UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
POSTGRADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL
MENCIÓN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

# ACCIONES COMUNICACIONALES PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL PÚBLICO INTERNO CASO: C.A. CERVECERÍA REGIONAL DEL CENTRO, UBICADA EN CAGUA, EDO. ARAGUA, 2007-2008

## Presentado por:

Laura C. Planas G. para optar al título de Magíster en Comunicación Organizacional

#### **Tutor:**

Msc. Lic. Luz Solano

Caracas, julio 2009

 $\overline{\underline{H}}$   $\overline{\underline{CS}}$  Postgrado Humanidades Comunicación Social

Urb. Montalbán, La Vega. Caracas, Venezuela TIf 58 | 212 | 4074379 /4269 Fax 58 | 212 | 4074352

# ACTA DE EVALUACIÓN DE DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA

Nosotros, Profesores Luz Solano (tutor), Rafen Ascanio y Carlos Delgado Flores, designados por el Consejo General de los Estudios de Postgrado el día treinta de marzo de dos mil nueve, para conocer y evaluar, en nuestra condición de jurados el trabajo de grado titulado "ACCIONES COMUNICACIONALES PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL PÚBLICO INTERNO. CASO: C.A. CERVECERÍA REGIONAL DEL CENTRO, UBICADA EN CAGUA, ESTADO ARAGUA, 2007-2008", presentado por la Licenciada Laura C. Planas G., portadora de la C.I. No.16.011.797, para optar al título de *Magíster en Comunicación Social, Opción Comunicación Organizacional*.

## Declaramos que:

Hemos leído el ejemplar de dicho Trabajo de Grado de Maestría que nos fue entregado por la Dirección General de los Estudios de Postgrado con anterioridad.

Después de haber estudiado dicho trabajo, presenciamos la exposición el día primero de abril de dos mil nueve, en la sede de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, donde la estudiante mencionada, expuso y defendió el contenido del trabajo en referencia.

Hechas por nuestra parte, las preguntas y aclaratorias correspondientes y, una vez terminada la exposición y el ciclo de preguntas, hemos considerado conveniente formalizar el siguiente veredicto:

# (APROBADO)

Hemos acordado calificarla con Dieciocho (18) puntos.

En fe de lo cual, nosotros los miembros del Jurado designado para conocer del Trabajo de Grado de Maestría de la Licenciada Laura C. Planas G., firmamos la presente acta en Caracas, el día diecinueve del mes de mayo de dos mil nueve.

Raten Ascanio CI: 3.299.685

Luz Solano

C.I: 6.222.744

Carlos Delgado Flores CI: 2.647.633 Señores
Prof. Marcelino Bisbal
Director Programa de Postgrado en Comunicación Social
Universidad Católica Andrés Bello
Presente.-

Me dirijo a usted con la finalidad de informarle, que he leído detenidamente el Trabajo de Grado de titulado ACCIONES COMUNICACIONALES PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL PÚBLICO INTERNO. CASO: C.A. CERVECERÏA REGIONAL DEL CENTRO, elaborado por la licenciada LAURA CRISTINA PLANAS GRILLO, titular de la cédula de identidad número 16.011.797, para optar al título de Magíster en Comunicación Organizacional. En virtud de ello, apruebo su presentación para la asignación de jurado, evaluación y defensa.

Sin más que agregar, me despido, esperando contar con su colaboración en la realización de los trámites correspondientes.

Atentamente,

Msc. Lic. Luz Solano C.I. 6.222.744

## **DEDICATORIA**

Mami:

Nada de esto sería posible sin tu ejemplo, tu voluntad para seguir adelante superando las adversidades y tus invaluables aportes a mi educación. Me has enseñado que todo lo que nos proponemos es posible; te dedico esta nueva meta y las que faltan por alcanzar.

Te quiero.

#### **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a Dios, por guiar mis pasos en todo momento y a mi familia por el apoyo incondicional que me han prestado, sin el cual habría sido imposible alcanzar esta meta. **Mamá, Carolina, Papá**: gracias por brindarme sus conocimientos, por la ayuda tangible e intangible. Los quiero mucho.

Mauricio: Tus diseños, tu ingenio, tu paciencia y tu mano amiga cuando más la necesito; sin todo eso, no podría desarrollar un proyecto de esta naturaleza. Agradezco tu dedicación a mi propuesta. Te amo.

A mi tutora, la profesora Luz Solano, quien me ofreció su entrega y experiencia durante todo el proceso. Las palabras no alcanzan para expresar mi agradecimiento. Igualmente, Ramflint, Nelitza y Yumak son parte de este éxito.

Sin duda, el aporte del Ingeniero Roger Contreras, Johanna Soihit, María de los Ángeles Dicrescenzo, Maryann Pineda y el resto del personal de C.A. Cervecería Regional del Centro, fue imprescindible de principio a fin. Les agradezco infinitamente su tiempo y receptividad, al igual que el aporte de Nohelia Licir, de Proa Comunicaciones Integradas.

A los profesores **Marcelino Bisbal** y **Carlos Delgado**, por su guía constante y oportuna; sin su labor, los programas de postgrado no serían lo que son hoy en día. Asimismo, a los dedicados profesores de la Maestría: Gabriel Reyes, Daniela Corredor, Patricia Rodríguez, Nicolás Rubino, Max Römer, Juan Carlos Centeno, Tito Lacruz, Maryclen Stelling y Tulio Monsalve.

Al estadístico **Nelson Rodríguez**, quien brindó su valioso tiempo para apoyarme de manera desinteresada con esos cálculos, que permitieron culminar esta investigación de manera satisfactoria.

A todas aquellas personas que en algún momento pusieron su granito de arena y me dieron ánimos para continuar: Margoris, Mayra Ricón, Yajaira Arrieta, Eyil, Patricia, July, Milagro, Karen, Julio César, Pedro, Evelyn Zambrano. Y mis compañeras de clases: Anna Díaz, Iviett Serrano, Jessica López, María Auxiliadora Arévalo, Adriana Noronha, Heisbell Espinoza, Maitsi Dellacasa, Joselyn Rizzuti; esos años no habrían sido lo mismo sin ustedes.

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE TABLAS	xi
LISTA DE GRÁFICOS	xiv
CAPÍTULO I	
El Problema	
Planteamiento del Problema	1
Justificación	10
Objetivos de investigación	
General	13
Específicos	13
Alcance	14
Limitaciones	16
CAPÍTULO II	
Marco teórico	
Antecedentes de la organización.	17
Reseña histórica	17
Misión de C.A. Cervecería Regional	18
Visión de C.A. Cervecería Regional	18
Objetivo de C.A. Cervecería Regional	19
Objetivo general de C.A. Cervecería Regional	19
Objetivos específicos de C.A. Cervecería Regional	19
Políticas de C.A. Cervecería Regional	20
Antecedentes de investigación	21
Bases teóricas	24
Comunicación	<b>2</b> 4
Tipos de comunicación	27
Comunicación formal	27
Comunicación informal	28
Comunicación interna	28

Comunicación externa	29
Organización	30
Elementos que conforman la organización	31
Públicos en las organizaciones	32
Público interno	33
Público externo	33
Comunicación organizacional	34
Cultura organizacional	36
Medios de comunicación	37
Comunicación estratégica.	38
Estrategias comunicacionales	39
Acciones comunicacionales	42
Comunicación corporativa	47
Conducta interna.	49
Identidad corporativa	50
Clases de Identidad corporativa	53
Componentes de la Identidad Corporativa	54
Perspectivas de análisis de la identidad corporativa	59
Imagen corporativa	62
Proceso de formación de la Imagen corporativa	64
CAPÍTULO III	
Marco metodológico	
Nivel y tipo de investigación	67
Fases de la investigación.	69
Diseño de investigación.	70
Población.	71
Muestra	72
Técnicas e instrumentos de recolección de información	74
Validez de los instrumentos de recolección de información	77
Confiabilidad de los instrumentos de recolección de información	77
Análisis e interpretación de resultados	79

# CAPÍTULO IV Diagnóstico que sustenta la propuesta Resultados del cuestionario aplicado al personal seleccionado como muestra entre las nóminas diaria, mensual y confidencial Síntesis analítica de los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado a la muestra, perteneciente a las nóminas diaria, mensual v confidencial 113 Resultados del instrumento aplicado al Vicepresidente de Imagen Síntesis analítica de los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado al Vicepresidente de Imagen y Relaciones Corporativas de C.A. Cervecería Regional 115 Resultados del Registro de Observación aplicado en C.A. Cervecería Regional del Centro 116 Síntesis analítica de los resultados obtenidos a través del Registro de CAPÍTULO V La propuesta Presentación de la propuesta......122 Objetivos de la propuesta General 124 Específicos......124 Administración de los recursos

Recursos financieros
CAPÍTULO VI
Recomendaciones finales
REFERENCIAS CONSULTADAS 134
ANEXOS
Anexo 1. Cronograma de actividades.
Anexo 2. Esquema para la realización del Trabajo de Grado.
Anexo 3. Cuestionario aplicado al personal de C.A. Cervecería Regional
del Centro.
Anexo 4. Validez del cuestionario aplicado al personal de C.A. Cervecería
Regional del Centro.
Anexo 5. Entrevista aplicada al Vicepresidente de Imagen y Relaciones
corporativas de C.A. Cervecería Regional.
Anexo 6. Validez de la entrevista aplicada al Vicepresidente de Imagen y
Relaciones corporativas de C.A. Cervecería Regional.
Anexo 7. Registro de observación aplicado en C.A. Cervecería Regional del
Centro.
Anexo 8. Validez del registro de observación aplicado en C.A. Cervecería
Regional del Centro.
Anexo 9, 10, 11. Constancias de validación de los instrumentos de recolección de
información.
Anexo 12. Cálculo de la Confiabilidad del instrumento, utilizando el software
SPSS 13.0.
Anexo 13. Portada del folleto informativo de C.A. Cervecería Regional.
Anexo 14. Páginas 2 y 3 del folleto informativo de C.A. Cervecería Regional.
Anexo 15. Páginas 4 y 5 del folleto informativo de C.A. Cervecería Regional.
Anexo 16. Páginas 6 y 7 del folleto informativo de C.A. Cervecería Regional.
Anexo 17. Contraportada del folleto informativo de C.A. Cervecería Regional.
Anexo 18. Rediseño de carteleras para C.A. Cervecería Regional.
Anexo 19. Diseño de pendón con la Misión de C.A. Cervecería Regional.
Anayo 20 Diseño de pendón con la Visión de C.A. Cervecería Regional

- Anexo 21. Diseño de pendón con productos de C.A. Cervecería Regional.
- Anexo 22. Diseño de piezas de gran formato con productos de C.A. Cervecería Regional.
- Anexo 23. Diseño de piezas de gran formato con mensajes clave para C.A. Cervecería Regional.
- Anexo 24. Portada de agenda para C. A. Cervecería Regional.
- Anexo 25. Portadilla de agenda para C. A. Cervecería Regional.
- Anexo 26. Página interna de agenda para C. A. Cervecería Regional.
- Anexo 27. Diseño de programador semanal para escritorio.
- Anexo 28. Diseño de carnet para C.A. Cervecería Regional.
- Anexo 29. Diseño de yoyo y cinta para carnet de C.A. Cervecería Regional.
- Anexo 30. Diseño de mouse pad para C.A. Cervecería Regional.
- Anexo 31. Portada de libreta de notas para C. A. Cervecería Regional.
- Anexo 32. Página interna de libreta de notas para C.A. Cervecería Regional.

