



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
Proyecto Final de Carrera**

**Plan de Comunicación Interna con base en las necesidades
de la empresa C.A. Sucesora de José Puig y Cía.**

Autoras:

- Isabel Cristina Puig H.
- María Corina Zubeldía R.

Tutor:

- María Valentina Sosa

Caracas, marzo de 2011

La educación es el punto en el que decidimos si queremos el mundo lo suficiente como para asumir responsabilidades por él, y por la misma razón salvarlo de la ruina que, excepto por la renovación, excepto por los que vienen y los jóvenes, sería inevitable.

Hannah Arendt

Agradecimientos

Gratitud permite la plenitud de la vida. Convierte lo que tenemos en suficiente, y más. Convierte la negación en aceptación, caos en orden, confusión en claridad. Puede convertir una comida en un banquete, una casa en un hogar, un extraño en un amigo. Gratitud da sentido a nuestro pasado, trae paz para el presente, y crea una visión para el futuro.

Melody Beattie

A Dios, por habernos permitido llegar a este momento de nuestras vidas, concediéndonos constancia, fortaleza y dedicación.

A nuestras familias, por el apoyo y paciencia incondicional, por ser el motor que nos impulsa todos los días a lograr nuestras metas. A Héctor, María Cecilia, Cristina, Nestor, Valentina, Ana Cecilia, Isa, Carlos, Mariana y Julián... a ellos, gracias.

A C.A. Sucesora de José Puig y Cía., por abrirnos las puertas y brindarnos el apoyo necesario en todo momento, en especial a José Luis, Carlos, Adriana, Ana Mercedes y Ana Carolina.

A Miguel, por tanta paciencia y dedicación, por los conocimientos brindados.

A la Universidad Monteávila, nuestra segunda casa, por permitirnos crecer como personas y desarrollarnos como futuros profesionales.

A nuestra tutora Valentina, muchas gracias por la paciencia, dedicación y apoyo incondicional, este logro también es tuyo... Gracias.

A nuestros amigos y compañeros, por darnos, en los últimos cinco años, momentos inolvidables.

A nuestros profesores, con los que podremos contar por muchos años más, gracias por compartir con nosotros sus conocimientos. En especial a las Profesoras Magally, Tulia, Jois y Analy.

A todos los que hicieron este sueño posible... GRACIAS

Dedicatoria

Imposible es solo una palabra que usan los hombres débiles para vivir fácilmente en el mundo que se les dio, sin atreverse a explorar el poder que tienen para cambiarlo. Imposible no es un hecho, es una opinión, no es una declaración, es un reto. Imposible es potencial. Imposible es temporal. Imposible es nada.

Muhammad Ali

Principalmente a mi abuelo, quien fue el ejemplo de una gran empresa, siempre creyendo que nada era imposible. Dejó un legado especial como lo es la familia que hoy tengo y unas maravillosas galletas. A mi familia por estar siempre a mi lado, brindándome apoyo en las buenas y en las malas, guiándome por el camino del bien. Los quiero mucho, Nestor, Cristina, Carlos y Mariana.

Isabel Puig

A mi maravillosa familia: sin su apoyo incondicional y continuo cariño no lo hubiese logrado. Sus palabras de aliento y su paciencia hicieron posible esta meta que hoy cumplo.

A las personas que más amo: Corina y Edilia; Héctor y María Cecilia; Valen, Ana e Isa. Gracias por creer en mi, por permitirme crecer como persona, por ser el impulso hacia mis sueños.

María Corina Zubeldia

APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe *MARÍA VALENTINA SOSA*, Tutor del Trabajo de Grado *PLAN DE COMUNICACIONES CON BASE EN LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA C.A. SUCESORA DE JOSÉ PUIG Y CÍA.*, elaborado por *ISABEL CRISTINA PUIG Y MARÍA CORINA ZUBELDIA*, para optar al título de Licenciada en *COMUNICACIÓN SOCIAL*, considera que el mismo reúne los requisitos exigidos por la Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información de la Universidad Monteávila, y tiene méritos suficientes como para ser sometido a la presentación y evaluación por parte del Jurado examinador.

En la ciudad de Caracas, a los 18 días del mes de marzo de 2011.

Nombre: María Valentina Sosa

(Firma) _____

Tutor

Plan de comunicaciones con base en las necesidades de la empresa
C.A. Sucesora de José Puig y Cía.

Autoras:

- **Puig, Isabel Cristina**
- **Zubeldia, María Corina**

Fecha: 18 de marzo de 2011

Tutor: Sosa, María Valentina

RESÚMEN

C.A. Sucesora de José Puig y Cía. es una compañía que tiene una larga trayectoria en la industria de galletas venezolanas. En los últimos años, la empresa ha tenido un crecimiento acelerado, por lo que se han visto en la necesidad de planificar estratégicamente las comunicaciones internas. Antonio Castillo Esparcia, en el libro *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*, define las comunicaciones internas como:

El conjunto de actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Losada, 2004, p. 271)

El Plan de comunicaciones internas constituye la base indispensable de toda comunicación eficaz, permite trazar la línea de acción a los escenarios futuros que sean los más deseables para la empresa (Libaert, 2009, p. 25). El proceso de auditoría, en el que se realizaron entrevistas y encuestas, permitió establecer un plan de comunicaciones con base en la filosofía de gestión que se estableció en la Organización, que genere una mejora en las comunicaciones internas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	14
1.1. Planteamiento del problema	14
1.2. Objetivos de la investigación	17
1.2.1. Objetivo general	17
1.2.2. Objetivos específicos	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	18
2.1. Comunicación y empresa	18
2.1.1. Comunicación estratégica	18
2.1.2. Comunicación organizacional	21
2.1.3. Comunicación interna	23
2.1.4. Comunicación externa	29
2.1.5. Comunicación para el cambio	31
2.2. Identidad y cultura empresarial	34
2.2.1. Imagen corporativa	34
2.2.2. Identidad corporativa de la organización	35
2.2.2.1. Componentes de la identidad corporativa	39
2.2.2.1.1. Cultura corporativa	39
2.2.2.1.2. Filosofía organizacional	41
2.3. Plan de comunicaciones en las organizaciones	46
2.3.1. La planificación estratégica	46
2.3.2. El plan de comunicación	47
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL	52
3.1. Antecedentes	52
3.1.1. Historia de Galletas Puig	52

3.1.2. Logo de la Empresa	53
3.1.3. Características de Galletas Puig	54
3.2. Situación actual	57
3.3. Grupo Galletas Puig	60
3.3.1. FODA	60
3.4. Alcance y personal	61
3.5. Mapa de público	62
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	66
4.1. Enfoque de la investigación	67
4.2. Nivel de investigación	70
4.3. Diseño de la Investigación	73
4.4. Población y muestra	74
4.5. Instrumento de medición	78
4.5.1. Sistema de variables	78
4.5.2. Instrumento para la recolección de datos	80
4.5.2.1. Observación cualitativa de medios	80
4.5.2.2. Entrevista cualitativa	80
4.5.2.3. Cuestionario	81
4.6. Procedimiento de recolección de datos	82
4.6.1. Elaboración de los instrumentos de medición	82
4.6.2. Aplicación de los instrumentos de medición	85
4.6.3. Técnicas para análisis de resultados	86
4.6.3.1. Entrevistas	86
4.6.3.2. Observación cualitativa de medios	88
4.6.3.3. Cuestionario	88
4.6.4. Instrumentos para el análisis de contenidos	89
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS	90
5.1. Resultados	90

5.1.1. Entrevistas nivel descriptivo	90
5.1.2. Cuadro de observación cualitativa de medios	100
5.1.3. Cuestionario	101
5.2. Análisis de resultados	126
CAPÍTULO VI. PLAN DE COMUNICACIONES	129
6.1. Presupuesto	145
6.2. Control y monitoreo	146
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	148
7.1. Conclusiones	148
7.2. Recomendaciones	150
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	153
ANEXOS	157

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y CUADROS

a) Figuras

Figura N° 1	38
Figura N° 2	62
Figura N° 3	64
Figura N° 4	116
Figura N° 5	117
Figura N° 6 y 7	123
Figura N° 8	125
Figura N° 9	133

b) Gráficos

Gráfico N° 1 y N° 2	101
Gráfico N° 3	102
Gráfico N° 4	103
Gráfico N° 5	104
Gráfico N° 6	105
Gráfico N° 7	106
Gráfico N° 8	107
Gráfico N° 9	108
Gráfico N° 10	109
Gráfico N° 11	110
Gráfico N° 12	111
Gráfico N° 13	112
Gráfico N° 14	114
Gráfico N° 15	115
Gráfico N° 16	116
Gráfico N° 17	118
Gráfico N° 18	119

Gráfico N° 19	121
Gráfico N° 20	122
Gráfico N° 21	124

c) Cuadros

Cuadro N° 1	61
Cuadro N° 2	76
Cuadro N° 3	77
Cuadro N° 4	79
Cuadro N° 5	87

INTRODUCCIÓN

El hombre es un ser sociable por naturaleza, y la comunicación es un proceso inherente en él, dado que necesita del intercambio de mensajes y de información para desarrollar a plenitud todas sus potencialidades. Dentro de cualquier empresa, así como en la sociedad, dicho intercambio se lleva a cabo a través de la comunicación, donde se engloba el emisor, el receptor, el canal, el mensaje y la respuesta.

En una organización, la comunicación interna tiene como objetivo brindar apoyo a la estrategia general de la empresa, proporcionando coherencia e integración entre los objetivos, planes y acciones. Busca siempre mantener informado al capital humano, gestionando la identidad, la imagen y la motivación de todos los individuos que laboran dentro de una corporación. (Losada, 2004, p. 271)

El Plan de comunicaciones internas es el elemento que permite establecer los lineamientos estratégicos de comunicación para la integración, planificación y desarrollo de actividades de la organización, estos deben adaptarse a los objetivos de la empresa, ya sean organizacionales o comunicacionales.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un Plan de comunicaciones internas con base en las necesidades de C.A. Sucesora de José Puig y Cía. La estructura establecida para el desarrollo del proyecto estará dividida por los siguientes capítulos:

Capítulo I. Comprende la presentación del proyecto, en el que se incluye el planteamiento del problema, así como sus objetivos.

Capítulo II. Contiene el sustento teórico, siendo este la base de todos los conocimientos y procesos aplicados en la investigación.

Capítulo III. Es el contexto sobre el cual se desarrolló el trabajo. Presenta información general sobre la empresa, así como su situación actual.

Capítulo IV. Dentro de este capítulo se puede encontrar la metodología aplicada para los procesos de investigación y análisis del presente proyecto.

Capítulo V. Luego de la realización del estudio pertinente, se establecen los resultados y los hallazgos obtenidos para poder determinar los lineamientos de la planificación estratégica.

Capítulo VI. Contempla la propuesta del Plan de comunicaciones internas para C.A. Sucesora de José Puig y Cía. basada en sus necesidades.

Capítulo VII. Finalmente, se establecen las conclusiones del presente trabajo, así como las recomendaciones, tanto para la empresa, como para la implementación del Plan de comunicaciones interno.

CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Planteamiento del problema

C.A. Sucesora de José Puig y Cía.¹ es una empresa venezolana productora de galletas y afines, con una trayectoria de más de 100 años en el mercado. En los últimos diez años, debido al crecimiento de la compañía, se vieron en la necesidad de planificar estrategias para la gestión organizacional². De esta manera, la empresa generaría métodos más eficaces y proactivos para afrontar retos y adaptarse continuamente a las exigencias del entorno, es decir, el mercado, cliente, familia, empleados, entre otros.

Uno de los componentes principales de la gestión organizacional son las comunicaciones internas. Antonio Castillo Esparcia (2004), en el libro de *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*, define la comunicación interna como el conjunto de actividades realizadas, con el fin de crear y mantener buenas relaciones con sus trabajadores, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Losada, 2004, p. 271)

El plan de comunicaciones constituye la base indispensable de toda comunicación eficaz, permite trazar una línea de acción a los escenarios futuros que sean los más deseables para la empresa (Libaert, 2009, p. 25). Por lo que la comunicación es esencial para que el público interno entienda el mensaje que transmite la empresa y actúe acorde a éste, logrando así las

¹ Para la presente investigación, el nombre de la empresa C.A. Sucesora de José Puig y Cía. es repetido en

² Gestión organizacional se refiere, según Álvaro Sánchez Cabrera, al proceso en el que los encargados de llevar a cabo la gestión realizan actividades para lograr los fines y objetivos organizacionales. "Este proceso puede ser en función de los objetivos estratégicos (visión) y/o objetivos tácticos". (<http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/3e.htm>)

metas planteadas por la compañía.

El presente proyecto busca entender cómo son las comunicaciones corporativas actuales en la empresa *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.*, mediante el proceso de auditoría que permitirá establecer las bases para realizar un plan de comunicaciones internas que se adapte a las necesidades de la compañía³.

La fase inicial del proyecto busca establecer puntos de interés y convergencia en cuanto a la situación interna de la empresa⁴, y establecer los lineamientos para el Plan de comunicaciones internas. En un estudio preliminar a la *empresa*, se pudo conocer que factores como la comunicación interna y la filosofía empresarial reflejaban las necesidades inmediatas de la empresa en su proyecto de gestión organizacional.

En este sentido, la gerente de Recursos Humanos, María Eugenia Cordero⁵, expresó que “a nivel general, la comunicación no es buena, es muy informal”. Considera que sería positivo crear un departamento de comunicaciones, para canalizar la información a distintos departamentos que ejecuten acciones. (Ver anexo C)

En cuanto a la filosofía corporativa, el director principal y presidente de la *compañía*, el Ing. Miguel Puig expresó “Hemos estado estudiando la misión, visión y valores, porque en la página Web. de nosotros tenemos algo que realmente no va con la empresa”⁶. Por lo que la misión, visión y valores⁷ de la organización⁸ está en proceso de modificación. (ver anexo A)

³ Para la presente investigación el término “compañía” se presentará en cursiva cuando se haga referencia a C.A. Sucesora de José Puig y Cía., con la finalidad de diferenciarlo del uso genérico del término.

⁴ La palabra “empresa” se presentará, a lo largo del texto, con letra cursiva para identificarlo como referencia directa a C.A. Sucesora de José Puig y Cía.

⁵ Entrevista realizada el 24 de septiembre de 2010.

⁶ Entrevista realizada el 8 de diciembre de 2010

En el libro *Comunicar para crear valor*, Marisa Del Pozo Lite (2005), Profesora Dra. Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Complutense, plantea lo siguiente:

Para que exista comunicación interna, la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. Cultura y comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos. (Bel Mayen, 2005, p.139)

Partiendo de la premisa anterior, se puede decir que mientras una filosofía corporativa no está debidamente comunicada y no forma parte de la cultura empresarial, base de toda gestión organizacional, cualquier cambio generado por un Plan de comunicaciones internas no tendría el alcance y fortaleza deseado, evitando así que perdure en el tiempo. Por lo que es de vital importancia para toda la *organización* la elaboración de un Plan de comunicaciones internas basado en la filosofía de gestión.

Según José María La Porte (2003) citado en *10 ensayos de comunicación institucional*, plantea que “todo plan de comunicación es tener clara la identidad y la misión propia. Por el contrario, al separar identidad y comunicación se crearía una ruptura, como una doble personalidad”. (Sosa, 2011)

La *compañía* debe tener presente que para que la realización de un Plan de comunicaciones internas se debe conocer cuál es su filosofía corporativa (misión, visión y valores). La Porte, parte de la premisa:

⁷ Términos que serán desarrollados en el capítulo II, apartado de filosofía corporativa.

⁸ El término “organización”, será presentado en cursiva como identificación de C.A. Sucesora de José Puig y Cía.

Si los fundamentos no están claros, es fácil que los planes de comunicación giren en torno a aspectos puntuales, como eventos, productos o acciones aisladas. La comunicación entonces se despliega en direcciones muy diversas, sin una estrategia integradora, y se pueden producir fracturas y tensiones. (La Porte, 2003, s.n.p).

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general:

Diseñar un Plan de comunicaciones internas para C.A. Sucesora de José Puig y Cía. con el fin de fortalecer y difundir la filosofía de gestión.

1.2.2. Objetivos específicos:

- Identificar cuál es la situación actual en cuanto a las comunicaciones internas, la filosofía empresarial y la cultura⁹ dentro de la *organización*
- Analizar los medios de comunicación interna de la *empresa*
- Establecer una metodología de trabajo que se adapte al Plan de comunicaciones internas
- Definir las características acorde a la *empresa* para difundir el Plan de comunicaciones internas
- Establecer recomendaciones para las comunicaciones internas en la *empresa*.

⁹ El término cultura, en la presente investigación, hace referencia a los elementos de identidad comunes en los individuos que laboran dentro de una empresa. Véase en el capítulo II, apartado sobre cultura corporativa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este apartado pretende dar a conocer las bases teóricas que dan sustento a las líneas de acción del proyecto de investigación.

2.1. Comunicación y empresa

2.1.1. Comunicación estratégica

Para comprender a que hace referencia la comunicación estratégica, se debe, inicialmente, analizar el término estrategia y qué implicaciones tiene dentro de las organizaciones y comunicaciones.

El autor Francisco Javier Garrido (2004), en el libro *Comunicación Estratégica*, plantea que la estrategia sirve como guía para las acciones en función del cumplimiento de los objetivos de la compañía. Dichas acciones dependerán de las necesidades de las empresas y sus mercados. Este concepto es elaborado a partir de otro autor citado en el libro, James Quinn, quien afirma que la estrategia se define como un “plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización”. (Garrido, 2004, p. 82)

Por otro lado, el autor presenta tres perspectivas de la estrategia de comunicación: la general, la clásica y la integrada. A partir de estas tres disposiciones, el autor propone un concepto de estrategia de comunicación, presentado por los autores Fernández, Dahnke, Bernays, Weil, Costa y Hallet citados en Garrido (2004).

La perspectiva general, definida por Fernández y Dahnke, consiste en “reforzar e intensificar las actitudes y conductas ya presentes en los objetivos, lo cual adopta la forma de una intensificación de actitudes favorables por medio de sencillas técnicas de refuerzo”. (Garrido, 2004, p. 90)

Por otro lado, otro autor como Lerbinger señala que un profesional de la comunicación debe tener un diseño más claro, que el autor llama un “plan maestro que identifique y describa los elementos esenciales de la situación de comunicación”. Esta visión presenta un valor ordenador pero no de gestión. (Garrido, 2004, p. 90)

En cuanto a la perspectiva clásica, Bernays señala que las estrategias de comunicación “deberían ser las líneas de acción a lo largo de las cuales se debe trabajar, con una estructura para tomar decisiones en las comunicaciones internas y externas”. A su vez, Weil afirma que la estrategia de comunicación “es ante todo la elección de una tarjeta de visita de la empresa, refiriéndose a una forma de presentación que la organización escoge y hace común a todos sus miembros, unificando la forma de actuar”. (Garrido, 2004, p. 91)

Por último, según Joan Costa, la perspectiva integrada es propuesta a partir de una “mentalidad corporativa, en la que las decisiones estratégicas se extienden de un modo especial a los grandes vectores” (Garrido, 2004, p. 92), siendo estos últimos dependientes del proyecto de la empresa y su proyección en el tiempo. Hallet, señala que la estrategia de comunicación de la empresa “cobra sentido a largo plazo, cuando integra a todos los componentes y recursos disponibles”. Dicha propuesta es la perspectiva que selecciona Garrido para la base de su propuesta. (Garrido, 2004, p. 92)

Garrido, en su libro *Comunicación Estratégica* (2004), propone una definición de estrategia de comunicación, como “un marco ordenador que integra los recursos de la comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa”. La propuesta implica que la estrategia tiene la posibilidad de cambiar en casos donde se observen nuevas oportunidades o situaciones. (Garrido, 2004, p. 95)

Al implementarla, la estrategia de comunicación se transforma en un motor de cambios en los modos de gestión en cuanto a la trasmisión de información de la empresa. Garrido (2004) presenta cuestiones concretas como lo son¹⁰:

- Estará centrada en el receptor
- Hará coherentes e integradas las decisiones de la empresa en cuanto a soluciones de comunicación
- Definirá objetivos, responsabilidades y plazos
- Normativizará acciones, tácticas y campañas que buscan el logro de objetivos
- Buscará optimizar los recursos y tenderá hacia el logro de utilidades
- Tenderá a la creatividad e innovación

La implementación de la comunicación estratégica en el campo de la gestión, según Garrido (2004), se traduce en “acciones, tácticas y campañas, que ponen en acción los propósitos planteados en el nivel de diseño” de la estrategia, por parte del encargado de las comunicaciones, quién buscará el

¹⁰ Los elementos de la estrategia de comunicación que se presentan fueron tomados textualmente del libro *Comunicación Estratégica* (2004, p.95). Por su extensión no serán presentados de acuerdo al formato establecido.

cumplimiento de los objetivos generales estratégicos. (Garrido, 2004, p. 96) Lo que implica que la planificación estratégica de la comunicación permite adelantarse a los planes futuros, poder organizarlos, establecer parámetros y objetivos que facilitarán una mejor medición de las gestiones internas y lograr los objetivos planteados eficientemente.

Este elemento es indispensable para mantener estabilidad y adecuado funcionamiento interno de toda empresa. La comunicación estratégica presenta ventajas organizacionales que deben ser explotadas, permitiendo así el crecimiento tanto de los empleados como de la *empresa* en general.

2.1.2. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es de gran importancia para toda compañía, permite el flujo de mensajes e información tanto interno, es decir entre el personal que la conforma, como en las comunicaciones externas que la compañía quiera difundir.

Según Horacio Rodríguez (1999), coautor del libro *La comunicación en las Organizaciones*, explica que la comunicación organizacional se puede entender como un conjunto de técnicas y actividades que facilitan el flujo de mensajes dados entre los miembros de la organización y su medio. De igual forma, “puede influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de una organización, logrando así que la misma cumpla mejor y rápidamente con sus objetivos”. (Fernández, 1999, p. 31)

Para Fernández Collado (1999) las técnicas y actividades deben partir de la investigación, de esta manera se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad referente a la comunicación, logrando

así que los programas que realice la organización tengan mayor éxito. (p. 31)

En este sentido, Cees van Riel (1997), expresa que la comunicación corporativa es:

Un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende. (van Riel, 1997, p. 26)

Dentro de toda organización participan una variedad de individuos que tienen diferentes intereses, que de una u otra manera conforman a la empresa en su totalidad. Estos individuos constituyen el público de una empresa y pueden ser tanto internos como externos. El público interno incluye a todos aquellos individuos que forman parte de la organización, tales como los empleados, accionistas, las familias, fuerza de ventas, entre otros. (Itoiz, www.rppnet.com)

Mientras que el público objetivo de la comunicación externa incluye a los clientes, consumidores, los medios de comunicación, el Estado, entre otros. Cada uno de ellos son parte importante dentro de la organización, por lo que es necesario que sean tomados en cuenta para que la comunicación sea pro-activa. (Itoiz, www.rppnet.com)

La clasificación de las comunicaciones organizacionales depende principalmente del público al que va dirigido, se considera de vital importancia el conocimiento de las características de ambos grupos. Dependiendo del receptor, la comunicación organizacional se divide en comunicación interna y externa.

Para el presente proyecto es necesaria la comprensión de las comunicaciones internas dentro de una empresa, dado que los empleados, a quienes va dirigida este tipo de comunicaciones, son el reflejo de la compañía y son los que a largo plazo permiten que se lleve a cabo el proyecto de *empresa* y se cumplan los objetivos planteados dentro de la filosofía corporativa.

2.1.3. Comunicación interna

Si no le proporcionas información a la gente, ellos inventarán algo para llenar el vacío.

Carla O'Dell

A partir de la afirmación de la Dra. Carla O'Dell, Presidenta del Centro de Productividad y Calidad Americano, se puede establecer que la comunicación interna ha sido de gran importancia para todas las empresas a nivel mundial, debido a que es un término que involucra a todos los individuos que laboran internamente en una compañía. La comunicación interna es indispensable para evitar que por falta de información se generen rumores y otros elementos nocivos para el buen funcionamiento de una organización.

El autor Rafael Muñiz González (2010) en su libro *Marketing en el Siglo XXI* dedica unas líneas a la comunicación interna y su importancia dentro de una organización, así como las herramientas que se deben usar para demostrar la relevancia dentro de cualquier corporación. (www.marketing-xxi.com)

Según Muñiz González, la comunicación interna es la comunicación

dirigida al público interno, en otras palabras, al empleado. Nace como respuesta a las necesidades de las compañías para motivar a su capital humano y retener a los mejores empleados en un entorno empresarial adecuado. (www.marketing-xxi.com/)

Antonio Castillo Esparcia, en el libro *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*, define la comunicación interna como:

El conjunto de actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Losada, 2004, p. 271)

Muñiz expresa también que para lograr el aumento de la eficacia de este capital, siendo el motor que produce los resultados, el empleado debe sentirse a gusto, integrado y motivado dentro de su organización y esto sólo es posible si está informado, conoce los diferentes niveles y departamentos de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, si se siente parte de ella y, por consiguiente, está dispuesto a dar todo de sí mismo. Además, no debe olvidarse que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir los rumores. (<http://www.marketing-xxi.com/>)

Lo anterior, servirá como base para el presente proyecto, ya que es indispensable transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa y establecer líneas de comunicación eficaces entre los distintos niveles, para que la comunicación interna sea la adecuada.

Existen elementos vitales de la comunicación interna que hay que comprender y tomar en cuenta al momento de planificar cualquier plan y/o política en este tipo de comunicaciones. A continuación se presentarán los

elementos considerados por Antonio Castillo Esparcia¹¹ (Losada, 2004, p. 274):

- La comunicación interna está al servicio de todos los ámbitos, instancias, personal y estructuras de la organización
- Tiene como función la mejora del clima social interno de una organización y ese clima afecta a todas las estructuras jerárquicas y de organigramas
- Cualquier acto realizado en el seno de la organización puede tener una connotación comunicativa
- El responsable de estas comunicaciones es un profesional que aporta sus conocimientos comunicativos como experto en la materia
- La comunicación interna es una actividad que abarca a la globalidad de la organización, tiene una posición transversal en la misma así como de asesoramiento y de consulta

Por su parte, la comunicación interna se puede dividir en dos tipos: ascendente y descendente. La primera, está referida específicamente a la comunicación de abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y la segunda, de arriba hacia abajo. La comunicación interna debe ser bidireccional y no unidireccional en la que los empleados son simplemente sujetos pasivos. (Muñiz, www.marketing-xxi.com/)

Muñiz agrega que esta bidireccionalidad de la comunicación interna arroja un nuevo factor indispensable que debe tener en cuenta, como lo es: el *feedback* o retroalimentación. Debe existir un diálogo entre los distintos niveles dentro de la empresa, una respuesta a los mensajes transmitidos y la

¹¹ Los siguiente elementos son tomados textualmente del libro *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Debido a la extensión del texto no serán reseñados con el formato para las citas textuales extensas.

participación activa de todos los empleados dentro de la misma.
(www.marketing-xxi.com/)

Para que el Plan de comunicaciones internas se lleve a cabo de manera exitosa es importante evaluar cómo son las comunicaciones dentro de la *organización*, para establecer cuáles elementos deben mantenerse, cambiar o innovarse dentro de la propuesta del proyecto.

Medios para la comunicación interna

Existen distintos medios para la comunicación interna, a continuación se citarán algunos que son considerados de gran importancia por Marta Rico Jerez y Ana Lorente en el libro *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones* (Losada, 2004, p. 306), según los autores nunca deben ser dejados a un lado en un plan de comunicaciones internas¹²:

- Información de contacto: consiste en la presencia constante y organizada del responsable entre sus colaboradores. Este medio facilita la comunicación directa y espontánea en la comunicación, tanto ascendente como descendente
- Entrevista individual: es una conversación formalizada entre un directivo y un empleado. Consiste en una comunicación directa de diálogo, que permite matizar los mensajes. Es importante porque provoca un *feedback* para asegurarse de la comprensión de dichos mensajes
- Reuniones informativas: son reuniones en las que el personal de la empresa puede recibir la información y plantear preguntas al respecto. Sirve para potenciar los escalones de responsabilidad jerárquica. Su eficiencia se basa en que se aborda un público amplio en un solo evento

¹² Los siguiente elementos son tomados textualmente del libro *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Debido a la extensión del texto no será reseñados con el formato para las citas textuales extensas.

- Conferencias: se refiere a una charla sobre un tema específico, realizada por una persona de la empresa o una persona externa. Presenta la ventaja de profundizar en la cultura empresarial, además de complementar la formación profesional del empleado
- Comisiones o grupos de trabajo: consiste en una reunión de ciertos miembros del personal para estudiar y trabajar un problema o tema específico. Sirven para motivar la responsabilidad e incitan a la creatividad y participación internamente
- Preguntas a la dirección: implica la posibilidad de todos los empleados de formular interrogantes a la dirección de la empresa, que da respuesta a estas interrogantes. Esto fomenta el espíritu de iniciativa y participación de los empleados. El éxito depende de la credibilidad de las respuestas dadas, del anonimato y la rapidez
- Buzón de ideas y sugerencias: posibilidad que otorga a todos los empleados a realizar sugerencias sobre cualquier aspecto de la empresa. Este sistema es usado para acrecentar el interés del personal por la mejora y continua innovación de la empresa y, por ende, de su trabajo
- Seminarios de información: son actividades formativas para los empleados de la empresa. Pueden llegar a consistir en una reflexión más serena y profunda sobre los problemas profesionales originados en el seno de la empresa
- Internet, intranet y correo electrónico: son redes de información y comunicación internas y externas que permiten el acceso a infinitas cantidades de información y el ahorro de tiempo y recursos en cuanto a comunicaciones. Así mismo, favorece las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa y el trabajo en equipo a distintos niveles. Específicamente, la intranet es una red interna de instalación rápida y económica que permite la difusión de información, además el acceso simplificado, el aumento de los flujos de comunicación y la

elaboración de grupos de trabajo virtuales que maximizan eficacia y reducen el tiempo dedicado

Las herramientas de comunicación mencionadas permiten impulsar el sentido de pertenencia y la interacción entre todos los empleados de la compañía para, de esta manera, mejorar el ambiente interno.

En las comunicaciones internas existen herramientas de comunicación descendentes, tal como: tableros de anuncios, periódico interno, carta al personal, jornada de puertas abiertas, reuniones informativas y entrevistas individuales. Así mismo, en cuanto a las herramientas de comunicación ascendente, se pueden resaltar: entrevistas, programa de sugerencias, sección del periódico interno, correo, buzón de sugerencias e intranet.

Según Laporte (2007), citado en el libro *Organización y Psicología en la Comunicación Interna* “la comunicación interna es la que favorece y promueve las relaciones entre las personas de la organización generando la confianza y el compromiso con unas metas y valores comunes”. Este tipo de intercambio facilita el éxito y el funcionamiento de la organización, genera buen clima de trabajo, facilita la circulación de la información y reduce las posibilidades de conflicto. Todo esto impulsa la identidad de los empleados con la empresa, promueve una mejora de la imagen externa de la empresa. (De Marchis, *et al*, 2007, p. 26)

Se puede apreciar que la comunicación interna se ha convertido en el elemento indispensable para el buen funcionamiento de una empresa y presenta grandes ventajas que permiten la optimización de los procesos internos. Dejó de ser una posibilidad para ser una necesidad que dará a la empresa C.A. Sucesora de José Puig y Cía., nuevas oportunidades.

2.1.4. Comunicación externa

Para Rodríguez (1991), citado en el libro *La Comunicación en las Organizaciones* de Fernández Collado, la comunicación externa es el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (Fernández, 1999, p. 32). Todos estos públicos conforman el entorno de la empresa.

Castillo (2010) en el libro *Introducción a las Relaciones Públicas*, plantea que la comunicación externa en la organización “actúa como receptora y emisora de información con su entorno. Esto da lugar a la consideración de dos actividades interrelacionadas que constituyen la comunicación externa: el envío y la búsqueda de la información”. (Castillo, 2010, p. 104)

Toda organización debe ser receptora de la información externa dado que ésta puede afectar su cultura. Esto le permite tomar acciones que se adapten dado que existen posibilidades limitadas de la participación en la sociedad. Sin embargo, esto no implica que la organización “no deba mantenerse firme en la defensa de situaciones que correspondan con los objetivos de la organización”. (Castillo, 2010, p. 104)

Se debe tener en cuenta el conjunto de actores externos como “las comunidades locales, el gobierno central, las instituciones educativas, los proveedores, grupos financieros, medios de comunicación y organizaciones de la competencia o aliadas”. A continuación se mencionan ciertos aspectos sobre los públicos externos enunciados en el libro *Introducción a las*

*Relaciones Públicas*¹³. (Castillo, 2010, p. 104)

- a) Los clientes, con los cuales se tiene una obligación de información sobre las características de los productos que van a consumir, así como información sobre el proceso de producción y compromiso con la sociedad
- b) Los proveedores, para realizar una adecuada coordinación entre las necesidades de materias primas y la salida de productos de la organización
- c) Los bancos y entidades de crédito para conseguir una financiación para la organización
- d) Con las universidades y escuelas superiores para explicar las necesidades del personal a esos centros educativos y con la intención de sensibilizarlos o educarlos en determinadas temáticas
- e) Con los medios de comunicación para informar acerca de la organización sobre sus actividades y programas de actuación
- f) Con las instituciones públicas para participar en la dinamización de acontecimientos públicos o en la información que se pueda recibir u ofrecer acerca de la organización o de su entorno social

Usualmente, la comunicación externa queda vinculada a departamentos tales como las Relaciones Públicas, Marketing, Investigación de Mercados, Comunicación Corporativa, entre otras. Cada miembro debe difundir la imagen de la organización. “Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera”. (Puyal, 2001, www.5campus.com)

¹³ Los siguientes aspectos son tomados textualmente debido a la extensión del texto no será colocado con el formato para las citas textuales extensas.

La imagen que proyecta la organización externamente va a incidir en la identidad del empleado hacia con la compañía. “Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia. (Puyal, 2001, www.5campus.com)

La comunicación externa debe ir en paralelo a la comunicación interna. Es un doble juego de intercambios de información. Sin embargo, toda empresa podrá proyectar hacia fuera una imagen proactiva en la medida en que su comunicación interna sea eficaz y fluida. Es decir, que exista una plataforma efectiva para la comunicación interna. En este sentido, el éxito de la comunicación externa a largo plazo en *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.* dependerá de su fortaleza en el público interno.

2.1.5. Comunicación para el cambio

...la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma...

Douglas Smith

Reinhard Friedmann, en su artículo publicado en el portal *Management Herald*, *Factores condicionantes del Cambio Organizacional*, señala que toda gestión de cambio implica una planificación, en la que siempre surgirán obstáculos para llevarlo a cabo, debido a que todo ser humano tiene resistencia al mismo, “guiado por automatismo de su conducta colectiva”. Una planificación sobre un cambio requerirá de tiempo y trabajo,

debido a que su implementación genera en los individuos ansiedad y preocupación ante la incertidumbre.

El autor afirma que existen dos factores importantes que se deben tener presentes para cualquier cambio que se deba realizar en una organización. Estos se subdividen en factores que dificultan el cambio y factores que lo facilitan. Los factores que obstaculizan el cambio son establecidos en cuatro puntos importantes. Friedmann apoya su investigación en cuatro autores: Kets, Conner, Pasmore, Rocco y Lladó, y Boyett.

