



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Comunicación Social

Mención Comunicaciones Publicitarias

Trabajo Especial de Grado

Año Académico 2009-2010

**ESTRATEGIA COMUNICACIONAL INTERNA PARA TRABAJADORES DE
NÓMINA DIARIA SIN ACCESOS A MEDIOS ELECTRÓNICOS DE
CERVECERÍA POLAR - PLANTA LOS CORTIJOS**

Trabajo de Investigación presentado por:

NATERA, Jaime

y

PRIETO, Yhoana

Tutor Académico: ARAUJO, Elsi

Tutor Empresarial: DE FREITAS, Gabriel

Abril 2010

Planilla de evaluación

Fecha: _____

Escuela de Comunicación Social
Universidad Católica Andrés Bello

En nuestro carácter de Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado:

realizado por los estudiantes:

1	
2	
3	

que les permite optar al título de Licenciado en Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello, dejamos constancia de que una vez revisado el mencionado trabajo y sometido éste a presentación y defensa públicas, se le otorga la siguiente calificación:

Calificación Final: En números _____ En letras: _____

Observaciones _____

Presidente del Jurado

Tutor

Jurado

DEDICATORIA

Este Trabajo de Grado está dedicado aquellas personas que fueron parte fundamental en mi vida y que siempre pude contar con su apoyo.

El esfuerzo que hicieron mis padres durante mi vida desde el inicio del colegio hasta culminar la universidad se los agradeceré eternamente. Siempre a través de sus palabras me dieron a entender lo importante que es prepararse, esforzarse, ser constante para obtener un título universitario. Recuerdo con mucho cariño cuando me decían “ahorita estás esforzándote preparando el terreno para sembrar tus semillas que luego en un futuro recogerás como frutos”.

A mi madre Xiomara le agradezco por enseñarme el valor de la constancia y el esfuerzo. Me demostró que nunca debo rendirme antes los obstáculos y que siempre hay caminos para superarlos, gracias a esos valores he llegado a donde estoy. Nunca olvidaré el trabajo que cada día hizo para prepararme sus maravillosos almuerzos que me acompañaron a lo largo de la carrera, dándome la suficiente energía para mantenerme activo durante muchas horas y demostrándome que ella siempre está ahí.

A mi padre Jaime aunque estés muy lejos y no pudiste verme como crecía personal y profesionalmente. Te agradezco por enseñarme que cada esfuerzo tiene su recompensa. Nunca olvidaré lo que decías: “persigue tus sueños, alcánzalos y no permitas que nadie te diga que no puedo conseguirlos”. La lectura y los números fueron tu mayor enseñanza porque me demostraste que son tan importantes en la vida como dormir y comer.

A mi hermana Sofía le agradezco que siempre estuviera a mi lado, con su cariño y simpatía. Animándome y siendo una grata compañía en mi vida desde que llegó hace 23 años.

A la Universidad Católica Andrés Bello, le agradezco haberme dado la oportunidad de recibir el beneficio económico de ser Beca Trabajo porque sin esa ayuda no habría podido estudiar y lograr mi sueño. Gracias a los Departamentos de Archivo

General y Servicios Generales por trabajar con ustedes y compartir gratos momentos dentro de la universidad.

A mi amiga Yhoana “Yhoa” le doy las gracias por ser mi compañera de tesis ya que me ha demostrado que tan importante es el valor de una amistad. Su constancia, esfuerzo y dedicación nos permitió alcanzar esta meta.

A todas mis amistades les agradezco por ser parte de mi vida en los momentos buenos y malos. Siempre pude contar con su apoyo. Además, de ningún modo olvidaré aquellos amigos que siempre estuvieron presentes al momento de pedirles un aventón hasta mi casa y nunca me la negaron al momento de salir de clases. Un millón de gracias a cada uno de ellos.

A mis padres, a mi hermana, y a mis amigos les agradezco su presencia, apoyo y amistad...lo logré.

Jaime Gerardo Natera Zerpa

Dedico este trabajo de grado, toda mi carrera y camino recorrido por esta universidad a Dios y a la Virgen del Coromoto, quienes siempre estuvieron a mi lado iluminando mis días y mis noches de traspasos, brindándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día para poder seguir adelante traspasando cada barrera que se me presentaba en el camino.

Además quisiera también dedicarles esta tesis a mis padres Anabell Sandoval y Yhorman Prieto, quienes me han infundido la ética, la responsabilidad, el amor, la constancia y entereza que hoy en día rige mi vida y que sin ellos no hubiese podido terminar este ciclo. Gracias por todo papá, mamá por brindarme la carrera que presidirá mi vida, por ofrecerme un futuro y sobre todo por creer en mí; por todo esto y más gracias este trabajo es por y para ustedes.

A mis hermanos Yhosibell y Yhorman José, por siempre estar conmigo, apoyarme y hacerme reír o fastidiarme mientras hacía esta investigación. Los amo.

Mis tíos y primos, que si me pongo a nombrarlos nunca voy a terminar, los amo, gracias por siempre estar pendiente de mí y apoyarme.

Mis abuelos, Cabo y Elba quienes ya no se encuentran conmigo físicamente, pero a quienes no dejo de pensar cada día de mi vida a ustedes dedico mi tesis, porque sé que son y serán siempre mis ángeles protectores, los amo.

A ti abuelita Blanca, por siempre preocuparte por mí, y demostrar tu orgullo de tenerme como nieta.

Natalie, mi hermana y mi amiga, quien desde tan lejos siempre me estuvo llamando para preguntarme como estaba todo, si ya había entregado, siempre dándome palabras de aliento y diciéndome lo mucho que rezaba y deseaba para que terminara, esta tesis también es para ti hermana y para mi primera sobrina Emilie que viene en camino.

Sisterina, para ti no tengo palabras para agradecerte todo lo que has hecho por mí, se que hemos pasado etapas de nuestras vidas en la que creemos no soportarnos, pero al fin al final del día siempre serás mi hermana y te amo, y te doy las gracias por los regaños y por estar pendiente de que todas las cosas que me propongan me salgan bien. ¡Gracias!

A todos mis amigos, que si los nombro a todos no terminaría nunca, porque fueron muchos los que estuvieron pendiente de mí durante este proceso; hubo quienes me alimentaron cuando no había comido, quienes lloraron y quienes simplemente solo estaban ahí, una y otra vez gracias por simplemente estar y apoyarme, dándome ánimos cuando ya decía que no podía con tanta presión; gracias por estar conmigo todo este tiempo a pesar de que los abandone, porque siempre estuvieron pendiente de que terminara mi tesis y aquí está, mil gracias por siempre estar pendiente. Y especialmente gracias a esa persona tan especial que está en mi vida ahora, porque fue la que más apoyo me brindó, la que más me entendió y escuchó, la que más palabras de aliento me dio y de las que a veces más regaños recibí, cuando me sentía frustrada, a ti gracias por ser parte de mi vida.

A Merian y a Karelys, mis compañeras, mis hermanas y mis amigas, no hay palabras para agradecerles a ustedes todo el apoyo que me han dado durante toda la carrera; comenzamos juntas en Guayana y aquí estamos amigas ¡Lo Logramos! Las amo siempre serán parte importante en mi vida.

Mi compañero de tesis Jaime Natera, amigo y hermano, con quien me desvele, me enferme, reí, me enoje, pero siempre estuvimos ahí brindándonos nuestros hombros para apoyarnos cuando nos sentíamos decaídos, cuantas canciones dedicamos a nuestra tesis, ahora es hora de cerrar este capítulo de nuestras vidas y continuar adelante labrando nuestro futuro, estoy segura que serás un gran profesional, te adoro, aquí está el fruto de nuestro esfuerzo y nuestros trasnochos, como en ocasiones decíamos “nuestro bebe”. Doy gracias a Dios porque no pude haber escogido mejor compañero de tesis, te quiero.

Por último a todos y cada uno de mis profesores de quienes aprendí académicamente y de otros personalmente, el “Z” más que mi profesor mi amigo, gracias por aguantarme tantas cosas y apoyarme siempre. Agradezco a la vida y a dios por haberme cruzado en mi camino con profesores de la talla de los que tuve. Nunca los olvidare.

Yhoana Prieto

AGRADECIMIENTOS

Quisiéramos agradecer muy especialmente a todas aquellas personas que contribuyeran de alguna manera al desarrollo de esta investigación para que se pudiera llevar a cabo; a nuestros tutores tanto académico, Elsi Araujo, como empresarial, Gabriel de Freitas, por guiarnos durante todo este camino; a cada uno de los entrevistados, pues sin ellos no hubiese sido posible el desarrollo de nuestro trabajo de grado; a Empresas Polar, por brindarnos toda la información posible y ofrecernos su apoyo, por último pero no menos importante el profesor Jorge Ezenarro, a quien en muchas ocasiones recurrimos para que nos ayudara y él siempre estuvo dispuesto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	21
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	23
1.1. Descripción del problema.....	23
1.2. Objetivo General.....	24
1.2.1. Objetivos Específicos.....	24
1.3. Formulación.....	24
1.4. Delimitación.....	25
1.5. Justificación.....	25
II. MARCO CONCEPTUAL.....	26
2.1. Comunicación.....	26
2.2. Organización.....	27
2.2.1. Estructura de la organización	27
2.2.1.1. Estructura y cultura organizacional.....	27
2.3. Comunicación Corporativa y la Organización.....	28
2.3.1. La Organización y la Comunicación Organizacional.....	28
2.3.2. Los Sistemas de Comunicación y La Organización.....	30
2.3.3. Dimensiones de la Comunicación en las Organizaciones.....	30
2.3.3.1. Entorno, Contorno, Dintorno.....	30

2.3.3.2. La Cultura como elemento de la Comunicación en las Organizaciones.....	31
2.4. Escenarios comunicativos.....	31
2.5. Elementos de la Cultura Corporativa.....	32
2.5.1. Elementos para medir la Cultura Corporativa de una organización.....	33
2.5.2. Funciones de la Cultura Corporativa.....	34
2.5.3. Cultura organizacional.....	35
2.6. La Imagen y la Identidad como elementos de la Comunicación en las Organizaciones.....	35
2.6.1. Imagen.....	35
2.6.1.1. Factores que afecta la imagen de una empresa.....	36
2.6.1.1.1. La realidad de la empresa misma.....	36
2.6.1.1.2. La medida en que la compañía y sus actividades hagan noticia.....	37
2.6.1.1.3. Diversidad de la compañía.....	37
2.6.1.1.4. Esfuerzo de comunicaciones.....	37
2.6.1.1.5. Tiempo.....	37
2.6.1.1.6. Desvanecimiento de la memoria.....	38
2.6.2. Identidad.....	38
2.7. Estrategia comunicacional.....	39
2.7.1. Diferencia entre estrategia, táctica y herramienta.....	40
2.7.2. Clasificación de las estrategias.....	40
2.7.2.1. Estrategias por necesidad.....	40

2.7.1.2. Estrategias por problema.....	40
2.7.3. Tipos de Estrategias.....	41
2.7.3.1 Modelo Sinérgico.....	41
2.8. Públicos.....	42
2.9. Táctica.....	42
2.10. Relaciones.....	43
2.11. Motivación.....	43
2.12. Convicción.....	43
2.13. Productividad.....	43
2.14. Sinergia.....	44
2.15 Clasificación de las tácticas.....	44
2.15.1. Tácticas Conceptuales.....	44
2.15.2. Táctica operativa.....	44
2.15.3. Táctica argumental.....	44
2.16. Pilares del plan estratégico de comunicación.....	45
2.16.1 La gerencia debe considerar a la comunicación como el lubricante de la cadena cerrada.....	45
2.16.2. Ensamble de Públicos.....	46
2.16.3. El plan de comunicación debe pensarse desde la perspectiva de las personas.....	46
2.16.4. La Convicción, más allá de la motivación.....	46
2.16.5 Construcción de relaciones de amistad.....	47
2.17. Pilares de las relaciones comunicativas en la organización.....	47

2.17.1. La acción comunicativa.....	47
2.18. Estrategias para la Comunicación Organizacional.....	48
2.18.1. La Secuencia Motivadora como estrategia de comunicación.....	48
2.19. Fuentes de Información Corporativa.....	49
2.20. Medios de comunicación utilizados por las Empresas.....	50
2.21. Herramientas de comunicación interna.....	51
2.21.1. Publicaciones de Control.....	52
2.22. Formatos de comunicación organizacional.....	54
2.23. Competencias del comunicador en las organizaciones.....	55
2.24. Barreras de la comunicación dentro de la organización.....	56
2.24.1. Barreras de tipo operativo.....	56
2.24.2. Barreras de tipo administrativo.....	56
2.24.3. Barreras en el sentido de la comunicación organizacional (problemas de actitudes).....	58
2.24.4. Barreras en la forma de conducción.....	59
2.25. La incomunicación.....	60
2.26. Problemática general de una organización.....	60
2.27. Mensajes.....	61
2.27.1. Mensajes intencionales.....	61
2.27.2. Mensajes no intencionales.....	62
2.28. Mensajes Claves.....	63
2.28.1. Mensaje clave corporativo.....	63

2.29. Comunicación interna.....	63
2.29.1. Canales de la comunicación interna.....	64
2.29.1.1. Comunicación Formales.....	64
III. MARCO REFERENCIAL.....	65
3.1. Empresas Polar.....	65
3.1.1. Reseña	68
3.1.2. Que hacer.....	68
3.1.3. Filosofía Polar.....	68
3.1.3.1. Empresa.....	68
3.1.3.2. Persona.....	69
3.1.3.3. Trabajo.....	69
3.1.3.4. Espíritu de familia.....	70
3.1.3.5. Compromiso Social.....	70
3.1.3.6. Desarrollo Sustentable.....	70
3.1.4. Principios.....	70
3.1.5. Valores.....	72
3.1.6. Información Institucional de Empresas Polar.....	73
3.1.7. Razón de ser.....	74
3.2. Comunicaciones e Imagen Corporativa.....	76
3.2.1. Gerencia corporativa de comunicaciones estratégicas.....	76

3.2.2. Gerencia de Medios.....	76
3.2.3. Gerencia Corporativa de Mercadeo Deportivo.....	76
3.2.4. Gerencia Corporativa de Identidad e Imagen de Marca.....	77
3.2.5. Gerencia Web y Control de Contactos.....	77
3.3. Cervecería Polar.....	78
3.3.1. Definición.....	78
3.3.2. Información Institucional de Cervecería Polar.....	79
3.3.2.1. Definición de Negocio.....	79
3.3.2.2. Resumen de la Estrategia.....	79
3.3.2.3. Definición de Éxito.....	80
3.3.3. Portafolio de Productos de Cervecería Polar.....	80
3.3.3.1. Bebidas Alcohólicas.....	80
3.3.3.2. Bebidas no Alcohólicas.....	81

IV. MARCO METODOLÓGICO.....	83
4.1. Diseño y Tipo de Investigación.....	83
4.2. Operacionalización de Variables.....	85
4.3. Diseño Poblacional.....	89
4.4. Diseño Muestral.....	90
4.4.1. Por Departamentos.....	90
4.4.2. Por Sexo.....	91
4.4.3. Por Edades.....	91

4.4.4. Por Años de Antigüedad.....	92
4.5. Diseño de instrumentos.....	93
4.5.1. La entrevista semiestructurada.....	94
4.5.2. La encuesta.....	95
4.5.3 La observación cualitativa no participante.....	95
4.6. Validación de Instrumentos.....	96
4.7. Ajustes de los Instrumentos de Investigación.....	96
4.8. Instrumentos.....	99
4.8.1. Encuestas.....	99
4.8.2. Entrevistas para los supervisores.....	102
4.8.3. Entrevistas no estructuras para los expertos en comunicación interna y corporativa.....	103
4.9. Criterio de Análisis.....	104
4.10. Limitaciones.....	105
V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	107
5.1. Análisis de Resultados de la Entrevistas No Estructuras para Supervisores de Planta Los Cortijos.....	107
5.1.1. Entrevistas a los Supervisores del Departamento de Envasado.....	107
5.1.2. Entrevistas a los Supervisores del Departamento de Servicios Industriales.....	113

5.1.3. Entrevistas a los Supervisores del Departamento de Elaboración y el Departamento de Logística.....	115
5.2. Análisis de Resultados de la Entrevistas No Estructuras para Expertos en Comunicación Interna.....	116
5.2.1. Entrevistas no estructurada al Licenciado Miguel Antezana.....	116
5.2.2. Entrevista no estructurada a la Licenciada Yasmín Trak.....	118
5.2.3. Entrevista no estructurada a la Licenciada Rafen Ascanio.....	121
5.2.4. Entrevista no estructurada al Licenciado Oscar Suárez.....	123
5.2.5. Entrevista no estructurada al Licenciado Ramón Chávez.....	126
5.3. Resultados de la observación no participativa.....	128
5.3.1. Comunicación dentro de las áreas estudiadas.....	132
5.3.2. Comunicación entre las áreas.....	133
5.3.3. Comunicación supervisor-trabajador.....	134
5.3.4. Comunicación organización-trabajador.....	135
5.3.5. Comunicación sindicato-trabajador.....	136
VI. DISCUSION DE RESULTADOS.....	138
VII. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.....	149
7.1. Diagnóstico de la empresa.....	149
7.2. Objetivos de la empresa.....	151
7.3. Objetivos de la estrategia.....	152
7.3.1. Objetivos Específicos.....	152
7.4. Asignación de recursos	152

7.5. Selección y descripción de los públicos.....	153
7.6. Mensaje Clave.....	153
7.6.1. Concepto Creativo.....	154
7.7. Actividades y mezcla de medios.....	155
7.7.1. Pantallas.....	155
7.7.2. Periódico interno (trimestral).....	157
7.7.3. Buzón de sugerencias.....	158
7.7.4. Boletín (quincenal).....	159
7.7.5. Celulares.....	160
7.7.6 Sobre de Pagos.....	160
7.7.7. Carteleras de Ascensores.....	161
7.7.8 Comunicación Verbal.....	161
7.8. Responsables.....	162
7.9. Voceros.....	165
7.10. Distribución del Presupuesto y Tiempo Estimado de Ejecución.....	166
7.10.1. Distribución del Presupuesto.....	166
7.10.2. Tiempo Estimado de Ejecución.....	167
7.10.3. Cronograma.....	168
7.11. Propuestas de Mecanismo de Evaluación.....	169
7.12. Pieza de la estrategia.....	171
VIII. CONCLUSIONES.....	173
IX. RECOMENDACIONES.....	175

X. GLOSARIO.....	177
-------------------------	------------

XI. BIBLIOGRAFIA.....	178
------------------------------	------------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de Trabajadores por Categoría (...)	90
Tabla 2. Número de Supervisores por Departamentos (...)	91
Tabla 3. Número de Trabajadores por Sexo (...)	91
Tabla 4. Número de Trabajadores por Edades (...)	91
Tabla 5. Número de Trabajadores por Años de Antigüedad (...)	92
Tabla 6. Muestra estratificada en base al 33,3% (...)	93
Tabla 7. Muestra estratificada en base al porcentaje por cada departamento (...)	93
Tabla 8. Matriz de Opinión de los Supervisores de Envasado 1,2,3(...)	107
Tabla 9. Matriz de Opinión de los Supervisores de Envasado 4,5,6 (...)	108
Tabla 10. Matriz de Opinión de los Supervisores de Envasado 7,8,9 (...)	109
Tabla 11. Matriz de Opinión de los Supervisores de Envasado 10,11,12 (...)	110
Tabla 12. Matriz de Opinión de los Supervisores de Envasado 13,14,15 (...)	111
Tabla 13. Matriz de Opinión de los Supervisores de Servicios Industriales 1, 2(...)	113
Tabla 14. Matriz de Opinión de los Supervisores de Servicios Industriales 3, 4(...)	114
Tabla 15. Matriz de Opinión de los Supervisores de Elaboración y Logística (...)	115
Tabla 16. Matriz de Opinión a los Expertos de Comunicación Lic. Miguel Antezana(...)	116

Tabla 17. Matriz de Opinión a los Expertos de Comunicación Lic. Yasmín
Trak(...).118

Tabla 18. Matriz de Opinión a los Expertos de Comunicación Lic. Rafen Ascanio
(...).121

Tabla 19. Matriz de Opinión a los Expertos de Comunicación Lic. Oscar Suárez
(...).123

Tabla 20. Matriz de Opinión a los Expertos de Comunicación Lic. Ramón
(...).126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de Empresas Polar.....	75
Figura 2. Organigrama del Departamento de Comunicaciones e Imagen Corporativa.....	78
Figura 3. Organigrama del Departamento de Gerencia General.....	82

RESUMEN

Cervecería Polar uno de los tres negocios principales de Empresas Polar, representa para los venezolanos una de las organizaciones que presenta crecimiento, estabilidad y comprometidas con el desarrollo económico y social del país, gracias a sus diferentes aportes en materia económica, salud y deporte. El propósito de esta investigación fue diseñar una estrategia comunicacional interna dirigida al personal de nómina diaria sin accesos a medios electrónicos de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos con la finalidad de establecer un vínculo entre los trabajadores y la empresa y buscar un solución de los problemas que aquejan al personal, que necesidades y que objetivos comunicacionales se deben cubrir para diseñar la nueva estrategia comunicacional.

A lo largo de la investigación se constató la carencia de información imperante sobre los medios de comunicaciones interno en la muestra estudiada, quienes a pesar de recibir la información corporativa o del área, está es recibida desigualmente por los trabajadores.

Palabras Claves: Estrategia Comunicacional, Comunicación Interna, Cervecería Polar, Medios Electrónicos, Nómina Diaria

ABSTRACT

Cerveceria Polar one of three main businesses of Empresas Polar, represents for the Venezuelans the one of the organization more that provides growth, stability and committed to economic and social development of the country, thanks to its various inputs in the economic, health and sport. The purpose of this research was to design an internal communications strategy for staff daily payroll without access to electronic means of Cervecería Polar Planta Los Cortijos in order to establish a link between labor and management and seek a solution of the problems facing staff, which needs and communication objectives should be covered to design the new communications strategy.

Throughout the investigation established the prevailing lack of information on internal media in the study sample, who despite receiving corporate information or area is unevenly, is received by workers.

Key Words: Communication Strategy, Internal Communication, Cervecería Polar, Electronics Media, Staff of daily payroll

INTRODUCCIÓN

Empresas Polar es una organización con casi siete décadas en el país brindándole a todas las familias venezolanas lo mejor de sus productos. Es una empresa comprometida que promueve más de 32 mil trabajos directos y más de 5 mil indirectos entre contratistas, y franquiciados.

Es por ello de gran importancia hacer un estudio de las comunicaciones internas de una de las plantas más importantes de la organización Cervecería Polar- Planta Los Cortijos, para determinar su efectividad y los flujos de comunicación internas especialmente con los trabajadores de nómina diaria. Tomando en cuenta que las comunicaciones funcionan como un elemento fundamental para el engranaje del personal con la organización, cumplir los objetivos estratégicos, tener proyecciones de la producción y además funciona para la parte operativa y laboral de la empresa, como para la parte personal de los trabajadores cubriendo las necesidades que estas personas buscan en sus trabajos.

Esta empresa, además, tiene como tradición a través de una cultura propia, que se sea renovado cada cinco años la identidad cultural de la organización, para así adaptarse a las distintas épocas y tecnologías, manteniéndose siempre fiel a los principios de sus fundadores. Este es un factor importante para querer desarrollar el trabajo de grado, y de esta manera poder determinar si estos aspectos de su cultura y clima organizacional que son cambiados cada cierto tiempo son realmente efectivos y si los trabajadores lo asimilan de manera positiva.

En el siguiente trabajo de grado se describen uno a uno los instrumentos cualitativos utilizados como: las entrevistas, y la observación no participativa, para obtener los resultados de esta investigación, con la que se estudiaron la efectividad de los medios ya existentes y el ambiente laboral que existe dentro de esta planta.

El proyecto se justifica por el interés de mantener informados sobre los temas institucionales, y las informaciones que se generen en la planta a los trabajadores que no tienen acceso a los medios electrónicos, a través de una estrategia comunicacional que contribuya a la cultura corporativa y clima organizacional.

El desarrollo de este trabajo se basará en un sondeo de las comunicaciones internas, de elementos asociados a la efectividad de los medios, mensajes, clima y cultura organizacional.

Los resultados y hallazgos obtenidos de esta investigación permitirá diseñar una estrategia comunicacional interna para los trabajadores de nómina diaria de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos, la cual va permitir optimizar los procesos comunicacionales entre la organización y los trabajadores de nomina diaria, para procurar la satisfacción de los trabajadores, que a su vez mejorara el clima organizacional, y además de promover un interés de el público objetivo por la información que en la organización se genere.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

La realización de este trabajo de grado pretende ayudar a Cervecería Polar Planta Los Cortijos, a solucionar los problemas comunicacionales existentes en la nómina diaria. Población importante por ser ellos quienes se encargan de la producción de la planta y el buen funcionamiento del mismo. Es por ello establecer una estrategia en la cual los trabajadores se sientan comunicados a pesar de no contar con el medio electrónico.

Este Trabajo de Grado tuvo como finalidad identificar aquellos puntos que presentan fallas en la comunicación corporativa dentro de Cervecería Polar Planta Los Cortijos, determinando así que en la organización no posee un canal de comunicación interna efectivo que transmita información corporativa y de interés para aquellos perteneciente a la nómina diaria que no tienen acceso a medios electrónicos.

En Planta los Cortijos, los trabajadores de nomina diaria (obreros o trabajadores bases) sólo tienen acceso a los medios implementados por la empresa en lugares como comedores, carteleras en los edificios administrativos y cafetín del mismo, y estos muchas veces no llevan la misma información que los medios electrónicos, limitándoles así a estos trabajadores el derecho a estar informados, por lo que se crea entre ellos una rivalidad entre cargos.

Es por ello que este tema fue seleccionado; debido a las constantes fallas que se detectaron por medio de la observación y el trato directo con los trabajadores y empleados, durante las pasantías realizadas en la empresa, en donde se percataron que existía un problema grave de comunicación interna con este publico, lo cual afectaba directamente el clima, la identidad corporativa, cultura organizacional y en muchas ocasiones la productividad de la planta.

Para determinar el problema se utilizaron instrumentos de recolección de datos cualitativos como la observación, lo que permitieron determinar la efectividad, frecuencia y oportunidad de los medios de comunicación interna utilizados, además se

estudiaron las necesidades tanto de los trabajadores de nómina diaria como de la empresa, para así poder plantear una estrategia comunicacional que ayude a mejorar los flujos de comunicación y herramientas que en ella se utilizan. De esta forma se pretende optimizar el clima y la identidad corporativa, para procurar la satisfacción y el buen funcionamiento de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos.

1.2. Objetivo General de la investigación

Diseñar una estrategia comunicacional dirigida al personal de nómina diaria sin acceso a medios electrónicos de Cervecería Polar Planta-Los Cortijos.

1.2.1. Objetivo Específicos de la Investigación

- Diagnosticar los medios de comunicación internos de Cervecería Polar-Planta los Cortijos.
- Evaluar la efectividad de los medios comunicacionales utilizados en Cervecería Polar-Planta Los Cortijos.
- Identificar las necesidades comunicacionales de la nómina diaria de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos.
- Identificar las necesidades comunicacionales del Departamento de Gestión de Gente de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos.

1.3. Formulación

¿Es posible diseñar una nueva estrategia comunicacional para los empleados de nómina diaria sin accesos a medios electrónicos para mejorar el flujo de información corporativa?

1.4. Delimitación

El proyecto se llevó acabo en Cervecería Polar Planta Los Cortijos (Caracas-Venezuela), y fue realizado durante nueve meses desde el mes Septiembre del año 2009 hasta Abril del año 2010. Se les aplicó los instrumentos a los trabajadores y supervisores de los departamentos de elaboración, envasado, logística, y servicios industriales que conforman la nómina diaria de la empresa.

1.5. Justificación

Este estudio se realizó en la modalidad tesis pasantías y pretende explorar como se están llevando a cabo las comunicaciones internas de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos, entre los trabajadores de nómina diaria de cada una de las áreas de manufactura, Elaboración, Envasado, Servicios Industriales y Logística; para dejar por sentado mediante una estrategia comunicacional medidas más eficaces y optimas para un mejor desarrollo de las comunicaciones internas.

Además, la justificación de este trabajo de grado está basada en el problema comunicacional que aqueja esta organización, especialmente Planta Los Cortijos y en la búsqueda de una solución a través de un diseño de estrategia comunicacional interna que busca mejorar los canales de información y los medios de comunicación actuales utilizados por la empresa que permitirán optimizar el clima organizacional en el que se encuentran actualmente los trabajadores de nómina diaria, población crucial para el funcionamiento y buen desarrollo de la empresa.

La elección de este tema es por lo importancia que tienen comunicacionalmente y la transcendencia que pueda tener dentro de la organización, ya que permitirá un acercamiento entre las relaciones empresa-trabajador, permitiendo así mejorar la cultura y el clima organizacional.

II. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Comunicación

Para Ramos (1991) la comunicación ha dejado de ser únicamente un intercambio de informaciones para convertirse en una compleja red de sistemas y profundas teorías que, relacionadas con otras ciencias impulsan el desarrollo del hombre.

La comunicación es un fenómeno de instinto, semejante a la acción de respirar. En consecuencia, el resultado es igualmente mortal para un ser humano que deje de respirar o de comunicarse. El hombre y sus semejantes establecen un aprendizaje y una evolución persistente. Por ende, la comunicación es un sector particular del conocimiento que tiene como característica la universalidad. (Ramos, 1991)

“Es la información, y, en consecuencia, el establecimiento de unos de canales que permitan su intercambio entre los emisores y los receptores constituyen un factor básico y dinamizador para cualquier tipo de organización” (Barranco, 2000, p. 181)

Para Gómez (2007) la comunicación es una actividad propia de la naturaleza humana que implica interacción y transmisión de mensajes significativos, mediante diversos canales y medios, de alguna buscan influenciar en el comportamiento de los demás, en la organización y en el desarrollo de los sistemas sociales. Además, se considera la comunicación como un proceso del ser humano cuya misión es la interacción de lenguajes que se encuentran más allá del traspaso de la información.

Para el Centro de investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional, CICCO (2007), la comunicación proviene del latín *communicatio-onis* que establece la finalidad en cuanto a la acción que genere algún interés en común, con la obligación de pasar, lo privado a lo público, mediante un código establecido y reconocido.

La comunicación estudia las relaciones comunicacionales del hombre en la sociedad, en todas sus dimensiones: espiritual, cultural, político, económico, científico, físico, etc.

2.2. Organización

Para Aguadero (1993) la organización es una entidad conformada por individuos y grupos que se interrelacionan y que comparten ciertas ideologías.

Una organización es un sistema que recibe suministros del medio ambiente, los transforma y los exporta al entorno con la finalidad de obtener mejores y asegurar su consistencia (Krohling, trans. personal, 2003)

Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (Reyes Ponce, 1983).

2.2.1. Estructura de la organización

Los aspectos estructurales manifiestan la diferencia entre funciones, roles, redes, jerarquías o complejos que formen el tejido social interno de la organización convirtiéndolo en los canales y puntos de apoyo por los cuales circula la información corporativa (Aguadero, 1993).

Para los autores (March y Simon, 1962), la estructura es como conjunto de los modelos de comportamiento de la organización que son relativamente estables y que cambian solos muy lentamente, para estos autores la característica principal de la estructura es la estabilidad.

2.2.1.1. Estructura y cultura organizacional

Para Serna (2000) la estructura de la organización es un pilar importante para crear cultura. Hay estructuras altas que requieren normas y procedimientos que a su vez necesitan supervisión directa y un constante control sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

Entre tanto, las estructuras planas son más ágiles y flexibles, que hacen más fácil la comunicación entre los diferentes niveles de organización y requieren menos reglas y

procedimientos. Así mismo, promueven la interacción entre los miembros de la organización y están más cerca del cliente.

La estructura debe ser armoniosa con las estrategias que defina la organización.

2.3. Comunicación Corporativa y la Organización

“El proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa” (Ind, 1992, p. 68).

Por otra parte Carrascosa (1992) define la comunicación corporativa y la organización como el conjunto de acciones y medios que facilitan las relaciones internas y externas de una organización

“El sistema de mensajes dirigidos a regular las actividades internas de un ente, la empresa, y a promover su imagen” (Hernández Mogollón 1991, p.26).

Es decir, el marco que encuadra y coordina la publicidad, el marketing y la comunicación interna y externa de una empresa o institución. O también el instrumento de gestión que incluye la comunicación de marketing (marketing, promoción de ventas, marketing directo, patrocinio, ventas personales, etc.), la comunicación organizacional (relaciones con las administraciones públicas, inversores, mercado de trabajo, etc.) y la comunicación de dirección (conferencias, entrevista, etc., en las que participan los directivos de la organización).

2.3.1. La Organización y la Comunicación Organizacional

“Los sistemas de comunicación, a este manejo de conocimientos bajo normas racionales y, muy particularmente, a la obtención y logro de los objetivos previstos, se le conoce como comunicación organizacional” (Ramos, 1991, p.15).

Se define a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. (Redding y Sanborn, 1964)

Además, Katz y Kahn (1966) perciben a la comunicación organizacional como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido), dentro del marco de la organización. Sirviéndose del modelo general de los sistemas, desarrollado por von Bertalanffy (1956, 1962), y otros, para las ciencias físicas.

Por otra parte, las organizaciones la define Katz y Kahn (1966) como sistemas abiertos y discuten propiedades como la importación de energía procedente del medio ambiente, la transformación de dicha energía en algún producto o servicio, la cual es característico del sistema, la exportación de este producto o servicio al medio ambiente, y el refortalecimiento del sistema por medio de fuentes de energía encontradas una vez más en el ambiente.

Basándose también en el método general de los sistemas de comunicación, Thayer (1968) define a la comunicación organizacional como el flujo de datos que ayuda a los diferentes procesos de comunicación e intercomunicación dentro de una organización.