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. p	p.
Acciones de comunicación interna	2
Cuadro 2.	
Población total	1
Cuadro 3.	
Muestra por estratos	3
Cuadro 4.	
Escala de ponderación de los instrumentos por expertos	7
Cuadro 5.	
Valoración de expertos	17
Cuadro 6.	
Escala de valoración de Kappa8	31
Cuadro 7.	
Operacionalización de variables	32
Cuadro 8.	
Resultados ítem 1	33
Cuadro 9.	
Resultados ítem 2	34
Cuadro 10.	
Resultados ítem 3	35
Cuadro 11.	
Resultados ítem 4	36
Cuadro 12.	
Resultados ítem 5	37
Cuadro 13.	
Resultados ítem 6	38
Cuadro 14.	
Resultados ítem 7	39
Cuadro 15	

Resultados ítem 890
Cuadro 16.
Resultados ítem 9
Cuadro 17.
Resultados ítem 10
Cuadro 18.
Resultados ítem 11
Cuadro 19.
Resultados ítem 12
Cuadro 20.
Resultados ítem 1395
Cuadro 21.
Resultados ítem 14
Cuadro 22.
Resultados ítem 15
Cuadro 23.
Resultados ítem 16
Cuadro 24.
Resultados de la entrevista aplicada al Vicepresidente de Imagen y Relaciones
Corporativas de C. A. Cervecería Regional
Cuadro 25.
Resultados del Registro de observación aplicado en C.A. Cervecería
Regional 116
Cuadro 26.
Especificaciones técnicas del folleto informativo
Cuadro 27.
Especificaciones técnicas de las carteleras informativas
Cuadro 28.
Especificaciones técnicas de los pendones
Cuadro 29.
Especificaciones técnicas de las piezas de gran formato

Cuadro 30.	
Especificaciones técnicas de las agendas	128
Cuadro 31.	
Especificaciones técnicas de los programadores semanales	129
Cuadro 32.	
Especificaciones técnicas del carnet	129
Cuadro 33.	
Especificaciones técnicas del material POP	130
Cuadro 34.	
Especificaciones técnicas de las libretas.	130
Cuadro 35.	
Costos de la propuesta	132

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. p.p.
Me siento identificado con la historia de C.A Cervecería Regional
* Me siento familiarizado con la Misión y Visión de la empresa99
Tabla 2.
Medidas simétricas "Me siento identificado con la historia de
C.A Cervecería Regional * Me siento familiarizado con la
Misión y Visión de la empresa"
Tabla 3.
Me siento identificado con la historia de C.A Cervecería Regional
* Quienes laboramos en CACR nos sentimos identificados
Tabla 4.
Medidas simétricas "Me siento identificado con la historia
de C.A Cervecería Regional * Quienes laboramos en
C.A. Cervecería Regional nos sentimos identificados"101
Tabla 5.
Me siento familiarizado con la Misión y Visión de la
empresa. * Quienes laboramos en C.A. Cervecería
Regional nos sentimos identificados
Tabla 6.
Medidas simétricas "Me siento familiarizado con la Misión y Visión
de la empresa. * Quienes laboramos en C.A. Cervecería Regional nos
sentimos identificados"
Tabla 7.
Las instalaciones de la empresa se encuentran en condiciones
adecuadas para satisfacer las necesidades de sus trabajadores.
* El personal se encuentra satisfecho con las políticas de incentivos
y reconocimientos de la organización
Tabla 8.
Medidas simétricas "Las instalaciones de la empresa se encuentran

en condiciones adecuadas para sansfacer las necesidades de sus	
trabajadores. * El personal se encuentra satisfecho con las políticas	
de incentivos y reconocimientos de la organización"	104
Tabla 9.	
Las instalaciones de la empresa se encuentran en condiciones	
adecuadas para satisfacer las necesidades de sus trabajadores.	
* Los trabajadores en C.A. Cervecería Regional se encuentran	
satisfechos	105
Tabla 10.	
Medidas simétricas "Las instalaciones de la empresa se encuentran	
en condiciones adecuadas para satisfacer las necesidades de sus	
trabajadores. * Los trabajadores en C.A. Cervecería Regional se	
encuentran satisfechos"	106
Tabla 11.	
El personal se encuentra satisfecho con las políticas de incentivos	
y reconocimientos * Los trabajadores en C.A. Cervecería Regional	
se encuentran satisfechos	106
Tabla 12.	
Medidas simétricas "El personal se encuentra satisfecho con las	
políticas de incentivos y * Los trabajadores en C.A. Cervecería	
Regional se encuentran satisfechos"	107
Tabla 13.	
Considero que en C.A. Cervecería Regional existen objetivos	
y políticas bien definidos, que su personal es capaz de reconocer.	
* Reconozco el logotipo y los símbolos que identifican a C.A.	
Cervecería Regional	108
Tabla 14.	
Medidas simétricas "Considero que en C.A. Cervecería Regional	
existen objetivos y políticas bien definidos, que su personal es capaz	
de reconocer. * Reconozco el logotipo y los símbolos que identifican	
a C A Cervecería Regional"	100

Tabla 15.
Considero que en C.A. Cervecería Regional existen objetivos
y políticas bien definidos, que su personal es capaz de reconocer.
* Considero que los colores que representan a la compañía son
reconocidos por quienes aquí laboramos
Tabla 16.
Medidas simétricas "Considero que en C.A. Cervecería Regional
existen objetivos y políticas bien definidos, que su personal es capaz
de reconocer. * Considero que los colores que representan a la compañía
son reconocidos por quienes aquí laboramos"
Tabla 17.
Reconozco el logotipo y los símbolos que identifican a C.A.
Cervecería Regional * Considero que los colores que representan
a la compañía son reconocidos por quienes aquí laboramos
Tabla 18.
Medidas simétricas "Reconozco el logotipo y los símbolos que
identifican a C.A. Cervecería Regional * Considero que
los colores que representan a la compañía son reconocidos
por quienes aquí laboramos"

# LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. pp
Estructura organizativa de C.A. Cervecería Regional
Gráfico 2.
Elementos de la comunicación organizacional
Gráfico 3.
Modelo estratégico de comunicación corporativa
Gráfico 4.
Identificación del público interno con la historia
de C.A. Cervecería Regional
Gráfico 5.
Identificación del público interno con la Misión y Visión de C.A.
Cervecería Regional del Centro84
Gráfico 6.
Reconocimiento de los objetivos y políticas de C.A. Cervecería Regional85
Gráfico 7.
Reconocimiento de los elementos gráficos empleados por C.A.
Cervecería Regional86
Gráfico 8.
Reconocimiento de los colores corporativos
de C.A. Cervecería Regional
Gráfico 9.
Relación entre la tipografía empleada por C.A. Cervecería Regional
y la identidad corporativa de la organización88
Gráfico 10.
Adecuación de las instalaciones de C.A. Cervecería Regional
a las necesidades de quienes allí laboran
Gráfico 11.
Adecuación de las acciones comunicacionales empleadas por C.A.
Cervecería Regional a las necesidades del personal

que allí labora90
Gráfico 12.
Nivel de integración del público interno de C.A. Cervecería Regional91
Gráfico 13.
Nivel de satisfacción del público interno con las políticas
de incentivos y reconocimientos de C.A. Cervecería Regional92
Gráfico 14.
Nivel de satisfacción del público interno de C.A. Cervecería Regional93
Gráfico 15.
Sentido de pertenencia del público interno de C.A. Cervecería Regional94
Gráfico 16.
Sentido de pertenencia de público interno de C.A. Cervecería Regional95
Gráfico 17.
Nivel de identificación del público interno de C.A. Cervecería Regional
con la organización96
Gráfico 18.
Receptividad de C.A. Cervecería Regional ante las necesidades
comunicacionales del público interno
Gráfico 19.
Apertura y fluidez de la comunicación dentro de C.A. Cervecería
Regional98
Gráfico 20.
Grado de acuerdo "Me siento identificado con la historia de C.A
Cervecería Regional * Me siento familiarizado con la Misión
y Visión de la empresa"
Gráfico 21.
Grado de acuerdo "Me siento identificado con la historia
de C.A Cervecería Regional * Quienes laboramos en C.A.
Cervecería Regional nos sentimos identificados"
Gráfico 22.
Grado de acuerdo "Me siento familiarizado con la Misión y Visión

de la empresa. * Quienes laboramos en C.A. Cervecería Regional
nos sentimos identificados"
Gráfico 23.
Grado de acuerdo "Las instalaciones de la empresa se encuentran
en condiciones adecuadas para satisfacer las necesidades de sus
trabajadores. * El personal se encuentra satisfecho con las políticas
de incentivos y reconocimientos de la organización"
Gráfico 24.
Grado de acuerdo "Las instalaciones de la empresa se encuentran
en condiciones adecuadas para satisfacer las necesidades de sus
trabajadores. * Los trabajadores en C.A. Cervecería Regional
se encuentran satisfechos"
Gráfico 25.
Grado de acuerdo "El personal se encuentra satisfecho con
las políticas de incentivos y * Los trabajadores en C.A.
Cervecería Regional se encuentran satisfechos"
Gráfico 26.
Grado de acuerdo "Considero que en C.A. Cervecería Regional
existen objetivos y políticas bien definidos, que su personal es capaz
de reconocer. * Reconozco el logotipo y los símbolos que identifican
a C.A. Cervecería Regional"
Gráfico 27.
Grado de acuerdo "Considero que en C.A. Cervecería Regional existen
objetivos y políticas bien definidos, que su personal es capaz de
reconocer. * Considero que los colores que representan a la
compañía son reconocidos por quienes aquí laboramos"110
Gráfico 28.
Grado de acuerdo "Reconozco el logotipo y los símbolos
que identifican a C.A. Cervecería Regional * Considero
que los colores que representan a la compañía son reconocidos
por quienes aquí laboramos"

# CAPÍTULO I EL PROBLEMA

#### Planteamiento del problema

El siglo XX, se caracterizó por un notable desarrollo tecnológico, el crecimiento de la economía y a su vez, por marcar el inicio de la búsqueda de la humanización de la gestión corporativa; estos elementos constituyen hoy en día antecedentes histórico-políticos y económicos que definieron la dinámica social y que inciden en lo que se ha denominado la socialización del conocimiento en el desarrollo de los individuos como parte de una estructura organizacional definida.

Es por eso que en la actualidad, los esfuerzos apuntan a alcanzar altos estándares de modernización dentro de las organizaciones, a través de una labor que incorpore valores humanos, basada en un proceso de información y comunicación corporativa que oriente a las empresas a fortalecer la calidad de servicio, así como el compromiso con sus públicos — en primera instancia, internos y posteriormente externos — reflejando una imagen que permita a las personas alcanzar un nivel de identificación óptimo, fundamentada en los principios esenciales que rigen la ética empresarial.

En primera instancia, la idea es direccionar el cambio organizacional por medio de una filosofía humana y racional, que incluya y estimule la participación de los empleados como público interno, entendiendo además la relevancia de dar a conocer los valores corporativos en forma de atributos, elementos que le dan personalidad diferenciándola en un primer momento de su competencia directa. Se trata pues, de elementos que familiarizan al trabajador con la empresa de la cual forma parte.

Y es que, diariamente se incrementa el número de organizaciones interesadas en obtener asesoría en materia comunicacional, acudiendo a reconocidas firmas e incluso asumiendo el compromiso de tomar las riendas para asegurar una relación congruente entre el ámbito interno y los mensajes enviados a sus públicos objetivo. En función de ello, ha sido necesario en algunos casos invertir en la capacitación del personal, fomentando la integración y modificando

además las estructuras organizativas para incorporar incentivos altamente valorados, al igual que una dependencia responsable en el manejo de tan importante aspecto. Es que las empresas alrededor del mundo se han percatado de que el desarrollo, uso y difusión de los mensajes correctos entre las audiencias claves, constituye un activo que rápidamente se transforma en un valor agregado.

De allí, la importancia de un manejo adecuado de las comunicaciones en todas las direcciones; poseer la capacidad de transmitir de manera efectiva lo que se desea comunicar y comprender que lo anterior constituye una clave para el éxito, sobre todo en una sociedad en crecimiento como la nuestra; aspectos como el afán por recibir cada vez más información, de forma clara, rápida y precisa nos caracterizan, debido a las facilidades de acceso que las herramientas tecnológicas nos brindan.