Todo cambio puede generar consecuencias negativas que se reflejen en el temor, alterando términos de los convenios formales, psicológicos y sociales con la organización. Para Kets, autor citado dentro del artículo, el cambio “desencadena multitud de temores: a lo desconocido; a la pérdida de libertad, de estatus o de posición; a la pérdida de autoridad y responsabilidad; y a la pérdida de buenas condiciones de trabajo y económicas”. (Friedmann, 2006, p. 3).

Otro factor que incide negativamente en el proceso de cambio es el de los hábitos de un individuo según Friedmann (2006). El autor cita a Conner, quien afirma que la resistencia al cambio no se basa en el cambio en sí, está relacionada con la ambigüedad de la relevancia de lo que es normal o familiar.

Para Pasmore, afirma que cuando el cambio lo está generando un individuo externo a la organización, éste debe estar muy enterado de todo lo que sucede dentro de la misma, dado que, en caso contrario, no genera la confianza necesaria en los empleados para que el cambio sea adecuado y con alta receptividad.

Finalmente, la comunicación del cambio es un factor crítico en su éxito. Friedmann parte de la premisa propuesta por Rocco y Lladó, quienes afirman que en las organizaciones “no se comunica el qué, el por qué y el cómo del cambio, y no se explica detalladamente las expectativas de actuación en el futuro”. La comunicación debe englobar todos los factores del cambio, para evitar que cualquiera de los factores previamente mencionados sucedan y afecten directamente la planificación y el proceso de cambio.

El autor Friedmann (2006) plantea factores que facilitan el cambio dentro de las organizaciones, ayudando a evitar la resistencia del personal al cambio y los dirigen. El primer factor de importancia implica establecer la necesidad para cambiar. Boyett, autor citado dentro del artículo, recomienda generar una fuerte presión, “si quiere que la gente cambie, no le de otra opción... deben estar convencidos de que el cambio es esencial”. Si el personal de la empresa se convence de la necesidad del cambio, los temores y la incertidumbre pasarán a segundo plano.

Se debe desarrollar una visión clara y convincente, se debe extender una imagen de futuro: “Sin una visión apropiada, un esfuerzo para la transformación puede disolverse fácilmente en una lista de proyectos confusos, incompatibles y que consumen tiempo, que van en dirección equivocada o simplemente que no tienen dirección” (M. Wheatley). Si se tiene una visión clara, los empleados moldean sus comportamientos y los sincronizan con los objetivos corporativos y se producen resultados positivos.

También, se debe crear una coalición comprometida entre individuos (directivos y empleados) con la capacidad de funcionar como un equipo y comprometida con los objetivos de la empresa. Luego de esto, se debe crear un “equipo promotor” de líderes formales e informales dentro de la

organización con la capacidad de difundir el cambio, eliminar obstáculos y generar éxito.

Otro factor altamente incidente en el éxito del cambio organizacional es la comunicación. Para Ronco y Lladó (2000):

(...) la comunicación, la información y paralelamente la formación, constituyen aspectos fundamentales a tener en cuenta dentro de un proceso de cambio. Estos elementos son claves para poder facilitar y favorecer, no sólo la participación y actitud proactiva de las personas implicadas en la gestión del cambio, sino también para la extensión del proceso de forma generalizada y positiva a toda la organización (Ronco *et al.*, 2000, p. 85)

Para M. Sommerhalder, citado por Friedmann en su artículo, la comunicación para el cambio significa “considerar la comunicación como una tarea de gestión con alta prioridad, involucrar a todos mental y emocionalmente en el cambio, generar cultura de comunicación... un circuito continuo de comunicación sobre la base de retroalimentación”

2.2. Identidad y cultura empresarial

2.2.1. Imagen corporativa

El autor Paul Capriotti (2009), en el libro *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*, explica que el concepto de imagen tienen muchas concepciones que deben ser tomadas en cuenta, ya que imagen puede ser tomada desde el punto de vista de emisión o de recepción. (p. 86)

Desde el punto de vista de imagen como emisión, se puede afirmar que la imagen es el conjunto de atributos que la compañía desea que sus públicos conozcan. Es decir, es como quiere ser vista la empresa. Mientras

que la imagen como recepción es aquella que tiene una percepción real en los diferentes públicos de la empresa. (Capriotti, 2009, p. 87)

Según Grunig (1993) “lo que la gente piensa de una organización es el resultado de su comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de otras personas”. (p.123)

Una empresa debe tener una buena comunicación para con sus empleados, de tal manera que ellos proyecten con su experiencia lo que viven dentro de la compañía. Con esto se puede definir imagen corporativa como “la estructura o esquema mental sobre una compañía que tiene sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás” (Losada, 2004).

En otras palabras, la información que los públicos objetivos (público interno) reciben de la organización, será el resultado de un proceso cuyas características den a conocer sus rasgos, valores y creencias. De esta manera, se creará una idea, proyectando así una imagen de la compañía de la que forman parte, tanto interna como externamente.

2.2.2. Identidad corporativa de la organización

La identidad de una empresa se refiere a la personalidad que ella pueda tener, la que se muestra hacia los demás. Es decir, los elementos diferenciadores con el resto, por lo que la hace ser única.

Para Van Recorm, van Riel y Wierenga (1991) citado en *Comunicación Corporativa* (1997) por van Riel, aseguran que la identidad corporativa es “la autopresentación de una organización; consiste en la

información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión”. (van Riel, 1997, p. 37)

Cuando se habla de identidad no se puede hablar sólo de la imagen corporativa, ya que esto es un símbolo, y según Tanneberger (1987) citado en el Libro *Comunicación Corporativa* (1997), expresa que comunicar solo mediante símbolos es casi imposible, debido a que los públicos objetivos van a utilizar todos sus sentidos para formarse una imagen y opinión sobre la empresa. También expone que “si la dirección de la empresa desea hacer algo resolutivo con la identidad corporativa, deberá tener en cuenta todos los aspectos de la empresa, incluyendo la comunicación y el comportamiento” (van Riel, 1997, p. 33)

Esto lleva al autor a desarrollar la identidad en tres formas, de manera tal que el público objetivo reciba los elementos que la conforman óptimamente. Éstas son según el modelo de Birkgit y Stadler, (van Riel, 1997, p. 34):

1. Comportamiento: este punto es de gran importancia, ya que con él se “crea la identidad corporativa de una empresa. Los públicos objetivos son los que juzgarán a la empresa por sus acciones”, siendo en el presente caso el público interno
2. Comunicación: en este ámbito se habla del tipo de comunicación, es decir, la verbal o visual, dependiendo de cuál sea la estrategia que la empresa desea implementar y para qué tipo de ocasión. Éste es un implemento que según Birkigt y Stadler puede utilizarse tácticamente, es decir, con rapidez, que sería el directo o a través de un proceso más laborioso, como puede darse del comportamiento que la empresa quiera reflejar

3. Simbolismo: para Birkigt y Stadler, es una herramienta que debería implementarse para ofrecer una indicación más clara de lo que ofrece la empresa
4. Personalidad: este ámbito viene dado después de la implementación de los anteriores. La personalidad es el resultado, por lo que para Birkigt y Stadler es la “manifestación de la autopercepción de la empresa”

Todos estos elementos son el reflejo de la identidad corporativa, es por esto que la empresa debe tener claro cuál es la imagen que quiere proyectar para que esté acorde con lo que realmente es la compañía. Para que una empresa sepa cuál es la dirección y hacia dónde se dirige, qué es lo que pretende alcanzar y saber cuáles son sus aspiraciones, es de gran importancia tener presentes la misión, visión y valores.

Para Paul Capriotti en su libro *Branding Corporativo* (2009), la identidad corporativa tiene unos componentes fundamentales como son: la cultura corporativa y la filosofía corporativa. En el caso de la cultura, la describen como el “alma” de la identidad corporativa, por lo que definen como “aquello que la organización realmente es, en este momento” (p. 23). Para el caso de la filosofía, Capriotti lo define como la “mente” de la identidad corporativa, es decir lo que “la organización quiere ser”. (p. 23)

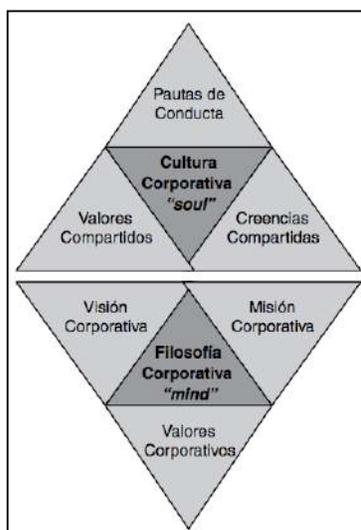


Figura N° 1

Figura de componente de la identidad corporativa

Fuente: Paul Capriotti. *Branding Corporativo*

En la figura se aprecian los elementos que conforman tanto la filosofía como la cultura corporativa. La “mente” de la empresa se basa en la misión, visión y valores corporativos. El “alma” de la empresa se engloba en las creencias y valores compartidos y las pautas de conducta.

En una empresa estos conceptos son de gran importancia, ya que con ellos el empleado busca y entiende cuál es su objetivo dentro de la empresa, teniendo una percepción de hacia dónde va la compañía y lo que espera de cada uno de ellos. Es indispensable para que la gestión organizacional se lleve a cabo. En el presente proyecto se hará especial énfasis en la filosofía corporativa debido a que presenta la base fundamental del Plan de comunicaciones internas que se desea desarrollar para C.A. Sucesora de José Puig y Cía.

2.2.2.1. Componentes de la identidad corporativa

La identidad corporativa comprende dos componentes importantes como lo es la cultura organizacional y filosofía corporativa.

2.2.2.1.1. Cultura corporativa

La cultura siempre ha estado asociada al proceso de civilización y el progreso. Ésta viene dada por rasgos adquiridos de un grupo de individuos que conviven en un mismo tiempo y espacio. De tal manera que comparten su lengua, las creencias y valores.

Hoy en día, autores como Granell (1997), Chiavenato (1989) y García y Dolan (1997), extraídos del artículo *Cultura Corporativa y Productividad organizacional*, hablan de la cultura corporativa “como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias”. (Deninson, 1992, en línea).

Edgar K, Schhein, define cultura corporativa como el “conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra”. (Losada, 2004, p. 259)

Por ende, se puede establecer que la cultura corporativa como el elemento diferenciador y de identidad de un grupo de individuos que laboran dentro de una organización cuenta con características como el clima y el espíritu, valores, creencias y reglas, además de ser influenciado por el

entorno en el que se encuentra la empresa. La cultura organizacional es de gran importancia, ya que gira en torno a lo que sucede en la organización y permite que los empleados conozcan y actúen de acuerdo a la filosofía de la empresa.

Kreps citado en el libro de *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones* de Lucas Marín (1993), indica cuatro atributos clave de la cultura organizacional como:

1. Los valores: filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa y están frecuentemente plasmados en slogans; 2. Los héroes: miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura; 3. Los ritos y rituales: las ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar valores y héroes de la vida organizativa; 4. Las redes de trabajo de la comunicación cultural: canales informales de interacción que se usan para la adoctrinación de los miembros en la cultura de la organización. (Lucas, 1993, p. 74)

Además existe otro factor importante que Kreps no menciona: el clima organizacional. El clima organizacional es la “percepción que los miembros en una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas y que la describen y diferencian de otras organizaciones”. (Marchant, 2006, p.133).

La cultura empresarial se da en el transcurso del tiempo, inicialmente por los fundadores de la empresa y su comportamiento dentro de la compañía. Luego, progresivamente puede ser adoptada por cada uno de los integrantes de los públicos internos.

El director general debe propiciar los cambios de cultura empresarial, de tal manera que reoriente las necesidades actuales que presenta. Como dice Peter Drucker, citado en *Gestión de la Comunicación en las*

Organizaciones, “los líderes no son los propiciadores del cambio de cultura sino de algunos de los hábitos profundamente arraigados en sus organizaciones [...] lo primero que hay que hacer para cambiar los hábitos es definir qué resultados / objetivos son necesarios”. (Losada, 2004, p. 260)

Por lo que, el director general debe estar al tanto de la filosofías y aspiraciones que existen alrededor de toda la organización, para así actuar acorde al sistema de valores y la cultura de la empresa, representado en cada uno de los empleados. De esta manera, en caso de generarse algún cambio en cualquiera de los elementos de la cultura o la filosofía, estos representen no sólo lo que la directiva desea mejorar, sino a cada uno de sus empleados, guiándolos hacia las metas y objetivos que quieren alcanzar.

Todo esto da a entender que la cultura es una parte importante dentro de toda empresa, ya que es la que permite marcar la pauta de sus características propias, diferenciándose de las demás compañías. Toda cultura debe ser transmitida a los públicos internos, para lograr una mayor aceptación y así, que todos actúen de la misma manera.

2.2.2.1.2. Filosofía organizacional

Toda empresa debe tener clara cuál es su filosofía, en otras palabras, las características generales que la definan como empresa, desarrollando así las creencias y los valores, que la diferencian de las otras compañías. La filosofía corporativa debe responder a preguntas como: ¿Quiénes somos?, ¿Cómo somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos? ¿Hacia dónde nos dirigimos?.

En el libro *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones (2004)*, autores como Capriotti hablan de la filosofía como:

Concepción global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la compañía. Es, en cierto modo, los principios básicos por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales: creencias, valores y pautas de conducta que deberá poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. (Losada, 2004, p. 66)

En muchas ocasiones es el fundador de la compañía quien marca la pauta de la filosofía corporativa, como dice Capriotti en su libro *Branding Corporativo (2009)*:

Es la persona que establece cómo se deben hacer las cosas en la entidad, o bien porque esas pautas se observan a través de su conducta y su liderazgo. Pero, a través de los años, es la dirección ejecutiva de la organización quien debe analizar, evaluar, confirmar y/o redefinir los principios filosóficos de la entidad, en función de lo que cree adecuado para llevar a la organización al éxito. (Capriotti, 2009, p. 139)

Afirma también que la filosofía corporativa juega un papel importante a nivel interno, por ser “la línea directriz sobre la que se basará la acción y la evaluación de los empleados. Si la filosofía de la organización no es clara y orientadora, los empleados no tendrán una referencia global sobre cómo debe ser su actuación”. (Capriotti, 2009, p.139)

Durante el desarrollo del proyecto en la organización, la empresa debe tener claro cuál es su filosofía, de tal manera de que los empleados entiendan por qué hacen lo que hacen y hacia dónde quieren ir. Según Capriotti (2009) la filosofía corporativa se caracteriza por¹⁴:

¹⁴ Las siguientes características son tomadas textualmente, debido a la extensión del texto no será colocado con el formato para las citas textuales extensas.

- a) Establece el ámbito de negocio de la organización y define sus límites
- b) Señala los objetivos finales y globales de la organización
- c) Favorece la elaboración de la estrategia de la entidad
- d) Establece las pautas básicas de actuación de la organización y de sus miembros
- e) Facilita la evaluación de la actuación de la entidad y de sus miembros
- f) Facilita la labor de las personas implicadas en la comunicación Corporativa, ya que sienta las bases de la estrategia global de comunicación de la organización, y los contenidos clave de los mensajes corporativos

Todo esto permite integrar la misión, visión y valores que tiene una compañía. Permite, a su vez, que sus objetivos de la misma se lleven a cabo de manera exitosa. Es decir, que la cultura organizacional forme parte de esa filosofía. Por lo que se podría establecer, que sin la adecuada comunicación de la filosofía corporativa, elementos como identidad y cultura dejarían de funcionar adecuadamente en su búsqueda por cumplir las metas y los objetivos de la empresa.

Dentro de la Filosofía Corporativa se encuentra la misión, visión y valores:

Misión

Según Antonio Cerdón Portillo la misión permite explicar el para qué se ha creado la empresa y para qué se trabaja. Ella, “humaniza la estrategia de la empresa al establecer una promesa, es decir, una propuesta de valor que la empresa desea transmitir, de forma que sea comprensible por todos

los empleados de la empresa y todos sus públicos”. (Bel Mallén, 2005, p. 114)

Para que la misión de una organización exprese lo que realmente es, según el coautor Cordón Portillo, debe tener unos elementos que se deben reflejar: “el panorama competitivo, es decir, en qué industria estamos, quiénes son los clientes y cuáles son los productos”. Además, debe reflejar las ventajas competitivas con otras compañías, lo que la diferencia de las demás, por ejemplo la innovación, servicio, rapidez, calidad, etc. De la misma manera, se mide el éxito del sector y qué es lo que esperan de todos los que participan en la organización (stakeholders). (Bel Mallén, 2005, p. 115)

A través de la misión la compañía debe reflejar de manera más clara su forma de ser, para lograr que los empleados tengan una percepción inequívoca de lo que es la empresa. De manera que estén orientadas para lograr un mejor rendimiento laboral y encuentren oportunidades que se generen dentro del mercado.

Visión

Tener una visión constituye una ventaja para cualquier compañía. Va a señalar una dirección de hacia dónde debe ir la compañía, y a su vez, brinda a sus empleados una guía para que estos sepan a dónde ir. La visión permite no perder el norte a la hora de realizar los proyectos. Según Capriotti (2009)

La Visión Corporativa es el objetivo final de la entidad. Moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. No debe ser algo utópico, puesto que ello supondría una pérdida de motivación por parte de los miembros de la organización, al ver que aquello es inalcanzable. (Capriotti, 2009, p.140)

El ver hacia dónde va la empresa permite motivar a los empleados llevar acciones que no estén necesariamente a corto plazo. Debe ayudar a vencer la natural resistencia a los cambios. Debe ser inspiradora, promocional el trabajo en equipo y buscar entre y los trabajadores un objetivo común.

Toda visión debe expresar ciertas características para que se exprese de manera completa y clara. Según Antonio Cordón Portillo (2005), coautor, en *Comunicar para crea valor*, las características deben ser:

- Imaginable y visualizable
- Deseable para todos los empleados
- Posible de conseguir
- Concreta y que proporcione claves a los directivos
- Flexible para permitir las iniciativas individuales
- Comunicable de forma sencilla y breve

Valores

Toda organización debe tener presente cuáles son sus valores y principios profesionales, así como la relación entre sus miembros, que formen parte de la cultura de la empresa a la que pertenecen. Para Antonio Cordón Portillo (2005), lo define como:

Los valores son los ejes de conducta de una empresa y están relacionados con el propósito de la misma. Son una toma de decisión en lo que se refiere a las relaciones de la empresa con su entorno, con su forma de hacer negocios, cómo tratar a sus empleados y cómo estos se relacionan entre sí y con sus públicos externos. (Bel Mallén, 2005, p. 115)

La identificación ayudará a crear un clima organizacional adecuado, es decir, que exista un buen ambiente de trabajo y la motivación necesaria para que los empleados se sientan a gusto dentro de la empresa. Tenga resultados positivos y exitosos. Además de esto, un buen clima organizacional impulsa a los empleados a permanecer dentro de la organización y dar lo mejor de sí para asegurar el futuro de la compañía.

2.3. Plan de comunicaciones en las organizaciones

2.3.1. La planificación estratégica

En el mundo cambiante de hoy, se requiere de una planificación para lograr eficiencia, productividad y competencia empresarial, que logre abarcar no sólo los objetivos y las metas planteadas, sino a su población completa. Según Cottin, Cotti y Asoc. (1985), se considera a la planificación estratégica como una forma dinámica de pensar y de proceder que hace capaz a la organización de actuar en sincronía con los cambios del entorno y asegurarse de esa forma su supervivencia y prosperidad. (Cotti *et al*, 1985, p. 2)

Según Henry Mintzberg, citado por Libaert en el libro *Plan de Comunicación Organizacional* (2009), el plan alcanza un papel de comunicación de primer plano, por lo que anuncia lo siguiente:

Si planificación es programación, entonces es evidente que los planes tienen dos usos o roles. Son a la vez un medio de comunicación y mecanismos de control (...) ¿Por qué programar la estrategia? La razón más evidente reside en la necesidad de coordinación, para tener la seguridad de que todos en la organización dirigen sus esfuerzos en la misma dirección, lo que suele facilitarse cuando esta dirección se especifica de la manera más precisa posible. Los planes, tal como surgen de la programación estratégica en forma de programas,

proyecciones, presupuestos, etc., pueden constituir los medios primordiales para comunicar, no solamente intenciones estratégicas, sino también lo que cada individuo en la organización debe hacer para llevarlas a cabo. (Libaert, 2009, p. 41)

La planificación estratégica implica una coordinación para asegurarse que todos los individuos se dirijan al mismo fin, a lograr los mismos objetivos. Tiene que estar adaptada a la condiciones económicas de la empresa, a sus lineamientos de visión a futuro y a su manual empresarial. Debe ser periódicamente revisada y actualizada para asegurar todos estos aspectos previamente nombrados se cumplan.

2.3.2. El plan de comunicación

En la comunicación organizacional, según Libaert en el libro de *Plan de Comunicaciones* (2009), el plan debe adaptarse a la visión, definiéndolo como “un conjunto de disposiciones adoptadas para la ejecución de un proyecto” (Libaert, 2009, p. 25). Dicho plan debe ser considerado como un instrumento metodológico.

Libaert cita al autor Hugues Hotier, quien define el plan de comunicaciones “como un método para mejorar la coherencia de las acciones al servicio de un propósito”, sin importar el tipo de empresa que sea. El autor también plantea, que el plan de comunicación debe brindar una estructura general, donde la empresa establece un rol determinado. (Libaert, 2009, p. 25)

Todo plan estratégico implica una referencia mínima a la historia de la empresa, a su identidad, su cultura, sus valores y fines. Señala una dirección, propone un sentido, siendo este último el principal elemento de cualquier proceso de comunicación. (Libaert, 2009, p.35)

El plan de comunicaciones no debe diseñarse de la nada, debe estar en sintonía con los planes estratégicos de la empresa. El conocimiento de los entornos y de la empresa determina las orientaciones estratégicas. Éstas requieren de objetivos y estrategias de comunicación que se traducen en elecciones tácticas, es decir, en un programa de acción. (Libaert 2009: 49)

Libaert propone razones por las cuales la comunicación debe planificarse¹⁵ (Libaert, 2009, p. 55):

- Proporciona el marco general para las acciones
- Aclara el papel de la comunicación en la actividad de la empresa
- Permite el monitoreo, el control y la evaluación
- Permite la anticipación y el enfoque proactivo
- Facilita la jerarquización en las prioridades en las acciones programadas
- Establece el marco y una estructura para una comunicación interna efectiva

Para Anne Gregory, citada por Libaert (2009), la planificación estratégica permite obtener ventajas frente a situaciones que se pueden presentar, por lo que la autora enuncia lo siguiente:

El interés básico reside en la proactividad que una visión de largo plazo hace posible: el trabajo de comunicación debe responder a exigencias mediáticas o reaccionar con rapidez a las crisis; sin embargo, también se trata de decidir lo que se quiere hacer, acciones a tomar y mensajes que deben destacar. Planificar un programa claro y coherente ayudará a lograr todo esto. (Libaret, 2009, p.55)

¹⁵ El texto presentado a continuación corresponde textualmente a lo planteado por el autor. Por su longitud y esquematización no será colocado de acuerdo a la normativa para la inserción de citas textuales.

El plan de comunicaciones según Libaert es el documento más ambicioso y estratégico. Está compuesto por tres fases: el estudio de la situación, a través de la auditoría y el establecimiento de los objetivos; la definición de los mensajes, destinatarios y medios; y por último, conducir y monitorear el plan. A continuación, se dará una descripción de cada una de las fases del plan de comunicaciones.

Para Libaert, la auditoría y la definición de objetivos es una de las fases más importantes dentro del plan de comunicaciones, dado que permitirá el conocimiento de la situación en cuanto a comunicaciones dentro de la empresa para así fijar los elementos indispensables para el desarrollo del plan, como lo son los objetivos. La auditoría no es un elemento que puede alienarse de las demás fases del plan, es indispensable que esté en sintonía con los objetivos del proyecto.

En esta fase es necesaria la identificación de la situación de cualquier índole, desde económico hasta social, y aplicar en este caso las comunicaciones específicas. Por otro lado, la auditoría es importante porque fija las acciones previas al diseño e implementación del plan. Es también el elemento que permite la recolección de opiniones que serán de gran ayuda por atender las necesidades de los públicos objetivos.

Para Francisco Garrido (2004) las auditorías de comunicación “se valen de técnicas e instrumentos de aproximación y reconocimiento de los fenómenos propios de su análisis”. Cada plan de comunicaciones que se desee realizar tomará como base el tipo de auditoría que mejor se adapte a los objetivos planteados. Los tipos de instrumentos son: entrevistas, cuestionarios, análisis de redes y mensajes, *focus groups*, observación y análisis de soportes de comunicación (cualitativa y cuantitativa). (Garrido 2004, 119)

En cuanto a la definición de los objetivos, para Libaert (2009), estos son el elemento central del plan de comunicaciones dado que constituyen la meta a alcanzar y se desarrollan con base en los resultados obtenidos en la fase de auditoría. Estos se establecen y se apoyan en los objetivos estratégicos de la empresa. Se genera así una relación directa entre la planificación estratégica y el plan de comunicaciones a elaborar. Los objetivos se jerarquizan en generales y específicos, los primeros son el propósito último del plan, y los segundos, funcionan como segmentos para alcanzar los objetivos generales. (Libaert, 2009, p. 133)

Una vez establecidos los objetivos del plan de comunicaciones, se procederá a la fase instrumental, en la cual se deberán determinar y definir los mensajes, destinatarios y medios. Estos son, según Libaert, “la transcripción técnica del objetivo general”. El mensaje proporciona una dirección y coherencia. “El mensaje se define como el núcleo duro del conjunto de los discursos de la empresa, cuyo objetivo puede ser de notoriedad, de imagen o de acción”. El mensaje debe cumplir con lo siguiente: coherencia con el objetivo de la empresa, debe ser único, debe garantizar la durabilidad del mismo y debe adaptarse e integrarse al público objetivo. (Libaert 2009, 162)

En este proceso de comunicación, los destinatarios, se definen como los individuos que van a recibir el mensaje del plan de comunicaciones. Son los receptores de la información. ¹⁶

Como parte final de esta fase, se encuentran los medios, para Libaert (2009) “la instrumentación de la comunicación organizacional considera el

¹⁶ Estos públicos se definen y segmentan en el capítulo de Comunicación organizacional, previamente mencionado.

medio como su parámetro dominante y, con frecuencia se empeña en hacer el plan de comunicación un simple plan de acción” (Libaert, 2009, p. 184). La importancia del medio reside en su capacidad de lograr los objetivos planteados, y esto sólo sucede si el medio es adecuado para la transmisión de los mensajes al público objetivo.

En el capítulo de Comunicación interna del presente trabajo, se puede apreciar un listado de los medios comúnmente usados dentro de la comunicación interna. Ésta no es, de ninguna manera, una lista exclusiva y siempre existe la posibilidad de incluir nuevos medios.

Por último, la tercera fase es la conducción y monitoreo del plan de comunicaciones. En ella está incluida la asignación de recursos que, según Libaert (2009), está compuesta por los medios presupuestales y los recursos humanos. Los primeros, implican el mejor control de los gastos de la empresa y su planificación. (Libaert, 2009, p. 200) En cuanto a los recursos humanos, se establecen los individuos que serán responsables de la ejecución y funcionamiento de dicho plan, durante todo el tiempo de aplicación. Ahora bien, esta fase incluye también el calendario del plan, que señala los plazos de acción y el encargado de cada evento del proyecto.

La implementación y monitoreo del plan están enfocados al lanzamiento y difusión de las actividades propuestas. De ellos dependerá el éxito del proyecto. La difusión puede variar de acuerdo a los destinatarios y medios. En cuanto al monitoreo, éste se establece como el control y conducción, el cual permite reforzar la credibilidad del plan estratégico. Según Libaert, para que el plan se lleve de manera eficaz, esta etapa debe estar compuesta por tres ejes: la tabla de indicadores, el comité de monitoreo y el recordatorio continuo del interés del plan.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

3.1. Antecedentes

3.1.1. Historia de Galletas Puig

Galletas Puig es una empresa que se caracteriza por su tradición familiar. Desde sus inicios, ha preservado los valores y principios de una familia, así como, las recetas de sus productos. Es por esto que es de gran importancia hacer referencia a su trayectoria en la industria de galletas venezolana.

En el año de 1911, Don Juan Puig Canals funda la compañía Juan Puig Canals. En aquella época se sienta un precedente histórico en el desarrollo industrial venezolano, pues fue la primera fábrica de galletas establecida en el país y los productos que se vendían entonces eran importados de Europa.

En 1917, muere Juan Puig Canals y deja la empresa a cargo de su hijo José Puig, quien en 1919, cambia la razón social de la empresa que desde entonces será José Puig y Cía. Pocos años después de su fundación, debido a su rápido crecimiento, la fábrica se muda a un nuevo local ubicado en la esquina de Gobernador a Sordo, en Caracas.

En aquellos primeros años de distribución del producto, como en todas partes del mundo, se hacía en carros tirados por burros y también se usaban camiones Ford. En aquella Venezuela, la del café y del cacao, no todos los caminos y las carreteras eran transitables. Buena parte de la población daba al camión de la empresa una jubilosa acogida y lo

acompañaba a su paso por el pueblo. Aún siendo desconocido el producto en tales lugares, no se necesitaba más propaganda que la novedad de la aparición del camión cargado de galletas, todo se vendía. El vendedor regresaba eufórico, tanto por haber vencido el lodo, polvo, grietas en el camino, como por la cordial bienvenida recibida en estos apartados pueblos visitados.

Tal es la tradición de galletas en Venezuela. Entre las anécdotas de la época se encuentran la llegada de dos vendedores, que luego de varias jornadas duras en la provincia descargan su bolsa de dinero sobre un escritorio. Formaron una impresionante pila de monedas de plata y fraccionarias como la locha, así como billetes emitidos de la época, del Banco Venezolano de Crédito, Banco de Venezuela, Banco Mercantil y Agrícola, además de monedas de oro pachanos, morocotas, para ser luego clasificado y enviado al banco. En 1940, se inaugura una nueva sede, construida especialmente, entre las esquinas de Piedra a Restaurador, también en Caracas.

3.1.2. Logo de la empresa

El logo del grupo de empresas Puig representa una galleta maría, por ser una de sus primeras y principales galletas dentro de su portafolio. Es un símbolo de antigüedad y calidad.¹⁷



¹⁷ La información fue otorgada por la *compañía*.

3.1.3. Características de Galletas Puig

Actualmente, la firma cuenta con tres plantas, *C.A. Sucesora de José Puig & Cía.*; ubicada en la zona Industrial de los Cortijos de Lourdes, Caracas, donde se realizará el estudio de esta investigación; “Industrias de Alimentos el Trébol” en la urbanización Corinsa, Estado Aragua; y la tercera, “Productora El Símbolo” en la zona Industrial de las Tejerías, Estado Aragua. La organización emplea más de 1000 personas especializadas en diferentes áreas.

C.A. Sucesora de José Puig y Cía. es una empresa cien por ciento nacional. Los accionistas en su mayoría son venezolanos, al igual que sus directores y personal ejecutivo. Muchas de sus fórmulas, originales de la época de su fundación, han sido desarrolladas por la propia empresa, por lo que no es tributaria de empresas extranjeras.

En todas sus plantas, la empresa usa los más modernos y sofisticados equipos en todas las fases de producción que le permite cubrir eficazmente su porción en el mercado doméstico y acceder a los mercados del exterior. Brinda al consumidor 36 diferentes tipos de galletas de la más alta calidad.

Actualmente, se requiere dar un cambio en la filosofía corporativa dentro de la *empresa*. Existen varios elementos diferenciadores en el desarrollo de su evolución. A continuación, según el presidente de la *empresa*, se evidenciaron los cambios:

La misión inicial se enunciaba de la siguiente manera: “ser líderes en fabricación, distribución, calidad y servicio en el mercado nacional de galletas

y afines”. En cuanto a la visión, se exponía de esta manera: “Somos una organización altamente comprometida con la excelencia en la calidad de sus productos y servicios, satisfaciendo así día a día a un número cada vez mayor de consumidores, clientes y aliados comerciales en Venezuela y el mundo”

Específicamente, en cuanto a los valores, los ejes de conducta de la *empresa*, se referían a establecer un buen servicio, de tal manera que pudiera satisfacer las necesidades de los clientes y aliados comerciales. Por otro lado, se buscaba el esfuerzo para brindar una excelente calidad en productos, para lograr así, dar lo mejor al consumidor. Uno de los valores por los que se rige la empresa es la responsabilidad como individuos y asociados, que se apoya en el trabajo en equipo, para lograr un buen resultado en todo lo que se realice.

Otro eje de conducta de la empresa se enunciaba en los valores como la reciprocidad, que buscaba el beneficio de las acciones, de los clientes y aliados. Además, existía un aprendizaje constante, conocer cada día el negocio y aprendiendo de experiencias. Y por último, la competitividad, que hacía que no se retrocediera ante ningún obstáculo, y afrontar nuevos retos cada día.

Actualmente, la nueva filosofía de la *empresa*, otorgada por su presidente, está enunciada de la siguiente manera:

Misión

“Somos una empresa productora de galletas de alta calidad, así como en distribución y servicios; trabajamos en beneficio de nuestros consumidores, trabajadores, proveedores, clientes y accionistas”.

Visión

“Esforzarnos por mantener la excelencia, combinando los mejores ingredientes con la mejor tecnología, para ofrecer productos de alta calidad, accesibles al consumidor brindando un mejor servicio, que permitan un crecimiento sostenido y rentable en el mercado, de la mano de un equipo humano comprometido con nuestros objetivos y valores”.

Valores

Calidad: ofrecemos lo mejor al consumidor, entendemos sus necesidades y elaboramos los productos siguiendo los más altos estándares de calidad y tecnología.

Servicio: trabajamos con pasión, en forma justa, solidaria y transparente, satisfaciendo cada necesidad de nuestros clientes y aliados comerciales, con pronta y efectiva respuesta.

Aprendizaje constante: nos adaptamos al entorno, aprendemos de cada experiencia que vivimos y nos preparamos con entusiasmo y serenidad para alcanzar nuestras metas.

Responsabilidad: somos conscientes de nuestros deberes y obligaciones como individuos y asociados, apoyándonos en el trabajo en equipo, siendo eficientes y con una incansable voluntad de ser mejores cada día.

Trabajo en equipo: somos un grupo de personas altamente integradas que compartimos una misma visión y nos apoyamos mutuamente superando cualquier obstáculo para lograr nuestras metas y objetivos.

Competitividad: ofrecemos la mejor calidad y el mejor servicio, al mejor precio posible, posicionándonos como los mejores en el mercado.

Imagen: somos reconocidos como una empresa que brinda la más alta calidad y larga tradición, como fabricantes de las mejores galletas y afines, superando las expectativas de nuestros consumidores.

Tradicición: hemos generado durante un siglo, la creación de valor, a través de la familia Puig, haciendo sentir a cada uno de nuestros consumidores, trabajadores, clientes y proveedores, como parte de la misma.

Socialmente responsables: nos sentimos comprometidos con nuestras comunidades, contribuyendo activa y voluntariamente con el mejoramiento social, económico y ambiental.

3.2. Situación actual

La empresa *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.*, por muchos años han trabajado con métodos tradicionales en cuanto a la comunicación, según afirma el presidente y director de la compañía. Hoy en día, los medios que utiliza la empresa son las carteleras, los memorándum, la intranet, asambleas, además de la comunicación cara a cara.

