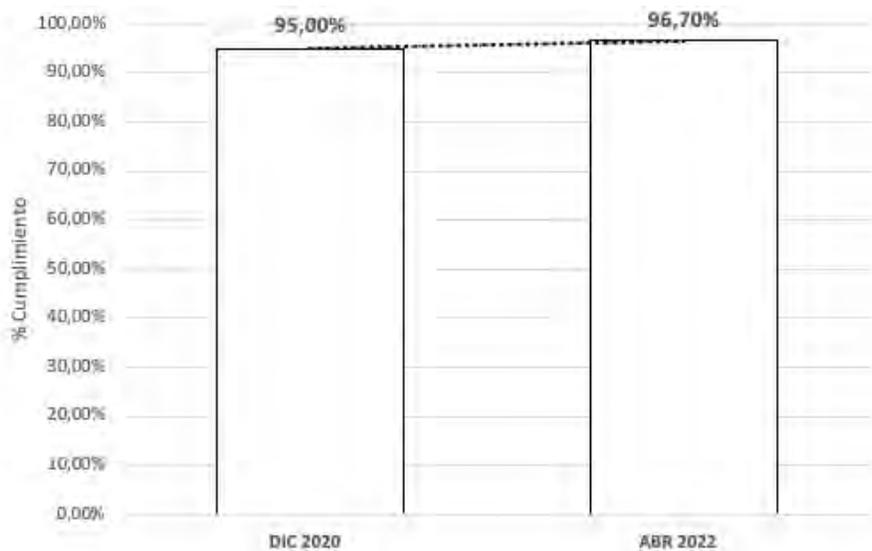
Nota. Tomado de Aris Industrial (2021), Reportes de Mejora Continua.

Además, se tomó en consideración la medición de los meses de abril y mayo de 2022, en comparación con los resultados del 2020 del mismo periodo (ver Anexo 11), el cual evidencia un incremento en el porcentaje del cumplimiento de la meta de avance teórico en un 49,03% en el mes de abril y en 66,17% en el mes mayo como se muestra en la Figura 18.

Figura 18*Cumplimiento de la meta de avance teórico de Mejora Continua*

Nota. Tomado de Aris Industrial (2020 y 2022), Reportes de Mejora Continua.

En el caso del programa 5S-SOLED, la última medición realizada fue en abril de 2022, en donde se registró un cumplimiento del 96,7%, lo que evidencia un incremento de 1,4 puntos porcentuales con respecto a la última auditoría realizada en el mes de diciembre de 2020, como se observa en la Figura 19. Es preciso detallar que, solo las áreas que laboraron bajo la modalidad presencial fueron auditadas en el 2020; mientras que en el 2022, la totalidad de las áreas de la empresa fueron evaluadas.

Figura 19*Resultados del cumplimiento del Programa 5S-SOLED a abril de 2022*

Nota. Tomado de Aris Industrial (abril 2022), Reportes de Cumplimiento de 5S-SOLED.

Como se puede apreciar, las acciones comunicacionales desarrolladas para el cumplimiento de las estrategias contribuyeron con la mejora de los dos programas emblema de la organización (Mejora Continua y 5S-SOLED), los cuales engloban todos los aspectos de la cultura organizacional detallados en la estructura de gestión (descrito en el Capítulo 2).

Es así como, las estrategias Zona Aris, Nuestro sistema de gestión y Nuestra cultura Aris permitieron que los trabajadores de Aris Industrial S.A. conozcan, recuerden, practiquen y vivan los elementos de la cultura organizacional durante el desarrollo de sus actividades laborales con el propósito de mantener el alineamiento estratégico en la empresa.

Al tener una estrategia virtual como la Zona Aris, la cual puede llegar a todo colaborador sin restricciones de tiempo y espacio, permitió que diariamente esté expuesto a los contenidos de la cultura corporativa de Aris Industrial S.A., lo cual genera una recordación y afianzamiento de los conceptos sin necesidad de invadir sus espacios laborales constantemente. Por otro lado, con la estrategia de Nuestro sistema de gestión se logró sociabilizar los aspectos culturales de una forma más orgánica, ya que se encontraban en lugares estratégicos como puntos de reunión (salas de capacitación y reuniones, y comedores), además de utilizarse en las capacitaciones presenciales realizadas de manera interna. Finalmente, con la última estrategia, denominada Nuestra cultura Aris, se obtuvo un acercamiento de la cultura de la empresa a través de un proceso más profundo como el análisis de lecturas, resoluciones de casos y diálogos abiertos. Todo ello, con el propósito de fortalecer la cultura a través del liderazgo en la organización.

Sin embargo, es necesario manifestar que la retroalimentación cualitativa solo se dio a través de conversaciones directas entre los líderes con sus equipos de trabajo, lo cual permitió recibir en el directorio un conjunto de apreciaciones positivas que conllevaron a la sostenibilidad de las estrategias. A pesar de ello, se recomienda que, para futuras implementaciones, el área de comunicación interna incluya una metodología de corte cualitativa más amplia como lo son los *focus group* y las entrevistas a profundidad; con la finalidad de recolectar las percepciones de los trabajadores con respecto a las acciones comunicacionales realizadas.

Por consiguiente, para la estrategia Zona Aris, una metodología cualitativa permitiría conocer si las zonas más visitadas dentro de la plataforma virtual están relacionadas con los elementos culturales de la empresa. Por otro lado, para Nuestro sistema de gestión, se analizaría el nivel de comprensión de los colaboradores con respecto a los elementos que conforman la cultura organizacional. Finalmente, para el caso de Nuestra cultura Aris, se validaría la metodología de

enseñanza utilizada durante las capacitaciones impartidas. Todo ello, permitiría tener una información más sólida, con el objetivo de mejorar el desarrollo de futuras estrategias que busquen reforzar la cultura organizacional de la empresa.



Conclusiones

Primera. La cultura organizacional de Aris Industrial S.A. se vio afectada durante el período de la crisis sanitaria, entre otros aspectos, por la dispersión de sus colaboradores en espacios físicos y virtuales, lo que ocasionó una disminución en el cumplimiento de sus programas emblemáticos como Mejora Continua y 5S-SOLED, los cuales están interrelacionados con la cultura de la compañía.

Segunda. Todas las empresas cuentan con una cultura organizacional única, la cual permite diferenciarlas entre sí; además esta cultura delimita la conducta y comportamientos aceptables, así se establecen lineamientos que deben ser cumplidos en su totalidad. Asimismo, la cultura organizacional solo se comparte y experimenta a través de la comunicación interna de manera transversal a todos los niveles jerárquicos de la organización; y permite hacerla más cercana y entendible.

Tercera. Con la finalidad de afianzar los aspectos de la cultura de Aris Industrial S.A. que se vio afectada por un contexto sanitario sin precedentes, se establecieron tres objetivos estratégicos los cuales se cumplieron a través de las acciones de comunicación propuestas a lo largo de los años 2021 y 2022.

Estos objetivos fueron alcanzados con la ejecución de las estrategias, que sirvieron para fortalecer la cultura organizacional desde diferentes directrices; para el espacio digital se implementó la Zona Aris, para el espacio físico se elaboró el Sistema de Gestión y para fortalecer el liderazgo, se llevaron a cabo las sesiones de capacitación sobre Nuestra cultura Aris.

Cuarta. Referente a la Zona Aris, se puede decir que permitió el acceso a la información y a las comunicaciones de la empresa, ya que podían tener al alcance en cualquier momento y desde cualquier lugar entrada a la plataforma digital utilizando el dispositivo de su preferencia, lo cual mejoró la experiencia del usuario y generó autonomía en los colaboradores para la obtención de información y futura toma de decisiones.

Quinta. A través de la difusión y exposición de Nuestro sistema de gestión en plataformas físicas y audiovisuales como pantallas en el comedor y vitrina en plantas de producción se mejoró el alineamiento de los colaboradores a los objetivos establecidos por la empresa. Asimismo, es una estructura dinámica que permitió que la cultura permanezca relevante, vigente y sólida en los colaboradores de las distintas sedes de Aris Lima y Lurín y provincias.

Sexta. Con la implementación de las capacitaciones de Nuestra cultura Aris, se fortalecieron los elementos culturales con todos los líderes, quienes son los principales embajadores de la cultura de la empresa. Debido a estas sesiones formativas los líderes fueron empoderados para hacer el despliegue a sus equipos de trabajo con la finalidad de que todos conozcan, entiendan y practiquen los elementos de la cultura.

Séptima. Las estrategias contribuyeron al aumento del cumplimiento de los programas icónicos de Aris Industrial S.A. (Mejora Continua y 5S-SOLED), lo cual reflejó un fortalecimiento de los valores de la empresa: productividad, proactividad, responsabilidad y creatividad. Esto concluye que, la gestión de la cultura organizacional y la comunicación interna deben ir de la mano, con la finalidad de lograr un mayor impacto y alcance en los colaboradores para facilitar información pertinente que mantenga viva la cultura organizacional.



Lista de referencias

- Altamirano, V., Puertas, R. y Yaguache, J. (2020). Nuevas tendencias en la Comunicación Organizacional. *Revista Fonseca, Journal Communication*, (20), 7-11. <https://revistas.usal.es/index.php/2172-9077/article/view/fjc202020711/22372>
- Álvarez, T., Ramírez, F., Rojas, L. y Rivera, A. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1 (2), 32-48. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso disciplina y técnica*. Editorial Netbiblo. http://sinapsis-consultores.com.mx/wp-content/uploads/2020/01/libro-Comunicacion_organizacional_interna.pdf
- Antezana, M. (2014). El Dircom como articulador de la nueva teoría estratégica. En R. Herrera y R. Pérez (Ed.), *Nueva Teoría estratégica: el paradigma emergente para la Co-construcción y transformación de la realidad*. (pp. 154-163). Editorial Santillana.
- Aris Industrial (2016). Código de ética [Archivo PDF] <https://zona.aris.com.pe/module/45>
- Aris Industrial (2017a). Introducción. Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo, p.6. <https://zona.aris.com.pe/module/15>
- Aris Industrial (2017b). Cultura organizacional [Archivo PDF] <https://zona.aris.com.pe/module/45>
- Aris Industrial (2017c). Programa 5S [Archivo PDF] <https://zona.aris.com.pe/module/46>
- Aris Industrial (2019a). Página web de la empresa peruana, diversificado en tres unidades de negocios: Químicos, Textil y Cerámicos, con larga y prestigiosa tradición de más de siete décadas en la industria (<https://www.aris.com.pe/>)
- Aris Industrial (2019b). Capítulo 1: Generalidades, alcance y vigencia. Reglamento interno de trabajo. Artículo N°1, p.4. <https://zona.aris.com.pe/module/15>
- Aris Industrial (2021a). Página web interna de la empresa industrial peruana (<https://zona.aris.com.pe/>)
- Aris industrial (2021b). Afiche: Sistema Gestión [Archivo PDF] <https://zona.aris.com.pe/module/11>
- Arribas, A. (2005). Intranet para la Gestión del Conocimiento y la Comunicación Interna. *Razón y palabra*, (48). <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=199520653024>