Es por ello que, dejar de lado el ámbito comunicacional que relaciona a una organización con sus públicos internos y externos resulta casi imposible, por tratarse de aspectos estrechamente entrelazados; de la misma manera, al momento de decidir lo que se va a comunicar y la forma más idónea para hacerlo, lo primordial es tener presente las características del público al cual se dirigen los esfuerzos en esa área. A ese respecto, Pizzolante (2006: 32), establece que "visualizar la comunicación o el intercambio de valores globales que hace la empresa con sus diferentes públicos, en su dimensión total, es una herramienta poderosa para gerenciar eficaz y estratégicamente nuestra propia imagen".

En otras palabras, la comunicación desempeña un rol estratégico en el plano organizacional, puesto que a través de ella es posible incrementar "las probabilidades de semejanza entre las personas y... las posibilidades de que la gente pueda trabajar junta para lograr un objetivo" (Berlo, 1990: 85). Dentro de este marco, se habla de comunicación corporativa a la que, bajo un enfoque muy personal, Van Riel hace referencia definiéndola como "instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada... para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende" (Van Riel, 1998: 26).

Asimismo, se distinguen bajo el concepto de comunicación corporativa tres formas de comunicación, la de dirección (entre la dirección y los públicos de la organización), la de marketing (relacionada con publicidad, marketing directo, ventas, etc.) y la organizativa (relaciones públicas, con otras instituciones, comunicación interna, etc.) (1998: 2). Algunos entendidos en la materia, como Sotelo (2004: 35), consideran que la comunicación organizacional es sinónimo de la comunicación organizativa de Van Riel y otras definiciones que se han popularizado alrededor del mundo con el paso de los años; lo anterior será aplicable en términos del estudio que se desarrolla.

Al respecto, cabe resaltar que "la sociedad reclama una gestión de la comunicación organizacional que vaya más allá de un mero ejercicio cosmético y sea resultado del compromiso real de las instituciones con la comunidad" (Sotelo, 2004: 53), sin dejar de lado a su público interno. Empresas con amplia trayectoria alrededor del mundo se enfrentan cara a cara con el desafío de adaptarse a los requerimientos comunicacionales de su personal, situación aún más compleja en términos de inversión, tiempo y estrategia cuando se trata de compañías en constante crecimiento, como C.A. Cervecería Regional con más de siete décadas en el mercado nacional y caracterizada — de acuerdo a su propia definición — por altos estándares de excelencia.

Entonces, en consonancia con los esfuerzos comunicacionales – resaltando los publicitarios –, esta organización se plantea en su visión el reto de posicionarse como "la mejor opción" de su categoría, gracias a su "espíritu innovador", los valores que en ella se promueven y "la excelente calidad de los productos elaborados". Dentro de este orden de ideas, es importante recordar que la percepción que tienen los públicos de una organización, tanto internos como externos, es fundamental para el correcto desenvolvimiento de las actividades dentro de la misma. Ningún ente puede forjar una imagen externa sin antes ocuparse de la identidad o la percepción interna que poseen los empleados con respecto a lo que llaman "su organización".

Por esta razón, Tejada (1987: 3), explica que la identidad corporativa es una personalidad construida por la empresa, en vez de una dimensión o cualidad

que la empresa posee de forma tácita, siendo más bien es "el resultado de un esfuerzo que consiste en descubrir sus potencialidades mediante operaciones de autoevaluación y definición de la singularidad empresarial". Esto evidencia que las organizaciones deben trabajar adecuadamente aspectos comunicacionales, con el objeto de conformar y transmitir su identidad corporativa, permitiendo en gran medida que el personal se sienta orgulloso de pertenecer a su empresa y desarrollar sus labores diarias. De esta forma será posible proyectar una imagen corporativa cónsona con los objetivos estratégicos y que se amolde a los cambios de su entorno, logrando la confianza y credibilidad de sus públicos.

Ahora bien, en términos de atributos, C.A. Cervecería Regional, organización objeto de esta investigación, se cataloga como una empresa innovadora, que busca "promover y desarrollar el sentido de pertenencia, el pensamiento integrador, el trabajo en equipo y la orientación hacia el conocimiento profundo del negocio" en el recurso humano (Disponible en: http://www.ceveceriaregional.com). Por ello, no resulta extraño que la comunicación como factor determinante para la consolidación de una identidad corporativa bien arraigada se convierta en un punto de interés estratégico a considerar, realizando las primeras modificaciones estructurales al modelo de comunicación interno con la creación en 2006 de la Vicepresidencia de Imagen y Relaciones Corporativas, que se apoyará en una Coordinación de Comunicaciones. Esta importante Vicepresidencia funciona en la planta Cervecería Regional del Centro, ubicada en Cagua, estado Aragua, al igual que la Presidencia Ejecutiva de la organización y otros departamentos de carácter estratégico.

Es así como, C.A. Cervecería Regional se encamina a hacer frente a la necesidad latente de "implementar estrategias comunicacionales orientadas a la difusión y divulgación de las actividades, eventos y servicios, que son realizados por la organización dentro y fuera de ella", señalada posteriormente por Pineda (2007: vii). Sin embargo, ya desde antes resultaba interesante para los directivos el poder que posee el público interno como transmisor de la cultura y atributos de una organización, así que se diseñó una estrategia de acercamiento de las marcas

para más de novecientas personas que laboran en Cervecería Regional del Centro (planta Cagua), inaugurada en 1997 y que junto a la sede ubicada en Maracaibo, estado Zulia y los cincuenta y seis Centros de Distribución repartidos en las principales ciudades del territorio nacional, conforman Cervecería Regional.

No obstante, los esfuerzos por comunicar mensajes positivos y de acercamiento al público interno no rendirán frutos si no se orientan a la identificación de quienes allí laboran con su empresa, pero no solamente enfocándose en lo que Tejada (1987: 3) llama "manifestación visual o física", que vendría a ser la identidad gráfica, sino primordialmente en el "sistema cultural corporativo o identidad conceptual". Por otro lado, Van Riel (1998: 30) concreta la relevancia de la identidad corporativa, relacionada con "metas alcanzables orientadas a los distintos públicos, incrementando la motivación entre los empleados, generando confianza en el público externo, concientes del importante papel de los clientes y del papel de los públicos financieros".

Aquí viene a desempeñar un papel de relevancia la conducta interna de los individuos que conforman la organización, entendida como la forma de actuar y reaccionar de los empleados adaptándose al modelo normativo de la empresa, así como a una serie de situaciones y elementos que conforman el sistema cultural corporativo. Es precisamente esa cultura corporativa, un "conjunto de ideas, normas y valores", lo que conforma la identidad de una organización, convirtiéndose en la cultura interna corporativa cuando la identidad "es el resultado de un esfuerzo interno de la empresa encaminado a elaborar, con el concurso de todos sus miembros las ideas sobre progreso, eficiencia, relación, motivación y uso del tiempo" (Tejada, 1987: 6).

En otras palabras, la conducta interna deviene de aspectos formales de la organización relativos a la formación y el trato que se da a los empleados que la conforman, aspectos que deben tenerse muy en cuenta debido a su incidencia en el establecimiento de unos códigos de conducta comunes para todos los que allí conviven. A causa de esa interacción entre los empleados con sus pares y de éstos con la empresa, se van estructurando los elementos de la cultura interna, que obviamente tienen una orientación definida desde el mismo momento en que se

concibe la organización. El papel de la misión como respuesta a las interrogantes ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿cómo lo hacemos?, va de la mano de la cultura corporativa de cualquier organización.

A ese respecto, Del Pozo (2004: 259), explica que "la cultura empresarial determina en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de los factores determinantes"; así es como, la comunicación interna, que Van Riel (1998: 13) define como "transacciones de comunicación entre individuos y/o públicos a varios niveles, y en diferentes áreas de especialización, dirigidas a diseñar y reestructurar organizaciones, implementar diseños, y coordinar actividades diarias", dependerá de la cultura empresarial para poder existir, a través de la creación de la identidad propia "donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa" (Del Pozo, 2004: 259-260).

También es claro que, los mensajes producidos y difundidos dentro de la organización, impactan al público interno; ese proceso debe seguirse de cerca a fin de monitorear el funcionamiento de los canales de comunicación, el acceso que tiene el personal a esos canales, la calidad de los mensajes y finalmente, los resultados que derivan de forma directa e indirecta de esos esfuerzos comunicacionales. No se debe dejar de lado la incidencia de las comunicaciones dentro de una empresa, sobre todo cuando se trata de dar a conocer sus atributos y de conformar una identidad corporativa acorde con ellos; el ideal sería que dentro de ella se fomente el desarrollo de estrategias de comunicación cónsonas con la idea de un entorno empresarial afín en lo que a valores, objetivos y logros organizacionales se refiere, haciendo sentir a los trabajadores parte importante de la empresa donde laboran.

Ahondando un poco en el ámbito empresarial, se encuentran elementos de gran relevancia como las estrategias comunicacionales; pero antes de profundizar en el desarrollo de las mismas resulta fundamental establecer un definición común de la estrategia, entendida en como la cadena de decisiones, así como la suma de todas las tácticas definidas de antemano en pro del logro de un objetivo planteado.

En estos casos, se tienen en cuenta posibles escenarios, principalmente al momento de alinear las estrategias con el aspecto comunicacional.

Por supuesto, todas las estrategias dirigidas a la modificación de conductas internas intervienen directamente "en la formación de la imagen corporativa en los empleados ya que es el parámetro básico de la satisfacción laboral y de la evaluación de la organización que realizarán los empleados" (Capriotti, 1999: 74), esto a sabiendas de que esos mismos empleados "tendrán la responsabilidad de comunicar hacia fuera, por medio de su conducta con los públicos externos" (1999: 74). Pero al hacer referencia a la imagen deben tomarse en cuenta otros elementos adicionales, tales como el público externo y la percepción de éste. De la mano de las estrategias, aparecen las acciones de comunicación, que para Amado y Castro (1999: 145) son las herramientas comunicacionales que permiten a las organizaciones implementar la estrategia en términos de un plan previamente establecido.

Estas acciones constituyen la puesta en marcha de lo propuesto en términos estratégicos y son seleccionadas en base a sus características propias, el alcance que tendrán y el impacto que pueden ejercer en los públicos a los cuáles serán dirigidas, pero sobre todo, están ligadas directamente a la consecución de metas o logro de objetivos en el ámbito comunicacional que le competa (organizacional, publicitario, etc.); los canales de comunicación utilizados por la organización para hacer llegar los mensajes relacionados con los atributos, los valores, en fin, la cultura corporativa, así como las herramientas de las cuales se vale, deben ser analizadas cuando se piensa en evaluar los resultados de la estrategia de comunicación empleada y replantear una nueva.

En el mismo orden de ideas, la influencia de la conducta interna de la organización en sus empleados y su posterior impacto en el exterior, se comprende claramente con la ayuda de planteamientos como el de Tejada (1987: 65), quien explica cómo la identidad es transformada en imagen corporativa con el "trabajo comunicacional".

Por su parte, Villafañe (2002: 24) indica que la imagen corporativa, "resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior", finalmente se forma como consecuencia de un "proceso de conceptualización por parte del receptor" del estímulo (identidad de la empresa), convirtiéndolo en la imagen deseada. Esto se logra con "trabajo corporativo" (identidad, cultura visual y comunicaciones corporativas) (2002: 26-28). Es así como, identidad se transforma en imagen, razón fundamental para que en una organización como la que se estudia exista un interés en considerar elementos claves correspondientes a la identidad de su personal, teniendo presente la diversidad de opiniones que en investigaciones anteriores se han obtenido en relación con el reconocimiento de atributos y valores organizacionales, así como el empleo de estrategias comunicacionales dirigidas hacia el interior.