El presidente, en una entrevista realizada afirma lo siguiente: “Si es algún tipo de información o notificación se hacen asambleas. Con sindicatos y comités de seguridad se hace a través de reuniones. Esto es en el caso particular, pero cuando la empresa se necesita comunicar con los trabajadores se hace a través de carteleras”¹⁸. Además, la compañía cuenta con unas carteleras en las que se publican comunicados y se informa lo que

¹⁸ Entrevista realizada el 8 de diciembre de 2010

sucede en cuanto a los departamentos de Recursos Humanos, Seguridad Industrial, Mercadeo y Responsabilidad Social.

Dentro del marco de las comunicaciones, en materia de la comunicación interna, el gerente de Mercadeo, Ricardo Molinares¹⁹, señaló que la empresa ha realizado una revista, a manera de boletín mensual, que sirve como herramienta para transmitir mensajes al personal administrativo y obrero. Además, a pesar que no es de relevancia, el entrevistado resalta que han realizado actividades recreativas con los hijos del personal y actividades deportivas con los trabajadores. En cuanto al marco de las comunicaciones externas sólo realizan pautas en radio y pocas veces pasan comerciales en televisión.

Mediante un estudio realizado por estudiantes de Post-Grado de la Universidad Católica Andrés Bello²⁰, María Alexandra Mendoza y María Alejandra Rojas, sobre el compromiso organizacional, el sentido de identidad y pertenencia de los empleados de *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.*, arrojó como resultado que la comunicación es limitada y cerrada, esto se debe a la falta de lineamientos generales y alta recurrencia a los rumores.

Entre las recomendaciones dadas a raíz de dicho estudio cabe destacar que para mejorar la identidad y el sentido de pertenencia de los trabajadores de Galletas Puig se debe estructurar un plan y políticas de comunicación claras, fomentar mayores interacciones sociales sin diferenciaciones y establecer procedimientos para la toma de decisiones que sean más participativos y transparentes.

Esto implica que existe una necesidad latente que debe desarrollar las

¹⁹ Entrevista realizada el 24 de septiembre de 2010

²⁰ Tesis en elaboración, sin fecha.

comunicaciones internas en la *empresa*. Aunque la compañía cuenta con las herramientas anteriormente mencionadas, éstas no están siendo aprovechadas en su totalidad. Para lograr una comunicación adecuada y efectiva los medios deben tener alta eficiencia. Al respecto, el Ing. Miguel Puig, presidente de la *empresa*, afirma que un medio como la intranet existe y es utilizado por los empleados, sin embargo, sus potencialidades no se explotan al máximo²¹.

Según el director y presidente, y por lo que se puede apreciar en el organigrama de la empresa, la estructura de la *organización* es un sistema horizontal, en el que la mayoría de los departamentos son muy pequeños. En dicho Organigrama no existe un departamento de comunicaciones y no cuenta con un plan de comunicaciones establecido. Estos elementos son indispensables para el desarrollo de las comunicaciones dentro de cualquier empresa. El director reconoce que debe establecerse el departamento de comunicaciones debido al tamaño de la *empresa*, para así evitar los rumores dentro de la *organización*. (Ver Anexo A).

La manera en como es utilizada y manejada la comunicación en la empresa puede afectar su entorno, y por ende, la manera de comunicar correctamente. El proyecto se convierte en una necesidad que fomenta el desarrollo de las comunicaciones tanto fuera como dentro de la *empresa*. Esto a su vez va a influir en la imagen y el mensaje que la *compañía* quiera reflejar.

²¹ El uso del medio intranet dentro de la *empresa* será desarrollado en el capítulo V, en el apartado de observación cualitativa de medios.

3.3. Grupo Galletas Puig

3.3.1. FODA:²²

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none">-Ofrecen productos con respaldo de una marca con más de 99 años de tradición en Venezuela.-Los productos terminados se producen 100% en el país, esto hace más fuertes con respecto a nuestros principales competidores.-Poseen un capital humano altamente comprometido con la empresa.-Tienen un liderazgo en el posicionamiento de mercado con dos de las principales marcas (Soda Puig y María Selecta)	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">-Materia prima importada. Su disponibilidad se puede ver afectada por factores político-económicos.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none">- Se colocan a la vanguardia en tecnología de punta que optimice los estándares de producción de manera eficiente.-Para hacer más rentable su producción, fortalecen y adiestran al personal, y ofrecen programas de	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none">-Las cargas impositivas afectan directamente el patrimonio de la empresa.-Las nuevas normativas que rigen los diferentes organismos regulan los requisitos y procedimientos para los empresarios en lugar de facilitar los

²² FODA es una herramienta que permite analizar y evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que una empresa pueda tener. La información fue otorgada por C.A. Sucesora de José Puig y Cía., por lo que las opiniones y enunciados no son propias.

<p>incentivos dónde exista mayor control y se despierte el interés de este canal. Hacerlo más rentable.</p> <ul style="list-style-type: none">- Presentan un crecimiento de los canales de ventas (nuevos supermercados, panaderías y diversificación de otros tales como el canal de autoservicio). Esto representa que tienen un número mayor de puntos para comercializar los productos, lo que genera un incremento en las ventas.-Alcanzan un mayor número de consumidores ya que se ha incrementado el poder adquisitivo en la población venezolana, con la creación de misiones del gobierno Nacional (por Ej. La creación de la misión barrio adentro) que permite al consumidor venezolano utilizar el dinero que gastaba en salud para comprar productos que antes no podían incluir en su cesta alimentaría.	<p>procesos.</p> <ul style="list-style-type: none">-La competencia aplica estrategias agresivas de incentivos con los mayoristas y/o distribuidores que desvirtúan el mercado y obliga a reducir utilidades.-El canal de mayoristas cuenta con distribuidores exclusivos de sus marcas.- Las leyes y regulaciones del ámbito empresarial (ejemplo: Ley Orgánica del Trabajo).
--	---

Cuadro N° 1

Cuadro DOFA de la *empresa*

Fuente: *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.*

3.4. Alcance y personal

La empresa está conformada por tres plantas y múltiples almacenes a nivel nacional, para así asegurar la distribución de los productos a todo el territorio nacional. Dichas plantas se encuentran en: la urbanización Corinsa,

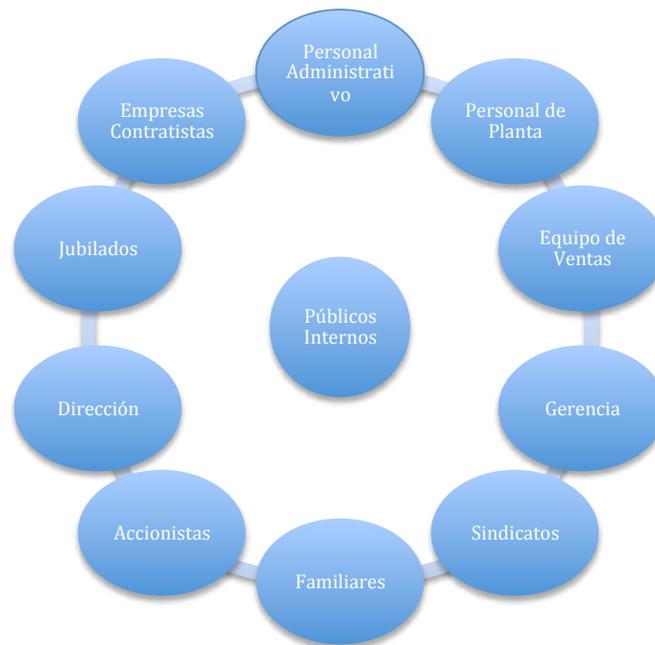
Estado Aragua, “Industrias Alimentos el Trébol”; en la zona Industrial de las Tejerías, Estado Aragua, “Productora el Símbolo”; y por último, en la zona Industrial de los Cortijos de Lourdes, Caracas, “C.A. Sucesora de José Puig & Cía.”. En esta última planta se realizará el estudio como prueba piloto.

La empresa cuenta aproximadamente con 1500 de trabajadores directos a nivel nacional, y más de 5000 indirectos. En el caso de C.A. *Sucesora de José Puig & Cía.*, la población de donde tomaremos la muestra para el proyecto, cuanta con 450 empleados.

3.5. Mapa de público

En C.A. *Sucesora de José Puig y Cía.*, los públicos internos y externos son los siguientes²³:

Los públicos internos de la *empresa* son los siguientes:



²³ La información sobre los públicos fue otorgada por la *empresa*.

Figura N° 2

Mapa de público interno

Elaboración propia

- Personal administrativo: conformado por todo el grupo de personas que labora en la compañía en el área administrativa
- Personal de planta: conformado por el grupo de individuos que trabajan en el área de planta
- Equipo de ventas: personal correspondiente a la fuerza de ventas de la empresa
- Gerencia: profesionales que se encargan de dirigir y gestionar asuntos de la corporación
- Sindicatos: asociación de empleados de la empresa cuya función, usualmente, es la defensa de los derechos de los empleados
- Familiares: son considerados audiencias debido a que indirectamente se benefician o perjudican por las actividades realizadas por la empresa
- Accionistas: personas que poseen acciones de la empresa
- Dirección: conformada por los individuos con más altos cargos dentro de la organización, cuya función es gestionar y administrar la empresa

Los públicos externos de la empresa son los siguientes:



Figura N° 3

Mapa de público externo

Elaboración propia

- Clientes: son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que hacen compras a la empresa, para luego vender el producto a los consumidores
- Consumidores: conformado por todos los individuos que compran y consumen los productos
- Entes oficiales: todas aquellas organizaciones gubernamentales que se relacionan con la compañía (Ministerios, Organizaciones y Departamentos)
- Proveedores: entidad que presta servicio o distribuye materiales a la empresa

3.6. Organigrama de C.A. Sucesora de José Puig y Cía.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

Todo proceso de investigación debe seguir una estructura y unos lineamientos específicos, según su objetivo. El investigador puede obtener resultados exactos y válidos para cumplir con los objetivos que se propone. Existen múltiples posturas frente a estas estructuras y lineamientos y el enfoque, nivel, diseño y los instrumentos de medición de variables deben ir acordes con el propósito del proyecto.

La investigación se puede enfocar de manera cuantitativa, cualitativa o mixta. Esta última visión es complementaria de los otros dos enfoques. En primer lugar, el enfoque cuantitativo representa una visión exacta, sistemática y numérica de los datos obtenidos, utiliza comúnmente herramientas estadísticas. En segundo lugar, el enfoque cualitativo no hace referencia numérica al proceso de obtención de datos, busca estudiar los objetos de investigación en su ambiente usual, tal y como sucede regularmente. El modelo mixto ofrece las ventajas de ambos enfoques de estudio, permite obtener datos numérica y estadísticamente exactos, así como una percepción más profunda de los temas que se quieren tratar. (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 5-21)

Los niveles de investigación representan también una consideración importante en el proceso. Reflejan la profundidad requerida para conocer los elementos que se van a estudiar. Existen múltiples niveles: desde un estudio exploratorio y descriptivo, hasta un estudio explicativo y proyectivo, en el que el investigador buscará conocer y describir las variables de su estudio para establecer conclusiones y finalmente proyectar su estudio en una propuesta. (Hernandez Sampieri *et al.*, 2003, p. 114)

Posterior a la selección del enfoque y el nivel de investigación, el investigador debe plantearse y estructurar el diseño que mejor se adapte a su estudio. Hernández Sampieri (2003) ofrece dos tipos de diseño: experimental y no experimental. El primero, implica una estructura sin manipulación de variables. En el segundo, la manipulación de variables puede suceder de manera involuntaria por el investigador. Sin embargo, su finalidad es observar y estudiar los objetos de investigación tal y como suceden en su entorno natural. (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 187-267)

Finalmente, se procede a la creación de los instrumentos de medición, que varían dependiendo de la estructura de investigación que se selecciona. El instrumento por excelencia dentro de un estudio cualitativo es el cuestionario o encuesta. Para el estudio cualitativo se pueden considerar la observación directa y las entrevistas, como instrumentos altamente eficaces para este tipo de estudio.

Si el proceso de investigación se estructura siguiendo dichos lineamientos específicos en la búsqueda de datos y resultados, que den respuesta a las interrogantes de dicha investigación, se podrán establecer unos resultados con un mayor acercamiento a los objetivos del estudio. A continuación se presentarán los elementos del proceso de investigación para *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.*

4.1. Enfoque de la investigación

Existen dos tipos de enfoque en los procesos de investigación, el cuantitativo y el cualitativo.

El enfoque cuantitativo se basa en la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas. Confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población (p. 05). Este enfoque “se asocia con los experimentos, las encuestas con preguntas cerradas o los estudios que emplean instrumentos de medición estandarizados”. Para el presente estudio, este enfoque será utilizado en instrumentos de medición como el cuestionario a desarrollar posteriormente en el proyecto²⁴. (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 11)

En cuanto al enfoque cualitativo, Grinnell (1997), citado por Hernández Sampieri en el libro *Metodología de la Investigación* (2003), afirma que este enfoque es recomendado para descubrir y refinar preguntas de investigación, no específicamente para la comprobación de hipótesis. Dicho enfoque se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica (como las descripciones y observaciones) (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 05). Dicho enfoque busca comprender su fenómeno de estudio en su ambiente usual (cómo vive, se comporta y actúa la gente, qué piensa, cuáles son las actitudes, etc.)

Para el presente proyecto, el enfoque cualitativo de investigación es indispensable debido a los objetivos planteados, en los que la opinión de los directivos y la gerencia de C.A. Sucesora de José Puig y Cía. se consideran centrales para el desarrollo del estudio. Este tipo de enfoque será utilizado en instrumentos como las entrevistas y la observación cualitativa. (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 12)

²⁴ Este cuestionario a realizar con el público interno de la empresa será explicado posteriormente en el presente capítulo.

Según los autores del libro *Metodología de la Investigación* (Hernández Sampieri *et al.*, 2003), ambos enfoques son igualmente válidos, presentan dos aproximaciones distintas para el estudio de un fenómeno, no hay una mejor que la otra. Los autores asumen una visión complementaria de los dos enfoques, dado que conducen a la solución de diversos problemas y cuestionamientos de una manera más completa. (p. 6)

Para Grinnell (1997), citado en el libro *Metodología de la Investigación*, ambos enfoques cuentan con fases similares y relacionadas entre sí²⁵: (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 5)

- a) Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos
- b) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizada
- c) Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamentos
- d) Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis
- e) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones e ideas, o incluso para generar otras

Dentro de esta visión complementaria de los autores en cuanto a los dos enfoques, existen diferentes modalidades de estudio que incluyen el modelo en dos etapas: el modelo de enfoque dominante y el modelo mixto. Dichos modelos son planteados por Nau (1995) y Grinnell (1997), ambos citados en el libro *Metodología de la Investigación*.

²⁵ Las siguientes fases son tomadas textualmente del libro *Metodología de la Investigación*, debido a su extensión no se hará de acuerdo a los formatos establecidos para las citas textuales.

El modelo en dos etapas implica que dentro de una misma investigación se aplica, primero un enfoque; y luego, el otro, de forma casi independiente. En cada etapa se siguen las técnicas correspondientes a cada enfoque. Por su parte, el modelo de enfoque dominante se lleva a cabo bajo la perspectiva de cualquiera de los dos enfoques (cualitativo o cuantitativo), prevaleciendo uno de ellos con componentes del otro en menor grado. (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 21)

En cuanto al modelo mixto presenta el más alto grado de integración o combinación entre ambos enfoques, cualitativo y cuantitativo. Ninguno prevalece sobre el otro, ambos se entremezclan en todo el proceso, o al menos en la mayoría de sus etapas. Este modelo agrega complejidad al diseño, sin embargo, también permite obtener las ventajas de ambos enfoques. (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 21)

Por el tipo de proyecto que se va a desarrollar y los objetivos planteados, el enfoque mixto permite la profundización de los temas que se quieren tratar, así como la recolección de datos numéricos, tendencias y opiniones. Esto representa la posibilidad de obtener un análisis más profundo y detallado de los objetos de estudio.

4.2. Nivel de investigación

En el libro *Metodología de la Investigación*, el autor citado Danhke (1989) clasifica los tipos de investigación en cuatro niveles: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. La clasificación es de gran importancia pues del tipo de estudio depende la estrategia de investigación, ya sea cuantitativa, cualitativa o mixta. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del

proceso de investigación varían para cada uno de los niveles previamente mencionados. (Hernandez Sampieri *et al.*, 2003, p. 114)

El nivel exploratorio busca examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no ha sido abordado. Esto permite la obtención de información más completa sobre un tema en particular (p. 115). Este nivel de investigación es de vital importancia para el presente proyecto, dado que brindará la información necesaria para la delimitación del tema a abordar en el Plan de comunicaciones internas según las necesidades de la *organización*.

En cuanto al nivel descriptivo pretende “medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren(...) se centran en recolectar datos que muestren un evento, una comunidad, un fenómeno o situación que ocurre”. Mediante este tipo de investigación, se busca profundizar y detallar los datos de relevancia para la elaboración del plan de comunicaciones. Permitirá conocer de manera específica los elementos para la evaluación y análisis del enfoque del proyecto. (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 117-120)

El nivel correlacional de investigación tiene como propósito evaluar la relación existente entre dos o más variables o conceptos. Es decir, conocer cómo se puede comportar un concepto o variable al conocer el comportamiento de otra variable relacionada. Por otro lado, el nivel explicativo pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. Este tipo de estudio va más allá de la descripción de conceptos o la relación entre ellos, se dirige a responder a las causas de estos eventos. (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 121-128)

Dentro de las investigaciones pueden estar comprendidos los diferentes estudios (exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo). Es decir, es posible que una investigación inicie como exploratoria, pase a ser descriptiva y correlacional, y termine como explicativa. (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 115)

Para el presente proyecto se tomarán en cuenta sólo dos niveles de investigación propuestos por Danhke: el nivel exploratorio y el descriptivo, que serán desarrollados y aplicados posteriormente. También será tomado en cuenta el nivel proyectivo de investigación, que representa la propuesta que será realizada posterior al análisis de los resultados obtenidos en los niveles previos. Los niveles correlacional y explicativo no aplican para el proyecto debido a que no se busca relacionar variables ni explicar sucesos. Se busca, específicamente, explorar un tema y describir mediante mediciones y estudios ciertas variables para proyectar los resultados en una propuesta para *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.*

La presente investigación comprenderá los tres niveles seleccionados y explicados previamente. Inicialmente, se realizarán entrevistas para el nivel exploratorio, para así delimitar las necesidades y el tema central del Plan de comunicaciones internas. Con base en los resultados, se procederá al nivel descriptivo, iniciando con otra serie de entrevistas que darán los puntos a incluir y desarrollar en los instrumentos de observación cualitativa y los cuestionarios a aplicar. Finalmente, luego del análisis individual y en conjunto de todos los instrumentos de medición, se realizará el diseño del Plan de comunicaciones internas adaptado a la situación y necesidades de *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.*, para así cumplir con el nivel proyectivo del presente estudio.

4.3. Diseño de la investigación

Luego de la selección del tipo de enfoque y el nivel de la investigación, se pudo establecer el diseño de investigación que será aplicado en el caso de estudio. Mediante este diseño se buscará dar respuesta a los objetivos planteados en el proyecto.

Según Hernández Sampieri, existen dos tipos de clasificación: investigación experimental y la no experimental. La clasificación experimental es propia de la investigación cuantitativa, pretende “tomar una acción y después observar las consecuencias” (Babbie, 2001). Este tipo de investigación “se puede dividir de acuerdo con las clásicas categorías de Campbell y Stanley (1966) en: pre experimentos, experimentos “puros” (verdaderos) y cuasi experimentos”. (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 187)

Para el presente caso de estudio, se seleccionó la clasificación no experimental debido a que es la que mejor se adapta al tipo de investigación planteada. En el libro *Metodología de la Investigación*, dicha clasificación se define como:

La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 267)

Para el diseño de investigación en la elaboración del Plan de comunicaciones interna para la *organización*, las variables independientes no son manipuladas, dado que son eventos o situaciones que ya sucedieron,

por lo que las conexiones entre variables se darán sin influencia directa, tal y como ocurren en su proceso.

Existen dos criterios para clasificar la investigación no experimental, estos son: el longitudinal y el transversal o transeccional. Específicamente, en la clasificación transversal se recolectan los datos en un momento específico, con el fin de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 270)

En el caso de la elaboración del Plan de comunicaciones internas con base en las necesidades de *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.* la clasificación no experimental transversal fue el diseño aplicado, debido a que se centra en sucesos y datos tal y como suceden en un momento determinado.

4.4. Población y muestra

Una vez definido el problema de investigación, los objetivos del proyecto y las variables que se van a estudiar, se hace necesario determinar los individuos que serán incluidos en el estudio o investigación. Esta consideración conduce a delimitar tanto población como la muestra.

Según Miriam Balestrini (2001) la población es el conjunto de elementos sobre los cuales se busca conocer a profundidad ciertas características. De esta manera, será posible establecer generalidades y conclusiones válidas para la investigación. (Balestrini, 2001, p. 137)

En el caso de la muestra, Hernández Sampieri (2003), explica que inicialmente se debe definir la unidad de análisis, es decir, sobre quién o

quiénes se van a recolectar los datos, esto varía dependiendo del enfoque de investigación seleccionado para dicho estudio. Para el enfoque cualitativo, seleccionado en el desarrollo del proyecto, la muestra:

Es una unidad de análisis o grupo de personas, contextos, eventos, sucesos, comunidades, etc.; sobre el cual se habrán de recolectar datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia... incluso muchas veces, la muestra es el universo del mismo análisis (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 302)

Existen múltiples tipos de muestreo, desde heterogénea hasta homogénea, por criterios o por redes, descritos por Hernández Sampieri en el libro *Metodología de la Investigación* (2003, p. 330). Sin embargo, el muestreo que se va a aplicar en la población de C.A. Sucesora de José Puig y Cía. se denomina Muestreo de Juicio, planteado por Stephen P. Shao (1991) en su libro *Estadística para Economistas y Administradores de Empresa* como:

Una muestra es llamada de juicio cuando sus elementos son seleccionados mediante juicio personal. Una muestra de juicio es no probabilística, puesto que este método está basado en los puntos de vista subjetivos de una persona y la teoría de la probabilidad no puede ser empleada para medir el error de muestreo. (*s.n.p.*)

Se puede asumir, según el concepto brindado por Shao, que con este tipo de muestreo se busca seleccionar a individuos que tienen un conocimiento profundo del tema que se estudia, dado que se considera que la información aportada por estos es de vital importancia para la toma de decisiones pertinentes para el diseño del Plan de comunicaciones internas para C.A. Sucesora de José Puig y Cía.

Este tipo de muestreo presenta ciertas desventajas para el investigador. Malhotra (2004) en el libro *Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado*, afirma que el muestreo es subjetivo y su valor depende por

completo del juicio, la experiencia y creatividad del investigador. Este muestreo no permite generalizaciones directas de la población (Malhorta, 2004, p. 322). Sin embargo, para el presente proyecto, la muestra abarca todo el nivel medio y alto de la *empresa*: la directiva y la gerencia. Esto implica que el no poder hacer generalizaciones no presenta una desventaja. Se busca conocer, específicamente, la opinión de estos niveles organizacionales de la *empresa* como principales difusores de la misión, visión y valores.

La población total de la *empresa*, localizados en la oficina de Los Cortijos de Lourdes en Caracas, es de 450 empleados. Para el presente estudio se tomará la muestra de juicio propuesta por Shao, en la que se incluye el nivel directivo y gerencial de la *compañía*. Esto permite extraer los elementos relevantes e importantes para el desarrollo del proyecto, debido a que estos individuos pueden proporcionar información profunda y detallada del tema a investigar. La muestra de juicio engloba a 4 directivos y 26 gerentes, para un total de 30 individuos.

1	Director Principal y Presidente C.A. Sucesora José Puig y Cía.	Miguel Puig
2	Director Principal C.A. Sucesora José Puig y Cía.	Néstor Luis Puig
3	Director Principal C.A. Sucesora José Puig y Cía.	José Luis Puig
4	Director Suplente C.A. Sucesora José Puig y Cía.	Carlos Alberto Puig

Cuadro N° 2

Cuadro directivos de la *empresa*

Fuente: C.A. Sucesora de José Puig y Cía.

Plan de Comunicaciones con base en las necesidades de la empresa

C.A. Sucesora de José Puig y Cía.

1	Gerente Nacional de Tesorería	Ana Mercedes Amengual
2	Gerente de Tesorería	Andreina Carnevalli
3	Gerente de Documentación	Liliana Loaiza
4	Gerente de Mercadeo	Ricardo Molinares
5	Gerente de Administración de Ventas	Joel Martínez
6	Gerente de Símbolo	Janet Jiménez
7	Gerente de Procesos Administración Orbis	Leopoldo Suels
8	Gerente de Orbis	Pedro Samper
9	Gerente de Compras	Marcos Betancourt
10	Gerente de Trébol	Juan Acarregui
11	Gerente Comercial	Lino Ojeda
12	Gerente de Exportación e Importación	Nélida González
13	Gerente Regional	Juan Carlos Jaimes
14	Gerente Nacional de Crédito y Cobranza	Jaime Guerrero
15	Gerente de Sistemas	Danny Espejo
16	Gerente de Administración	Adriana Moreno
17	Gerente de Recursos Humanos	María Eugenia Cordero
18	Gerente de Contabilidad	Alberto Valero
19	Gerente de Seguridad Industrial	Erick Requena
20	Gerente de Logística	Carlos Herrero
21	Gerente de Cuentas Claves	Atilio D'Antonio
22	Gerente de Producción	Carmen Vargas
23	Gerente Nacional de Ventas	César Núñez
24	Jefe de Mantenimiento	Ángel Bousa
25	Coordinador de RSE	Adriana Ruiz
26	Gerente de Operaciones	Alejandro Martínez

Cuadro N° 3

Cuadro gerentes de la *empresa*

Fuente: C.A. Sucesora de José Puig y Cía.

En términos de costos, eficiencia y población, todos los empleados se encuentran localizados en Caracas, en las oficinas de la *empresa*, por lo que

tanto el tiempo como los recursos no representan una dificultad para el desarrollo del estudio y no se perderá eficiencia en su aplicación.

4.5. Instrumento de medición

En todo proceso de auditoría es necesario el instrumento de medición acorde para el tipo de investigación o estudio. Hernández Sampieri (2003) afirma que: “un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos de las variables que el investigador tiene en mente”. (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 345)

El instrumento de medición va a depender del enfoque de investigación seleccionado, ya sea un enfoque cualitativo, cuantitativo o mixto. Por lo que se puede establecer, según Hernández Sampieri (2003), que para registrar datos o información sobre las variables en una investigación, el investigador debe utilizar como recurso el instrumento de medición. (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 346)

4.5.1. Sistema de variables

Se realizó un cuadro con los distintos tipos de variables que son necesarios para la realización del presente proyecto, en el que se da definición, dimensión e indicadores a la variable a desarrollar. Además, se hace referencia a los ítems de las preguntas de las distintas entrevistas efectuadas y el cuestionario realizados a los gerentes de la *organización*.

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS ENTREVISTA	ITEMS CUESTIONARIO	CUADRO DE OBSERVACIÓN
Filosofía de gestión Conceptión global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la compañía	Misión	Nivel de aceptación del cambio que se está realizando dentro de la empresa	A: 1, 2, 3	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	-----
	Visión	Consonancia entre los Directores y Gerentes	B: 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8		
	Valores	Identidad con el nuevo cambio de filosofía			
	Héroes	Miembros que personifican los valores sobresalientes de la cultura	A7	-----	-----
Cultura corporativa Es el elemento diferenciador y de identidad de un grupo de individuos que laboran dentro de una organización. Define el estilo, la personalidad, el clima y el espíritu de la empresa	Ritos o rituales	Ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar valores y héroes de la vida organizativa	A6, A8	-----	-----
	Normativas	Descripción de las responsabilidades que tienen los empleados en el cumplimiento de las normas, leyes y reglamentos de la empresa	A4, A5, A9	-----	-----
	Clima	Percepción que se tiene sobre el ambiente dentro de la empresa	B2	1	-----
	Alcance	La comunicación entre los empleados en la empresa, los departamentos y los distintos niveles de la Organización	A10	3,4, 5, 6	Región de público
Comunicación interna Comunicación dirigida al público interno, en otras palabras al empleado. Permite motivar a su capital humano y retener a los mejores empleados en un entorno empresarial adecuado	Medios y canales	Medios utilizados en la Empresa Su uso y utilidad	A13, A14,	11, 12, 21	Región de medios y uso
	Mensajes	Tipos de mensajes comunicados en la empresa Tipos de mensajes comunicados interdepartamental Tipos de mensajes comunicados interpersonalmente	-----	9, 10	Región de mensajes
	Frecuencia de mensajes	Frecuencia en que se transmiten los mensajes en la empresa	-----	-----	Región de frecuencia de mensajes
	Efectividad	Si la comunicación es buena y adecuada entre los empleados y sus superiores	A: 10, 11, 12, 14, 15 B: 9, 19	7, 8, 23	-----

Cuadro N° 4
Cuadro de sistema de variables
Fuente: Elaboración propia

4.5.2. Instrumento para la recolección de datos

4.5.2.1. Observación cualitativa de medios

La observación cualitativa es una de las técnicas utilizadas para la recolección de datos, denominada también observación directa. Tiene como objetivo, entre otras cosas, explorar, describir y comprender ambientes, situaciones y sistemas. Esta técnica de recolección de datos implica la observación de situaciones manteniendo una reflexión permanente que atienda los detalles de los sucesos y eventos (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 458)

Todo observador juega un rol específico, ya sea participante, parcial o no participante (externo). Para el presente proyecto, el observador juega el rol no participativo, puesto que no interviene en ninguno de los procesos, es un mero espectador de la situación. (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 459)

La función de la observación cualitativa en el proyecto de *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.* es evaluar la situación con respecto a los medios y canales de comunicación interna en la *empresa*, por lo que se cumple una función interpretativa de los hechos y eventos.

4.5.2.2. Entrevista cualitativa

En el presente proyecto, para el nivel descriptivo, es necesario la realización de entrevistas a los directivos de *C.A. Sucesora de José Puig y*

Cía. con la finalidad de indagar en temas referentes a los objetivos del proyecto, de manera que se pueda desarrollar posteriormente la encuesta que será realizada al nivel gerencial de la *empresa*.

Según Grinell (1997), una entrevista cualitativa puede ser semiestructurada, basada en “una guía de asuntos o preguntas, y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados”. (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 455). La entrevista semiestructurada presenta ventajas frente al tipo de temas a tratar en las entrevistas, debido a que permite al entrevistador variar la estructura de la entrevista, para así profundizar en los temas o datos de interés para el presente proyecto.

Para las entrevistas se elaborarán una serie de preguntas abiertas, que permitan indagar sobre temas de los que no se posee suficiente información o se desea profundizar sobre una opinión. (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 397). Este tipo de preguntas dan libertad al entrevistado de expresarse sin limitantes frente a las preguntas, logrando así una amplitud de respuesta en la que se pueden abarcar muchos temas y datos. Para el presente proyecto este tipo de preguntas son de vital importancia debido a que, tanto para el nivel exploratorio como el descriptivo, darán lineamientos y respuestas para los siguientes pasos del desarrollo.

4.5.2.3. Cuestionario

Hernández Sampieri define el cuestionario como “un conjunto de preguntas respecto a una o varias variables a medir” (2003, p. 391). Las preguntas pueden ser de tipo cerradas o abiertas. Para los efectos del presente estudio, las preguntas serán tanto de tipo cerrado como abierto. Las

preguntas cerradas delimitan las respuestas en una serie de categorías, es decir, le da al encuestado unas posibilidades de respuesta ya establecidas. Las preguntas abiertas no delimitan las alternativas de respuesta del encuestado, permiten la inclusión de preguntas de opinión y se puede verificar la consistencia de las respuestas. (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 397)

Mediante este instrumento de medición, se obtendrán los datos de forma sistemática, simplificando así el proceso de análisis. Estos datos formarán posteriormente la base para el desarrollo del Plan de comunicaciones internas para *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.*

4.6. Procedimiento de recolección de datos

En el presente apartado se busca dar explicación a los procedimientos tomados para la realización y la aplicación de la recolección de datos para cada uno de los instrumentos de medición.

4.6.1. Elaboración de los instrumentos de medición

Durante todo el proceso de investigación del presente proyecto, se elaboraron múltiples instrumentos de medición, como fueron la observación cualitativa de medios, entrevistas y cuestionarios. Inicialmente, en el nivel exploratorio del estudio, se realizaron entrevistas formales semiestructuradas, con el propósito de obtener un diagnóstico inicial sobre la situación en materia de las comunicaciones internas y filosofía de la *compañía*.

La finalidad de estas entrevistas fue delimitar cuáles eran las

necesidades de la *empresa*, para así establecer el enfoque del Plan de comunicaciones internas en función de sus requerimientos. Se realizaron entrevistas a gerentes y al director principal para conocer las comunicaciones internas de sus departamentos y de la *empresa* en general. Los gerentes entrevistados fueron: Ricardo Molinares, Gerente de Mercadeo; María Eugenia Cordero, Gerente de Recursos Humanos; y Adriana Ruiz, Coordinadora de Responsabilidad Social.

En la entrevista realizada al Ing. Miguel Puig, director principal de *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.* se incluyeron preguntas tanto de comunicaciones internas como de filosofía corporativa, de manera de obtener una visión global de la situación en la *compañía*. En cuanto a la filosofía de la *empresa*, se buscó comprender cuál es la línea directriz sobre la cual se basan las acciones de todos los empleados, para así entender qué hacen y hacia dónde se dirigen. La filosofía corporativa es la base de las estrategias generales y comunicacionales de toda empresa, era indispensable establecer dentro del nivel exploratorio todos los datos y detalles, dado que ésta será la base de cualquier proyecto estratégico a futuro.

En la investigación para el nivel descriptivo, se usó como instrumentos de medición la observación cualitativa de medios, entrevistas semiestructuradas y el cuestionario. En cuanto al instrumento de observación directa se basó en los medios y canales utilizados internamente en la Corporación. La función de dicho instrumento era recolectar, describir y, en caso de ser necesario, interpretar todos los elementos presentes dentro de los medios de comunicación interna, para así obtener todos los datos que luego serían de gran utilidad para el Plan de comunicaciones internas. Para esto, se elaborará un cuadro en el que se insertarán elementos como el tipo de medio, el uso, los mensajes, ubicación, frecuencia, así como las

observaciones, y así analizar si estos medios y canales eran adecuados para la *empresa* y el Plan de comunicaciones internas.

En cuanto a las entrevistas semiestructuradas en el nivel descriptivo, se realizaron preguntas abiertas elaboradas con base en las entrevistas previamente realizadas en el nivel exploratorio. Su finalidad fue profundizar en los factores de gestión organizacional, correspondientes a las necesidades de *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.* Los individuos entrevistados en el nivel descriptivo del presente proyecto son los cuatro miembros de la directiva de la *empresa* mencionados previamente. Cabe destacar, que al director principal y presidente de la *empresa* se le realizaron una serie de preguntas enfocadas específicamente a la cultura corporativa de la *compañía*. Con base en las respuestas generadas en estas entrevistas, se obtendría la base y el enfoque de los ítems del cuestionario, para delimitar las variables necesarias.