- Berg, K. y Chamorro, T. (3 de agosto de 2021). *Fostering a Culture of Belonging in the Hybrid Workplace* [Fomento de una cultura de pertenencia en el lugar de trabajo híbrido]. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/08/fostering-a-culture-of-belonging-in-the-hybrid-workplace>
- Brandolini, A. y González, M. (2009). *Comunicación interna*. Editorial La Crujía y Editorial DIRCOM. <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/view/978/965/3193-1>
- Cáceres, S. (23 de junio de 2021). Las cuatro claves de comunicación interna en la pandemia. *El blog de Susana Cáceres: Comunicación interna y mucho más*. <https://susanacaceres.com/2020/06/23/las-cuatro-claves-de-la-comunicacion-interna-en-pandemia/>
- Carmona, C. y Ribot, S. (2007). Implicaciones conceptuales y metodológicas en la aplicación de la entrevista en profundidad. *Revista de Educación* 13 (23), 249-262. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76102313.pdf>
- Charón, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad. *Revista Ciencia en su PC* (5) 87-95. <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033009.pdf>
- Contreras, O. y Garibay N. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. <https://revistas.ort.edu.uy/inmediaciones-de-la-comunicacion/issue/view/284/98>
- Costa, J. (2008). La especificidad del DirCom.
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2019). *Guía Fundamental de la Comunicación Interna*. Editorial UOC.
- Dahlman, S. & Heide, M. (2021). *Strategic Internal Communication*. Routledge.
- El Comercio (19 de octubre de 2020). *Señales de un sector en construcción*. Instituto Peruano de Economía. <https://www.ipe.org.pe/portal/senales-de-un-sector-en-construccion/>
- Fernández, F. (2020). La pandemia acelera y transforma los procesos de cambio comunicativos. *AdComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, (20), 381-383. <http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2020.20.16>
- Guerrero, M. (2017). *La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas*. INNOVA Research Journal, 2(3), 110-115. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n3.2017.188>

- Grasso, L. (2016). *Encuestas: elementos para su diseño y análisis*. Encuentro Grupo Editor.
- La industria textil peruana pide salvaguardas para superar el desplome del 2020* (11 de marzo de 2021). *Agencia EFE*. <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-industria-textil-peruana-pide-salvaguardas-para-superar-el-desplome-del-2020/20000011-4485868>
- Llanos, M. (2018). La cultura organizacional: abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5(2), 3-11. <https://3.14.189.95/index.php/ecociencia/article/view/60/49>
- Los retos de la Industria Textil y Confecciones frente a la COVID-19* (29 de junio de 2020). *Cámara de Comercio de Lima*. <https://lacamara.pe/los-retos-de-la-industria-textil-y-confecciones-frente-a-la-covid-1>
- Matilla, K. y Cuenca, J. (2020). *Comunicación interna total*. Editorial UOC.
- Mena, D. (2018). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 15-16. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Morales, F. (2001). *Comunicación corporativa. Origen, descripción y funciones*. Gestión 2000.
- Mora, G. (2006). Strategic Management of Communication in the Church. *Communication and Society* 19 (2), 165-184.
- Munter, M. y Hamilton, L. (2014). *Guide to Managerial Communication tenth Edition*. Pearson.
- Nájera, O. y Sánchez, G. (2020). La comunicación organizacional y los ambientes laborales en la actualidad. Acercamientos y variaciones. *Revista Iberoamericana de Comunicación*, (39), 108-122. <https://ric.iberomx.com/index.php/ric/article/view/129/108>
- Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. Netbiblo.
- Patiño, M. (2020). *Desafíos que impone a la cultura organizacional la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia COVID-19 en una empresa del sector manufacturero*. Universidad EAFIT Repositorio Institucional. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24149/Marcela_Pati%c3%b1oLopez_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Portugal, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de comunicación*, 11(1), 212-234. <https://revistadecomunicacion.com/article/view/2763/2284>
- Quirke, B. (2016). *Making the Connections*. (2da. Ed.) Routledge.

- Ramírez, J. y Perdomo, M. (2020). Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, revisión de la literatura. *Revista Competitividad e innovación*, 1(1), 96-119. <http://revistas.sena.edu.co/index.php/competitividad/article/view/2681>
- Reaño, M. (2 de agosto de 2020). *El reto de reactivar la industria textil*. Universidad de Lima <https://www.ulima.edu.pe/pregrado/ingenieria-industrial/noticias/el-reto-de-reactivar-la-industria-textil>
- Robles, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y palabra*, (100), 778-795. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134/pdf>
- Rodríguez, H. (2009). Definición y alcance de la cultura organizacional en C. Fernández Collado (Ed). *La comunicación en las organizaciones* (2da. ed., pp. 11-17). Trillas. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>
- Sánchez, M. (2016). Cultura y comunicación organizacional. En L. Romero y R. Mancinas (Ed.), *Comunicación institucional y cambio social*. (pp. 39-64). Editorial Egregius.
- Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: un acercamiento a tres compañías peruanas*. Universidad de Lima Fondo Editorial.
- Sociedad Nacional de Industrias (2020). *Memoria Anual 2019-2010*. <https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2020/12/Memoria-Anual-2019-2020-.pdf>
- Sociedad Nacional de Industrias (2022). *Conócenos* <https://sni.org.pe/quienes-somos/>
- Tessi, M. (2015). *Comunicación interna integrada: Lo que se dice, se escribe y se calla en el trabajo*. Ediciones Zig-Zag.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación Interna en la práctica*. Management Comunicación.
- Universidad ESAN (2016). *La importancia de la capacitación en la empresa*. Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa>
- Universidad ESAN (2018). *Indicadores de gestión en la comunicación interna*. Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/indicadores-de-gestion-en-la-comunicacion-interna>
- Vahos, J. (2009). El diseño y uso de indicadores de comunicación en las organizaciones antioqueñas. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 7 (14), 81-92. <https://www.redalyc.org/pdf/4915/491549025005.pdf>

- Valle, M. (2003). La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. *Razón y palabra*, (32). www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n32/mvalle.html
- Valle, M. (2016). Organizational Communication Research in Antioquia – Colombia. *Luciérnaga Comunicación*, 7(13), 66-76. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/luc/article/view/742>
- Van Riel, C. (2018). Tres formas importantes de comunicación corporativa. *Razón y palabra*, 22 (100), 144–150. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1147>
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del COVID-19. *El profesional de la información*, (29), 1-18. <http://profesionaldelainformacion.com/contenidos/2020/mar/xifra.pdf>





Anexos

Anexo 1. Estructura de gestión (antes de la implementación de las estrategias)



VISIÓN

Tener negocios diversificados con crecimiento sostenido que tengan presencia internacional y ser el preferido de nuestros clientes.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
(al 2022)

- Lograr ventas anuales de US\$ 230 millones.
- Realizar anualmente un mínimo de 100 proyectos de mejora.
- Mejorar el clima laboral alcanzando un índice de satisfacción de 85%.
- Alcanzar los 450 puntos en el modelo de gestión de calidad Malcolm Baldrige.

MISIÓN

Producimos y comercializamos textiles, químicos y acabados de construcción, mejorando continuamente nuestros procesos para ser considerados la mejor propuesta de valor del mercado, brindando soluciones con productos de reconocida calidad, con el fin de aportar al desarrollo de nuestra gente, nuestros clientes y la sociedad.

PROGRAMA 5S - SOLED

- Seleccionar
- Organizar
- Limpiar
- Estandarizar
- Disciplina

INDICADORES DE GESTIÓN

- Medir el trabajo realizado.
- Observar la tendencia del indicador.
- Actuar para mejorar y lograr los objetivos.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

- Análisis interno y externo.
- Identificar requerimientos del cliente.
- Objetivos estratégicos.
- Planes de acción.

MEJORA CONTINUA

- Mejora: Acción sobre una situación o problema simple, haciendo el proceso más eficiente, fácil, seguro y/o mejorando la calidad o servicio.
- Proyecto: Acciones programadas y ejecutadas para resolver problemas complejos, cuyas causas y/o solución son desconocidas.

VALORES

| RESPONSABILIDAD | PRODUCTIVIDAD | PROACTIVIDAD | CREATIVIDAD |
|--|--|--|---|
| <p><i>"Es el compromiso con que las personas realizan sus actividades, cuyo cumplimiento se da aun por encima de sus propios intereses".</i></p> <ul style="list-style-type: none">Cumplimos nuestros compromisos por convicción.Cumplimos con las leyes y reglamentos.Nos ocupamos de cada detalle para ser confiables. | <p><i>"Es hacer más con lo mismo o con menos recursos".</i></p> <ul style="list-style-type: none">Realizamos mejoras continuamente en búsqueda de la excelencia.Nuestra base de mejora es el orden, limpieza y estandarización.Creemos que el aprendizaje es el camino para nuestro desarrollo.Medimos con indicadores nuestro trabajo. | <p><i>"Es actuar con iniciativa, autonomía y velocidad para proponer o realizar acciones en situaciones normales o cuando haya dificultades. De esta manera, se logra mejorar o evitar el agravamiento de los problemas".</i></p> <ul style="list-style-type: none">Llevamos las ideas a la acción por vocación.Actuamos con velocidad para ser más competitivos.Estamos dispuestos siempre a dar más de lo esperado.Nos enfocamos en "cómo hacerlo" en lugar de "no se puede". | <p><i>"Es generar nuevas ideas o nuevas asociaciones entre ideas conocidas con la finalidad de brindar soluciones originales y realizables".</i></p> <ul style="list-style-type: none">Identificamos oportunidades y brindamos soluciones innovadoras.Buscamos constantemente nuevas formas de hacer las cosas.Somos emprendedores para lograr los cambios. |

CÓDIGO DE ÉTICA

- Honestidad
- Respeto
- Lealtad
- Cumplimiento de normas
- Protección del medio ambiente, salud y seguridad