Cuando se hace referencia al caso objeto de investigación, es posible señalar que el personal que labora en C.A. Cervecería Regional del Centro, posee distintos niveles de identificación con la organización e igualmente de reconocimiento de los atributos organizacionales, según datos suministrados por el Vicepresidente de Imagen y Relaciones Corporativas; en el caso concreto de ese departamento, creado durante el año 2006 con la idea de reforzar el modelo de comunicación interno de la organización, existen inquietudes relacionadas con el desconocimiento que posee parte del público interno de las labores realizadas por la empresa, ya sea que se trate del lanzamiento de nuevas marcas, de campañas publicitarias o de la realización de eventos de diversa índole.

Aunado a esto, internamente se busca unificar criterios en aspectos tan básicos como los uniformes que usarán diariamente los empleados, por ejemplo, los cuales contribuyen al establecimiento de los elementos de diferenciación que inciden negativamente en la percepción del público interno. Paralelamente, la investigación desarrollada por Pineda (2006), donde se analizó el funcionamiento de las comunicaciones internas y se presentó una descripción detallada de las acciones empleadas por la organización para comunicarse con su público interno, corroboró a través de la aplicación de diversos instrumentos de recolección de información que una parte del personal desconoce o no se encuentra familiarizado con algunos de los medios de comunicación internos.

Entre otras cosas, un porcentaje de los encuestados aseguró no saber si la empresa en la cual laboran realiza eventos periódicamente para el personal o el público en general, lo que viene a evidenciar un elemento de ruido al momento de comunicar información de este tipo. Lo relevante de esto es que, si un número considerable de eventos se organiza con la intención de integrar a los trabajadores, propiciando lugares de encuentro, se trata entonces de un objetivo que no se está cumpliendo. El ejemplo anterior ilustra el alcance que puede llegar a tener el desconocimiento de las estrategias comunicacionales y las acciones que de ellas se desprenden por parte del público interno, con miras a la obtención de beneficios a largo plazo que se conviertan en parte del sistema cultural y posteriormente en factor clave dentro del proceso de identificación.

Por ende, la investigación antes mencionada contribuye de manera directa en el desarrollo de la presente, agregando que su fin último constituía la creación de un órgano divulgativo para apoyar la gestión comunicacional interna. El impacto de la publicación resultará también de particular utilidad para analizar la labor de la empresa en el ámbito de las comunicaciones, entendiendo la receptividad de la Vicepresidencia de Imagen y Relaciones Corporativas como un genuino interés por continuar el proceso de fortalecimiento en lo que a comunicaciones internas se refiere, evidenciado en el proyecto de creación de una Coordinación de Comunicaciones. La misma funcionará dentro de la empresa y se dedicará a establecer nexos con medios de comunicación, organismos e instituciones, pero también a difundir los mensajes encargándose de que sean recibidos efectivamente por el público interno. Por otro lado, las comunicaciones externas seguirán en manos de un outsourcing.

De esta manera, se fundamenta el interés por profundizar en el conocimiento de la realidad comunicacional de C.A. Cervecería Regional del Centro, ubicada en Cagua, estado Aragua, dando respuesta a una interrogante básica: ¿Cuál es la relación entre las acciones comunicacionales empleadas y la identificación del público interno de C.A. Cervecería Regional del Centro?, seguida de otras preguntas relevantes tales como: ¿cuáles son las acciones comunicacionales empleadas por C.A. Cervecería Regional del Centro para la

identificación de su público interno?, entendiendo que dicho proceso podría incluir entre sus aportes posteriores a la implementación – en caso de que la organización se interese por aplicar las acciones propuestas –, la proyección de una imagen corporativa sólida y confiable, habiendo culminado la primera fase de dicho proceso, relativa al trabajo con el personal que en ella labora.

De igual manera, cuestiones más específicas pretenden determinarse con el desarrollo de una investigación de esta naturaleza, destacando entre ellas la siguiente: ¿Cuál es la situación actual de la identidad corporativa en C.A. Cervecería Regional del Centro, en relación con el uso y reconocimiento de los atributos organizacionales?, lo cual contribuiría al posterior análisis de las necesidades de la organización en materia comunicacional. El nivel de identificación del personal es otro punto clave para este estudio, que culminará con la propuesta de una serie de acciones de comunicación que se acoplen a los hallazgos de la investigación.

#### Justificación

Las condiciones del entorno organizacional, cada día toman relevancia en lo que compete a las revisiones de los estilos corporativos y los atributos que los hacen característicos y diferentes ante sus competidores más cercanos. En razón de ello, se ha incrementado el número de profesionales formados en el área de la comunicación corporativa; éstos se han dedicado a colaborar con el desarrollo empresarial o institucional a través del buen uso de comunicaciones tanto internas como externas, elemento convertido en un factor de suma relevancia, que atrae la atención de investigadores expertos y noveles alrededor del mundo, quienes van dejando sus aportes teóricos como contribución para el estudio y comprensión de esta área organizacional. (Sotelo, 2004: 35-36).

Al respecto, es posible afirmar que Venezuela no es la excepción; esto puede apreciarse con claridad al conocer el día a día de las organizaciones que aquí funcionan y la rápida evolución de algunas de ellas. Es que al enfocar la atención en el sector público, privado, en empresas de servicios o consumo masivo, es posible traer a colación ejemplos sin el mayor esfuerzo, conociendo los

casos de muchas compañías manufactureras, instituciones bancarias y dedicadas a las telecomunicaciones – por ejemplo – las cuales han experimentado fusiones, adquisiciones, nacionalizaciones, radicales modificaciones estructurales o de imagen en cortos periodos de tiempo. Indudablemente, el manejo de las comunicaciones ha desempeñado un rol fundamental dentro de ese entramado de cambios y percepciones.

Es por eso que, en estos momentos se ha incrementado el interés de las organizaciones por revisar y analizar el manejo de la identidad corporativa y de sus atributos de personalidad, que junto a una efectiva comunicación de doble vía entre la empresa y sus públicos, genera una proyección positiva de la imagen; la misma, se basa en un proceso que se estructura de adentro hacia fuera, siendo todos estos elementos operativos del proceso de Gestión de la Imagen Corporativa (Tejada, 1897: xi), conjuntamente con la identificación del personal con la organización de la que forman parte, el sentido de pertenencia y la motivación.

Así pues, cuando se está conciente de los procesos a los que a diario hay que enfrentarse en el ámbito organizacional, se evidencia la relevancia de investigaciones de esta naturaleza, que permiten palpar las realidades de empresas como C.A. Cervecería Regional, la cual, a pesar de la solidez que hoy ostenta y su amplia trayectoria en el mercado nacional, no escapa a la competitividad y variaciones en los mercados mundiales, ni a las necesidades de sus públicos tanto interno como externos, sobre todo en lo que a comunicaciones se refiere. Como muestra de ello, resalta la reciente creación de la Vicepresidencia de Imagen y Relaciones Corporativas, orientada a fortalecer un área puntual dentro de la empresa, conjuntamente con la Coordinación de Comunicaciones (cargo que aun no ha sido ocupado).

En ese sentido, y tomando en cuenta que C.A. Cervecería Regional ha considerado pertinente enfocar sus esfuerzos hacia el público interno, en la búsqueda de convertirlos en agentes multiplicadores de los mensajes que afecten de manera positiva el posicionamiento de la organización frente a los competidores, identificándolos no sólo con sus atributos internos, sino también con sus marcas y productos, queda claro que la intención es hacer de éstos

receptores primarios de los mensajes emitidos por la organización, así como participantes esenciales en el proceso de formación de esa "cultura corporativa", definida anteriormente y que va de la mano con la identidad gráfica o visual.

Por tal motivo, mediante el presente estudio se proponen acciones comunicacionales para C.A. Cervecería Regional del Centro, ubicada en Cagua, estado Aragua, que fomenten la identificación de su público interno; todo esto, entendiendo que posteriormente resultará determinante en el proceso de Gestión de Imagen Corporativa. La idea es realizar un diagnóstico que presente la situación de la Identidad Corporativa en la organización, en relación con el conocimiento de los atributos organizacionales, para posteriormente, señalar el nivel de identificación de los empleados.

La idea, luego de identificar las acciones comunicacionales empleadas para tal fin, es aportar nuevos elementos que contribuyan a difundir y reforzar los atributos organizacionales, permitiendo a los empleados relacionarse de manera más directa con los elementos que conforman la empresa a la cual pertenecen; todo esto se traduce en la percepción de una imagen positiva de una organización por parte de su públicos – credibilidad y confianza –, que se logra a través de estrategias comunicacionales diseñadas de manera intencional por la misma. Junto a éstas estrategias, acciones o herramientas seleccionadas y pensadas para enviar los mensajes correctos, de la manera más idónea y dentro de unos parámetros establecidos, por ejemplo, el presupuesto dispuesto para tal fin. Pizzolante (2006: 32), considera que la comunicación empresarial "se hace estratégica en la medida en que sabemos dónde estamos y hacia dónde queremos llegar".

De allí que sea posible "visualizar la comunicación o el intercambio de valores globales que hace la empresa con sus diferentes públicos, en su dimensión total", partiendo desde la cultura corporativa, "cuando deseamos, conscientes de nuestras raíces, construir en el recurso humano la forma de ser y hacer empresa, que permita que ella cumpla con su misión y visión" (2006: 32).

Es por ello que, la estrategia comunicacional constituye una parte representativa de la estructura comunicacional interna de C.A. Cervecería Regional, al igual que las acciones que de ella se desprenden, escogidas por la

organización, conjuntamente con los canales de comunicación y la forma como se estructurarían los mensajes; todo ello da muestra del "sistema cultural corporativo" y "la cultura interna corporativa", que según Tejada (1987: 4-6), conforma la "identidad cultural". En ese orden de ideas, resulta pertinente proponer acciones comunicacionales dirigidas al público interno de C.A. Cervecería Regional del Centro luego de la creación de la Vicepresidencia de Imagen y Relaciones Corporativas, eje fundamental de la nueva estructura de comunicaciones de dicha empresa, con el fin de diseñar los correctivos o refuerzos necesarios para hacer efectiva la labor en materia de comunicaciones.

Entonces, luego del proceso de investigación anteriormente descrito, los resultados harán posible diseñar dichas acciones, orientadas a consolidar la identidad del personal. A mediano plazo, todo esto se traducirá en un aporte significativo para la generación de un status superior "de la imagen de la empresa en comparación con otras compañías, en la mente del público", es decir, un mejor posicionamiento (1987: 53-54). Claro que, lo anterior constituiría un aporte adicional y a largo plazo de los resultados obtenidos con la implementación de los aquí propuesto, no el fin último de la investigación.

#### **Objetivos**

#### General

Proponer acciones comunicacionales para C.A. Cervecería Regional del Centro, ubicada en Cagua, estado Aragua, orientadas a la identificación del público interno con la empresa, a través del reconocimiento de los atributos organizacionales.

## **Específicos**

 Diagnosticar la situación actual de C.A. Cervecería Regional del Centro en materia de Identidad Corporativa y uso de los atributos organizacionales, indicando posibles debilidades y fortalezas. Determinar el nivel de identificación del público interno de C.A.
 Cervecería Regional del Centro con la organización, a través de las acciones comunicacionales empleadas.

#### Alcance

Teniendo presente que "para poder actuar sobre la imagen que tienen los públicos se hace necesario desarrollar una adecuada Estrategia de Identidad de la organización, que permita establecer los parámetros básicos de actuación y comunicación" (Capriotti, 2004: 65), la presente investigación se orienta hacia el estudio de las comunicaciones dentro de C.A. Cervecería Regional del Centro y la relación que guarda con el nivel de identificación de su público interno. En etapas posteriores, el impacto del presente estudio se relaciona con la proyección de una imagen positiva, entendiendo que la imagen de una organización "es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquélla producen en la mente de sus públicos" (Villafañe, 2002: 23).