Para la elaboración del cuestionario, se tomaron en cuenta tanto las entrevistas del nivel exploratorio como las del nivel descriptivo, así como el instrumento de observación de medios. Se buscó sistematizar las respuestas de la gerencia de la *compañía*, para así establecer similitudes y diferencias con la información obtenida a través de los instrumentos previos y evaluar puntos de vista sobre variables que afecten el desarrollo del Plan de comunicaciones internas.

Este instrumento de medición será validado por Luis Christiansen, experto en la materia y presidente de una compañía de consultoría y auditoría. En el proceso se tomará en cuenta el planteamiento del problema, los objetivos del proyecto, así como las variables y los indicadores para cada uno de los ítems del cuestionario, y logra así tener certeza de la efectividad y confiabilidad de los resultados obtenidos en este instrumento. (Ver anexo F)

4.6.2. Aplicación de los instrumentos de medición

Los instrumentos de medición se aplicaron progresivamente y por fases, debido a que su elaboración requirió de datos obtenidos con anterioridad. Inicialmente, se realizaron las entrevistas del nivel exploratorio, comenzando con una entrevista personal al director principal de la *compañía* (Ver anexo A), quien proporcionó los nombres de los gerentes de departamento que realizaban labores de comunicación internamente (Mercadeo, Recursos Humanos, Responsabilidad Social y Seguridad Industrial). Fueron entrevistados personalmente sobre temas correspondientes a comunicaciones. (Ver anexo C y D)

Posteriormente, para el nivel descriptivo, se realizó un cuadro de observaciones sobre los medios utilizados dentro de la *empresa* (ver apartado de resultados). Los datos observados fueron especificados en las entrevistas previas y permitieron establecer que carteleras, Intranet, memorándum, reuniones, revista interna, conferencia, grupo de trabajo y comunicación cara a cara son los medios y canales internos. Se observó el uso dado por la *empresa* a cada uno de estos medios y se realizaron anotaciones sobre el formato, contenido, ubicación y acceso.

Para el nivel descriptivo se utilizaron dos instrumentos de medición: entrevistas y encuestas a los 4 directivos y los 26 gerentes de *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.*, respectivamente. Para la aplicación del cuestionario, fue necesaria la aprobación por parte de los directivos para su posterior presentación y aplicación.

Las entrevistas semiestructuradas fueron pautadas en las instalaciones de la *compañía* ubicada en Los Cortijos de Lourdes, en Caracas. Las preguntas de tipo abiertas se realizaron sobre la base de la información obtenida por los instrumentos previamente elaborados y aplicados. La duración de cada entrevista fue de 10 minutos, aproximadamente (ver anexo B).

Por último, luego del análisis cualitativo de las entrevistas a los Directivos, se desarrollaron una serie de preguntas cerradas y abiertas para obtener información sobre variables y categorías obtenidas previamente con la implementación de las entrevistas y la observación cualitativa. Estas fueron indispensables para el desarrollo del Plan de comunicaciones internas. Los cuestionarios fueron realizados a nivel gerencial en las instalaciones de la *compañía*, contaron con dos días para responder a las interrogantes planteadas. El cuestionario tuvo una duración aproximada de 10 minutos. Sin embargo, se realizó de esta manera debido a la poca disponibilidad de tiempo de los gerentes (Ver anexo E).

4.6.3. Técnicas para análisis de resultados

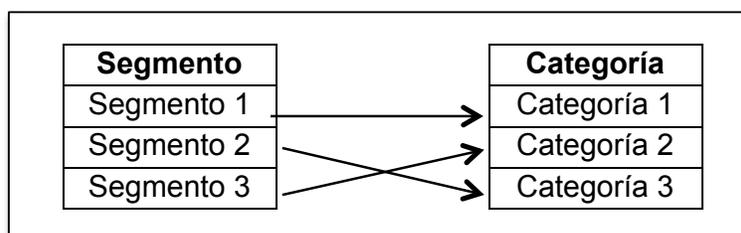
4.6.3.1. Entrevistas

El análisis de las entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas, realizadas en ambos niveles de la investigación, se hará mediante la matriz de análisis cualitativa extraída del libro *Metodología de la Investigación* de Hernández Sampieri (2003). Según este autor, la elección del tipo de análisis depende de los datos que se hayan recolectado mediante los instrumentos de medición. Si los datos obtenidos son cuantitativos, estos ya fueron codificados para el análisis en la matriz de los datos, por lo que se

debe hacer un análisis cuantitativo. Si los datos recolectados fueron cualitativos, el análisis que debe ser realizado es cualitativo y puede incluir a su vez análisis cuantitativo. (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 494)

En el proceso de análisis de las entrevistas realizadas en *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.* se procederá de la siguiente manera: inicialmente, se hará la transcripción fiel de cada una de las entrevistas realizadas, para clasificar, con base en las preguntas y respuestas recibidas, un criterio lógico de los temas, que será representado en un cuadro comparativo en el que se incluirá la respuesta de cada uno de los entrevistados según cada pregunta (Ver anexo G). Luego se procederá a codificar datos para obtener una descripción más completa y obtener la información relevante para el análisis. (Hernández Sampieri *et al.*, 2003, p. 585)

Según Hernández Sampieri (2003), este proceso comprende dos niveles. En el primero, se codifican las unidades en categorías. Luego, en el segundo, se compararán las categorías agrupándolas en temas y buscando las posibles vinculaciones, que permitan así el análisis de las entrevistas. Se tomarán segmentos de las entrevistas realizadas para tener referencia exacta de las categorías mencionadas. El proceso de codificación se representará gráficamente de la siguiente manera:



Cuadro N° 5

Gráfico de codificación de respuestas

Fuente: Hernández Sampieri *et al.*, 2003

Finalmente, se podrán establecer las pautas para los instrumentos de medición, específicamente en la observación cualitativa y en el cuestionario. También, se podrán extraer los lineamientos y características relevantes para la elaboración del Plan de comunicaciones internas.

4.6.3.2. Observación cualitativa de medios

Se procederá al análisis del cuadro de observación cualitativa de medios una vez que se hayan analizado las entrevistas. Esto permitirá establecer puntos de comparación e interés con respecto a los otros instrumentos de medición, así como el establecimiento de la base para ciertos ítems del cuestionario. El análisis de dicho instrumento de carácter cualitativo, debido a que no cuenta con datos medibles numéricamente, debido a que los estudios cualitativos deben ser analizados cualitativamente.

El estudio de los medios para la transmisión de información dentro de *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.* es indispensable para el desarrollo del presente proyecto final de carrera, dado que representa la base para cualquier estudio y/o proyecto de comunicaciones dentro de la *empresa*.

4.6.3.3. Cuestionario

Una vez realizados los cuestionarios, se procederá al análisis de las preguntas abiertas a partir de la matriz desarrollada en las entrevistas. Para el análisis de las preguntas cerradas, que se realizarán de manera cuantitativa, utilizando métodos de estadística descriptiva que permitan el conteo de las respuestas y su visualización es en gráficos de barras. Se podrá medir y comparar las tendencias de respuesta a nivel gerencial.

Posteriormente, al igual que en el análisis cualitativo de las entrevistas, se podrán establecer los datos relevantes para la comparación entre los instrumentos aplicados y el desarrollo del proyecto.

4.6.4. Instrumentos para el análisis de contenidos

Para el análisis de las distintas categorías obtenidas en la fase de procesamiento de datos de ciertos instrumentos de medición, ya sea en las entrevistas semiestructuradas como en las preguntas abiertas de los cuestionarios, se procederá a introducir los datos en un sistema de análisis de contenido. Estará basado en una representación gráfica de los términos o palabras que se repiten en mayor cantidad de veces dentro de dichos textos.

La aplicación que se va a utilizar para este proceso es la nube de palabras²⁶ que se puede encontrar en la Web, específicamente en el portal www.wordle.net²⁷. Este portal permite no sólo realizar el análisis de contenido, también permite editar los elementos gráficos de la *nube de palabras*.

Por otro lado, el análisis cuantitativo de las preguntas cerradas del cuestionario, será realizado mediante la representación gráfica en diagramas de barras mencionados.

²⁶ Por nube de palabras se entenderá la representación gráfica de un conjunto de vocablos o términos que se repiten mayor cantidad de veces dentro de un discurso o frase. Se colocará en cursiva a partir de este momento cuando se haga referencia al concepto mencionado.

²⁷ Portal visitado en febrero de 2011.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Resultados

5.1.1. Entrevistas nivel descriptivo

El presente apartado engloba el procesamiento de datos de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los directivos de *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.* El esquema implica un procesamiento individual para cada una de las preguntas de dichas entrevistas, con una imagen de *nube de palabras* que engloba la respuesta de los cuatro entrevistados. También, se incluirán segmentos de las entrevistas que permitan apreciar el contexto en el que dichos términos fueron mencionados. Dichos segmentos se incluirán en los anexos del presente proyecto así como la transcripción de cada una de las entrevistas. De esta manera, se puede establecer un procesamiento fiel de las respuestas obtenidas para cada una de las preguntas realizadas.

Pregunta 1: ¿Cómo quieres que sea reconocida Puig?

Nube de palabras	Palabras destacadas
	Empresa, productos, calidad, tecnología, reconocida, eficaces, siempre y mercado.

Pregunta 4: ¿Cuál es la vieja misión, visión y valores? ¿Cuál es la nueva misión, visión y valores?

Nube de palabras	Palabras destacadas
	<p>Visión, valores, misión, nueva, empresa, calidad, importante, atención, tecnología, rentabilidad, cambiando, tiempo y logrado.</p>

Para esta pregunta se buscó establecer una comparación entre la inicial y la nueva filosofía corporativa de la *empresa*. Los directivos mencionaron términos como rentabilidad, calidad, tecnología y atención. Entre los segmentos extraídos de las entrevistas se aprecian frases como: “la nueva visión agrega los mejores ingredientes y la mejor tecnología” y “la calidad es lo más importante” (Ver anexo G). Esto permite establecer que los términos previamente mencionados son aspectos incluidos dentro de la nueva filosofía.

Pregunta 5: ¿A qué se debe el cambio de misión, visión y valores? ¿Se debe a los 100 años?

Nube de palabras	Palabras destacadas
	<p>Cumpliendo, años, momento, objetivos, compañía, misión, nuevas, cambiando, cumpliendo, valores, circunstancial, crecer.</p>

Con esta interrogante se busca conocer la razón por la cual se dio el cambio de filosofía dentro de la *empresa*. Es importante mencionar, que también se buscó conocer si el hecho de que la *empresa* está cumpliendo 100 años incidía directamente en este cambio. Durante las entrevistas, los directores establecieron que el cambio no estaba directamente relacionado con el aniversario: “Es circunstancial, no creo que tenga que ver directamente”.

Específicamente, en los términos que se pueden apreciar en la imagen se encuentran momento, cambiando, nuevos, crecer y objetivos. Para comprender el contexto en el que estas palabras fueron usadas se hará referencia a ciertos fragmentos de las entrevistas (ver anexo G) : “Al lograr los objetivos, se crean nuevos objetivos”, “El mundo va cambiando y uno tiene que ir cambiando” y “El crecimiento de la compañía te impulsa a crecer y alcanzar las metas”. Estos segmentos se pueden resumir como los nuevos objetivos que se plantea la *organización*.

Pregunta 6: ¿Qué errores o discrepancias tiene la antigua misión, visión y valores?

Para los directivos el cambio busca que la nueva filosofía trascienda en el tiempo.

Finalmente, uno de los directivos mencionó lo siguiente: “buscamos prevenir momentos de crisis... aprovechar la crisis cuando se presenta”. Ellos esperan que el cambio en la filosofía corporativa brinde nuevas oportunidades para enfrentar los momentos de crisis con mayor eficiencia. (Ver anexo G)

Pregunta 8: ¿Quiénes participaron en el proceso creativo de la misión, visión y valores?

Nube de palabras	Palabras destacadas
	<p>Gerencia, proceso, opiniones, misión, nivel, visión.</p>

Con esta interrogante se buscó delimitar los individuos o niveles que participaron en la creación de la nueva filosofía corporativa. La palabra gerencia destacó como la más nombrada en todas las respuestas obtenidas y permitió establecer que este nivel organizacional tuvo gran participación en el proceso creativo: “Participó la gerencia, los asistentes a la gerencia y los gerentes de cada departamento, los jefes directos de muchísima gente”. (Ver anexo G)

Pregunta 10: ¿Siendo este año el aniversario de los 100 años de la *empresa*, considera que se puede enmarcar este cambio dentro de este aniversario?

Nube de palabras	Palabras destacadas
	<p>Momento, empresa, siglo, 100 años, mantenemos, calidad, hacer, mejorar, puede, sí, entrar.</p>

Tres de los cuatro los directivos afirman: “Sí, es el propio momento, se estaría aplicando en un nuevo siglo y al entrar en este nuevo siglo, lógicamente tenemos que entrar con algo nuevo”, “Sería perfecto aprovechar esta oportunidad” y “Es el momento ideal”. Para el cuarto director es irrelevante, “No hace falta publicar que tengo 100 años para hacer algo”. Por lo que se establece como una consideración ideal enmarcar el cambio de filosofía corporativa dentro del aniversario de la *empresa*, es decir, emplear en las actividades, celebraciones y contextos la renovación de la filosofía. (Ver anexo G)

5.1.2. Cuadro de observación cualitativa de medios

	Uso	Encargados	Mensaje	Frecuencia de Rotación de Mensaje	Público	Observación
Cartelera	Comunicar de manera masiva mensajes a nivel general	Recursos Humanos	Notificaciones, anuncios, listados, laboral, normativos, corporativos	Mensual	Administrativo y Planta	<ul style="list-style-type: none"> No cuentan con un formato unico establecido. Exceso de contenido y orden. Falta de creatividad y herramientas visuales. La ubicación de las mismas no es optima.
		Seguridad Industrial	Notificaciones, anuncios, normativa, laboral	Mensual		
		Responsabilidad Social	Notificaciones, anuncios, actividades, eventos, motivacionales	Mensual		
		Marketing	Anuncios, actividades, corporativos	Anual	Administrativo	
Intranet	Correo Interno	Departamento de Sistemas	Todo tipo de mensaje transmitido internamente	No es Constante	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> No todos los gerentes y empleados administrativos tienen acceso a este medio No todos los empleados lo saben usar, no todos lo usan
Memorándum	Minutas de reuniones, constancias de procesos, eventos, reuniones, entre otros	Cada uno de los empleados que utilice el medio	Depende del uso del medio	Constante	Administrativo y Planta	<ul style="list-style-type: none"> La elaboración es revisada por los participantes. Existe un registro y archivo de los memorandums, se utiliza papel y no la intranet. Se usa óptimamente
Reuniones	Dar información a grupos pequeños o grandes de cualquier tema de interés dentro de la empresa. Son ascendentes y descendentes	Jefes de departamento, directiva, gerencia o empleados a nivel general	Todo tipo de mensaje transmitido internamente	Constante, pero no en todos los niveles	Administrativo y Planta - Supervisores	<ul style="list-style-type: none"> En la mayoría de los casos son departamentales o interdepartamentales No cuentan con suficientes áreas Son pautan con anticipación
Revista Interna	Informa y anuncia de manera masiva	Departamento de Marketing y RSE	Promociones, anuncios, eventos, cumpleaños, actividades	Semestral	Administrativo y Planta	<ul style="list-style-type: none"> No contiene mucha información El diseño y la diagramación no son adecuados ni creativos
Conferencias	Dar información a grupos pequeños o grandes de cualquier tema de interés dentro de la empresa	Directiva, gerencia y jefes de departamento	Todo tipo de mensaje transmitido internamente	Varia dependiendo de las necesidades de la empresa	Administrativo y Planta	<ul style="list-style-type: none"> Se realiza en el comedor. No cuenta con formato unico. Se utiliza video beam y Pizarra acrilica.
Grupo de Trabajo	Reuniones para tratar temas en específico, donde se aporten ideas y se busquen soluciones	Jefes de departamento, directiva, gerencia o empleados a nivel general	Todo tipo de mensaje transmitido internamente	Varia dependiendo de las necesidades de la empresa	Administrativo y Planta	<ul style="list-style-type: none"> Esta figura no es utilizada actualmente, en algunos casos esporádicos por la Presidencia cuando convoca a los gerentes de área, pero no así los gerentes con sus equipos de trabajo.
Cara a Cara	Comunicaciones directas	Todos los niveles	Todo tipo de mensaje transmitido internamente	Constante	Administrativo y Planta	<ul style="list-style-type: none"> Canal de comunicación por excelencia dentro de la empresa

5.1.3. Cuestionario

En el cuestionario realizado a nivel gerencial de *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.* se realizaron dos preguntas iniciales que evidencian características específicas de la muestra de juicio estudiada. Se solicitó información sobre los años de antigüedad en la empresa y el género del encuestado. Esto servirá de indicador para ciertos ítems que serán analizados posteriormente.

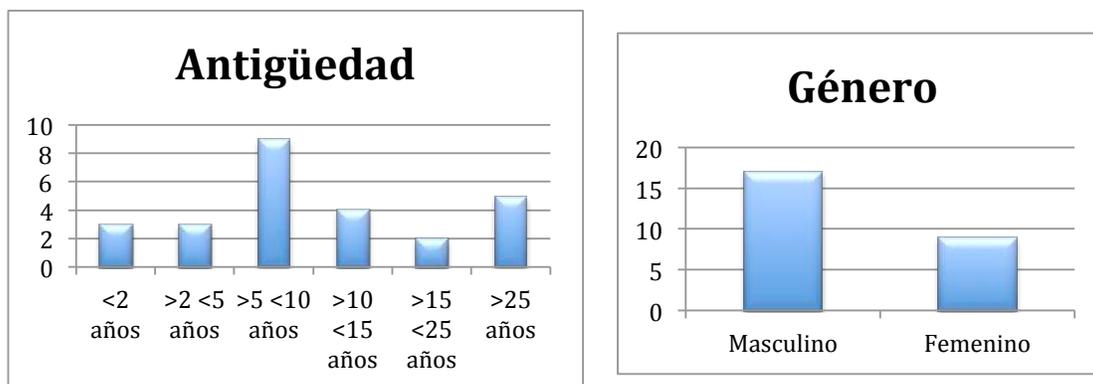


Gráfico N° 1 y N° 2

Características del muestreo de juicio

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la antigüedad, la mayoría de los encuestados se encuentra en el rango entre los 5 y 15 años de servicio en la empresa, representan el 34,6% de la población. Cabe resaltar, que 19,2% de la población, 5 de los 26 gerentes encuestados, tienen más de 25 años en la empresa, y sólo tres, 11,5%, se encuentran en el rango de menos de dos años. El género predominante en el nivel gerencial es el masculino.

Ítem 1

Con este ítem se busca cuantificar la percepción que tienen los gerentes de la *empresa*, para demostrar su alineación. En la pregunta, los encuestados podían seleccionar una o varias opciones. En este sentido, se puede observar lo siguiente:

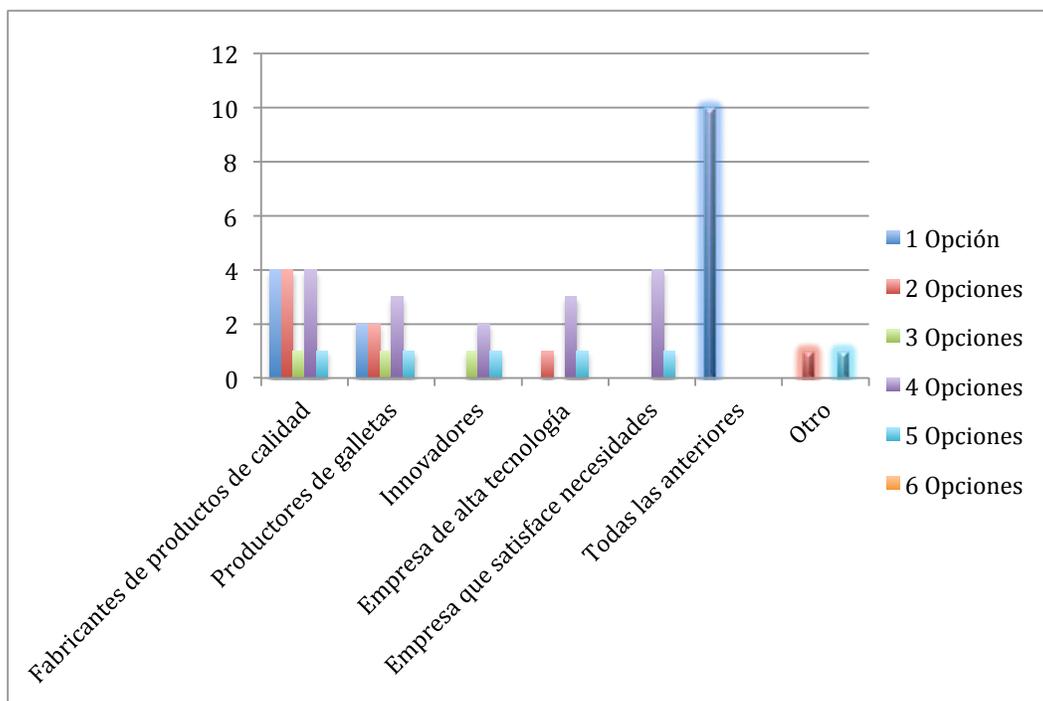


Gráfico N° 3

Ítem 1: Percepción de la *empresa*

Fuente: elaboración propia

El 38,5% de los encuestados tomó como única opción “Todas las anteriores”, englobando el resto de las opciones proporcionadas. Dos de los encuestados, que son el 7,7% de la población, propusieron respuestas alternativas en las que incluían tradición y distribución de productos de alta calidad.

Ítem 2

Este ítem nos indicará dos elementos primordiales para la elaboración del Plan de comunicaciones internas. En primer lugar, se conocerá cuáles elementos consideran que deben ser mejorados internamente. Y en segundo lugar, indicará si la comunicación interna forma parte primordial de estos elementos. Los encuestados debían jerarquizar por orden de importancia y prioridad cada uno de los elementos, por lo que los porcentajes que se presentan a continuación se calculan con base en la cantidad de gerentes que seleccionaron cada opción sobre la población total.

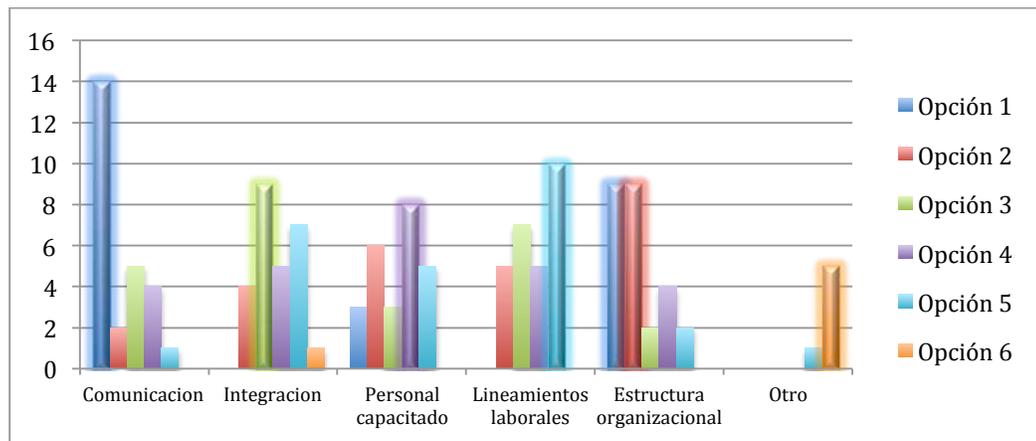


Gráfico N° 4

Ítem 2: Aspectos a mejorar internamente

Fuente: elaboración propia

La mayoría de los gerentes seleccionaron como primera opción a mejorar la comunicación, es decir un 53,8%. La estructura organizacional también fue altamente seleccionada por un 34,6% de la población, tanto en la primera como en la segunda opción. La tendencia general señala a las opciones integración, personal capacitado y lineamientos laborales se encuentra en la tercera con un 34,6%, la cuarta en un 30,7% y la quinta opción con un 38,5%, respectivamente. Entre los elementos propuestos en la

opción otros, encontramos motivación de los empleados y mejoras en tecnología y cursos de capacitación.

Ítem 3

Para este ítem se establece una afirmación que describe el deber ser de la comunicación dentro de la *empresa*. Se busca evaluar cuán importante es la información que reciben los empleados en función de la comunicación.

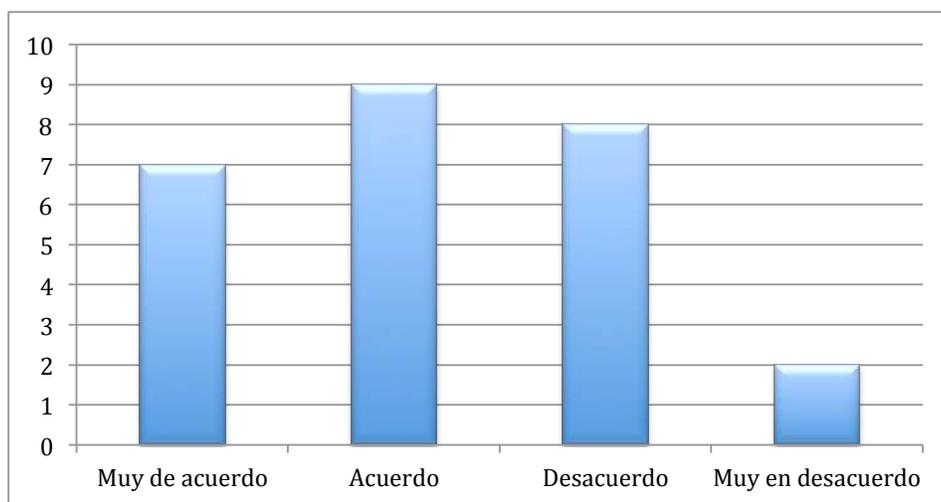


Gráfico N° 5

Ítem 3: Comunicación e información

Fuente: elaboración propia

Un 34,6% de los encuestados afirmaron que están de acuerdo con la afirmación presentada. Sin embargo, las opciones de “muy de acuerdo” con un 26,9% y “desacuerdo” en un 30,7% fueron también altamente seleccionadas. Por lo que no se puede establecer una tendencia marcada, aunque si se puede establecer que la información en función de la comunicación es adecuada.

Ítem 4

Mediante este ítem se busca establecer la afirmación del deber ser de la comunicación de la *empresa*. Se busca evaluar cuán importante es la integración de los empleados en función de la comunicación.

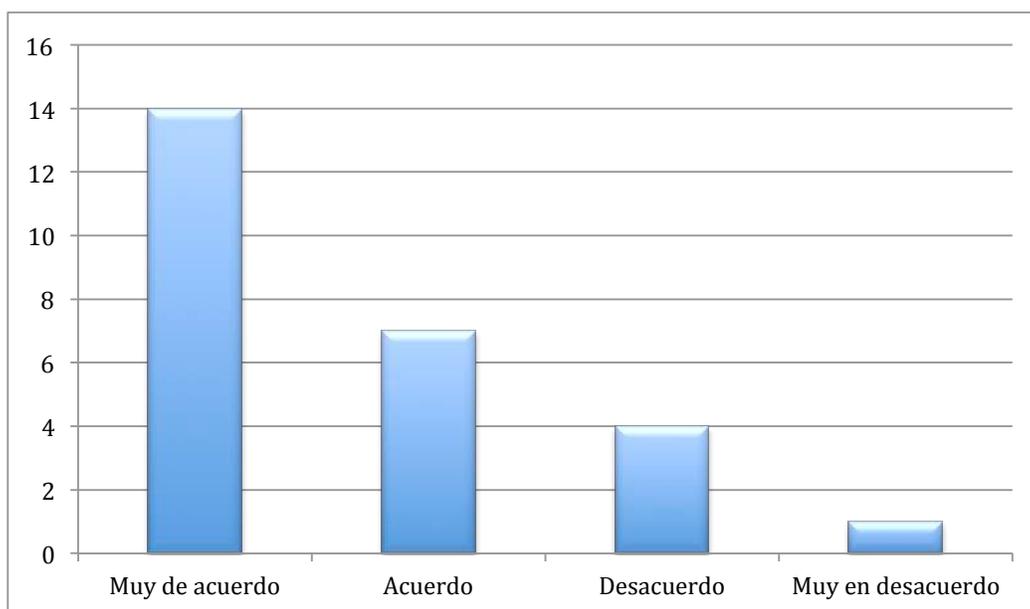


Gráfico N° 6

Ítem 4: Comunicación e integración

Fuente: elaboración propia

Hay una tendencia marcada en cuanto a la comunicación como elemento integrador dentro de la empresa, representando un 80,7% . Sólo 5 de los 26 encuestados están en desacuerdo o muy desacuerdo. Estos representan una minoría, es decir, un 19,2% de la población.

Ítem 5

Para el presente ítem se estableció una afirmación que describe el deber ser de la comunicación. Busca evaluar si las comunicaciones son adecuadas para que el empleado pueda realizar su trabajo eficientemente.

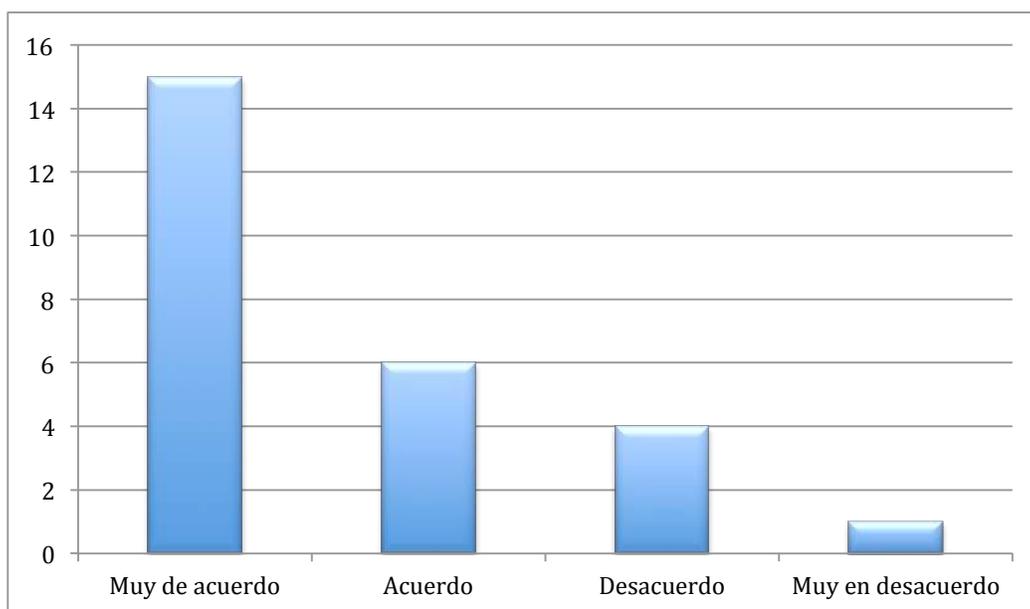


Gráfico N° 7

Ítem 5: Comunicación y eficacia

Fuente: elaboración propia

Más de la mitad de los encuestados, 57,7% de la población, están muy de acuerdo con la afirmación planteada. Tan sólo 5 están en desacuerdo o muy en desacuerdo, que representan un 19,2%. Permitiendo establecer que 21, 80,8%, de los gerentes encuestados pueden hacer su trabajo eficientemente con la información comunicada internamente.

Ítem 6

Para el presente ítem se establece una afirmación que describe el deber ser de la comunicación. Permite evaluar si las comunicaciones funcionan para motivar al trabajador a hacer su trabajo. Este es un indicador para la eficiencia y la excelencia de los empleados.

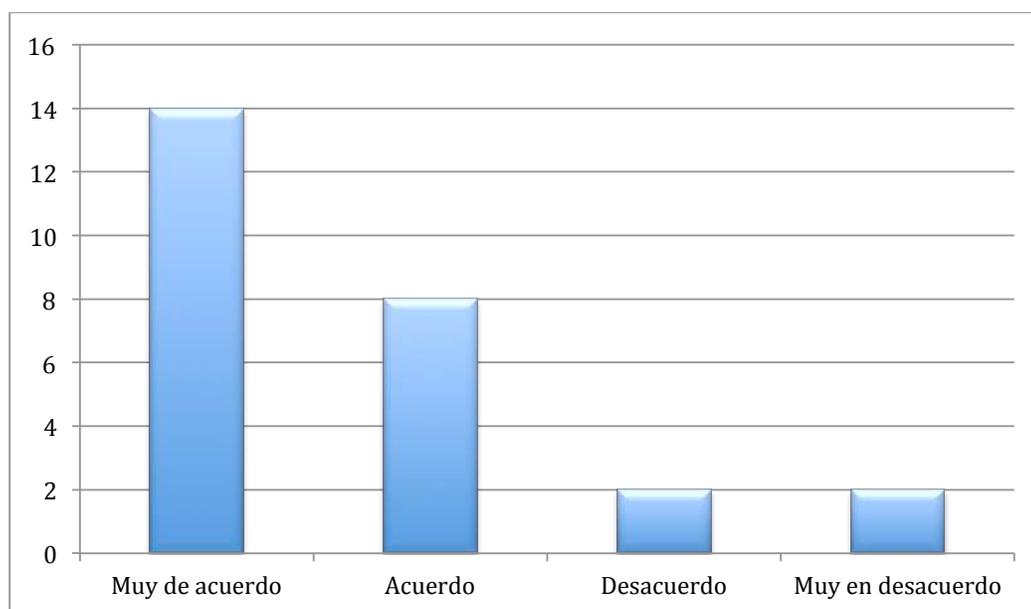


Gráfico N° 8

Ítem 6: Comunicación y motivación

Fuente: elaboración propia

La gráfica demuestra que 22 de los encuestados están “de acuerdo” o “muy de acuerdo”, y representa un 84,5% de la población. Tan sólo 4 personas están en “en desacuerdo” o “muy en desacuerdo”, y representa el 15,4% del total de encuestados. Indica que la información, y por ende, la comunicación mantiene motivados a los empleados en cada uno de los departamentos de la empresa.

Ítem 7

Para el presente ítem se establece una afirmación que describe el deber ser de la comunicación. Este ítem indicará si las comunicaciones permiten que el gerente recibe respuesta a los mensajes transmitidos internamente. En otras palabras, si recibe *feedback* o retroalimentación a sus subordinados.