Para Ramos (1991) la comunicación organizacional imprime movimiento y dinamismo a las estructuras básicas de la empresa. Representa la fuerza que brinda cohesión al grupo de empleados o personal, y otorga solidez necesaria para existir y subsistir.

“La comunicación organizacional es de las disciplina de la comunicación que se deriva del campo de la comunicación pública” (CICCO, 2007, p.24)

Para la CICCO (2007) la naturaleza de la comunicación en la organización es la necesidad de expresar su esencia misma, es decir, entendida como el acto de ser de la comunicación social, lo que en consecuencia me lleva a un común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados.

“La finalidad de la comunicación organizacional, como dimensión teleológica es el logro de la corporatividad, como unidad de la identidad colectiva, concebida como un sistema autónomo relacionado con el entorno propio de su dimensión social”. (CICCO, 2007, p.28)

2.3.2. Los Sistemas de Comunicación y La Organización

Los sistemas de comunicación dentro de una organización son una serie de procesos que representan una continua modificación a través del tiempo, siempre positiva y protectora de los intereses de la empresa; es decir, es una programación de actos que conllevan a procesos de superación relacionados con metas de producción, de integración y metas morales o de progreso personal. (Ramos, 1991)

2.3.3. Dimensiones de la Comunicación en las Organizaciones

2.3.3.1. Entorno, Contorno, Dintorno

Para el autor Pizzolante (2006) existen tres dimensiones de comunicación dentro de las organizaciones:

En el contexto de la comunicación empresarial se utiliza la expresión entorno para referirnos a todo aquello que rodea la empresa. El entorno permite identificar las amenazas y las oportunidades de la empresa frente a la opinión pública y cada una de las audiencias.

El contorno es la superficie tangible o intangible que divide el mundo externo e interno de la empresa, es decir, visto desde afuera, es el borde externo que comunica en forma voluntaria los rasgos particulares de la empresa, esta acción es mejor conocida como la identidad corporativa.

El dintorno es todo lo que está contenido en las comunicaciones, es todo aquello que no se ve pero se siente y que guía los actos voluntarios o involuntarios de todos los empleados dentro de una organización. También es conocida como la parte no tangible de la empresa donde están condensados los valores, normas y principios, que son partes fundamentales de la cultura corporativa que es aquella que se proyecta dentro y fuera de la empresa cuando nos relacionamos.

2.3.3.2. La Cultura como elemento de la Comunicación en las Organizaciones

Afirma Pizzolante (2006) la cultura como elemento comunicacional son todas aquellas informaciones, principios, registro histórico de la organización. La cultura en pocas palabras es una combinación de valores, creencias, normas de comportamiento, políticas escritas, motivación vertical, sistemas y procesos formales e informales, y las redes de colaboración entre aquellos que conforman la empresa; además, influye la historia y estilo particular de los fundadores y líderes actuales de la empresa, además del ambiente y realidad del lugar donde se funda y crece.

Para Serna (1992), las transformaciones de la cultura dentro de una organización generan comportamientos organizacionales, que de algún modo consolidan o modifican los valores institucionales; crean costumbres, prácticas, procedimientos, normas y conductas entre los miembros. Ese conjunto de aprendizaje que comparten los integrantes de una organización y transmiten interna y externamente, es lo que denominamos cultura corporativa. Dicho en otra forma, la cultura corporativa es el conjunto de valores y creencias compartidos por los miembros de una organización los cuales se expresan de manera como se hacen las cosas en esa institución.

2.4. Escenarios comunicativos

Para el CICCIO (2007) los escenarios comunicativos dentro de una organización son variados y generan diferentes características para cada una de estos. Cada organización identifica las necesidades de establecer comunicaciones con determinado público.

Sin embargo, los especialistas en comunicación organizacional han dividido en tres grandes escenarios: comunicación interna, comunicación externa y comunicación intermedia.

2.5. Elementos de la Cultura Corporativa

El autor Serna (1992) afirma que “la cultura corporativa está integrada por un sin número de elementos que es indispensable identificar y medir como punto de partida para el diseño de un sistema de gestión de esa cultura” (p. 290).

Para Serna (1992) existen seis elementos que conforman la cultura corporativa:

- El primer elemento son los valores centrales que inspiran su razón de ser. Estos están evidentes en la voluntad de los fundadores, en las cartas de constitución y en la formulación de la misión. Hay que identificar esos elementos y convertirlos en los valores impulsores de la corporación.
- Lo elemento anteriores reflejan en la imagen corporativa, la cual constituye el segundo elemento de la cultura. Es decir, es la imagen entendida como la percepción que los empleados y los usuarios-beneficiarios tienen de la organización.
- El tercer elemento son las estrategias de la organización. Se deben identificar en términos de su influencia en la entidad total o en sus diferentes unidades. Las estrategias pueden generar diversos comportamientos
- El cuarto elemento de la cultura corporativa es la estructura de la institución. Esta, es reflejo de la estrategia que produce comportamientos e influyen como parte de la cultura de la organización. Los sistemas de planeación, la centralización, el sistema de toma de decisiones, el estilo gerencial, crean comportamiento que deben ser identificados y coordinados para el beneficio de la organización.
- El quinto elemento de la cultura corporativa son los recursos humanos de la organización. Los miembros de una empresa tienen diferentes niveles de expectativas, creencias y aspiraciones. Tienen necesidades que esperan satisfacer en la empresa, perciben el papel de la institución en el medio, son los actores de la vida institucional.

- El sexto elemento de la cultura corporativa son los públicos a los cuales sirve la organización, es decir, a su público externo. Esta población posee un conjunto de comportamientos y valores que se fusionan a la cultura de la organización. Esto indica que a medida que se conozca el cliente, sus necesidades, sus aspiraciones, su comportamiento, estos se van incorporando a la cultura de la institución.

2.5.1. Elementos para medir la Cultura Corporativa de una organización

“Existen diferentes maneras de hacerlo, desde el método puramente anecdótico y documental hasta refinados sistemas cuantitativos, que no vale la pena describir a continuación. Lo importante en esta medición es encontrar un camino” (Senna, 1992, p.292)

- El conocimiento de la misión y estrategia de la corporación de los negocios o unidades que la integran, y de los objetivos globales específicos de cada uno de ellos.
- Identificación de los valores compartidos en la corporación y en los diferentes negocios o unidades en términos de los que son y los que deberían ser.
- Análisis de los sistemas administrativos en términos de su contribución al logro de la misión y de la estrategia de la corporación y las unidades que la integran.
- Evaluación de la cultura organizacional existente, identificando la estructura, los procesos y las personas necesarias para apoyar y facilitar las estrategias de la corporación.

2.5.2. *Funciones de la Cultura Corporativa*

Según el autor Scheinsohn (2000), la Cultura corporativa cumple tres funciones generales:

Función de integración; esta favorece el consenso de la gente hacia la misión de la empresa, sus metas operativas y hacia los medios necesarios para alcanzarlas. Asimismo, es la que orienta el establecimiento de criterios para medir resultados y, en gran medida, constituye a las estrategias correctoras.

En toda organización existen profesionales de diversas áreas (ciencias económicas, humanísticas, técnicas, etc.), en este caso, la cultura corporativa es un elemento fundamental para las articulaciones de estas distintas orientaciones profesionales, así como también para las lógicas que cada una de ellas aplica. Esto mismo aplica en las situaciones en la que una organización transita por procesos de absorción, fusión, en los cuales se da la interacción de personas con experiencias en distintas empresas.

Función de cohesión; en este caso se puede apreciar de manera más efectiva el carácter pragmático de la cultura corporativa y su crítica incidencia en la dinámica organizacional. El sentido de pertenencia que puede generar una cultura corporativa es su manifestación más genuina.

Si una empresa posee una cultura corporativa cohesionada, la regulación del poder estará sujeta a un mismo conjunto de valores coherentes entre sí, que garantizan ese consenso en cuanto a los resultados. Esto quiere decir que la cultura corporativa es un mecanismo autorregulador del poder.

Función de implicación; esta se da cuando existe compatibilidad y correspondencia entre el sistema de valores de la empresa y el de la persona. Esto se logra gracias a la intersección entre: el sistema de valores de la persona, su propia percepción del éxito y el concepto que ella tenga de sí con el sistema de valores de la empresa y la cultura corporativa.

La implicación de la persona o el trabajador con la organización compromete; el convencimiento, la aceptación de los objetivos y los valores de la organización, del mismo modo sentirá la voluntad de actuar en la dirección de los objetivos y la misión que la empresa se ha fijado y por ultimo sentirá un fuerte deseo de participar en la vida cotidiana de la organización.

2.5.3. Cultura organizacional

Kreps (1990) señala que la cultura organizacional es aquella donde la comunicación comparte con la sociología y la psicología la responsabilidad de dar la explicación e los componentes vivenciales y del comportamiento de la organización como un todo social.

El público interno de una empresa es parte fundamental para la cultura organizacional ya que son “aquellos individuos que, de alguna manera, militan en la Organización, forman parte de su estructura orgánica. Son directivos, mandos intermedios, empleados en general y los accionistas” (Aguadero, 1993, p.110). Estos generan y transmiten las características diferenciadores de la empresa hacia el público externo. De algún modo, son los portavoces de la empresa en el exterior.

2.6. La Imagen y la Identidad como elementos de la Comunicación en las Organizaciones

2.6.1. Imagen:

“Desde un punto de vista general se puede definir como el total de percepciones de interrelaciones de pensamiento, que cada persona asocia a una entidad” (Scheinsohn, 1993, p. 104).

Además, Scheinsohn (2000) afirma que la misión corporativa es análoga a la formulación de posicionamiento de los productos que se utiliza en mercadeo. La importancia radica en el perfeccionamiento de la comunicación que sea estable a lo largo del tiempo y entre las muchas voces que emanan de la empresa.

Para el autor Sanz de la Tajada (1994) afirma que desde el punto de la organización, es lo que los grupos de interés de la organización creen que es, es el reflejo subjetivo de la identidad.

“Es la actitud que tienen los grupos de interés hacia la organización como tal, en cuanto ser vivo, social, comunicativo, la idea que éstos tienen sobre sus productos, actividades y conducta, la imagen es creada por los grupos de interés” (Capriotti 1992; p. 30).

Costa (1995) define la imagen como el resultado de la identidad organizacional, expresada en los hechos y los mensajes, para las empresas u organizaciones empresariales la imagen es una herramienta estratégica que tiene por objeto crear en el público unos valores positivos, motivantes y duraderos, para el público vendría siendo la traducción psicológica de la identidad de la organización conformada a través de valores percibidos y experiencias vividas, que este le da.

Para el autor Scheinsohn (2000) la imagen se trata de un enunciado que describa las características básicas de la empresa. Comúnmente está conformada con la descripción de ésta, sus objetivos generales y sus principios operativos. Mientras más específico puedan ser estos elementos mejor.

2.6.1.1. Factores que afecta la imagen de una empresa

Para Thomas Garbett (1991) existen seis factores que de algún modo afectan o determinan la imagen de una empresa

2.6.1.1.1. La realidad de la empresa misma

La capacidad de la empresa, su estructura, el sector al cual pertenece, los productos o los servicios que presta son todos aquellos elementos que ayudan a forjar la imagen. La cantidad de empleados y el nivel de interacción con la sociedad determinan la naturaleza de la compañía.

2.6.1.1.2. La medida en que la compañía y sus actividades hagan noticia.

Lo que la empresa hace puede ser relevante o llamar la atención, y está puede afectar de algún modo importante y positiva la vida de las personas a través de los productos y servicios que ofrecen. Sin embargo, igualmente pueden hacer noticia los productos defectuosos, la devolución de productos, el fracaso económico, o las trasgresiones sociales o ambientales.

La misión de un departamento de comunicaciones debería ser la búsqueda de productos y en actividades de la empresa que prometan ser de gran interés.

2.6.1.1.3. Diversidad de la compañía

La variedad y diversidad de las actividades que realice una organización hacen que está genere diversos mensajes. Una empresa puede estar emitiendo señales tan variadas que tengan poca cohesión. Mutualmente, mientras más compacta sea la empresa, más relacionados serán los mensajes que emita.

2.6.1.1.4. Esfuerzo de comunicaciones

Indiscutiblemente, las compañías que posean departamentos de comunicaciones, éstas gastan su dinero forjando una imagen, terminan siendo más conocidas y usualmente con un reputación más positiva.

2.6.1.1.5. Tiempo

El establecimiento de una imagen y reputación implica un proceso de estructuración. Hasta el producto nuevo o una gran campaña publicitaria generan un aumento en el nivel de familiaridad de la empresa, por un período relativamente corto. Si este aumento de nivel es lo suficientemente fuerte, la empresa puede estabilizarse en un nivel más alto que antes. Las buenas compañías lucen bien con el tiempo; su imagen, forjada perdurará a través de los años.

2.6.1.1.6. Desvanecimiento de la memoria

Se necesita de un gran esfuerzo constante en las comunicaciones, además de exigirse un cien por ciento para crear una imagen. El desvanecimiento de la memoria en el público, o la tendencia a olvidar, es mucho más rápido de lo que uno piensa. El reconocimiento más superficial de la memoria tiende a irse primero y en un lapso sorprendentemente corto. Esto es el caso cuando una empresa no ha tenido suficiente tiempo para construir y reforzar su imagen a través de los años.

2.6.2. Identidad

Pizzolante (2006) la personalidad se construye con la finalidad de que el individuo o una organización aprovechen esta identificación que los diferencien su otras personas u empresas dentro de la rama a la cual pertenecen. En pocas palabras, se hacen tangibles y se acercan los atributos y valores de una empresa a las diferentes audiencias que la rodean. Las empresas, conscientes del poder de una visión estratégica, deciden, a voluntad, la identidad que necesitan para alcanzar sus objetivos. Esto les permite crear su propia y distintiva forma de actuar en privado y en sociedad, y de esa manera hacer posible su visión empresarial. La identidad corporativa es en sí misma una decisión estratégica, un activo, y está estrechamente relacionada con el plan de negocios y en consecuencia con el mercado que se desea atender.

“El total de las formas en que una compañía ha decidido identificarse con sus grupos de interés. Pero esta identificación no se refiere a aspectos físico- visuales sino a una representación ideológica que la organización va creando con su actuación”. (Scheinsohn, 2000, p. 56).

Para el autor Costa (1995) propone que la identidad es como la esencia propia y diferencial de la organización, objetivamente expresada a través de su presencia, sus manifestaciones y actuaciones. Además, afirma que la identidad corporativa es un conjunto de signos visuales que tiene como misión distinguir y facilitar el reconocimiento de una empresa u organización de las demás. Por lo tanto la identidad

tiene como objetivo diferenciar, asociar ciertos signos con determinada organización y significar, es decir, transmitir elementos de sentido, connotaciones positivas; en otras palabras, aumentar la notoriedad de la empresa.

Por otra parte, Ind (1992) señala que la identidad también incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias. Todo estos datos para poder permitirles a las personas que conforman el público objetivo de la organización, puedan percibir los valores y así alcancen esa identificación público- organización.

2.7. Estrategia comunicacional

Para el autor Aguilera (CICCO, 2007) en su artículo *El plan no es la estrategia y otros conceptos fundamentales* plantea lo siguiente:

La estrategia es un plan maestro que nos define dónde concentrar nuestros esfuerzos para alcanzar un objetivo. La estrategia es el medio para posicionar un concepto, se propone realizar acciones organizadas en conjunto con funciones creativas. Su aplicación requiere planeación, dirección, ejecución, seguimiento y evaluación de cada acción estratégica. Sin embargo, hay que tomar en consideración la oportunidad del momento, los recursos y el espacio de implantación.

La estrategia requiere de la formulación de una idea inicial. Esta idea debe describirse por tener una cualidad creativa e innovadora. Y ésta a su vez requiere de un desarrollo natural en las personas acompañadas por inteligencia, que esta a su vez conforma la suma de inteligencia e innovación, estructura que se conoce como ingenio.

La estrategia es una propuesta que pretende buscar *dar camino*, a un concepto que difiere del plan estratégico. Además, busca generar dinámicas para que la organización se encamine hacia el cumplimiento de sus objetivos. Por último, se presenta en determinado momento, este elemento es fundamental a la hora de plantear la estrategia, porque la estrategia no se hace para una situación cualquier o que dure para siempre, sino que responda a un marco de tiempo determinado.

2.7.1. *Diferencia entre estrategia, táctica y herramienta*

“El término táctica viene del griego taktike que significa ‘ordenar’, es decir, es la forma operacional de desarrollar las acciones que buscan apoyar el logro del objetivo estratégico, exigiendo el empleo hábil de las herramientas y procedimientos” (Aguilera, 2007, p.63)

2.7.2. *Clasificación de las estrategias*

Para el autor Aguilera (CICCO, 2007) en su artículo *El plan no es la estrategia y otros conceptos fundamentales* afirma que existen dos tipos de estrategias:

2.7.2.1. *Estrategias por necesidad*

Son las más comunes y están asociadas a estrategias para mejoramiento de competencias, direccionamiento, clima o cultura organizacional.

Se caracterizan:

- Parten de la iniciativa de la organización o el individuo.
- Si el estratega va a solucionar un problema cuenta con el tiempo para solucionarlo desde su origen, así que audita y genera un diagnóstico que le asegure la efectividad de la estrategia.
- Al ser escogidas por iniciativa es quien la toma quien establece el nivel de premura para realizarla, es decir, es posible establecer un plazo amplio para su realización.
- El estratega puede realizar pruebas pilotos antes de comenzar

2.7.1.2. *Estrategias por problema*

No son muy comunes y generalmente están asociadas a situaciones de crisis.

- Son implementadas por la presión que genera el medio o el problema que se ha presentado.

- El estratega se ve presionado a solucionar problemas inmediatos y consecuencias y al terminar el problema se indagará sobre el origen o el problema de fondo.
- Su nivel de premura es alto.
- Es necesario planear y ejecutar sobre la marcha y en ocasiones es imposible realizar pruebas piloto.

2.7.3. Tipos de Estrategias

Para el autor López Jiménez (CICCO, 2007) en su artículo *Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización* plantea lo siguiente:

2.7.3.1 Modelo Sinérgico

El modelo sinérgico es el plan de desarrollo de la misma, es de carácter integral; donde, se incluyan todos los escenarios interno y externo de la organización. El plan se puede gestionar por proyectos, de acuerdo con las prioridades y los recursos de la organización.

El plan de comunicaciones de la organización concebido como el modelo sinérgico procura crear un criterio sobre la relación directa que hay entre la productividad de la organización y su correspondiente aporte al desarrollo de los países.

El modelo consiste en la elaboración de una cadena cerrada de relaciones entre los públicos internos y externos de la organización, a partir de la convicción y motivación de cada individuo como fuentes energéticas del Plan de comunicaciones, se consigue el nivel deseado de efectividad corporativa que enriquece simultáneamente a los miembros de la organización y a la organización como un todo.

Este modelo busca el sincronismo de las partes dentro de la organización. Su dinámica y coherencia establecen un modelo sinérgico, donde cada individuo aporta al

máximo sus capacidades cognitivas y sus habilidades físicas al proceso integral el éxito de la organización.

2.8. Públicos

La audiencia de cada organización varía conforme con la naturaleza de la organización, sea democrático, colegiado, dictatorial o participativo. Esta audiencia, se divide en grupos por sus características que estructuran la identidad colectiva de los mismos, y que a su vez los diferencian de los miembros de otros grupos. Estas características puede ser de acuerdo con los aspectos profesionales y ocupacionales demográficos, culturales, sociales, políticos, económicos, religiosos, científicos, etc. A su vez los públicos se expresan en clasificaciones dadas por el género, el nivel de conocimiento, funciones, ocupación, estrato social, edad, etc.

Sin embargo, pueden existir múltiples formas de identificación y clasificación de un público. Por ejemplo, a partir de características como las creencias, intereses, ideologías, acciones. Esto dependerá de los objetivos estratégicos del plan de comunicaciones. Por tanto no sería sensato afirmar que la clasificación inicial de los públicos está determinada por la estructura administrativa de la empresa, es decir, por departamentos, unidades, líneas de mando, niveles, etc.

2.9. Táctica

Es la acción sistematizada que se aplica en un momento preestablecido. Consiste en la planeación detallada de tiempos, movimientos y recursos. La sumatoria de las tácticas expresan las estrategias en la práctica. Esta segmentación de las acciones permite el seguimiento y la medición de cada una de las tareas que se realizan en el marco de una estrategia.

2.10. Relaciones

Es el diálogo afectuoso, significativo y simbólico que se crea entre personas, grupos, públicos, subsistemas, sistemas u organizaciones. La expresión máxima de la relación es la amistad. La unidad esencial de la relación es la comunicación. Por intermedio de la tácticas lo que finalmente pretende la estrategia es la construcción de relaciones entre todos los niveles de la organización.

2.11. Motivación

Es el movimiento hacia un fin determinado que siente una persona producido por un móvil, in estímulo o una constante. Este movimiento sugiere una interrelación de intereses particulares con los intereses generales del grupo o la colectividad. La motivación puede ser intrínseca al ser o extrínseca por el medio.

2.12. Convicción

Es aquel estado de la voluntad, donde las personas están plenamente convencida en que la realización de sus obras y sus trabajos repercutan positivamente para cada una de ellas. Se entiende además como el estado superior de la voluntad sobre la búsqueda de la felicidad que es la finalidad de todos sus actos.

2.13. Productividad

Es el acto de ser un sujeto útil y productivo. Puede ser una acción individual o conjunta para elaborar un producto o servicio mediante la utilización de métodos y sistemas de fabricación o desarrollo, donde aparecen condicionantes de tipo constante o variable, tales como, tiempo, espacio y recursos.

2.14. Sinergia

La optimización y dinámica de la energía que es empleada por las partes de un sistema en un trabajo conjunto que permite el logro de productos corporativos. Se considera indispensable además, la interrelación específica y particular de los trabajos y funciones de cada parte, donde, la eficiencia de cada una de ellas, contribuyen a la efectividad del todo.

2.15 Clasificación de las tácticas

Para Aguilera (2007) existen varias clases de tácticas que pueden hacer parte de una estrategia de comunicaciones:

2.15.1. Tácticas Conceptuales

Es la idea de reunirlo todo y conformar una categoría en la mente de las individuos, están muy asociadas con estrategias de posicionamiento y generalmente evocan una sola palabra o un estilo de vida.

Estas tácticas buscan fortalecer un concepto en la mente de las personas, están muy asociadas con estrategias de posicionamiento y generalmente evocan una sola palabra o un estilo de vida.

2.15.2. Táctica operativa

Son acciones debidamente optimismos con las que la organización busca concebir una imagen o establecer relaciones con algún tipo de público. Dentro de este tipo de tácticas aparecen herramientas como el patrocinio, la organización de eventos, etc.

2.15.3. Táctica argumental

Están fundamentadas en argumentos y tienden a ser parte de estrategias persuasivas o defensa. Son muy comunes en ellas los slogans y generalmente están diseñadas sobre beneficios percibidos por el receptor del mensaje.

2.16. Pilares del plan estratégico de comunicación

El Plan Estratégico de Comunicación requiere de un contexto o realidad plena para su realización. Esta atmósfera obliga ciertas condiciones previas que deberán existir en el momento de formular e implantar el plan. A estas condiciones las llamamos pilares, ya que cumplen la función de resistir la estructura del Plan de Comunicaciones, sin ellos, difícilmente se podría garantizar la sostenibilidad. En este sentido, el trabajo inicial del comunicador será propiciar este escenario, disminuyendo los roces producidos por el cambio que se genera. A continuación presentamos cada uno de ellos.

2.16.1 La gerencia debe considerar a la comunicación como el lubricante de la cadena cerrada

Lo que piensa un presidente, gerente o administrador sobre el papel de la comunicación en su organización es determinante para el buen funcionamiento de la organización y su correspondiente infraestructura.

Sea cual sea este pensamiento, un punto de encuentro y convergencia es indudablemente la comunicación entre los miembros internos y externos de la organización.

El mejor ejemplo para identificar el papel de la comunicación en la organización, es el lubricante de una cadena de tracción cerrada. El lubricante, tiene la misión de reducir al mínimo los roces que se generan entre los eslabones de la cadena. Este fenómeno a su vez disminuye la tensión entre las partes, que avanzan hacia la misma dirección y a la misma velocidad, por efecto de la energía transmitida. Esta función, es la naturaleza de la comunicación: acercar a las partes al diálogo, poniendo en común lo dicho, en procura del enriquecimiento mutuo.

Por su parte, la organización se imagina como una cadena cerrada, dado que los diferentes públicos han sido establecidos por la empresa a partir de los objetivos corporativos, la misión institucional, la visión y los intereses particulares de la empresa, donde idea es establecer un diálogo común entre las audiencias que permita marchar

integralmente hacia sus fines, es decir, todos los públicos orientados en la misma y por la misma dirección.

2.16.2. Ensamble de Públicos

La característica principal de la comunicación en la organización es la relación. A mayor número de relaciones, mayor será el indicador de realidad de la comunicación. En este sentido, el trabajo principal del comunicador será construir las relaciones entre los públicos de la organización necesarias para el afianzamiento de la estructura comunicativa.

El plan de comunicaciones debe tomar como punto de partida y de llegada a las personas que conforman cada uno de los públicos de la organización, sean internos o externos. Son ellos realmente quienes se relacionan, dialogan y llegan a acuerdos. No son las tecnologías de comunicación, ni las estructuras administrativas las que se relacionan, son las personas.

2.16.3. El plan de comunicación debe pensarse desde la perspectiva de las personas

Aunque el plan de comunicaciones debe inspirarse en la gerencia, la rentabilidad y la productividad de la empresa, es claro que el principio y la finalidad de éste, no puede ser otro que el crecimiento de las personas dentro de la organización.

El modelo de la comunicación ascendente y participativa, se distinguen de otras ya que las personas, los grupos y la organización tienen la necesidad de comunicarse. Todos en la práctica deben tener la posibilidad de ser escuchados e incluidos en los asuntos decisorios de la organización.

2.16.4. La Convicción, más allá de la motivación

El convencimiento pleno que tiene una persona de sus acciones hacia un fin determinado, es el sentido más práctico de la voluntad hacia la felicidad. Cuando la convicción de su finalidad se orienta en el mismo sentido de los fines corporativos, resulta la productividad total.

Esto sugiere que no bastan todas las estrategias de motivación que utilice la organización para lograr el máximo de productividad de sus empleados. Debe tomarse como punto de partida la motivación particular de cada uno de ellos, buscando la necesidad entre el plan de desarrollo de la organización y el proyecto de vida del empleado.

2.16.5 Construcción de relaciones de amistad

El quinto pilar del plan de comunicaciones tiene como ideal la construcción de relaciones de amistad. No basta con establecer relaciones laborales, industriales, departamentales o grupales. Es necesario dividir la relación a su forma más pura y sincera, la amistad.

En la organización lograr esta perfección de relaciones es casi imposible. Sin embargo, es ideal. La construcción de amistades en la organización facilita el ensamble de los públicos por tanto facilita la incorporación del plan de comunicaciones.

2.17. Pilares de las relaciones comunicativas en la organización

Los pilares de las relaciones comunicativas fundamentalmente son dos: la acción comunicativa, y el director de comunicaciones.

2.17.1. La acción comunicativa

El ambiente propicio de la comunicación en las organizaciones se inicia a partir de la acción comunicativa que se genera en la rutina diaria de las empresas. Estas rutinas comunicativas se sugiere que deben ser organizadas y gobernadas de tal manera que su estructura refleje un área sólida de conocimiento soberano.

En principio las acciones comunicativas se forman a través de códigos procedentes del idioma. Sin embargo, cada organización acoge su propio código de comunicaciones, que se soporta en la sistematización de signos, símbolos o señales, dependiendo de su utilización formal.

Adicionalmente, el conjunto de elementos éticos que se concentran en la composición de las políticas, la misión, la visión o valores de la organización son códigos corporativos. Por otra parte, existen los canales que se direccionan desde los sentidos como percepción de las acciones comunicacionales. Estos canales dan origen a los medios de comunicación organizacional: impresos, audiovisuales, virtuales, etc., que más tarde se utilizarán para establecer los códigos comunicativos.

2.18. Estrategias para la Comunicación Organizacional

Para los autores Zelko y Dance (1965) se interesan principalmente por las *habilidades* de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones (dar conferencias, escuchar, entrevistar, asesorar, vender, persuadir, etc.). Perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad). Lesikar (1972) comparte con Zelko y Dance (1965) la idea de las comunicaciones internas-externas, pero le añade una tercera dimensión, las comunicaciones personales (el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización).

El conocimiento de la estructura esencial de los medios y sistemas de comunicación organizacional debe considerarse un importante paso para mejorar las condiciones laborales. La falta de experiencia en el manejo y aplicación de los procesos de información dentro de una organización, puede provocar con suma facilidad bloqueos y conjeturas que irremediablemente mermarán el equilibrio de la misma. (Ramos, 1991, p. 10-11)

2.18.1. La Secuencia Motivadora como estrategia de comunicación

Pizzolante (2006) en su libro *El poder de la comunicación estratégica*, afirma que existen cinco factores fundamentales para generar una buena comunicación interna. Esta estrategia recibe el nombre de Secuencia motivadora

- Llamar la atención: Se refiere al desarrollo de mensajes estratégicos. Es decir, preocuparse por los contenidos, pero sobre todo en su fondo y forma.
- Explicar y/o despertar la necesidad: Esta fase requiere un conocimiento suficiente de lo que espera nuestra audiencia. Sólo la identificación temprana de necesidades reales o potenciales puede conducirnos al éxito.
- Satisfacer la necesidad: La consecuencia de ejecutar correctamente los pasos 1 y 2 es obtener un cliente que asegura éxito a la idea y que apuesta al proyecto que presentamos. Cuando ello sucede, la gente dice: 'Esto es lo que hay que hacer para satisfacer la necesidad', y de esa manera logramos un compromiso coherente y consistente en el tiempo.
- Visualización de los futuros posibles: La venta de una idea es una habilidad que se desarrolla, no es innata. La desarrollamos si escuchamos al cliente y no subestimamos sus deseos. Nuestra capacidad de pintar con la imaginación nuestras ideas, y colorearlas en el pensamiento, es una capacidad que se desarrolla. El gran manejador del éxito es la palabra mágica: confianza. Sólo a través de ella logramos que la gente diga: 'Ya me puedo ver juntos a los míos disfrutando de los beneficios de esa acción'.
- Invitación a la acción: Finalmente, los mensajes que son enviados verbal y no verbalmente deben mover al cliente según la información que comunicamos. La confianza mueve al compromiso y genera lealtades. Esa confianza estimula seguridad, y así la gente diría: 'yo voy hacer'.

2.19. Fuentes de Información Corporativa

Para Goldhaber (1984) propone cuatros tipos de fuentes para la comunicación corporativa:

- Mensajes: La información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado (quienes también podrían ser la fuente) recibe el nombre de mensaje. En consecuencia, los mensajes tratan con información significativa sobre personas, objetos, y acontecimientos generados durante interacciones humanas.
- Redes: Las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado red de comunicaciones.
- Interdependencia: Las relaciones de las organizaciones son interdependientes debido a que todas las partes del sistema (denominada subsistema) afectan y son afectadas mutuamente. Ello quiere decir que un cambio en una parte del sistema afectará a las otras partes del sistema.
- Relaciones: Las relaciones humanas dentro de la organización pueden estudiarse centrando nuestra atención en las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación.

2.20. Medios de comunicación utilizados por las Empresas

- Escritos: Manual del empleado o manual de acogida, anuncios, circulares, notas, impresos, informes, balance social, cuentas anuales, etc.
- Verbales: Entrevistas, reunión, conferencia, cursos y seminarios de formación, etc.
- Tecnológicos:
 - Tradicionales: teléfono, fax, contestador automático o buzón de voz.

- Electrónicos: correos electrónicos, intercambio electrónico de documentos (EDI), transferencias electrónicas de ficheros y transferencia de fondos (EFT), videoconferencia, etc.
- Electrónicas basados en internet: correo electrónico, transferencia de ficheros (FTP), acceso a información o procedencia en internet (world wide web, WWW, web), listas de correo, etc.

2.21. Herramientas de comunicación interna

Para el CICC0 (2007) existen diferentes medios internos que se podrían encontrar dentro de una empresa, éstas han recibido múltiples clasificaciones como orales, escritas y audiovisuales, otros como individuales y masivas, en esta oportunidad se identificarán como algunos autores las han identificado: *above the line* (ATL) y *below the line* (BTL).

- Publicaciones Internas: Existen varios tipos de publicación interna, cuyos destinatarios, pueden ser todos los empleados, o colectivos concretos: mandos, representantes sindicales, etc., clientes o accionistas.
- Carta al personal: Es un texto escrito en formato de carta dirigida a todo el personal o a un colectivo en concreto. Su envío puede ser periódico o coyuntural, o ante situaciones de emergencia.
- Revista o periódico interno: Es un documento escrito, de varias páginas impresas, de carácter colectivo y que aparece en un determinado período de tiempo, que oscila entre mensual o trimestral. Con escritos de una o varias materias, en función de la periodicidad dependerá su contenido.
- Cartelera: Es el espacio destinado a dar a conocer la comunicación formal escrita, existiendo diferenciación de espacio, en función de los

objetivos que se persigan y al colectivo que se dirija. Debe colocarse en lugar visible, de fácil acceso personal.

- Intranet: Es un sistema de nueva tecnología adaptado a las necesidades de la empresa.

2.21.1. Publicaciones de control

La empresa necesita información sobre sí y su entorno, estableciendo documentos que recojan la información y la transmitan a departamentos determinados.