Ahora bien, el interés en dicha relación surge del planteamiento de Tejada (1987: 65), según el cual la identidad se transforma en imagen gracias a un trabajo comunicacional, reforzado por Villafañe (2002: 26), quien afirma que la suma de la identidad y el "trabajo corporativo" crean la imagen, entendiendo por trabajo corporativo las variables "identidad visual, cultura y comunicación corporativas" (2002: 28). Sin embargo, el enfoque exclusivo en el público interno de la organización no permite incluir elementos propios del proceso de creación de la imagen; para lograr abarcar lo relativo a la imagen corporativa, sería necesario tomar en consideración a las audiencias externas, como clientes, proveedores y consumidores. En este caso, sólo el público interno proporcionará datos de interés.

Asimismo, en razón del rediseño de la estructura de comunicaciones de C.A. Cervecería Regional, el cual ha tenido como eje central la creación de la Vicepresidencia de Imagen y Relaciones Corporativas, y en el futuro la Coordinación de Comunicaciones, surge el interés en la relación entre la realidad comunicacional de la empresa y lo que sus trabajadores consideran que aprecian y reconocen de ella como institución, lo que finalmente promoverán la creación de

acciones comunicacionales dirigidas al público interno. Esto será posible a través del diagnóstico de la situación de la identidad corporativa, la detección del nivel de identificación que tiene el público interno de la organización con los atributos de la misma y la identificación de las acciones de comunicación empleadas; esto con miras a consolidar la identidad corporativa entre el público en cuestión.

De igual manera, el citado análisis de las acciones comunicacionales dirigidas el público interno, hará posible la comprensión del funcionamiento de aquellos elementos que Tejada (1987: xi) considera operativos dentro del proceso de Gestión de la Imagen Corporativa, especialmente la "construcción de una estructura de comunicaciones que transmita la identidad tanto en el plano interno... como en el externo", convirtiéndose en un aporte significativo al momento de diseñar las acciones más idóneas para reforzar la identidad corporativa en el personal de C.A. Cervecería Regional del Centro.

Cabe destacar que no se delimita un periodo de tiempo para seleccionar las acciones empleadas por la empresa, debido a que el proceso de cambio se inicia con la puesta en marcha de un departamento destinado al manejo de la Imagen Corporativa. Con esto se busca responder a determinadas inquietudes, en el marco de la estrategia que busca convertir a los trabajadores en voceros no oficiales de la organización, multiplicadores del mensaje que se quiere ofrecer. De allí se desprenden las primeras decisiones orientadas a la captación del público interno de la organización como portavoces, buscando además una mayor proyección de la cultura y valores organizacionales, los atributos de las marcas que la empresa posee y finalmente, afianzando la imagen de la organización. Dicha iniciativa resulta coherente debido a la cantidad de empleos directos que C.A. Cervecería Regional del Centro genera actualmente (más de mil cuatrocientas personas y sólo en la planta de Cagua más de novecientas).

Los datos recopilados entre el público interno de C.A. Cervecería Regional del Centro, conformado por el personal perteneciente a la planta ubicada en Cagua, estado Aragua, constituirán la información requerida para el proceso de investigación. Aspectos metodológicos determinarán la selección de la cantidad

exacta de sujetos que participarán en el presente estudio, con el cual se pretende además dar pie a futuras investigaciones relacionadas.

#### Limitaciones

Desde una perspectiva amplia, el carácter confidencial de cierta información, así como la disponibilidad de tiempo y complicada agenda de personas consideradas de relevancia para la consecución de los objetivos de investigación, se traducen en limitantes desde la primera etapa de este proceso de exploración de la realidad comunicacional interna de C.A. Cervecería Regional.

Además, la necesidad de concertar reuniones periódicas con personas pertenecientes a distintos departamentos y niveles jerárquicos, con el fin de obtener información referencial, dificulta los primeros pasos para el posterior acercamiento a la organización; en el caso de la información relacionada con las marcas y el posicionamiento, serán necesario concretar reuniones e intercambio de información con representantes de la consultora Proa Comunicaciones Integradas, un outsourcing encargado del manejo de las comunicaciones externas, lo cual conlleva una serie de pasos previos a convenir tanto con la organización como con la referida agencia.

La cantidad de personas que conforman el público interno de C.A. Cervecería Regional del Centro puede constituir otro elemento de importancia en relación con las limitantes, a pesar de la futura aplicación de las técnicas más convenientes para seleccionar a aquellos que se convertirán en fuentes primarias de información. De la misma forma, habrá que contemplar el tiempo que requerirán las visitas para completar los procesos de recolección de información. Aún así, se pudieron sortear estas situaciones con el objeto de llevar a feliz término esta investigación.

# CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

## Antecedentes de la organización

A continuación se presentan una serie de detalles relacionados con la organización objeto de estudio, los cuales resultan de relevancia para comprender la realidad actual de la misma, elementos culturales, así como otros factores ligados a la parte estructural y de funcionamiento. El valor que tienen para la empresa el recurso humano, la innovación y las raíces culturales de nuestro país, la misión, visión, objetivos y políticas internas, entre otras cosas, también contribuye a la comprensión más amplia de la realidad de la compañía.

#### Reseña Histórica

En 1927 un grupo de jóvenes empresarios oriundos de Maracaibo, se reúnen para discutir la posibilidad de incursionar en el mercado de fabricación de cervezas, ya que las dos marcas que hasta entonces existían en el mercado local aumentaron considerablemente sus precios. Dos años más tarde, se concreta el sueño e ingresan al mercado tres nuevos productos: Cerveza, Malta y Nutrimalta, bajo la marca Regional, teniendo como primer reto apoderarse del mercado zuliano. Para ese momento, las materias primas provenían de Europa, pero a pesar de los inconvenientes derivados de la guerra, se consigue transportarlas en piraguas y tanques, desde la parte alta del Río Limón [Documentos internos C.A. Cervecería Regional].

Diez años después de gestada la idea, la cerveza Regional participa en la exposición internacional de París, compitiendo con los productos varias empresas cerveceras venezolanas y logrando obtener la medalla de oro a la excelencia. Desde ese entonces, la marca logró posicionarse muy bien en el estado Zulia. Con siete décadas, la empresa evidencia hoy en día su crecimiento con la ampliación de su línea de producción, conjuntamente con el logro de nuevas asociaciones comerciales que según documentos internos, han convertido su potencialidad en realidades concretas. De igual forma, la información obtenida a trayés de revistas

internas y el portal web, revela que la organización ha adquirido nueva tecnología y equipos para competir en los mercados internacionales.

Adicionalmente, Cervecería Regional se presenta como una industria ajustada a los requerimientos internacionales para la producción cervecera, reconocida por la alta calidad de sus productos y con la disponibilidad de personal altamente creativo; el mismo "se apoya en la tradición de una cultura de excelencia". Como parte de su acelerado crecimiento, el 5 de diciembre de 1997, Cervecería Regional inauguró oficialmente otra planta, ubicada en Cagua, estado Aragua: C.A. Cervecería Regional del Centro. La misma es considerada actualmente "la planta más moderna del país", convirtiéndose además en punto estratégico para materializar la alianza estratégica entre la empresa canadiense Labatt- perteneciente a Interbrew- y la organización Cisneros, cuyo objetivo es desarrollar marcas regionales de cerveza en diferentes países de América Latina [Documentos internos C.A. Cervecería Regional].

Para sus directivos, la planta más recientemente creada "apoya los objetivos de nuestra asociación de responder a los deseos de los consumidores venezolanos y de asegurar la disponibilidad de la cerveza Regional en todo el país", según han señalado. Cabe destacar que, Cervecería Regional asegura contar con dinamismo en el mercado cervecero, con productos de elevada calidad como Regional Pilsen, Regional Light, Regional Draft y Malta Regional [Documentos internos C.A. Cervecería Regional].

#### Misión de C.A. Cervecería Regional

En C. A. Cervecería Regional, la misión es ser una Cervecería reconocida por la alta calidad de sus productos "así como la satisfacción y atención a los consumidores y clientes", enfatizando presencia en mercados estratégicos con la mejor relación precio-calidad, apoyándose en la creatividad de sus Recursos Humanos, y una cultura de excelencia, garantizando un crecimiento sostenido con rentabilidad [Documento en línea].

#### Visión de C.A. Cervecería Regional

Ser la empresa líder indiscutible en la producción y comercialización de cerveza y malta en el mercado nacional, con significativa presencia internacional.

Nuestro espíritu innovador aunado a la excelente calidad de los productos que elaboramos, permitirá posicionarnos como la mejor opción en nuestra categoría, para brindar y proporcionar entretenimiento, diversión y esparcimiento al consumidor.

Son garantía de este anhelo, la permanencia de un personal estimulado hacia el cambio y la excelencia, la utilización de tecnología actualizada, el mejoramiento continuo de los procesos, así como el compromiso responsable de la cadena de suministro y comercialización [Documento en línea].

# Objetivo de C.A. Cervecería Regional

Es una empresa productora y comercializadora de cerveza y malta que continuamente proporciona satisfacción a los consumidores, ofreciendo productos de alta calidad con una apropiada relación precio-valor, para contribuir al entretenimiento, diversión y esparcimiento.

Para ello, el objetivo es promover y desarrollar el sentido de pertenencia, el pensamiento integrador, el trabajo en equipo y la orientación hacia el conocimiento profundo del negocio en nuestro recurso humano, disponiendo de una cadena de suministros y comercialización considerada como socios estratégicos.

Asimismo, nos apoyamos en la capacidad innovadora de nuestra gente y el mejoramiento continuo de los procesos para lograr la optimación de la rentabilidad y el crecimiento sostenido del negocio, con el soporte sólido de los niveles gerenciales de la empresa caracterizada por su responsabilidad y respeto hacia la comunidad y el medio ambiente [Documento en línea].

## **Objetivo General**

"Producir y comercializar los productos cerveza y malta, de la más óptima calidad, para satisfacer el mercado nacional y extranjero" [Documento en línea].

#### Específicos

- Mantener los altos estándares de calidad en el proceso de elaboración de cerveza y malta.
- Mantener un sostenido crecimiento para cubrir la totalidad del territorio nacional.

- Establecer contactos con empresas transnacionales del mismo ramo, con miras a establecer alianzas estratégicas.
- Dar valor agregado al producto a través de la racionalización de costos y gastos en cada etapa operativa de la empresa.
- Adquirir materia prima de la más óptima calidad.
- Poner en manos del consumidor un producto cien por ciento (100%) natural.
- Ofrecer entrenamiento permanente al recurso humano [Documento en línea].

### Políticas de C.A. Cervecería Regional

Brindar una excelente calidad en los productos elaborados, para proporcionar la mejor opción en la categoría de cerveza y malta, utilizando tecnología y sistemas de calidad de punta que garanticen los estándares de calidad.

Captar, desarrollar y mantener la permanencia de un personal estimulado con amplitud a los cambios, a la excelencia, y a la innovación. A través del mejoramiento continuo y compromiso responsable [Documento en línea].

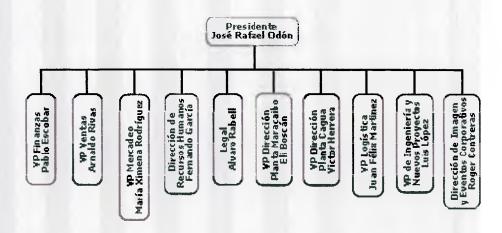


Gráfico 1. Estructura organizativa de C.A. Cervecería Regional Cervecería Regional: **Estructura organizativa.** (junio, 2007). [Documento en línea]

#### Antecedentes de Investigación

Como referencia para el desarrollo de esta fase de indagación, se han tomado en consideración trabajos pertenecientes a distintas áreas y casas de estudios enmarcados dentro de líneas de investigación afines, los cuales han servido de punto de partida para seleccionar un enfoque que se adecue a las condiciones del caso en cuestión y para delinear de manera más clara aspectos teóricos de interés, entre otras cosas. Los mismos serán presentados de acuerdo a la relevancia del aporte que han brindado a la presente propuesta.