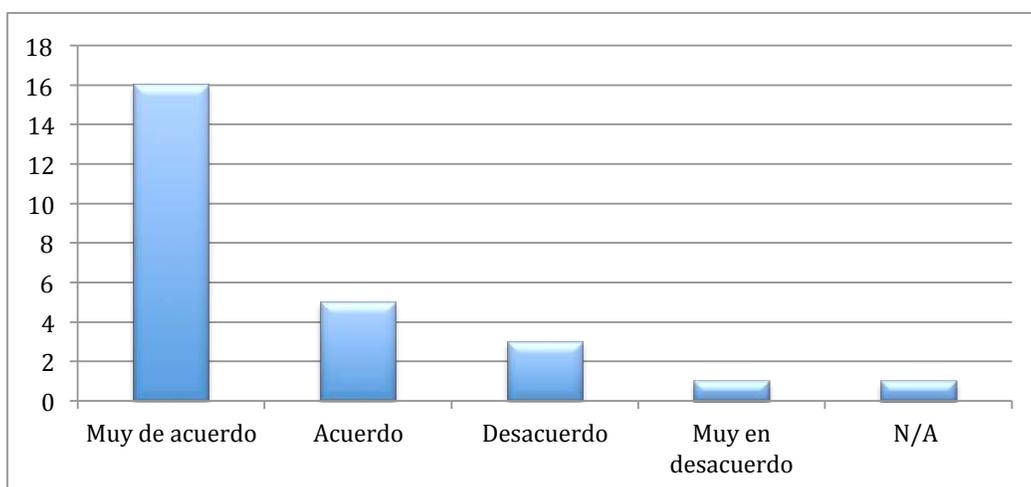


Gráfico N° 9

Ítem 7: Comunicación y *feedback*

Fuente: elaboración propia

Los gerentes encuestados que toman las alternativas “muy de acuerdo” o “de acuerdo”, representan un 80,7% y tan sólo un 15,3% seleccionaron las categorías de “en desacuerdo” o “muy en desacuerdo”. Es decir, la retroalimentación en las comunicaciones internas de la empresa es adecuada. Sólo en un caso esta afirmación no aplica, debido a que dentro de ese departamento no se puede hablar de comunicación descendente debido a que el gerente no cuenta con subordinados.

Ítem 8

Mediante el presente ítem se presenta una interrogante que tendrá como indicador si la comunicación es buena y adecuada dentro de los distintos departamentos consultados.

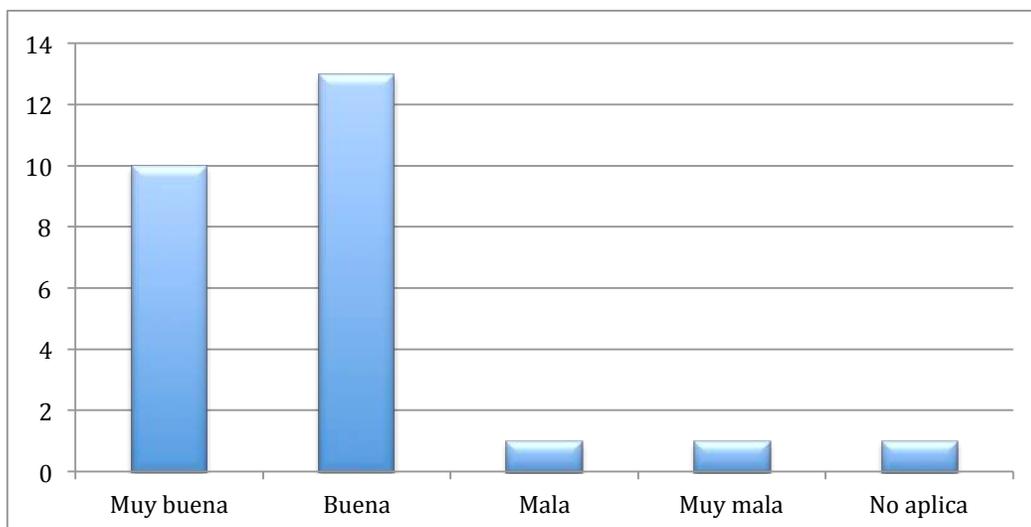


Gráfico N° 10

Ítem 8: Comunicación departamental

Fuente: elaboración propia

La tendencia marcada se inclina hacia las opciones de “buena”, con 13 selecciones, es decir, 50% y “muy buena” con un 38,5%. Tan sólo 2 de los entrevistados consideran la comunicación dentro de sus departamentos “mala” o “muy mala”, lo cual representan un 7,7%. Al igual que en el ítem anterior, sólo un gerente afirmó que esta interrogante no aplica dentro de su departamento por no contar con subordinados.

Ítem 9

Mediante esta interrogante, se busca evaluar cuáles son los tipos de mensaje comunicados dentro de la empresa. Los encuestados debían jerarquizar por orden de importancia y prioridad cada uno de los elementos, por lo que los porcentajes que se presentan a continuación se calculan con base en la cantidad de gerentes que seleccionaron cada opción sobre la población total.

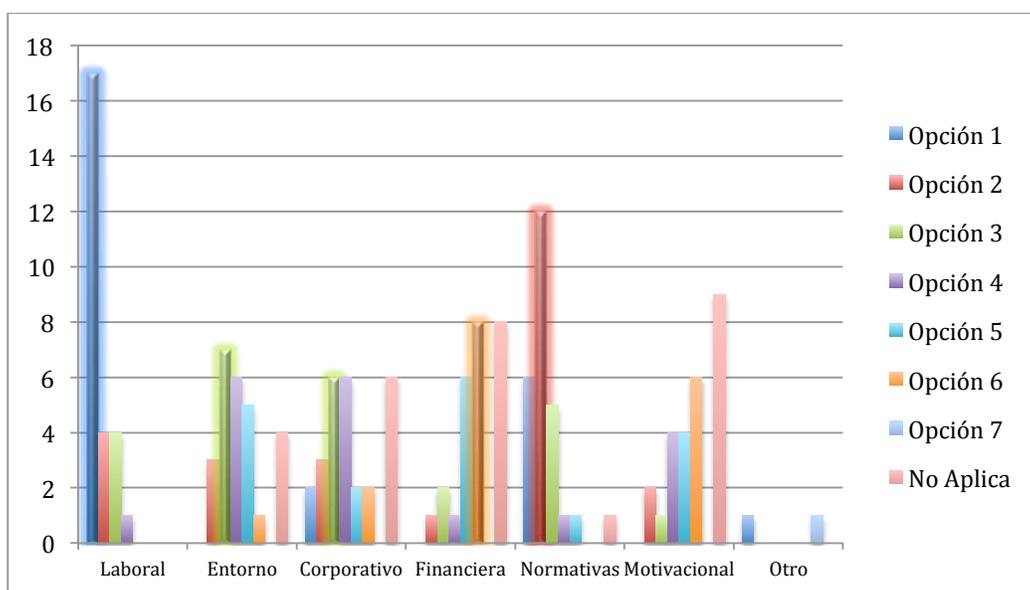


Gráfico N° 11

Ítem 9: Mensajes

Fuente: elaboración propia

Según los resultados obtenidos, la mayoría de los gerentes, específicamente el 65,4% consideran que los mensajes laborales son los más frecuentes, seguidos por mensajes normativos, con un 46,2%. La tercera opción se encuentra entre información sobre el entorno y mensajes corporativos. La información financiera se encuentra como la opción 6 de la

mayoría de la jerarquía, seleccionada en este renglón por 30,8% de los gerentes. Por último, con un gran número de encuestados que afirman que este tipo de mensaje no aplica dentro de la *empresa*, se encuentran los mensajes motivacionales con el 34,6% de selecciones en la casilla de no aplica. Algunos de los gerentes resaltaron opciones como los rumores.

Ítem 10

Mediante dicho ítem se busca evaluar que información es enviada y recibida entre los departamentos, de tal manera se busca medir si cumple con el proceso de comunicación en cuanto a emisor, receptor, mensaje y *feedback* dentro de la *empresa*. Los encuestados debían jerarquizar por orden de importancia y prioridad cada uno de los elementos, por lo que los porcentajes que se presentan a continuación se calculan con base en la cantidad de gerentes que seleccionaron cada opción sobre la población total.

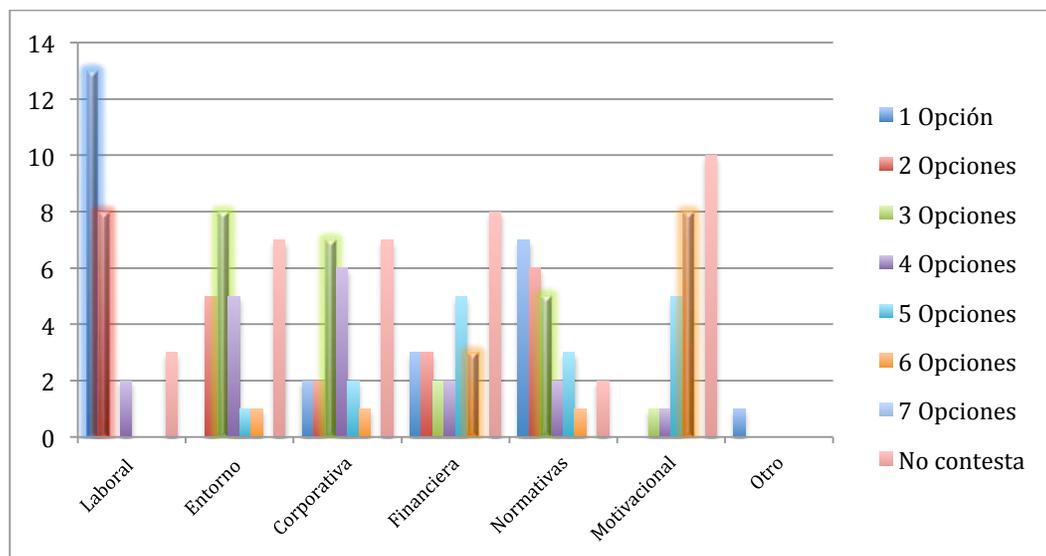


Gráfico N° 12

Ítem 10: Mensajes interdepartamental

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que los mensajes laborales son los más transmitidos interdepartamentalmente, representan en la gráfica tanto la primera como la segunda opción que se debía seleccionar por parte de los encuestados. Es decir, 50% en la primera opción y 30,8% en la segunda opción. En cuanto a las opciones restantes seleccionadas se encuentran entorno, corporativo e información normativas. Como últimas opciones, los encuestados seleccionaron información financiera y motivacional.

Ítem 11

Para la pregunta se busca evaluar que medios son utilizados internamente dentro de la empresa, con el fin de conocer cuáles son los medios más usados y tomarlos en cuenta para Plan de comunicaciones internas. En dicho ítem se podía seleccionar una o varias opciones.

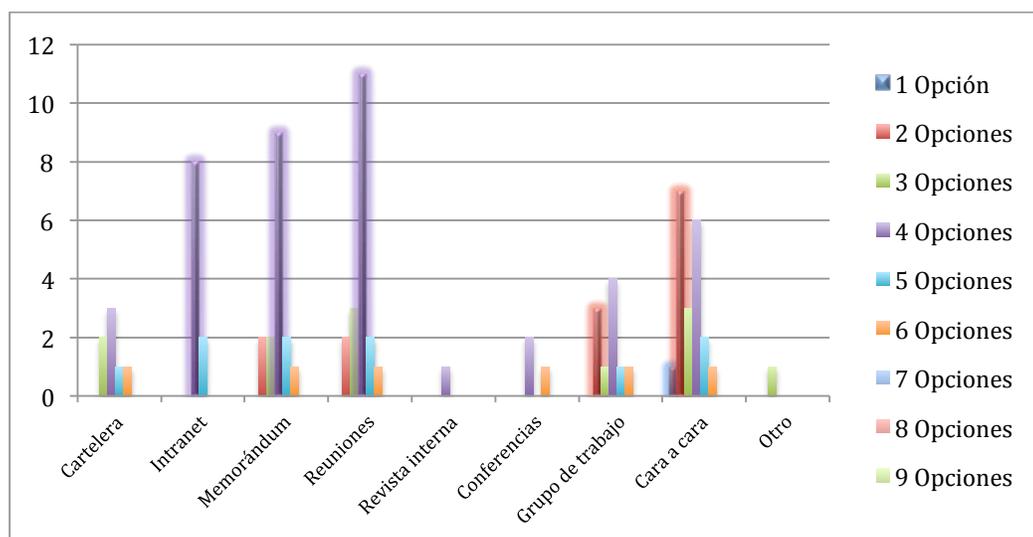


Gráfico N° 13

Ítem 11: Medios internos

Fuente: elaboración propia

En los resultados que se presentan a continuación están relacionados el número de opciones seleccionadas, así como los distintos medios utilizados internamente en la *empresa*. Sólo uno de los encuestados seleccionó como única opción la comunicación cara a cara. Para los que seleccionaron dos opciones, 7 Gerentes y un 26,9% del total, los medios utilizados comúnmente son cara a cara y los grupos de trabajo. Posteriormente, en los resultados de los encuestados que seleccionaron tanto tres como cuatro opciones, representando 15 de los 26 encuestados, 57,7% de la población, las reuniones son el medio por excelencia para las comunicaciones internas de la *empresa*. Se toman como otras opciones el memorándum y la Intranet. Finalmente, para los 3 gerentes que seleccionaron cinco o seis opciones, 11,5% de los encuestados. Los medios menos utilizados son cartelera y la revista interna, esta última sólo fue seleccionada una vez entre todos los medios y opciones.

Ítem 12

Finalmente, para la parte dos del cuestionario, se presentó un cuadro en el que se buscaba evaluar la utilidad percibida por los gerentes sobre los medios usados dentro de la *empresa*.

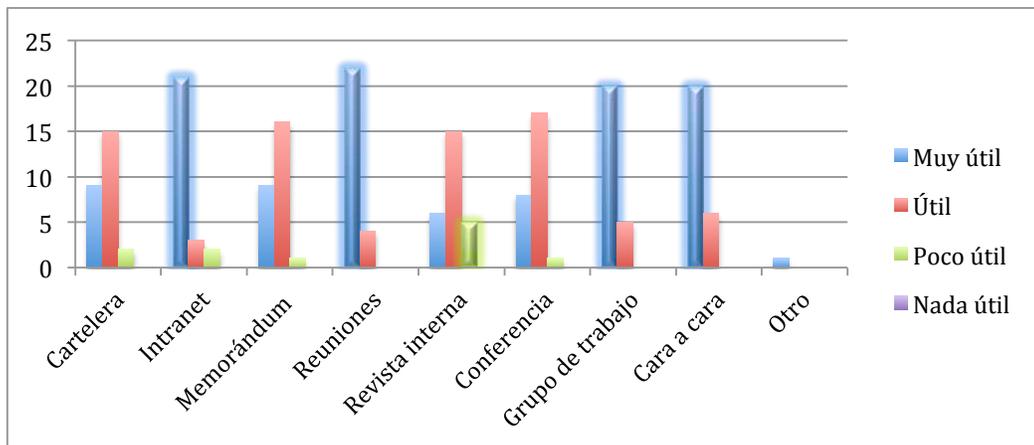


Gráfico N° 14

Ítem 12: Utilidad de los medios

Fuente: elaboración propia

Entre los medios que son considerados excelentes para las comunicaciones internas en *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.* se pueden encontrar las reuniones informativas, la intranet, los grupos de trabajo y cara a cara. En cuanto a los medios considerados útiles se seleccionan el resto de las opciones. Resulta significativo que el medio revista interna es el que fue seleccionado mayor cantidad de veces como medio poco útil. Ningún medio fue seleccionado como inútil.

Ítem 13

Este ítem contaba con varias secciones. Inicialmente se preguntaba si el gerente consideraba necesaria la misión, visión y valores en una empresa. Todos los encuestados afirmaron la necesidad de la filosofía empresarial en cualquier corporación. En la segunda parte de este ítem, se buscaba establecer el concepto que poseen los empleados sobre la *compañía*. En dicha pregunta se podían seleccionar una o varias opciones, dichas opciones fueron establecidas en el proceso de entrevistas.

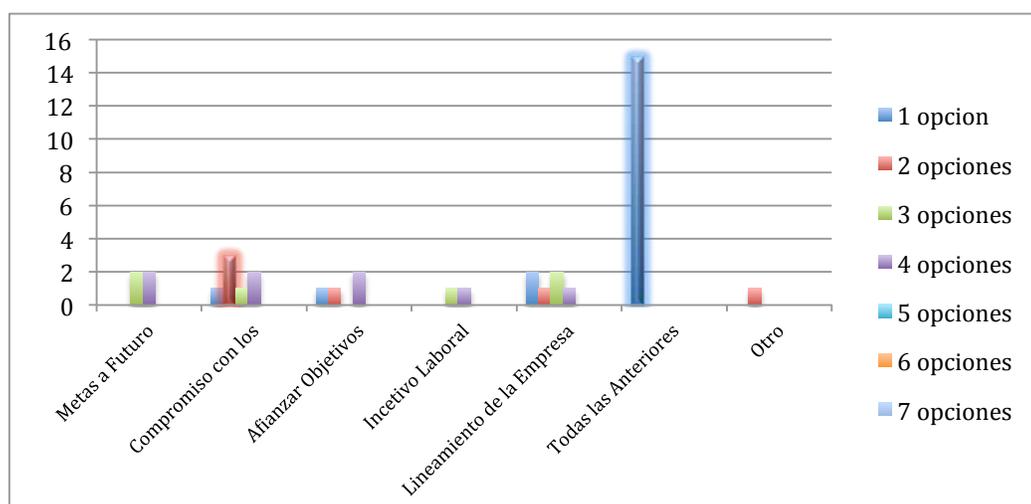


Gráfico N° 15

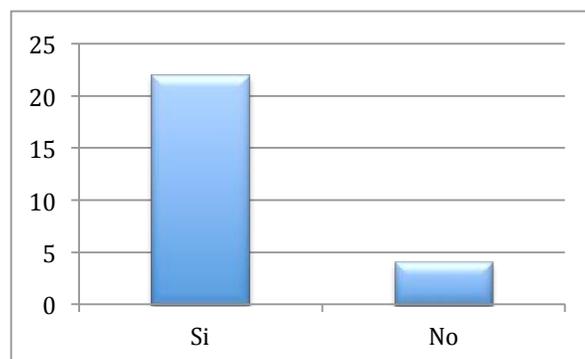
Ítem 13: Concepto de filosofía

Fuente: elaboración propia

La mayoría de los encuestados, representan el 57,8% de la población, seleccionaron la respuesta de “Todas las anteriores” como única opción. Por otro lado, dentro de los que seleccionaron dos opciones, 3 de los encuestados, que son el 11,5%, toman la alternativa de “compromiso con los públicos”. En cuanto a las opciones restantes elegidas por los encuestados dieron como concepto “metas a futuro”, “lineamientos de la empresa” y “afianzar objetivos”. Por último, se puede observar que dos de los encuestados, 2,8% de la población, toman como concepto el incentivo laboral dentro de sus alternativas de respuesta.

Ítem 14

El presente ítem indica si el gerente encuestado está al tanto de algún cambio que esté generando la *empresa* sobre la nueva filosofía. Con dicha pregunta, se busca introducir el tópico de misión, visión y valores que *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.* desean comunicar. A los encuestados que no tenían conocimiento del cambio se les hizo entrega de la nueva filosofía corporativa.



Entre los elementos que se pueden apreciar visualmente en la imagen, se pueden encontrar que están de acuerdo porque el cambio es un reflejo de lo que es la *empresa*, en cuanto a calidad, valores, enfoque en los empleados, el compromiso con la *empresa*, así como la adaptación a su entorno y los objetivos que se plantean. Se puede establecer que son los puntos comunes, que posteriormente serán analizados en conjunto con las entrevistas a los directivos.

Ítem 17

Se demostrará si el encuestado se sentía identificado y comprometido con la filosofía de la *empresa*. Así se permitirá definir el Plan de comunicaciones internas que se quiere desarrollar posteriormente.

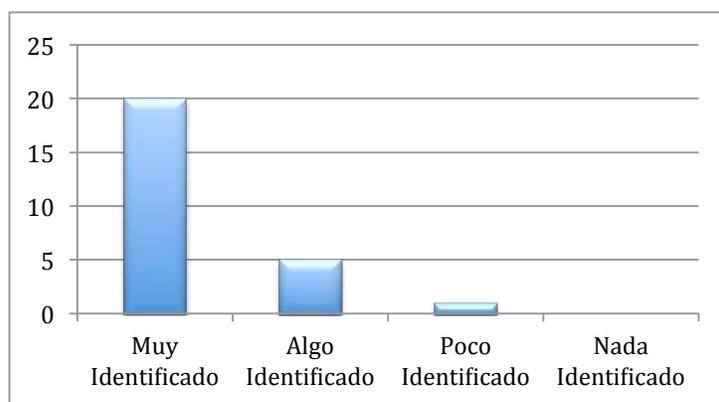


Gráfico N° 17

Ítem 17: Identidad con filosofía

Fuente: elaboración propia

Según los resultados obtenidos, un 76,9% de los gerentes se sienten “muy identificados” con la nueva misión, visión y valores. Seguido se encuentra que cinco de los encuestados, es decir, un 19,2%, tienen cierta

empatía con el cambio por lo que seleccionaron la alternativa “Algo identificado”. Tan sólo uno de los gerentes contestó que se siente “poco identificado” con el cambio que desea transmitir la *empresa*.

Ítem 18

La presente pregunta buscaba representar la consonancia que tienen los gerentes con respecto a la visión de la directiva de la *empresa*, en el que deben seleccionar qué elementos creen que la empresa quiera reflejar con el cambio. El encuestado debía jerarquizar por orden de importancia la alternativa que fuera acorde con su posición.

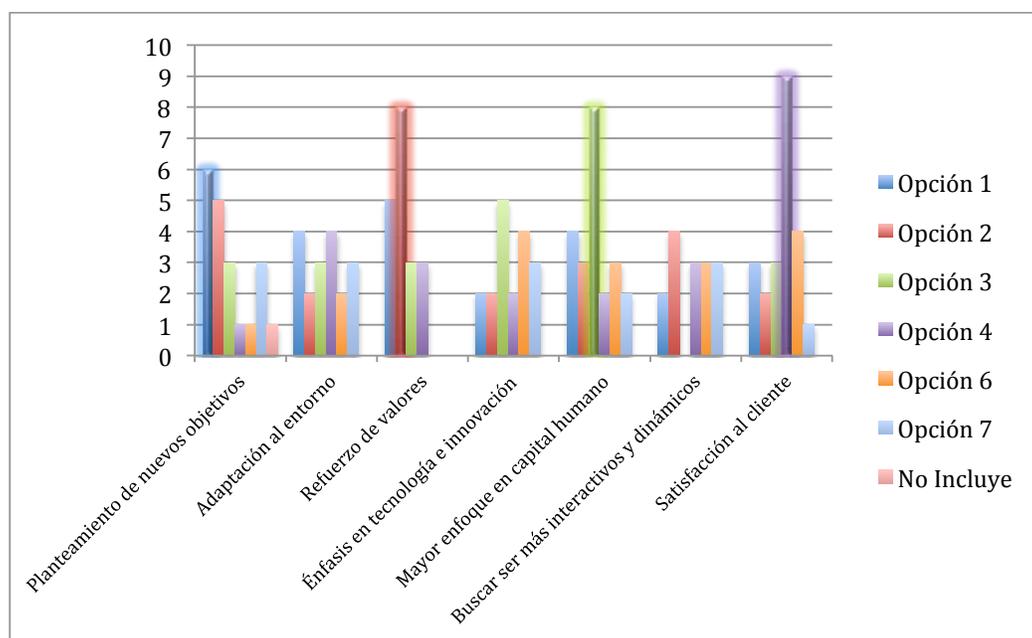


Gráfico N° 18

Ítem 18: Nivel de consonancia

Fuente: elaboración propia

En un 23,1% los encuestados seleccionaron como única opción que el elemento de “planteamiento de nuevos objetivos” es el principal atributo que

la *empresa* quiere reflejar. Por otro lado, 30,1% de la población tomaron “refuerzo de valores” como una segunda opción de los cambios que consideran que la *compañía* está realizando. Seguido por la opción de cambio por un mayor enfoque hacia capital humano, por un 30,1% de la población. Así mismo, los encuestados seleccionaron la categoría de “satisfacción al cliente” y por últimos tomaron el énfasis en tecnología e innovación, ser más interactivos y dinámicos y adaptación al entorno, respectivamente.

Ítem 19

Mediante el presente ítem se quiso representar la percepción que tienen los gerentes sobre la filosofía y la consonancia que tenían con respecto a la visión de la directiva de la organización. Con esta pregunta se buscó que el encuestado eligiera la opción que él considere que pudiera encontrar en la misión, visión y valores. En la misma, debían jerarquizar las respuestas el número 1 era el más importante para ellos.

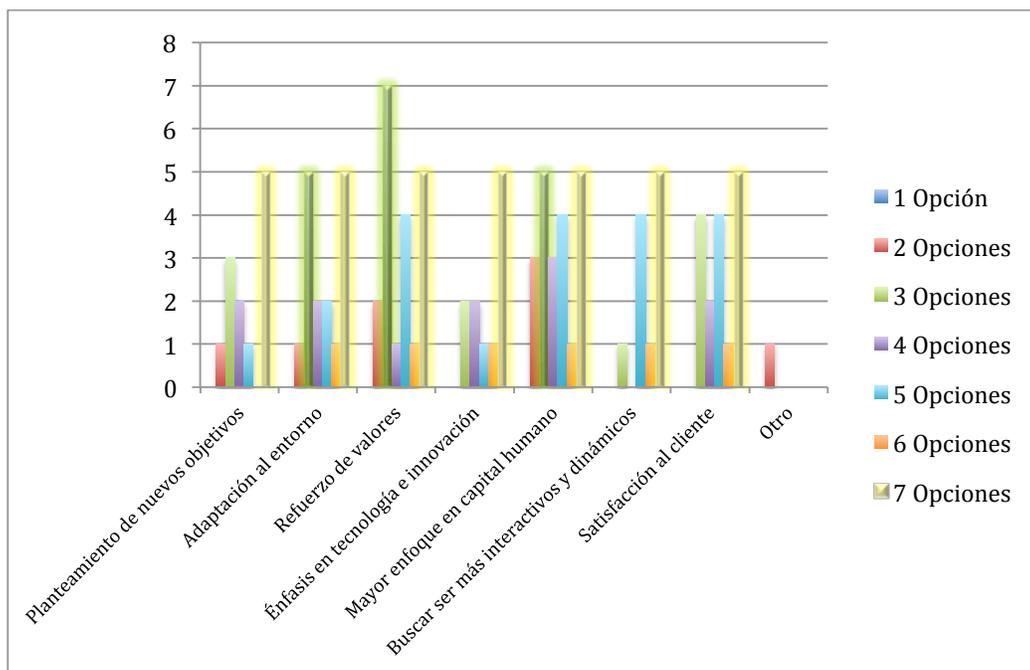


Gráfico N° 19

Ítem 19: Percepción sobre la Filosofía

Fuente: elaboración propia

La mayoría de los encuestados seleccionó tres opciones en las que resaltan el “refuerzo de valores” como atributo que logran encontrar, seguido de “mayor enfoque a capital humano” y luego “adaptación al entorno”. Entre los que tomaron cinco opciones como atributos se pueden encontrar la satisfacción al cliente y la alternativa de buscar ser más interactivos y dinámicos. Y por último, cinco de los encuestados tomaron 7 alternativas entre las que se encuentran adaptación al entorno, satisfacción al cliente y énfasis en tecnología e innovación.

Ítem 20

En el presente ítem se pretende analizar si los encuestados esperan un cambio positivo en cuanto a la nueva filosofía, además deberían dar una

explicación del por qué escogieron dicha respuesta. Estos servirán de indicador para analizar cuáles serán las expectativas o los cambios generados a raíz de la nueva filosofía corporativa.

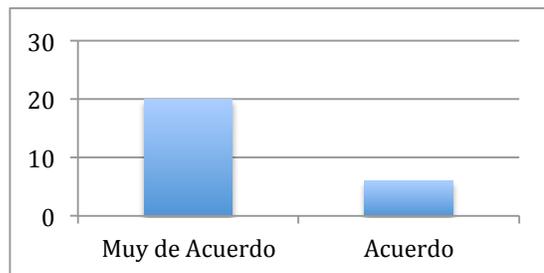


Gráfico N° 20

Ítem 20: Expectativas sobre el cambio

Fuente: elaboración propia

Los encuestados afirmaron estar “muy de acuerdo” el 76,9% de los casos, 20 de los 26 gerentes, y “de acuerdo” el 23,1% de los casos, 6 de los 26 gerentes.

Nube de palabras “Muy de acuerdo”



Nube de palabras “de acuerdo”



Figura N° 6 y 7

Ítem 20: Expectativas sobre el cambio

Fuente: elaboración propia

Empresa, compromiso, capital humano, motivación, objetivos y metas, valores e identidad y entorno fueron los términos más mencionados dentro de las respuestas a la interrogante. Refleja que los gerentes esperan un cambio positivo porque la filosofía se enfoca en estos elementos y, a su vez, son de vital importancia para el funcionamiento de la *empresa*.

Sobre este tema, los gerentes que afirman estar “de acuerdo” con el replanteamiento de la filosofía, esto generará un cambio positivo. Ciertos gerentes hicieron referencia a la comunicación como factor condicionante del logro de un cambio positivo.

Ítem 21

Mediante dicha pregunta permitirá conocer qué medios y canales consideran los gerentes que son los más óptimos para la comunicación de la filosofía corporativa al público interno en general. Los encuestados tenían la posibilidad de seleccionar una o varias opciones.

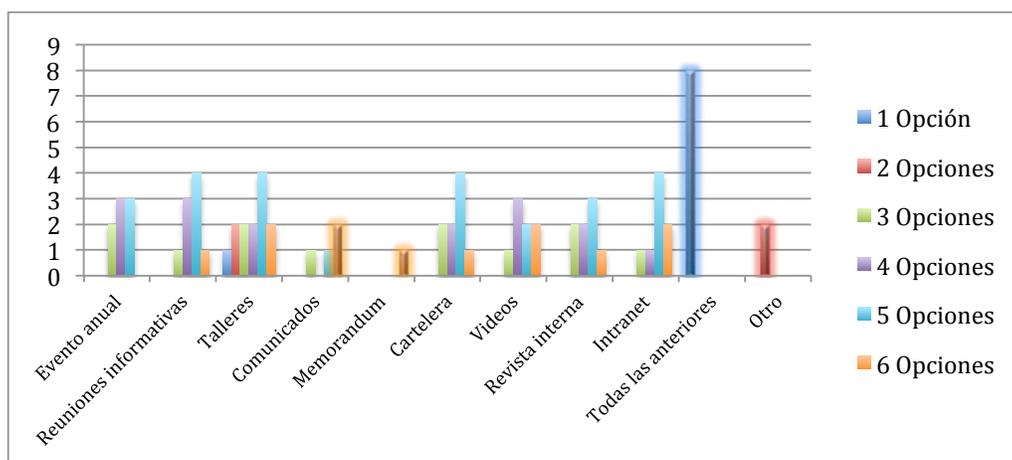


Gráfico N° 21

Ítem 21: Medios para la difusión de la filosofía

Fuente: elaboración propia

La alternativa elegida por 8 de los 26 encuestados, toman como posibles medios y canales “Todas las anteriores”, son el 30,1% de la población. Entre los que seleccionaron múltiples opciones se puede apreciar que los memorándum y los comunicados son los medios que los encuestados dejaron de seleccionar. Dos de los gerentes proponen que la difusión de misión, visión y valores sea constante y con mayor contenido creativo.

5.2. Análisis de resultados

El procesamiento de datos de los instrumentos de medición cualitativa y cuantitativa: entrevista, cuestionario y observación cualitativa de medios, permite extraer factores comunes y resaltantes obtenidos durante el proceso de investigación.

Existe una marcada consonancia entre el la directiva y la gerencia de la *empresa* en cuanto a las características que ella representa. Los atributos de calidad, tecnología y satisfacción al cliente están englobados en la nueva filosofía corporativa.

Los directores y los gerentes conocen la función e importancia de la filosofía empresarial y participaron en su creación. Permitieron establecer que su renovación y difusión generarán un cambio positivo dentro de la *empresa*.

La finalidad del cambio de misión, visión y valores representa un factor altamente incidente dentro del diseño del Plan de comunicaciones internas, debido a que puede condicionar desde los objetivos de la propuesta hasta las estrategias de comunicación. Hay que resaltar que al incluir al Capital Humano dentro de la nueva filosofía de gestión, se busca una mejor comunicación e identidad, así como refuerzo de valores y la motivación del empleado.

Todos estos elementos representan cada una de las dimensiones de la variable de filosofía de gestión. Se puede establecer que para el diseño del Plan de comunicaciones internas ya se cuenta con un conocimiento profundo de expectativas en cuanto a la difusión de la nueva misión, visión y valores. De esta manera, se brindará exactitud y eficiencia en elementos de dicho

plan, como los objetivos, los públicos y los mensajes. Algunos encuestados afirman que la efectividad de la difusión de la filosofía corporativa estará condicionada por la forma en que se comunique dicho cambio.

Para la variable de cultura corporativa se puede afirmar que dentro de la *empresa*, hay elementos establecidos que hacen referencia a sus dimensiones. Dentro de *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.*, existe una normativa establecida y una estructura organizacional horizontal. A partir de los resultados de la encuesta y la entrevista al presidente de la *empresa*, se afirma que la estructura debe ser mejorada.

Dentro de la dimensión de cultura referente a los héroes, hay individuos en muchos niveles y departamentos que cumplen y personifican los valores de la cultura de la *organización*, como responsabilidad, proactividad y buena capacitación. Estos se podrían considerar como líderes de opinión y posibles difusores dentro del Plan de comunicaciones internas.

Específicamente en la dimensión de clima y ambiente, se puede afirmar que es adecuado. Sin embargo, muchos individuos de la muestra confirman que la comunicación interna debe ser mejorada en función de enriquecer dicho ambiente.

En la variable de comunicación interna se obtuvieron varios elementos de importancia para el desarrollo del presente proyecto. A pesar que se establece que las comunicaciones internas son un aspecto que se debe desarrollar internamente, los resultados del cuestionario de gerencia arrojan que ésta no es inadecuada, no obstante coinciden en que hay que mejorarla. Se debe tener en cuenta que dentro de los resultados del cuestionario se hizo referencia a la alta recurrencia al rumor dentro de la *empresa*, producto de la falta de comunicación en el ambiente laboral.

Se debe tomar en cuenta que el nivel gerencial considera que la comunicación interna es buena tanto interdepartamentalmente como dentro de los departamentos. Sin embargo, se debe hacer mención de que el potencial de los medios de uso interno en la *empresa* no es aprovechado al máximo. Para el diseño del Plan de comunicaciones internas se deben tomar en cuenta estas afirmaciones, dado que representan la oportunidad de mejorar dichos medios, potenciar su creatividad y proponer nuevas alternativas de difusión de mensajes.

Dentro de la *organización*, existe una gran variedad de mensajes comunicados constantemente. Se hizo evidente que los mensajes motivacionales son pocas veces transmitidos dentro de la *empresa*. En este sentido, Esperanza Suárez Ruz, coautora del libro *Comunicar para Crear Valor* (2005), parte de la siguiente premisa: el sentimiento de pertenencia que puede tener una persona hacia una empresa se debe a la motivación que se haya desarrollado de cara al trabajo, “las personas que dan muestra de motivación trascendente realizan esfuerzos extras en el trabajo para hacer que la organización prospere”. (Bel Mallén, 2005, p. 100) Esto permite establecer la importancia de este tipo de mensajes y su inclusión dentro del Plan de comunicaciones internas para *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.*

Finalmente, se puede afirmar que los hallazgos del estudio realizado a la *empresa*, dieron respuesta a el sistema de variables desarrollado. Se pudo establecer los lineamientos y las características necesarias para el diseño de el Plan de comunicaciones internas para *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.*

CAPÍTULO VI. PLAN DE COMUNICACIONES

A continuación se presenta el Plan de comunicaciones interno para difundir la misión, visión y valores en *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.*, tomando las respectivas acciones para su difusión. Es importante resaltar que la propuesta del Plan irá de la mano con lo planificado por la *empresa* en el marco de la celebración de los 100 años, tanto las actividades como los mensajes.