Estos se dividen en:

- Documentos escritos sobre los acuerdos de una reunión: Documento de trabajo que sintetiza y sirve de recordatorio de los elementos más importantes acordando en una reunión.
- Notas y flashes informativos: Son documentos de trabajo de menor grado oficial, que transmiten una información enfocada y breve. Puede consistir en un cartel, en una carta por correo interno o un e-mail.
- Dossier de prensa: Documento escrito de varias hojas que reúne el conjunto de artículos de prensa dedicados a la empresa, a su sector de mercado o a sus competidores. Los artículos pueden ser reproducidos en su totalidad o parcialmente en forma de extractos, con o sin comentarios. Dicha recogida puede tener diferente periodicidad: carácter semanal, mensual, etc.
- Boletín de última hora: Volante de propaganda político social interno, de carácter informativo y puntual, distribuido de forma generalizada.
- Encuestas: Los sondeos y recogida de opinión recogen vertientes como la satisfacción, el estado del clima social, aspectos socioculturales, socio-organizacionales, etc.

- Los procedimientos de bienvenida son el establecimiento de los pasos, protocolos y temporalización del plan de acogida, donde se lleva a cabo la planificación de la toma de contacto y seguimiento, en la interacción de una organización con sus nuevos miembros.
- Las instalaciones generan a través de la imagen de las instalaciones e infraestructura de una empresa se transmite una información no verbal de su cultura, valores y creencias.
- Los grupos de trabajo para la resolución es la reunión de un número determinado de personas, que puede ser tanto multiprofesional como multidisciplinario, las cuales tienen un objetivo común que mantiene una continuidad. La organización del grupo se basa en el reparto o distribución de funciones, que establecen un criterio común de orientación.
- Las reuniones permiten juntar o congregar a una serie de personas con unos objetivos comunes, las cuales intercambian información sobre uno o varios temas para llegar, a través de compromisos comunes, al logro de dichos objetivos.
- Los buzones de sugerencias son un cajón con una abertura en forma de urna, que acostumbra estar colgado de la pared, en diferentes puntos de la empresa. En él se introducen unos formularios preestablecidos, con ideas o sugerencias de cambio. Permite establecer un circuito de análisis de las propuestas y devolución de la información, sobre la aceptación y puesta en marcha de determinadas propuestas.
- Las celebraciones, convocatorias multitudinarias es la convocatoria de un importante número de personas de la empresa centrada en un evento concreto.
- Las jordanas a puerta abierta es un acontecimiento en el que el trabajador, por delegación de la dirección, asume el rol de anfitrión e

invita a familiares o personas significativas, o compañeros de otras sedes, al conocimiento de su centro de trabajo, a través de actos y visitas preestablecidas.

- Las nuevas tecnologías, correos electrónicos es el establecimiento de interacción entre diferentes usuarios de informática, conectados a una red de informática interna.
- Las videoconferencias son un sistema de telecomunicación vía satélite, transmite imagen, sonido y permite interrelacionar a varias personas a un mismo tiempo, permaneciendo geográficamente distante.

2.22. Formatos de comunicación organizacional

Una vez que se establezcan las acciones a transmitir por los medios establecidos, se disponen los formatos de comunicación organizacional que pueden ser de cuatro tipos:

- Cumplimiento: Son todas las órdenes, disposiciones y directivas que provienen desde la gerencia. Tienen carácter de obligatoriedad y está asociada a la comunicación descendente.
- Identidad: Son las políticas institucionales que se reseñan los principios, la misión y la visión de la empresa. Son mandatos que enuncian el deber ser.
- Gestión de operaciones: Son las solicitudes que se efectúan explícitamente entre departamentos que no tienen corte de orden, sin embargo, sugiere el acatamiento de las funciones del proveedor de la información y sin la cual el solicitante no podría realizar su trabajo eficientemente.
- Gestión de conocimiento: Son las acciones guiadas a la incorporación de nuevo conocimiento de los empleados sobre procesos o productos a

incorporar. Puede recibir el nombre como entrenamiento y capacitación, plan o carrera profesional.

- **Entretenimiento:** Acciones propias de la comunicación descendente donde se establecen los planes de esparcimiento y de unificación que la organización dispone para el beneficio de su personal.

2.23. Competencias del comunicador en las organizaciones

La acción eficaz de un plan de comunicaciones requiere de una causa eficiente, es decir, de un comunicador con ciertas competencias emanadas de la formación académica, del liderazgo particular y del talante innato de la persona.

Estas competencias se resumen en cuatro principales:

- **Competencia Cognitiva:** Aquella que expresa los conocimientos libres de las teorías de la comunicación en las organizaciones, que establecen su acción y que certifican su trabajo profesional.
- **Competencia Fáctica:** Es aquella que le permite producir en la práctica los conocimientos teóricos adquiridos. Permite probar y comprobar las teorías formuladas en su profesión. La práctica permite validar o invalidar las teorías empleadas.
- **Competencia Prudente:** Permite hacer de acuerdo con las convicciones éticas y morales de su formación humanística, una búsqueda constante de la verdad y del bien como expresión de la libertad.
- **Competencia Crítica:** Permite identificar sobre lo bueno y lo malo de las acciones humanas, optando por las acciones buenas que enriquecen y fortalecen a las personas de la organización.

2.24. Barreras de la comunicación dentro de la organización

Para Ramos (1991) propone identificar las llamadas barreras u obstáculos en el proceso comunicativo que pueden disminuir considerablemente el flujo informativo y los de las relaciones personales. Entre las barreras más comunes dentro del marco organizacional pueden mencionarse las siguientes:

2.24.1 Barreras de tipo operativo

- Físicas: Abarcan a los medios que pueden ser de origen puramente mecánico, eléctrico, magnético, etc., según el canal que se emplee.
- Cuando se presentan estas deficiencias se entorpecen las operaciones o el desarrollo del trabajo y, por consiguiente, de las dos aplicaciones de la comunicación organizacional.
- Fisiológicas: Se presentan cuando existe algún mecanismo de deformación del mensaje en la persona que lo emite o en la que lo recibe. Esto puede deberse a anomalías en los sentidos, como sordera, ceguera, daltonismo, etc.

2.24.2 Barreras de tipo administrativo

- Omisión de testimonios o pruebas: No podemos emitir mensaje alguno sin previa información que pueda respaldar nuestros argumentos. Con la carencia de una buena base (teórica o práctica, según sea el caso), invariablemente se presentarán barreras en nuestra comunicación organizacional.
- Preparación: Hay que preparar adecuadamente el mensaje; estudiar y analizar detalladamente su sentido o intención. Es importante continuar paso a paso el proceso secuencial de la comunicación. Además, es

preciso recordar que es necesario ofrecer el mensaje lo más atractivo y, sobre todo, lo más adecuado posible a nuestro auditorio.

- Falta de sinceridad: Esa barrera es trascendente. Si nosotros (los emisores) no presentamos una actitud sincera para escuchar (ya que es la única forma de comprender mejor los problemas y darles solución), y para informar y aplicar adecuadamente nuestros medios y sistemas de comunicación (de lo cual dependerá en gran medida el crecimiento continuo de la organización), daremos pie a un malentendido en los mensajes expuestos, o bien, perderemos totalmente la confianza y credibilidad del auditorio.
- Aumentar distancias: Entre más próximos tengamos a nuestros receptores, más atendemos a sus demandas, sugerencias, necesidades y críticas. Un auditorio separado promueve la desintegración.
- Complejidad: Tenemos que buscar la manera más sencilla y simple de transmitir cualquier tipo de mensaje; así aumentarán nuestras posibilidades de éxito. Un mensaje complejo produce confusión y una ineficaz aplicación de los medios y sistemas de comunicación.
- Aumentar los niveles jerárquicos: Es imprescindible la búsqueda de un acercamiento administrativo. Siempre hay que tratar de analizar si los niveles de nuestra organización son complejos o son demasiados. Mantener un equilibrio de la organización administrativa e integrar más al equipo de trabajo esquivará este tipo de barreras.
- Carencia de coordinación: Se debe fomentar la unión y coordinación de funciones, con ello se evitará la duplicidad de trabajos o la competencia mal entendida.

- Programas, planes y objetivos sin bases: Si no se prevén las posibles circunstancias a presentarse, ni se llevan a cabo estudios analíticos de la situación y no se cuenta con programas establecidos en forma adecuada con la información necesaria, en lugar de fomentar la comunicación organización, crearemos marginación, envidia y egoísmos.

2.24.3 Barreras en el sentido de la comunicación organizacional (problemas de actitudes)

Se deben considerar que no todas las personas piensan y reaccionan de igual manera ante una misma situación. Nuestro auditorio siempre presentará un carácter heterogéneo. Cada persona, cada individuo es distintos a los demás.

Barreras de tipo de semántico: Este inciso se refiere a la deformación en el contenido del símbolo, o sea, al significado de la palabra. Por ejemplo, el emisor del mensaje dice: "...este esfuerzo no es correcto. Pienso que el trabajo está como para tirarlo a la basura...", el receptor cogerá su trabajo y efectivamente lo depositará en el cesto de la basura.

Sin embargo, la intención del emisor (guiado un poco por una actitud impulsiva) no era que se perdiera por completo la labor del empleado; él pretendía hacer un llamado de atención para que el trabajo se corrigiera.

Barreras de tipo psicológico: Hemos mencionado que todos los hombres son distintos. Todos muestran diferentes potencialidades o acciones que van formando y conformando su temperando. También las experiencias, durante su desarrollo, van generando su carácter y personalidad.

Cabe señalar que aquí importa mucho lo que conocemos como marco referencia, ya que cada individuo filtra la información según su personalidad. Los problemas más comunes:

- Agrado o desagrado: Debido a sus experiencias personales, los receptores tienden, por lo general, a dar su propia interpretación de lo que ven u oyen. Y esa interpretación no siempre es fiel a la realidad.
- Juicios de valor: El hecho de emitir un juicio aprobatorio o reprobatorio respecto del transmisor, y no sobre el mensaje, obstaculiza una comunicación organizacional efectiva.
- Prejuicios: Se presentan ante determinados temas y ante personas muy selectas. Generalmente son opiniones emitidas antes de contar con una suficiente información.

2.24.4 Barreras en la forma de conducción

- Barreras en la comunicación ascendente: Implican no emitir bien los mensajes por un deseo de agradar o por un temor de castigo.
- Barreras en la comunicación descendente: La mala emisión de órdenes a los subordinados ocasiona que éstos malentiendan el mensaje y realicen actividades distintas de las propuestas en la intención.
- Barreras en la comunicación horizontal: Al tratar de imponer ideas o criterios cuando no hay bases que los justifiquen, aun cuando la mayoría disienta al respecto, la necedad puede ser origen deformador de la comunicación organizacional, y se deberá al propósito de sobresalir o tan sólo por ganar una discusión.

El principal método para eliminar las barreras de la comunicación organizacional es el proceso de la retroalimentación. Entre más flujos de información y más respuesta se obtengan, las condiciones de la organización en general mejorarán sustancialmente y los problemas podrán ser identificados en el momento preciso de su aparición, si no es que antes.

2.25. La incomunicación

Es el aislamiento que existe entre grupos, sino entre departamentos, áreas de trabajo y personas que trae como consecuencia la desintegración. Ésta provocará el fracaso del grupo u organización. No hay que pasar por alto que la interdependencia es un factor inherente a toda sociedad organizada.

Para Ramos (1991) los objetivos se desaprovecharán, la incomunicación implantará la búsqueda de nuevas tendencias (algunas veces fuera de lugar o sin bases fundamentales que las sustenten), empleadas sólo para cohibir las intenciones del otro grupo.

2.26. Problemática general de una organización

- Aumento de los niveles de información: Se ha determinado, por medio de estudios específicos, que el incremento cuantitativo de la información en los años transcurridos desde 1980 viene a ser, aproximadamente, del 20 por 100 anual.

Las causas de este nivel de desarrollo de la información son muy diversas, y van desde la propia evolución de la tecnología y de las ciencias en general, con los intercambios producidos y derivados de los congresos, ferias y exposiciones, hasta la complejidad de las leyes y reglamentaciones de todo tipo, generadas hasta niveles insospechados como consecuencia de la multiplicidad de organizaciones estatales y supraestatales, tanto públicas como privadas.

- Deficiencia de los canales de comunicación: Como contraposición al fuerte desarrollo de la información, los canales y sobre todo el nivel de comunicación entre los grupos y entre las personas individuales son mínimos.

Una de las principales causas puede ser la falta de tradición que tiene la empresa occidental en los temas de comunicación, en especial en lo referente a comunicación interna.

Incluso desde el punto de vista organizativo se observa que existe una verdadera obsesión ante este tema tan complejo, sin duda por la consciencia de su carencia. No conviene olvidar que la comunicación es el elemento esencial de la productividad y que es absolutamente necesario integrar la comunicación en todos los niveles de la estructura organizativa de la empresa

- Falta de motivación: En los estudios realizados sobre clima laboral se observa un preocupante estado de desmotivación que impide que los trabajadores se esfuercen en formarse y en adquirir nuevas experiencias. Existe una gran correlación entre comunicación y motivación.
- Deficiencia en los sistemas de gestión: Los sistemas de gestión que permiten que se tomen decisiones descoordinadas, a destiempo y con poca originalidad influye en la desmotivación de los trabajadores y en el hundimiento de la empresa.

La necesidad de tener al frente de las distintas unidades de la organización a directivos profesionales es una garantía frente al incierto y cambiante entorno actual y futuro.

2.27. Mensajes

2.27.1 Mensajes intencionales

Son aquellos que siguen un proceso de codificación técnicamente asistido, con el propósito de generar un determinado efecto en los públicos. Con este tipo de mensajes, la organización posee cierto dominio de la situación comunicacional, ya que estos pasan por mecanismos de codificación y control mas eficaces (Scheinsohn, 2000).

2.27.2 Mensajes no intencionales

El autor Scheinsohn (2000), explica que este tipo de mensajes se genera una empresa sin habérselo propuesto.

Con los mensajes involuntarios la empresa la empresa pierde cierta gobernabilidad de la situación comunicacional, puesto que estos no están sometidos a procesos de codificación y control.

Tanto los mensajes intencionales como los no intencionales pueden subclasificarse en mensajes explícitos e implícitos.

- Mensajes Explícitos: Son aquellos mensajes que contienen un predominio de lo denotativo y lo manifiesto; estos guardan una fuerte relación con la información, lo analítico y el conocimiento – comunicados de prensa, balance, manual para la utilización de productos manual de procedimientos- (Scheinsohn, 2000).
- Mensajes implícitos: Según el autor Scheinsohn (2000), son aquellos que poseen un predominio de lo connotativo y lo tácito, es decir que expresan significados difusos. Los mensajes implícitos se relacionan, con lo subjetivo, la significación y la emoción.
- Mensajes residuales: “Un mensaje residual es aquel de un allá y entonces que ejerce su influencia en un aquí y ahora” (Scheinsohn, 2000, pag.191).
- Mensajes exteriores: “Es aquel que procede de otras áreas externas a aquellas en las que la empresa interactúa” (Scheinsohn, 2000, pág. 192).
- Este tipo de mensajes trata de sucesos tales como opiniones, infamaciones, eventos, rumores y otros estímulos de diversa naturaleza, los cuales pueden pertenecer a un área específica de la empresa, estos mensajes ejercen influencia sobre los públicos debido a que los trabajadores miembros de la empresa desvían su atención hacia estos mensajes, dejando a un lado los mensajes que tal vez son transmitidos por los canales formales de la organización (Scheinsohn, 2000).

2.28 Mensaje Clave

Según el autor Daniel Scheinsohn (2000), el mensaje clave es un resultado comunicacional que se propone lograr en un público a través del planteamiento, diseño y transmisión de todos los mensajes dirigidos a cierto público específico, con el propósito de conseguir un impacto determinado.

A cada segmento de público le corresponderá uno o más “*mensajes clave*”. Si este es el caso donde se deben definir varios mensajes clave todos deberán guardar celosa complementariedad y coherencia entre si.

2.28.1 Mensaje clave corporativo

Scheinsohn (2000) señala que el denominado mensaje básico o mensaje corporativo no está dirigido a un público en particular, sino al gran público, es decir a todos los públicos.

El mensaje Clave corporativo no es un mensaje concretamente emitido, sino aquello que se espera que todo el público asuma acerca de la empresa; es decir opera como un articulador entre el texto de identidad y la imagen publica pretendida (aquello que toda organización aspira que el gran público asuma acerca de la empresa).

2.29. Comunicación interna

Para el autor Ramos (1991), la comunicación interna la conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización. Este tipo de comunicación solo se efectúa cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización.

Por su parte Scheinsohn (2000), explica que el principal propósito de la comunicación interna esta en integrar el proyecto corporativo común en el seno de la empresa. La comunicación interna como n proyecto corporativo básicamente persigue lograr el mayor consenso en los objetivos corporativos entre cada uno de las personas

que forman parte de la organización; de igual manera busca es promover en ellos las actitudes necesarias para el logro del proyecto en común.

2.29.1 Canales de la comunicación interna

2.29.1.1 Comunicación Formales

“Se definen a partir de la estructura organizacional establecida” (Scheinsohn, 2000, p. 228).

Por su parte Sayago (2001) explica que es un conjunto de canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa; y tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización.

III. MARCO REFERENCIAL

3.1. Empresas Polar

3.1.1. Reseña

1941

Con 50 trabajadores, inaugura sus actividades Cervecería Polar C.A, en la parroquia Antímano de Caracas. La capacidad instalada de esa primera planta es de 30 mil litros mensuales.

1950

Surge la segunda planta de Cervecería Polar C.A; en Barcelona, Estado Anzoátegui, con 57 trabajadores y una capacidad instalada de 500 mil litros mensuales. Con esta planta se espera cubrir la demanda generada en el mercado oriental del país. Allí se realiza, un año después, la primera cocción de una nueva bebida refrescante y alimenticia, Malta Polar, producto exitoso que luego se convierte en nuestro emblemático Maltín Polar.

1951

En respuesta a las exigencias del mercado y la creciente demanda, inicia operaciones la tercera planta de Cervecería Polar C.A; en los Cortijos; Caracas, con 140 trabajadores y una capacidad instalada de 500 mil litros al mes. Esta planta se asentó inicialmente en lo que era, hasta entonces, una vieja hacienda en el Este de la ciudad de Caracas.

1960

Surge un producto innovador en el mercado, desarrollado por Remavenca. Con el eslogan “se acabó la piladera”, sale a mercado un nuevo renglón en el consumo masivo, la harina pre-cocida de maíz. Su primera marca: harina P.A.N, es hoy una tradición presente en cada hogar venezolano y cuenta con renombre internacional.

Durante el mes de su lanzamiento se vendieron 50 mil kilos de harina P.A.N; volumen que a finales del año había aumentado a un millón de kilos mensuales.

1978

Es puesta en marcha la nueva planta de Cervecería Polar C.A en San Joaquín, Estado Carabobo, beneficiando directamente a más de 2 mil familias de la zona. Con una capacidad inicial de 12 millones de litros al mes, surge como la mayor a más moderna industria cervecera de América Latina, en consonancia con el auge económico que vivía el país.

1987

Adquisición de productos EFE S.A; reconocida fabricante de helados del país.

1990

Salió al mercado la primera producción de vinos Pomar, abriendo un importante capítulo en la historia vitivinícola del país. (Nuestra identidad Cultural. Empresas Polar 2010)

1991

Es el año del cincuentenario de Cervecería Polar, que fue celebrado por toda la organización con una nueva identidad corporativa: Empresas Polar. (Nuestra identidad Cultural. Empresas Polar, 2010)

1993

Con la adquisición de Golden Cup, refresquera venezolana con 45 años de tradición, Empresas Polar ingresa a este negocio, posesionándose en el área de bebidas.

1996

Asociación de Empresas Polar con PepsiCo internacional, una de las compañías más grandes y exitosas del mundo en la industria de refrescos. Esta alianza tiene por objeto producir y comercializar Pepsi y otras de sus marcas en Venezuela.

1996 marca el comienzo de las actividades del negocio de Alimentos en Colombia. Hoy cuenta con oficinas en Bogotá y con una planta productora de harinas precocidas de maíz. (Nuestra identidad Cultural. Empresas Polar, 2010)

2000

Bajo el nombre Pepsi-Cola se concentra el área de refrescos y bebidas no carbonatadas. Al exitoso portafolio de este negocio se incorpora el agua mineral Minalba, hecho posible tras la compra de la embotelladora de San Pedro de los Altos y todos sus manantiales.

2001

Adquisición de la empresa de consumo masivo Mavesa, surgida medio siglo atrás con un producto, novedoso, la margarina. Este producto, junto a la mayonesa, aportó a Empresas Polar nuevas marcas líderes, como también lo son Alimentos Margarita, Yukery y Jabón Las Llaves.

Se lanza al mercado la cerveza Polar Ice, para cubrir un nuevo segmento de cervezas suaves y se convierte en líder de la industria.

2003

Se crea Alimentos Polar, empresa que asume el portafolio de las marcas de productos alimenticios comercializados por Empresas Polar. Esta empresa unifica las fuerzas de venta de Mavesa y Primor.

2004

Solera Light se suma al portafolio de Cervecería Polar como la única cerveza “Premiun de las Light” con una botella azul única en el mercado.

2005

Tras un esmerado proceso de innovación tecnológica, Maltin Polar es la primera malta del mundo que sale al mercado en botella PTE (plástica) de más de un litro de

contenido. La nueva presentación familiar de 1,5 litros es envasada en el polímero color ámbar, que permite la pasteurización de este producto 100% natural.

3.1.2. Quehacer

Según el folleto de Nuestra identidad Cultural de Empresas Polar (2010); la actividad cotidiana de Empresas Polar es producir, distribuir y ofertar marcas de alimentos y bebidas que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores, con la mejor calidad y la mejor relación- precio valor.

Concebir el trabajo de las personas como la fuerza principal para su labor. Seleccionan al personal con criterios de afinidad a los principios y valores de la organización, así como por sus competencias. “Brindamos un ambiente de libertad responsable en el que nuestro personal puede comprometerse con el logro de objetivos comunes” (Nuestra identidad Cultural. Empresas Polar, 2010, p .15.). Exigen resultados que demandan esfuerzos de desarrollo y crecimientos personales; reconociendo sus aportes con beneficios competitivos y visión integral de bienestar que toma en cuenta a la familia, promoviendo las oportunidades a corto y a largo plazo.

3.1.3. Filosofía Polar

“La filosofía es nuestra manera particular de entender el mundo y relacionarnos con él”. Empresas Polar (EP), en 2010.

3.1.3.1. Empresa

Empresas Polar (2010), considera que una empresa satisface las necesidades humanas contribuyendo al bien común y al bien individual cuando:

- Transforma la materia prima en productos y ofrece servicios que satisfacen necesidades.
- Genera utilidades suficientes para remunerar el trabajo de sus colaboradores, retribuir la inversión a sus accionistas y reinvertir su propio sostén y crecimiento.

- Ofrece empleos que producen satisfacción a la persona y beneficios para su gupo familiar.
- Brinda oportunidades para sus proveedores.
- Aporta recursos al bien comunitario el pago de impuestos que son administrados por las autoridades gubernamentales.
- Promueve programas de desarrollo social para las comunidades.

Se concibe a la empresa como un organismo vivo, parte integrante de un todo mayor, conectado de manera interdependiente con los diferentes grupos relacionados y su medio ambiente.

3.1.3.2. Persona

De acuerdo con EP (2010), entienden al hombre como persona, ser integrado por aspectos físicos, emocionales, intelectuales y espirituales.

Asimismo, se considera que todas las personas siempre es un fin en sí misma y nunca debe ser tratada, utilizada o convertida en un medio. Crean en la igualdad del valor de la vida, en la diversidad, y en que cada persona es un ser único, irreducible e irreplicable capaz de comprenderse, poseerse y determinarse a sí mismo.

3.1.3.3. Trabajo

En Empresas Polar, se cree que el trabajo es un bien necesario. El trabajo de la persona es un medio para (Nuestra identidad Cultural. Empresas Polar, 2010, p .25.):

- Transformar la materia prima en objetos de mayor utilidad.
- Obtener satisfactorios para sus necesidades individuales.
- Perfeccionarse como personas; desarrollar sus capacidades, colaborar con otros, resolver dificultades y ofrecer soluciones.
- Trascenderse a sí mismo contribuyendo al bien de las otras personas, las comunidades y al país.

3.1.3.4. Espíritu de familia

Según Nuestra Identidad Cultural, Empresas Polar (2010, p. 25) entiende este espíritu de familia como el sentimiento que nos hermana al reconocernos mutuamente como seres humanos. Considera que la hermandad se fortalece al compartir tiempo, actividades, esfuerzos, aspiraciones, retos y logros laborales. El espíritu de familia implica que se busca el auténtico bien de las personas y los grupos; afecto consciente de evitar conductas paternalistas que impidan el desarrollo personal.

3.1.3.5. Compromiso Social

“En Empresas Polar construimos nuestros compromisos, considerando que la primera responsabilidad de una empresa es cumplir sus obligaciones con los diferentes grupos relacionados”. (Nuestra identidad Cultural. Empresas Polar, 2010, p .27.)

Además hablan de un segundo y tercer nivel, que corresponde a la respuesta que dan por los efectos de la interacción con la sociedad y por último el sentirse como parte del todo, de poder identificar la situación de vulnerabilidad de algunas de sus partes, para poder involucrarse y actuar en la búsqueda del logro del bien de todos y cada uno.

3.1.3.6. Desarrollo Sustentable

Empresas Polar (Nuestra Identidad Cultural. 2010, p. 27), es la necesidad de lograr un desarrollo sustentable para el hombre y la sociedad. Para poderse mantener abiertos al diálogo y poder obtener formas productivas que encuentren un punto de equilibrio entre la protección al medio ambiente, crecimiento social y económico.

3.1.4. Principios

Son las creencias que consideramos verdades. Los fundamentos relacionados con la filosofía, valores y razón de ser de la organización. (Nuestra identidad Cultural. Empresas Polar, 2010, p .29.)

- **Respeto Mutuo:** Se reconoce el valor de la igual dignidad de la vida de todas y cada una de las personas, su unicidad, su diversidad: sus dimensiones individual y social.

Respetar es actuar o dejar actuar, procurando no perjudicar ni dejar de beneficiarse a sí mismo ni a los demás, de acuerdo con sus derechos, su condición y sus circunstancias.

Así como tenemos el derecho a ser respetados, hemos de cumplir con el deber de respetar a las otras personas, sentados en las bases para la convivencia, el dialogo y la colaboración.

- **Libertad responsable:** La organización cree que las personas están dotadas de conciencia, voluntad y posibilidades de libre elección.

La responsabilidad más básica es cumplir con los deberes. Se considera que el derecho a la libertad individual de elegir debe estar enmarcado en el deber de responder ante los otros por los efectos de dicha elección.

La empresa promueve la libertad responsable, creando las condiciones para que las personas puedan tomar decisiones y asumir las consecuencias.

- **Justicia:** La organización entiende como justicia la voluntad permanente de dar, reconocer y respetar a cada quien lo que le corresponda.

Se toma en cuenta la igual dignidad del valor de la vida de cada persona, su diversidad de aportes, y su unicidad, para crear condiciones de justicia para todos, al interior de Empresas Polar.

- **Solidaridad:** Se conciben como parte integrante del todo. Son interdependientes, y tienen muchos objetivos comunes y complementarios.

Se entiende como solidaridad involucrarse, identificarse y actuar con determinación firme y perseverante por el bien común, es decir, por el bien de todos y cada uno.

La solidaridad va mas allá de las fronteras de la empresa, sintiéndose así parte importante de las comunidades y del país que se quiere. El dialogo y la colaboración facilita la solidaridad.

3.1.5. Valores

Son la guía de las decisiones, dilemas y actuaciones en la labor cotidiana de la empresa. Las cualidades que permiten la orientación hacia la razón de ser de la organización. (Nuestra identidad Cultural. Empresas Polar, 2010, p .33)

- **Integridad:** Hacer lo correcto. La integridad implica ser fiel a las propias convicciones. Es hacer lo correcto, entendido como actuar con honestidad, rectitud, respeto y responsabilidad, cumpliendo con nuestros deberes y obligaciones, conforma la razón de ser de la organización, principios y valores.

La integridad es buscar la unidad de la persona entre lo que piensa, siente, dice y hace, de acuerdo con lo bien que dicta la conciencia y el código de ética.

- **Excelencia:** Elegir lo mejor. La excelencia es actuar según los criterios establecidos por la organización como los mejores, en busca del beneficio de todos los grupos relacionados con su actuación.

La excelencia implica dedicación, esfuerzo y cuidado por la obra bien hecha. Lograr un nivel superior de calidad y seguridad en procesos, productos y servicios, en busca de proveer la mejor contribución para el beneficiario. Es que cada persona que forma parte de la empresa se esfuerce en ser la persona que pueda ser.

- **Alegría:** Es la energía positiva que se pone en todo lo que se realiza, con las personas con quienes se interactúa, y celebran los logros de la organización. Es el gozo constante y contagio del bien.

Alegría que se ofrece y se comparte con los productos que ofrece la empresa.

- Pasión por el bien: Es amor, entusiasmo y esmero con el que se trabaja para cumplir los compromisos. Es buscar el bien del otro, compartir y entregarse sin limitar: siempre y cuando se lesionen a las otras personas, ni a quién lo realiza.

“Es encontrar mi propio bien, contribuyendo al bien del otro”.

3.1.6. Información Institucional de Empresas Polar

Tomando en cuenta las consideraciones de acuerdo a lo establecido en la estrategia EP (2010) de Empresas Polar, definición de negocio, resumen de la estrategia, definición de éxito de Empresas Polar son los siguientes:

- Definición de negocio: Identificación y capturas de sinergias vía transferir, en aquellos procesos que generen diferenciación y vía compartir, en aquellos que no la generen (Estrategia Empresas Polar 2005- 2010).
- Resumen de la estrategia: Capturar todas las sinergias posibles que maximicen el valor de la compañía, en negocios totalmente enfocados en ámbito y diferenciación, potenciando una imagen de marca corporativa fuertemente asociada con los valores de la organización (Estrategia Empresas Polar 2005- 2010).
- Definición de éxito: Generar valores principalmente vía la captura de sinergias, la consolidación de la imagen y reputación corporativa (Estrategia Empresas Polar 2005- 2010).

3.1.7. Razón de ser

“Es el fin que da el sentido a nuestra labor y nos orienta hacia el futuro que deseamos”

Para Empresas Polar (2010) el sentido del trabajo que realiza es contribuir a la calidad de la vida cotidiana de las personas, y sus familias, por medio de una amplia y accesible oferta de excelentes productos y marcas de alimentos y bebidas, con la mejor relación precio-valor.

La organización aspira que todos y cada uno de los que forman parte de ella trabaje con pasión, aportando al bien de las personas y de las comunidades y el país.

En EP (2010) está al servicio del bien individual y común, en la medida en que se cumplen sus compromisos con los diferentes grupos relacionados y participan solidariamente con los sectores más vulnerables de la población. (Nuestra identidad Cultural. Empresas Polar, 2010, p.37)

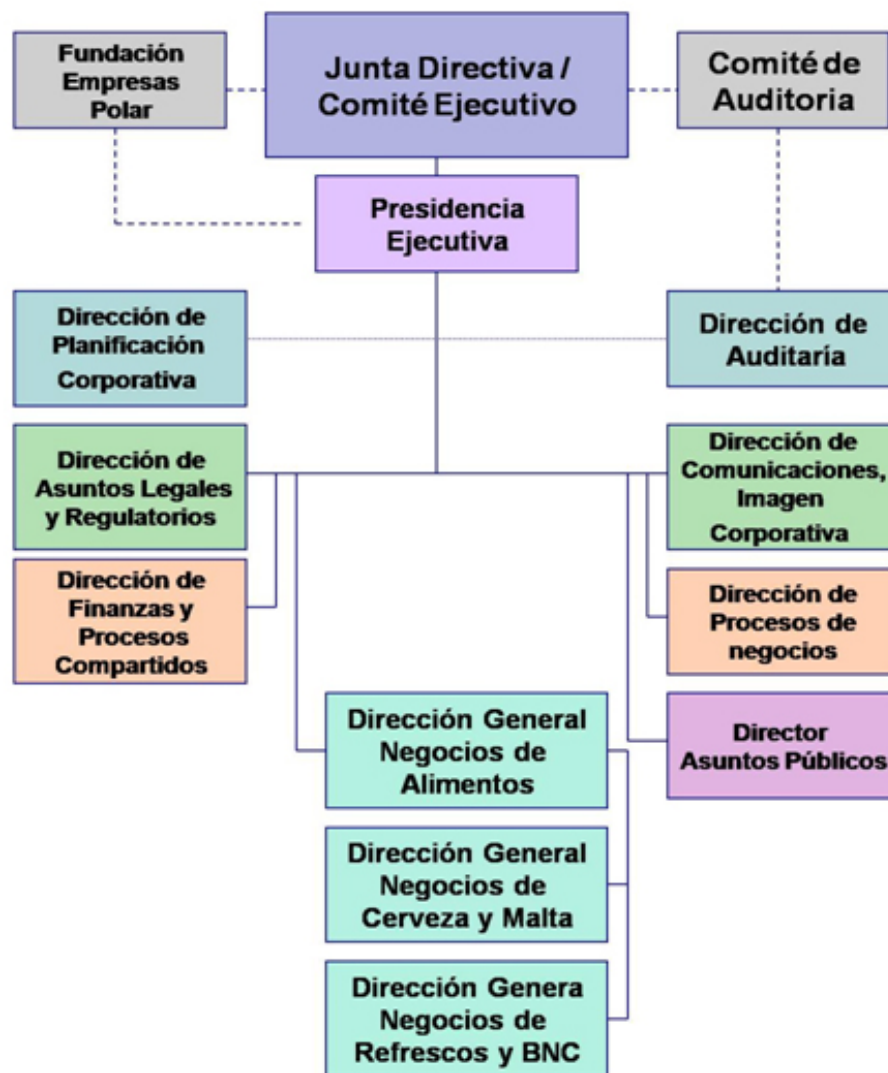


Figura 1. Organigrama de Empresas Polar. (Portal Empresas Polar, 2009, Estructura organizacional)

3.2. Comunicaciones e Imagen Corporativa

3.2.1. Gerencia corporativa de comunicaciones estratégicas

Se encarga de manejar el flujo de información organizacional que tiene que ver con las decisiones tomadas desde la alta gerencia. A su vez, asesora a las diferentes áreas de la empresa. También, incluye el manejo de los canales corporativos que se utilizan para llegar a la mayor cantidad de gente dentro de la organización. (Gabriel de Freitas. Comunicación personal, junio 15, 2009)

Esta gerencia se divide en:

- Gerencia de comunicaciones internas: su público son los mismos trabajadores y las diferentes unidades de la empresa que abarca los tres negocios como lo son: Cervecería, Pepsi Cola y Alimentos Polar. Se gestiona todo lo necesario para que los determinados departamentos alcancen ciertos objetivos comunicacionales dentro de su gestión.
- Gerencia de comunicaciones externa: su público son los medios de comunicación, clientes y consumidores. Paralelamente, ayuda a las unidades de negocios a manejar una imagen adecuada en los medios de comunicación social con el objetivo de tener una buena aceptación en los consumidores de todo el país.