La investigación de Pineda, (2007), Propuesta de una revista para el público interno de C.A. Cervecería Regional del Centro. Cagua, Edo. Aragua, Tesis de Licenciatura, Universidad Bicentenaria de Aragua, San Joaquín de Turmero, Venezuela, cuyo objetivo general es "proponer una revista para el público interno de C.A. Cervecería Regional del Centro, ubicada en la zona industrial Santa Rosalía; Av. Principal norte, 2da etapa. Cagua, Edo. Aragua", ha resultado de gran valor como un paso previo al proceso que ahora se emprende, debido a que arrojó datos de suma relevancia sobre el manejo de las comunicaciones internas en C.A. Cervecería Regional — ya que los lineamientos comunicacionales parten de C.A. Cervecería Regional del Centro — y la percepción del público interno frente al manejo de dicha área, tocando además ciertos detalles relacionados con el conocimiento de la organización y el nivel de compromiso e identificación.

Desde sus objetivos específicos, Pineda, (2007) identifica y clasifica "los recursos comunicacionales" a los que recurre C.A. Cervecería Regional del Centro para difundir las actividades que realiza entre su público interno, indagando también en el alcance de éstos en términos de eficacia. Por su parte, el aporte de Lamb, (2004), Estrategias comunicacionales para incentivar la identidad corporativa en el público interno de Servicio Central de Distribución (Sodica), Tesis de Licenciatura, Universidad Bicentenaria de Aragua, San Joaquín de Turmero, Venezuela, que posee como objetivo general "diseñar estrategias comunicacionales que incentiven la identidad corporativa en los empleados que laboran en SODICA (Servicio Central de Distribución, C.A.), ubicada en

Maracay, estado Aragua", se relaciona evidentemente con la línea y el posible diseño de esta investigación, ambos estrechamente relacionados con el rumbo que ha seguido hasta ahora. Ciertas variables con sus respectivos indicadores servirán igualmente como marco referencial para la posterior elaboración de los instrumentos de recolección de información.

Desde una perspectiva similar, lo mismo ocurre con el trabajo de Sanoja, (1996), La comunicación como instrumento para reforzar la identidad corporativa (Caso Maraven), Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela, que a través de un diseño de investigación no experimental descriptivo enfoca sus esfuerzos hacia el objetivo de "evaluar el nivel de reconocimiento de los valores y principios gerenciales que conforman la identidad corporativa de Maraven en la oficina principal", diagnosticando la efectividad de la comunicación entre el personal que integra las distintas gerencias de dicha organización. En este caso, nuevos indicadores surgen como posibles elementos a incorporar al momento de recolectar la información, resaltando de igual manera el completo y detallado marco teórico que ofrece.

Continuando dentro de la línea de investigación planteada, la presentación de sustentos teóricos-metodológicos "que sirvan como aproximación al estudio de la identidad de una organización a partir de una auditoria modular" de los elementos que la conforman, realizada por Trak, (2002), <u>Auditoria de identidad corporativa: Una propuesta metodológica integral</u>, Tesis de Maestría, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela, ofrece un marco referencial sumamente profundo. Los distintos enfoques son presentados de la mano de sus autores, por lo cual esta investigación documental abarca las metas propuestas a través de su objetivo general, "construir un referente bibliográfico que encierre los aspectos fundamentales que constituyen la identidad de cualquier organización". Dentro del sin fin de información recopilada por Trak, (2002), destaca el área de la comunicación interna, que posee un apartado completo; cabe resaltar que sobre el tema, el material bibliográfico es bastante escaso.

Posteriormente, se hallaron nuevos elementos de interés en Artigas, (2006), Evaluación de la comunicación interna y satisfacción comunicacional de

los trabajadores, en ELECENTRO, C.A., Miranda, sede Santa teresa del Tuy. Tesis de Maestría, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela, así como en Baiz y García, (2006), Relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral: Caso Luvebras. Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela, cuyos objetivos generales son "evaluar la comunicación interna y la satisfacción comunicacional de los trabajadores de la empresa Electricidad del Centro ELECENTRO, C.A. Miranda, sede Santa Teresa del Tuy, con el fin de determinar la necesidad de mantener o no, el actual esquema comunicacional de la empresa para que ésta alcance una mayor eficacia" y "determinar el grado de relación que existe entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral que existe en los empleados de una empresa retail de consumo masivo", respectivamente.

En el caso de Artigas (2006), se tomaron en cuenta elementos presentes en el planteamiento del problema para esquematizar el propio e indicadores utilizados por la autora que resultarán de gran valor en etapas futuras, llamando la atención el uso de la variable satisfacción comunicacional; para Baiz y García, (2006), la satisfacción también es una de las variable fundamentales, pero en su caso hacen referencia a una visión más completa, la satisfacción laboral. Las definiciones y justificaciones que sustentan el uso del término "satisfacción" en ambas tesis han permitido comprender más a fondo su connotación e importancia para una investigación con las características de ésta.

Otra perspectiva es la planteada por Vargas (2005), Diagnóstico de la comunicación intraorganizacional y diseño del plan de gestión comunicacional en una empresa editora venezolana, Tesis de Maestría, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela; su objetivo general es "diagnosticar la comunicación intra-organizacional durante un proceso de cambio en la C.A. Casa Editora El formular las recomendaciones orienten Nacional para que dichas comunicaciones", tomada como referencia para estructurar el diseño de investigación; la redacción de los objetivos fue igualmente de utilidad para establecer elementos afines entre las investigaciones.

Por último, el informe de Castillo, (2003), <u>Desarrollo de la identidad</u> corporativa de la empresa Check your house. Trabajo de Especialización, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela, atrae la atención por estar basado en los elementos de identidad corporativa presentados por Van Riel (1998) en su obra "Comunicación corporativa", según el objetivo general propuesto: "desarrollar la identidad corporativa de la empresa House Master (luego Check your House) usando como marco referencial los tres elementos: comportamiento, simbolismo y comunicación, considerados por Cees Van Riel".

#### Bases teóricas

Este apartado servirá de marco referencial y en él serán esbozados todos aquellos conceptos, postulados, teorías y definiciones, que resulten de interés o de utilidad para el desarrollo del presente trabajo, enmarcado dentro del estudio de la comunicación como elemento fundamental para el normal funcionamiento de las organizaciones y más específicamente, en el ámbito relacionado con la comunicación corporativa y su papel en el proceso de formación de la identidad entre el personal que labora en ellas.

Lo que se busca es presentar de manera clara y explícita aquellos elementos que se perfilan como fundamentación teórica, contribuyendo a llevar a buen término esta investigación; partiendo de las aproximaciones teóricas más generales hasta llegar a las más específicas.

#### Comunicación

Al analizar procesos relacionados con el ámbito comunicacional, el primer aspecto que se torna en un reto es la conceptualización de la palabra comunicación; en un principio, es posible partir de lo más sencillo, señalando que su origen deriva del latín "communicatio, -ōnis" y se muestra en el diccionario de la Real Academia Española como "acción y efecto de comunicar o comunicarse", conjuntamente con "trato, correspondencia entre dos o más personas". Desde una perspectiva más técnica, se le define como "transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor", presentándose los elementos que

conforman los más básicos modelos del proceso de comunicación [Documento en línea].

En ese sentido, cuando se intenta profundizar un poco más, encontramos planteamientos como los de West y Turner (2005: 4), quienes señalan que "hay decenas de definiciones de comunicación, una consecuencia de la complejidad y riqueza de la disciplina de la comunicación". Aun así, estos autores ofrecen la siguiente: "la comunicación es un proceso social en el que los individuos utilizan símbolos para establecer e interpretar el significado de su entorno". Por su parte, Marc y Picard (1992: 19) hacen referencia a un modelo que se aleja de la sencilla noción de "transferencia de información", refiriéndose a un "proceso psicológico: la recepción de un mensaje nos es un registro pasivo; es una actitud de escucha en la cual intervienen múltiples factores (de selección, de inferencia...) que regulan la interpretación del mensaje".

De esta manera, queda claro que no se trata de un proceso lineal donde participa un emisor y un receptor, sino más bien de "un proceso interactivo en el cual los interlocutores ocupan alternativamente una y otra posición... en el cual no interviene solamente la palabra", debido a que la percepción es igualmente "portadora de significaciones... [y] se apoya en un conjunto de elementos como la apariencia física, el vestido, los gestos, la mímica, la mirada, la postura", convirtiendo el comportamiento en un mensaje que provoca reacciones (1992: 20).

Asimismo, la comunicación se vale de símbolos cuyos significados deben constituir códigos comunes. También resulta fundamental resaltar el papel del entorno como una "situación o contexto en la cual la comunicación tiene lugar... que abarca una serie de elementos, en los que se incluye el tiempo, el sitio, el periodo histórico, la relación y los bagajes culturales" de los participantes. Para Berlo (1990: 75), "el concepto de interacción es primordial para una comprensión del concepto de proceso en la comunicación... [el cual] representa el intento de unificar dos organismos, de llenar la brecha entre dos individuos por medio de la emisión y recepción de mensajes" con significados comunes.

Por ello, la interacción "implica la asunción recíproca de un rol, el empleo mutuo de habilidades empáticas", con la idea de "obtener una perfecta combinación de sí mismo y del otro, una capacidad total de saber anticipar, predecir y conducirse de acuerdo con las mutuas necesidades de sí mismo y del otro" (1990: 75). De allí que, la comunicación desempeñe un rol estratégico en el plano organizacional, puesto que a través de ella es posible incrementar "las probabilidades de semejanza entre las personas y... las posibilidades de que la gente pueda trabajar junta para lograr un objetivo" (85).

La comunicación dentro de cualquier forma de organización, tal como indican Marc y Picard (1992: 92), abarca los procesos de interacción entre los individuos desde varias perspectivas: la de la comunicación, su forma, el contenido y los canales empleados; la de los roles de aquellas personas que interactúan, así como su status y finalmente, la de las estrategias y relaciones de poder establecidas. Es así como crece el interés en estudiar no sólo los mensajes, sino también la manera como circulan; en relación con la forma, se toman en cuenta dos caracteres específicos, ya que se trata de mensajes codificados por los usos que se le dan en cada caso específico "la utilización del tono, estilo, vocabulario, usos" (1992: 93). A su vez, las características de los intercambios se ven afectadas por el status de quienes interactúan, por tratarse de estructuras jerarquizadas.

En cuanto al contenido, se tiene que las instituciones mediatizan las relaciones entre las personas que interactúan, esto directamente relacionado con actividades propias de cada rol y las funciones inherentes. Por otro lado, el manejo de las redes de comunicación y su incidencia en la circulación de los mensajes deben ser analizadas con detenimiento, porque las diferencias que representan son bastante marcadas.

Formanchuk (2006) [Documento en línea], se refiere a la comunicación como el "famoso acto de poner en común", señalando que "cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral... es preciso que los mensajes sean 'leídos' con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente", que no tiene nada que ver, según su apreciación, con mera transmisión de información

y "comunicaciones perfectamente transparentes". Así, el autor se centra "en un marco de acción que, alineándose a los objetivos de empresa, no desconozca que el impacto de cualquier campaña de comunicación es, en buena medida, indeterminable"; de allí que en la actualidad de las empresas a nivel mundial "toda la línea de gestión en comunicaciones debe dar cuenta de los cambios que ocurrieron en la sociedad", comprendiendo que "el modelo económico trasladó su forma de ponderar el valor: de cuantitativo a cualitativo, de tangible a intangible".

Algunos teóricos de la comunicación, como Elton Mayo, se dedicaron a distinguir entre las estructuras formal, requerida por las organizaciones en función de sus objetivos, y la informal, que nace de la afinidad entre las personas (Marc y Picard, 1992: 94); el nexo es evidente si comprendemos que las empresas de toda índole "comunican", pero tan sólo unas pocas "capitalizan este recurso... en favor de sus intereses, o lo que es peor, agravan la situación cayendo en una contradicción entre los que dicen y lo que en verdad hacen" (Formanchuk, 2006) [Documento en línea].