POLÍTICAS

- Reglamentos
- Normas
- Procedimientos
- Instructivos

FILOSOFÍA DE CALIDAD

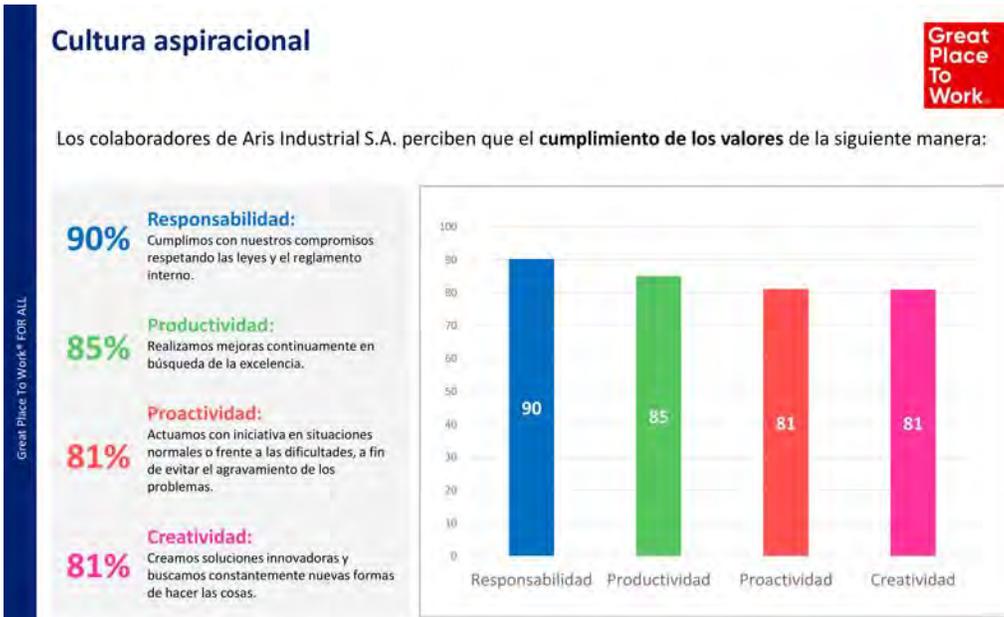
CONOCIMIENTO PROFUNDO

- Comprender el sistema
- Teoría del conocimiento
- Conocimiento sobre la variación
- Psicología

Anexo 2. Encuesta *Great Place to Work* 2019

| ADN Cultura Organizacional GPTW | | |
|---------------------------------|---|---|
| Valores | N° | Preguntas |
| Responsabilidad | Responsabilidad: Cumplimos con nuestros compromisos respetando las leyes y el reglamento interno | |
| | 2 | Nuestros líderes se hacen responsables y responden ante los resultados de negocio, incluso si los resultados no son los esperados. |
| | 3 | Nuestros líderes cumplen con sus promesas. |
| | 4 | Todos tenemos claro las decisiones y acciones de las cuales somos responsables. |
| | 5 | Somos disciplinados en enfocar nuestros esfuerzos en lo que podemos hacer bien. |
| | 6 | Las reuniones empiezan a tiempo, tienen objetivos y se toman decisiones. |
| | 7 | Si un colega se compromete a algo, puedo confiar en él/ella. |
| | 8 | Somos responsables y respondemos ante los resultados de negocio, incluso si los resultados no son los esperados. |
| | 9 | Nos comunicamos de manera clara, correcta y respetuosa entre nosotros. |
| | 10 | Cumplimos con lo que decimos. |
| | 11 | Compartimos los valores y objetivos de negocio. |
| | 12 | Nuestros líderes se preocupan de manera genuina por los colaboradores. |
| | 13 | Nuestros líderes son accesibles y se juntan con todos los niveles de la organización. |
| | 14 | Nuestros líderes nos mantienen informados sobre cambios organizacionales. |
| | 15 | La información sobre los sistemas, procesos y reportes está al alcance de todos. |
| | 16 | Nuestros líderes transmiten mensajes consistentes. |
| | 17 | Existen procesos y/o sistemas que permiten registrar y guardar la información de forma segura. |
| | 18 | Las decisiones son tomadas según las necesidades del negocio y no a causa de agendas ocultas. |
| Productividad | Productividad: Realizamos mejoras continuamente en búsqueda de la excelencia. | |
| | 20 | Tenemos información necesaria para entender el impacto de nuestros actos en el día a día. |
| | 21 | Contamos con los indicadores de gestión para evaluar los resultados del negocio. |
| | 22 | Tenemos claro cuál es nuestro rol y cómo generamos valor a la organización. |
| | 23 | Para nuestros líderes el éxito de la organización es más importante que el propio éxito. |
| | 24 | Nuestros líderes hacen que los cambios tengan un impacto positivo y que perduren. |
| | 25 | Aprendemos de los errores. |
| | 26 | Los errores son tolerados. |
| | 27 | Celebramos nuestros éxitos. |
| | 28 | Nuestros líderes trabajan en equipo entre ellos. |
| | 29 | Nuestros líderes fomentan el trabajo en equipo. |
| | 30 | Trabajamos juntos como equipo. |
| | 31 | La coordinación de proyectos y tareas es fácil. |
| | 32 | La forma en que estamos organizados facilita el trabajo. |
| | 33 | Nuestros líderes reconocen nuestros éxitos. |
| | 34 | La información importante sobre el negocio es compartida, ya sea positiva o negativa. |
| | 35 | Tengo acceso a información para realizar mi trabajo. |
| | Proactividad | Proactividad: Actuamos con iniciativa en situaciones normales o frente a las dificultades, a fin de evitar el agravamiento de los problemas. |
| 37 | | La organización es burocrática. |
| 38 | | Nuestros líderes delegan el trabajo para que podamos trabajar de manera independiente cuando es requerido. |
| 39 | | Me siento capaz de tomar decisiones de manera independiente cuando es requerido. |
| 40 | | Somos rápidos en tomar decisiones. |
| 41 | | Somos rápidos en tomar acciones correctivas. |
| 42 | | Buscamos de forma proactiva hacer cambios para mejorar la organización. |
| 43 | | Compartimos de manera proactiva información entre los colegas. |
| 44 | | Resolvemos los problemas de manera proactiva y eficiente. |
| 45 | | El trabajo nos entusiasma. |
| 46 | | Nos enfocamos en lo más importante para que las cosas sucedan en la organización. |
| 47 | | Colaboramos para resolver problemas y conflictos. |
| 48 | | Se nos hace fácil llegar a un consenso incluso sobre temas difíciles. |
| 49 | | Las decisiones estratégicas y operacionales importantes se ejecutan rápidamente. |
| 50 | | Una vez que se toma una decisión, no se duda al respecto. |
| 51 | | Nuestros líderes dan respuestas claras a preguntas difíciles. |
| 52 | | Nuestros líderes confían en las decisiones que toman los colaboradores. |
| Creatividad | | Creatividad: Creamos soluciones innovadoras y buscamos constantemente nuevas formas de hacer las cosas. |
| | 54 | Nuestros líderes valoran nuestras ideas y puntos de vista incluso si difieren a los de ellos. |
| | 55 | Nos sentimos cómodos en hacerles preguntas retadoras a nuestros líderes. |
| | 56 | Nuestros líderes promueven que los colaboradores sugieran nuevas formas de mejorar el trabajo. |
| | 57 | Nuestros líderes ejecutan ideas innovadoras que mejoran la organización. |
| | 58 | Nuestros líderes promueven un ambiente de trabajo retador y motivador. |
| | 59 | Se hacen pruebas necesarias antes de lanzar un nuevo producto para evitar hacer un cambio posterior. |
| | 60 | Cuando se dan cambios importantes en la organización, nos adaptamos exitosamente. |
| | 61 | Nuestros líderes toman los riesgos de negocio apropiados para mejorar la organización. |
| | 62 | Consideramos necesarios los riesgos de negocio, es decir, elegir algo que no se sabe si tendrá buenos resultados. |
| | 63 | Consideramos que los riesgos de negocio no son una amenaza. |
| | 64 | Los riesgos de negocio nos resultan motivantes. |
| | 65 | Nuestros líderes promueven que los colaboradores tomen los riesgos de negocio apropiados para mejorar la organización. |
| | 66 | Respondamos rápidamente a las necesidades del mercado y/o cliente. |

Anexo 3. Cumplimiento de valores



* Se tomaron en cuenta las opciones 4 y 5 que corresponden a "A menudo es cierto" y "Muy a menudo es cierto" respectivamente



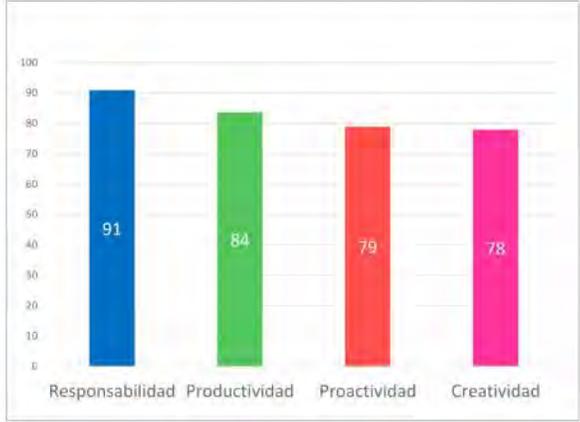
* Se tomaron en cuenta las opciones 4 y 5 que corresponden a "A menudo es cierto" y "Muy a menudo es cierto" respectivamente

Cultura aspiracional



Los colaboradores de Aris Industrial S.A. perciben que el **cumplimiento de los valores** de la siguiente manera según la **UN Textil**:

- 91%** **Responsabilidad:**
Cumplimos con nuestros compromisos respetando las leyes y el reglamento interno.
- 84%** **Productividad:**
Realizamos mejoras continuamente en búsqueda de la excelencia.
- 79%** **Proactividad:**
Actuamos con iniciativa en situaciones normales o frente a las dificultades, a fin de evitar el agravamiento de los problemas.
- 78%** **Creatividad:**
Creamos soluciones innovadoras y buscamos constantemente nuevas formas de hacer las cosas.



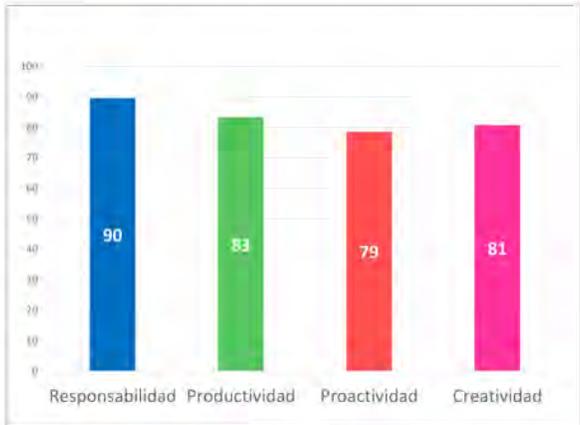
* Se tomaron en cuenta las opciones 4 y 5 que corresponden a "A menudo es cierto" y "Muy a menudo es cierto" respectivamente

Cultura aspiracional



Los colaboradores de Aris Industrial S.A. perciben que el **cumplimiento de los valores** de la siguiente manera según la **UN Cerámicos**:

- 90%** **Responsabilidad:**
Cumplimos con nuestros compromisos respetando las leyes y el reglamento interno.
- 83%** **Productividad:**
Realizamos mejoras continuamente en búsqueda de la excelencia.
- 79%** **Proactividad:**
Actuamos con iniciativa en situaciones normales o frente a las dificultades, a fin de evitar el agravamiento de los problemas.
- 81%** **Creatividad:**
Creamos soluciones innovadoras y buscamos constantemente nuevas formas de hacer las cosas.