3.2.2. Gerencia de Medios

Se encarga de negociar en los diferentes medios de comunicación, espacios publicitarios para dar a conocer el trabajo de la empresa. (Gabriel de Freitas. Comunicación personal, junio 15, 2009)

3.2.3. Gerencia Corporativa de Mercadeo Deportivo

Se encarga de la promoción del deporte en Venezuela. (Gabriel de Freitas. Comunicación personal, junio 15, 2009)

3.2.4. Gerencia Corporativa de Identidad e Imagen de Marca

Manejan las pautas publicitarias de las marcas y negocian con cada agencia de publicidad la producción de las piezas publicitarias. También, se encarga de gestionar las pautas publicitarias en los medios de comunicación. Por esta razón, trabaja en conjunto con la Gerencia de Medios. (Gabriel de Freitas. Comunicación personal, junio 15, 2009)

3.2.5. Gerencia Web y Control de Contactos

Forma parte de la Gerencia Corporativa de Identidad e imagen de marca y su función es manejar todo lo relacionado con páginas Web y centros de contactos.

Como finalidad esta Gerencia de Comunicaciones Estratégicas lo que trata, es que cada una de las plantas que conforman esta organización siga el hilo corporativo que permita crear la imagen corporativa e identidad corporativa que se desea. Manteniendo siempre el mismo enfoque corporativo que permita, crear un ambiente de trabajo grato para todos los trabajadores. (Gabriel de Freitas. Comunicación personal, junio 15, 2009)

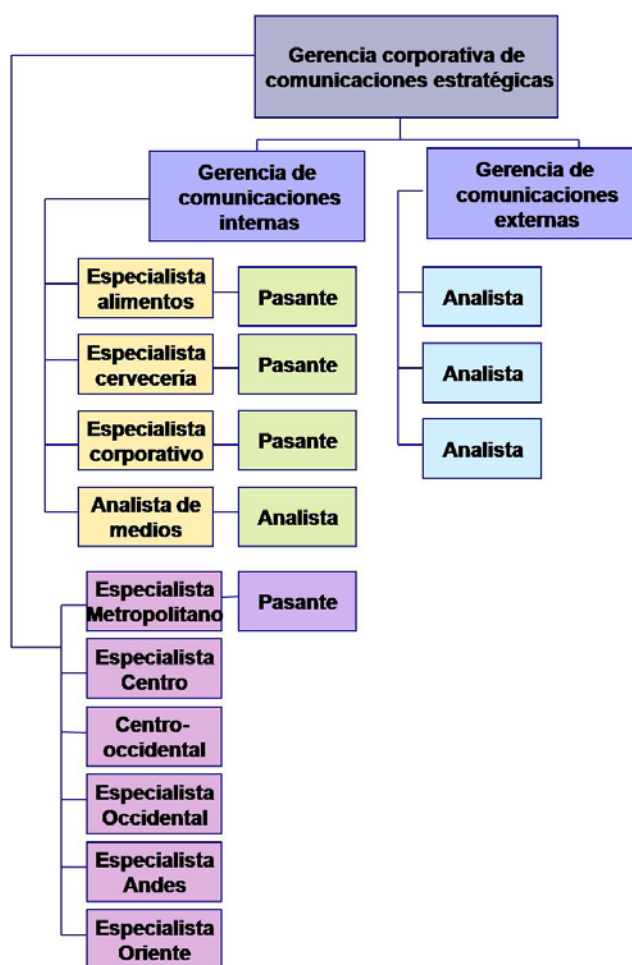


Figura 2. Organigrama del Departamento de Comunicaciones e Imagen Corporativa.
(Gabriel de Freitas. Comunicación Personal, junio 2009)

3.3. Cervecería Polar

3.3.1. Definición

En Cervecería Polar, C.A. mantenemos una visión integral de calidad: cuidamos todas las etapas del proceso productivo hasta la entrega del producto final en casi 160 mil puntos de venta en toda Venezuela.

Para producir nuestras marcas líderes contamos con cuatro plantas de cerveza y malta (Caracas, San Joaquín, Maracaibo y Barcelona) con una capacidad instalada de 23

millones de hectolitros al año. Diariamente colocamos a disposición de los consumidores nuestros productos a través de una eficiente red de distribución conformada por 1.700 franquiciados, 350 rutas y 85 agencias en todo el país.

El negocio de vinos y derivados de la uva está integrado a las operaciones de Cervecería Polar, C.A. Nuestros viñedos en Altagracia, estado Lara, se extienden en 120 hectáreas donde se cultivan las mejores vides europeas adaptadas al trópico venezolano. La producción de estos viñedos es comercializada por Bodegas Pomar, que combina la tecnología y la tradición en la elaboración de vinos de altísima calidad, siendo ésta la mayor productora de vinos en Venezuela, con capacidad de procesamiento de 260 mil cajas. (Portal Empresas Polar, 2009, Nuestra Filosofía)

3.3.2. Información Institucional de Cervecería Polar

En consideración a lo establecido en la publicación de estrategia 2005-2010 de Cervecería Polar, definición de negocio, resumen de la estrategia y definición de éxito.

3.3.2.1. Definición de Negocio

Cerveza, Malta y otras bebidas naturales a base de cebada malteada y vino para el deleite y esparcimiento (Estrategia Cervecería Polar 2005-2010).

3.3.2.2. Resumen de la Estrategia

Incrementar la participación de mercado en el negocio de cerveza y potenciar el tamaño del mercado de malta y derivados del vino para maximizar el valor de la compañía a largo plazo, consolidando eficiencias y mayor alcance en nuestra distribución, ofreciendo un portafolio de productos y marcas que maximicen nuestra participación de mercado y rentabilidad, promoviendo el consumo responsable (Estrategia Cervecería Polar 2005-2010).

3.3.2.3. *Definición de Éxito*

Máxima participación del mercado en el negocio de cerveza y desarrollo de los mercados de malta y vinos, que optimicen la rentabilidad (Estrategia Cervecería Polar 2005-2010).

3.3.3. *Portafolio de Productos de Cervecería Polar*

El Portafolio de Cervecería Polar es amplio y se caracteriza no solamente por ofrecer bebidas alcohólicas sino también por brindar bebidas no alcohólicas como Maltín Polar y Polar Zero. (Portal Empresas Polar, 2009, Marcas)

3.3.3.1. *Bebidas Alcohólicas*

- Polar Ice: entra en la categoría de cervezas suaves y es definida como una cerveza tipo Pilsen. Polar Ice es dirigida para aquellos jóvenes que les gusta divertirse, son auténticos, espontáneos, arriesgados, irreverentes, les gusta celebrar entre amigos procurando extender el disfrute de cada momento. Esta cerveza se comercializa en Venezuela, Colombia, Aruba, Curazao, Saint Marteen y Portugal. (Portal Empresas Polar, 2009, Marcas).
- Polar Pilsen: entra en la categoría de cervezas tradicionales. Polar Pilsen, La Auténtica Cerveza. Potencia las emociones y momentos con un sabor que no empalaga ni satura, dirigida a un público un poco más maduro y que aprecia el verdadero sabor de la cerveza. Tiene la fórmula original, un sabor distintivo y su botella de color ámbar que preserva mejor su sabor. Actualmente está siendo comercializada en Venezuela, Estados Unidos, Colombia, Curazao, Aruba, Bonaire, Saint Marteen, Haití y Surinam. (Portal Empresas Polar, 2009, Marcas).
- Polar Light: es catalogada como una cerveza suave. Es un producto dirigido a hombres y mujeres jóvenes con un toque tradicional, seguros de sí mismos, que disfrutan de actividades al aire libre y de momentos para compartir en pareja o entre amigos. Es distribuida solo en Venezuela. (Portal Empresas Polar, 2009, Marcas).

- Solera: entra en la categoría de cervezas tradicionales Premium. Solera es la cerveza Premium del mercado venezolano, para profesionales ambiciosos, orientados al éxito, que les gusta reunirse con amigos y vivir intensamente. Disfrutan momentos agradables tomando una cerveza con un sabor más intenso, con mayor cuerpo, de un grado más de alcohol. Esta cerveza más fuerte del portafolio del negocio de cerveza y malta. Es distribuida en Aruba, Curazao, Bonaire y Venezuela. (Portal Empresas Polar, 2009, Marcas).
- Solera Light: es catalogada como una Cerveza Premium-Light. Solera Light es la opción Premium dentro de la categoría Light, que está diseñada para personas dinámicas, visionarias, profesionales, emprendedoras, decididas y enfocadas en su futuro, siempre de la mano de las últimas tendencias. Les gusta verse bien y disfrutan de momentos especiales. Se distribuye en Aruba, Curazao, Bonaire y Venezuela. (Portal Empresas Polar, 2009, Marcas).

3.3.3.2. *Bebidas no Alcohólicas*

- Polar Zero: entra en la categoría de cerveza sin alcohol. Polar Zero es la primera cerveza sin alcohol que te da la libertad de disfrutar el sabor de la cerveza cuando y donde quieras. Dirigida a hombres y mujeres mayores de 25 años consumidores frecuentes de cerveza a quienes les encanta compartir. Este producto especialmente llama a la responsabilidad social de los consumidores de cervezas. Es distribuida solo en Venezuela. (Portal Empresas Polar, 2009, Marcas).
- Maltín Polar: entra en la categoría de Malta sin alcohol. Esta dirigida a jóvenes y niños que dan lo mejor de sí y buscan una bebida refrescante, natural, nutritiva y sabrosa, que les aporte la energía necesaria para ser un ganador. Es una bebida especialmente para ser ingerida en el desayuno. Es distribuida en Venezuela, Aruba, Curazao, Estados Unidos, Colombia, Haití, Saint Marteen, Dominica y Portugal. (Portal Empresas Polar, 2009, Marcas)

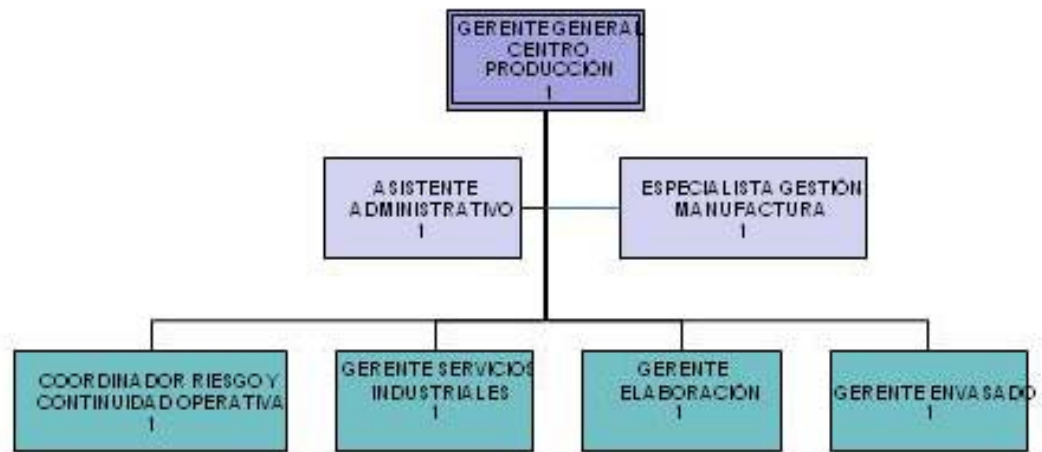


Figura 3. Organigrama del Departamento de Gerencia General. (Gestión de Gente, junio, 2009).

IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. *Diseño y Tipo de Investigación*

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006) el diseño de investigación construirá el plan o la estrategia que se desarrolla para obtener la información necesaria para realizar una investigación.

Los autores Kerlinger y Lee (2002) afirman: “en la investigación no experimental es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos debido a que la naturaleza de las variables es tal que imposibilita su manipulación” (p.420)

Esta investigación se puede definir como exploratoria no experimental ya que para los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006) afirman que: “la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p.205). Además manifiestan que se busca no construir ninguna situación, sino observar las situaciones ya existentes que no son provocadas intencionalmente por el investigador.

Esta investigación no experimental es de tipo transversal o transeccional, ya que unos de los objetivos de este trabajo es recolectar información suministrada por el personal obrero y supervisores en un determinado y único tiempo. Como afirma los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006) “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.208)

Este trabajo de grado se define bajo la modalidad de investigación exploratoria ya que según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006) “se realizan cuando

el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p.100). Es decir, permite familiarizarnos con problemas que nunca se han estudiados y así obtener información precisa sobre el contexto donde se está desarrollando y establecer prioridades para investigaciones futuras.

Lo más importante de los estudios exploratorios es habituarnos con fenómenos relativamente desconocidos y establecer un posible efecto de una causa que se manipula, y así obtener información sobre la posibilidad de realizar una investigación más completa respecto a una realidad en particular, sobre nuevos problemas, identificar conceptos y establecer prioridades para futuras investigaciones.

Identificar las necesidades comunicacional es nomina diaria y Recursos Humanos de Cervecería Polar Planta Los Cortijos	Audiencia nómina diaria y Gestión de Gente	Identificación de la audiencia	Flujo de informaciones	¿A quién se dirige cuando desea saber algún tipo de información?	Encuesta/ Entrevista	Trabajadores de nómina diaria/ Supervisores
			Satisfacción	¿Esta usted a gusta de la forma en que se comunican las informaciones de la planta?	Encuesta	Trabajadores de nómina diaria
			Periodicidad	¿Con qué frecuencia son actualizados los medios?/ ¿cada cuanto recurren a ellos?	Encuesta	Trabajadores de nómina diaria
			Canales de comunicación	¿Cuáles son los canales de comunicación mas utilizados?	Encuesta/ Entrevista	Trabajadores de nómina diaria/ Supervisores
			Relevancia	¿Qué importancia tienen para los trabajadores las informaciones que se publican en los medios internos?	Encuesta	Trabajadores nomina diaria

Diseñar una estrategia comunicacional dirigida al personal de la nómina diaria sin acceso a medios electrónicos de Cervecería Polar Planta Los Cortijos.		Diseño de Estrategia Comunicacional	Actualidad	¿Son las noticias publicadas a tiempo y oportunamente?	Encuesta/ Entrevista	Trabajadores de nómina diaria/ Supervisores
			Información demográfica	¿Cuál es el estado civil? / ¿Zona en qué residen?	Encuesta	Trabajadores de nómina diaria
			Intereses personales	¿Cuáles son los intereses personales de la audiencia más allá de los hobbies?	Encuesta	Trabajadores nómina diaria
			Tipos de medios	¿A que tipos de medios normalmente recurren?	Encuesta	Trabajadores de nómina diaria
			Turnos laborales	¿A que turno de trabajo pertenece?	Encuesta/ Entrevista	Trabajadores nómina diaria/ Supervisores
			Cargo que desempeñan	¿Qué cargo desempeña?	Encuesta/ Entrevista	Trabajadores de nómina diaria/ Supervisores
			Área de trabajo	¿A qué área de trabajo pertenece?	Entrevista	Trabajadores nómina diaria

			Elaboración de mensajes clave	¿Cuáles son las necesidades comunicacionales de la organización hacia los trabajadores de la nómina diaria?	Entrevista	Expertos en comunicaciones internas/ gerente de comunicaciones internas de Empresas Polar/ Comité de gerentes
			Estrategia	¿Que se va aplicar y que medios se van a utilizar?/ ¿Cuales son los espacios potenciales para la publicación de información?	Entrevista	Expertos en comunicaciones internas
			Táctica	¿Cómo se va aplicar?	Entrevista	Expertos en comunicaciones internas
			Gestión de tiempo	¿Cuándo y por cuanto tiempo se debe aplicar la estrategia?	Entrevista	Expertos en comunicaciones internas

4.3. Diseño Poblacional

El diseño poblacional de esta investigación se basó en las cuatro áreas de manufactura de Cervecería Polar Planta Los Cortijos, a las cuales pertenece la muestra a la que le fue aplicada los instrumentos de investigación. Estas áreas llevan las siguientes características:

El área de Servicios industriales, es aquel encargado de la verificación técnica, inspección, pruebas y evaluación de conformidad, para poder asegurar la calidad y rendimiento de los equipos e instalaciones de Planta Los Cortijos. Con el objetivo de ayudar a mejorar la integridad, calidad y eficiencia de equipos, para garantizar condiciones de trabajo seguras a sus trabajadores.

Por su parte el departamento de Logística es el encargado de darle continuidad a las actividades que se vienen realizando desde las otras áreas, para ello se requiere el cálculo de necesidades del mercado, para determinar todo aquello que se requiera para el funcionamiento de la planta, en cantidades específicas para un determinado periodo de tiempo. De igual manera, es esta área quien se ocupa del abastecimiento de cada uno de sus clientes; atendiendo así los requerimientos del usuario, encargándose de la entrega de la mercadería solicitada, cuidando que las cantidades y calidades de los productos sean correctas, por último se encarga del almacenamiento, para la ubicación y disposición de los productos.

Envasado, es el área de manufactura encargada de todo lo que es el proceso de envasado de los productos elaborados en Cervecería Polar Planta Los cortijos.

Finalmente se encuentra el área de Elaboración, el cual comprende desde la recepción de materias primas para la elaboración de los distintos tipos de cervezas y malta, hasta los procesos de maceración, fermentación, maduración y filtración, hasta obtener finalmente el producto.

4.4. Diseño Muestral

El diseño muestral no probabilístico del tipo dirigida de la siguiente investigación no experimental está conformada por un total de 479 trabajadores pertenecientes a los departamentos de elaboración, envasado, logística y servicios industriales y 65 supervisores pertenecientes a la nómina mensual de Cervecería Polar, estos datos fueron suministrado por el Departamento de Gestión de Gente de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos.

Las muestra no probabilística para los autores Hernández, Fernández, Baptista (2006) señalan que son “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p.241). La muestra fue seleccionada bajo ciertos criterios de análisis como por ejemplo el departamento al cual pertenece y que tipo de cargo desempeña dentro de la planta.

4.4.1. Por Departamentos

Este cuadro contiene la información detallada de cada departamento y la descripción que cumple cada trabajador dentro de su área. Además, se colocó el total por área y por departamento con su respectivo porcentaje en base a la población total de la nómina diaria, incluyendo a los supervisores de nómina mensual. Estos últimos fueron incluidos dentro de este cuadro debido a que van hacer parte de la selección muestral para la aplicación de los instrumentos.

Tabla 1. Número de Trabajadores por Categorías de los Departamentos de Nómina Diaria de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos (2010)

Dptos. Por Turnos	Opera. A	Opera. B	Opera. C	Opera. Gra	Mec. A	Mec. B	Mec. C	Montacarguista	Electri. A	Electri. B	Electri. C	Total	% Pobl.
Elaboración	23	3	4	0	5	0	0	0	0	0	0	35	7,73%
Envasado	29	27	87	113	21	6	2	15	4	5	1	310	63,74%
Logística	0	0	0	2	0	0	0	57	0	0	0	59	12,62%
Sev. Industriales	0	0	3	0	53	2	1	2	9	2	3	75	15,88%
Total por áreas	52	30	94	115	79	8	3	74	13	7	4	479	99,97%

Tabla 2. Número de Supervisores por Departamentos de Nómina Diaria de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos (2010)

Departamento	Supervisores por área	% Población
Elaboración	7	10,76
Envasado	24	36,92
Logística	12	18,46
Sev. Industriales	22	33,84
Total	65	99,98

4.4.2. Por Sexo

Este cuadro contiene la información detallada del sexo que conforma cada departamento con su respectivo porcentaje en base a la población total.

Tabla 3. Número de Trabajadores por Sexo de los Departamentos de Nómina Diaria de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos (2010)

Dptos.	Hombres	Mujeres	Total	% Pobl.
Elaboración	35	0	35	7,73%
Envasado	310	0	310	63,74%
Logística	59	0	59	12,62%
Sev. Industriales	75	0	75	15,88%
Total	479	0	479	99,97%

4.4.3. Por Edades

Este cuadro contiene la información detallada de las edades comprendidas por los trabajadores de la nómina diaria distribuidas por intervalos de cinco años cada una. Se incluye la suma por departamento, además del total por edades en cada categoría con su respectivo porcentaje en relación a la población total.

Tabla 4. Número de Trabajadores por Edades de los Departamentos de Nómina Diaria de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos (2010)

Edades por Dpto. (años)	20 a 25	25 a 30	30 a 35	35 a 40	40 a 45	45 a 50	50 a 55	55 a 60	Total
Elaboración	1	6	4	5	4	2	10	3	35
Envasado	33	68	88	38	30	20	15	18	310
Logística	3	6	9	9	4	10	10	8	59
Sev. Industriales	4	8	19	10	12	8	6	8	75
Total por Edad	41	88	120	62	50	40	41	37	479
% Población Total	8,55	18,37	25,05	12,94	10,43	8,35	8,55	7,72	

4.4.4. Por Años de Antigüedad

Este cuadro contiene la información detallada de los años de antigüedad por cada departamento distribuidas por intervalos de cinco años. Se incluye el total poblacional por antigüedad, además del porcentaje de cada categoría con respecto a la población total.

Tabla 5. Número de Trabajadores por Años de Antigüedad de los Departamentos de Nómina Diaria de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos (2010)

Antigüedad (años)	0 a 5	5 a 10	10 a 15	15 a 20	20 a 25	25 a 30	30 a 35	35 a 40	Total
Elaboración	10	0	1	14	2	5	3	0	35
Envasado	180	38	27	48	12	4	1	0	310
Logística	17	10	4	22	3	2	1	0	59
Sev. Industriales	19	6	18	18	6	6	2	0	75
Total por Antigüedad	226	54	50	102	23	17	7	0	479
% Población Total	47,18	11,27	10,43	21,29	4,8	3,54	1,46	0	

Para la elección de la muestra se trabajó bajo una muestra no probabilística de la población del tipo dirigida, es decir, no existe la probabilidad de que los sujetos sean elegidos al azar, ni se generalizaron los datos para su escogencia, es decir, se realizó una selección intencional de las personas dentro de la nómina que cumplieran ciertas características de edad, años de antigüedad, departamentos y áreas de trabajo con la finalidad de obtener los datos necesarios por parte de las personas investigadas, el contexto, las situaciones de la realidad que se vive dentro de la empresa. Y así, adquirir datos importantes para ésta y futuras investigaciones.

En el siguiente cuadro se presentan la selección de la muestra estratificada en base al 33,3% de la nómina diaria de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos para mantener una frecuencia entre los instrumentos. Además, se hizo bajo este porcentaje porque como investigadores determinamos que es un tamaño muestral adecuado para garantizar los datos necesarios para realizar esta investigación.

Tabla 6. *Muestra Estratificada en Base al 33,3 % de los Trabajadores por Departamento de Nómina Diaria de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos (2010)*

Departamento	Opera. A	Opera. B	Opera. C	Opera. Gr	Mec. A	Mec. B	Mec. C	Montacarguista	Electri. A	Electri. B	Electri. C	Total
Elaboración	8	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	12
Envasado	10	9	29	37	7	2	0	5	1	2	0	102
Logística	0	0	0	1	0	0	0	18	0	0	0	19
Sev. Industriales	0	0	1	0	17	1	0	1	3	1	1	25
Total:												158

Por otra parte, se incluye en el siguiente cuadro la muestra seleccionada de los supervisores de los departamentos de elaboración, envasado, logística y servicios industriales en base al porcentaje que corresponde cada una de los departamentos a la población total de nómina diaria de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos.

Tabla 7. *Muestra Estratificada en Base al porcentaje que corresponde cada una de los Departamento a la población total de Nómina Diaria de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos (2010)*

Departamento	Supervisores por área
Elaboración	1
Envasado	15
Logística	2
Sev. Industriales	4
Total	22

4.5. Diseño de instrumentos

Con el fin de conseguir la mayor información posible se utilizó dos tipos de métodos de recolección de información: entrevistas no estandarizadas y encuestas. Éstas se utilizaron para obtener diferentes puntos de vistas que puedan compararse y contrarrestar para obtener conclusiones que orienten a crear una estrategia comunicacional adecuada para la empresa.

El proceso de recolección de la información y de los datos de la muestra para esta investigación se realizó a través de un proceso denominado la fase práctica de la investigación o trabajo de campo donde solo se enfoco la investigación en la recolección de datos por medio de una encuesta cuantitativa.

Esta fase práctica se lleva a cabo por medio de una encuesta, la cual consiste en requerir información a un grupo significativo de personas (158), en cuanto al tema de

estudio o a los que afecta directamente este tema (trabajadores y organización) para luego mediante un análisis cuantitativo, sacar conclusiones que se correspondan con los datos recogidos. Para ello fue necesaria redactar las preguntas de una manera fácil para que nuestro público objetivo pudiera entenderlas, del mismo modo en la encuesta se realizan preguntas para determinar las necesidades comunicacionales que estos trabajadores tienen.

De igual manera el proyecto se basa en la realización de entrevistas no estructuradas para la segunda fase, realizadas a los supervisores de cada área (22), los aportan gran información para el marco de la investigación, siendo estas diseñadas con preguntas abiertas y exploratorias para así obtener la información deseada por los autores. Con estas entrevistas se busca determinar la frecuencia con la que este público se comunica con sus supervisores, y de que manera lo hacen, para determinar que tipo de comunicación existe y que tipo de comunicaciones solicitan normalmente.

Durante todo el trabajo de investigación se llevo a cabo la observación no participativa, para determinar comportamientos del público objetivo, y su actitud ante los medios de comunicación interna utilizados por Cervecería Polar Planta Los Cortijos. Observación e inventario de medios de comunicación organizacional. Después de las entrevistas se procede a solicitar muestras de los materiales de comunicación interna con los que se cuenta y se realiza un reconocimiento físico del lugar para identificar los medios de comunicación que se utilizan para dar a conocer información a los empleados, el mismo modo permite conocer a profundidad la audiencia.

Por ultimo se realizaron entrevistas no estructuradas a expertos de las comunicaciones internas y a gerentes de Cervecería Polar- Planta Los Cortijos, estos últimos para determinar las necesidades de comunicacionales de la planta y de ciertas áreas, para la elaboración de la nueva estrategia.

4.5.1. La entrevista semiestructurada

Sabino (2002) define la entrevista como “una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación”. (p. 106).

En este trabajo de investigación las entrevistas son de tipo no estructuradas, cuya definición general la considera como “aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas” (Sabino, 2002, p. 108).

Para los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006) “las entrevistas semiestructuradas, por su parte, se basan 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” (p. 597).

4.5.2. La encuesta

Para el autor Sabino (2002) definió la encuesta como un instrumento cuya finalidad es “requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (p. 71).

Por otra parte, se considera la encuesta como una técnica del proceso de investigación que se ejecuta a una población determinada para así recabar datos e informaciones o bien para medir creencias, opiniones, conductas, etc. (Dragnic, 2001).

4.5.3 Observación cualitativa no participante

Para los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006) la observación “registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Se recolecta información sobre la conducta más que de percepciones” (p. 374)

Las ventajas de la observación para Hernández, Fernández y Baptista (2006) son las siguientes:

- Son técnicas de medición no obstructivas. En el sentido que el instrumento de medición no “estimula” el comportamiento de los participantes (las escalas de actitud y los cuestionarios pretenden “estimular” una respuesta a cada ítem). Los métodos no obstructivos simplemente registran algo que fue estimulado por otros factores ajenos al instrumento de medición.

- Aceptan material no estructurado.
- Pueden trabajar con grandes volúmenes de datos (material).

4.6. Validación de Instrumentos

La validación de los instrumentos diseñados para el diseño de una estrategia comunicacional interna para Cervecería Polar-Planta Los Cortijos, contó con el aporte de diferentes profesionales de la educación y comunicación para la evaluación de los instrumentos con el fin de adaptarlos al público muestral y adaptarlos al objetivo final de esta investigación bajo la información suministrada.

Se contó con la validación del profesor Lic. Luis Nascimiento, experto en investigación cuantitativa, quien dicta la cátedra de Metodología en la Escuela de Educación de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB); la profesora Lic. Mayquel Herrat, profesora en la especialidad de Ciencias Sociales, Postgrado en Gerencia Educativa y en Educación Preescolar, quien desempeña la labor de docente en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana (UNEFA) sede Cagua en las cátedras de Metodología de la Investigación, Planificación, Evaluación y Didáctica y la Lic. Claudia Serrano, comunicadora social, egresada de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) sede Caracas, quién fue Analista de Comunicaciones Internas y Líder del Proyecto de Integración y Desarrollo de Portafolio de Medios Internos de Cervecería Polar y actualmente es Promotora de Desarrollo Comunitario en Empresas Polar.

4.7. Ajustes de los Instrumentos de Investigación

El profesor Lic. Luis Nascimiento sugirió los siguientes cambios para los instrumentos de investigación:

- Deben colocar una introducción en las encuestas para darles a conocer a los encuestados en qué consiste la investigación, con qué finalidad se está haciendo y para quién.
- Deben mantener un estilo de redacción dentro de la encuesta (usted o tú)
- La pregunta (4) de la encuesta deben ser más explícita, es decir, colocarle alternativas para que el encuestado elija.
- La pregunta (6) de la encuesta debe ser más específica.
- La pregunta (10) de la encuesta deben colocar otras alternativas y cuáles serían.
- La entrevista no estructurada deben indicar quiénes son los supervisores que van a entrevistar.

La profesora Lic. Mayquel Herrat sugirió los siguientes cambios para los instrumentos de investigación:

- Deben redactar de manera más clara las preguntas para que el encuestado no presente duda por conceptos o terminologías de las palabras.
- Desde el punto de vista metodológico no es válido que un instrumento presente diferentes escalas u opciones de respuesta, es decir debe unificarse.
- Deben rehacer las preguntas de la entrevistas no estructuradas para los supervisores, debe ser más específicas y no tan ambiguas, además, les sugiero colocar el área del departamento, turno laboral y el cargo que desempeña para ser de manera más fácil identificarlos al momento de presentarse un error y al tabular los resultados.

La Licenciada Claudia Serrano nos sugirió los siguientes cambios para los instrumentos:

- Deben colocar información demográfica al principio de la encuesta como estado civil y zona donde reside ya que puede ser información valiosa para diseñar la estrategia.

- La pregunta (3) de la encuesta deben ser más específica las alternativas y no ambiguas que puedan causar confusión en el encuestado.
- En la entrevistas no estructurada para los expertos nos sugirió realizar preguntas relacionadas a los temas organizacionales, cuáles son las principales necesidades que se deben cubrir para garantizar que los trabajadores se sientan informados.
- En la entrevista no estructurada para los expertos se sugirió hacer una pregunta con base en un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) que debe enfrentar una empresa comunicacionalmente.
- En general, sugirió que para la elaboración de los instrumentos se hicieran preguntas que pudieran medir la identificación de los trabajadores con la empresa.

4.8. Instrumentos

4.8.1. Encuestas

La siguiente encuesta tiene como finalidad recolectar información para diseñar una nueva estrategia comunicacional interna a partir de una muestra elegida aleatoriamente de un grupo de empleados pertenecientes a la nómina diaria de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos. Esta encuesta es totalmente confidencial, por favor conteste con la mayor sinceridad posibilidad, muchas gracias por su valioso tiempo.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Empresas Polar?

2. ¿A que área de trabajo pertenece?

- a) Envasado
- b) Logística
- c) Elaboración
- d) Servicios Industriales

3. La comunicación en su departamento se caracteriza por qué:

- a) Su Supervisor le da instrucciones y usted las realiza.
- b) La comunicación es con cierta amabilidad por parte de tu supervisor y con respeto de tu parte
- c) Sólo te comunicas con su supervisor si no estás seguro sobre alguna información que desea conocer.
- d) La comunicación no es solamente supervisor- trabajador o trabajador supervisor, sino que tambien haces partícipe o te comunicas directamente con tus compañeros de trabajo.

4. ¿Conoce usted los medios de comunicación existentes en la empresa? De ser su respuesta positiva especifique cuales.

SI_____ ¿Cuáles?_____

NO_____

5. ¿Considera usted importante la información que se le transmite por estos medios?

SI_____

NO_____

6. ¿Considera usted efectivos los medios de comunicación de la empresa?

SI_____

NO_____

7. ¿Cómo se entera usted sobre las noticias de la empresa?

a) Supervisor_____

b) Pantallas_____

c) Carteleras_____

d) Boletines_____

e) Compañeros_____

f) Otros (especifique)_____

8. ¿Con qué periodicidad recurre a uno de estos medios para informarse de algo?

a) Casi siempre_____

b) Siempre_____

c) Casi nunca_____

d) Nunca_____

9. ¿Prestas atención a los monitores que se encuentran en el comedor, para saber de alguna información?