## Tipos de comunicación

Retomando lo anterior, es posible distinguir dos tipos de comunicación dentro de las organizaciones, la formal e informal, "la primera puede deducirse del organigrama; la segunda no puede aprehenderse más que por una observación fina y por un largo seguimiento de las comunicaciones efectivas" (Marc y Picard, 1992: 94).

#### **Formal**

A nivel formal, la manera en que circulan los mensajes se encuentra dirigida "por los pasos obligados y los pasos prohibidos (o barreras)"; los primeros pueden tener entre sus objetivos "facilitar la circulación de los mensajes evitando las dificultades y las paradas inútiles" (94). Asimismo, las barreras se corresponden con actitudes defensivas de los individuos o grupos, las cuales les obligan a aislarse a modo de protección. Como ejemplo, los autores antes señalados hacen referencia a los filtros que existen en las organizaciones, donde las personas deben relacionarse en primer lugar con quienes se encuentran en una posición jerárquica menos elevada antes de poder llegar a las instancias más altas

de la estructura (94). De allí que surjan otras formas de comunicación separadas de los canales formales.

#### Informal

En lo que a comunicación informal se refiere, la información tiende a circular con mayor libertad sin que los aspectos más formales de la estructura puedan tener algún tipo de incidencia o un control real. Se trata entonces de una "red paralela" que sin embargo, no llega a ser "totalmente independiente de la estructura formal en la medida en que representa, a menudo, un desvío, o se añade para paliar las carencias" (94), sobre todo dentro de procesos muy burocráticos.

Lo anterior resulta fundamental para comprender el funcionamiento de los procesos comunicacionales internamente, entendiendo que éstos son la base de todas las decisiones estratégicas que forman parte del acontecer diario de las organizaciones. De allí la creciente importancia de la comunicación interna en numerosas corporaciones alrededor del mundo.

#### Comunicación interna

En lo que la comunicación interna se refiere, Sotelo (2004: 46), plantea que los primeros aportes en el ámbito académico se remontan a los años sesenta, cuando se realizaron las primeras investigaciones relacionadas con "su función en el entramado de las entidades sociales y, sobre todo, en la búsqueda de la eficacia y la productividad". Cuando todo esto ocurre, los investigadores descubren que tanto las organizaciones como las sociedades donde se desenvuelven se van haciendo más democráticas, "perdían peso las estructuras muy jerárquicas, los empleados recibían más autonomía, se fomentaba el trabajo en equipo y se consideraba a la entidad como espacio de socialización, más allá de su carácter de medio de subsistencia". Bajo ese esquema, el rol de la comunicación adquiere una nueva relevancia, como elemento fundamental para incentivar "la participación efectiva de los empleados" y, por consiguiente, aumentar la competitividad.

Sotelo también indica que está "formada por toda la comunicación con las personas que integran la organización, fundamentalmente por medio de programas de comunicación y difusión de información interna", como revistas que circulan dentro de la organización, comunicación personalizada, el buzón de sugerencias,

carteleras informativas, intranet, etc. La comunicación interna según Capriotti (1999: 85), tiene como objetivo "lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales" de la empresa a la cual pertenecen. Por su parte, Del Pozo (2004: 259), propone analizar el concepto de comunicación interna en el ámbito empresarial, concluyendo que ésta "no termina cuando un directivo transmite un mensaje al resto de los trabajadores sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores". La cultura, claro está, a través de la creación de una identidad propia, es lo que determina la existencia y funcionamiento de la comunicación de las organizaciones internamente.

Aunado a ello, para la autora "la eficacia de la comunicación interna está garantizada, en parte por dos factores: el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa", siempre y cuando se comprenda la necesidad de un estilo de dirección participativo "basado en la confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan compaginar las distintas estructuras empresariales", favoreciendo la eficacia de la comunicación interna. No resulta extraño que se busque fomentar estilos de comunicación ascendentes, "haciendo hincapié en el público receptor al que van dirigidos los mensajes, junto con un mayor desarrollo de la comunicación horizontal, potenciando la interrelación entre los distintos departamentos" (2004: 262). Todo esto deriva en que el manejo interno del ámbito comunicacional vaya de la mano con las decisiones que afectan la comunicación externa, la cual debe ser tomada en consideración a pesar de no constituir el centro de esta investigación.

## Organización

Los seres humanos contamos entre nuestras necesidades primarias la de asociarnos, interactuando de manera organizada con nuestro entorno y todos aquellos que nos rodean. Comúnmente, distinguidos autores en el área administrativa, como es el caso de Chiavenato, (2000: 1) se encargan de reforzar este tipo de ideas con frases como: "el mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones", en razón de que "todas las actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o a la prestación de servicios (actividades

especializadas) son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas en las organizaciones", que se definen en un sentido amplio como un "ente social creado intencionalmente, orientado hacia objetivos mediante trabajo humano y recursos materiales" (Dávila, 2001: 5).

A su vez, Robbins (2004: 4) presenta la organización como "unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes". Queda claro entonces que la vida del ser humano se origina y desarrolla dentro de un sin fin de estructuras organizacionales, pero vale resaltar que éstas dependen en igual medida del trabajo de las personas para poder existir y perdurar en el tiempo, así como del manejo de los elementos que la conforman.

## Elementos que conforman la organización

Las organizaciones, en concordancia con los planteamientos de Dávila (2001: 6-7), poseen una estructura jerárquica, al igual que cargos separados por unidades que se gestionan en función de objetivos específicos; "se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos". Además, poseen una cultura propia, conformada por los valores, las creencias, "normas que generan recompensas o sanciones, mitos y héroes", todos estos compartidos por el colectivo y que para mantenerse en el tiempo requieren un proceso de interiorización, que sólo es posible a través de la socialización.

La capacidad de aprendizaje es otro elemento de las organizaciones, teniendo la posibilidad de aprender de las experiencias y de lo que se refleja en "la memoria organizacional", que contribuye a la conformación de una ideología organizacional. Patrones de acción estructurados dentro de un periodo de tiempo y espacio con la ayuda del manejo de recursos técnicos y financieros le otorgan la cualidad de "racional", sin que queden excluidos factores de irracionalidad como la contradicción y la impredecibilidad. Igualmente, una misión o razón de ser, una visión que determine hacia dónde se dirige; estos elementos, junto a los valores, las normas y los objetivos conforman la cultura corporativa, la columna vertebral de su Identidad Corporativa. Dentro de este marco, resalta el papel de las personas

como recursos fundamentales para el funcionamiento de la organización, en su rol de público que recibe los mensajes emitidos desde su seno.

### Públicos en las organizaciones

El reconocimiento y definición de los públicos es de vital importancia dentro de las organizaciones, debido a que todas las estrategias, acciones y objetivos de las mismas están orientados hacia uno o varios de esos sectores encargados de recibir y procesar la información, formándose más tarde una imagen de la empresa (Capriotti, 1999: 35-36). La base sobre la cual se fundamentan las actividades de una organización, es la relación entre ella y los individuos que la conforman o que de una u otra manera poseen alguna vinculación; ese análisis que parte desde la relación "organización-individuo" permitirá comprender los intereses particulares de cada publico con la organización (1999: 37).

Dentro de este orden de ideas, Amado y Castro (1999: 32), explican que "el concepto de público está presente en el esquema de la comunicación por cuanto es el destinatario del mensaje"; no obstante, cuando se trata de una empresa en el papel de emisor, "no puede hablarse de un público, sino de muchos que conviven y reciben las comunicaciones simultáneamente". No es muy conveniente entonces referirse a audiencias, puesto que éstas guardan relación con aquellos "dispuestos a escuchar, y es un hecho que, aun involuntariamente, cualquiera puede resultar testigo de los actos de la empresa, y convertirse así en público eventual de ella"; visto de esta manera, el público se forma "a partir de sus intereses comunes y de su intercomunicación, que no tiene que ser permanentes: basta que una coyuntura los convoque para que un grupo se erija en público" (1999: 33).

Como una aproximación al concepto de público, se tiene la de "un conjunto de personas con las que una organización tiene una relación o vínculo particular" (Capriotti, 1999: 38). Para una empresa, la diferenciación más sencilla es la de empleados, accionistas, proveedores, clientes, gobierno, instituciones financieras, entre otros; estratificando por grupos de acuerdo con la posición que

desempeñan en torno a ella, del rol específico que les corresponde en razón de su interés particular.

Debido a que, las "características particulares de la organización (el tipo de actividad que desarrolle, la estructura organizativa que tenga, su ubicación geográfica, el tipo de mercado en el compita, etc.), así como la interacción particular... con los individuos y organizaciones de su entorno" (1999: 48) establecerán nexos con los distintos públicos, es posible señalar una "estructura global de públicos para cada organización, que sería el concreto de públicos con los cuales esa compañía en particular tiene relación". Por otro lado, cada situación le otorga mayor o menor importancia a ciertos públicos, convirtiéndolos en prioritarios o secundarios, según el caso. Otras de las clasificaciones más aceptadas es la que divide a los públicos en interno y externo, de acuerdo a la relación que guardan con la organización; para Solano (1999: 45), esta es una diferenciación que resulta "precisa en sus límites y que marca claramente unas pautas para el tratamiento y la atención distinguida a cada público en función de la proximidad"

#### Público interno

Este público, según Black (2001: 54), "está conformado por todos los empleados, inclusive los de tipo parcial, directivos, empleados y delegados de los sindicatos", aquellas personas que laboran en parte operativa de la organización. Lo anterior es reforzado por Solano (1999: 180), quien señala que "el público interno es aquel que consta de personas que ya están conectadas con una organización y con quienes la organización se comunica normalmente en la rutina ordinaria de trabajo".

En ese sentido, es posible afirmar que las organizaciones, sin distinción relacionada con el área productiva a la cual pertenece, deben esforzarse por mantener una adecuada comunicación con su público interno; todo esto se traduce en un mayor nivel de identificación y la búsqueda conjunta de alcanzar las metas establecidas, las cuales serán mutuo interés. Sin embargo, la relación con las personas que no pertenecen a la organización también debe tener un gran peso en las decisiones estratégicas. Es allí donde la comunicación organizacional viene a

desempeñar un papel decisivo, distinguiendo entre el público quienes laboran dentro de la empresa y aquellas audiencias que conforman su público externo, así como colocándose en el mismo nivel de relevancia que otros elementos estratégicos, entre ellos el manejo de recursos humanos y materiales.

## Comunicación organizacional

Desde hace varios años, "la visión empresarial ya no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de la empresa desde el siglo XIX", tal como lo señala Valle (2003) [Documento en línea], puesto que se ha hecho evidente la necesidad de incluir "la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial", elementos que conforman el "sistema nervioso central de todos los procesos de la dinámica integral de una organización".

Sotelo, (2004: 35), establece parámetros de cercanía entre lo que llama "relaciones públicas, comunicación institucional, comunicación corporativa o comunicación organizacional", siendo precisamente esta última denominación la que se empleará en el presente estudio. La comunicación organizacional de Sotelo se relaciona directamente con la comunicación organizativa de Van Riel, partiendo de la afirmación de que "la comunicación es un elemento indispensable en la construcción social" (2004: 35).

En principio, se tiene que los antecedentes históricos en este ámbito tienen su origen en los Estados Unidos, debido a que gran cantidad de elementos que conforman "las características actuales de la comunicación organizacional en cuanto a filosofía, técnicas y estilos de gestión, provienen de la experiencia norteamericana" (35). Sin embargo, conforme se ha ido propagando "el conocimiento y la práctica de la comunicación institucional... y sobre todo, consolidando su presencia en la universidad, las bases teóricas del fenómeno se han amplificado", coincidiendo varios estudiosos en la materia en el surgimiento de la gestión comunicacional de forma paralela en el occidente, guardando diferencias relacionadas con los sistemas políticos y económicos propios de cada sociedad.