* Se tomaron en cuenta las opciones 4 y 5 que corresponden a "A menudo es cierto" y "Muy a menudo es cierto" respectivamente

Cultura aspiracional



Los colaboradores de Aris Industrial S.A. perciben que el **cumplimiento de los valores** de la siguiente manera según la **UN Químicos**:

- 89%** **Responsabilidad:**
Cumplimos con nuestros compromisos respetando las leyes y el reglamento interno.
- 89%** **Productividad:**
Realizamos mejoras continuamente en búsqueda de la excelencia.
- 85%** **Proactividad:**
Actuamos con iniciativa en situaciones normales o frente a las dificultades, a fin de evitar el agravamiento de los problemas.
- 84%** **Creatividad:**
Creamos soluciones innovadoras y buscamos constantemente nuevas formas de hacer las cosas.



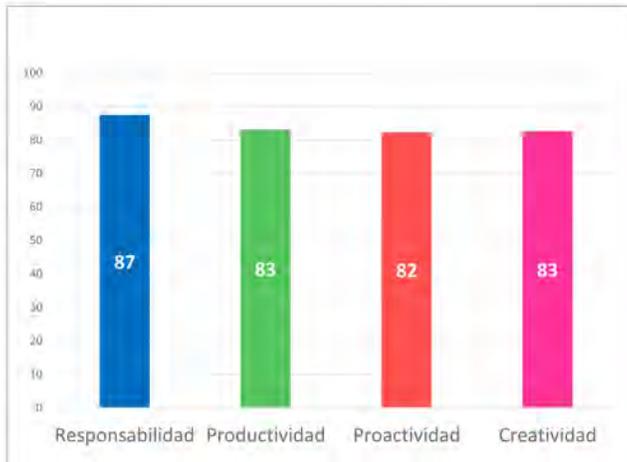
* Se tomaron en cuenta las opciones 4 y 5 que corresponden a "A menudo es cierto" y "Muy a menudo es cierto" respectivamente

Cultura aspiracional



Los colaboradores de Aris Industrial S.A. perciben que el **cumplimiento de los valores** de la siguiente manera según la **UA Operaciones**:

- 87%** **Responsabilidad:**
Cumplimos con nuestros compromisos respetando las leyes y el reglamento interno.
- 83%** **Productividad:**
Realizamos mejoras continuamente en búsqueda de la excelencia.
- 82%** **Proactividad:**
Actuamos con iniciativa en situaciones normales o frente a las dificultades, a fin de evitar el agravamiento de los problemas.
- 83%** **Creatividad:**
Creamos soluciones innovadoras y buscamos constantemente nuevas formas de hacer las cosas.

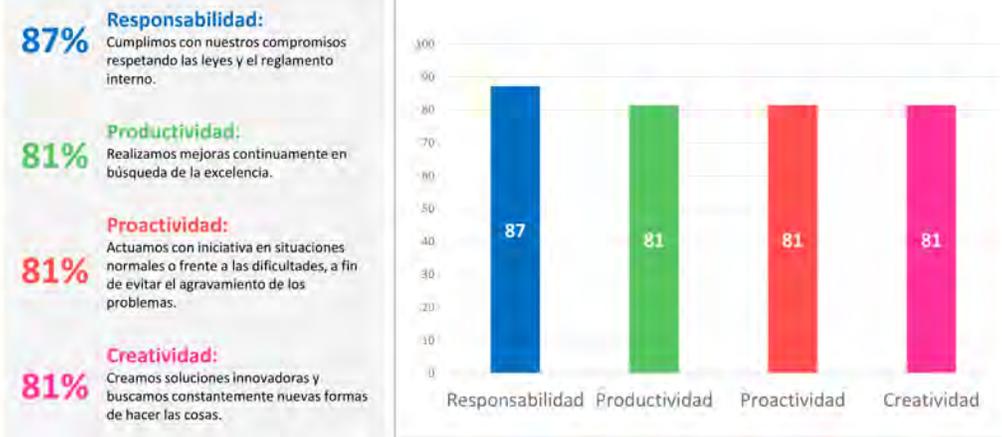


* Se tomaron en cuenta las opciones 4 y 5 que corresponden a "A menudo es cierto" y "Muy a menudo es cierto" respectivamente

Cultura aspiracional



Los colaboradores de Aris Industrial S.A. perciben que el **cumplimiento de los valores** de la siguiente manera según la UA Administración y finanzas:



* Se tomaron en cuenta las opciones 4 y 5 que corresponden a "A menudo es cierto" y "Muy a menudo es cierto" respectivamente

Anexo 4. Reportes de programas Mejora Continua y 5S-SOLED (2019 y 2020)



REPORTE DE MEJORA CONTINUA AL 31/12/2019

| ÁREA | Mejoras Realizadas | Meta 2019 | % Avance Real |
|---------------------------------------|--------------------|--------------|---------------|
| VENTAS EXTERIOR | 101 | 100 | 101.0% |
| VENTAS NACIONAL | 212 | 210 | 101.0% |
| GERENCIA DE PRODUCCIÓN | 360 | 360 | 100.0% |
| HILANDERÍA | 360 | 360 | 100.0% |
| TEJEDURÍA | 300 | 300 | 100.0% |
| ACABADO | 287 | 287 | 100.0% |
| TINTORERÍA | 287 | 287 | 100.0% |
| U.N. TEXTIL | 1,907 | 1,904 | 100.2% |
| VENTAS | 256 | 250 | 102.4% |
| GERENCIA DE PRODUCCIÓN | 440 | 440 | 100.0% |
| U.N. CERÁMICOS | 696 | 690 | 100.9% |
| GERENCIA DE PRODUCCIÓN | 167 | 160 | 104.4% |
| VENTA AGRÍCOLA | 224 | 220 | 101.8% |
| VENTA COMERCIAL | 91 | 90 | 101.1% |
| AZUFRE, SULFATO Y PUM | 202 | 200 | 101.0% |
| SULFÓNICO | 200 | 200 | 100.0% |
| VENTA TRAT AGUA | 150 | 150 | 100.0% |
| AGROQUÍMICOS | 120 | 120 | 100.0% |
| U.N. QUÍMICOS | 1,154 | 1,140 | 101.2% |
| LOGÍSTICA | 255 | 220 | 115.9% |
| SERVICIOS GENERALES Y SEGURIDAD | 178 | 160 | 111.3% |
| SERVICIOS DE ENERGÍA | 287 | 287 | 100.0% |
| DO Y CALIDAD | 260 | 260 | 100.0% |
| RECURSOS HUMANOS | 153 | 200 | 76.5% |
| U.A. OPERACIONES | 1,133 | 1,127 | 100.5% |
| COBRANZAS | 196 | 190 | 103.2% |
| SISTEMAS | 255 | 250 | 102.0% |
| FINANZAS | 162 | 160 | 101.3% |
| COSTOS | 157 | 156 | 100.6% |
| CONTABILIDAD | 240 | 240 | 100.0% |
| LEGAL | 72 | 77 | 93.5% |
| U.A. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS | 1,082 | 1,073 | 100.8% |
| ARIS INDUSTRIAL | 5,972 | 5,934 | 100.6% |
| Avance Teórico | | | 100.0% |

Nota: Se encuentran resaltadas de color amarillo las áreas que están por debajo del avance teórico de cumplimiento.



**REPORTE DE MEJORA CONTINUA
AL 31/12/2020**

| ÁREA | Mejoras Realizadas | Meta 2020 | % Avance Real |
|---------------------------------------|--------------------|--------------|---------------|
| TEJEDURÍA | 229 | 330 | 69.4% |
| VENTAS EXTERIOR | 52 | 100 | 52.0% |
| GERENCIA DE PRODUCCIÓN | 201 | 400 | 50.3% |
| HILANDERÍA | 189 | 400 | 47.3% |
| VENTAS NACIONAL | 98 | 210 | 46.7% |
| TINTORERÍA | 129 | 320 | 40.3% |
| ACABADO | 117 | 320 | 36.6% |
| U.N. TEXTIL | 1,015 | 2,080 | 48.8% |
| VENTAS | 168 | 280 | 60.0% |
| GERENCIA DE PRODUCCIÓN | 128 | 460 | 27.8% |
| U.N. CERÁMICOS | 296 | 740 | 40.0% |
| AGROQUÍMICOS | 159 | 150 | 106.0% |
| GERENCIA DE PRODUCCIÓN | 202 | 200 | 101.0% |
| VENTA AGRÍCOLA | 246 | 245 | 100.4% |
| AZUFRE, SULFATO Y PUM | 232 | 240 | 96.7% |
| VENTA COMERCIAL | 90 | 100 | 90.0% |
| SULFÓNICO | 200 | 250 | 80.0% |
| VENTA TRAT AGUA | 108 | 160 | 67.5% |
| U.N. QUÍMICOS | 1,237 | 1,345 | 92.0% |
| LOGÍSTICA | 180 | 230 | 78.3% |
| DO Y CALIDAD | 213 | 280 | 76.1% |
| SERVICIOS DE ENERGÍA | 204 | 300 | 68.0% |
| SERVICIOS GENERALES Y SEGURIDAD | 107 | 170 | 62.9% |
| RECURSOS HUMANOS | 71 | 200 | 35.5% |
| U.A. OPERACIONES | 775 | 1,180 | 65.7% |
| SISTEMAS | 220 | 260 | 84.6% |
| FINANZAS | 249 | 327 | 76.1% |
| CONTABILIDAD | 145 | 240 | 60.4% |
| LEGAL | 41 | 80 | 51.3% |
| COSTOS | 73 | 160 | 45.6% |
| GERENCIA DE ADM. Y FINANZAS | 14 | 96 | 14.6% |
| U.A. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS | 742 | 1,163 | 63.8% |
| ARIS INDUSTRIAL | 4,065 | 6,508 | 62.5% |
| Avance Teórico | | | 100.0% |

Nota 1: Se encuentran resaltadas de color amarillo las áreas que están por debajo del avance teórico de cumplimiento.

Aris Industrial S.A.