SI_____

¿Por qué?_____

NO_____

¿Por qué?_____

10. ¿Cómo prefiere recibir las informaciones de la empresa?

a) Los medios ya implantados_____

b) Supervisores_____

11. ¿Qué tipo de información desearía fuese integrado en los medios, especialmente las pantallas?

a) Tiempo_____

b) CAT de producción_____

c) Videos musicales_____

d) Deportes_____

e) Otros_____

¿Cuáles?_____

—

12. ¿Qué cambiaría de los medios utilizados actualmente?

a) Dinamismos en las presentaciones_____

b) Color_____

c) Creatividad_____

d) Sonido a toda la presentación_____

e) Variedad_____

13. ¿Con qué periodicidad considera usted que deberían actualizar el contenido de los medios internos de la empresa?

a) Diariamente_____

b) Semanalmente_____

c) Mensualmente_____

d) Trimestral_____

4.8.2. Entrevistas no estructuradas para los supervisores de planta

- 1) ¿Qué tanto conocen a los empleados de la empresa donde trabaja?
- 2) ¿Qué percepción tienen los empleados sobre la inducción que tuvieron cuando ingresaron a la organización?
- 3) ¿Consideran los empleados que la información que se les proporciona para desempeñar su trabajo es realmente útil?
- 4) ¿Qué medios de comunicación interna tiene la empresa?
- 5) ¿Qué tipo de información se publican en estos medios?
- 6) ¿Los considera usted importante?
- 7) ¿Cómo perciben los empleados su ambiente de trabajo?
- 8) ¿Con qué frecuencia los empleados reciben información de la empresa a través de canales informales o rumores?
- 9) ¿Se encarga usted de transmitirle a los trabajadores la información que recibe vía intranet de la empresa?
- 10) ¿Con qué frecuencia los medios los trabajadores de nomina diaria recurren a usted para obtener información?
- 11) ¿Qué tipo de información le preguntan?
- 12) ¿Es esta información siendo suministrada por los medios internos de la empresa?

4.8.3. Entrevistas semiestructuradas para los expertos en comunicación interna y corporativa

1. ¿Basado en su experiencia como considera usted que deberían ser una comunicación interna efectiva en una empresa?
2. ¿Qué medios serían los más adecuados para la comunicación interna en una organización?
3. ¿Qué tipo de mensajes deben ser transmitidos? ¿Por qué?
4. ¿Cuál debería ser el lenguaje, temática deben ser utilizados en los mensajes clave para trabajador base de una empresa?
5. ¿Cuál es la importancia de que todos los empleados o trabajadores bases estén informados sobre la organización y las noticias que en ella se generen?
6. ¿Cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazadas que se pueden dar en las comunicaciones internas de la empresa y cómo deben ser enfrentadas?
7. ¿Por cuánto tiempo debería aplicarse una estrategia para determinar su efectividad?
8. ¿Qué cambios se buscan con una estrategia comunicacional interna que va dirigida a los trabajadores bases de esta organización?
9. Se le propone comunicacional dentro de una empresa el cual es el siguiente: Los medios internos de una organización no están cumpliendo con sus objetivos comunicacionales. ¿Qué tipo de estrategia comunicacional plantearía para enfrentar este problema?
10. ¿Cuáles son los objetivos principales de una estrategia comunicacional interna que va dirigida a los trabajadores base de una organización?
11. Basado en los objetivos planteados anteriormente. ¿Qué pasaría si alguno no se cumpliera? ¿Cómo lo enfrentaría?

4.9. Criterio de Análisis

Para la siguiente investigación se utilizó dos instrumentos de recolección de datos. En primer lugar, se aplicó entrevistas no estructuradas a los supervisores de cada una de las áreas; la muestra se basó en el porcentaje que representa cada una de las áreas con respecto a la población total de nómina diaria. Por último, se hizo entrevistas no estructuradas a expertos en la materia de comunicación organizacional.

Los resultados de las entrevistas no estructuradas a los supervisores se vaciaron en una matriz de opinión distribuidos por cargo y áreas de trabajo utilizando el programa Microsoft Office Excel 2007.

A través de las entrevistas no estructuradas a los supervisores de los departamentos de la nómina diaria se buscó obtener la siguiente información:

- Determinar el área, el departamento, el turno laboral y cargo que desempeñan los supervisores de la planta para cubrir con el porcentaje de la muestra seleccionada.
- Identificar cuáles son los medios de comunicación utilizados dentro de la planta y por cuál se transmite la información.
- Determinar si los supervisores cumple con transmitir la información a los trabajadores de los departamentos y con que frecuencia la reciben.
- Determinar la efectividad de los medios de comunicación actuales y en qué se debe mejorar en el proceso de comunicación.

A través de las entrevistas no estructuradas a los expertos de comunicación interna se buscó obtener la siguiente información:

- Determinar cuáles son los objetivos que se deben cumplir para que una estrategia comunicacional sea efectiva.
- Identificar cuáles son los medios más adecuados para transmitir la información corporativa a los trabajadores de la planta.

- Identificar cuáles son las necesidades y objetivos comunicacionales de una empresa a través de un análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas).
- Establecer por cuanto tiempo se debe aplicar una estrategia comunicacional para determinar si los objetivos fueron alcanzados o hay que rediseñarlos.

Con los instrumentos de recolección y las muestras ya definidas se buscó a través de las encuestas a los trabajadores y entrevistas no estructuradas a los supervisores identificar las fallas comunicacionales, qué tipo de necesidades están presente, qué tipo de información se transmite por los canales regulares, determinar si los medios actuales cumplen con su objetivo y averiguar si es posible la implantación de una nueva estrategia comunicacional interna dentro de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos. Por último, las entrevistas no estructuradas a los expertos en comunicación organizacional fueron tabuladas en una matriz de opinión y tuvo como objetivo obtener información de cómo se debe manejar y transmitir la información corporativa, cómo se pueden enfrentar los obstáculos que entorpezcan el ciclo comunicacional en una empresa, y cuáles son los medios más adecuados y efectivos que se podrían utilizar. Esto con la objetivo de enriquecer la calidad y el éxito de la futura estrategia.

4.10. Limitaciones

- La principal limitante de esta investigación fue el sindicato de trabajadores de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos a través de su presidente señor Frank Quijada ya que fue él que no autorizó la aplicación de los instrumentos de investigación por no estar de acuerdo con su situación laboral y personal actual dentro de la empresa debido a que presenta una demanda en la Fiscalía de la República por parte de una ex empleada de la planta. Por tal motivo, él ciudadano nombrado anteriormente tiene la idea de que la empresa está involucrada dentro de esta demanda para tomar represalia contra él y debido a esto, la situación entre sindicato y organización no es la más adecuada. Por otra

parte, se realizaron reuniones con el sindicato para solicitar los permisos necesarios para aplicar las encuestas, sin embargo, utilizaban la autorización como excusa para presionar a la junta directiva para que se le otorgasen algunos beneficios pero la empresa nunca cedió al tal petición. Cabe destacar, que Cervecería Polar a través de sus supervisores y medios formales hicieron todas las diligencias pertinentes para que se diera una solución cordial sin obtener ningún resultado. Por tal motivo, tuvimos la necesidad de buscar otro método de investigación para recolectar información para diseñar la estrategia comunicacional.

- La segunda limitante encontrada durante la investigación fue la transición de coordinadores dentro del departamento de Gestión de Gente debido a que la nueva coordinadora al momento de recibir el cargo no estaba al tanto de que se iba a realizar este trabajo de grado.
- La tercera limitante fue la dificultad de conseguir la información corporativa por parte de Empresa Polar. Ya que las personas que poseen este materia pertenecen al área de reconocimiento y competitividad territorial y por lo tanto la mayoría de las veces están fuera de la planta.

V. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se realizaron 22 entrevistas a supervisores de las distintas áreas de manufactura de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos y pertenecientes a los distintos turnos laborales existentes en la misma. Para estas entrevistas no fue necesario el nombre de los colaboradores, ya que se realizaron preguntas específicamente sobre las comunicaciones internas y la comunicación supervisor-trabajador.

5.1. Análisis de Resultados de la Entrevistas No Estructuras para Supervisores de Planta Los Cortijos

5.1.1. Entrevistas a los Supervisores del Departamento de Envasado

Tabla 8. Matriz de Opinión sobre las entrevistas realizadas a los supervisores 1, 2, 3, del Departamento de Envasado de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos.

Tópico	S. Envasado 1	S. Envasado 2	S. Envasado 3
Área de trabajo	Envasado	Envasado	Envasado
Cargo	Supervisor de Línea	Supervisor de Operaciones	Supervisor de Línea
Turno	2	2	3
¿Qué medios de comunicación interna se utilizan en planta?	Pantallas	Correo, carteleros	Correo, carteleros, pantallas, portal
¿Por qué medio se publica la información del área?	Correo Electrónico	Verbalmente	Verbalmente
¿Se hace uso de la comunicación informal?	Si	Si	Si
¿Se emplea la técnica del rumor?	No	Si	Si
¿Qué tipo de rumor es el más frecuente?		Laborales, nómina	Laborales
¿Transmite usted a los trabajadores la información que recibe vía Intranet?	Si	No toda	En ocasiones
¿Con qué frecuencia recibe usted información por esta vía?	Diariamente	Diariamente	Diariamente
¿Considera importante el uso de este medio?	Si	Si	Si
¿Por qué ?	Por la inmediatez	Para estar informados sobre toda la organización	Por la inmediatez
¿Con qué frecuencia le solicitan los trabajadores información?	Interdiario	Interdiario	A veces
¿Qué tipo de información le solicitan?	Info. Laboral del área	Permisos laborales	Info. Laboral del área
¿Considera usted efectivos los medios comunicacionales utilizados actualmente?	No	No	Si
¿Considera usted que se debe mejorar el proceso comunicacional con los trabajadores?	Si	Si	Si
¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de nuevas estrategias comunicacionales?	Si	Si	Si

El primer entrevistado, del área de envasado y perteneciente al turno de la mañana reconoció un solo medio de comunicación como lo son las pantallas, de igual manera mostró un descontento con el funcionamiento de los medios de comunicación internos, ya que considera que estos no funcionan correctamente, debido a que carece de inmediatez y prefiere la comunicación verbal, pues es la manera más rápida de informarse sobre las noticias corporativas y laborales.

Por otra parte señaló que no tiene tiempo en ocasiones para revisar el correo, por lo que no siempre divulga la información recibida a sus subordinados.

El siguiente entrevistado, hizo hincapié en la importancia de la comunicación verbal, porque considera que en su área de trabajo hay cambios constantemente en sus funciones laborales, los cuales no les permite estar comunicando toda la información que recibe por otro medio que no sea el verbal.

El entrevistado número 3, considera que el problema no está en los medios sino en la manera como se están jerarquizando las informaciones, cómo se está publicando y distribuyendo. Piensa que muchas veces los supervisores no cuentan con el tiempo necesario para dar información y que necesitan ayuda para ello.

Tabla 9. Matriz de Opinión sobre las entrevistas realizadas a los supervisores 4, 5, 6 del Departamento de Envasado de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos.

Tópico	S. Envasado 4	S. Envasado 5	S. Envasado 6
Área de trabajo	Envasado	Envasado	Envasado
Cargo	Supervisor de línea	Supervisor	Supervisor de Operaciones
Turno	3	3	1
¿Qué medios de comunicación interna se utilizan en planta?	Pantallas	Correo, carteleros, pantallas, radio	Pantallas, correo, boletines, portal
¿Por qué medio se publica la información del área?	Carteleros	Correo, carteleros y verbalmente	Carteleros
¿Se hace uso de la comunicación informal?	Si	No	Si
¿Se emplea la técnica del rumor?	Si	Si	No
¿Qué tipo de rumor es el más frecuente?	Todo	Laborales	
¿Transmite usted a los trabajadores la información que recibe vía Intranet?	Si	No toda	No toda
¿Con qué frecuencia recibe usted información por esta vía?	Diariamente	Diariamente	Diariamente
¿Considera importante el uso de este medio?	Más o menos	Si	Si
¿Por qué?	Es más rápido la info verbal	Actualidad e inmediatez	Actualidad e inmediatez
¿Con qué frecuencia le solicitan los trabajadores información?	A veces	A veces	Interdiario
¿Qué tipo de información le solicitan?	Info. Laboral del área	Info. Laboral del área, referentes a nóminas	Info. Laboral del área, contratos colectivos
¿Considera usted efectivos los medios comunicacionales utilizados actualmente?	No	No	Si
¿Considera usted que se debe mejorar el proceso comunicacional con los trabajadores?	Si	Si	Si
¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de nuevas estrategias comunicacionales?	Si	Si	Si

El cuarto supervisor destacó el constante uso del rumor y la importancia que este tiene, porque la mayoría de las veces las informaciones llegan más rápido por medio de esta técnica, que por cualquier otro medio formal, debido a que no “enganchan” al público al que está dirigido.

Este entrevistado instó en la utilización de los medios de comunicación formales en su área, donde asegura que toda la información es difundida por las carteleros; sin embargo comenta que sólo publica la información que considera necesaria y que no existe la cultura por parte de los trabajadores de acercarse a ver las carteleros. Además, señala que el medio electrónico o correo interno es importante porque sirve como respaldo en situaciones específicas, donde necesita comprobar que envió una información, de igual manera explica que sirve para informar al supervisor que viene en

el siguiente turno lo que se realizó en esa área, sin la necesidad de que este esté en físico.

Por su parte el entrevistado 6 explica que en la línea 6 (productos de botella no retornable) la cual supervisa, no se guían por el rumor y explica que este muy raras veces ocurre, ya que ellos realizan una reunión donde aclaran sus dudas. Además expone que no divulga toda la información recibida por los medios electrónicos debido a la falta de tiempo, pero que generalmente se encarga de siempre dar las buenas noticias como felicitaciones, actividades deportivas o lanzamientos de nuevos productos. Pero considera que los medios deben mejorar.

Tabla 10. Matriz de Opinión sobre las entrevistas realizadas a los supervisores 7, 8, 9 del Departamento de Envasado de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos.

Tópico	S. Envasado 7	S. Envasado 8	S. Envasado 9
Área de trabajo	Envasado	Envasado	Envasado
Cargo	Supervisor técnico electricista	Supervisor de Mantenimiento Eléctrico	Supervisor Mecánico
Turno	2	12 horas (12 x12)	2
¿Qué medios de comunicación interna se utilizan en planta?	Correo	Correo, portal, carteleros, celulares	Correo, portal, carteleros
¿Por qué medio se publica la información del área?	Correo	Portal y correo	Carteleros y correo
¿Se hace uso de la comunicación informal?	Si	Si	A veces
¿Se emplea la técnica del rumor?	No	Si	Si
¿Qué tipo de rumor es el más frecuente?	Laborales y sindicales	Laborales y políticas	Laborales
¿Transmite usted a los trabajadores la información que recibe vía Intranet?	No ocasiones	Si	Si
¿Con qué frecuencia recibe usted información por esta vía?	Diariamente	Diariamente	Diariamente
¿Considera importante el uso de este medio?	Más o menos	Si	Si
¿Por qué ?	Porque debería ampliarse	No genera valor agregado	Inmediatez
¿Con qué frecuencia le solicitan los trabajadores información?	En situaciones específicas	Raras veces	Diariamente
¿Qué tipo de información le solicitan?	Funcionamiento de máquinas	Referente a nóminas	Laborales y sobre nómina
¿Considera usted efectivos los medios comunicacionales utilizados actualmente?	No	No	Si
¿Considera usted que se debe mejorar el proceso comunicacional con los trabajadores?	Si	Si	Si
¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de nuevas estrategias comunicacionales?	Si	Si	Si

El séptimo entrevistado limitó sus respuesta los medios electrónicos, señalando así que toda la información se da por esta vía, y aclarando que a los trabajadores se les informa ocasionalmente verbalmente sobre todo acerca del funcionamiento de las máquinas, además demostró su descontento con la falta de efectividad de los medios de comunicación con los que cuenta Planta los Cortijos.

Este entrevistado limitó sus respuestas y solo se dedico a contestar de manera corta sin brindar mayor información, explico que los trabajadores tienen acceso a la misma información que ellos y que los medios de planta no le dan valor agregado a sus labores.

El entrevistado número 9 del área de envasado, comenta sobre la importancia que tiene el correo dentro de sus labores y para la comunicación, sobre todo entre supervisores. Asimismo explica que el rumor se da mayormente cuando son temas como contrato colectivo o vacaciones, y señala que específicamente en su área o la línea que supervisa existe una computadora donde todos los trabajadores que el supervisa pueden chequear información y que mensualmente realizan una reunión donde se les comunica las novedades y en donde los trabajadores expresan sus inquietudes.

Este supervisor, técnico eléctrico de envasado reconoció que los rumores que se dan en el área son mayormente problemas sindicales, y señalo que con el correo electrónico están un “un paso adelante” de lo que viene o van a publicar en los medios formales, explicando así la importancia de mejorar los procesos comunicacionales con los trabajadores.

Tabla 11. Matriz de Opinión sobre las entrevistas realizadas a los supervisores 10, 11, 12 del Departamento de Envasado de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos.

Tópico	S. Envasado 10	S. Envasado 11	S. Envasado 12
Área de trabajo	Envasado	Envasado	Envasado
Cargo	Supervisor Mantenimiento Eléctrico	Supervisor de Mantenimiento Eléctrico	Supervisor de Tren de latas y línea
Turno	12 horas (12 x 12)	12 horas (12x12)	2
¿Qué medios de comunicación interna se utilizan en planta?	Correo, carteleros, boletines	Correo, pantallas, boletines	Radio, celular
¿Por qué medio se publica la información del área?	Carteleros	Correo, carteleros	Correo, ocasionalmente carteleros,
¿Se hace uso de la comunicación informal?	Si	Si	Si
¿Se emplea la técnica del rumor?	Si	Si	Si
¿Qué tipo de rumor es el más frecuente?	Sindicales	Sindicales y laborales	Laborales
¿Transmite usted a los trabajadores la información que recibe via Intranet?	Si	No toda	No toda
¿Con qué frecuencia recibe usted información por esta vía?	Diariamente	Diariamente	Diariamente
¿Considera importante el uso de este medio?	Si	Si	Si
¿Por qué ?	Inmediatez	Inmediatez y actualidad	Inmediatez
¿Con qué frecuencia le solicitan los trabajadores información?	Diariamente	Interdiario	Diariamente
¿Qué tipo de información le solicitan?	Permisos laborales, Info. Laboral del área	Info. Laboral, beneficios	Info Laboral del área, sindical
¿Considera usted efectivos los medios comunicacionales utilizados actualmente?	No	Si	Si
¿Considera usted que se debe mejorar el proceso comunicacional con los trabajadores?	Si	Si	Si
¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de nuevas estrategias comunicacionales?	Si	Si	Si

El siguiente entrevistado expuso que lo más importante en el proceso de la comunicación es la transmisión de la información verbalmente, sin embargo comentó que el correo es el medio interno más importante.

El supervisor de línea PET, solo mencionó como medios de comunicación el radio y el celular asignado por la empresa, no obstante dice que solo se utiliza el internet para la transmisión de información y que solo verbalmente se puede comunicar con los trabajadores teniendo en cuenta que “Es importante saber manejar la información y la manera en que se va a transmitir”.

Tabla 12. Matriz de Opinión sobre las entrevistas realizadas a los supervisores 13, 14, 15 del Departamento de Envasado de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos.

Tópico	S. Envasado 13	S. Envasado 14	S. Envasado 15
Área de trabajo	Envasado	Envasado	Envasado
Cargo	Supervisor de Línea	Supervisor de Operaciones	Supervisor
Turno	2	2	3
¿Qué medios de comunicación interna se utilizan en planta?	Portal, pantallas, correos	Portal, correos, pantallas, cartelera	Radio, celular, correo
¿Por qué medio se publica la información del área?	Verbalmente	Correo	Cartelera, correo y verbalmente
¿Se hace uso de la comunicación informal?	Si	Si	Si
¿Se emplea la técnica del rumor?	Si	Si	Si
¿Qué tipo de rumor es el más frecuente?	Laborales, sindicales	Laborales, sindicales	Laborales, sindicales
¿Transmite usted a los trabajadores la información que recibe vía Intranet?	No toda	En ocasiones	No toda
¿Con qué frecuencia recibe usted información por esta vía?	Diariamente	Diariamente	Diariamente
¿Considera importante el uso de este medio?	Si	Si	Si
¿Por qué ?	Inmediatez e incentivo	Inmediatez y actualidad	Actualidad e inmediatez
¿Con qué frecuencia le solicitan los trabajadores información?	Diariamente	Diariamente	Diariamente
¿Qué tipo de información le solicitan?	Info. Laboral del área	Info. Laboral del área, beneficios	Info. Laboral del área, beneficios, políticos
¿Considera usted efectivos los medios comunicacionales utilizados actualmente?	Si	No	Si
¿Considera usted que se debe mejorar el proceso comunicacional con los trabajadores?	No	Si	Si
¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de nuevas estrategias comunicacionales?	Si	Si	Si

El entrevistado número 13 Supervisor de línea del área de Envasado pertenece. Afirmó que recibe la información por vía intranet, las pantallas ubicadas en el comedor y por correo electrónico. Por otra parte, la información laboral que recibe a través de sus superiores, él la comunica verbalmente a sus supervisados aunque ejemplificó que se pueda dar el caso de que él no se encuentre; otro trabajador puede tomar su papel para informar algún cambio dentro de la producción.

Aseguró el entrevistado que la información corporativa o referente a la producción dentro de la empresa se recibe diariamente vía intranet, es transmitida a los supervisados en una hoja impresa y colocada directamente en cartelera, exceptuando aquella que no sea de interés personal o información delicada. Además, enfatizó que solo algunos de sus supervisados le solicitan información diaria y específicamente sobre el programa de producción, si existen cambios en ésta o sobre la eficiencia de la línea; además aseguró que gracias a los medios que se utilizan en la planta llega la información a los trabajadores. Se limitó en no conocer otros medios de comunicación que podrían ser implantados dentro de la planta aunque aseguró que no estaría de acuerdo con la utilización del correo electrónico como medio de información ya que esto generaría distracciones a los trabajadores.

El entrevistado 14 Supervisor de Operaciones del área de Envasado pertenecientes al turno 2 (6am-2pm) conoce la mayoría de los medios electrónicos de la

empresa (Intranet, Enfoque Polar, Pantallas) además de las carteleras. Recibe del supervisor la información por medios electrónico para ser transmitida a sus supervisados, pero comúnmente se dirigen a él para obtener información vía telefónica o directamente. Frecuentemente los rumores son el principal medio por el cual los empleados obtienen información laboral primero que sus supervisores y afirmó que esto es un problema porque no debería ser así, pero se da porque el Sindicato se encarga de difundir la información más rápido.

Por otra parte, la información que recibe diariamente por correo electrónico no siempre la transmite debido a diversos factores como la dinámica del trabajo o por olvido propio. El medio intranet es uno de los más importantes, ya que es el principal medio que él utiliza para ver que información nueva ha recibido sobre la línea de producción, sin embargo, aseguró que ha visto las carteleras, pero pasa sin detenerse por mala costumbre y sin tomar en cuenta esa información, además, están los televisores en el comedor pero no le presta atención sin saber alguna razón cierta; si es por la ubicación de las pantallas o por estar hablando con algún compañero.

Afirmó que los supervisados piden diariamente información sobre la producción, situación y beneficios laborales que él transmite a algún operario clave o coloca esa información en cartelera. Ejemplificó lo siguiente: las carteleras y los televisores están puestos sin embargo no los vemos, hay que averiguar ¿por qué no los vemos?, en cambio los correos electrónicos se pueden obtener la información que más le interese. Además, afirmó que la información llega desigual a todos los trabajadores y estaría de acuerdo con la implementación de una nueva estrategia comunicacional para la planta.

El entrevistado 15, Supervisor del Área de Envasado, turno 3 (2:00pm-10:00pm). Afirmó que recibe diariamente información y que solo lo transmite si la considera relevante, además este medio es importante porque me mantiene informado sobre la información diaria que se produce en la empresa en general y no solo en la planta, de esta manera se evitan complicaciones transmitiendo la información directamente al personal o por teléfono. Este entrevistado hace especialmente ahincó en que los medios de comunicación actuales están bien, pero que deben mejorar en algunos aspectos, especialmente en la inmediatez, además porque atribuye que la

desinformación es generada por el sindicato, a los que para mayoría de los trabajadores es su principal fuente de información e ignoran cualquier información publicada por los medios internos.

5.1.2. Entrevistas a los Supervisores del Departamento de Servicios Industriales

Tabla 13. Matriz de Opinión sobre las entrevistas realizadas a los supervisores 1, 2 del Departamento de Servicios Industriales de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos.

Tópico	S. Serv. Industriales 1	S. Serv. Industriales 2
Área de trabajo	Servicios Industriales	Servicios Industriales
Cargo	Supervisor Mecánico	Supervisor de Mantenimiento Eléctrico
Turno	2	2
¿Qué medios de comunicación interna se utilizan en planta?	Correo, portal, pantallas	Correo, pantallas y portal
¿Por qué medio se publica la información del área?	Correos y carteleras	Correo
¿Se hace uso de la comunicación informal?	Sí	Sí
¿Se emplea la técnica del rumor?	Sí	Sí
¿Qué tipo de rumor es el más frecuente?	Info empresarial	Laborales
¿Transmite usted a los trabajadores la información que recibe via Intranet?	Sí	Sí
¿Con qué frecuencia recibe usted información por esta vía?	Diariamente	Diariamente
¿Considera importante el uso de este medio?	Sí	Sí
¿Por qué ?	Son actuales	Nos facilita el trabajo
¿Con qué frecuencia le solicitan los trabajadores información?	A veces	A veces
¿Qué tipo de información le solicitan?	Beneficios	Info. Laboral del área
¿Considera usted efectivos los medios comunicacionales utilizados actualmente?	Sí	Sí
¿Considera usted que se debe mejorar el proceso comunicacional con los trabajadores?	Sí	Sí
¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de nuevas estrategias comunicacionales?	Sí	Sí

Para el Supervisor Mecánico del área de Servicios Industriales perteneciente al turno 2. Explicó que toda la información de área es recibida a través del correo electrónico y las carteleras. Los rumores dentro del área existen, sin embargo se utiliza el Enfoque Polar para corroborar o desmentir el rumor. La importancia de los medios electrónicos es mantener informado al supervisor sobre lo que acontece dentro de la empresa.

Para el siguiente Supervisor de Mantenimiento Eléctrico en el área de Servicios Industriales, afirmó que la información de área es transmitida a través de la intranet. Sin embargo, su respuesta fue limitada con respecto a la comunicación informal de cómo se utilizan y sobre los rumores qué tipo existen dentro del área. Por otra parte, la información que no es recibida por los trabajadores es impresa y transmitida. Además, afirmó que los medios actuales están bien y que no se deberían realizar ningún cambio.

Tabla 14. Matriz de Opinión sobre las entrevistas realizadas a los supervisores 3, 4 del Departamento de Servicios Industriales de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos.

Tópico	S. Serv. Industriales 3	S. Serv Industriales 4
Área de trabajo	Ger.Servicios Industriales	Ger. Servicios Industriales
Cargo	Supervisor Mecánico	Supervisor de Operaciones
Turno	3	12 horas (12x12)
¿Qué medios de comunicación interna se utilizan en planta?	Portal, correo, boletines	Radio, teléfono
¿Por qué medio se publica la información del área?	Correo y verbalmente	Pizarrón, radio y teléfono
¿Se hace uso de la comunicación informal?	No	Sí
¿Se emplea la técnica del rumor?	Sí	No
¿Qué tipo de rumor es el más frecuente?	Sindicales	
¿Transmite usted a los trabajadores la información que recibe via Intranet?	Sí	Sí
¿Con qué frecuencia recibe usted información por esta vía?	Diariamente	Diariamente
¿Considera importante el uso de este medio?	Sí	Sí
¿Por qué ?	Por su facilidad	Porque siempre nos mantiene actualizados
¿Con qué frecuencia le solicitan los trabajadores información?	Diariamente	Diariamente
¿Qué tipo de información le solicitan?	Info.Laboral del área	Info. Empresarial, sindicales y beneficios
¿Considera usted efectivos los medios comunicacionales utilizados actualmente?	Sí	Sí
¿Considera usted que se debe mejorar el proceso comunicacional con los trabajadores?	Sí	Sí
¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de nuevas estrategias comunicacionales?	Sí	

El Supervisor Mecánico del área de Servicios Industriales perteneciente al turno 3. Conoce los diferentes tipos de medios de comunicación que existen dentro de la planta. Además indicó, que la información del área es transmitida a través de los correos hacia sus supervisados y señaló que este medio es importante porque ayuda a informar aquellos trabajadores que no están en constante interacción con el supervisor, en cambio aseguró que los rumores se encuentran en toda la planta y mayormente son referentes a la relación sindicato-empresa.

Para el Supervisor de Operaciones en el área de Servicios Industriales perteneciente al turno 12 por 12. Su respuesta con respecto a los medios de comunicación dentro la planta estuvo limitada ya que sólo dio a conocer los teléfonos y radios como los utilizados. Aseguró que son pocos los rumores dentro del área y que la comunicación dentro del área es a través de pizarrones y correos electrónicos impresos. Con respecto a la implantación de una nueva estrategia comunicacional se limitó al no tener una respuesta para esa pregunta.

5.1.3. Entrevistas a los Supervisores del Departamento de Elaboración y el Departamento de Logística

Tabla 15. Matriz de Opinión sobre las entrevistas realizadas a los supervisores 1 del Departamento de Elaboración y 1, 2 del Departamento de Logística de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos.

Tópico	S. Elaboración 1	S. Logística 1	S. Logística 2
Área de trabajo	Gerencia de Elaboración	Gerencia de Logística	Gerencia de Logística
Cargo	Supervisor de Elaboración	Supervisor	Supervisor de Facturación
Turno	2	3	1
¿Qué medios de comunicación interna se utilizan en planta?	Portal, pizarra, cuaderno de novedades	Correo, portal, cartelera, teléfonos	Correo
¿Por qué medio se publica la información del área?	Verbalmente, pizarra y telefónicamente	Correo, cuaderno de novedades y cartelera	Verbalmente, correo y cartelera
¿Se hace uso de la comunicación informal?	Si	Si	Si
¿Se emplea la técnica del rumor?	Si	Si	Si
¿Qué tipo de rumor es el más frecuente?	Equivocaciones	Laborales	Laborales
¿Transmite usted a los trabajadores la información que recibe via Intranet?	En ocasiones	Si	En ocasiones
¿Con qué frecuencia recibe usted información por esta vía?	Diariamente	Diariamente	Diariamente
¿Considera importante el uso de este medio?	Si	Si	Si
¿Por qué ?	Inmediatez	Facilidad	Facilidad
¿Con qué frecuencia le solicitan los trabajadores información?	Diariamente	Diariamente	Raras veces
¿Qué tipo de información le solicitan?	Info. Laboral del área	Info. Laboral del área	Info. Laboral del área
¿Considera usted efectivos los medios comunicacionales utilizados actualmente?	Si	Si	Si
¿Considera usted que se debe mejorar el proceso comunicacional con los trabajadores?	Si	Si	Si
¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de nuevas estrategias comunicacional?	Si	Si	Si

Para el Supervisor de Elaboración del área de Gerencia de Elaboración pertenecientes al turno 2, indicó que la información es transmitida por todos los canales formales de comunicación que están disponibles. Sin embargo, no se transmiten mucha información hacia los trabajadores para evitar que malinterpreten esa comunicación debido asuntos sindicales; sólo será transmitida aquellos supervisores que les sea necesaria.

El Supervisor perteneciente al Área de Logística pertenece al turno de 3(2:00pm a 10:00pm), señaló que la información del área es transmitida a través de los correos, libros de novedades y cartelera, además de la constante solicitud de información al supervisor de turno por parte de los trabajadores y que estaría de acuerdo para la implementación de una nueva estrategia.

Por último, el Supervisor de Facturación del Área de Logística indicó que conoce diferentes los medios disponibles en el área y aseguró que la información laboral es transmitida siempre por correo. Además, explicó que el rumor existe debido a que algunos trabajadores malinterpretan la información recibida, causando un obstáculo para que la comunicación fluya correctamente dentro de la empresa, en conclusión, sugirió que la transmisión de la comunicación no debe ser por vía correo electrónico ya que son

muchos trabajadores y la mayoría no tiene acceso a internet sino que debería ser personal para que el mensaje se mucho más claro y cumpla con su objetivo.