Objetivo general

Difundir la filosofía de gestión para crear identidad al público interno de *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.*

Objetivos específicos

- Transmitir los atributos de la *empresa* con base en la filosofía corporativa
- Reforzar el conocimiento de la filosofía corporativa y su importancia a nivel gerencial para brindarles herramientas de motivación
- Integrar a los empleado para que sean partícipes en el proceso de difusión de filosofía
- Crear mayor arraigo y sentido de pertenencia en los empleados para con la *empresa*
- Reforzar las comunicaciones internas para generar la transmisión de información y *feedback*

Audiencia clave: público interno

- Directiva

- Gerentes
- Accionistas
- Personal administrativo
- Personal de planta
- Equipo de venta
- Sindicatos
- Familiares
- Jubilados
- Empresas contratistas

Concepto comunicacional²⁸

CRECIENDO Y RENOVANDO IDEAS...

El concepto comunicacional del Plan de comunicaciones internas para *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.* involucra muchos de los elementos centrales dentro del proceso de cambio y difusión de la nueva filosofía corporativa. Es un tema creativo que busca fijar el objetivo central que se plantea con este proceso, sobre el cual girarán los mensajes que se desean transmitir durante todo el proyecto.

El crecimiento que ha tenido la *empresa* ha llevado a la directiva a replantearse objetivos, a establecer la meta hacia dónde todos los empleados deben dirigir sus esfuerzos. La renovación de la filosofía de gestión engloba todos estos aspectos, y establece los pasos que se deben seguir para llegar a cumplir esos objetivos.

²⁸ El concepto comunicacional, como creación propia, *Creciendo y Renovando Ideas* fue desarrollado específicamente para el Plan de comunicaciones internas de C.A. Sucesora de José Puig y Cía.

Esta nueva filosofía busca la integración, motivación e identidad de cada uno de los individuos que pertenecen a la *organización*. Para lograr esto se deben establecer las bases comunicacionales en cuanto a mensajes y canales, buscando cumplir con cada uno de los objetivos planteados. Los mensajes realizados a partir de este concepto, serán adaptados a los diferentes públicos de la *empresa*, así como a los distintos medios.

Mensajes claves:

Nuestro mensaje clave va enfocado al capital humano de la *organización*, ya que lo que se busca es la identidad y la motivación del mismo. Es por esto que los mensajes son los siguientes:

- ¡Porque Puig eres Tú!
- Gran Familia Puig

Mensajes generales:

- La filosofía corporativa da los lineamientos de actuación dentro de la *empresa*: refleja quién es y qué hace, hacia dónde se dirige y cómo lo va a lograr.
- *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.*, tiene su fundamento en principios de calidad, alta tecnología y satisfacción al cliente, enfocándose en el continuo mejoramiento de sus procesos de producción y el bienestar de sus empleados, para lograr cada una de las metas que se propone.
- Nuestro capital humano es pieza fundamental para lograr el éxito. Son el motor que mueve la *organización*. Porque Puig eres tú.

- Debemos promover la integración y motivación de todos los empleados, y generar identidad y sentido de pertenencia.
- Reforzar los valores y el sentimiento de familia, para caracterizarnos como un gran grupo de individuos que forman parte de la Gran Familia Puig.
- La filosofía no se olvida, se vive día a día. Se aplica en cada una de nuestras tareas dentro de la *empresa* y representa quién soy.
- Trabajar la comunicación en todos los niveles nos ayuda a ser mas eficaces en nuestro trabajo, debemos comunicarnos con todos nuestros compañeros.

Campaña de los 100 años de C.A. Sucesora de José Puig y Cía.

La campaña planteada por la *organización* en cuanto a su aniversario tiene por nombre: *Horneando Emociones*. Es una campaña interna que será realizada en cuatro fases. Su duración esta comprendida entre marzo y noviembre del presente año. Las cuatro fases son las siguientes:

- Presentación de la campaña y su concepto comunicacional *Horneando Emociones*.
- Reforzar valores de la *empresa*, a través de imágenes de paisajes de Venezuela.
- Busca reforzar en cada uno de los empleados su importancia dentro de la empresa, haciendo énfasis en que forma parte de Galletas Puig y su aniversario. Inclusión de imágenes de

empleados con personalidad de mayor trascendencia y liderazgo.

- La fase final es el cierre de la campaña con una celebración y refuerzo de cada una de las fases previas.

La finalidad de la campaña es dar a conocer el aniversario y mejorar la integración de sus empleados mediante la difusión de mensajes motivacionales.

Estrategia interna:

El Plan de comunicaciones internas será realizado por fases para tener una mayor evaluación y control de las actividades que se van a realizar.



Figura N° 9
Fases del Plan de comunicaciones internas
Fuente: elaboración propia



Fijar conceptos y primer acercamiento a la filosofía de gestión

Actividades:

1. Campaña de intriga: esta primera actividad está enmarcada en lo que la *empresa* ya tiene planificado para sus 100 años. Consiste en realizar una conferencia durante todo el día, que incluya a todos sus trabajadores. La planificación comprende rotulados con la historia y el logo del aniversario.

Mensajes generales:

- ¿Sabes quiénes somos?
- ¿Sabes qué hacemos?
- ¿Sabes hacia dónde vamos?
- ¿Sabes qué tan lejos queremos llegar?
- ¿Sabes qué hacer para lograr nuestras metas?

Elementos	Lugar	Responsable	Recursos	Tiempo establecido	Presupuesto BsF.
Rótulos	Paredes, comedor, baños, vestidores	Gerente de RSE	Imprenta, diseño de material	1 semana	600 aprox.
Carteleras	Pasillos	Gerente de RSE	Diseños, papelería	1 semana	20 aprox.
Correo interno	Computadoras	Gerente de Recursos Humanos	Computadora, internet, diseño, mensajes	1 semana	No aplica

Intranet	Sistema	Gerente de Recursos Humanos y Gerente de Sistemas	Mensajes, computadoras, diseño	1 semana	No aplica
Troquel de preguntas	Conferencia inicial de campaña 100 años	Gerente de RSE	Troqueles, mensajes, marcadores, lápices	1 día	135 aprox.
Testimoniales ²⁹	Toda la Empresa	Gerente de RSE y equipo de apoyo	Cámaras (video y fotografía), ideas, mensajes, empleados	2 día	No aplica

2. Taller de capacitación a nivel gerencial, estos son los principales difusores de la filosofía corporativa. El nombre del taller será: valores efectivos dentro de una empresa.

Elementos	Lugar	Responsable	Recursos	Tiempo establecido	Presupuesto BsF.
Taller de Valores	Sala de Reunión	Administración, IMVE (Consultoría y adiestramiento A.C.)	Imprenta, diseño de material, invitaciones (correo), material de apoyo	1 semana	2400 aprox.

²⁹ El material será utilizado posteriormente en la creación de un video motivacional para la empresa y sus empleados. Las preguntas estarán relacionadas con ¿Qué es Puig para ti? y las preguntas ya mencionadas.

3. Cierre de campaña de intriga: respuesta a primera actividad de campaña de intriga

Mensajes generales:

- Somos una empresa de alta tecnología
- Somos una empresa productora de galletas
- Somos una empresa de alta calidad
- Buscamos satisfacer al cliente
- Trabajamos de la mano con un gran equipo humano para lograr nuestras metas
- Queremos seguir trabajando por otros 100 años
- Nosotros somos el motor que mueve la organización
- ¡Porque Puig eres Tú!
- Tú eres parte de la familia Puig
- Si estás bien, nosotros también, queremos seguir adelante
- Queremos ser una empresa rentable en el mercado

Elementos	Lugar	Responsable	Recursos	Tiempo establecido	Presupuesto BsF.
Rótulos	Paredes, comedor, baños, vestuario, entrada principal	Gerente de RSE	Imprenta, diseño de material	1 semana	600 aprox.
Carteleras	Pasillos	Gerente de RSE	Diseños, papelería	1 semana	20 aprox.
Collage	Comedor	Gerente de RSE, Gerente de Recursos Humanos	Mensajes empleados, material autoadhesivo	1 semana	No aplica

Correo interno	Computadoras	Gerente de Recursos Humanos	Computadora, internet, diseño, mensajes	1 semana	No aplica
Intranet	Sistema	Gerente de Sistema y Recursos Humanos	Mensajes, diseño, montaje	1 semanas	No aplica



Difusión de la misión, visión y valores

Es importante destacar que la *empresa* está realizando actividades internas con respecto a su aniversario, por lo que el proyecto se debe ajustar a ciertos eventos pautados.

Actividades:

1. Presentación de misión y visión a los trabajadores administrativos y planta.

Elementos	Lugar	Responsable	Recursos	Tiempo establecido	Presupuesto BsF.
Rótulos	Paredes, pisos, comedor, baños, vestuarios	Gerente de RSE	Imprenta, diseño de material	2 semanas	600 aprox.
Carteleras	Pasillos	Gerente de RSE	Diseños, papelería	2 semanas	20 aprox.
Correo interno	Oficinas administrativas	Gerente de Recursos Humanos	Computadora, internet, diseño, mensajes	2 semanas de manera rotativa y diaria	No aplica

Intranet	Sistema	Gerente de Sistema y Recursos Humanos	Mensajes, diseño, montaje	2 semanas	No aplica
Video	Comedor	Gerente de Mercadeo	Mensajes, televisor, edición	2 semanas de manera rotativa	No aplica
Papelería	Puestos de trabajo (administrativo y planta)	Gerente de Recursos Humanos	Diseños, impresiones, folletos, mensajes	1 semana	1500 aprox.
Material POP	Puestos de trabajo (administrativo y planta)	Gerente de RSE y Gerente de Mercadeo	Resaltadotes (oficina), Porta notas (oficina) pelotitas antiestrés.	1 día	5500 aprox.

2. Presentación de valores a los trabajadores administrativos y planta.

Elementos	Lugar	Responsable	Recursos	Tiempo establecido	Presupuesto BsF.
Imágenes agencia publicidad	Paredes	Gerente RSE y alta Gerencia	Agencia de publicidad	3 semanas	No aplica
Carteleras	Pasillos	Gerente de RSE	Diseños, papelería	3 semanas	20 aprox.
Correo interno	Oficinas administrativas	Gerente de Recursos Humanos	Computadora, Internet, diseño, mensajes	3 semanas de manera rotativa y diaria	No aplica
Intranet	Sistema	Gerente de Sistema y Recursos	Mensajes, diseño, montaje	3 semanas	No aplica

		Humanos			
Video	Comedor	Gerente de Mercadeo	Mensajes, televisor, edición	3 semanas de manera rotativa	No aplica
Papelería	Puestos de trabajo (administrativo y planta)	Gerente de Recursos Humanos	Diseños, impresiones, folletos, mensajes	1 semana	1500 aprox.
Material POP	Puestos de trabajo (administrativo y planta)	Gerente de RSE y Gerente de Mercadeo	Post-it (oficina), brazaletes de colores (planta)	1 día	3200 aprox.

3. Presentación de filosofía corporativa a los trabajadores administrativos y de planta.

Elementos	Lugar	Responsable	Recursos	Tiempo establecido	Presupuesto BsF.
Presentación	Comedor	Gerente de Recursos Humanos, Director (vocero)	Presentación, mensajes, video Beam	1 día	No aplica

4. Conocer la percepción de los trabajadores administrativos y de planta de C.A. Sucesora de José Puig y Cía.

Elementos	Lugar	Responsable	Recursos	Tiempo establecido	Presupuesto BsF.
Encuesta	Oficinas	Gerente de	Encuesta,	1 semana	450 aprox.

	(administrativos) y comedor (planta)	Mercadeo	papelería, impresora		
Tormenta de ideas	Sala de Reuniones	Gerente de Recursos Humanos	Video, video beam, refrigerio, material de apoyo	Medio día	No aplica



Actividades de profundización e identificación

Actividades:

1. Realizar “mes de misión, visión y valores”. Cada elemento de la filosofía será presentado la tercera semana de cada mes durante 11 meses, relacionándolo con un producto de la *empresa*. El programa es netamente participativo, donde los departamentos deben participar, con el slogan: “Ponte creativo... creciendo y renovando ideas”

Elementos	Lugar	Responsable	Recursos	Tiempo establecido	Presupuesto BsF.
Reunión informativa	Sala de Reuniones	Gerente de RSE	Video Beam, presentación, calendario	1 día	No aplica
Carteleras	Pasillos	Gerente de RSE	Diseños, papelería, calendario de actividades	Mensual	20 aprox.
Correo interno	Oficinas administrativas	Gerente RSE	Computadora, Internet, diseño, mensajes	Mensual	No aplica
Intranet	Sistema	Gerente de Sistema y	Mensajes, diseño, montaje	1 semanas	No aplica

		Recursos Humanos			
Pared creativa	Comedor	Gerente de RSE	Valores, producto, marcadores, cartulinas, papeles varios	1 Mes	200 aprox.

2. Realizar un mural de tipo mosaico, en el que todos los trabajadores de *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.* participen y se integren. Debe realizarse en un lugar abierto en la Gran Caracas, es un evento de un día, en el que se deben coordinar el transporte de los empleados y los refrigerios.

Elementos	Lugar	Responsable	Recursos	Tiempo establecido	Presupuesto BsF.
Papelería para invitación	Oficina y planta	Gerente de RSE	Imprenta, diseño de material	3 semanas	500 aprox.
Carteleras	Pasillos	Gerente de RSE	Diseños, papelería	3 semanas	20 aprox.
Correo interno	Oficinas administrativas	Gerente de Recursos Humanos	Computadora, internet, diseño, mensajes	3 semanas de manera rotativa y diaria	No aplica
Intranet	Sistema	Gerente de Sistema y Recursos Humanos	Mensajes, diseño, montaje	3 semanas	No aplica
Video	Comedor	Gerente de Mercadeo	Mensajes, televisor, edición	3 semanas de manera rotativa	No aplica

Rótulo	Lugar abierto	Gerente RSE y alta Gerencia	Cartón comprimido, imagen rotulada, marcadores	1 día	2500 aprox.
Materiales varios para actividades	Lugar abierto	Grupo de Campamento, Gerente RSE y alta Gerencia	Varios	1 día	5000 aprox.

3. Videos motivacionales a lo largo de la fase, con material de primera fase y otros materiales audiovisuales.

Elementos	Lugar	Responsable	Recursos	Tiempo establecido	Presupuesto BsF.
Video	Comedor	Gerente de RSE y Gerente de Sistema	Televisor, DVD, audio, edición, mensajes	Intercalado mensual-mente	4.000 anual

4. Conocer la percepción de los trabajadores administrativos y de planta de C.A. Sucesora de José Puig y Cía.

Elementos	Lugar	Responsable	Recursos	Tiempo establecido	Presupuesto BsF.
Encuesta	Oficinas y comedor	Gerente de Mercadeo	Encuesta, papelería, impresora	1 semana	450 aprox.
Tormenta de ideas	Sala de Reuniones (Gerentes)	Gerente de Recursos Humanos	Video, video beam, refrigerio, material de apoyo	Medio día	200 aprox.



Refuerzo de los objetivos

Actividades:

1. Realizar un programa para nuevos ingresos a la *organización*

Elementos	Lugar	Responsable	Recursos	Tiempo establecido	Presupuesto BsF.
Presentación	Oficina Recurso Humano	Gerente de Recursos Humanos	Presentación, mensajes motivacionales	1 día	No aplica
Manual informativo ³⁰	No aplica	Gerente de Recursos Humanos	Folletos, mensajes motivacionales	1 día	50 aprox. Cada manual
Paseo por la planta	Planta	Gerente de Seguridad	Bata, casco, botas de seguridad	Medio día	No aplica
Informar al personal sobre nueva incorporación	Oficina y planta	Gerente de Recursos Humanos	Intranet (oficinas), Carteleras	1 semana	20 aprox.

2. Incentivar a todos los empleados tanto obreros como administrativos cada día de trabajo. Se busca que a través de reuniones de trabajo se coloquen mensajes de los valores a manera de recordatorio. Los mensajes motivaciones impulsan la integración y participación del capital humano.

³⁰ Ver Anexo I

Elementos	Lugar	Responsable	Recursos	Tiempo establecido	Presupuesto BsF.
Presentaciones	Reuniones de trabajo	Orador de cada presentación	Valores, mensajes motivacionales	1 día	No aplica
Mensajes motivacionales	Lockers trabajadores planta, baños, comedor, protectores de pantalla	Gerente de Recursos Humanos	Rotulados, mensajes, computadoras (oficina), carteleras.	trimestral	450 aprox.

3. Promover la aplicación de los valores en actividades anuales. A través de concursos en días importantes como el día del padre, día de la madre, día del niño, entre otros, se buscará la integración de la familia de los trabajadores como público de la *compañía* haciéndolos partícipes de los valores. Por otro lado, se pretende dar en reuniones anuales como las de ventas actividades creativas de refrescamiento de valores, pudiendo otorgar premiaciones a los ganadores.

Elementos	Lugar	Responsable	Recursos	Tiempo establecido	Presupuesto BsF.
Concursos	Opcional	Gerente de RSE, Gerente de Recursos Humanos	Presentación, mensajes motivacionales, Premios	1 día	Depende de la premiación y tipo de concurso
Reuniones anuales	Salón de fiesta (opcional)	Gerente de RSE	Actividades lúdicas, materia de luego premios	1 día	Depende de la premiación y tipo de actividad

Ejemplos de concursos: día del padre / día de la madre, se les hará una actividad padre e hijos con un valor de la empresa, donde deben crear un cuento con dicho valor. Lo que se busca es que los padres expliquen y profundicen los valores a sus hijos, con el fin de promover los valores en la familia.

Ejemplo de reuniones anuales: Reunión anual de venta. Los trabajadores deben armar un rompecabezas que contenga los valores de la *empresa*, esto será posible si dichos empleados conocen los valores.

Relación del Plan de comunicaciones internas y la campaña de 100 años de aniversario de Puig, Horneando Emociones:

Si bien la *empresa* cuenta con una planificación establecida para la celebración interna de su aniversario, la propuesta del Plan de comunicaciones internas será introducida en muchas de estas actividades, dado que resulta conveniente y efectiva la conjunción de ambos conceptos comunicacionales a lo largo de la campaña. Muchas de las actividades serán llevadas en paralelo, por lo que se busca evitar que se solapen entre sí y exista competencia entre las campañas.

6.1. Presupuesto

El presupuesto planificado y con el que dispone la *empresa* para la difusión de la filosofía corporativa es de aproximadamente BsF. 8.000, que representa el cuarenta y ocho por ciento (48,29%) de los gastos previstos para las dos primeras fases del Plan de comunicaciones internas. Cabe destacar, que sólo se incluyen estas fases debido a que la *empresa* tiene un presupuesto asignado sólo para el presente año. Los gastos se encuentran

reducidos actualmente, ya que la *empresa* cuenta con otro presupuesto para la campaña interna del aniversario que se realizará durante los siguientes meses, en donde están incluidas actividades propuestas en el Plan de comunicaciones internas.

Ambos presupuestos, tanto el propuesto dentro del Plan de comunicaciones internas como el que la *empresa* tiene disponible para dicha actividad, pueden variar debido a la situación país. Tanto los precios como la disponibilidad de los materiales se podrían ver afectados por cualquier cambio económico que se presente a lo largo del año. Es por esto, que el Plan de comunicaciones internas para la difusión de la filosofía corporativa cuenta con un presupuesto y unas actividades flexibles, que pueden ser modificadas sin afectar el impacto y el logro de los objetivos.

6.2. Control y monitoreo

Para que el Plan de comunicaciones internas se lleve a cabo de manera efectiva, se debe hacer un seguimiento continuo y permanente para tener un mayor control y “constatar que los medios corresponden a los objetivos y a los destinatarios definidos”. (Libaert, 2009, p. 224)

Existen varios métodos para evaluar el Plan de comunicaciones internas. Según Libaert en el libro de *El Plan de Comunicación Organizacional*, van desde los más sencillos como una presentación inmediata de observaciones o preguntas; hasta los más elaborados las encuesta de opinión, los estudios de impacto y medición de las variaciones de la imagen interna. Por otro lado, el autor propone métodos más flexibles como la formación de grupos de prueba (*Focus Group*), y encuestas en

determinadas poblaciones. Un ejemplo de esto puede ser la realización de estos métodos los nuevos empleados de la *empresa*. (Libaert, 2009, p. 224)

Es importante destacar que el control y monitoreo permite tomar acciones y modificar actividades durante el Plan de comunicaciones internas. Una herramienta que plantea Libaert es la creación de un comité de monitoreo. Éste se encargaría de la política interna y la eficacia en la práctica del proyecto. En caso de ser necesario algún cambio dentro de las actividades planificadas, se debe tener en cuenta que “cualquier acto, cualquier mensaje, debe tener el propósito de implementar o acatar la estrategia de comunicación”. (Libaert, 2009, p. 212)

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante este proyecto se pudo obtener las siguientes conclusiones y recomendaciones que van de la mano con el objetivo general y específico del mismo.

7.1. Conclusiones

- La comunicación interna de *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.*, es considerada adecuada tanto por los directores como por el nivel gerencial. Sin embargo, ambos niveles coinciden en que es un elemento de la gestión organizacional que deben mejorar. La información comunicada es adecuada y cuenta con buena retroalimentación, por lo que se logra integrar a los empleados. No obstante, la informalidad de las comunicaciones incide en la recurrencia al rumor dentro de la *organización*
- La creación de la filosofía corporativa contó con la participación del nivel gerencial y la directiva de la *empresa*, por lo que se puede establecer que cuenta con una buena alineación y demuestra consonancia entre ambos niveles organizacionales
- Existen múltiples elementos de la cultura corporativa dentro de la *empresa*, como un clima organizacional adecuado. Sin embargo, se puede establecer que la difusión y profundización en la filosofía de gestión fortalecerá la identidad e integración de todos los empleados de la *organización*, generando así un fortalecimiento de la cultura

- La *organización* cuenta con múltiples medios de comunicación interna considerados de mucha utilidad, a pesar de que no están siendo aprovechados al máximo. En la propuesta del Plan de comunicaciones internas no se incluyen nuevos medios, ya que los existentes pueden llegar a ser los más óptimos y eficaces, si se establecen las bases formales para la difusión de los mensajes.
- El estudio realizado en C.A. Sucesora de José Puig y Cía. permitió establecer la metodología de trabajo necesaria para el adecuado diseño del Plan de comunicaciones internas. A través de la auditoría se pudo establecer el objetivo general de la propuesta: la difusión de la nueva filosofía de gestión.

La propuesta del Plan de comunicaciones internas cuenta con cuatro fases: inicia con una campaña de intriga que busca llamar la atención del público objetivo, así como la comprensión de los conceptos de filosofía corporativa, para la segunda fase, dar a conocer la misión, visión y valores de la *empresa*. Las fases finales cuentan con actividades de refuerzo en las que se busca fijar los conceptos y consolidar el modelo de actuación corporativo.

- Las características propias establecidas para el Plan de comunicaciones internas, parten tanto del concepto comunicacional y de la estrategia en fases que se propone para crear sentido de pertenencia dentro de la *empresa* (cultura, identidad e imagen), del mismo modo en los mensajes claves se hace referencia a ellos. Estos se enfocan en la importancia que tienen cada uno de los empleados dentro de Galletas Puig. Es importante resaltar que la creatividad e interactividad de cada una de las actividades a realizar durante el proyecto serán fundamentales, dado que es requerida la participación

de los miembros de la *organización* para el cumplimiento de los objetivos establecidos. En este sentido, se incluyen talleres de capacitación y formación, tanto profesional como personal, para la motivación e integración del Capital Humano.

7.2. Recomendaciones

- Para mejorar y reforzar las comunicaciones internas de la *empresa*, de una manera constante y permanente, es imperativa la creación de un departamento de comunicaciones, siendo este el principal motor de alineación para contenidos y medios.
- La estructura organizacional debe mejorarse. Actualmente, es netamente horizontal, sin embargo, una estructura piramidal brindará mayor fluidez y efectividad en la toma de decisiones y comunicación interna. Esta última es de gran importancia dado que se podrá establecer una comunicación en todos los niveles organizacionales.
- Se deben aprovechar los medios internos para obtener mejores resultados. También, deben establecerse lineamientos y dar los conocimientos para el manejo de estos medios, siendo estos factores que inciden directamente en la efectividad de la comunicación interna.
- Reforzar el uso de la intranet. Es necesario que los empleados aprendan a utilizarla y se convierta este medio en una herramienta para la difusión de noticias de información, documentos y especialmente correo interno.

- La revista interna debe ser más participativa y creativa para potenciar el alcance y efectividad de este medio. (Ver Anexo I)
- Se deben establecer lineamientos para las carteleras, ya que carecen de orden y creatividad. Esto incide en la efectividad de la comunicación hacia los empleados.
- Realizar reuniones mensuales o trimestrales sobre el *status* de los procesos o proyectos que se llevan a cabo dentro de la *empresa*. De esta manera, será posible llevar un control de cada actividad en función del cumplimiento de los objetivos planteados. Se deben hacer a nivel gerencial, departamental e interdepartamental, para lograr la alineación de todo el personal con la *compañía*.
- Se recomienda realizar talleres de actualización y formación a los empleados con base en las actividades que se desempeñan dentro de la *empresa*. Debe buscar fortalecer su crecimiento profesional y personal para mantener su capacitación en el área en la que trabajan.
- Se recomienda que se establezcan incentivos (mensajes motivacionales, actividades, etc.) para impulsar la productividad de los empleados y de la *empresa*. La motivación de los empleados es un factor que incide en la efectividad, la identidad y el sentido de pertenencia que tienen los empleados hacia la *organización*.
- El desarrollo del Plan de comunicaciones internas debe ser llevado a cabo de manera sistemática como se encuentra planteado dentro del presente proyecto y en consonancia con el resto de las comunicaciones internas de la *empresa*. Cada fase tiene un propósito y su cumplimiento condiciona la fase siguiente. La planificación no es

completamente rígida. Sin embargo, cualquier cambio que se realice debe ser debidamente estudiado para evitar que se desvíen los objetivos propuestos. El personal encargado de cada una de las actividades debe estar debidamente informado y capacitado para llevar a cabo dicha actividad, dado que de estos depende el éxito en toda la *organización*.

- Se recomienda establecer un presupuesto que cubra la totalidad de los gastos del Plan de comunicaciones internas, así como un presupuesto para todas las actividades para el desarrollo comunicacional, puesto que no existe un departamento de Comunicaciones que lleve a cabo dichas acciones. Esto brindará beneficios para la *compañía* y todos sus públicos clave.
- Se recomienda aplicar la propuesta como **plan piloto** en *C.A. Sucesora de José Puig y Cía.* De esta manera, será posible observar la efectividad del mismo, para ser adaptado y llevado a cabo en la totalidad de las plantas de la *empresa*.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Balestrini, Miriam (2001). *Como se elabora un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Consultores Asociados.

Bel M., José. (2005). *Comunicar para crear Valor* (2ª. Ed.). España: Eunsa.

Castro, Benito (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla, España: Creative Commons

Capriotti, Paul (2009). *Branding Corporativo*. Santiago, Chile: Colección de libros de la Empresa.

Cottin, Cotti y Asociados (1985). *La planificación estratégica en una muestra de empresas venezolanas*. Caracas, Venezuela

D'Aprix, Roger. (1999). *La comunicación para el cambio*. Barcelona, España: Ediciones Granica.

De Marchis, Gil-Casares y Lanzas (2007). *Organización y Psicología en la comunicación interna*. Madrid: Fragua.

Fernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones* (5ª. ed.). México: Editorial Trillas.

Garrido, Francisco (2004). *Comunicación Estratégica*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.

Grunig, J. (1993). *Image and substance: from symbolic to behavioral relationships*. Inglaterra: Public Relations Review

Hernández S., Roberto *et. al.* (2003). *Metodología de la Investigación*. (tercera edición) México: McGraw Hill.

Libaert, T. (2009). *El Plan de comunicación organizacional*. México: Editorial Limusa.

Losada, J. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. (1ª. ed.). España: Ariel, S.A.

Lucas, Antonio (1997). *La comunicación en la empresa y las organizaciones*. (Primera edición). Barcelona, España: Editorial Bosch.

Malhotra, Naresh. (2004) *Investigación de mercados* (cuarta edición). México: Pearson Educación

Marchant, Loreto. (2006). *Actualizaciones para el Managment y el Desarrollo Organizacional*. Chile: Publicación realizada por la Universidad Viña del Mar.

Ramírez, T. (1999). *Como hacer un proyecto de investigación* (Primera edición). Caracas, Venezuela: Editoral Panapo.

Ronco, E. y Lladó, E. (2000). *Aprender a gestionar el cambio*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Shao, Stephen. (1991). *Estadística para economistas y administradores de empresas*. México: Herrero Hnos., Sucs., S.A.

van Riel, Cees (1997). "Comunicación corporativa". Madrid: Prentice Hall

Tesis de Grado:

Pizzolante, Ítalo. Tesis Doctoral *Comunicarnos para comunicar: Las fronteras de la Comunicación Empresarial e Institucional*. Universitat Jaume I. España, 2003.

Balda, Daniela y Fuenmayor, Laila. Tesis *Diseño de un Plan estratégico de comunicaciones que difunda la cultura corporativa entendida como misión, visión y valores a los miembros del Grupo Alpha*. Universidad Monteávila. Caracas, Venezuela, 2008.

Mendoza, María A. y Rojas, María A. Informe de gestión Galletas Puig. Tesis en elaboración, sin fecha. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Santacroce, Sabina. Tesis *¿Cómo comunicar proyectos socialmente responsables? Caso ASOPICA*. Universidad Monteávila. Caracas, Venezuela, 2010.

Sosa, María V. Tesis *Plan de comunicación. Estrategia para la actividad de promoción de Pregrado. Caso: Universidad Monteávila*. Universidad Monteávila. Caracas, Venezuela, 2011.

Fuentes electrónicas:

Cabrera, Álvaro. *Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC*. [en línea]. Recuperado el día, 23 de enero de 2011, de <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/3e.htm>

Deninson, D. (1992). *Cultura Corporativa y Productividad organizacional*, [en línea]. Colombia: Editorial Legis. Recuperado el 13 de noviembre de 2010, de <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

Friedmann, Reinhard (2006). Artículo Factores Condicionantes del Cambio Organizacional. Publicado en el portal Management Herald. Obtenido el 22 de febrero de 2010, de <http://www.rfriedmann.cl/ManagementHerald.pdf>

Galletas Puig, [versión electrónica]. Obtenido el 23 de noviembre de 2011, de <http://www.galletaspuig.com/index.asp>

Itoiz, Carolina. (sin fecha). *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, [en línea]. Recuperado el 13 de enero de 2011, de <http://www.rppnet.com.ar/fundamentosderrpp.htm> Carolina Itoiz

Muñiz G., Rafael (2010). *Marketing en el siglo XXI*. [en línea]. Recuperado el 29 de noviembre de 2010, de www.marketing-xxi.com/la-comunicación-interna-119.htm

Puyal, E. (2001). *La comunicación interna y externa en la empresa*, [en línea]. Recuperado el 5 de diciembre de 2010, de <http://www.5campus.com/leccion/comui>

ANEXOS

ANEXO A

ENTREVISTA A.

DIRECTOR PRINCIPAL Y PRESIDENTE DE C.A. SUCESORA DE JOSÉ PUIG Y CÍA. MIGUEL PUIG

Realizada el 8 de diciembre de 2010

1. ¿Qué es Puig para ti?

Para mi Puig ha sido donde he trabajado desde el año 1976, había trabajado de forma esporádica antes. También durante mis años de la universidad hice trabajos esporádicos que era en el área de ingeniería eléctrica, en trabajo de potencia, levantamiento de motores, levantamiento de potencia de planos de la fábrica. Eran trabajos que me servían para trabajos de la universidad.

En todos los años ha representado mi vida, desde que comencé aquí que como ingeniero fue en principio limpiar máquina, fui operador de máquina de amasijo, operador de máquina de sala de máquinas, operador de horno, operador de máquina de empaque y así fue como tuve el conocimiento de todas las máquinas.

Posteriormente comencé a trabajar directamente en el departamento de mantenimiento involucrándome en la reparación, proyectos y diseños de nuevos equipos, ideas de productos nuevos y ese tipo de cosas. Luego vino una idea de la empresa de instalar, por las necesidades de producción, instalar una máquina nueva en producción y soda. Ahí comenzamos mi hermano José Luis y yo a buscar terrenos, vimos muchos terrenos y decidimos tomar en el área de Corinsa en Cagua, una urbanización industrial

muy prometedora. Se compraron dos parcelas con el área requerida, se hicieron los proyectos con el arquitecto Jhonny Rhol., accionista de la fábrica para aquel entonces, todo ese trabajo colaboraron muchas personas, entre ellos mi papá, se levanta todo el proyecto, se contrata la maquinaria, todo se empezó hacer en paralelo, hubo muchísimos problemas, tanto la instalación de la maquinaria como la construcción de la maquinaria, muchas cosas no estaban listas, hubo retrasos en la instalación que afecto la instalación de la maquinaria.

Posteriormente, las líneas como eran de muy avanzada tecnología, no estaban totalmente probadas, hasta que por fin lograron entrar en producción y para ese momento era una de las líneas de más alta tecnología en el mundo. Entre esas cosas nos ha representado que hemos aprendido y mantenido siempre en esta empresa la más alta tecnología, ¿por qué lo digo?, pude participar en el montaje de la primera línea de empaques de galletas del mundo, no de Venezuela, no de Latinoamérica ni de América sino del mundo. Venezuela es muy particular en el mercado de galletas, porque hay que presentarle al mercado porciones muy pequeñas y eso toda la vida ha sido así, eso se ha metido en el mundo entero pero para los años 60, 70, 50 ya se vendían paquetitos individuales, y eso conllevaba a sistemas muy complicados de empaque.

Con el apoyo de la firma Cavanna en Italia, el Sr. Mario Cavanna, y unos diseños muy especializados en la línea de soda, se logró montar la primera línea automática de empaque, y se terminó en nuestros talleres, esa línea posteriormente es mudada a Cagua y superada, se amplía la capacidad, totalmente automatizada. Así, hemos ido manteniéndonos a la cabeza de tecnología, como ellos no los reconocen, cada vez que participamos en reuniones, invitan a conferencias, nos toman como punto de

referencia. Hoy en día, los finales de línea de nosotros están robotizados, por lo que nos siguen tomando como punto de referencia.

Es muy satisfactorio, no solamente la calidad del producto sino la tecnología con lo que están haciendo, y siempre se está hablando de transferencia de tecnología en las líneas de producción, que es bidireccional, porque los propios fabricantes de tecnología sin tu experiencia no lo logran. Gran parte de esos equipos nosotros lo terminamos modificando, ellos llegan, diseñan, en base a todos nuestros requerimientos, cuando vienen para acá y vienen a montarlos nosotros lo modificamos, y les decimos: “señores ustedes se equivocaron, eso no puede funcionar así” y se dan cuenta, teniendo que echar para atrás cosas gracias a nuestra experiencia, siempre hay que modificar cosas porque a la larga galleta es galleta y no todas son exactamente iguales. Esto es una gran satisfacción que yo he tenido aquí.