AUDITORÍA 5S - SOLED

Resultados % de Cumplimiento a Diciembre 2019

| UN / UA | # | Área 5S - SOLED | Oct - Dic | | TOTAL |
|--------------------|----|--|---|-------------|---------------|
| | | | Obs. Encont. | % Cump. | Obs. Pend. |
| | | TOTAL ARIS | 227 | 96.1 | 190 |
| TEXTIL | 1 | Almacén Productos Terminados Tejidos | 0 | 100.0 | 0 |
| | 2 | Oficina Tejeduría | 0 | 100.0 | 0 |
| | 3 | Taller Mecánico y Eléctrico Acabado | 0 | 99.5 | 0 |
| | 4 | Laboratorio Hilandería | 0 | 99.2 | 0 |
| | 5 | Taller Hilandería | 1 | 99.0 | 1 |
| | 6 | Taller Tejeduría | 0 | 99.0 | 0 |
| | 7 | Planta Cardado | 1 | 98.7 | 1 |
| | 8 | Oficina Hilandería y Sala Barrington | 2 | 98.5 | 2 |
| | 9 | Planta Tejeduría | 1 | 98.2 | 1 |
| | 10 | Almacén Colorantes y Productos Químicos | 1 | 97.8 | 1 |
| | 11 | Oficina Diseño y Planeamiento de Producción Tejidos | 2 | 97.8 | 2 |
| | 12 | Oficina y Laboratorio de Tintorería | 3 | 97.7 | 1 |
| | 13 | Planta Zurcido | 2 | 97.4 | 2 |
| | 14 | Almacén Hilados | 1 | 97.2 | 1 |
| | 15 | Almacén Materia Prima Tejidos | 2 | 97.2 | 2 |
| | 16 | Planta Hilandería | 2 | 97.2 | 2 |
| | 17 | Oficina Acabado | 2 | 96.5 | 1 |
| | 18 | Planta Tintorería | 2 | 96.4 | 2 |
| | 19 | Planta Acabado | 2 | 95.1 | 3 |
| | | 20 | Oficina Dirección, Ventas Textil, y Salas 1 y 2 | 16 | 85.0 |
| | | TOTAL TEXTIL | 40 | 97.4 | 27 |
| CERÁMICOS | 1 | Oficina de Producto Terminado Cerámicos | 0 | 100.0 | 0 |
| | 2 | Oficina Diseño | 1 | 99.2 | 0 |
| | 3 | Oficina RRHH y Sala Gala | 1 | 99.0 | 0 |
| | 4 | Subestaciones, Pozos, Tanques de agua y Sala de compresores | 4 | 96.8 | 1 |
| | 5 | Oficina de Administración de Fábrica, Portería y Recepción | 8 | 96.0 | 5 |
| | 6 | Taller Cerámicos | 7 | 96.0 | 2 |
| | 7 | Almacén Productos Terminados Cerámicos | 1 | 94.3 | 0 |
| | 8 | Vestuarios, Tópico, Depósito SSAYS, Techos y Áreas comunes | 15 | 93.4 | 17 |
| | 9 | Laboratorio Cerámicos | 4 | 92.5 | 1 |
| | 10 | Almacén Materia Prima Cerámicos | 2 | 92.4 | 3 |
| | 11 | Comedor Aris Lurín | 11 | 92.2 | 2 |
| | 12 | Oficina Gerencia, Ventas Cerámicos y Showroom | 3 | 92.0 | 0 |
| | 13 | Preparación de Polvos | 7 | 90.4 | 8 |
| | 14 | Oficina Producción Cerámicos y Sala de Reuniones | 13 | 90.2 | 13 |
| | 15 | Planta Cerámicos | 18 | 87.2 | 28 |
| | 16 | Preparación y Materias Primas de Esmaltes | 10 | 83.9 | 16 |
| | | TOTAL CERÁMICOS | 105 | 93.5 | 96 |
| QUÍMICOS | 1 | Almacén Materias Primas Químicos | 0 | 99.5 | 0 |
| | 2 | Almacén Productos Terminados Químicos | 0 | 99.5 | 0 |
| | 3 | Oficina Producción Químicos y Sala Pantera | 2 | 99.0 | 2 |
| | 4 | Laboratorio Químicos | 2 | 98.5 | 0 |
| | 5 | Planta Preparación y Envasado Agroquímicos | 1 | 98.5 | 1 |
| | 6 | Gerencia, Ventas y Registros Químicos | 2 | 98.0 | 2 |
| | 7 | Planta Sulfónico y Zona de tanques | 2 | 97.5 | 2 |
| | 8 | Planta Azufre | 2 | 97.4 | 2 |
| | 9 | Taller Químicos | 2 | 97.2 | 2 |
| | 10 | Planta PUM | 3 | 96.7 | 4 |
| | 11 | Planta Sulfato | 3 | 96.4 | 3 |
| | 12 | Oficina de Producto Terminado Químicos | 3 | 96.0 | 3 |
| | | TOTAL QUÍMICOS | 22 | 97.8 | 21 |
| OPERACIONES | 1 | Oficina Logística | 0 | 100.0 | 0 |
| | 2 | Oficina Recursos Humanos y Recepción | 0 | 99.0 | 0 |
| | 3 | Almacén General Lurín y Balanza | 3 | 98.7 | 1 |
| | 4 | Oficina Desarrollo Organizacional y Calidad | 3 | 98.2 | 3 |
| | 5 | Áreas comunes y Techos | 2 | 98.0 | 3 |
| | 6 | Oficina Supervisores y Portería | 2 | 98.0 | 0 |
| | 7 | Calderos, Subestaciones, Pozos y Tanques de agua | 3 | 96.9 | 5 |
| | 8 | Vestuarios y Depósito SSAYS | 3 | 96.7 | 1 |
| | 9 | Sala Aris, Sala Deming, Almacén de Sala Aris y Tópico | 2 | 96.2 | 2 |
| | 10 | Taller Maestría | 2 | 94.6 | 3 |
| | 11 | Almacén General | 7 | 92.9 | 4 |
| | 12 | Comedor | 9 | 89.8 | 9 |
| | | TOTAL OPERACIONES | 36 | 96.6 | 31 |
| ADM. Y FINANZAS | 1 | Oficina Gerencia Administración y Finanzas, Caja, Sala 3 y Sala 4. | 0 | 99.0 | 0 |
| | 2 | Oficina Sistemas | 3 | 97.7 | 0 |
| | 3 | Oficina Cobranzas | 1 | 97.4 | 0 |
| | 4 | Oficina Costos | 0 | 97.2 | 0 |
| | 5 | Archivo General | 3 | 95.3 | 2 |
| | 6 | Oficina Contabilidad | 9 | 93.0 | 0 |
| | 7 | Oficina Dirección Ejecutiva y Directorio | 4 | 94.0 | 2 |
| | 8 | Oficina Seguridad | 4 | 86.3 | 11 |
| | | TOTAL ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS | 24 | 95.0 | 15 |

Nota: Se encuentran resaltadas de color amarillo las áreas con % de cumplimiento menor a 96%.

Aris Industrial S.A.

AUDITORÍA 5S - SOLED

Resultados % de Cumplimiento a Diciembre 2020

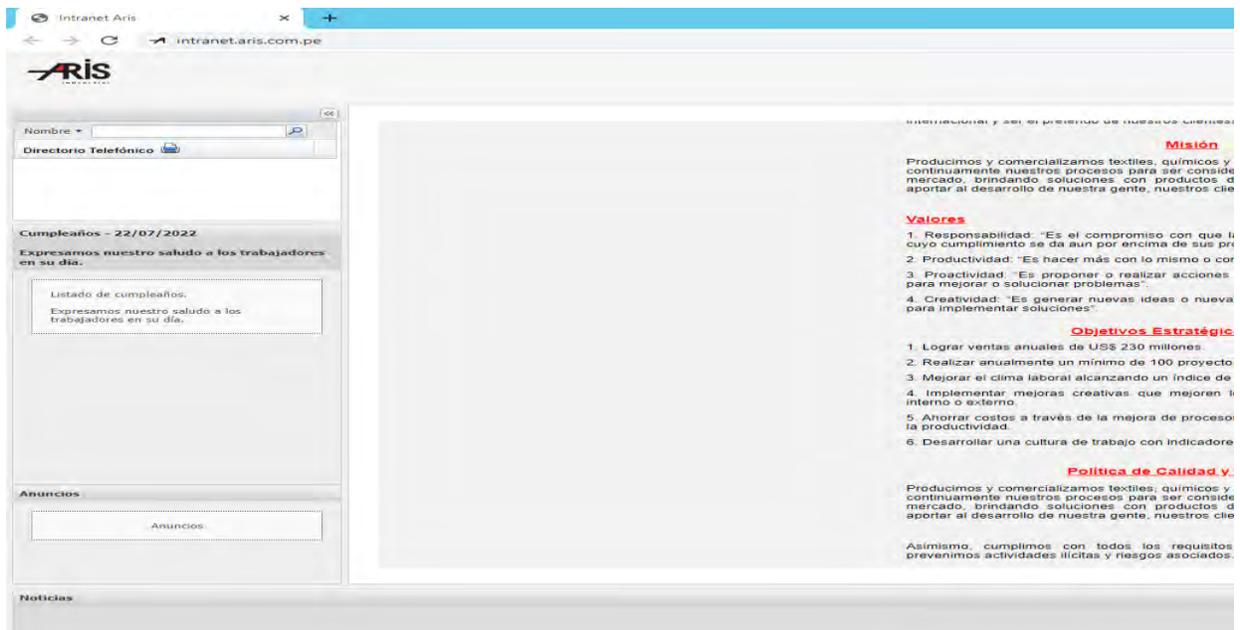
| UN / UA | # | Área 5S - SOLED Presenciales | |
|-------------|----|---|-------------|
| | | | Oct - Dic |
| | | TOTAL ARIS | 95.0 |
| TEXTIL | 1 | Almacén Productos Terminados Tejidos | 100.0 |
| | 2 | Oficina Acabado | 100.0 |
| | 3 | Oficina Hilandería y Sala Barrington | 100.0 |
| | 4 | Oficina Tejeduría | 100.0 |
| | 5 | Planta Zurcido | 100.0 |
| | 6 | Taller Hilandería | 98.8 |
| | 7 | Planta Cardado | 98.7 |
| | 8 | Almacén Hilados | 98.4 |
| | 9 | Taller Tejeduría | 98.4 |
| | 10 | Almacén Materia Prima Tejidos | 98.2 |
| | 11 | Laboratorio Hilandería | 97.9 |
| | 12 | Oficina y Laboratorio de Tintorería | 96.9 |
| | 13 | Planta Tejeduría | 96.6 |
| | 14 | Oficina Diseño y Planeamiento de Producción Tejidos | 96.5 |
| | 15 | Taller Mecánico y Eléctrico Acabado | 96.3 |
| | 16 | Planta Acabado | 94.5 |
| | 17 | Almacén Colorantes y Productos Químicos | 94.3 |
| | 18 | Planta Hilandería | 94.1 |
| | 19 | Planta Tintorería | 92.6 |
| | | TOTAL TEXTIL | 97.5 |
| CERÁMICOS | 1 | Oficina Diseño | 99.5 |
| | 2 | Oficina de Producto Terminado Cerámicos | 99.0 |
| | 3 | Oficina RRHH y Sala Gala | 98.5 |
| | 4 | Subestaciones, Pozos, Tanques de agua y Sala de compresores | 97.5 |
| | 5 | Taller Cerámicos | 97.2 |
| | 6 | Oficina de Administración de Fábrica, Portería y Recepción | 95.8 |
| | 7 | Vestuarios, Tópico, Depósito SSAYS, Techos y Areas comunes | 94.7 |
| | 8 | Almacén Materia Prima Cerámicos | 94.4 |
| | 9 | Almacén Productos Terminados Cerámicos | 94.4 |
| | 10 | Laboratorio Cerámicos | 94.1 |
| | 11 | Hornos | 92.8 |
| | 12 | Clasificado 2 | 92.1 |
| | 13 | Comedor Aris Lurín | 91.9 |
| | 14 | Oficina Producción Cerámicos y Sala de Reuniones | 91.1 |
| | 15 | Línea de esmalte | 90.9 |
| | 16 | Prensas y secadero | 90.6 |
| | 17 | Preparación de Polvos | 89.3 |
| | 18 | Clasificado 1 | 88.6 |
| | 19 | Preparación y Materias Primas de Esmaltes | 80.0 |
| | | TOTAL CERÁMICOS | 93.3 |
| QUÍMICOS | 1 | Laboratorio Químicos | 98.2 |
| | 2 | Planta PUM | 98.2 |
| | 3 | Oficina Producción Químicos y Sala Pantera | 98.0 |
| | 4 | Planta Azufre | 98.0 |
| | 5 | Planta Roca Acidulada | 97.9 |
| | 6 | Almacén Productos Terminados Químicos | 96.3 |
| | 7 | Planta Sulfato | 95.9 |
| | 8 | Taller Químicos | 94.1 |
| | 9 | Planta Preparación y Envasado Agroquímicos | 92.8 |
| | 10 | Planta Sulfónico y Zona de tanques | 92.3 |
| | 11 | Oficina de Producto Terminado Químicos | 92.2 |
| | 12 | Almacén Materias Primas Químicos | 91.7 |
| | | TOTAL QUÍMICOS | 95.5 |
| OPERACIONES | 1 | Oficina Desarrollo Organizacional y Calidad | 97.2 |
| | 2 | Oficina Recursos Humanos y Recepción | 96.8 |
| | 3 | Almacén General Lurín y Balanza | 96.2 |
| | 4 | Comedor | 94.8 |
| | 5 | Sala Aris, Sala Deming, Almacén de Sala Aris y Tópico | 94.7 |
| | 6 | Almacén General | 93.9 |
| | 7 | Vestuarios y Depósito SSAYS | 93.8 |
| | 8 | Oficina Supervisores y Portería | 92.6 |
| | 9 | Áreas comunes y Techos | 92.3 |
| | 10 | Calderos, Subestaciones, Pozos y Tanques de agua | 90.9 |
| | 11 | Almacén de Residuos Sólidos | 87.7 |
| | 12 | Taller Maestranza | 87.3 |
| | | TOTAL OPERACIONES | 93.2 |