5.2 Análisis de Resultados de la Entrevistas Semiestructuradas para Expertos en Comunicación Interna

5.2.1. Entrevistas semiestructurada al Licenciado Miguel Antezana

Tabla 16. Matriz de Opinión sobre las entrevista semiestructurada realizada al experto en comunicación Licenciado Miguel Antezana

Lic. Miguel Antezana	
¿Basado en su experiencia como considera usted que debería ser una comunicación interna efectiva?	Para que sea efectiva una comunicación interna deben utilizarse los medios de comunicación adecuados.
¿Qué medios serian los más adecuados para la comunicación interna de una organización?	Los medios de comunicación adecuados tienen relación directa con el público, sobre esta base se debe elegir adecuadamente los medios que tengan mayor impacto dependiendo del público.
¿Qué tipo de mensajes deben ser transmitidos? ¿Por qué?	Va depender de la estrategia que se plantea, o lo que busca la estrategia en su conjunto. Por ejemplo se habla de una estrategia enfocada a un cambio de una cultura corporativa, los mensajes deben estar relacionados frente a las aptitudes que se quieren cambiar.
¿Cuál debería ser el lenguaje utilizado en los mensajes clave para la nómina diaria o trabajador base de una empresa?	Lo primero que se debe hacer es un breve estudio de cómo está conformado ese público. Va depender del público al que quieras llegarle con la estrategia.
¿Cuál es la importancia de que todos los empleados y trabajadores bases estén informados sobre la organización y las noticias que en ella se generen?	Lo importante es que los trabajadores sepan que ellos no son una cosa aislada de la empresa sino que son parte de ella, que son un engranaje, que son un motorcito dentro de la empresa y que cada uno que estos trabajadores es importante para que funcione; en la medida que ellos entiendan que son una parte importante, ellos entenderán que las noticias de la empresa también son importantes para ellos.
¿Cuáles son las principales fallas que	La principal falla es cuando hay

se pueden dar en las comunicaciones internas de la empresa y cómo deben ser enfrentadas?	comunicaciones discriminatorias, si yo estoy haciendo comunicación interna, que no es sectorizada, es decir que es para todo el mundo, se debe dirigir el mismo mensaje a todos, en el mismo mensaje y de la misma forma; es decir no se debe dirigir un mensaje para los gerentes, para los profesionales, etc. Debe haber una igualdad en la forma de comunicar las cosas.
¿Por cuánto tiempo debería aplicarse una estrategia comunicacional para determinar su efectividad?	Dependiendo del público objetivo, el nivel de preparación educativa, un personal obrero, requiere un poco más de tiempo, esto no es discriminación sino al contrario es brindarle la atención debida. El tiempo lo va determinar en la medida que yo vea los resultados, que sepa que los mensajes han llegado.
¿Qué cambios se buscan con una estrategia comunicacional interna dirigida a los trabajadores bases de esta organización?	Va depender de la estrategia que se plantee. Cambio de actitud, comportamiento
Se le propone un problema comunicacional dentro de una empresa el cual es el siguiente: Los medios de una empresa no están cumpliendo con sus objetivos comunicacionales. ¿Qué tipo de estrategia comunicacional plantearía para contrarrestar el problema?	Lo primero que se haría es saber por qué los medios no están funcionando, ¿es el medio?, ¿son los mensajes?
¿Cuáles deberían ser los objetivos de una estrategia comunicacional interna que va dirigida a los trabajadores base de una organización?	Cambio de actitud, comportamiento, identidad, etc.
Basado en los objetivos planteados anteriormente. ¿Qué pasaría si alguno de estos no se cumplieran? ¿Cómo lo enfrentaría?	Deben estudiarse, los medios, los mensajes, y la manera en que se está transmitiendo, y por último el público, para saber si es apatía.

El Lic. Miguel Antezana, profesor de la Universidad Católica Andrés Bello hizo énfasis en la entrevista en la parte de clima y cultura organizacional, ya que cree que es ahí donde están las verdaderas bases de que se desarrolle una buena comunicación interna en las organizaciones.

Este entrevistado, aseguró que las estrategias comunicacionales, tanto el cómo y los objetivos de estas, siempre van a depender de la audiencia, por lo que hizo especial ahincó en el conocimiento de la audiencia, para poder determinar objetivos, medios a utilizar, los tipos de mensajes y modo de evaluación, para de esta manera poder obtener un clima organizacional óptimo para el desempeño laboral de los trabajadores.

5.2.2. Entrevista semiestructurada a la Licenciada Yasmín Trak

Tabla 17. Matriz de Opinión sobre las entrevista semiestructurada realizada al experto en comunicación
Licenciada Yasmín Trak

Lic. Yasmín Trak	
¿Basado en su experiencia como considera usted que debería ser una comunicación interna efectiva?	La comunicación interna para que sea efectiva debe tener algunos aspectos fundamentales: debe ser oportuna, debe ser de libre tránsito, y debe ser veraz y precisa la información que se presente. Les hablo de oportuna por el tema del día a día de las organizaciones, hace que fluya demasiada información y cuando yo me demoro mucho en dar una información y la conoce por otra vía.
¿Qué medios serían los más adecuados para la comunicación interna de una organización?	Hay que elegir cuál es el medio más expedito para hacer circular el mensaje dependiendo de la audiencia.
¿Qué tipo de mensajes deben ser transmitidos? ¿Por qué?	Mientras más conozco mi audiencia, mientras más conozco cuáles son las necesidades y conozco cómo la audiencia tiene acceso a la información son insumos básicos para que yo pueda generar un mensaje que sea efectivo.
¿Cuál debería ser el lenguaje utilizado en los mensajes clave para la nómina diaria o trabajador base de una empresa?	Depende de la información que se quiera transmitir y en el momento en que se estén haciendo. Normalmente que sucede con la comunicación interna y eso es una línea muy fina, hay comunicaciones que suelen ser muy informales y corren el riesgo de que se diluya información importante debido a la informalidad de la comunicación. Hay que buscar un equilibrio entre la formalidad y la informalidad.
¿Cuál es la importancia de que todos los empleados y trabajadores bases estén	El punto básico es que los trabajadores son los primeros voceros de la empresa, quien

informados sobre la organización y las noticias que en ella se generen?

trabaja en una empresa maneja una dosis de información que no se queda en la compañía, y su palabra tiene validez en el entorno. Si yo tengo un trabajador bien informado, que comprende lo que está sucediendo en su empresa, va y lo comenta en su entorno, a mí me afecta poco o me afectaría menos que un trabajador vaya a comentar sobre la base de algo que desconoce o que le molesta, porque el entorno dirá que debe ser así, y termina siendo perjuicios para la imagen. La comunicación interna es importante tanto por un tema de mejorar o mantener un clima organizacional, para generar ese sentido de pertenencia e identificación con la organización. Es importante tanto desde el punto de vista del clima, cultura de identidad organizacional, como desde el punto de vista de cómo la audiencia externa podría percibir a la empresa con base a lo que un trabajador puede decir.

¿Cuáles son las principales fallas que se pueden dar en las comunicaciones internas de la empresa y cómo deben ser enfrentadas?

Cada individuo crea un aporte por experiencia y se nutre de la empresa por permanecer a ella. Las barreras por individuos se encuentran son conscientes o inconscientemente como prejuicios de atribución, relaciones interpersonales. La segunda barrera tiene que ver con el flujo de comunicación la sobrecarga informativa, la escasez informativa, la distorsión serial, la distorsión semántica, además, existen otras barreras sobre la estructura, la distancia física que hay que hacer un gran esfuerzo para integrar la comunicación de la empresa.

¿Por cuánto tiempo debería aplicarse una estrategia comunicacional para determinar su efectividad?

Se dependerá del objetivo, lo más recomendable no menos de seis meses.

¿Qué cambios se buscan con una estrategia comunicacional interna dirigida a los trabajadores bases de esta organización?

Se debe determinar qué hace la empresa y el trabajador. Al momento de aplicar la estrategia hay que plantearse un objetivo es informativo o de motivación.

Se le propone un problema comunicacional dentro de una empresa el cual es el siguiente: Los medios de una empresa no están cumpliendo con sus objetivos comunicacionales. ¿Qué tipo de estrategia comunicacional plantearía para

Primer se debe hacer una auditoría a la comunicación interna para ver los resultados arrojados. Preguntar a la audiencia que desea ver y observarlos para determinar cómo se desarrolla la dinámica de trabajo. Además, hay que identificar que se necesita

contrarrestar el problema?

¿Cuáles deberían ser los objetivos de una estrategia comunicacional interna que va dirigida a los trabajadores base de una organización?

Basado en los objetivos planteados anteriormente. ¿Qué pasaría si alguno de estos no se cumplieran? ¿Cómo lo enfrentaría?

integración, pertenencia, motivación, flujo de trabajo, información. Y cuáles son los medios disponibles de la empresa y para la audiencia basada en las necesidades y recursos que la empresa tiene para atender esas necesidades.

Pueden ser tres objetivos: informativos, persuasivos y recordación. Hay que determinar qué objetivo es el más importante y cuál es el requiere atención inmediata.

Sino no se cumple con los objetivo, lo más recomendable es realizar un monitoreo de la estrategia dentro del entorno interno y medio de la organización para determinar si se va alineado al objetivo. En tal caso, si no se cumple ese objetivo, qué hizo falta, en qué parte estamos fallando y aprender de eso para una próxima estrategia.

La Lic. Yasmín Trak describió la comunicación interna como la parte más importante de las comunicaciones, pues asegura que esta comunicación afecta a todos los públicos tanto internos como externos, debido a que son los mismos trabajadores los que se encargan de transmitir a sus familias y comunidades a las cuales pertenecen las informaciones que reciben dentro de la empresa, además de su manifestaciones sobre cómo se sienten en sus lugares de trabajo.

En cuanto al tipo de mensaje, aseguró que estos deben tener relevancia para la audiencia y que se debe cuidar muy bien el tipo de información para determinar la formalidad o informalidad con la que se van a redactar los mensajes y a transmitir para de esta manera poder utilizar el lenguaje adecuado en cada uno de ellos, siempre tomando en cuenta el tipo de información que se desee publicar, y como se quiere que sea tomada por los trabajadores. Además dejó claro que los objetivos de las estrategias son tres; para informar, para persuadir y para recordar, resaltando este último como uno de los más importantes para una organización.

Asimismo, explicó que los seres humanos siempre van a buscar cumplir las necesidades de la pirámide de Maslow , ejemplificando de manera directa con los trabajadores de una planta en donde cada uno de ellos pueden estar buscando cumplir sus necesidades de autorealización, donde son capaces de resolver problemas y la

aceptación de los hechos, por otro lado señaló que pueden haber casos en donde algunos trabajadores busquen cubrir sus necesidades de reconocimiento, seguridad o afiliación; estas necesidades son importantes conocerlas para saber cómo debe dirigirse la organización hacia sus empleados para cubrir estas necesidades y crear un mejor clima y cultura laboral.

5.2.3. Entrevista semiestructurada a la Licenciada Rafen Ascanio

Tabla 18. Matriz de Opinión sobre las entrevista semiestructurada realizada al experto en comunicación
Licenciada Rafen Ascanio

Lic. Rafen Ascanio	
¿Basado en su experiencia como considera usted que debería ser una comunicación interna efectiva?	Lo primero es garantizar que la comunicaciones deben ser planificadas, coherentes, oportunas, y actualizadas.
¿Qué medios serian los más adecuados para la comunicación interna de una organización?	Depende de las características de la organización se va a utilizar qué tipo de medios. Si es una organización grande hay medios multimedia que no necesariamente todos tienen accesos a ella, si existe este escaso se recurren a los medios tradicionales.
¿Qué tipo de mensajes deben ser transmitidos? ¿Por qué?	Existen dos tipos de mensajes los que cumple los objetivos estratégicos y sobre el tema humano.
¿Cuál debería ser el lenguaje utilizado en los mensajes clave para la nómina diaria o trabajador base de una empresa?	Debe ser en un lenguaje sencillo, práctico y directo que puedan entender.
¿Cuál es la importancia de que todos los empleados y trabajadores bases estén informados sobre la organización y las noticias que en ella se generen?	Es indispensable. Tiene toda la importancia ya que es absurdo que se trabajes en una empresa sin saber qué hace. Se debe estar informado cuáles son sus logros, su posición en el mercado, sobre la responsabilidad social debido a que mayor información, mayor involucramiento hacia la empresa.
¿Cuáles son las principales fallas que se pueden dar en las comunicaciones internas de la empresa y cómo deben ser enfrentadas?	Depende de las características de la empresa. Si es una cultura funcional lo correcto es manejar las comunicaciones formales. Pero por otro lado, la empresa para manejar las oportunidades, amenazas, debilidades, fortaleza no dejar a un lado las comunicaciones informales. Es decir, la

¿Por cuánto tiempo debería aplicarse una estrategia comunicacional para determinar su efectividad? ¿Qué cambios se buscan con una estrategia comunicacional interna dirigida a los trabajadores bases de esta organización? Se le propone un problema comunicacional dentro de una empresa el cual es el siguiente: Los medios de una empresa no están cumpliendo con sus objetivos comunicacionales. ¿Qué tipo de estrategia comunicacional plantearía para contrarrestar el problema? ¿Cuáles deberían ser los objetivos de una estrategia comunicacional interna que va dirigida a los trabajadores base de una organización? Basado en los objetivos planteados anteriormente. ¿Qué pasaría si alguno de estos no se cumplieran? ¿Cómo lo enfrentaría?	amenaza no hay que olvidar la comunicación informal. Fortalezas, el poder tener una comunicaciones organizadas. Oportunidades, buscar en los nichos en donde se reúnen la gente para ver que sale de ahí comunicacionalmente. Depende de que se esté planteando pero se sugiere de un trimestre en base al objetivo. Se busca un cambio de actitud, comportamiento, de pertenencia y de lealtad a la empresa. Que exista un acercamiento de la organización hacia sus trabajadores. Si los medios de la empresa no cumplen con sus propósitos originales, es necesario realizar una auditoría para medir el desempeño de los medios y si el medio está llegando a tiempo. Los objetivos es difundir los objetivos estratégicos del negocio. Su misión, su razón de ser de cara al cliente interno como al externo, todo lo referente a las actividades de las empresa. Si los objetivos de negocio no se cumplen es porque existen algún problema con la organización. Es decir, si yo dejo de vender mis productos en ciertos estados no estoy cumpliendo con los objetivos de venta. Sin embargo, se deben informar cualquier problema por el canal adecuado y con el lenguaje indicado. Siempre se le debe decir la verdad a los trabajadores y evitar caer en ese error.
--	--

La Lic. Rafen Ascanio resaltó lo importante que las comunicaciones coherentes y oportunas, para que estas no pierdan su importancia y validez a través del tiempo. Además destacó que las comunicaciones siempre van a variar dependiendo del tamaño de las organizaciones, y que los trabajadores deben estar informados para lograr mayor involucramiento.

De igual manera, señaló que una estrategia comunicacional puede tener varios objetivos como: cambio de comportamiento, actitud, generar sentido de pertenencia y lealtad a la empresa, lo cual va depender de acuerdo a las necesidades inmediatas que presente la organización.

Explicó que es necesario que los mensajes tengan un lenguaje sencillo, práctico para la audiencia a la que van a ir dirigidos, de la misma forma, manifestó que los medios a seleccionar dependerán del tamaño y del tipo de organización a la cual se le está realizando la estrategia comunicacional.

Adicionalmente, planteó que para determinar si están fallando los medios siempre es necesario una auditoria de los medios internos, también señaló que todos los trabajadores deben saber los objetivos del negocio, para que sepan por qué ellos están trabajando y que es lo que deben lograr para el reconocimiento.

5.2.4. Entrevista semiestructurada al Licenciado Oscar Suárez

Tabla 19. Matriz de Opinión sobre la entrevista semiestructurada realizada al experto en Ingeniero y Gerente de Planta Los Cortijos Licenciado Oscar Suárez

Lic. Oscar Suarez	
¿Basado en su experiencia como considera usted que debería ser una comunicación interna efectiva?	Es efectiva si los mensajes llegan realmente a la gente. La comunicación se pueden dividir en fase por ejemplo: la gestión operativa de la planta, el tema gente, los mensajes asociados al entorno deportivo, los temas de concientización y sensibilidad hacia el entorno.
¿Qué medios serian los más adecuados para la comunicación interna de una organización?	Los medios audiovisuales deben ser creativos para captar su atención, sin embargo se debería retomar a los medios escritos.
¿Qué tipo de mensajes deben ser transmitidos? ¿Por qué?	Los mensajes deben buscar captar su atención y se envía la información para mantener a las personas enfocadas hacia las comunicaciones que se quieran dar. Puede ser relacionada al trabajo en equipo, construir juntos.
¿Cuál debería ser el lenguaje utilizado en	Debe ser un lenguaje sencillo de forma

los mensajes clave para la nómina diaria o trabajador base de una empresa? ¿Cuál es la importancia de que todos los empleados y trabajadores bases estén informados sobre la organización y las noticias que en ella se generen?	tal que cualquier persona con diferente nivel educativo lo entienda. La importancia es que cada trabajador es que son replicadores de la realidad de Empresas Polar en sus comunidades. Si ellos no poseen información veraz sobre esa realidad pueden decir algo que no sea cierto y sea tomada con verdadera.
¿Cuáles son las principales fallas que se pueden dar en las comunicaciones internas de la empresa y cómo deben ser enfrentadas?	El tiempo de actualización es muy lento entre las informaciones. Es decir, se mantiene por mucho tiempo la información generando desinterés por parte del público.
¿Por cuánto tiempo debería aplicarse una estrategia comunicacional para determinar su efectividad?	Deberían ser por lo menos entre tres y seis meses ya que es la mejor forma para evaluar con un plan bien estructurado cuál es el impacto de lo que estamos buscando y que estos resultados se traduzcan en un conocimiento comunicable.
¿Qué cambios se buscan con una estrategia comunicacional interna dirigida a los trabajadores bases de esta organización?	Se busca que los trabajadores se interesen por la información que se transmite, por el sentido de pertenencia a la empresa y que valore el trabajar en una empresa como Cervecería Polar.
Se le propone un problema comunicacional dentro de una empresa el cual es el siguiente: Los medios de una empresa no están cumpliendo con sus objetivos comunicacionales. ¿Qué tipo de estrategia comunicacional plantearía para contrarrestar el problema?	La estrategia se debe diseñar en base a los problemas que se deseen enfrentar. Se definen la estrategia dependiendo de la situación, y se busca qué tipo de comunicación se quiere diseñar para atacar la desviación que se presenta dentro de la empresa.
¿Cuáles deberían ser los objetivos de una estrategia comunicacional interna que va dirigida a los trabajadores base de una organización?	El objetivo es determinar si la comunicación está llegando y si la información transmitida es de su interés.
Basado en los objetivos planteados anteriormente. ¿Qué pasaría si alguno de estos no se cumplieran? ¿Cómo lo enfrentaría?	El objetivo principal es diseñar la estrategia de forma tal que el público objetivo pueda captar los mensajes que se desean transmitir a través de los medios de la empresa.

Durante la entrevista el Gerente de Planta Los Cortijos, Lic. Oscar Suarez, fue muy enfático sobre el tema de la importancia de vincular el trabajador con la organización; debido a que considera que en la planta hay problemas sindicales muy

serios, que no permiten finalmente concretar este vínculo, que afectan directamente a los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, insistió en la importancia de mantener los medios de comunicación actualizados, especialmente los monitores o pantallas, que están en el comedor. Asimismo destacó que hay informaciones que deben transmitirse constantemente para lograr el involucramiento de los trabajadores con las comunicaciones y con la organización.

Esta entrevista fue necesaria para determinar las necesidades comunicacionales de Cervecería Polar- Planta Los Cortijos, donde el entrevistado hizo especial énfasis en la importancia de que los empleados se mantengan informados, para evitar los descontentos y los problemas entre los trabajadores y la organización, además explicó que uno de los problemas más graves que esta planta presenta a nivel comunicacional es la falta de informaciones nuevas en los medios, especialmente del sistema de pantallas, alegando que los trabajadores se aburren de ver tantas veces la misma información y agregó que la información en la mayoría de las veces está desactualizada.

Del mismo modo, declaró que las pantallas están muy cargadas de información para este tipo de trabajador, recordando siempre que ellos son el grosor fuerte de la planta, haciendo las pantallas monotemáticas y aburridas para el espectador, haciendo recomendaciones sobre la inserción de videos y realizar presentaciones más dinámicas que capten más la atención de los trabajadores de nómina diaria. Además mencionó que anteriormente existía un boletín impreso que funcionaba perfectamente y al que los trabajadores mostraron cierto interés y se dejó de realizar, por diferentes razones; así pues mostró su deseo de que este sea retomado o que se implante otro medio parecido.

De igual manera, expuso que lo que él desea con una nueva estrategia comunicacional es que los trabajadores se interesen por la información que se le está brindando y de esta forma ayudar con el sentido de pertenencia de los trabajadores con la organización.

Se mostró complacido con la realización de este tipo de investigaciones en la planta e insistió en la importancia del diseño de una nueva estrategia comunicacional para la planta.

5.2.5. Entrevista semiestructurada al Licenciado Ramón Chávez

Tabla 20. Matriz de Opinión sobre las entrevistas semiestructuradas realizada al experto en comunicación Licenciado Ramón Chávez

Lic. Ramón Chávez	
¿Basado en su experiencia como considera usted que debería ser una comunicación interna efectiva?	Es aquella que lograr posicionar o maximizar el uso de los mensajes y de los medios radioeléctricos y manuales sacándole el mayor de los provechos.
¿Qué medios serian los más adecuados para la comunicación interna de una organización?	Depende de la naturaleza de la organización y de la audiencia, cuál es la audiencia y qué le gusta hacer.
¿Qué tipo de mensajes deben ser transmitidos? ¿Por qué?	Existe dos tipos: mensajes que le interesa al empleado y los mensajes que la empresa desea posicionar. Se debe buscar un equilibrio entre lo que quiere escuchar la gente mezclado con lo que la empresa desea comunicar.
¿Cuál debería ser el lenguaje utilizado en los mensajes clave para la nómina diaria o trabajador base de una empresa?	Debe ser elemental, sencillo y coloquial. Utilizar un lenguaje coloquial corto, transparente y directo en los mensajes es la manera más eficiente de comunicar.
¿Cuál es la importancia de que todos los empleados y trabajadores bases estén informados sobre la organización y las noticias que en ella se generen?	Que la gente esté enterada día a día noticiosamente informado te genera clima organizacional. En segundo lugar, te puedo generar anticipación, minimizar rumores y además poner las expectativas en su justa dimensión.
¿Cuáles son las principales fallas que se pueden dar en las comunicaciones internas de la empresa y cómo deben ser enfrentadas?	La falla que debe enfrentar un Departamento de Comunicación es minimizar el rumor, es decir, anticiparse a los eventos que afecten a la organización. Es decir, maximizar y aprovechar los medios donde soy fuerte, maximizar la forma que se trasmite y comunican los mensajes, maximizar los voceros creándole credibilidad.
¿Por cuánto tiempo debería aplicarse una estrategia comunicacional para determinar su efectividad?	Debe ser comunicaciones a largo plazo.
¿Qué cambios se buscan con una estrategia comunicacional interna dirigida a los trabajadores bases de esta organización?	Busca generar cambios de conducta, orientar mensajes a dar soluciones a la gente. Pero a la vez busca generar los cambios que yo quiero como redefinir

Se le propone un problema comunicacional dentro de una empresa el cual es el siguiente: Los medios de una empresa no están cumpliendo con sus objetivos comunicacionales. ¿Qué tipo de estrategia comunicacional plantearía para contrarrestar el problema?

¿Cuáles deberían ser los objetivos de una estrategia comunicacional interna que va dirigida a los trabajadores base de una organización?

Basado en los objetivos planteados anteriormente. ¿Qué pasaría si alguno de estos no se cumplieran? ¿Cómo lo enfrentaría?

comportamientos, conductas, cambiar percepciones.

Lo primero es realizar una auditoría en las comunicaciones interna como mis audiencias para determinar en donde se está fallando. Porque se puede dar un disonancia en lo que yo quiero comunicar y lo que realmente le está llegando a la gente. Primero haría una auditoria, luego evalúo los resultados y tomo las acciones pertinentes como creación de nuevos medios o maximizar lo que ya están.

Los objetivos deben ser entendimiento del tema, generar comportamientos adecuados y posicionar temas culturales relevantes para la empresa.

Hay que redefinir los asuntos claves de la organización para llegar al camino adecuado.

El Lic. Ramón Chávez, explicó la importancia de maximizar el uso y la eficiencia de los medios comunicacionales internos, sin descartar el planteamiento de nuevos medios, pero luego que funcionen perfectamente los medios ya existentes.

Asimismo, hizo especial ahínco en el tema de clima organizacional y la importancia que tiene este tema en las organizaciones o empresas en la actualidad, el cual señaló como punto importante para disminuir el rumor, pues aseguró que este siempre existirá en todas las organizaciones, pero que se puede disminuir y que en algunos casos pueden utilizarse de manera positiva para que beneficie de alguna manera la empresa.

Este entrevistado también considera que los medios más adecuados a utilizar van a depender de la audiencia y de la inclinación que estos tengan hacia algunos medios, del mismo modo se refirió a que los mensajes deben ser sencillos, cortos, transparentes y directos para que lleguen efectivamente al público objetivo.

Asimismo, aseguró que es importante que el departamento de comunicaciones se encargue de anticiparse a los rumores, maximizando los medios de comunicación,

recomendando así la creación de voceros que generen credibilidad en el público objetivo al cual va dirigida la estrategia comunicacional.

5.3 Resultados de la observación no participativa

El estudio realizado por medio de la observación no participante a cada una de las áreas de manufactura de Cervecería Polar Planta Los Cortijos, Elaboración, Envasado, Logística y Servicios Industriales a las cuales pertenecen los 479 trabajadores de nómina diaria sin acceso a medios electrónicos, y para quienes se pretende realizar una estrategia comunicacional efectiva. Fue llevada a cabo tomando en cuenta la distribución que tienen en cada una de estas áreas, siendo la más importante o la que más personal maneja la Gerencia de Envasado con 310 trabajadores, siguiéndole la Gerencia de Servicios Industriales con 75 trabajadores a su cargo, Gerencia Territorial de Logística 59 trabajadores y Gerencia de Elaboración, 35 trabajadores.

Además, vale la pena resaltar que este público tiene una media de 38 años de edad y que además la mayoría solo tienen estudios de bachillerato, los trabajadores más jóvenes son quienes se encuentran estudiando un técnico o en la universidad pero es un porcentaje no más de 10%. Lo que quiere decir es que hablamos de una audiencia básica, con un grado de estudios inferior; esto debe ser tomado en cuenta a la hora de redactar la estrategia.

Es importante resaltar que los medios formales implantados por la organización son las carteleras (en cada gerencia están presente y en los edificios administrativos), las pantallas, (en el comedor y cafetín de la planta), correo electrónico, (por el cual se recibe diariamente el Enfoque Polar, que aporta información en general de la organización). También existe el portal, donde se encuentra toda la información necesaria para que quien tenga acceso a estos medios pueda buscarla, pues la mayoría de la información de la organización es manejada por estos medios electrónicos.

Para explicar mejor lo observado es necesario tener la descripción de los cargos que conforman esta nómina diaria de Planta Los cortijos:

Operario General: Son los trabajadores catalogados como nuevos ingresos.. Se encargan de mantener diariamente los ambientes de su área laboral limpias y ordenadas, llevan el control del material y útiles de limpieza, efectúan la limpieza de los vidrios acumulados y disponen los desechos para ser retirados.

Operario C: Se encuentra en las máquinas más sencillas de operar como el inspector de botellas vacías, la “despitilladora”, retiran de las líneas las botellas no aptas, destruyen el vidrio no apto, etc.

Operario B: Estos son trabajadores que se encuentran operando maquinarias de mayor complejidad, como la embaladora, la paletizadora y, tienen opción a ser promocionados a montacarguistas.

Operario A: Se encuentran en la parte más compleja del proceso como lo es la máquina llenadora.

Mecánico C: Encargados de ayudar en lo que puedan a sus compañeros del cargo B y A, llevan a cabo trabajos sencillos de realizar.

Mecánico B: Se encargan del montaje y mantenimiento de máquinas en específicos, para luego especializarse en alguna máquina.

Mecánico A: están ya especializados según la máquina herramienta que manejen, por ejemplo: Ajustadores, torneros, fresadores, rectificadores, soldadores.

Electricista C: Se encuentran realizando trabajos básicos de esta área, como iluminación y mantenimiento.

Electricista B: Sirve como mano derecha del electricista A, son capaces de realizar trabajos más complejos y se les designan actividades como y comprobación de máquinas eléctricas y la supervisión del trabajo realizado.

Electricista A: Son los trabajadores capaces de desarrollar las operaciones de montaje, mantenimiento y comprobación de equipos de maniobra electrotécnicos, así como el mantenimiento de los mismos.

Montacarguista: Las funciones de este trabajador básicamente es manejar este vehículo, siempre haciendo uso de su equipo de seguridad, debe coordinar con su

supervisor el mantenimiento del montacargas a su cargo, también se encarga de mantener abastecida la zona de despaletizado con botellas vacías, luego se encarga de retirar las paletas con los envases llenos para llevarlos a la zona de logística donde se cargan los camiones para la repartición del producto. También hay montacarguistas en el área de insumos, quienes introducen las botellas nuevas al sistema y/o descargan los camiones cuando llegan con insumos. En resumen, el montacarguista se puede encargar de cualquier actividad relacionada con el transporte de materiales e insumos en cualquiera de los procesos y áreas.

Todos estos trabajadores, descritos por su cargo anteriormente, van al comedor a sus horas de comidas, en las que se pudo observar la poca atención que estos le prestan a las pantallas que se localizan en esta área, en muchas ocasiones has expresado la necesidad de que toda la presentación o información que allí se transmita esté totalmente animada y con algún tipo de sonido, o tal vez un poco más dinamismo en las presentaciones, en otros casos trabajadores manifestaron que esa es su hora para ellos distraerse un poco por lo cual llegar ahí no les interesa ver las pantallas, además han hecho recomendaciones para que se coloquen resultados deportivos o se coloquen videos musicales cada cierto tiempo.

Las pantallas han resultado para la difusión de avisos de interés utilitario para los trabajadores, como el disfrute de beneficios y temas relacionados, pero pareciera no funcionar adecuadamente cuando se trata de mantenerlo informado y motivado sobre temas que pudieran catalogarse como importantes para cualquier integrante de la organización.

En el caso de las carteleras, no les prestan ningún tipo de atención especialmente las que se encuentran en las gerencias, en la planta baja de los edificios administrativos y en los ascensores, estos últimas las personas los utilizan invierten el tiempo que están dentro de los ascensores para leer información, sin embargo son escasas las veces en las que se publica información en estas carteleras, normalmente esta es un afiche que da la bienvenida a la planta.

Por otra lado los trabajadores muestran un poco más de interés cuando son las carteleras que se encuentran en sus áreas de trabajo, como en las líneas de envasado,

especialmente porque en ellas se publican el producto que correrá por las líneas y cuál es la meta de producción.

En casos específicos se hace el uso de trípticos y afiches, los cuales son distribuidos en las diferentes carteleras. Los trípticos llegan a los trabajadores, pero no por eso quiere decir que los lean, al menos que los mensajes que les estén dando información interesante; ejemplo: se realizó una campaña de ahorro energético donde los trabajadores solo leían la parte donde se informaba de las medidas tomadas por la empresa, y la información de la cantidad de voltios tienen una aparato electrónico y como eso influye en una factura de electricidad.

Asimismo, existe el correo (Lotus Note), por el cual se enviaba un boletín electrónico, sobre informaciones concretamente de la planta, este estaba dividido, en excelencia, (donde se le reconocía iniciativas a trabajadores, o innovaciones dentro de la planta), bienestar, (donde se publicaban entrega del obsequio de alimentos, inscripciones a actividades deportivas o noticias que pudiesen generar algún bienestar para los empleados y trabajadores). Este tenía la limitante de solo ser un boletín electrónico.

Se encuentra también el portal Polar, donde se publican vacantes dentro de la empresa, menú del comedor, información general de la organización, contactos telefónicos de toda la empresa, etc., es el medio más utilizado por todos los empleados de la planta y por la organización a la hora de difundir una información.

Asimismo, están otros medios como los celulares o abreviados que la organización otorga a los supervisores y cargos administrativos, así como los radios, los cuales son utilizados constantemente por los supervisores, que son quienes los poseen.

Todos estos medios internos utilizados dentro de la planta están a cargo del departamento de comunicaciones, específicamente del pasante, pues el comunicador social a cargo de estas comunicaciones tiene un cargo territorial, porque lo cual requieren de su atención otras localidades o plantas de producción de la organización; esto quiere decir que todas las responsabilidades comunicacionales de planta están a cargo de un pasante, pero son canalizadas por la figura antes mencionada, sin embargo

estas comunicaciones se ven afectadas cuando no hay pasante todos los medios se encuentran desactualizados, de igual manera existe una barrera comunicacional para acceder a la información, pues en ocasiones este departamento no tienen acceso a la noticia, por ello recurren a las diferentes gerencias para el suministro de información, pero estas tardan días en contestar, lo que puede afectar en la importancia de la noticia y la inmediatez de la misma.

Es importante señalar que esta persona encargada de las comunicaciones, no se da abasto para cubrir todas las necesidades de esta planta, y en ocasiones solo puede abarcar los temas más importantes, porque debe cumplir con otras responsabilidades, fuera de esta planta.

Podríamos decir que el medio más actualizado de la planta es el portal y el correo a la hora de enviar una información.

Dentro de la observación pudimos determinar varios escalones de la comunicación, como es la comunicación dentro de las áreas, entre áreas, organización-trabajador, sindicato-trabajador y organización- sindicato.

5.3.1. Comunicación dentro de las áreas estudiadas

Según lo observado, la comunicación dentro de cada una de las áreas se da de manera similar, sin embargo varían en algunos casos.

En el área de envasado, utilizan muchos más los medios formales como las carteleras, debidos a la cantidad de personas que hay dentro del área, sin embargo las carteleras no son observadas por todos los trabajadores, quienes en muchas ocasiones hacen caso omiso de las mismas. En ocasiones el trabajador se dirige al supervisor a solicitar información que ya fue publicada en las carteleras, en otras ocasiones se acerca al supervisor para pedir información que sencillamente necesita y no la está recibiendo, como información de producto o laboral y funcionamiento de las máquinas.

Por otra parte el área de Elaboración hace uso del teléfono para comunicarse, ya que en muchas ocasiones no se encuentra el supervisor, y es por medio del teléfono que les hace llegar todas las informaciones, también cuenta con un cuaderno donde se

realizan notificaciones especialmente sobre el área de trabajo, que los trabajadores chequean cuantas veces quieren, especialmente si tienen alguna duda sobre el proceso a realizar.

El área de servicios industriales se puede destacar distintas formas de comunicación dentro del área ya que los mecánicos tienen acceso a una computadora para todos donde pueden chequear la información, la misma que reciben los supervisores diariamente, bien sea de la organización o información que la gerencia desea que ellos sepan. De igual manera se hace el uso de la comunicación verbal para comunicarse la cosas, bien sea de bienestar social o información laboral.

Por último en el área de logística toda la comunicación que se observo fue verbal, existe una cartelera a la entrada de la gerencia pero nunca nadie se acerco a las mismas para obtener algún tipo de información que pudo haber estado ahí publicada.

Es importante resaltar que todos los trabajadores de cada una de estas áreas hacen uso constante de sus celulares y están muy pendientes de ellos, para comunicarse con sus supervisores u otras personas.