Hoy en día, desde 1996, por cuestiones administrativas, me sentaron en una silla, en un escritorio, me costó muchísimo adaptarme, yo he tratado que cualquiera se siente donde yo estoy y lo rehúyen, yo lo entiendo, porque la administración no es fácil y combinar la administración con la tecnología te ocupa mucho tiempo. Yo prefiero estar dedicado mucho más a la producción, a la tecnología a los avances, en el desarrollo de productos, que a los problemas cotidianos de administración, que no son ni rutinarios, son problemas totalmente diferentes uno del otro y son uno detrás del otro. Son asuntos que están alejados del área que a mi me gusta, y en muchos casos no tienes la solución, ahí es cuando uno llama a los asesores, abogados laborales, abogados de impuestos, a los psicólogos, sociólogos, a los expertos en comunicación. Dentro de ese mar de números, de administración hay problemas, y las relaciones interhumanas son complicadas, entonces

uno tiene que ser mediador muchas veces, jugar a Dios y eso es muy difícil, yo trato de alejarme de esa posición.

He aprendido muchas cosas, he aprendido a no tomar decisiones en las áreas que no tengo ningún tipo de conocimiento, para esos están las consultas y consultar a quien si sabe de eso. También he aprendido a escuchar, cuando no se sabe de que te están hablando preguntar, tratar de entender, no importa cuantas veces preguntas, porque si quieren que uno solucione por lo menos hay que entender lo que están diciendo, lo que está pasando. Muchas veces prefiero pedir ayuda, porque si digo algo que no se, puedo poner el problema peor. Lo que si trato es de mantener el compañerismo y que se equilibren las cosas, a veces me involucro yo para bajar las tensiones.

2. ¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa?

Hemos estado estudiando la misión, visión y valores, porque en la página Web de nosotros tenemos algo que realmente no va con la empresa. Hemos estado discutiendo y debatiendo cual es la verdadera misión de la empresa, en el que el consumidos está por encima de todo, nuestros productos, nuestros trabajadores y nuestros socios. Podemos verlo también en la visión, el como nos vemos a nosotros mismos para lograr esas misiones. Y nuestros valores tratando de ser y de mantener esa mente de calidad que siempre hemos tenido. Es tan poderosa esa mente de calidad, que nosotros tratamos de hacer un producto de baja calidad y no sale, no hay forma ni manera de hacer un producto de baja calidad, esa maquinaria la tenemos para producto alta calidad, sino no hay forma que salga una galleta. Tiene que ser de buenos ingredientes y ese cariño que debe tener.

3. ¿Cómo se ve la empresa de aquí a 5 años?

Es difícil decirlo, hoy en día hay una nube negra que no deja ver. Hay dos panoramas una negro y el otra más negro todavía, no hay posibilidad de proyectar nada en este país. La proyección se hace todos los días, uno puede estimar presupuestos, pero la incertidumbre en producción que es la base de esta empresa, porque si no hay producción no hay nada que administrar ni nada que vender.

La base de la producción es el suministro de materia prima, es una cadena, esto depende de una cantidad de empresas que tienen la misma situación que nosotros que también dependen de materias primas y para ellos la situación es la misma que para nosotros. Si ellos no están seguros que su producto va hacer continuo, el suministro de nosotros tampoco será continuo. Es completamente inestable, incierto.

Asumiendo que la realidad del país fuese estable y no existiera la incertidumbre, la empresa pudiera crecer tremendamente. La empresa ha llegado a un nivel de producción tan grande, que con un crecimiento vegetativo de la población, que en dos años tiene que montar una línea de producción, eso significa inversiones muy considerables, edificios, cada línea de producción mide entre 200 y 250 metros, si lo quieres hacer correctamente. Bajo las leyes de seguridad industrial que te exige un montón y unas normas muy especializadas y los automatismos que te exigen estas leyes. Para eso necesitas que crezcan las plantas o montar plantas en diferentes lugares.

4. ¿Cuál es la normativa general de la Empresa? ¿Están establecidas como un código de conducta?

Las normativas se mantienen dentro de la Empresa desde hace muchos años. Hay normativas sobre el horario, que es muy estricto a nivel de

empleado de planta debido a que la producción tiene un horario específico que no puede ser cambiado. En el nivel administrativo es más flexible debido a que estos usualmente compensan el tiempo que llegaron tarde.

Otra norma es el trato, que debe ser respetuoso y comienza por el lenguaje, no se acepta ningún tipo de lenguaje agresivo. En cuanto a la vestimenta, no somos muy estrictos, pero se deben respetar los estándares básicos. No se permiten escotes, jeans rotos, apariencia desaliñada y poco aseada.

5. ¿Cómo es la estructura organizacional, cómo funciona la organización?

Es muy horizontal, no es piramidal. Esto debe ir cambiando, dado que hay muchos gerentes reportando a un solo individuo. En cuanto al nivel gerencial hacia sus subordinados, los departamentos son pequeños por lo que la estructura piramidal se hace innecesaria, salvo en algunos departamentos como ventas. La posición de Gerente General esta dividida en dos: una cabeza de producción y una segunda cabeza que no se ha designado aún.

6. ¿Cuáles son los valores que tienen los empleados de la Empresa?

Responsables y capacitados en su mayoría, también hay muchos casos de empleados altamente proactivos.

7. ¿Existe algún miembro de la organización que refleje dichos valores de la cultura de Galletas Puig?

Mi papá, también el Sr. Ojeda en el área institucional y en el área de máquinas y automatización Pedro Mancera, en Recursos Humanos hay mucha gente capaz, en el departamento de RSE también. En producción hay mucha gente que representa valores. El señor Ángel, Luis, Carlos Ruiz, Rafael Blanco. Son muchas personas que representan los valores de la Empresa.

8. ¿Los empleados tienen algún tipo de ceremonia en algún momento específico como por ejemplo celebraciones de cumpleaños, ascensos, jubilaciones, entre otras?

Se celebran los cumpleaños. Se colocan en una cartelera los cumpleaños del mes y normalmente se pica una torta en el pasillo a las 5pm.

9. ¿Existe algún momento o momentos en donde los empleados administrativos coincidan con los empleados de planta?

Si, pero no en el mismo comedor dentro de las instalaciones, sin embargo no comparten mucho entre ellos, no es lo normal. También están los eventos como la fiesta anual de la empresa.

10. ¿Se les ha hecho algún tipo de campaña comunicacional a los empleados de planta y administrativos? ¿Cómo es la receptividad de estas campañas, así como de incentivos laborales, obsequios, etc.?

Si se hacen campañas perennemente, sin embargo es más como un anuncio que con un fin comunicacional. En cuanto a la receptividad, no somos muy dados a dar incentivos ni obsequios, sin embargo esto lo tienen constantemente y la receptividad es baja cuando se dan este tipo de eventos. Un ejemplo es el incentivo por asistencia, si un trabajador cumple

con la asistencia perfecta de la semana, recibe un día más de sueldo, y aún teniendo estos beneficios, pocos aprovechan esta ventaja.

11. ¿Tienen un departamento de comunicaciones?

Muy incipiente, el departamento de comunicaciones como tal no existe. No existe un jefe de comunicaciones que esté dedicado a concentrar la comunicación. Lo que si tenemos es una red interna, un correo interno que se instaló hace dos años y medio o tres, que ha tenido mucho éxito. No es un Outlook, es la intranet, y la mayoría de los usuarios del sistema ERP tiene el sistema nuestro. Cada uno de los gerentes y la gerencia emite comunicaciones, memorándum, felicitaciones de cumpleaños, ese tipo de comunicaciones.

No creo que le estén sacando el máximo provecho o lo sepan usar del todo. Yo no uso el correo interno, lo tengo pero no lo uso, aunque en algún caso lo utilizaré. No lo uso, debido a que estaría todo el día respondiendo correos y no a atender a la gente. Tendría que ponerle un filtro, yo prefiero atender el problema personalmente, incluso no permito que me pongan papeles en la oficina. Tengo una lista de personas que necesitan hablar conmigo, yo los llamo y veo cual es la prioridad y los reviso, o también los atiendo directamente en sus puesto, es un método que me funciona todo el tiempo.

12. ¿Crees necesario crear un departamento de comunicaciones?

Al nivel que nosotros hemos llegado en una empresa que agrupa a más de 1300 personas, directas en producción, distribución, ventas. Entre operadores logísticos suman como 200 más y como unas 5000 más en trabajadores indirectos. Yo creo que sí, llegará un momento que se requiera un departamento de Comunicaciones, sobre todo porque hemos visto con los

diferentes estudios que se han hecho que entra el rumoreo y eso afecta mucho el trabajo, la gente se afecta con el chisme, la mala interpretación de un comentario, es mejor tener las comunicaciones claras.

13. ¿De qué manera se transmite la información?, ¿cómo lo hacen?

Por la vía tradicional, yo me siento con la persona y llegamos a la conclusión de algún caso, o se da la información, y luego de la reunión se hacen unos memorándum. Eso es cuando son pocas personas. Si es algún tipo de información o notificación se hacen asambleas. Con sindicatos y comités de seguridad se hace a través de reuniones. Esto es en el caso particular, pero cuando la empresa se necesita comunicar con los trabajadores se hace a través de carteleras.

14. ¿Quiénes o quién maneja las comunicaciones dentro de la empresa?

El Departamento de Recursos Humanos, el Departamento de Responsabilidad Social con Adriana Ruiz y el Departamento de Mercadeo que también está involucrado es eso. Los tres se unen muchas veces para hacer el NotiPuig, es un periódico, en donde se informa de ciertas actividades. Dichos departamentos, son los encargados de colocar información en las distintas carteleras de empleados y obreros. Colocan información como por ejemplo que es lo que se necesita para hacer solicitudes específicas para seguro social, vivienda, entre otras.

15. ¿Existe algún tipo de formato para estas comunicaciones?

No existe un formato específico, es más informativo pero no basado en un mismo formato. Cuando la información que está ahí pasó la fecha, la

quitan y la van renovando. Sí sería conveniente crear un formato que estandarice las comunicaciones.

16. ¿Crees que se puedan mejorar las comunicaciones internas?

Sí, todo se puede mejorar. Yo soy una persona que piensa que todo se puede mejorar, no importa el nivel de caos que encuentres algo, siempre se puede destruir más, así lo dice la segunda ley de la entropía. De igual manera todo lo contrario, todo se puede mejorar.

ANEXO B

ENTREVISTA B.

DIRECTOR PRINCIPAL Y PRESIDENTE DE C.A. SUCESORA DE JOSÉ PUIG Y CÍA.

MIGUEL PUIG

1) ¿Cómo quieres que sea reconocida Puig?

En base a todo el trabajo que hacemos aquí, mas fuerte que todas las épocas anteriores que hemos pasado, ya es reconocida como una Empresa de mucho valor. Las empresas que están trabajando hoy en día en el país son reconocidas porque trabajar y producir hoy en día en Venezuela es sumamente difícil. Las empresas son atacadas desde todos los ángulos y mantener la producción, distribución y calidad, mantener la imagen y el producto en el mercado se ha vuelto muy cuesta arriba. Deseamos que la empresa siga siendo reconocida, y es reconocida porque vemos cómo es la rotación del producto en el mercado, que es sumamente buena, y esperamos que se mantenga así. Mientras mantengamos la calidad siempre hacia arriba será así.

2) ¿Cómo ves el ambiente dentro de la empresa, entre los mismos empleados?

En los últimos años ha mejorado muchísimo, hemos trabajado en ese sentido. Se han hecho talleres y cursos para tratar de mejorar la comunicación, tanto interdepartamental como entre los mismos trabajadores y empleados, así como se han organizado cursos y talleres entre las plantas, incluso, hoy en día, las reuniones son generales, tienen oportunidades de compartir entre ellos.

3) ¿Conoces la función de la misión, visión y valores dentro de una empresa?

Son metas que debe alcanzar la empresa. Son tanto las metas como el proceso para llegar a las mismas. En cuanto a los valores, deben mantenerse para soportar y ser los pilares para llegar a cumplir esas metas.

4) ¿Cuál es la vieja misión, visión y valores? ¿Cuál es la nueva misión, visión y valores? ¿A qué se debe ese cambio de esa misión, visión y valores?

Estos son conceptos que no son abstractos, que no deben ser abstractos y deben ser muy dinámicos, basados en la vivencia diaria y cotidiana de la Empresa. Las empresas son entes vivos y van cambiando con el tiempo, por lo que su misión y su visión deben ir cambiando. Lo que no debe cambiar son sus valores, estos deben reforzarse. La misión y la visión si pueden cambiar como esta ocurriendo ahorita, evolucionando. El entorno tanto externo como interno siempre cambian y la Empresa debe adaptarse.

5) ¿Este cambio tiene que ver con los 100 años que esta cumpliendo la empresa?

Es circunstancial. No creo que tenga que ver directamente, no fue adrede. Esto pudo haber sucedido cumpliendo 80 o 150 años. Es circunstancial, en este momento esta cumpliendo 100 años, y no necesariamente porque este cumpliendo 100 años hay que cambiar la misión, visión y valores de la empresa.

6) ¿Qué errores o discrepancias tiene la antigua misión visión y valores con respecto a la actual?

El punto de quiebre es la incorporación de tanto los trabajadores como la forma de expresar y de incluir a los proveedores, los accionistas y a los consumidores en nuestra misión. Y en la visión el, la inclusión del concepto de la excelencia, que no estaba incluida en la visión vieja.

Para poder mantener la calidad en los productos que fabricas y el servicio que prestas a tus aliados comerciales, por ende a tus consumidores, tiene que haber excelencia en cómo tu trabajas cada parte del proceso. Esto es básico y fundamental en la búsqueda de la excelencia.

7) ¿Qué quieren lograr con este cambio?

Buscamos mejorar cada día. La búsqueda de una gerencia es justamente mejorar el trabajo de sus empleados, que se sientan más cómodos, mejor comunicados, con mejor trato, mayor rapidez en la toma de decisiones, mejor calidad en los productos. Eso es lo que se busca tratando de transmitir la idea de la misión, visión y valores. Sobre todo, veo muy importantes los valores, en el entorno donde vivimos, en Venezuela, se han perdido los valores, y hay que rescatarlos.

8) ¿Quiénes participaron en el proceso creativo de la misión, visión y valores?

La gerencia, los asistentes a la gerencia y los gerentes de cada departamento, los jefes directos de muchísima gente.

En cuanto al proceso creativo, esto no va a llegar a colar a todos, a la parte subalterna de la gerencia, esto va a quedar en el nivel gerencial, que es suficiente en ese staff lineal y horizontal.

9) ¿Cómo crees que sea la mejor manera de comunicar este cambio?

Yo espero que fuese comunicado. Este año hay varios momentos oportunos para hacerlo, con los 100 años que se están cumpliendo hay varias oportunidades, esta el momento en que se van a hacer las condecoraciones por los años de servicio, se pueden hacer reuniones en específico que se están haciendo con los gerentes, se puede hacer una reunión especial, se puede comunicar vía intranet y el correo interno, en la fiesta anual de manera física (Tríptico o Díptico). Esto debe ser comunicado de forma masiva.

10) ¿Siendo este año el aniversario de la empresa, consideras que se pueda enmarcar este cambio dentro de el aniversario?

Si se puede, creo que sería perfecto aprovechar esta oportunidad.

ENTREVISTA B.

DIRECTOR PRINCIPAL DE C.A. SUCESORA DE JOSÉ PUIG Y CÍA.

JOSÉ LUIS PUIG

1) ¿Cómo quieres que sea reconocida Puig?

Como una gran empresa fabricantes de galletas de productos de altísima calidad, que vean que en nuestra empresa hay tecnología, calidad, que el producto se hace para satisfacer las necesidades del consumidor, incluso las nuevas innovaciones también se hace pensando en él.

2) ¿Cómo ve el ambiente dentro de la empresa?

Creo que hay que empezar a tener mejor comunicación, quizás estos años han hecho cambiar mucho al país, también han cambiado a la empresa, pero tenemos que ir más rápido en ese sentido. Tenemos que ir más acorde con las necesidades, requerimiento de los trabajadores e incluso de nuestros clientes para también cumplir con los objetivos que nosotros estamos planteando.

3) ¿Conoces la función de la misión, visión y valores en una empresa?

La misión es lo que nos vamos a proponer, cuál es el objetivo de la empresa para con nuestros clientes, trabajadores y hasta para nuestros accionistas. En cuanto a la visión, es cómo llegas al objetivo, de que manera tengo yo que afianzarme o mejorar, qué tengo que mejorar para lograr los objetivos de la misión, que son hacia donde todos debemos apuntar y remar.

Los valores hay que destacar la parte social, que es muy importante para que la empresa logre los objetivos que se plantee porque sin los valores no podemos tener unos trabajadores contentos no podemos tener un personal preparado para los objetivos finales que se están requiriendo o que se van a requerir en un futuro.

4) ¿Cuál es la vieja misión, visión y valores? ¿Cuál es la nueva misión, visión y valores?

Yo creo que si uno cree que ha llegado o no ha llegado un punto tu tienes que replantearte por un lado. Evidentemente en la vieja misión, visión y valores algunos puntos los hemos logrado y otros puntos quizás no se ha logrado porque no se han visto, no hemos tenido la visión; quizás la misión se parezca un poco aunque cambió, pero la visión de cómo llegar y los valores no fueron suficientemente desarrollados como para obtener los resultados que se estaban buscando. También ha habido unos cambios muy grandes en tecnología, a parte que el país ha cambiado muchísimo y todos esos valores, esas piezas que tenemos actualmente, sean parte humana o parte mecánica las tenemos que saber acoplar hoy en día.

5) ¿A qué se debe el cambio de la misión, visión y valores? ¿Se debe a los 100 años?

Es un momento apropiado para hacerlo, revisarnos, tenemos nueva gente, nueva juventud, nuevas opiniones, nuevas visiones, por eso creíamos que era un buen momento para hacer esa revisión, tampoco es que es muy lejano la primera vez que se hizo la meta de misión, visión, valores, no es que tenga muchos años, pero si no las planteamos porque era un objetivo que teníamos que hacer. El mundo va cambiando día a día y uno tiene que ir cambiando por eso vimos que los 100 años era un momento apropiado para

hacer estos cambios, si lo amerita la compañía; definitivamente toda compañía tiene que siempre ir cambiando.

6) ¿Qué errores o discrepancias tiene la antigua misión visión y valores con respecto a la actual?

Yo creo que no era tan humana por un lado, la nueva es mucho más humana, está más dirigida al factor humano como posición firme. Por otro lado, creo que la calidad estaba puesta pero creo que no tan bien definida como está hoy en día y hace falta que esto sea un punto muy importante, porque el servicio si va variando según uno tenga cliente, los clientes van variando cada día y según ellos vayan variando uno tiene que irse acomodando a los clientes para poder darle su servicio.

7) ¿Qué quieren lograr con ese cambio?

Tener una empresa mucho más sólida en el factor humano, creo que ese es el primer punto. En el que las próximas generaciones o para que la compañía pueda durar otros 100 años más, y que las futuras generaciones y el futuro de la compañía sea mucho más abierto y que tenga un mejor camino.

8) ¿Quiénes participaron en el proceso creativo de esto?

Ha habido opiniones múltiples de diferentes partes de la gerencia de la compañía, que han intervenido desde psicólogos, abogados, ingenieros; ha habido una buena participación en lo que fue como buscar esos objetivos o trazarse esas metas de misión y visión

9) ¿Cuál crees que sea la mejor manera de comunicar este cambio?

La mejor manera de comunicarlo, es tener un poco más de acercamiento de esforzarnos más en comunicarle a nuestros trabajadores cuál es el objetivo de nuestra búsqueda, y repetírmolos una cantidad de veces durante el año, sea a través de ciertas reuniones o charlas; pero yo creo que hay que empezar desde adentro y hay que repetirlo muchas veces, ya que mi experiencia me dice que aunque lo repitas una vez no es suficiente, por lo que hay que estar en una constante lucha y un constante esfuerzo para saber cuales son los objetivos.

10) Siendo este año el aniversario de la empresa, ¿Consideras que se deba enmarcar este cambio como estrategia de comunicación?

Uno siempre se puede apalancar para esto, pero lo que no se si es el mejor momento de decir uno, “este es mi momento para apalancarme o no”, yo creo que no hace falta publicar que yo tengo 100 años para hacer algo, yo creo que el público sabe que no es una empresa de 50 años, es una empresa de larga tradición y creo que lo que tenemos que hacer es mejorar mucho más nuestra calidad, hacer un mayor esfuerzo, mejorar los productos, para que los clientes siempre tengan una buena sensación de lo que mantenemos y producimos, si no mantenemos la empresa no va a tener la vida que desea a futuro.

ENTREVISTA B.

DIRECTOR PRINCIPAL DE C.A. SUCESORA DE JOSÉ PUIG Y CÍA. NESTOR LUIS PUIG

1) ¿Cómo quieres que sea reconocida Puig?

Creo que como siempre se ha visto, como una empresa que mantiene calidad, consistencia que atiende a sus clientes y que trata siempre de innovar sus productos o renovar sus productos.

2) ¿Cómo ve el ambiente dentro de la empresa?

No creo que haya una gran comunicación, no creo que haya mucha integración más que aquellos que tienen una actividad prolongada dentro de la compañía, que serían aquellos que son muy fieles. Pero hoy en día, esa búsqueda de integrar a la gente se hace difícil aquí en Venezuela.

3) ¿Conoces la función de la misión, visión y valores en una empresa?

La función de tratar de llegar a donde uno se propone, siempre uno tiene ideas, tiene ilusiones, siempre tiene sueños que con el tiempo que poco a poco se van logrando. Hay unos que se hacen realidad otros que no, pero los que no te mantiene vivo para justamente seguir buscando esa meta, el día que uno no tenga esas ilusiones, esas esperanzas, esas ideas a futuro, bueno sencillamente retírate porque no tienes más nada que buscar.

4) ¿Cuál es la vieja misión , visión y valores? ¿Cuál es la nueva misión, visión y valores?

La nueva filosofía tiene un cambio más fuerte, hay una parte que se habla en la visión nueva que agrega los mejores ingredientes, la mejor tecnología, mientras que en la vieja no lo especificaba, ambas hablan de calidad de los productos que se laboran, de satisfacer a los clientes. En la visión además se le agrega un punto que es importante hoy en día, como lo es la rentabilidad de la compañía, ya que si no hay rentabilidad no perdura en el tiempo.

5) ¿A qué se debe el cambio de la misión, visión y valores? ¿Se debe a los 100 años?

Porque eso es muy interactivo, con el tiempo uno va logrando los objetivos, y se crean nuevos objetivos, al crearse nuevos objetivos lógicamente esos cambios de misión, visión y valores hay que irlos modificando y se van agregando nuevas cosas.

El cambio no se debe a los 100 años, creo que está coincidiendo y la necesidad de motivarnos a seguir adelante.

6) ¿Qué errores o discrepancias tiene la antigua misión visión y valores con respecto a la actual?

Creo que la vieja filosofía se hizo sin el conocimiento real de lo que es. Cuando se hizo, no se tenía con presión no se tenía una visión propia de la gerencia, esta fue desarrollada por el departamento de mercado, de ventas y Recursos Humanos, estos fueron recopilando la información, lógicamente si intervino la Directiva pero no teníamos la información necesaria para lograr esos conceptos de cada una de ellas.

7) ¿Qué quieren lograr con ese cambio?

La idea es mantenerse en el tiempo, que las nuevas generaciones logren lo que uno no logre y mucho más, creo que las generaciones de la fábrica han logrado nuevas ideas y nuevos productos.

8) ¿Quiénes participaron en el proceso creativo de esto?

Participaron los directivos y la gerencia, la búsqueda real fue a través de bibliografías, sobre cual era hoy en día las opiniones a nivel internacional de la misión, visión y valores de cada empresa, lo que se recopiló y se buscó obtener lo que todas las empresas buscan hoy en día que es entrar en esa globalización.

9) ¿Cuál crees que sea la mejor manera de comunicar este cambio?

Hoy en día hay muchas cosas, hoy en día se tiene el Twister, Facebook, Internet, las pancartas, la publicidad, televisión, radio, todo eso. También lógicamente la parte interna de comunicación interna dentro de sus empleados para que se vayan integrando, aquellos que no se quieren integrar porque sencillamente no les importa, habrá que hacer un trabajo de hormiguita para que vean que si la empresa va bien ellos van bien.

10) Siendo este año el aniversario de la empresa, ¿Consideras que se deba enmarcar este cambio como estrategia de comunicación?

Si, es el propio momento, se estaría aplicando en un nuevo siglo y al entrar en este nuevo siglo, lógicamente tenemos que entrar con algo nuevo.

ENTREVISTA B.

DIRECTOR SUPLENTE DE C.A. SUCESORA DE JOSÉ PUIG Y CÍA. CARLOS ALBERTO PUIG

1) ¿Cómo quieres que sea reconocida Puig?

Buscar ser mas eficaces, en evaluación y acción. Somos una empresa de alta tecnología y queremos ir por delante de todos. Siempre buscando ahorrar tiempo, para así ser mas eficaces. Con los vendedores siempre busco que sean altamente eficaces, que sean capaces de aspirar más. Darles herramientas y ayudarlos, que sean mas hábiles. Uno de los aspectos que estamos desarrollando es llegar al cliente sin estar ahí. Esto referido a los productos específicamente. Que los compradores quieran tus productos, que los soliciten.

2) ¿Cómo ve el ambiente dentro de la empresa, entre los mismos empleados?

Yo estoy en un cubículo y no me centro tanto en la parte personal, siempre cumpliendo con mi labor de jefe. Yo veo a los empleados contentos, en la parte de obreros, con los que tengo mas cercanía, así como el departamento de sindicatos. Hay una relación de respeto entre el obrero y el gerente, por iniciativa tanto de ellos como nuestra.

3) ¿Conoces la función de la misión, visión y valores dentro de una empresa?

Lo importante no siempre esta a la vista, la función es ser mas eficaces con la tecnología, para mejorar y expandir nuestro futuro, nuestra empresa. Es nuestra visión a futuro. La misión es evaluación en acción con

la tecnología y la eficacia. Los valores es sumando, siempre se busca un acercamiento entre los compañeros de trabajo, comunicativos.

4) ¿Cuál es la vieja misión, visión y valores? ¿Cuál es la nueva misión, visión y valores?

La antigua visión no es que estaba mala pero llega un punto en que nosotros tenemos que consolidar y alinear los objetivos de la empresa. Con la nueva se busca es construir un objetivo modelo para el progreso de la empresa. Buscamos ofrecer mayor atención y servicio. La calidad es lo mas importante. Clientes con quejas y la especial atención, el consumidor es el que más se preocupa por tus estándares de calidad.

5) ¿A qué se debe ese cambio de esa misión, visión y valores?

Estamos empezando nuestro desarrollo. Renovar es siempre bueno. La apertura también. Nos estamos quedando pequeños, tenemos que crecer y mantener el liderazgo. El crecimiento de la compañía te impulsa a crecer y alcanzar las metas.

6) ¿Qué errores o discrepancias tiene la antigua misión visión y valores con respecto a la actual?

Debemos tener evaluación y acción. Estamos empezando nuestro desarrollo y es por esto que lo estamos haciendo. No esta ni mala ni buena pero hay que progresar, ver al futuro y ser mas objetivos.

7) ¿Qué quieren lograr con este cambio?

Simplificar procesos. Pienso que debemos evaluarnos todos, debemos ver que actividades realizamos, ver nuestro rol y nos daremos cuenta hacia donde queremos ir. Queremos ser más eficaces y mejorar en

tecnología que siempre nos ha caracterizado, buscando así nuestro objetivo principal, que estén alineados al futuro. Buscamos prevenir momentos de crisis, estaremos atentos o pendientes frente a las señales y luego aprovechar la crisis cuando se presenta, con esto podremos ir un poco más adelante que la competencia.

8) ¿Quiénes participaron en el proceso creativo de la misión, visión y valores?

Un gran equipo de colaboradores, de ahí fue que arrancó el proceso, luego participaron todos los Gerentes. Hay otras propuestas, pero son tímidas y uno está ciego, necesitamos escucharnos todos.

9) ¿Cómo crees que sea la mejor manera de comunicar este cambio?

Comunicación, es la base. No es el momento para la comunicación externa. Es sentirse orgulloso de estar en una compañía que tiene 100 años, y muchos de los empleados tienen más de 40 años. Esta es una compañía en que tanto los viejos como los nuevos, el personal y el material, siempre estamos en búsqueda de la excelencia

10) ¿Siendo este año el aniversario de la empresa, consideras que se pueda enmarcar este cambio dentro de el aniversario?

Los 100 años son el momento ideal para comunicar este cambio en misión, visión y valores. Es el momento en que se puede apreciar la trayectoria y la constancia, la continuidad en calidad y servicios.

ANEXO C

ENTREVISTA C.

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE C.A. SUCESORA DE JOSÉ PUIG Y CÍA. MARÍA EUGENIA CORDERO

24 de septiembre de 2010

1. ¿Cómo son las comunicaciones dentro de la Empresa? ¿Quiénes se encargan de las comunicaciones dentro de la empresa?

La comunicación es muy informal. Recursos Humanos, que administra la planta de Caracas y fuerza de venta establecemos comunicaciones con los sindicatos, contacto directo por todo lo que abarca el contrato colectivo y administración de pasivos laborales. También todo lo que tiene que ver con los ingresos del personal. La comunicación se hace directamente con ellos. Todo se informa a través de carteleras. Tienen una reunión quincenal con el sindicato y ahí se abarca todas las irregularidades o requerimientos, cosas que haya que ajustar.

Con el personal administrativo igual, a través de correo electrónico si necesitamos comunicar algo o a través de cartelera. Ahí se coloca si ingresa algún personal, promoción. Por otro lado, muy pocos en plantas tienen correo electrónico. Los únicos que se comunican con el personal obrero son los sindicatos, ya que ahí se plantean todos los requerimientos, o se ajustan cláusulas que no se hayan cumplidos.

Los trabajadores se van directamente a Recursos Humanos si tienen problemas y tienen que consultar problemas de facturas que tengan que consultar por guarderías, o adelantes de prestaciones sociales.

También está el Departamento de Responsabilidad Social también tienen unas comunicaciones más amplias con los trabajadores por todo lo que tiene que ver con la ley. Ella coordina todo lo que tiene que ver con actividades deportivas, actividades recreativas. Ella junto con Recursos Humanos también lleva lo de la ley de discapacidad, se han dado charlas a los trabajadores, por lo que es un tipo de comunicación, se trata la parte de sensibilización de los obreros, de los empleados. Los eventos del día de la madre, secretaria, comunicación por cartelera y correo electrónico. Los que colocan información en cartelera son Recursos Humanos, Responsabilidad Social y Seguridad industrial. Lo que se coloca en cartera es más que todo comunicados.

2. ¿Qué dificultades tienes para comunicar las cosas?

Los empleados de planta están más pendiente de la cartelera que los mismos empleados, la comunicación es más fluida. La cartelera es su único medio de comunicación que tienen. Lo que quieren comunicar a los obreros Recursos Humanos sabe que va a llegar.

Mientras que el personal administrativo no tienen el mismo interés, a pesar de que les llega la información por correo electrónico y por cartelera. Un ejemplo de esto es: Antes Recursos Humanos entregaba los tickets de administración a través de cupones, y eso se tenía que entregar en un horario establecido porque ese dinero estaba en bóveda. Los trabajadores de administración llegaban fuera de horas porque ellos no sabían nada del horario porque no leían los comunicados.

Los trabajadores operarios leen las carteras muchos más. A pesar de que ha muchos no les llega la comunicación. Hay mucha informalidad, los obreros quieren saber todo, si llega alguien, inclusive en la parte de

administración. Han manifestado que ellos quieren más comunicación, ellos se lo manifiestan al sindicato y el sindicato se los comunica a los de Recursos Humanos.

Se retomo un estructura de superintendencia y ella se lo comunico al sindicatos, pero esa comunicación con los sindicatos muchas veces no funciona porque los empleados no se enteran, por lo que tienen que comunicarlo a través de las carteleras.

Por lo que quedaron en hacer una presentación cuando entre un personal que tenga que tener contacto directo con los empleados de planta.

3. ¿Los empleados les han comunicado alguna molestia de la comunicación que hay en estos momentos?

El personal administrativo se queja mucho de la comunicación, porque no fluye, dicen que no se enteran.

4. ¿Tienen algún sistema o un formato para comunicar las cosas?

No tenemos algo formal o digamos un formato que digamos este es. Si tienen que dar un aviso importante se les coloca se le escribe “Aviso Importante” bien grande. Se les coloca más tipo circular.

5. ¿Cree que pudiera existir un formato que especifique el cómo hacer esas comunicaciones?

Si pudiera darse, lo que pasa es que son muchísimas las comunicaciones que se dan a los trabajadores.

A nivel general la comunicación no es buena, por lo que si se pudiera plantear que haya un sistema acorde y en conjunto para comunicar cualquier

tipo de información por parte de los departamentos de la empresa. Sería bueno crear un departamento que se encargue de canalizar todas las informaciones que llegan y publicarla de una misma forma. De tal manera que haya un esqueleto para las comunicaciones.

ANEXO D

ENTREVISTA D.

GERENTE DE MERCADEO DE C.A. SUCESORA DE JOSÉ PUIG Y CÍA. RICARDO MOLINARES

24 de septiembre de 2010

1. ¿Mercadeo comunica algo?

Mercadeo da soporte al área de Recursos Humanos, Responsabilidad Social y Seguridad Industrial en cuanto a cualquier campaña gráfica que ellos puedan hacer directamente.

En el caso de Seguridad Industrial, ellos publican una información para cumplir con los parámetros legales, por lo que ellos colocan esa información en cartelera y ya.

Una de las herramientas que se creo el año pasado es el Noti Puig, es una forma para que todos estos ámbitos transmitan un mensaje al trabajador, a través de esta mini revista. Aquí se coloca información como actividades especiales que se realizan a través de esto, se hace en conjunto co Responsabilidad Social, Recursos Humanos y Mercadeo. Todo esto para ir cumpliendo con la ley.

Lo que se quiere es crear vínculos de participación, ya que muchas veces los trabajadores creen que lo que se comunica es una obligación pero lo que en realidad se desea es la participación, que haya una retro alimentación.

Mercado en las ultimas actividades que se han estado realizado con los empleados realizan encuestas y también a través del boca a boca, miden

que tanto les gusto el evento o que le gustaría cambiar. Muchas veces los trabajadores piden muchas cosas pero más por comodidad de ellos, que no pueden ser posibles en esta empresa.

El proceso es difícil, depende mucho de la rotación del personal. Por ejemplo no puede haber un departamento de recreación pero si se ha sacado presupuesto para organizarles ciertas actividades.

Mercado lo que hace es recopilar información, cada fecha importante se hace especial.

2. ¿Ha habido quejas de las comunicaciones internas?

Muchos se quejan porque no les llega la información. Es cuestión de conciliación, que ese proceso se vaya implementando pero para que se haga excepcional. Desean que todo sea participativo.

Si hay unos descontentos que tiene en la empresa, eso tiene que resolverse en la empresa no fuera. En la medida que se crea un vínculo entre Recursos Humanos, Responsabilidad Social y Seguridad Industrial, se buscara satisfacer las necesidades.

Hay que decirle a los empleados sobre nuevas cosas: muchos se molestan por tener que quedarse en la empresa fuera de sus horas laborales. Dicen: “Yo no tengo tiempo”, “porque no en día de semana”, etc. Para mi lo importante es comenzar, yo había pensado algo en Realizando en vacaciones: Plan vacacional

Hay que entender que las personas no están ajenas a lo que pasa a su alrededor.