Nota: Se encuentran resaltadas de color amarillo las áreas con % de cumplimiento menor a 96%. Las áreas en modalidad remoto (Ventas, Logística, y las áreas de la U.A. Administración y Finanzas) no han sido auditadas este periodo.

Anexo 5. Preguntas realizadas en las entrevistas a profundidad

| Bloque | Nº | Preguntas |
|--------------------------|----|---|
| Coordinación | 1 | ¿Cuenta con reuniones de área establecidas? ¿Con qué frecuencia? |
| | 2 | ¿Cómo se realizan las coordinaciones del trabajo individual? |
| | 3 | ¿Presenta dificultades para desarrollar las coordinaciones del trabajo? |
| | 4 | ¿En qué situaciones y cuánto usa? WhatsApp, Teams, Zoom, Llamadas telefónicas |
| Seguimiento y resultados | 5 | ¿Cómo realizan el seguimiento de las actividades en tu área? |
| | 6 | ¿Se pregunta constantemente sobre los avances o se informa de manera periódica? |
| | 7 | ¿Presenta dificultades en desarrollar el seguimiento de los resultados? |
| | 8 | ¿Cumple con los reportes de Mejora Continua y 5S-SOLED? |
| | 9 | ¿Cómo se miden los resultados de tu área? |
| | 10 | ¿Utilizan alguna plataforma para medir los resultados? |
| Confraternización | 11 | ¿Se han realizado reuniones de confraternidad con tu equipo? |
| | 12 | ¿Qué plataformas usan para reunirse y qué otras herramientas? |
| | 13 | ¿Existe una persona encargada en tu equipo que fomente u organice reuniones de confraternidad? |
| Capacitación | 14 | ¿Qué valor le da a las capacitaciones internas? Del 1(-) al 5(+) |
| | 15 | ¿Qué valor le da a las capacitaciones externas? Del 1(-) al 5(+) |
| | 16 | ¿Cuáles son sus principales dificultades al capacitarse o al capacitar a su equipo? |
| | 17 | ¿Sabías que las capacitaciones gratuitas también las pueden registrar? |
| | 18 | ¿Lleva el control de las horas de capacitación de cada integrante de su equipo? ¿Por qué no o cómo lo hace? |
| Comunicación interna | 19 | ¿Qué canal de comunicación es de tu preferencia? WhatsApp, Facebook, Correo corporativo |
| | 20 | ¿Revisa diariamente los estados del WhatsApp? |
| | 21 | ¿Se ha integrado al grupo de Aris Industrial en Facebook? |
| | 22 | ¿Qué prefieres más? Textos, afiches, videos o animaciones |
| | 23 | ¿Con qué frecuencia te gustaría recibir comunicaciones? |
| | 24 | ¿Cuál es tu horario de preferencia para recibir comunicaciones? |
| | 25 | ¿Las comunicaciones enviadas son oportunas y de tu interés? |
| | 26 | ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con las comunicaciones de la empresa? Del 1(-) al 5(+) |
| | 27 | ¿Tendrías alguna sugerencia o recomendación para mejorar las comunicaciones? |

Anexo 6. Antigua versión de la intranet de Aris Industrial S.A.



Anexo 7. Manual del usuario - Zona Aris



ZONA ARIS

INICIAR SESIÓN

- 1 Ingrese al navegador de internet "Google Chrome".
- 2 En el navegador deberá digitar: **zona.aris.com.pe** y presionar "Enter".
- 3 El portal mostrará la ventana "Inicio de Sesión" (Figura 1).
- 4 Digite su "Usuario" ingresando su número de identidad.
- 5 Digite su "Contraseña" colocando 000 + código de trabajador.
- 6 Seleccione la opción "Ingresar" para poder acceder a la plataforma.

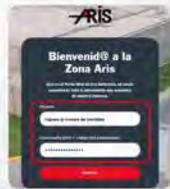


Figura 1. Inicio de Sesión

ACTUALIZAR CONTRASEÑA

- 1 Escriba su nueva contraseña con un **mínimo de 5 caracteres** (Figura 2).
- 2 Repita la nueva contraseña con un **mínimo de 5 caracteres**.
- 3 Haga clic en el botón "Actualizar", luego aparecerá un mensaje de confirmación.
- 4 Haga clic en el botón "Salir".
- 5 Ingrese a La Zona Aris con su nueva contraseña.



Figura 2. Actualizar contraseña

CERRAR SESIÓN

- 1 Esta opción permite finalizar la sesión del usuario.
- 2 Seleccione su "Nombre" y luego haga clic en "Cerrar Sesión" (Figura 3).



Figura 3. Cerrar Sesión

ZONA ARIS

MÓDULOS

La Zona Aris cuenta con 6 módulos, cada uno con sus respectivas secciones. (Figura 4).



Figura 4. Módulos

- 1 En el módulo **Nosotros**, se presentan las secciones de Cultura Organizacional, Comunicaciones Internas y Recursos Humanos. (Figura 5).
- 2 En el módulo **Cuidémonos**, se presentan las secciones de Seguridad, Salud y Bienestar personal. (Figura 6).
- 3 En el módulo **Aprendiendo**, se presentan las secciones de Inducción Corporativa y Capacitación. (Figura 7).
- 4 En el módulo **Calidad**, se presentan las secciones de Gestión de Calidad y Gestión documental. (Figura 8).
- 5 En el módulo **Soporte**, se presenta la sección de Sistemas (Figura 9).
- 6 En el módulo **+ Conectados**, se presentan las secciones de Cumpleaños y Preguntas Frecuentes. (Figura 10).



Figura 5. Módulo Nosotros



Figura 6. Módulo Cuidémonos



Figura 7. Aprendiendo



Figura 8. Calidad



Figura 9. Módulo Soporte



Figura 10. Conectados

ZONA ARIS

BOTONES / OPCIONES

En esta sección, se listarán aquellas opciones que podrá utilizar en la Zona Aris:

| OPCIÓN | DESCRIPCIÓN |
|--------|--|
| | Permite acceder al portal. |
| | Permite contactar con el WhatsApp de Aris Comunicaciones. |
| | Permite búsquedas de información. |
| | Muestra las notificaciones de la página. |
| | Permite escribir al buzón de sugerencias. |
| | Link del Grupo de Facebook de Aris Industrial – colaboradores. |
| | Link del fan page de Aris Industrial – colaboradores. |
| | Permite acceder al canal de YouTube de Aris Industrial. |
| | El documento se encuentra en formato PDF. |
| | El documento se encuentra en formato Word. |
| | El documento se encuentra en formato Excel. |
| | El documento se encuentra en formato PPT. |
| | Muestra el video. |

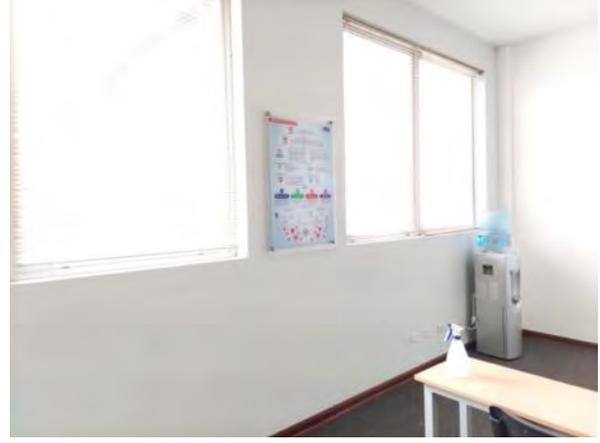
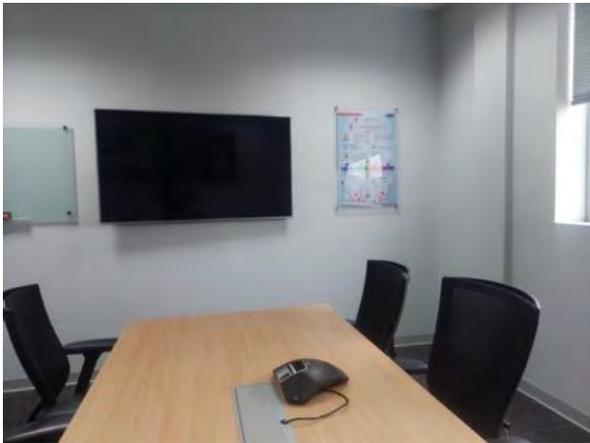
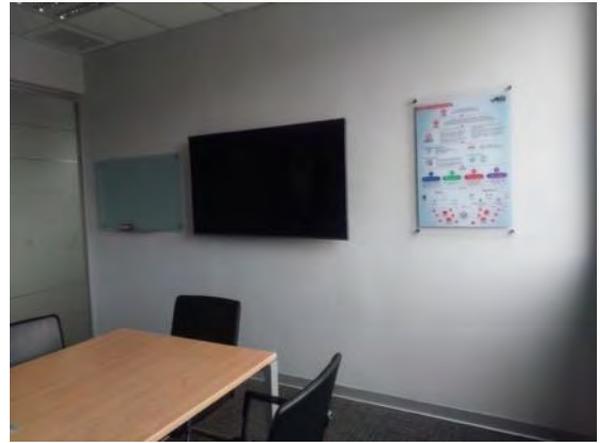
* Si tienes alguna consulta acerca de la Zona Aris, comunícate con:

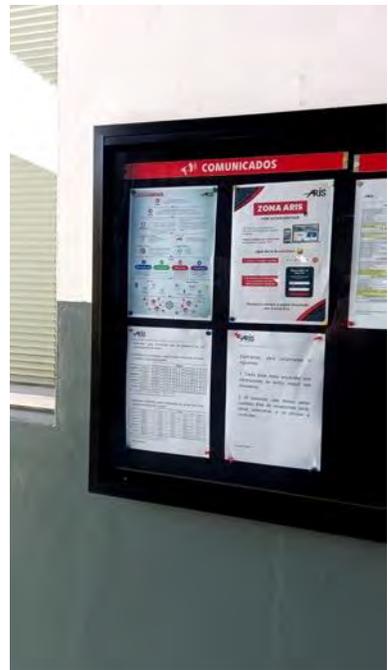
- Gabriela Ashcallay - 955 074 688
- Rodrigo Morales - 947 537 337

Anexo 8. Piezas gráficas de la plataforma web - Zona Aris



Anexo 9. Espacios de difusión de Nuestros Sistema de Gestión





Anexo 10. Reportes de programas Mejora Continua y 5S-SOLED (2021)


**REPORTE DE MEJORA CONTINUA
AL 31/12/2021**

| ÁREA | Mejoras Realizadas | Meta 2021 | % Avance Real |
|---------------------------------------|--------------------|--------------|---------------|
| GERENCIA DE PRODUCCIÓN | 442 | 440 | 100.5% |
| VENTAS NACIONAL | 221 | 220 | 100.5% |
| HILANDERÍA | 441 | 440 | 100.2% |
| TEJEDURÍA | 360 | 360 | 100.0% |
| ACABADO | 350 | 350 | 100.0% |
| TINTORERÍA | 350 | 350 | 100.0% |
| VENTAS EXTERIOR | 100 | 100 | 100.0% |
| U.N. TEXTIL | 2,264 | 2,260 | 100.2% |
| VENTAS | 318 | 300 | 106.0% |
| GERENCIA DE PRODUCCIÓN | 382 | 500 | 76.4% |
| U.N. CERÁMICOS | 700 | 800 | 87.5% |
| GERENCIA DE PRODUCCIÓN | 273 | 221 | 123.5% |
| AGROQUÍMICOS/ ROCA ACIDULADA | 176 | 169 | 104.1% |
| VENTA TRAT AGUA | 223 | 222 | 100.5% |
| VENTA AGRÍCOLA | 315 | 315 | 100.0% |
| SULFÓNICO | 250 | 250 | 100.0% |
| AZUFRE, SULFATO Y PUM | 236 | 264 | 89.4% |
| U.N. QUÍMICOS | 1,473 | 1,441 | 102.2% |
| SERVICIOS DE ENERGÍA | 363 | 325 | 111.7% |
| SERVICIOS GENERALES Y SEGURIDAD | 199 | 190 | 104.7% |
| LOGÍSTICA | 252 | 245 | 102.9% |
| DO Y CALIDAD | 304 | 304 | 100.0% |
| RECURSOS HUMANOS | 150 | 215 | 69.8% |
| U.A. OPERACIONES | 1,268 | 1,279 | 99.1% |
| FINANZAS | 359 | 350 | 102.6% |
| SISTEMAS | 270 | 270 | 100.0% |
| CONTABILIDAD | 240 | 240 | 100.0% |
| COSTOS | 175 | 175 | 100.0% |
| LEGAL | 76 | 85 | 89.4% |
| GERENCIA DE ADM. Y FINANZAS | 75 | 100 | 75.0% |
| U.A. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS | 1,195 | 1,220 | 98.0% |
| ARIS INDUSTRIAL | 6,900 | 7,000 | 98.6% |
| Avance Teórico | | | 100.0% |

Nota: Se encuentran resaltadas de color amarillo las áreas que no cumplieron con la meta.

Aris Industrial S.A.

AUDITORÍA 5S - SOLED**Resultados % de Cumplimiento a Diciembre 2021**

| UN / UA | # | Área 5S - SOLED | Jul - Dic | TOTAL |
|--|----|--|-------------|------------|
| | | | % Cump. | Obs. Pend. |
| TOTAL ARIS | | | 96.3 | 53 |
| TEXTIL | 1 | Oficina Hilandería y Sala Barrington | 100.0 | 0 |
| | 2 | Oficina Tejeduría | 100.0 | 0 |
| | 3 | Taller Hilandería | 100.0 | 0 |
| | 4 | Taller Tejeduría | 99.5 | 0 |
| | 5 | Laboratorio Hilandería | 99.0 | 0 |
| | 6 | Oficina y Laboratorio de Tintorería | 98.4 | 0 |
| | 7 | Almacén Hilados | 98.2 | 0 |
| | 8 | Planta Cardado | 97.7 | 0 |
| | 9 | Planta Hilandería | 97.7 | 0 |
| | 10 | Planta Tejeduría | 97.7 | 0 |
| | 11 | Almacén Colorantes y Productos Químicos | 97.2 | 0 |
| | 12 | Oficina Acabado | 97.0 | 0 |
| | 13 | Oficina Dirección, Ventas Textil, y Salas 1 y 2 | 95.7 | 0 |
| | 14 | Almacén Productos Terminados Tejidos | 94.0 | 0 |
| | 15 | Planta Zurcido | 93.1 | 0 |
| | 16 | Planta Acabado | 93.0 | 0 |
| | 17 | Oficina Diseño y Planeamiento de Producción Tejidos | 92.0 | 6 |
| | 18 | Almacén Materia Prima Tejidos | 90.8 | 0 |
| | 19 | Taller Mecánico y Eléctrico Acabado | 90.2 | 0 |
| | 20 | Planta Tintorería | 89.2 | 0 |
| TOTAL TEXTIL | | | 96.0 | 6 |
| CERÁMICOS | 1 | Oficina Diseño | 99.0 | 2 |
| | 2 | Oficina de Producto Terminado Cerámicos | 99.0 | 0 |
| | 3 | Subestaciones, Pozos, Tanques de agua y Sala de compresores | 98.5 | 2 |
| | 4 | Oficina de Administración de Fábrica, Portería y Recepción | 97.7 | 1 |
| | 5 | Prensas y secadero | 97.7 | 0 |
| | 6 | Taller Cerámicos | 97.2 | 6 |
| | 7 | Almacén Productos Terminados Cerámicos | 96.9 | 0 |
| | 8 | Clasificado 1 | 96.7 | 0 |
| | 9 | Vestuarios, Depósito SSAYS, Techos y Áreas comunes Cerámicos | 96.2 | 4 |
| | 10 | Hornos | 96.2 | 0 |
| | 11 | Línea de esmalte | 96.2 | 0 |
| | 12 | Preparación de Arcilla | 95.2 | 0 |
| | 13 | Laboratorio Cerámicos | 95.0 | 1 |
| | 14 | Oficina RRHH, Tópico y Sala Gala | 94.7 | 0 |
| | 15 | Clasificado 2 | 93.7 | 0 |
| | 16 | Preparación y Materias Primas de Esmaltes | 92.4 | 0 |
| | 17 | Oficina Gerencia, Ventas Cerámicos y Showroom | 92.2 | 0 |
| | 18 | Oficina Producción Cerámicos y Sala de Reuniones | 91.5 | 2 |
| | 19 | Comedor Aris Lurin | 89.9 | 0 |
| TOTAL CERÁMICOS | | | 95.6 | 18 |
| QUÍMICOS | 1 | Almacén Materias Primas Químicos | 100.0 | 0 |
| | 2 | Almacén Productos Terminados Químicos | 99.5 | 1 |
| | 3 | Laboratorio Químicos | 99.5 | 0 |
| | 4 | Oficina Producción Químicos y Sala Pantera | 99.5 | 0 |
| | 5 | Planta Sulfato | 98.5 | 0 |
| | 6 | Taller Químicos | 98.2 | 0 |
| | 7 | Planta Azufre | 97.7 | 0 |
| | 8 | Planta Roca Acidulada | 97.2 | 0 |
| | 9 | Planta Sulfónico y Zona de tanques | 97.0 | 0 |
| | 10 | Planta PUM | 96.9 | 0 |
| | 11 | Planta Preparación y Envasado Agroquímicos | 96.2 | 0 |
| | 12 | Oficina de Producto Terminado Químicos | 95.7 | 3 |
| | 13 | Gerencia, Ventas y Registros Químicos | 88.5 | 6 |
| TOTAL QUÍMICOS | | | 97.3 | 10 |
| OPERACIONES | 1 | Oficina Supervisores y Portería | 99.2 | 0 |
| | 2 | Calderos, Subestaciones, Pozos y Tanques de agua | 98.5 | 4 |
| | 3 | Oficina Recursos Humanos y Recepción | 98.5 | 0 |
| | 4 | Almacén de Residuos Sólidos | 98.4 | 0 |
| | 5 | Taller Maestranza | 98.2 | 4 |
| | 6 | Almacén General | 98.2 | 0 |
| | 7 | Oficina Desarrollo Organizacional y Calidad | 98.2 | 0 |
| | 8 | Sala Aris, Sala Deming, Almacén de Sala Aris y Tópico | 97.5 | 2 |
| | 9 | Comedor | 97.2 | 2 |
| | 10 | Vestuarios y Depósito SSAYS | 97.0 | 0 |
| | 11 | Áreas comunes y Techos | 96.2 | 0 |
| | 12 | Almacén General Lurin, Zona Materia Prima y Balanza | 95.9 | 0 |
| | 13 | Oficina Logística | 94.7 | 0 |
| TOTAL OPERACIONES | | | 97.5 | 12 |
| ADM. Y FINANZAS | 1 | Archivo General | 97.5 | 1 |
| | 2 | Oficina de Finanzas y Caja | 97.0 | 0 |
| | 3 | Oficina Contabilidad | 95.8 | 1 |
| | 4 | Oficina Dirección Ejecutiva y Directorio | 95.7 | 0 |
| | 5 | Oficina Gerencia Administración y Finanzas | 95.3 | 0 |
| | 6 | Oficina Sistemas | 93.0 | 4 |
| | 7 | Oficina Costos | 91.3 | 1 |
| TOTAL ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS | | | 95.1 | 7 |

Nota: Se encuentran resaltadas de color amarillo las áreas con % de cumplimiento menor a 96%.