5.3.2. Comunicación entre las áreas

Todas las comunicaciones que se deseen saber sobre las otras áreas son manejadas por correos electrónicos y vía telefónica, queda por parte del supervisor comunicar a los trabajadores estas informaciones. Si es una información que hay que hacer reconocimiento de algo, el departamento de comunicaciones de planta se encarga de publicarlo en las pantallas ubicadas en el comedor y el cafetín, pero estos en muchas ocasiones no le prestan atención.

Esta comunicación es diaria y contante, especialmente entre los supervisores de cada área que desean saber cómo se está desarrollando todo el proceso y para estar al tanto de alguna novedad que se pueda presentar y afectar su área.

La comunicación horizontal es efectiva debido a siempre se encuentran informados por vía correo y sus teléfonos abreviados, los cuales vimos que eran utilizados constantemente.

Además todos los días lunes se realiza un comité se gerentes, donde se debe dar un reporte de lo acontecido en sus áreas durante la semana.

5.3.3. Comunicación supervisor- trabajador

La comunicación entre supervisor trabajador o trabajador- supervisor, pudo notarse muy jovial y cordial. El supervisor en lo que llega a su turno de trabajo lo primero que hace es abrir el correo electrónico para saber qué novedades hay tanto en la planta como en su área de trabajo.

Esta comunicación en ocasiones se ve perjudicada por los ritmos de trabajo que llevan los supervisores quienes en ocasiones no transmiten toda la información y son los trabajadores entonces quienes deben acercarse a ellos para solicitar información, esto no debería ocurrir pues el trabajador no debería verse en la necesidad de solicitar información para poder realizar su trabajo o solicitar información acerca beneficios.

En otros casos como en la Gerencia de Elaboración a pesar que es cordial la comunicación puede también afirmarse que es distante debido a que estos se comunican mayormente es por teléfono o se dejan las especificaciones del trabajo en un cuaderno muchas veces algunos trabajadores desconoce lo que se les están mandando a realizar por la complejidad de las palabras.

Por otro lado en el caso de los supervisores de Envasado y Servicios Industriales quienes están constantemente en contacto con sus supervisados, sin embargo estos no dejan de preguntar y solicitar informaciones.

En ocasiones y solo en algunos casos nos pudimos percatar de que en algunas áreas realizan reuniones mensuales para aclarar dudas y transmitir información.

En conclusión esta comunicación en la mayoría de las áreas es verbal, resaltando así la importancia que los supervisores mantengan siempre informados a los trabajadores, tarea que en ocasiones no ocurre.

5.3.4. Comunicación organización- trabajador

Por su parte se pudo percibir que la organización constantemente está informando y por ser también una empresa tan grande se producen muchas informaciones al mismo tiempo que en ocasiones no son publicadas oportunamente, perdiendo así su importancia para tanto los trabajadores como los empleados.

Es importante enfatizar que la mayoría de las informaciones que quiere transmitir esta organización se da por medios electrónicos, limitando así el flujo de información para con los trabajadores. De igual manera existen también cara a cara, cuando son necesarios y que en muchos casos los trabajadores no asisten por sabotaje del sindicato, como medida de presión a sus exigencias.

Esta organización se preocupa mucho la integración e identificación que puedan tener empleados y trabajadores por igual, sin embargo se puede notar un desapego por parte de los trabajadores de nómina diaria, y esto puede deberse a problemas sindicales existentes en la planta, que tienen raíz en la comunicación; ya que no existe una comunicación cordial y fluida entre ellos.

Tal vez porque esta organización se preocupa tanto por estos temas mencionados, que tal vez este descuidando algunos otros temas de relevancia dentro de la planta, y que son de interés para todos los trabajadores, como producción, funciones laborales, etc.

Empresa Polar, se caracteriza además por los distintos tipos de liderazgo que esta organización pretende que todos los que pertenecen a ella desarrollen en algún momento, ese líder proactivo, capaces de promover el desarrollo potencial de las personas que tiene a su cargo, el líder emprendedor, capaz de llevar a cabo cualquier función que se proponga tomando decisiones y sabiendo siempre como dar directrices a quienes delega algunas funciones, realizándolo de una manera cordial, para que el trabajador siempre sienta a la organización como un aliado, sin embargo esto no se está generando por parte de los trabajadores, quienes en ocasiones sienten que existe desigualdad de trato, entre empleados y trabajadores.

Esta organización podríamos caracterizarla como pasiva, siempre dispuesta al diálogo y abierta a cualquier tipo de información, cambio o sugerencia que puedan ayudar a mejorar sobre todo su clima laboral sindicato- organización.

5.3.5. Comunicación sindicato- trabajador

Para comenzar a describir esta comunicación hay que tomar en cuenta que es el Sindicato el ente encargado de postular a los trabajadores de nómina diaria para sus cargos y además son influyentes en sus promociones.

La comunicación sindicato- trabajador desde lo observado se produce a través del miedo, en muchas ocasiones amenazan a los empleados para ellos lograr lo que desean, bien sea parar una línea, o realizar una operación morrocoy; además se puede percibir que las comunicaciones que este ente utiliza también son mucho más directas al trabajador, utilizando tal vez un lenguaje con el que estos trabajadores se sienten más a gusto.

Igualmente, hay que resaltar que existe un grado de apego, agradecimiento, y fidelidad por parte de los trabajadores hacia el sindicato, por ser ellos quienes los ingresaron a la organización. Lo demuestran entonces siguiendo al pie de la letra todo lo que el sindicato ordena. En esta entidad puede decirse que existe un liderazgo autocrático donde es el líder quien toma las decisiones laborales por el grupo, sin que estos en muchas ocasiones sepan sus fundamentos, en ocasiones alegan que es la desigualdad entre los empleados y trabajadores para justificar sus acciones.

Sin embargo, se puede alegar que las comunicaciones trabajador- sindicato si bien no se están dando por los canales regulares y se está realizando a través del miedo y la amenaza, cumplen su función desde el punto de vista de la efectividad, pues todos los trabajadores prestan atención a todas las carteleras que ellos tienen y a todas las informaciones que a ellos se les transmite verbalmente; en ocasiones suelen comparar la información que les da la organización con la que le da el sindicato, pero es siempre la información transmitida por el sindicato a la que ellos prestan atención, especialmente si son informaciones políticas, contratos colectivos, beneficios, etc.

De la misma forma los trabajadores muestran especial interés en las carteleras del Sindicato de trabajadores, ya que en estos se publican más que información laboral, información sobre el acontecer diario del país y medidas políticas del actual gobierno con respecto a la empresa.

Asimismo, siempre hay trabajadores que manifiestan discretamente su desacuerdo con las decisiones que toma el sindicato, pero aseguran que no pueden hacer nada por temor a represalias, incluso hablan como si pensarán que realmente es el sindicato el que les otorga el empleo y es su patrono.

En ocasiones se publicaban eventos deportivos, o reuniones de cara a cara dirigidos a todos los trabajadores y estos no asistían porque el sindicato se los prohibía, otro caso del que nos pudimos percatar fue en las ocasiones en que el sindicato pretendía paralizar la planta la organización en su mayoría de veces cedía a sus peticiones, esto provoca en los trabajadores querer estar de parte del trabajador, pues sienten que así obtendrán lo que desean.

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de analizar los resultados obtenidos por la investigación, y basándose en cada objetivo específico se logró concluir lo siguiente:

Objetivo 1. Diagnosticar los medios de comunicación internos de Cervecería Polar Planta los Cortijos.

A través de las entrevistas a los supervisores se pudo determinar que hay una disonancia entre los medios de comunicación existentes dentro de la planta. Ya que algunos supervisores nombra algunos pero no todos. Se puede deducir que existe un problema con la efectividad de los medios ya que su objetivo de informar no se está cumpliendo porque no hay una respuesta constante que permite identificar los medios internos de la empresa y de tal modo afectando la transmisión de la comunicación que a su vez disminuye el sentido de pertenencia por parte de los trabajadores.

Como afirma, Carrascosa (1992) la comunicación corporativa y la organización son el conjunto de acciones y medios que facilitan las relaciones internas y externas de una organización.

Además, Katz y Kahn (1966) perciben a la comunicación organizacional como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido), dentro del marco de la organización. Sirviéndose del modelo general de los sistemas, desarrollado por von Bertalanffy (1956, 1962), y otros, para las ciencias físicas.

Basándose también en el método general de los sistemas de comunicación, Thayer (1968) define a la comunicación organizacional como el flujo de datos que ayuda a los diferentes procesos de comunicación e intercomunicación dentro de una organización.

Para Ramos (1991) la comunicación organizacional imprime movimiento y dinamismo a las estructuras básicas de la empresa. Representa la fuerza que brinda

cohesión al grupo de empleados o personal, y otorga solidez necesaria para existir y subsistir.

Es decir, los medios de comunicación son tan importantes dentro de una empresa que ayuda a mantener el equilibrio de la misma creando una compenetración de actitudes, conductas y culturas adquiridas durante su experiencia dentro de la organización y personal.

Para Serna (1992), las transformaciones de la cultura dentro de una organización generan comportamientos organizacionales, que de algún modo consolidan o modifican los valores institucionales; crean costumbres, prácticas, procedimientos, normas y conductas entre los miembros. Ese conjunto de aprendizaje que comparten los integrantes de una organización y transmiten interna y externamente, es lo que denominamos cultura corporativa. Dicho en otra forma, la cultura corporativa es el conjunto de valores y creencias compartidos por los miembros de una organización los cuales se expresan de manera como se hacen las cosas en esa institución.

Scheinsohn (2000) la función de cohesión, en este caso se puede apreciar de manera más efectiva el carácter pragmático de la cultura corporativa y su crítica incidencia en la dinámica organizacional. El sentido de pertenencia que puede generar una cultura corporativa es su manifestación más genuina.

Objetivo 2. Evaluar la efectividad de los medios comunicacionales utilizados en Cervecería Polar Planta-Los Cortijos.

Se determinó que gran parte de los problemas comunicacionales son por la falta de acceso a la información corporativa por parte de los trabajadores de nómina diaria, ya que no poseen una cuenta de correo electrónico por la cual se le transmite la información y por tal motivo quedan excluidos. En este caso, se genera la desinformación por el aislamiento que existe entre grupos, sino entre departamentos, áreas de trabajo y personas que trae como consecuencia la desintegración. Ésta provocará el fracaso del grupo u organización. No hay que pasar por alto que la interdependencia es un factor inherente a toda sociedad organizada.

La segunda razón que se pudo determinar fue que los supervisores de área de cada departamento son una de las fuentes de información de estos trabajadores que a pesar de contar con una cuenta de correo electrónico, la comunicación que se recibe a veces no se transmite por numerosas razones como: por descuido, no se revisó a tiempo el buzón de entrada y al momento de transmitirla ya estaba fuera de contexto, y por último, utilizan su criterio para determinar que es de interés o no para los trabajadores.

La tercera razón es el papel que juega el sindicato dentro de la planta ya que es el principal factor que genera dificultades en las relaciones entre los trabajadores y la empresa; entre las dificultades encontradas tenemos las informaciones que transmite desde el sindicato hacia los trabajadores causando choque con los mensajes corporativos transmitidos por la empresa que generan rumores y desinformación. Por lo tanto hay desequilibrio de la estructura de la organización que es parte fundamental de una organización para lograr los objetivos estratégicos. Como afirma Serna (2000), la estructura de la organización es un pilar importante para crear cultura. Hay estructuras altas que requieren normas y procedimientos que a su vez necesitan supervisión directa y un constante control sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

La cuarta razón es que los trabajadores de nómina diaria prefieren la comunicación verbal y directa con los supervisores o compañeros por encima de los medios formales actuales utilizados en la empresa. Ahí se puede determinar, que los medios no son tan efectivos porque los mensajes que transmite no atraen la atención de su público objetivo.

Es necesario explorar y determinar el alcance que tiene los medios internos de la organización para aprovechar el máximo su potencia. Por tal razón existen diferentes tipos de fuentes para transmitir la información corporativa.

Para Goldhaber (1984) propone cuatros tipos de fuentes para la comunicación corporativa:

- Mensajes: La información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado (quienes también podrían ser la fuente) recibo el nombre de mensaje. En consecuencia, los mensajes tratan con

información significativa sobre personas, objetos, y acontecimientos generados durante interacciones humanas.

- **Redes:** Las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado red de comunicaciones.
- **Interdependencia:** Las relaciones de las organizaciones era interdependientes debido a que todas las partes del sistema (denominada subsistema) afectan y son afectadas mutuamente. Ello quiere decir que un cambio en una parte del sistema afectará a los otras partes del sistema.
- **Relaciones:** Las relaciones humanas dentro de la organización pueden estudiarse centrando nuestra atención en las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación.

Objetivo 3. Identificar las necesidades comunicacionales de la nómina diaria de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos.

Las necesidades principales de la nómina diaria se pudieron identificar las siguientes:

- Ser incluidos en las comunicaciones corporativas de la empresa es una los principales objetivos que se desean alcanzar para mejorar el clima organizacional y sentido de pertenencia por parte de los trabajadores.
- Que la información que es presentada en las pantallas sea más creativas para que se conviertan en el enganche y capten la información que se desea transmitir y así sea mucho más interesantes. Con esto se evita que las pantallas se conviertan tediosa y pasen desapercibidas para el público objetivo.

- Incluir información de interés para el trabajador como deportes, videos musicales. Gracias a los entrevistas se constató que colocar este tipo de información a los trabajadores se puede convertir en un excelente incentivo para que observen las pantallas.
- El tiempo de actualización de los medios debe ser más corto para evitar que la información desactualizada convierta a las pantallas en un medio al cual no se recurra para obtener información.
- Que no haya discriminación al momento de transmitir los mensajes corporativos para evitar que los trabajadores se sientan bajo el margen o excluidos al momento de transmitir la información corporativa. Esto tiene la finalidad de contrarrestar el poder informativo que tiene el sindicato impidiendo el desequilibrio comunicacional que existe actualmente dentro de la planta.
- Mantener informados a los trabajadores de las funciones y objetivos dentro del área crea un ambiente organizacional eficiente que permite que los trabajadores se sientan orgullosos de su trabajo por más simple que sea.

Con base en los objetivos anteriores se puede planificar la estrategia basada en las necesidades o en los problemas. Como expone Aguilera (CICCO, 2007) en su artículo *El plan no es la estrategia y otros conceptos fundamentales* afirma que existen dos tipos de estrategias:

La estrategia por necesidad son las más comunes y están asociadas a estrategias para mejoramiento de competencias, direccionamiento, clima o cultura organizacional.

Se caracterizan:

- Parten de la iniciativa de la organización o el individuo.

- Si el estratega va a solucionar un problema cuenta con el tiempo para solucionarlo desde su origen, así que audita y genera un diagnóstico que le asegure la efectividad de la estrategia.
- Al ser escogidas por iniciativa es quien la toma quien establece el nivel de premura para realizarla, es decir, es posible establecer un plazo amplio para su realización.
- El estratega puede realizar pruebas pilotos antes de comenzar

La estrategia por problemas no son muy comunes y generalmente están asociadas a situaciones de crisis.

- Son implementadas por la presión que genera el medio o el problema que se ha presentado.
- El estratega se ve presionado a solucionar problemas inmediatos y consecuencias y al terminar el problema se indagará sobre el origen o el problema de fondo.
- Su nivel de premura es alto.
- Es necesario planear y ejecutar sobre la marcha y en ocasiones es imposible realizar pruebas piloto.

Objetivo 4. Identificar las necesidades comunicacionales del Departamento de Gestión de Gente de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos.

- La empresa buscar transmitir la gestión operativa de la planta, los mensajes asociados al entorno deportivo, los temas de concientización y sensibilidad hacia el ambiente.
- Los medios audiovisuales deben ser creativos para captar su atención, sin embargo se debería retomar a los medios escritos.

- La importancia de vincular el trabajador con la organización; debido a que considera que en la planta hay problemas sindicales muy serios, que no permiten finalmente concretar este vínculo.
- Se busca que los trabajadores se interesen por la información que se transmite, por el sentido de pertenencia a la empresa y que valore el trabajar en una empresa como Cervecería Polar.

Luego de analizar cada una de las entrevistas de los 22 supervisores se pudo concluir en esta fase que existen barreras comunicacionales, especialmente de tipo tecnológica, en cada una de las áreas estudiadas, donde laboran estos trabajadores de nómina diaria, ya que son sólo los supervisores quienes reciben información por correos electrónicos y son ellos en muchas ocasiones quienes determinan la información que va ser transmitida o la que ellos consideran necesaria, sin saber realmente las necesidades que pueden estar teniendo los supervisados. De igual forma argumentaron que esto ocurre debido a su falta de tiempo, ya que ellos como supervisores de las áreas de manufactura tienen un rol muy dinámico y muchas veces no recuerdan difundir la información, por la cantidad de funciones que cumplen en sus turnos, en estos casos que aseguraron que esto ocurría, recomendaron que esta función sea delegada a otra persona.

En otros casos, ocurrió que algunos supervisores realizan reuniones mensuales para aclarar inquietudes, actividad que ha dado resultados, disminuyendo así la frecuencia con que los trabajadores se acercan a ellos para hacerle preguntas sobre la organización o personales, también ayuda a evitar de alguna manera que se genere el rumor. Todos los entrevistados coincidieron en que la mayoría de las veces que se acercan a ellos es para solicitar información laboral del área o para confirmar información o rumores.

Es importante recalcar que la mayoría de los supervisores hicieron mención a los problemas sindicales y a el poder que tiene este ente sobre los trabajadores, donde muchas veces se tergiversa la información o tiene un contacto mucho más directo con los trabajadores y la información llega mucho más rápido por esta vía que por los medios formales de la organización.

Todos estos problemas nos hicieron determinar que existen distintas dificultades en la cultura corporativa ya que sus funciones no se están llevando totalmente a cabo y con eficacia, ya que existen fallas en la cohesión del empleado con la organización, igualmente la función de integración está fallando, debido a que los trabajadores o los entes internos de la planta, como lo son supervisor- trabajador o trabajador-supervisor, presentan problemas comunicacionales importantes. Este tipo de problema también se puede palpar al ver un ente como el Sindicato existente que no se siente identificado con la organización y esto causa la falta de integración y la desinformación que existe entre los supervisores y los trabajadores.

Por último en estas entrevistas se determinó que son muchas las barreras comunicacionales existentes, administrativas, tecnológicas o de operaciones, fisiológicas, ya que los supervisores en ocasiones no comunican la información recibida, debido a que omiten juicios de valor o prejuicios a todas las informaciones, cuando eso debe ser canalizado no por ellos sino por el área de comunicaciones antes, si una información es general para todos no deberían ser los supervisores quienes determinan si es transmitida o no. Por otro lado muchas veces existen estas barreras por carencia de organización, planes u objetivos, lo que genera una distancia entre los cargos existentes en la planta no solo entre trabajador, supervisor, sino también entre los supervisores y otros cargos.

Después de analizar las entrevistas de los expertos en comunicación interna, se puede determinar que una comunicación efectiva debe tener varias características como ser oportuna, que la mayoría tenga acceso, sea veraz y preciso los mensajes que se transmiten para que reflejen la realidad que esté presente dentro de la organización. Para eso se deben planificar y maximizar los medios para que los mensajes lleguen efectivamente al público final. Es decir, los medios de comunicación más adecuados siempre van a depender de la naturaleza de la organización y de la naturaleza de la audiencia, hay que elegir el medio más efectivo para transmitir los mensajes y el que tenga mayor impacto. Como afirma, Barranco (2000) “la comunicación es la información, y, en consecuencia, el establecimiento de unos de canales que permitan su intercambio entre los emisores y los receptores constituyen un factor básico y dinamizador para cualquier tipo de organización” (p. 181)

Por otra parte, los mensajes que se deben transmitir van a depender de la estrategia y qué se busca con ella. Los mensajes deben ser de dos tipos: los que le interesa a los trabajadores y los que le empresa desea posicionar. Es decir, los mensajes buscan captar la atención de la personas enfocadas hacia las comunicaciones corporativas para esto hay que lograr identificar cuáles son las necesidades de mi audiencia para generar un mensaje efectivo. La manera más adecuada de transmitir la información corporativa a los trabajadores es mediante un lenguaje claro, elemental, sencillo, preciso y directo con la finalidad de que cualquier persona con diferente nivel educativo lo comprenda.

Lo importante de que los trabajadores estén informados dentro de una empresa es porque aumenta el sentido de pertenencia y lealtad hacia ella. Se debe tomar en cuenta a cada trabajador que la conforma como parte esencial de la empresa ya que son los principales voceros de la organización internos hacia el exterior. Para Ind “El proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa”(p. 68). Esto es significativo desde el punto de vista del clima y cultura organizacional ya que se puede generar anticipación, minimizar los rumores y desde el punto de vista externo los trabajadores son los transmisores de la cultura e imagen de la empresa hacia su comunidad. Como afirma Scheinsohn “Desde un punto de vista general se puede definir como el total de percepciones de interrelaciones de pensamiento, que cada persona asocia a una entidad” (1993, p. 104).

Por tal motivo, es necesario mantenerlo informado de cuáles son sus logros, la posición en el mercado de la empresa, sobre la responsabilidad social para que hay una participación e involucramiento en las actividades por parte de los trabajadores.

Las principales fallas que se deben enfrentar en una estrategia comunicacional y no afecta la estabilidad interna de la empresa. Primero, se debe minimizar el rumor y anticiparse a los eventos que afecten a la organización. Segundo, hay que evitar las comunicaciones discriminatorias, es decir, se debe dirigir el mismo mensaje a todos por iguales, con el mismo contenido y de la misma forma; es decir no se debe dirigir un mensaje para los gerentes, para los profesionales, etc. Tercero, las barreras entre los individuos como los prejuicios de atribución y relaciones interpersonales. Cuarta, la

actualización del contenido debe ser constante pero se debe evitar la sobrecarga informativa, la escasez informativa, la distorsión serial, la distorsión semántica y por último está la estructura y la distancia física.

El tiempo recomendando para medir la eficacia de una estrategia va a depender del objetivo que se quiere alcanzar, del público objetivo y su preparación educativa. Sin embargo, se debe evitar la discriminación y brindar la atención debida. Lo más recomendable es alrededor de seis meses a un año, ya que la adaptación y aceptación necesitan de mucho más tiempo para que hay algún arraigue dentro de la organización. El autor Serna (1992) afirma que “la cultura corporativa está integrada por un sinnúmero de elementos que es indispensable identificar y medir como punto de partida para el diseño de un sistema de gestión de esa cultura” (p. 290).

Con una nueva estrategia comunicacional se busca generar cambios de conducta, aumentar el interés por la información que se transmite, generar sentido de pertenencia a los trabajadores de una empresa, orientar mensajes en búsqueda de soluciones para la gente. Como afirma Scheinsohn (2000) la función de integración de la cultura corporativa busca favorecer el consenso de la gente hacia la misión de la empresa, sus metas operativas y hacia los medios necesarios para alcanzarlas. En pocas palabras, los objetivos principales de una estrategia son informar y motivar.

Se puede presentar el caso de que una estrategia no resulte como se esperaba. Por lo tanto, se sugieren las siguientes acciones para enfrentarlas:

- Se debe realizar una auditoria de los medios de comunicación internos.
- Determinar si las fallas son en los medios o en los mensajes.
- Determinar las necesidades de la audiencia si son de integración, pertenencia, motivación, flujo de trabajo e información.
- Determinar que objetivo es el más importante y darle la atención requerida.
- Redefinir los objetivos de la estrategia
- Aprender de los errores y fallas para cubrirlas en la próxima estrategia.

VII. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

7.1 Diagnóstico de la empresa

Se ha determinado la necesidad de canalizar las comunicaciones en un solo esfuerzo, las acciones que en materia de comunicaciones realizan las diversas áreas que componen a Planta Los cortijos.

Para el diagnóstico de esta planta en particular fue necesaria la elaboración de un análisis DOFA:

Debilidades:

- Proceso de comunicación y el sistema están fallando.
- Los supervisores necesitan más tiempo para dar a conocer la información.
- Poca experiencia en el mercado internacional.

Oportunidades:

- Desarrollar nuevos productos, con base en a las necesidades que se presenten.
- Alianzas con los franquiciados y contratistas de la organización.

Fortalezas:

- Capaz de producir los mejores productos alimenticio y de bebidas del mercado.
- Es la empresa privada líder en el mercado cervecero de Venezuela.
- Cuenta con un material humano mayor a los 30 mil trabajadores.
- Es una organización con tradición venezolana.
- Con distribución a nivel nacional.
- Sus plantas de producción tienen la mejor tecnología para la producción de sus productos.
- Se encuentran localizados en todo el territorio nacional.

- Contribuye con el entorno de cada una de sus plantas.
- Se preocupa y participa activamente en actividades ecológicas.

Amenazas:

- El gobierno nacional y sus políticas de expropiación.
- La regulación de los precios.
- Las nuevas tecnologías.
- Vulnerabilidad ante el competidor más cercano en las bebidas.

Además de realizar el diagnóstico por medio de este análisis a través de la recolección final de la observación no participativa realizada en Planta Los Cortijos, donde se pudo percibir que es una empresa familiar, en donde todos los empleados están satisfechos con los que esta organización les brinda, por otro lado, no se puede decir lo mismo al referirnos de la nómina diaria de la organización quienes se sienten desinformados y desapegados con la empresa.

Esta empresa brinda a sus trabajadores beneficios y la oportunidad de crecer dentro de ella, proporcionando así cursos. Además, es una organización que hace inversiones en sus plantas de producción anualmente para siempre estar a la vanguardia tecnológica y para que permitan elaborar un producto de primera calidad.

En esta organización, es importante principalmente el *clima organizacional*, el cual se puede percibir que es bastante hostil sobre todo por parte del sindicato y los trabajadores de la nómina diaria; recordemos que el clima organizacional éste se refiere al ambiente existente entre los miembros de la empresa, y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados, e incentivo al trabajo de los trabajadores; el cual se está viendo afectado por los problemas internos, que en ocasiones, es por desinformación, o las relaciones que actualmente hay entre la organización y el sindicato de trabajadores existente en esta planta en particular.

El clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de la elevación moral de los miembros, y cuando cubre las necesidades de autorrealización laboral y personal, puede ser desfavorable cuando la motivación es escasa ya sea por

impedimento para la satisfacción de las necesidades o porque existe una desinformación que trae como consecuencia la apatía, el desinterés, el descontento hasta llegar a grados de agresividad, inconformidad, como es lo que ocurre durante algún tiempo con las relaciones organización- sindicato, colocando entre ellos barreras comunicacionales que afectan el clima y la cultura organizacional por igual. En definitiva este problema tiene un papel protagonista, ya que afecta más allá del clima organizacional, la producción de los productos en la planta, y el objetivo estratégico de la organización.

El resultado de este diagnóstico permitió determinar que la comunicación entre los trabajadores, empleados, gerentes, supervisores, etc. está establecida por la percepción que tengan de sí mismas y de los demás, en determinada situación y por la percepción del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación. Siempre hay que mantener motivados tanto al receptor como al emisor de los mensajes, para que estos siempre sean transmitidos de la mejor manera.

Es por ello importante plantear una estrategia dirigida especialmente al público objetivo, nómina diaria, pero que en definitiva termina involucrando a cada uno de los miembros de esta organización, una estrategia orientada a prestar un servicio interno, para que a partir de posibilitar el compromiso del trabajador con la organización, este pueda mejorar las comunicaciones.

7.2 Objetivos de la empresa

- Generar mayor interés en los trabajadores hacia los medios de comunicaciones internas.
- Generar un cambio de actitud hacia la organización.
- Crear un sentido de pertenencia hacia la empresa, para poder obtener un mejor clima organizacional.

7.3. Objetivos de la estrategia

- Desarrollar un sistema de comunicaciones que permita conocer a todos los trabajadores por igual, sobre las informaciones de la planta y la organización.
- Implementar procesos de integración conocer y propiciar la filosofía de la empresa, razón de ser, valores y principios.

7.3.1. Objetivos específicos

- Incluir a los trabajadores de nómina diaria dentro de la estrategia de comunicaciones.
- Realizar una nueva programación del sistema de pantallas.
- Crear nuevos canales de comunicación que permitan la implementación eficaz de la estrategia y influya en el desempeño laboral.

7.4. Asignación de recursos

La estrategia que se plantea está basada en la maximización de los medios de comunicación ya existentes dentro de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos, ya que estos medios con una buena distribución de la información y de la manera de informar con mensajes más claros y sencillos, se puede obtener mayor interés de la audiencia objetiva (trabajadores de nómina diaria).

En esta estrategia es necesario contar con el sistema de pantallas ya implementado en la organización, también con el buzón de sugerencias los cuales ya están colocados, pero los trabajadores no lo utilizan porque no hay nada que lo identifique y no saben para qué utilizarlos.

Por otro lado es necesario que las computadoras del departamento de comunicaciones cuenten con programas de diseño, como Photoshop, Publisher, para poder realizar mejores diseños en los medios impresos.

Asimismo, será necesario contar con la alianza de la gerencia de envasado quienes son los que llevan bajo su responsabilidad el sistema de mensajes de textos por

celular, con la finalidad de que se pueda distribuir los mensajes clave incluyendo el plan de producción.

Como medios nuevos será la creación de un periódico interno trimestral, que contenga informaciones sobre la organización y de la planta que tendrá un costo de 7,5 bolívares fuertes, por unidad. Además se desea retomar el boletín informal que antes era un medio interno efectivo y dejó de distribuir; éste boletín el cual tiene un costo de 3,5 bolívares fuertes, por unidad e impresión a color.

7.5. Selección y descripción de los públicos

El público objetivo para esta estrategia son los trabajadores de nómina diaria sin acceso a medios electrónicos de Planta Los Cortijos. Audiencia, con estudios medios culminados, con un promedio de edad de 38 años, en su totalidad hombres cabeza de familia, tienen un nivel socio económico media-baja, perteneciente a localidades como Guarenas, Guatire, Petare, El paraíso, Caucagua, Los Teques, Antimano, Caricuao y San Antonio de los altos.

Estos trabajadores les gustan los deportes, tener información sobre el acontecer político especialmente si está relacionado con la organización, son personas activas, que al no estar contentos con alguna de decisión de la empresa lo expresan libremente, especialmente a través del sindicato de trabajadores.

7.6. Mensajes Clave

- Todos somos parte importante en la organización y perseguimos un objetivo común, el cual es elaborar productos de excelente calidad para ser el líder en el mercado.
- Estar bien informado me ayuda a realizar mejor mis funciones laborales.
- Pertenezco a la empresa líder del mercado, la cual me ayuda a satisfacer mis necesidades personales y laborales.

- Mi trabajo por más pequeño y simple que sea es parte fundamental dentro de la empresa para lograr cumplir los objetivos estratégicos del negocio.
- No hay discriminación a la hora de comunicar cualquier información de la planta.

Estos mensajes clave surgieron de las necesidades que se pudieron determinar por medio de los resultados que los instrumentos arrojaron. En la cual se pudo determinar que la necesidad más inmediata es mejorar el clima organizacional y la cultura corporativa, es por ello que todos estos mensajes que deben estar incluidos en los medios, va dirigido directamente al compañerismo, la amistad, el reconocimiento al trabajo y a la importancia de estar informados para el buen desarrollo del desempeño de las actividades laborales.

Es importante crear un vínculo trabajador- organización, ya que los trabajadores no se sienten en muchas ocasiones parte de la empresa, y discriminados comunicacionalmente, pues siente que no tienen acceso a la misma información que los demás, creando así un ambiente laboral hostil, por lo que es prioridad que los mensajes estén dirigidos hacer sentir parte importante al trabajador de la empresa, así como también hacerles saber que hay un objetivo común el cual tanto trabajadores como la organización son beneficiados; es por ellos que estos mensajes clave van están redactados de manera que se pueda inculcar un apego con el trabajo, la organización y la importancia del trabajo en equipo.

7.6.1 Concepto Creativo

El concepto creativo está basado en un tema sobrio, honesto, serio, responsable, comprometido, eficiente características que se desea transmitir de la personalidad de Cervecería Polar a través de los nuevos medios. Se busca imágenes representativas de la empresa, la labor que se realiza en el entorno, el sindicato, la familia, áreas de trabajo, etc. con la finalidad de acercar las relaciones entre los trabajadores y la organización aumentando el sentido de identidad y pertenencia.

El tipo de letra es claro y sobrio características necesarias para la transmisión de mensajes corporativos a los trabajadores y empleados. Los colores utilizados son de tonalidades frías, cálidas y frías, atractivas a los lectores y pertenecientes a la gama de colores de la organización, sin dejar a un lado el azul representativo del negocio de cerveza de Empresas Polar. Con estos colores se busca obviar los matices llamativos para evitar que sean muy escandalosos y pierdan la seriedad que se desea emitir hacia el público objetivo.

Este concepto se desarrolló en base a los resultados obtenidos con cada uno de los instrumentos utilizados en la investigación, donde se pudo determinar que los trabajadores de nómina diaria han manifestado una clara necesidad de tener medios informativos más dinámicos y llamativos, además de tener a su alcance cierta información de su interés. Todo esto sin dejar a un lado la sobriedad que es necesaria en un medio corporativo, cumpliendo siempre con los lineamientos comunicacionales de la organización.

7.7. Actividades y mezcla de medios:

7.7.1. Pantallas

Para este medio es necesario que se reestructuren la programación, diseñando en base a las necesidades de los trabajadores y de la organización la nueva programación de las pantallas, en donde exista un equilibrio de información; buscando hacerla un poco más dinámica e insertando en ella informaciones que el público objetivo considera es interesante. Es necesario por ser este el medio más directo a los trabajadores, es el que debería siempre estar más actualizado, es recomendable que cada viernes de la semana puedan publicarse uno o dos videos musicales en el medio y al final de la presentación, los videos de musicales o episodios recreativos, servirán como un medio distractivo para los trabajadores entre toda la información que están recibiendo por medio del sistema de pantallas y así se podrá captar su atención cada cierto tiempo o tenerlos atentos por un tiempo determinado, para que puedan recibir la información deseada.