Hay que buscar el equilibrio, es decir, hasta que punto queremos ser una gran empresa, si no se demuestra, si es una empresa familiar, entonces reforzar lo que es la familia.

Nos tenemos que vender ante nuestros clientes internos, hay que ver como podemos responder a nuestros empleados para que se sientan mas cómodos.

ANEXO E

MODELO DE ENCUESTA

ENCUESTA C.A. SUCESORA DE JOSÉ PUIG Y CIA

La presente encuesta está orientada a determinar la situación actual de C.A. Sucesora de José Puig y Cía., y sus empleados con respecto a la misión, visión y valores, por lo que queremos conocer su opinión sobre los ítems presentes.

Muchas gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES

- a) Lea cuidadosamente la interrogante antes de responder.
- b) Marque con una equis (X) la opción(es) con la que más se identifique.
- c) Si tiene alguna duda, solicite ayuda a la persona que administra el cuestionario.
- d) Se garantiza completamente la confidencialidad de sus respuestas.

Datos:

Departamento: _____

Antigüedad: _____ años

Género: () Femenino () Masculino

Preguntas:

Parte I

1. ¿Cómo percibe a la Empresa? (puede seleccionar una o varias opciones)

- () Fabricantes de productos de calidad
- () Productores de galletas
- () Innovadores
- () Empresa de alta tecnología
- () Empresa que satisface necesidades
- () Todas las anteriores
- () Otro: _____

2. ¿Qué aspectos considera necesarios a desarrollar internamente en la empresa?
(Ordene de acuerdo a la prioridad que considere, siendo el 1 el más importante)

- () Comunicación
- () Integración
- () Personal capacitado
- () Lineamientos laborales
- () Estructura Organizacional
- () Otro: _____

Parte II

3. Las comunicaciones me mantienen informado de lo que sucede en la Empresa

- () Muy de acuerdo
- () Acuerdo
- () Desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

4. Las comunicaciones permiten la integración de los trabajadores dentro de la Empresa

- () Muy de acuerdo
- () Acuerdo
- () Desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

5. Las comunicaciones me permiten realizar mi trabajo de manera eficiente

- () Muy de acuerdo
- () Acuerdo
- () Desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

6. Las comunicaciones dentro de la empresa te impulsan a hacer un mejor trabajo

- () Muy de acuerdo
- () Acuerdo
- () Desacuerdo
- () Muy en desacuerdo

7. Las comunicaciones me permiten obtener feedback o retroalimentación con mis subordinados
- () Muy de acuerdo
 - () Acuerdo
 - () Desacuerdo
 - () Muy en desacuerdo
8. ¿Cómo es la comunicación dentro de su departamento?
- () Muy buena
 - () Buena
 - () Mala
 - () Muy mala
9. ¿Qué tipo de mensajes comunican dentro de la Empresa? (Jerarquice de acuerdo a la prioridad que considere, siendo el 1 el más frecuente)
- () Laboral
 - () Entorno
 - () Corporativa
 - () Financiera
 - () Normativas
 - () Motivacional
 - () Otro: _____
10. ¿Qué tipo de información recibo de otros departamentos? (Jerarquice de acuerdo a la prioridad que considere, siendo el 1 el más frecuente)
- () Laboral
 - () Entorno
 - () Corporativa
 - () Financiera
 - () Normativas
 - () Motivacional
 - () Otro: _____
11. Marque con una equis "X" que medio utiliza (puede seleccionar una o varias opciones)
- () Cartelera
 - () Intranet
 - () Memorándum
 - () Reuniones
 - () Revista Interna
 - () Conferencia

- () Grupo de trabajo
- () Cara a cara
- () Otro: _____

12. Marque con una equis "X" que utilidad le ve a los siguientes medios:

Medios	Utilidad			
	Muy Útil	Útil	Poco Útil	Nada Útil
Cartelera				
Intranet				
Memorándum				
Reuniones				
Revista Interna				
Conferencia				
Grupo de Trabajo				
Cara a Cara				
Otro:				

Parte III

13. ¿Te parece que es necesaria la misión, visión y valores (filosofía de gestión) en una empresa?

- () Si () No

En caso de ser negativa la respuesta explique ¿Por qué?

En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿Por qué es necesaria la misión, visión y valores? (puede seleccionar una o varias opciones)

- () Metas a futuro
- () Compromiso con los públicos (clientes, proveedores, empleados y accionistas)
- () Afianzar objetivos
- () Incentivo laboral
- () Lineamiento de la empresa

- Todas las anteriores
- Otro: _____

14. ¿Ha notado algún cambio en la misión, visión y valores que formule la Empresa?

- Si
- No

15. Mencione 2 aspectos centrales que observa dentro de la nueva Filosofía de la Empresa (misión, visión, valores)

16. ¿Estás de acuerdo con este cambio de la misión, visión y valores en la Empresa?

- Si No

¿Por qué?

17. ¿Te sientes identificado con la nueva misión, visión y valores (filosofía de gestión)?

- Muy identificado
- Algo identificado
- Poco identificado
- Nada identificado

18. ¿Qué atributos cree que la empresa quiera reflejar con el cambio de la misión, visión y valores en la empresa? (Ordene de acuerdo a la prioridad que considere, siendo el 1 el más importante)

- Planteamiento de nuevos objetivos
- Adaptación al entorno
- Refuerzo de valores
- Énfasis en tecnología e innovación
- Mayor enfoque en Capital Humano

-) Buscar ser más interactivos y dinámicos en el mercado
-) Satisfacción del cliente
-) Otro: _____

19. ¿Qué atributos puede encontrar en la nueva misión, visión y valores que se plantea? (puede seleccionar una o varias opciones)

-) Planteamiento de nuevos objetivos
-) Adaptación al entorno
-) Refuerzo de valores
-) Énfasis en tecnología e innovación
-) Mayor enfoque en Capital Humano
-) Buscar ser más interactivos y dinámicos en el mercado
-) Satisfacción del cliente
-) Otro: _____

20. Que tan de acuerdo o en desacuerdo está con la siguiente afirmación: el cambio en la misión, visión y valores generará un cambio positivo dentro de la empresa

-) Muy de acuerdo
-) Acuerdo
-) Desacuerdo
-) Muy en desacuerdo

¿Por qué?

21. ¿Cuál cree que sea la mejor manera de comunicar el cambio de misión, visión y valores internamente? (puede seleccionar una o varias opciones)

-) Evento anual
-) Reuniones informativas
-) Talleres
-) Comunicados
-) Memorándum
-) Cartelera
-) Videos
-) Revista interna
-) Intranet
-) Todas las anteriores
-) Otro: _____

22. ¿Qué recomendaciones puede dar a la Empresa con respecto a las Comunicaciones Internas?

ANEXO F

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

ANEXO G

CUADRO DE ANÁLISIS DE ENTREVISTAS POR CATEGORÍAS.

ANÁLISIS ENTREVISTA MIGUEL PUIG

Categoría	Segmento
Conocimiento de concepto de Filosofía Organizacional	"Empresa de mucho valor"
Público Objetivo	"Trabajar y producir hoy en día en Venezuela es sumamente difícil"
Objetivo organizacional de Filosofía	"Mientras mantengamos la calidad siempre hacia arriba, seremos reconocidos"
Desarrollo Organizacional (elementos a desarrollar internamente o que se han mejorado)	"El ambiente ha mejorado muchísimo en los últimos años"
Capital Humano	"Se han hecho talleres y cursos para tratar de mejorar la comunicación"
Adaptación al entorno	"La misión, visión y valores son metas que debe alcanzar la empresa"
Atributos de la Empresa	"La misión es el proceso para alcanzar las metas"
Estrategia Comunicacional	"Los valores deben ser los pilares para llegar a cumplir esas metas"
	"Las empresas son entes vivos y van cambiando con el tiempo, por lo que su misión y visión deben ir cambiando"
	"Evolucionando"
	"Los valores no deben cambiar deben reforzarse"
	"El entorno tanto externo como interno siempre cambia y la empresa debe adaptarse"
	"Incorporación de los trabajadores, los proveedores, accionistas y consumidores"
	"Inclusión del concepto de la excelencia"
	"Tiene que haber excelencia en cómo tu trabajas cada parte del proceso"
	"La excelencia es esencial para mantener la calidad"
	"Es circunstancial"
	"Buscamos mejorar cada día"
	"Mejorar el trabajo de sus empleados, que se sientan más cómodos, mejor comunicados y con mejor trato"

"Mayor rapidez en la toma de decisiones, mejor calidad de los productos"
"En Venezuela se han perdido los valores y hay que rescatarlos"
"La gerencia, los asistentes a la gerencia y los gerentes de cada departamento, los jefes de muchísima gente"
"Esto debe ser comunicado de forma masiva"
"Reuniones, intranet, correo interno, eventos y de manera física"
"Sería perfecto aprovechar esta oportunidad en los 100 años"

ANÁLISIS ENTREVISTA JOSÉ LUIS PUIG

Categoría	Segmento
Conocimiento de concepto de Filosofía Organizacional	"Fabricantes de producto de altísima calidad"
Público Objetivo	"Tenemos tecnología"
Objetivo organizacional de Filosofía	"Satisfacemos necesidades del consumidor"
Desarrollo Organizacional (elementos a desarrollar internamente o que se han mejorado)	"Nuevas innovaciones"
Capital Humano	"Empezar a tener mejor comunicación"
Adaptación al entorno	"Tenemos que ir más acorde con las necesidades y requerimiento de nuestros trabajadores"
Atributos de la Empresa	"Cumplir con los objetivos"
Estrategia Comunicacional	"La visión es lo que nos vamos a proponer, cuál es el objetivo de la empresa"
	"La misión es como llegas al objetivo"
	"Los objetivos de la visión son hacia donde todos debemos apuntar y remar"
	"Los valores son importantes para que la empresa logre los objetivos que se plantea"
	"Sin los valores no podemos tener unos trabajadores contentos y no podemos tener un personal preparado"
	"Replanteamiento"
	"Cambios muy grandes en tecnología"
	"El país ha cambiado muchísimo y todos esos valores tenemos que saber acoplar hoy en día"
	"Nueva gente, nueva juventud, nuevas visiones"
	"El mundo va cambiando y uno tiene que ir cambiando"
	"la nueva misión, visión y valores es más humana, está dirigida al factor humano como posición firme"
	"Acomodarse a los clientes para brindar un mejor servicio"
	"Empresa más sólida en el factor humano"

"Que las próximas generaciones o para que la comañía pueda durar otros 100 años más"
"Las futuras generaciones y el futuro de la compañía sea mucho más abierto y que tenga un mejor camino"
"Opiniones múltiples de diferentes partes de la gerencia de la compañía"
"Buena participación en lo que fue como buscar esos objetivos o tarzarse esas metas de misión y visión"
"Esforzarnos más en comunicarles a nuestros trabajadores"
"Reuniones o charlas"
"Empezar desde adentro, repetirlo muchas veces"
"Empresa de larga tradición"
"Mejorar mucho más nuestra calidad en función del cliente"
"Si no mantenemos la empresa no va a tener la vida que desea a futuro"

ANÁLISIS ENTREVISTA NESTOR PUIG

Categoría	Segmento
Conocimiento de concepto de Filosofía Organizacional	"Empresa que mantiene Calidad"
Público Objetivo	"Atención al cliente"
Objetivo organizacional de Filosofía	"Innovación de productos"
Desarrollo Organizacional (elementos a desarrollar internamente o que se han mejorado)	"No creo que haya una gran comunicación, no creo que haya mucha integración"
Capital Humano	"Tratar de llegar a donde uno se propone...seguir buscando esa meta"
Adaptación al entorno	"Inclusión de mejores ingredientes y mejor tecnología y rentabilidad"
Atributos de la Empresa	"Satisfacción al cliente"
Estrategia Comunicacional	"Al lograr los objetivos se crean nuevos objetivos"
	"Modificar la misión, visión y valores y se agregan nuevas cosas"
	"La vieja filosofía se hizo sin el conocimiento real de lo que es"
	"La idea es mantenerse en el tiempo"
	"Nuevas generaciones"
	"Creo que las generaciones de la fábrica han logrado nuevas ideas y nuevos productos"
	"Participaron los directivos y la gerencia"
	"Se busca entrar en la globalización"
	"La comunicación interna con sus empleados para que se vayan integrando"
	"Hacer un trabajo de hormiguita, para que vean que si la empresa va bien, ellos van bien"
	"Es el propio momento, se estaría aplicando en un nuevo siglo y al entrar en este nuevo siglo, lógicamente tenemos que entrar con algo nuevo"

ANÁLISIS ENTREVISTA CARLOS ALBERTO PUIG

Categoría	Segmento
Conocimiento de concepto de Filosofía Organizacional	"Buscar ser más eficaces"
Público Objetivo	"Evaluación y acción"
Objetivo organizacional de Filosofía	"Empresa de alta tecnología"
Desarrollo Organizacional (elementos a desarrollar internamente o que se han mejorado)	"Queremos ir por delante de todos"
Capital Humano	"Buscando ahorrar tiempo, siendo más eficaces"
Adaptación al entorno	"Que nuestros empleados sean capaces de aspirar más"
Atributos de la Empresa	"Brindar herramienta y ayuda para que los empleados sean más hábiles"
Estrategia Comunicacional	"Llegar al cliente sin estar ahí"
	"Los empleados están contentos"
	"Hay una relación de respeto entre el empleado y el Gerente, por iniciativa de ambos"
	"Mejorar expandir nuestro futuro y nuestra empresa"
	"Es nuestra visión a futuro"
	"Misión es evaluación en acción"
	"los valores brindan acercamiento y comunicación"
	"Tenemos que consolidar y alinear los objetivos de la Empresa"
	"Construir un objetivo modelo para el modelo de la empresa"
	"La calidad es lo más importante"
	"Desarrollo de la empresa"
	"Renovar es siempre bueno"
	"Nos estamos quedando pequeños, tenemos que crecer y mantener el liderazgo"
	"El crecimiento de la compañía, te impulsa a crecer y a alcanzar las metas"
	"Debemos tener evaluación y acción"

"No está ni mala ni buena, pero hay que progresar, ver a futuro y ser más objetivos"
"Simplificar procesos"
"Debemos ver que actividades realizamos, ver nuestro rol y nos daremos cuenta hacia donde queremos ir"
"Alineados al futuro"
"Buscamos prevenir momento de crisis"
"Aprovechar la crisis cuando se presenta"
"Podemos ir más adelante que la competencia"
"Un gran equipo de colaboradores, de ahí fue que arrancó el proceso, luego participaron todos los Gerentes"
Conocimiento de concepto de Filosofía Organizacional
"Sentirse orgullosos de estar en una compañía que tiene 100 años"
"Siempre estamos en búsqueda de la excelencia"
"Los 100 años son el momento ideal para comunicar el cambio de misión, visión y valores"
"Momento en que se puede apreciar la trayectoria, constancia, la continuidad en calidad y servicio"

ANEXO H

CUADRO COMPARATIVO DE ENTREVISTAS.

	Miguel Puig	José Luis Puig	Nestor Puig	Carlos Alberto Puig
¿Cómo quieres que sea reconocida Puig?	<p>En base a todo el trabajo que hacemos aquí, mas fuerte que todas las épocas anteriores que hemos pasado, ya es reconocida como una Empresa de mucho valor. Las empresas que están trabajando hoy en día en el país son reconocidas porque trabajar y producir hoy en día en Venezuela es sumamente difícil. Las empresas son atacadas desde todos los ángulos y mantener la producción, distribución y calidad, mantener la imagen y el producto en el mercado se ha vuelto muy cuesta arriba.</p> <p>Deseamos que la empresa siga siendo reconocida, y es reconocida porque vemos cómo es la rotación del producto en el mercado, que es sumamente buena, y esperamos que se mantenga así. Mientras mantengamos la calidad siempre</p>	<p>Como una gran empresa fabricantes de galletas de productos de altísima calidad, que vean que en nuestra empresa hay tecnología, calidad, que el producto se hace para satisfacer las necesidades del consumidor, incluso las nuevas innovaciones también se hace pensando en él.</p>	<p>Creo que como siempre se ha visto, como una empresa que mantiene calidad, consistencia que atiende a sus clientes y que trata siempre de innovar sus productos o renovar sus productos.</p>	<p>Buscar ser mas eficaces, en evaluación y acción. Somos una emprxasaxasasa de alta tecnología y queremos ir por delante de todos. Siempre buscando ahorrar tiempo, para así ser mas eficaces. Con los vendedores siempre busco que sean altamente eficaces, que sean capaces de aspirar más. Darles herramientas y ayudarlos, que sean mas hábiles. Uno de los aspectos que estamos desarrollando es llegar al cliente sin estar ahí. Esto referido a los productos específicamente. Que los compradores quieran tus productos, que los soliciten.</p>

Plan de Comunicaciones con base en las necesidades de la empresa
C.A. Sucesora de José Puig y Cía.

	hacia arriba será así.			
¿Cómo ve el ambiente dentro de la empresa?	En los últimos años ha mejorado muchísimo, hemos trabajado en ese sentido. Se han hecho talleres y cursos para tratar de mejorar la comunicación, tanto interdepartamental como entre los mismos trabajadores y empleados, así como se han organizado cursos y talleres entre las plantas, incluso, hoy en día, las reuniones son generales, tienen oportunidades de compartir entre ellos.	Creo que hay que empezar a tener mejor comunicación, quizás estos años han hecho cambiar mucho al país, también han cambiado a la empresa, pero tenemos que ir más rápido en ese sentido. Tenemos que ir más acorde con las necesidades, requerimiento de los trabajadores e incluso de nuestros clientes para también cumplir con los objetivos que nosotros estamos planteando.	No creo que haya una gran comunicación, no creo que haya mucha integración más que aquellos que tienen una actividad prolongada dentro de la compañía, que serían aquellos que son muy fieles. Pero hoy en día, esa búsqueda de integrar a la gente se hace difícil aquí en Venezuela	Yo estoy en un cubículo y no me centro tanto en la parte personal, siempre cumpliendo con mi labor de jefe. Yo veo a los empleados contentos, en la parte de obreros, con los que tengo mas cercanía, así como el departamento de sindicatos. Hay una relación de respeto entre el obrero y el gerente, por iniciativa tanto de ellos como nuestra.
¿Conoces la función de la misión, visión y valores en una empresa?	Son metas que debe alcanzar la empresa. Son tanto las metas como el proceso para llegar a las mismas. En cuanto a los valores, deben mantenerse para soportar y ser los pilares para llegar a cumplir esas metas.	La misión es lo que nos vamos a proponer, cual es el objetivo de la empresa para con nuestros clientes, trabajadores y hasta para nuestros accionistas. En cuanto a la visión, es cómo llegas al objetivo, de que manera tengo yo que afianzarme o mejorar, qué tengo que mejorar para lograr los objetivos de la misión, que son hacia donde todos debemos apuntar y remar. Los valores hay que destacar la parte social, que es muy importante para que la empresa logre los	La función de tratar de llegar a donde uno se propone, siempre uno tiene ideas, tiene ilusiones, siempre tiene sueños que con el tiempo que poco a poco se van logrando. Hay unos que se hacen realidad otros que no, pero los que no te mantiene vivo para justamente seguir buscando esa meta, el día que uno no tenga esas ilusiones, esas esperanzas, esas ideas a futuro, bueno sencillamente retírate porque no tienes más nada que buscar.	Lo importante no siempre esta a la vista, la función es ser mas eficaces con la tecnología, para mejorar y expandir nuestro futuro, nuestra empresa. Es nuestra visión a futuro. La misión es evaluación en acción con la tecnología y la eficacia. Los valores es sumando, siempre se busca un acercamiento entre los compañeros de trabajo, comunicativos.

Plan de Comunicaciones con base en las necesidades de la empresa
C.A. Sucesora de José Puig y Cía.

		<p>objetivos que se plantee porque sin los valores no podemos tener unos trabajadores contentos no podemos tener un personal preparado para los objetivos finales que se están requiriendo o que se van a requerir en un futuro.</p>		
<p>¿Cuál es la vieja misión, visión y valores? ¿Cuál es la nueva misión, visión y valores?</p>	<p>Estos son conceptos que no son abstractos, que no deben ser abstractos y deben ser muy dinámicos, basados en la vivencia diaria y cotidiana de la Empresa. Las empresas son entes vivos y van cambiando con el tiempo, por lo que su misión y su visión deben ir cambiando. Lo que no debe cambiar son sus valores, estos deben reforzarse. La misión y la visión si pueden cambiar como esta ocurriendo ahorita, evolucionando. El entorno tanto externo como interno siempre cambian y la Empresa debe adaptarse.</p>	<p>Yo creo que si uno cree que ha llegado o no ha llegado un punto tu tienes que replantearte por un lado. Evidentemente en la vieja misión, visión y valores algunos puntos los hemos logrado y otros puntos quizás no se ha logrado porque no se han visto, no hemos tenido la visión; quizás la misión se parezca un poco aunque cambió, pero la visión de cómo llegar y los valores no fueron suficientemente desarrollados como para obtener los resultados que se estaban buscando. También ha habido unos cambios muy grandes en tecnología, a parte que el país ha cambiado muchísimo y todos esos valores, esas piezas que tenemos actualmente, sean parte humana o parte mecánica las tenemos que saber acoplar hoy en día.</p>	<p>La nueva filosofía tiene un cambio más fuerte, hay una parte que se habla en la visión nueva que agrega los mejores ingredientes, la mejor tecnología, mientras que en la vieja no lo especificaba, ambas hablan de calidad de los productos que se laboran, de satisfacer a los clientes. En la visión además se le agrega un punto que es importante hoy en día, como lo es la rentabilidad de la compañía, ya que si no hay rentabilidad no perdura en el tiempo.</p>	<p>La antigua visión no es que estaba mala pero llega un punto en que nosotros tenemos que consolidar y alinear los objetivos de la empresa. Con la nueva se busca es construir un objetivo modelo para el progreso de la empresa. Buscamos ofrecer mayor atención y servicio. La calidad es lo mas importante. Clientes con quejas y la especial atención, el consumidor es el que más se preocupa por tus estándares de calidad.</p>

Plan de Comunicaciones con base en las necesidades de la empresa
C.A. Sucesora de José Puig y Cía.

<p>¿A qué se debe el cambio de la misión, visión y valores? ¿Se debe a los 100 años?</p>	<p>El punto de quiebre es la incorporación de tanto los trabajadores como la forma de expresar y de incluir a los proveedores, los accionistas y a los consumidores en nuestra misión. Y en la visión el, la inclusión del concepto de la excelencia, que no estaba incluida en la visión vieja. Para poder mantener la calidad en los productos que fabricas y el servicio que prestas a tus aliados comerciales, por ende a tus consumidores, tiene que haber excelencia en cómo tu trabajas cada parte del proceso. Esto es básico y fundamental en la búsqueda de la excelencia.</p>	<p>Es un momento apropiado para hacerlo, revisarnos, tenemos nueva gente, nueva juventud, nuevas opiniones, nuevas visiones, por eso creíamos que era un buen momento para hacer esa revisión, tampoco es que es muy lejano la primera vez que se hizo la meta de misión, visión, valores, no es que tenga muchos años, pero si no las planteamos porque era un objetivo que teníamos que hacer. El mundo va cambiando día a día y uno tiene que ir cambiando por eso vimos que los 100 años era un momento apropiado para hacer estos cambios, si lo amerita la compañía; definitivamente toda compañía tiene que siempre ir cambiando.</p>	<p>Porque eso es muy interactivo, con el tiempo uno va logrando los objetivos, y se crean nuevos objetivos, al crearse nuevos objetivos lógicamente esos cambios de misión, visión y valores hay que irlos modificando y se van agregando nuevas cosas.</p> <p>El cambio no se debe a los 100 años, creo que está coincidiendo y la necesidad de motivarnos a seguir adelante.</p>	<p>Estamos empezando nuestro desarrollo. Renovar es siempre bueno. La apertura también. Nos estamos quedando pequeños, tenemos que crecer y mantener el liderazgo. El crecimiento de la compañía te impulsa a crecer y alcanzar las metas.</p>
<p>¿Qué errores o discrepancias tiene la antigua misión visión y valores con respecto a la actual?</p>	<p>Es circunstancial. No creo que tenga que ver directamente, no fue adrede. Esto puedo haber sucedido cumpliendo 80 o 150 años. Es circunstancial, en este momento esta cumpliendo 100 años, y no necesariamente porque este cumpliendo 100 años hay que cambiar la misión, visión y valores de la Empresa.</p>	<p>Yo creo que no era tan humana por un lado, la nueva es mucho más humana, está más dirigida al factor humano como posición firme. Por otro lado, creo que la calidad estaba puesta pero creo que no tan bien definida como está hoy en día y hace falta que esto sea un punto muy importante, porque el servicio si va variando según uno tenga cliente,</p>	<p>Creo que la vieja filosofía se hizo sin el conocimiento real de lo que es. Cuando se hizo, no se tenía con presión no se tenía una visión propia de la gerencia, esta fue desarrollada por el departamento de mercado, de ventas y Recursos Humanos, estos fueron recopilando la información, lógicamente si intervino la Directiva pero no teníamos la información</p>	<p>Debemos tener evaluación y acción. Estamos empezando nuestro desarrollo y es por esto que lo estamos haciendo. No esta ni mala ni buena pero hay que progresar, ver al futuro y ser mas objetivos.</p>

Plan de Comunicaciones con base en las necesidades de la empresa
C.A. Sucesora de José Puig y Cía.

		los clientes van variando cada día y según ellos vayan variando uno tiene que irse acomodando a los clientes para poder darle su servicio.	necesaria para lograr esos conceptos de cada una de ellas.	
¿Qué quieren lograr con ese cambio?	Buscamos mejorar cada día. La búsqueda de una gerencia es justamente mejorar el trabajo de sus empleados, que se sientan más cómodos, mejor comunicados, con mejor trato, mayor rapidez en la toma de decisiones, mejor calidad en los productos. Eso es lo que se busca tratando de transmitir la idea de la misión, visión y valores. Sobre todo, veo muy importantes los valores, en el entorno donde vivimos, en Venezuela, se han perdido los valores, y hay que rescatarlos.	Tener una empresa mucho más sólida en el factor humano, creo que ese es el primer punto. En el que las próximas generaciones o para que la compañía pueda durar otros 100 años más, y que las futuras generaciones y el futuro de la compañía sea mucho más abierto y que tenga un mejor camino.	La idea es mantenerse en el tiempo, que las nuevas generaciones logren lo que uno no logre y mucho más, creo que las generaciones de la fábrica han logrado nuevas ideas y nuevos productos.	Simplificar procesos. Pienso que debemos evaluarlos todos, debemos ver que actividades realizamos, ver nuestro rol y nos daremos cuenta hacia donde queremos ir. Queremos ser más eficaces y mejorar en tecnología que siempre nos ha caracterizado, buscando así nuestro objetivo principal, que estén alineados al futuro. Buscamos prevenir momentos de crisis, estaremos atentos o pendientes frente a las señales y luego aprovechar la crisis cuando se presenta, con esto podremos ir un poco más adelante que la competencia.
¿Quiénes participaron en el proceso creativo de esto?	La gerencia, los asistentes a la gerencia y los gerentes de cada departamento, los jefes directos de muchísima gente. En cuanto al proceso creativo, esto no va a llegar a colar a todos, a la parte subalterna de la gerencia, esto va a quedar en el nivel gerencial.	Ha habido opiniones múltiples de diferentes partes de la gerencia de la compañía, que han intervenido desde psicólogos, abogados, ingenieros; ha habido una buena participación en lo que fue como buscar esos objetivos o trazarse esas metas de misión y visión	Participaron los directivos y la gerencia, la búsqueda real fue a través de bibliografías, sobre cual era hoy en día las opiniones a nivel internacional de la misión, visión y valores de cada empresa, lo que se recopiló y se buscó obtener lo que todas las empresas buscan hoy en día	Un gran equipo de colaboradores, de ahí fue que arrancó el proceso, luego participaron todos los Gerentes. Hay otras propuestas, pero son tímidas y uno está ciego, necesitámos escucharnos todos.

Plan de Comunicaciones con base en las necesidades de la empresa
C.A. Sucesora de José Puig y Cía.

	que es suficiente en ese staff lineal y horizontal.		que es entrar en esa globalización.	
¿Cuál crees que sea la mejor manera de comunicar este cambio?	Yo espero que fuese comunicado. Este año hay varios momentos oportunos para hacerlo, con los 100 años que se están cumpliendo hay varias oportunidades, esta el momento en que se van a hacer las condecoraciones por los años de servicio, se pueden hacer reuniones en específico que se están haciendo con los gerentes, se puede hacer una reunión especial, se puede comunicar vía intranet y el correo interno, en la fiesta anual de manera física (Tríptico o Dúptico). Esto debe ser comunicado de forma masiva.	La mejor manera de comunicarlo, es tener un poco más de acercamiento de esforzarnos más en comunicarle a nuestros trabajadores cuál es el objetivo de nuestra búsqueda, y repetimos una cantidad de veces durante el año, sea a través de ciertos reuniones o charlas; pero yo creo que hay que empezar desde adentro y hay que repetirlo muchas veces, ya que mi experiencia me dice que aunque lo repitas una vez no es suficiente; por lo que hay que estar en una constante lucha y un constante esfuerzo para saber cuales son los objetivos.	Hoy en día hay muchas cosas, hoy en día se tiene el Twister, Facebook, Internet, las pancartas, la publicidad, televisión, radio, todo eso. También lógicamente la parte interna de comunicación interna dentro de sus empleados para que se vayan integrando, aquellos que no se quieran integrar porque sencillamente no les importa, habrá que hacer un trabajo de horniguilla para que vean que si la empresa va bien ellos van bien.	Comunicación, es la base. No es el momento para la comunicación externa. Es sentirse orgulloso de estar en una compañía que tiene 100 años, y muchos de los empleados tienen más de 40 años. Esta es una compañía en que tanto los viejos como los nuevos, el personal y el material, siempre estamos en búsqueda de la excelencia
Siendo este año los 100 años de la empresa, ¿Consideras que se deba enmarcar este cambio como estrategia de comunicación?	Si se puede, creo que sería perfecto aprovechar esta oportunidad.	Uno siempre se puede apalancar para esto, pero lo que no se si es el mejor momento de decir uno, "este es mi momento para apalancarme o no", yo creo que no hace falta publicar que yo tengo 100 años para hacer algo, yo creo que el público sabe que no es una empresa de 50 años, es una empresa de larga tradición y creo que lo que tenemos	Si, es el propio momento, se estaría aplicando en un nuevo siglo y al entrar en este nuevo siglo, lógicamente tenemos que entrar con algo nuevo.	Los 100 años son el momento ideal para comunicar este cambio en misión, visión y valores. Es el momento en que se puede apreciar la trayectoria y la constancia, la continuidad en calidad y servicios.

Plan de Comunicaciones con base en las necesidades de la empresa
C.A. Sucesora de José Puig y Cía.

		que hacer es mejorar mucho más nuestra calidad, hacer un mayor esfuerzo, mejorar los productos, para que los clientes siempre tengan una buena sensación de lo que mantenemos y producimos, si no mantenemos la empresa no va a tener la vida que desea a futuro.		
--	--	---	--	--

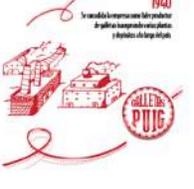
ANEXO I

PROPUESTAS VISUALES PARA EL PLAN DE COMUNICACIONES INTERNAS

REVISTA INTERNA



MANUAL DE INDUCCIÓN

  <p style="text-align: center;">Creciendo y renovando Ideas...</p>	<p>Porque Galletas Puig es cada una de las personas que aquí trabajan, queremos que conozcas quiénes somos, qué hacemos y cómo lo hacemos.</p> <p>Nuestra historia es el reflejo de lo que somos y hemos sido por 100 años: trabajando con excelencia, combinando los mejores ingredientes con la mejor tecnología.</p> <p>Día a día nos esforzamos para despertar emociones en cada uno de los venezolanos, de la mano de un equipo humano comprometido con nuestros objetivos.</p>  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Historia - Filosofía - Objetivos y metas - Organigrama - Normativa general - Áreas - Clientes - Nuestros productos </div>  <p style="text-align: center;">Creciendo y renovando Ideas...</p>
<h3 style="text-align: center;">Historia</h3> <p>Galletas Puig es una empresa que se caracteriza por su tradición familiar. Desde sus inicios, ha preservado los valores y principios de una familia, así como, las recetas de sus productos. Es por esto que es de gran importancia hacer referencia a su trayectoria en la industria de galletas venezolanas.</p> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center; width: 45%;">  <p>1911 Despegamos desde el inicio. Desarrollamos una línea de productos de calidad.</p> </div> <div style="text-align: center; width: 45%;">  <p>1919 Nace una nueva generación. Compartimos la tradición y la innovación.</p> </div> <div style="text-align: center; width: 45%;">  <p>1940 Preservamos la tradición. Innovamos en cada producto.</p> </div> <div style="text-align: center; width: 45%;">  <p>1940 Innovamos en cada producto. Preservamos la tradición y la calidad.</p> </div> </div> <p style="text-align: center;">Creciendo y renovando Ideas...</p>	<h3 style="text-align: center;">Filosofía</h3> <p>Misión</p> <p>"Somos una empresa productora de galletas de alta calidad, así como en distribución y servicios; trabajamos en beneficio de nuestros consumidores, trabajadores, proveedores, clientes y accionistas".</p> <p>Visión</p> <p>"Esforzamos por mantener la excelencia, combinando los mejores ingredientes con la mejor tecnología, para ofrecer productos de alta calidad, accesibles al consumidor brindando un mejor servicio, que permitan un crecimiento sostenido y rentable en el mercado, de la mano de un equipo humano comprometido con nuestros objetivos y valores".</p> <p>Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad: ofrecemos la mejor calidad entendiendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes, así como la innovación en productos, servicios y tecnología. Servicio: trabajamos con pasión, en forma justa, valiosa y transparente, satisficando cada necesidad de nuestros clientes y aliados comerciales, con agilidad y efectiva respuesta. Aprendizaje constante: nos adaptamos a nuevos escenarios de cada momento que vivimos y nos preparamos con entusiasmo y seriedad para alcanzar nuestras metas. Responsabilidad: somos conscientes de nuestros deberes y obligaciones como individuos y sociedad, apostando en el trabajo en equipo, siendo eficientes y con una excelente actitud de ser mejores cada día. Trabajo en equipo: somos un grupo de personas altamente integrado que compartimos una misma visión y nos apoyamos mutuamente buscando cualquier obstáculo para lograr nuestras metas y objetivos. Competitividad: ofrecemos la mejor calidad y el mejor servicio, a mejor precio posible, posicionándonos como los mejores en el mercado. Imagen: somos reconocidos como una empresa que brinda la más alta calidad y el mejor servicio, como representantes de la mejor galleta y calidad, superando las expectativas de nuestros consumidores. Tradicición: hemos heredado durante un siglo la tradición de valor a través de la familia Puig, haciendo parte a cada uno de nuestros consumidores, trabajadores, clientes y proveedores, como parte de la misma. Socialmente responsables: nos sentimos comprometidos con nuestra comunidad, contribuyendo activamente con el mejoramiento social, económico y cultural. <p style="text-align: center;">Creciendo y renovando Ideas...</p>