Anexo 11. Reportes de programas Mejora Continua de abril - mayo de 2020 y 2022

|  REPORTE DE MEJORA CONTINUA AL 30/04/2020 | | | |
|---|--------------------|---------------|---------------|
| ÁREA | Mejoras Realizadas | Meta 2020 | % Avance Real |
| VENTAS NACIONAL | 38 | 210 | 18.1% |
| GERENCIA DE PRODUCCIÓN | 72 | 400 | 18.0% |
| VENTAS EXTERIOR | 18 | 100 | 18.0% |
| HILANDERÍA | 68 | 400 | 17.0% |
| TEJEDURÍA | 56 | 330 | 17.0% |
| ACABADO | 54 | 320 | 16.9% |
| TINTORERÍA | 54 | 320 | 16.9% |
| U.N. TEXTIL | 360 | 2,080 | 17.3% |
| GERENCIA DE PRODUCCIÓN | 78 | 460 | 17.0% |
| VENTAS | 31 | 280 | 11.1% |
| U.N. CERÁMICOS | 109 | 740 | 14.7% |
| AGROQUÍMICOS | 36 | 150 | 24.0% |
| GERENCIA DE PRODUCCIÓN | 41 | 200 | 20.5% |
| VENTA TRAT AGUA | 31 | 160 | 19.4% |
| VENTA AGRÍCOLA | 46 | 245 | 18.8% |
| VENTA COMERCIAL | 17 | 100 | 17.0% |
| SULFÓNICO | 42 | 250 | 16.8% |
| AZUFRE, SULFATO Y PUM | 40 | 240 | 16.7% |
| U.N. QUÍMICOS | 253 | 1,345 | 18.8% |
| SERVICIOS GENERALES Y SEGURIDAD | 30 | 170 | 17.6% |
| DO Y CALIDAD | 49 | 280 | 17.5% |
| SERVICIOS DE ENERGÍA | 49 | 300 | 16.3% |
| RECURSOS HUMANOS | 26 | 200 | 13.0% |
| LOGÍSTICA | 25 | 230 | 10.9% |
| U.A. OPERACIONES | 179 | 1,180 | 15.2% |
| FINANZAS | 71 | 327 | 21.7% |
| CONTABILIDAD | 42 | 240 | 17.5% |
| SISTEMAS | 45 | 260 | 17.3% |
| COSTOS | 27 | 160 | 16.9% |
| LEGAL | 10 | 80 | 12.5% |
| GERENCIA DE ADM. Y FINANZAS | 10 | 96 | 10.4% |
| U.A. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS | 205 | 1,163 | 17.6% |
| ARIS INDUSTRIAL | 1,106 | 6,508 | 17.0% |
| Avance Teórico | | 33.36% | |

Nota: Se encuentran resaltadas de color amarillo las áreas que están por debajo del avance teórico de cumplimiento.



REPORTE DE MEJORA CONTINUA AL 30/05/2020

| ÁREA | Mejoras Realizadas | Meta 2020 | % Avance Real |
|---------------------------------------|--------------------|--------------|---------------|
| VENTAS NACIONAL | 38 | 210 | 18.1% |
| GERENCIA DE PRODUCCIÓN | 72 | 400 | 18.0% |
| VENTAS EXTERIOR | 18 | 100 | 18.0% |
| HILANDERÍA | 68 | 400 | 17.0% |
| TEJEDURÍA | 56 | 330 | 17.0% |
| ACABADO | 54 | 320 | 16.9% |
| TINTORERÍA | 54 | 320 | 16.9% |
| U.N. TEXTIL | 360 | 2,080 | 17.3% |
| GERENCIA DE PRODUCCIÓN | 78 | 460 | 17.0% |
| VENTAS | 31 | 280 | 11.1% |
| U.N. CERÁMICOS | 109 | 740 | 14.7% |
| AGROQUÍMICOS | 36 | 150 | 24.0% |
| GERENCIA DE PRODUCCIÓN | 41 | 200 | 20.5% |
| VENTA TRAT AGUA | 31 | 160 | 19.4% |
| VENTA AGRÍCOLA | 46 | 245 | 18.8% |
| VENTA COMERCIAL | 17 | 100 | 17.0% |
| SULFÓNICO | 42 | 250 | 16.8% |
| AZUFRE, SULFATO Y PUM | 40 | 240 | 16.7% |
| U.N. QUÍMICOS | 253 | 1,345 | 18.8% |
| SERVICIOS GENERALES Y SEGURIDAD | 30 | 170 | 17.6% |
| DO Y CALIDAD | 49 | 280 | 17.5% |
| SERVICIOS DE ENERGÍA | 49 | 300 | 16.3% |
| RECURSOS HUMANOS | 26 | 200 | 13.0% |
| LOGÍSTICA | 25 | 230 | 10.9% |
| U.A. OPERACIONES | 179 | 1,180 | 15.2% |
| FINANZAS | 71 | 327 | 21.7% |
| CONTABILIDAD | 42 | 240 | 17.5% |
| SISTEMAS | 45 | 260 | 17.3% |
| COSTOS | 27 | 160 | 16.9% |
| LEGAL | 10 | 80 | 12.5% |
| GERENCIA DE ADM. Y FINANZAS | 10 | 96 | 10.4% |
| U.A. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS | 205 | 1,163 | 17.6% |
| ARIS INDUSTRIAL | 1,106 | 6,508 | 17.0% |
| Avance Teórico | | | 41.68% |

Nota: Se encuentran resaltadas de color amarillo las áreas que están por debajo del avance teórico de cumplimiento.



REPORTE DE MEJORA CONTINUA AL 30/04/2022

| ÁREA | Mejoras Realizadas | Meta 2022 | % Avance Real |
|---------------------------------------|--------------------|--------------|---------------|
| VENTAS NACIONAL | 97 | 230 | 42.2% |
| VENTAS EXTERIOR | 35 | 100 | 35.0% |
| HILANDERÍA | 165 | 485 | 34.0% |
| TEJEDURÍA | 134 | 395 | 33.9% |
| ACABADO | 129 | 385 | 33.5% |
| GERENCIA DE PRODUCCIÓN | 156 | 485 | 32.2% |
| TINTORERÍA | 100 | 385 | 26.0% |
| U.N. TEXTIL | 816 | 2,465 | 33.1% |
| GERENCIA DE PRODUCCIÓN | 218 | 550 | 39.6% |
| VENTAS | 44 | 330 | 13.3% |
| U.N. CERÁMICOS | 262 | 880 | 29.8% |
| GERENCIA DE PRODUCCIÓN | 117 | 244 | 48.0% |
| VENTA TRAT AGUA | 97 | 250 | 38.8% |
| AZUFRE, SULFATO Y PUM | 110 | 286 | 38.5% |
| VENTA AGRÍCOLA | 128 | 350 | 36.6% |
| SULFÓNICO | 97 | 273 | 35.5% |
| AGROQUÍMICOS Y ROCA ACIDULADA | 67 | 192 | 34.9% |
| U.N. QUÍMICOS | 616 | 1,595 | 38.6% |
| SERVICIOS GENERALES Y SEGURIDAD | 76 | 200 | 38.0% |
| DO Y CALIDAD | 126 | 360 | 35.0% |
| LOGÍSTICA | 91 | 265 | 34.3% |
| SERVICIOS DE ENERGÍA | 79 | 335 | 23.6% |
| RECURSOS HUMANOS | 30 | 235 | 12.8% |
| U.A. OPERACIONES | 402 | 1,395 | 28.8% |
| SISTEMAS | 104 | 280 | 37.1% |
| COSTOS | 62 | 175 | 35.4% |
| CONTABILIDAD | 84 | 240 | 35.0% |
| LEGAL | 29 | 85 | 34.1% |
| FINANZAS | 117 | 350 | 33.4% |
| GERENCIA DE ADM. Y FINANZAS | 27 | 100 | 27.0% |
| U.A. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS | 423 | 1,230 | 34.4% |
| ARIS INDUSTRIAL | 2,519 | 7,565 | 33.3% |

| | |
|-----------------------|--------------|
| Avance Teórico | 33.3% |
|-----------------------|--------------|

Nota: Se encuentran resaltadas de color amarillo las áreas que están por debajo del avance teórico de cumplimiento.



REPORTE DE MEJORA CONTINUA AL 31/05/2022

| ÁREA | Mejoras Realizadas | Meta 2022 | % Avance Real |
|---------------------------------------|--------------------|--------------|---------------|
| VENTAS NACIONAL | 125 | 230 | 54.3% |
| VENTAS EXTERIOR | 44 | 100 | 44.0% |
| HILANDERÍA | 210 | 485 | 43.3% |
| TINTORERÍA | 165 | 385 | 42.9% |
| TEJEDURÍA | 167 | 395 | 42.3% |
| GERENCIA DE PRODUCCIÓN | 203 | 485 | 41.9% |
| ACABADO | 161 | 385 | 41.8% |
| U.N. TEXTIL | 1,075 | 2,465 | 43.6% |
| GERENCIA DE PRODUCCIÓN | 260 | 550 | 47.3% |
| VENTAS | 81 | 330 | 24.5% |
| U.N. CERÁMICOS | 341 | 880 | 38.8% |
| GERENCIA DE PRODUCCIÓN | 146 | 244 | 59.8% |
| AZUFRE, SULFATO Y PUM | 149 | 286 | 52.1% |
| AGROQUÍMICOS Y ROCA ACIDULADA | 93 | 192 | 48.4% |
| VENTA TRAT AGUA | 117 | 250 | 46.8% |
| VENTA AGRÍCOLA | 160 | 350 | 45.7% |
| SULFÓNICO | 123 | 273 | 45.1% |
| U.N. QUÍMICOS | 788 | 1,595 | 49.4% |
| SERVICIOS GENERALES Y SEGURIDAD | 109 | 200 | 54.5% |
| LOGÍSTICA | 136 | 265 | 51.3% |
| SERVICIOS DE ENERGÍA | 160 | 335 | 47.8% |
| DO Y CALIDAD | 171 | 360 | 47.5% |
| RECURSOS HUMANOS | 46 | 235 | 19.6% |
| U.A. OPERACIONES | 622 | 1,395 | 44.6% |
| FINANZAS | 166 | 350 | 47.4% |
| LEGAL | 40 | 85 | 47.1% |
| SISTEMAS | 129 | 280 | 46.1% |
| CONTABILIDAD | 106 | 240 | 44.2% |
| COSTOS | 74 | 175 | 42.3% |
| GERENCIA DE ADM. Y FINANZAS | 36 | 100 | 36.0% |
| U.A. ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS | 551 | 1,230 | 44.8% |
| ARIS INDUSTRIAL | 3,377 | 7,565 | 44.6% |
| Avance Teórico | | | 41.7% |

Nota: Se encuentran resaltadas de color amarillo las áreas que están por debajo del avance teórico de cumplimiento.