También es necesario introducir en la nueva programación un cuadro donde se coloquen los resultados deportivos más relevantes y actuales posibles, especialmente donde están involucrados los venezolanos, estos deportes pueden ser: basquetbol, beisbol y futbol, en los que los trabajadores siempre han demostrado mayor interés por conocer, esto permitirá un cambio positivo en las pantallas y los trabajadores estarán más atentos y más interesados de observarlas. Además, de una sección de clasificados donde cada trabajador pueda colocar cualquier bien o servicio que desea vender u ofrecer con la finalidad de generar interés entre el público objetivo, esto para evitar que en la planta o en otras carteleras sean publicados este tipo de información, además sirve como un incentivo para el trabajador, al querer ver su aviso publicado.

La transmisión de acuerdos tomados en los Comités Consultivo y Ejecutivo, a todo el personal, es importante que se den a conocer inmediatamente pues así se reducirá el riesgo de que pierda importancia o que se enteren por otro medio informal como el rumor, provocando así el descontento en los trabajadores.

Esta reestructuración se da por medio de la modificación de la antigua programación del sistema de pantallas, por una programación nueva y más llamativa. Donde en el primer bloque contenga la cortina del comienzo, luego prosiga con las felicitaciones a los cumpleaños, inmediatamente es necesaria que esta programación se divida en secciones como los demás medios planteados, excelencia, novedades, bienestar y sindicato, para proseguir con dos comerciales de los productos de la empresa, en el siguiente negro debe estar dedicado a notificaciones e invitaciones a eventos, deportivos, reuniones, etc. Luego que culmine este es necesario un video musical, o un episodio de Circo Du Soeil, magia etc., esto para romper un poco la seriedad y captar la atención nuevamente de espectadores; el tercer negro debe estar conformado por un bloque dedicado especialmente a los indicadores de la planta, seguridad, producción, ranking de plantas, entre otros, al culminar este bloque nuevamente se colocarían comerciales de la organización; para comenzar con el último negro debe estar comprendido por los resultados deportivos, clasificados de la planta y los contactos del departamento de comunicaciones, de esta manera si tienen alguna sugerencia podrán hacerlo directamente, para cerrar la programación se coloca un último video musical.

Además es recomendable que en esta nueva programación se incluyan en el último negro campañas ecológicas, siempre haciendo énfasis en el impacto que tiene en la vida cotidiana, para que cree un impacto en la persona, no es recomendable que sea solo información, debe hacerse ejemplos y similitudes con la cotidianidad.

7.7.2. Periódico interno (trimestral)

Consiste en una periódico de 2 hojas tamaño carta a todo color que busca transmitir a través de boletines informativos físicos sobre las principales actividades realizadas en cada trimestre finalizado, como las actividades deportivas, cursos realizados en la planta, novedades que se realicen en la planta, el CAT de producción, ranking de plantas a nivel nacional, reconocimiento a los trabajadores más antiguos y más participativos en las actividades de la planta con sus respectivas fotos; por último informaciones que se generen alrededor de toda la información, pero siempre dando prioridad a la localidad (Planta Los Cortijos), además es recomendable que en estos boletines se publiquen las proyecciones para el siguiente trimestre; sobre eventos públicos de cada planta, así como información sobre trabajos escritos como informes finales, consultorías, investigaciones a futuro, para que los trabajadores ya sepan que actividades se esperan a futuro. En este periódico es importante dedicar una sección a la información institucional, valores, principios, filosofía y razón de ser, cada uno de estos ítems pueden ser colocado uno en cada edición, esto para reforzar la cultura organizacional y la identificación con la organización.

Dentro de este periódico es necesario que se incluyan felicitaciones a las áreas o equipos de trabajo que más se hayan destacado durante los últimos tres meses, sirviendo esto como un incentivo al trabajo, ya que los trabajadores percibirán que su trabajo está siendo reconocido.

Este además servirá como un medio informativo para aquellos trabajadores que no conocían alguna noticia en particular o como recordatorio de las informaciones institucionales.

El periódico interno es importante debido a que servirá no solo a los trabajadores de nómina diaria sino a todos los empleados en general a tener proyecciones sobre las actividades futuras de la organización además de estar al tanto de los cumplimientos de sus objetivos laborales por área y su cumplimiento hasta el momento en que se publique; esto basado en los resultados, ya que estos trabajadores muestran constantemente inquietudes sobre los objetivos laborales y las proyecciones de su área. Asimismo tiene la ventaja que se publicará la información que la organización considera relevante e importante para los trabajadores, una de sus ventajas es que servirá para guardar información y en caso que sea necesario consultar alguna información publicada nuevamente, como un respaldo informativo en la planta.

Este medio debe estar a cargo del departamento de comunicaciones, quien será el encargado de recopilar las informaciones más relevantes de los boletines quincenales y las nuevas informaciones que se produzcan en la planta para su propagación.

7.7.3. Buzón de sugerencias

Lo primero que se debe hacer es identificarlos, ya que existen en la planta pero no son utilizados, pues no están identificados, y los trabajadores no saben cómo utilizarlos. Esto permite que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan dirigirse hacia los niveles superiores. Se pueden dejar mensajes, sin embargo no esperar ninguna recompensa por eso.

Estas sugerencias deben ser analizadas por el departamento de comunicaciones, para ir determinando las exigencias y necesidades que va desarrollando el público objetivo. Estas sugerencias pueden ser analizadas, mediante la clasificación de la información, como por ejemplo: deportes, producción, información de planta, información organizacional y así las subcategorías que se pueden desarrollar dentro de ellas.

Este buzón servirá en medida para saber la afectividad de los medios y las comunicaciones, además para que coloquen la información que desean publicar en los clasificados de las pantallas.

7.7.4. Boletín (quincenal)

Este boletín consiste en una hoja tamaño carta a todo color que debe ser entregado junto con el sobre de pago a todos los trabajadores de nómina diaria y otra versión en digital que va ser distribuido a los empleados y supervisores de la nómina mensual con la finalidad de ahorrar papel y reducir los costos de producción. Es fundamentalmente para informar los acontecimientos más relevantes que se puedan producir cada 15 días, para ello es preciso el compromiso y la alianza del departamento de comunicaciones con las áreas, para poder publicar la información que se produzca dentro de ellas, es necesario que estos envíen la información necesaria en el tiempo establecido para que esta sea oportuna. Además es recomendable que en este boletín se le realice una entrevista a uno de los trabajadores con más antigüedad en la organización para que hablen de su experiencia de pertenecer a esta empresa, y sirva como incentivo para los nuevos trabajadores, luego cada uno de estos trabajadores saldrá en la edición del periódico interno trimestral.

En este boletín es necesario que se publique indicadores de planta específicamente de accidentes y de producción, reconocimiento a iniciativas de los trabajadores en el Programa Pasión por la Mejora, una noticia relevante de las áreas, además tendrá dos cintillos uno dedicado a la campaña que se este desarrollando en ese momento como: ahorro energético, ahorro de agua, en la parte frontal, en la parte posterior estará ubicado otro cintillo dedicado a la promoción de las visitas guiadas dentro de la planta, para que los trabajadores se motiven a llevar a sus familiares y se pueda crear un vínculo más fuerte. Toda esta información incluida en el boletín es producto de los resultados y las necesidades que tanto los trabajadores como la organización creen necesaria e importante sean informadas.

Es importante que en estos boletines siempre se utilicen fotografía de los trabajadores en las noticias que lo requieran, bien sea para dar una novedad, felicitar o algún reconocimiento.

7.7.5. Celulares

Para la realización de este paso de la estrategia es necesario que primero se pase por cada una de las áreas donde hay trabajadores de nómina diaria una hoja donde puedan facilitar sus número telefónicos y nombre para que aquellos que deseen recibir información por sus teléfonos sean agregados al sistema de mensajes de textos ya existente.

Es importante que todos aquellos trabajadores quienes deseen recibir información, especialmente de producción, puedan hacerlo sin ningún problema, e incluso puede también utilizarse para invitar a los trabajadores a participar en reuniones o cara a cara que se realicen en la empresa, y así podrá la empresa invitar directamente al trabajador, sin ningún intermediario.

7.7.6 Sobre de Pagos

A través de este medio directo con el trabajador o empleado se puede usar en momentos estratégicos para la invitación a un evento, reunión con directivos, o cualquier información de carácter general. Se sugiere transmitir información directa, en un lenguaje sencillo y claro.

Este medio solo debe ser utilizado en momentos estratégicos y es entregado mensualmente en la organización. Fue considerado para la estrategia debido a que todos los trabajadores muestran especial interés al leer esta tira de pago, este interés se debe a que ahí se encuentran todos sus pagos mensuales horas e información de importancia para ellos, por lo que es importante que debe utilizarle para colocar mensajes

específicos de manera que cuando los trabajadores lean toda la información de pago, también lean el mensaje colocado estratégicamente por la organización.

Asimismo, estos mensajes estratégicos deben ser publicados en determinados momentos ya que son altamente efectivos, porque funciona como una comunicación directa con el trabajador, al cual ellos prestan atención a esta tira de pago o sobre de pago cada vez que lo reciben.

7.7.7 Carteleras de ascensores

Estas deben ser actualizadas constantemente con información de planta. Cervecería Polar- Planta Los Cortijos, cuenta con tres ascensores en el Edif. Administrativos, de los cuales dos están en completo funcionamiento, es necesaria que las carteleras que están dentro de ellos sean utilizadas para colocar información de planta, invitaciones a eventos, a labores sociales. Es recomendable que sea una noticia en cada ascensor, en una de estas carteleras pueden colocarse información sobre la identidad cultural de la organización. Es importante que estas sean informaciones puntuales o concretas y de relevancia que el departamento de comunicaciones y la organización considere importante que los trabajadores y empleados sepan, para que se publique solo una de ella, incluyendo algún elemento gráfico, de esta manera hacerla más atractiva.

Se utiliza este medio en la estrategia por dos razones, primero porque es un tiempo muerto en donde las personas que utilizan el ascensor pueden fijar su atención en esa información, y segundo porque la audiencia objetivo está yendo constantemente a este edificio, debido a que se encuentra Gestión de Gente (Recursos Humanos), y puede ser un tiempo que pueden utilizar mientras están en el ascensor para suministrarles información.

7.7.8. Comunicación Verbal

Este es el medio más utilizado en la planta sobre todo por los trabajadores de nómina diaria, sin embargo es recomendable que se mejoren algunos aspectos de ella y

que se establezca una comunicación verbal más efectiva entre la organización y el sindicato para llegar a un acuerdo comunicacional, que beneficie a todos.

Recordemos que la comunicación interpersonal constituye un área importante en la planta, ya que en ella se estudian las interacciones humanas o la influencia en el comportamiento de las personas especialmente cuando la mayoría de la información organizacional o laboral es recibida por estos trabajadores por medio de sus supervisores; es un área en la cual el individuo pueda hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia en su lugar de trabajo, por ello es indispensable incluir en la estrategia de comunicaciones un esfuerzo muy especial para esta área de las comunicaciones; como por ejemplo curso o charlas de liderazgo, cursos o capacitación de trabajos en equipo, charlas de la importancia de proporcionar la información que reciben especialmente los supervisores para mejorar el clima organizacional.

Lo más importante de este punto, es establecer una alianza inmediata de las comunicaciones entre el sindicato y la empresa para impedir que la información lo transmita uno primero y después el otro, es decir, hay que buscar una planificación comunicacional en la cual los mensajes estén organizados por ambas parte para evitar que exista un descontrol y desequilibrio entre los trabajadores que generen desinformación y rumores dentro de la planta, para de esta manera informar al unísono y para que todos los trabajadores manejen la misma información, de esta manera se podrá evitar que se genere el ruido comunicacional, existente en la actualidad.

7.8 Responsables

- Departamento de Comunicaciones.
- Gerencias de Manufactura.
- Departamento de Gestión de Gente.
- Sindicato.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Actualización de pantallas.	Departamento de Comunicaciones
CAT de producción.	La Gerencia de Envasado es la encargada de suministrar esta información.
Vídeos musicales y escenas recreativas.	Departamento de Comunicaciones.
Información Sindical.	Es el departamento del Sindicato de trabajadores suministrarle al área de comunicaciones toda la información que deseen publicar.
Buzón de Sugerencias	Departamento de Comunicaciones, quien se encargará de canalizar todas las sugerencias, y también de ir publicando las informaciones o servicios que los trabajadores deseen colocar en los clasificados, los cuales también se recibirán por medios de este canal.
Carteleras de ascensores	Departamento de Comunicaciones.
Boletín Quincenal	Departamento de Comunicaciones, quien se encargara de canalizar y redactar toda la información a publicar y por otro lado es necesario de la contratista Xerox, para la impresión de las mismas.
Periódico Trimestral	Departamento de Comunicaciones, encargado de seleccionar las noticias más importantes ocurridas en los últimos tres meses para su publicación, del mismo modo es necesario la colaboración de la

	Gerencia General y de las demás áreas para la publicación de las proyecciones de la organización y de la planta. De igual manera es necesaria la ayuda de Xerox para la impresión de los mismos.
Información y mensajes estratégicos en sobres de pago.	Gestión de Gente, debido a que es este departamento el encargado de procesar la tira de pago para los trabajadores y Departamento de Comunicaciones, debe encargarse de entregarle a Gestión de Gente los mensajes que se deseen colocar en colaboración con la Gerencia General de la planta.
Mensajes de textos a los celulares personales de los trabajadores y abreviados.	Gerencia de Envasado, ya que es este departamento el que cuenta con este sistema para la publicación de información sobre la producción y el Departamento de Comunicaciones es necesario al momento de enviar mensajes e invitaciones por este medio.
Información Programa Pasión Por La Mejora.	Analista del programa, perteneciente a la Gerencia del área de Envasado.
Noticias de cada área.	Gerencias de Manufactura (Elaboración, Servicios Industriales, Envasado y Logística). Estas áreas deben responsabilizarse a entregar toda la información relevante al Departamento de Comunicaciones para que sea publicado.

Cursos de liderazgo y de vocería e información.	Departamento de Gestión de Gente.
---	-----------------------------------

7.9 Voceros

Para algunos puntos de la estrategia es recomendable algunos voceros, que generen credibilidad en el público y sea bien aceptado, para ello es recomendable algunos gerentes de área, específicamente los que manejan más trabajadores de nómina diaria, Envasado y Servicios Industriales, así como el Gerente General de Planta, que en ocasiones es quien debe transmitir informaciones sobre todo organizacional y para casos muy específicos utilizar los trabajadores con más años en la organización, para que divulguen algunas informaciones. Por lo antes mencionado son recomendables las siguientes personas:

- Oscar Suarez (Gerente General de Planta Los Cortijos). Por ser el gerente de la Planta es importante que transmita informaciones claves, esto proporcionará más credibilidad a la información que se está brindando.
- Eusebio Díaz (Gerente de Servicios Industriales). Ya que es uno de los gerentes que maneja más trabajadores de nómina diaria y es importante su constante contacto con ellos, especialmente para transmitir informaciones del área.
- Nicolás Bogoljubsky (Gerente de Envasado). Es recomendable por ser el área de envasado que maneja más trabajadores dentro de la planta, por ello es importante que este gerente sirva como vocero para dar información tanto del área como de la planta. De igual manera la importancia de esto es que al estar el área que tienen más trabajadores informadas servirán como canales de información hacia las otras áreas, y mantener contentos e informados a la mayor parte de los trabajadores.

- Oscar Arratia (Montacarguista con 32 años en la organización). La figura de esta persona es recomendable, porque brindará a los demás trabajadores la confiabilidad y la credibilidad necesaria a la información, ya que al recibir la información desde uno de ellos mismos le darán más importancia y creerán en ella.
- Cenobio Gonzales (Operario A, con 35 años de antigüedad en la organización). Al igual que el trabajador anterior esta persona puede servir como vocero especialmente de invitaciones a eventos, reuniones o alguna otra información sobre el bienestar de los trabajadores, ya que se encuentra en el área de envasado y es uno de los trabajadores con más antigüedad en la planta lo que hace que sus compañeros le tengan respeto y lo escuchen atentamente.

7.10. Distribución del Presupuesto y Tiempo Estimado de Ejecución

7.10.1. Distribución del Presupuesto

Para la estrategia comunicacional el presupuesto se distribuye de la siguiente manera:

Actividad	Descripción	Costo Estimado Mensual	Costo Estimado Anual
A	Actualización de las Pantallas		
B	Colocación de Videos Musicales		
C	Actualización de Resultados Deportivos		
D	Boletín Quincenal	Bs. F 850	Bs. F 21.000
E	Boletín Trimestral	Bs. F 3.750	Bs. F 15.000
F	Envío de Información de producción por SMS		

G	Envío de Invitaciones a Eventos		
H	Actualización de Carteleras en la Planta		
I	Actualización de Carteleras en los Ascensores		
J	Cursos de Capacitación en la Comunicaciones	Bs. F 1.400	Bs. F 91.000
K	Cursos de Capacitación de Liderazgo	Bs. F 220	Bs. F 14.300
L	Cursos de Relaciones Interpersonales	Bs. F 480	Bs. F 31.200
M	Mensajes Clave en sobres de pago	Bs. F 2.395	Bs. F 28.740
	Programa Adobe Photoshop		Bs. F 3.000
	Cámara Fotográfica		Bs. F 5.000
Costo Total Estimado			Bs. F 209.240

Se puede determinar que el costo de la estrategia anual tendría un valor de Bs. F 209.240 con el impuesto sobre el valor agregado (IVA) ya incluido.

7.10.2. Tiempo Estimado de Ejecución

Se sugiere que se aplique la estrategia durante un período de nueve meses para identificar si existen algún cambio de actitud, si aumentó el sentido de pertenencia y la lealtad hacia la empresa, o hay un mayor involucramiento del trabajador a su labor diaria.

7.10.3 Cronograma

Actividad	Descripción	Duración	Frecuencia
A	Actualización de las Pantallas	12 meses	Diariamente
B	Colocación de Videos Musicales	12 meses	Cuatro veces por mes
C	Actualización de Resultados Deportivos	12 meses	Diariamente
D	Boletín Quincenal	12 meses	Una vez cada dos semanas
E	Boletín Trimestral	12 meses	Una vez cada tres meses
F	Envío de Información de producción por SMS	12 meses	Diariamente
G	Envío de Invitaciones a Eventos	12 meses	Ocasionalmente
H	Actualización de Carteleras en la Planta	12 meses	Semanalmente
I	Actualización de Carteleras en los Ascensores	12 meses	Ocasionalmente
J	Cursos de Capacitación en la Comunicaciones	12 meses	Una vez cada seis meses
K	Cursos de Capacitación de Liderazgo	12 meses	Una vez cada seis meses
L	Cursos de Relaciones Interpersonales	12 meses	Una vez cada seis meses
M	Mensajes Clave en sobres de pago	12 meses	Dos veces al mes

¿Qué recuerdan haber visto? Para de esta manera ir llevando un control si la estrategia está funcionando.

- Además de la encuesta realizada para determinar la efectividad de las pantallas, es necesaria que se efectué otra encuesta a una muestra considerable de trabajadores donde se les pregunten acerca de todos los medios de comunicación internos, además de preguntas claves sobre la empresa para determinar si los mensajes claves han sido efectivos.
- Es necesaria la observación no participativa luego de culminada la estrategia para determinar si existe algún cambio en los comportamientos de los trabajadores, con respecto a la organización y los medios de comunicación.
- El mecanismo de evaluación más efectivo especialmente para esta estrategia es una auditoria que permita medir el clima organizacional de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos.
- Realizar sondeos de opinión donde se pueda determinar cuál es la nueva percepción de los medios luego de la estrategia, del mismo modo estos sondeos también pueden ir orientados para saber cómo se siente el trabajador en su área de trabajo y con sus compañeros, de esta manera si existe algún tipo de incomodidad o inconveniente puede ser atacado directamente.
- Puede ser conveniente talleres de evaluación participativa, donde además el trabajador de dar su opinión personalmente ayudará a que se sientan tomados en cuenta.

En caso de que los objetivos de la estrategia no se estén cumpliendo hay que identificar qué hizo falta, en qué parte se está fallando y aprender de los errores para cubrirlas necesidades o los vacíos que no se están cubriendo, y corregirlas si es posible. En última instancia de que los errores o los objetivos no se puedan redireccionar entonces será necesaria una nueva estrategia comunicacional que cumplan con los nuevos objetivos planteados.

7.12 Pieza de la estrategia (boletín quincenal)





Cervecería Polar C.A.

Colocar la fecha de la semana de la publicación

Noticias
Relevantes por
Departamentos



Sección Excelencia

Novedades de la Planta

Programa de
Pasión por la
mejora

Campaña Ecológica de Polar



Cervecería Polar C.A.



Indicador de Producción



Compromisos con el Entorno



Sindicato



Familia y su Bienestar Social

Campaña de la visitas guiada a la planta

VIII. CONCLUSIONES

La finalidad de esta investigación es la elaboración de una nueva estrategia comunicacional para los trabajadores de nómina diaria de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos sin acceso a medios electrónicos. Una estrategia que informe a los trabajadores sobre temas afines con la organización, que promueva un mejor clima organizacional y cultura corporativa.

De acuerdo al estudio previamente realizado se demostró que no existía un medio de comunicación efectivo implementado o de consistencia para los trabajadores de nómina diaria, medio más utilizado y constantemente utilizado es el correo electrónico y en Intranet, es por ello que nace la necesidad de una estrategia especialmente para esta audiencia.

Por tal motivo, a través de los diferentes instrumentos cualitativos de recolección de información se demostró la deficiencia del conocimiento de sus funciones laborales, e información institucional del público objetivo, y la falta de comunicación de la organización hacia su público interno de Planta Los Cortijos, siendo estos trabajadores quienes replican información en sus comunidades y familiares afectando de cierto modo el público externo.

Se observó también que existen muchos medios de comunicación, pero que no son eficientes, porque la audiencia los considera aburridos o poco dinámicos, por otro lado dejó de circular un boletín impreso, a los que estos trabajadores habían demostrado interés. La creación de esta estrategia comunicacional debe reposar sobre una estructura que garantice y se comprometa a una inyección continua de información para estos medios, para asegurar su periodicidad, calidad y efectividad.

Es por ello que a través de una matriz de selección se determinó que los medios que más se adecuan a la publicación de información eran los mismos medios de comunicación ya existentes pero maximizando su efectividad, además lo solicitado por la población del estudio son medios dinámico, con muchas imágenes y poco texto. Estas fueron las alternativas que se pudieron apreciar sobre todo en la observación no participativa y en las diversas conversaciones con esta audiencia durante las pasantías.

Además de estos puntos existe otro aspecto clave que mencionar, es que en estos medios ya existentes está presente la carencia de información institucional o que fomente la cultura organizacional, esta información sólo es transmitida en las inducciones a los empleados, pero no hay nada que les recuerde a los trabajadores esta información. Este es uno de los factores que afecta más la cultura organizacional y el clima organizacional de Cervecería Polar-Planta Los Cortijos, en base a esta falta de información puede explicarse entonces la falta de apego de estos trabajadores y su apatía.

De esta manera, puede concretarse que la estrategia diseñada es de gran ayuda para las comunicaciones internas de la empresa, y para una de las plantas más importantes de la organización, además a un futuro con la efectividad de la estrategia se estará contribuyendo al mejor clima organizacional.

IX. RECOMENDACIONES

Es importante que la organización tome en cuenta las siguientes recomendaciones, para mejorar las comunicaciones internas y que estas influyan en el mejoramiento del clima y cultura organizacional.

1. Se propone a los Gerencia General de Cervecería Polar Planta Los Cortijos, un reunión donde puedan llegar a un acuerdo inmediato con el sindicato, donde se establezca un compromiso o alianza, para que transmitan la información al mismo tiempo o que solo uno de ellos transmita la información; de esta manera se disminuye el riesgo del rumor y que los medios formales internos de la planta pierdan credibilidad.
2. Se sugiere que en la publicación trimestral del periódico interno se difunda la información institucional, bien distribuida en cada una de las 4 ediciones. Entendida como información Institucional: filosofía de la empresa, razón de ser, principios y valores.
3. Dentro de cada departamento, especialmente el área de Envasado, deben redimensionarse las comunicaciones existentes entre supervisor-trabajador.
4. Se propone sea asignado para Planta los Cortijos una Analista de Comunicaciones Internas, que pueda dedicar el tiempo necesario a todas las comunicaciones, especialmente de esta planta que presenta graves problemas sindicales. Ya que la figura de comunicaciones que existe en estos momentos tiene bajo su cargo otras plantas de la organización a las cuales también debe prestar atención.
5. Es recomendable que se realicen reuniones, propicios para formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencia entre los trabajadores y empleados. Incluso estas pueden ser utilizadas para comunicar y orientar al personal sobre las prácticas de la evaluación de desempeño, como manera de incentivo, al ellos

estar informados cómo son evaluados creará en los trabajadores mayor interés de mejorar.

6. Se aconseja que la gestión de comunicaciones seleccione líderes, además de los supervisores, que inspiren credibilidad y puedan servir de intermediarios entre los trabajadores de nómina diaria y la organización. Es recomendable que en muchas ocasiones se utilicen sus mismos compañeros de trabajo para la divulgación de informaciones específicas.
7. El sistema de pantallas deben ser actualizadas diariamente, pero para ellos es recomendable que cada una de las áreas de manufactura se comprometan a enviar una información determinada cada mañana, especialmente información de la producción, por el cual los trabajadores siempre muestran especial interés. Además de actualizar los videos musicales que se colocaran semanalmente.
8. Es recomendable que se actualicen las computadores del departamento de comunicaciones con programas que les permitan diseñar mejor las informaciones y los medios.

X. GLOSARIO

- Abreviado: Es el teléfono celular asignado por la organización a empleados, como los supervisores, gerentes, y empleados con cargos territoriales.
- CAT de Producción: significa producción completa y a tiempo.
- Nómina diaria: Son aquellos trabajadores que reciben su pago por horas de trabajo laboradas durante el día. Representan los trabajadores base de la planta de producción.
- Programa Pasión Por La Mejora: Es un programa donde todos los trabajadores y empleados, participan y dan ideas para mejorar sus puestos de trabajo, conformando grupos donde van desarrollando una idea. La mejor iniciativa de la planta participará luego contra las otras plantas de la organización.
- Turno 1: Es el turno laboral que comprende entre las 6:00 a.m. hasta las 2:00 p.m.
- Turno 2: Es el turno laboral que comprende entre las 2:00 p.m. hasta las 10:00 p.m.
- Turno 3: Es el turno laboral que comprende entre las 10:00 p.m. hasta las 6:00 a.m.

XI. BIBLIOGRAFÍA

Fuentes Bibliográficas

- ABREU, A. (2001) *Los Medios alternativos de resolución de conflictos*. Segunda edición. Barquisimeto: Banco Mundial; Instituto de Estudios Jurídicos del Estado Lara; Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado; Universidad Católica Andrés Bello; Universidad Central de Venezuela; Tribunal Supremo de Justicia.
- ÁGUILA, A. / MELÉNDEZ, A. (2002). *La Comunicación Corporativa y los medios electrónicos. Estudio empírico de sus implicaciones para las organizaciones*. Alta Dirección. Publicación número 226. Pág. 67-68-69-70-71-72-73-74-75-76-77.
- BARRANCO, F. (1993) *Planificación estratégica de recursos humanos: del marketing interno a la planificación*. Madrid. Editorial Pirámide.
- BARRANCO, F. (2000) *Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos*. Primera Edición. Madrid- España. Editorial Pirámide.
- BERGANZA, M. / RUÍZ, J. (2005) *Investigar en Comunicación- Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Primera Edición. Madrid- España. Editorial Mc Graw Hill.
- BLAND, M. / JACKSON, P. (1992) *Comunicación interna eficiente*. Bogotá. Editorial Legis.
- COSTA, J. (1993) *Identidad Corporativa*. Primera edición. México. Editorial Trillas.
- DOMINICK, J. (2000) *La dinámica de la comunicación masiva*. Sexta edición. México. Editorial Mcgraw-Hill
- SCHEINSONHN, D. (2000). *Más allá de la Imagen Corporativa*. Córdoba- Argentina. Editorial Macchi.
- DRAGNIC, O. (1994). *Diccionario de Comunicación Social*. Caracas: Editorial Panapo.
- ECO, U. (2000). *Cómo se hace una tesis: Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. Barcelona-España: Editorial Gedisa.

- GARBETT, T. (1991) *Imagen Corporativa- Como Crearla y proyectarla*. Bogotá- Colombia. Editorial Legis Fondo editorial.
- GOLDHABER, G. (1984) *Comunicación organizacional*. México. Editorial Diana.
- HERNÁNDEZ, R. / FERNÁNDEZ, C. / BAPTISTA, P. (2006) *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. México. Editorial McGraw-Hill.
- HOCHMAN, E. / MONTERO, M. (1979) *Técnicas de investigación documental*. Sexta edición. México. Editorial Trillas.
- KERLINGER, F. / LEE, H. (2002) *Investigación del comportamiento*. México. Cuarta Edición. Editorial McGraw-Hill.
- KOTLER, P. / ARMSTRONG, G. (2003) *Fundamentos de marketing*. Sexta edición. México. Editorial Pearson Prentice Hall.
- PADILLA, C. (1991) *La Comunicación- Un punto de vista organizacional*. Primera Edición. México. Editorial Trillas.
- PIZZOLANTE, I. (2006) *El poder de la comunicación estratégica- Apuntes de un evangelizador corporativo*. Quinta Edición. Caracas- Venezuela. Editorial CEC, SA.
- POZO, M. (2000) *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa*. Pamplona, España. Editorial Ediciones Universidad de Navarra.
- SABINO, C. (2002). *El proceso de investigación*. Venezuela: Editorial Panapo.
- SERNA, H. (2000) *Mercadeo Interno. Una Estrategia para Gerenciar La Cultura Empresarial*. Primera Edición. Bogotá- Colombia. Editorial 3R Editores.
- WILLIAM, C. (2009). *Conversaciones productivas en la empresa. Gerencial Ambiental*. Publicación número 147. Pág. 70- 71-72-73-74.

Tesis de Grado

- ACUÑA, M. / OROPEZA, O. (2009) *Auditoria de comunicación del Vicerrectorado Administrativo de la Universidad Católica Andrés Bello*. Trabajo de Grado para optar por el Título de Comunicación Social, Escuela de Comunicación Social. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- ARTIGAS, L. (2006) *Evaluación de la comunicación interna y de la satisfacción comunicacional de los trabajadores, en Elecentro C.A, Miranda, sede Santa Teresa del Tuy*. Trabajo de Grado para optar por el Título de Magíster en Comunicación Organizacional, Dirección General de los Estudios de Postgrado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- CASTAGNETTI, C. (2006) *Desarrollo de una estrategia de comunicación interna: caso: Eurocamiones, C.A.* Trabajo de Grado para optar por el Título de Comunicación Social, Escuela de Comunicación Social. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- DURÁN, M. / SÁNCHEZ, E. (1989) *Estrategias de comunicación corporativa: Fundación Banco Consolidado, Fundación Polar*. Trabajo de Grado para optar por el Título de Comunicación Social, Escuela de Comunicación Social. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- GÓMEZ, E. (2007) *Estrategias de comunicación organizacional: estudio de 4 casos*. Trabajo de Grado para optar por el Título de Relaciones Industriales, Escuela de Ciencias Sociales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Folleto

- Empresas Polar (2010). *Nuestra Identidad Cultural*. Caracas- Venezuela.
- Centro de investigación de la comunicación corporativa organizacional, CICCOC (2007). *Comunicación Empresarial- Plan estratégico herramienta gerencial*. Primera edición. Bogotá-Colombia.

Fuentes Electrónicas

- Empresas Polar. *Organigrama EP (2009)*. [Página Web en Línea]. Consultado el 25 de Junio 2009 en: www.empresas-polar.com
- Comunicación interna. *Consulta*. [Página Web en Línea]. Consultado el mes de Noviembre- Diciembre de 2009 en: <http://www.comunicacioninterna-enchile.com/2009/05/cinco-pasos-para-desarrollar-una.html>
- Comunicación Interna. *Consulta*. [Página Web en Línea]. Consultado el sábado 19 de septiembre de 2009 en: <http://comunicacioninterna-m.blogspot.com/>
- Comunicación Interna. *Consulta y estructura de estrategias*. [Página Web en Línea]. Consultado el 10 de Enero de 2010 en: <http://www.comunicacioninterna-enchile.com/2009/05/cinco-pasos-para-desarrollar-una.html>
- GestioPolis. *Consulta de comunicaciones organizacionales y las “7 C de una comunicación eficiente”*. [Página Web en Línea]. Consultado el 30 de Enero 2010 en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/41/estcom.htm>
- ArtículoZ. *Consulta y conceptos*. [Página Web en Línea]. Consultado el día 8 de Marzo del 2010 en: <http://www.articuloz.com/relaciones-publicas-articulos/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-663858.html>
- RRPPnet. Consultas. [Página Web en Línea]. Consultado los días 14 de noviembre 2009 y 18 de febrero del 2010 en: <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacion-indoor.htm>
- Estrategias. *Consulta y estructuras*. [Página Web en Línea]. Consultado el día 8 y 9 de Marzo del 2010 en: <http://www.estrategias.com/estrategias/noticias/28/127/306>

Fuentes Vivas

- Especialista de Comunicaciones Estratégicas de Empresas Polar: Gabriel de Freitas
- Comunicadora Social y Coordinadora de Bienestar Social Empresas Polar: Claudia Serrano.
- Analista Territorial de Reconocimiento y Competitividad de Empresas Polar: Eduward Fuentes.
- Analista Territorial de Reconocimiento y Competitividad de Empresas Polar: Thirsa Gonzales.
- Analista Territorial de Desarrollo de Talentos de Empresas Polar: Carmen Freitas.
- Profesor de la Universidad Católica Andrés Bello: Jorge Ezenarro.