Para 1978, la comisión Mc. Bride en un informe presentado ante la UNESCO con relación a las "nuevas tendencias de la comunicación", se establece que los profesionales de dicho ámbito se encuentran desempeñándose en el área de la comunicación organizacional; "a partir de ese momento, algunas de las universidades latinoamericanas incluyen la comunicación organizacional como énfasis en sus programas de comunicación" (Valle, 2003) [Documento en línea].

Por otro lado, el derecho a la información, la consolidación de los medios de comunicación como elementos sociales, el aumento en la participación de los ciudadanos en la sociedad, el auge en la comunicación comercial y la necesidad de organizaciones con un comportamiento social responsable, se cuentan entre las condiciones que el autor (36) considera fundamentales para el desarrollo de la comunicación organizacional. Es así como el siglo XXI ha encontrado a la comunicación organizacional como un campo teórico y práctico que se está desarrollando en forma progresiva, a fin de dar respuesta a la necesidad detectada por las diferentes organizaciones de responder, acertadamente, a las exigencias de la globalización y de la apertura comercial y cultura que aquella conlleva (Buenaventura, 2007) [Documento en línea].

En ese contexto, Valle (2003) [Documento en línea], percibe la comunicación como "esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad y el uso y apreciación tecnológica que se requiere"; por esta razón, los especialistas en comunicación organizacional se encargarán de "gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización... liderar cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación", de acuerdo a los requerimientos de los distintos públicos y basándose en la investigación que realiza.

Evidentemente, la visión de la comunicación organizacional "debe partir del supuesto de que las empresas son realidades en construcción, que permiten visiones integrales y posibilidades de intervenciones deliberadas y sistemáticas para adecuarlas a lo que pretenden ser", pensando además en ella como "un estrategia integral que posibilita proyectar identificadores para propiciar una imagen coherente de la organización, relacionar sus necesidades e intereses con los de su personal, con los consumidores, con el contexto... y con las necesidades sociales" (2003) [Documento en línea].

Tal es su importancia para los procesos diarios de las organizaciones que una vez que comienzan a presentarse fallas en la comunicación organizacional "esto se ve reflejado en los niveles de productividad así como en la calidad de los productos o servicios" (Valle, 2003). Es aquí donde la cultura organizacional interviene de forma directa, delineando las acciones a seguir por quienes tienen en sus manos el poder de decisión.

### Cultura organizacional

Entendemos como cultura en una organización, aquel "conjunto de ideas, normas y valores que forman la identidad de la empresa" (Tejada, 1987: 6). Se trata de aquello que caracteriza "la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa, junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran", sin dejar de lado la influencia que ejerce el entorno que le rodea; se compone de esas "disposiciones inmateriales que dan razón de su actividad" (Del Pozo, 2004: 259).

Dentro del ámbito interno de las organizaciones, la cultura se relaciona con la identidad como resultado "de un esfuerzo interno de la empresa, encaminado a elaborar, con el concurso de todos sus miembros, las ideas sobre progreso, eficiencia, relación, motivación y uso del tiempo (Tejada, 1987: 6-7), atribuyéndole un rol estratégico fundamentado en la concepción de los individuos que conforman la organización como los participantes más importantes en el diseño de normas, ideas y valores. Si esto no ocurre, el proceso de formación de cultura carecerá de un real basamento, convirtiéndose en "un artificio al nivel de las declaraciones vacías".

Como dato de interés, es posible afirmar que la cultura termina por convertirse en "patrimonio cultural de la empresa, que es tan relevante como el patrimonio económico"; pero eso no es todo, porque la cultura interna no tiene utilidad solamente dentro de la organización si se comprende que tras un largo proceso, terminará por incidir en la imagen externa (1987: 8). Profundizando en el tema, las ideas están compuestas por conceptos relativos al progreso y eficiencia como motores de la producción. Las normas, son los instructivos que "sirven para que los comportamientos [de las personas]... y de la empresa tengan referencias acerca de lo conveniente y lo inconveniente... lo permitido y lo prohibido". Finalmente, los valores se constituyen con las creencias que fomenta la empresa y sobre las cuales se fundamenta desde el punto de vista moral (9). Sin dura, la cultura desempeña un papel prioritario al momento de escoger los medios de comunicación idóneos para transmitir la información, tanto interna como externamente.

#### Medios de comunicación

El medio es definido por Amado y Castro (1999: 111) como "un instrumento que se sitúa entre la emisión y recepción del mensaje, facilitándolas y permitiendo la circulación del mensaje entre dos sujetos o más"; son considerados igualmente "artilugios que modifican las circunstancias naturales de la emisión, transmisión y recepción del mensaje", haciendo posible que sean transmitidos a distancia o a un grupo de personas a la vez. Justamente, cuando esta modificación permite que un número no discriminado de personas reciban el mismo mensaje simultáneamente, sin ningún tipo de contacto entre sí, entonces se habla de medios de comunicación masiva.

Los medios de comunicación masiva constituyen fuentes de información cotidiana y fomentan la interacción entre el individuo y el entorno que le rodea; a la vez, "son un espacio público donde se cruzan lectores, periodistas y factores de poder" (1999: 108), que poseen entre sus funciones fundamentales informar, educar, orientar y entretener. Igualmente, los citados autores indican otras funciones que debe cumplir cualquier medio para ser considerado como tal; éstas son: función mediadora, que es la relación entre emisor/receptor/mensaje; función difusora, como multiplicador del mensaje; y la función sustentadora, que está ligada a la permanencia del significante a lo largo del tiempo. Cabe destacar, que existe la posibilidad de sustituir un medio por algún otro de funcionamiento

similar, cuando esto representa una ventaja. Los medios son herramientas para la transmisión de la información en las organizaciones hacia adentro y hacia fuera, toda vez que se comienza a pensar en términos de la comunicación estratégica.

### Comunicación estratégica

La comunicación se convierte en estratégica cuando desde el punto de vista organizacional, es posible establecer la posición en la cual nos encontramos y aquella que consideramos nuestro ideal, pero esta tarea no resulta nada sencilla. Pizzolante (2006: 32) considera necesario conocer a fondo "las particulares formas de ser y hacer empresa que posee la organización como un todo: capital humano, físico y social", desarrollando un diseño estratégico que indique la reputación que esperamos genere la empresa, considerando los distintos ángulos de visión o puntos de vista, en planos y dimensiones diferentes que nos permitan obtener suficiente información para dibujar en forma correcta y oportuna la empresa que deseamos ser en la mente de aquellos que nos rodean y de esa manera, permitir que la reputación o imagen agregue valor a nuestro plan de negocios, con responsabilidad social (2006: 32).

Lo anterior es fundamental cuando comprendemos que "para poder ejecutar exitosamente un plan de negocios, el capital humano requiere actitudes y aptitudes particulares consistentes y coherentes... una visión compartida que resalte nuestras propias fortalezas y convierta nuestras debilidades en oportunidades" (32). Adicionalmente, se puede incluir la visión de Van Riel (1998:1), que nivela la comunicación junto a la gestión financiera, la gestión de producción, y la gestión de recursos humanos, elementos que contribuyen "al logro de los objetivos de la empresa".

Las funciones principales de la comunicación como elemento estratégico, se relacionan con lo que el autor llama "función ventana", inherente a la "preparación y ejecución de la política de comunicación, cuyos resultados son mensajes que representan todas las facetas de la organización de forma clara e interesante"; en cuanto a la "función reflejo", se dice que ésta "hace referencia a la supervisión de los cambios en el entorno relevantes y a la anticipación de sus consecuencias en la política de comunicación de la empresa" (1998: 1-2). En el

mismo orden de ideas, Pizzolante (2006: 32) insiste en "agregarle ciencia al arte de comunicar", por su intención de "generar una actitud en las personas por buscar más conocimiento, y hacerlos aptos para desarrollar métodos para investigar, creando un sistema de proposiciones vigorosamente demostradas y documentadas"; en esto se basa la necesidad de desarrollar estrategias comunicacionales dirigidas a los distintos públicos de las organizaciones.

#### Estrategias comunicacionales

La estrategia es, para Villalba (1996: 55), "un patrón de comportamiento observable", cuyo componente formal se encuentra conformado por un plan "consistente en proyecciones, lineamientos, objetivos, acciones, etc". De la misma manera, existen acciones que algunos de los participantes tomarán sin que necesariamente se encuentren incluidas en esa planificación formal, y que constituyen el "componente informal" de dicha estrategia. Por otro lado, la influencia del entorno puede modificar de alguna manera el plan original, originando el tercer componente o "estrategia emergente" (1996: 56).

Del mismo modo, Pérez (2001: 18), afirma que "la estrategia no es otra cosa que el hecho de integrar a las personas en una visión estratégica, en un posicionamiento" que gracias al intercambio y la afinidad entre los valores de los involucrados, permitirá "mover esas posiciones en el entorno, posiciones en las que el individuo y la empresa consideran que tienen una legitimación clave debido a sus conocimientos y a la aportación que pueden hacer a esa sociedad". Enfocándose en el rol de la comunicación en el ámbito estratégico, el citado autor explica que "la estrategias empresariales fracasan porque ha fracasado la comunicación de esa estrategia, bien porque ese diseño estratégico se ha guardado como un gran secreto", o tal vez porque se ha fallado al momento de conceptualizarlo "adecuadamente de forma que se involucre a una masa crítica suficiente... que haga posible ese nuevo posicionamiento en el futuro".

Ahora bien, precisar una definición de estrategias de comunicación es posible si se tienen presentes ciertas dimensiones de la estrategia como concepto, partiendo de la primera aproximación indicada por Pérez; en ella, se habla de la estrategia de comunicación como "el conjunto de tácticas que utilizan los

comunicadores en sus juegos de confrontación y cooperación" (2001: 556). La segunda aproximación se refiere a una visión anticipativa, que contribuye a armar una nueva definición: una estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones sobre comunicación (tácticas) preparadas de antemano por el comunicador y su equipo para el logro de los objetivos asignados, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de los otros jugadores (competidores, cooperadores), de sus audiencias (públicos-objetivo) y/o de la naturaleza (cambios de las tendencias del entorno) (558).

Como tercera aproximación se tiene "la adopción de una metodología para la resolución de un problema de comunicación dado", la cual hace referencia a un "método o conjunto de métodos que sigue el comunicador y su equipo para seleccionar, estructurar y difundir su comunicación para el mejor logro de los objetivos asignados", tomando en consideración los mismos elementos descritos anteriormente (competidores, cooperadores; públicos-objetivo y cambios del entorno) (560). Además, la cuarta expresa "la relación simbólica con el entorno", entendiendo la estrategia como "la elección de un determinado sistema de diálogo" con éste (561).

Continuando, se tiene como quinta aproximación "la estrategia de comunicación como la ocupación de una posición mental", donde se elige un nicho mental y se le ocupa comunicativamente (564); finalmente, la sexta aproximación presenta la estrategia en el área comunicacional como "perspectiva y visión de futuro", siempre que ésta consista en "transmitir a sus públicos (incluidos los internos) los valores y perspectivas que animan e impulsan una organización, proyecto o persona" (565). Entre algunas de las funciones que debe cumplir una estrategia de comunicación se cuentan las siguientes: "obliga a una reflexión y a un análisis periódico (puede ser anual) sobre la relación de una organización (o de una marca) con sus públicos"; para esto es necesario identificar cuáles son los públicos de interés, además de analizar la imagen actual (percibida), las fortalezas y debilidades, las tendencias del entorno, los movimientos de los competidores y definir el papel concreto que tiene que jugar la comunicación en esa organización.

En segunda instancia, se debe definir una línea directriz de la comunicación, estableciendo concretamente la imagen deseada, los mensajes claves y el mix comunicacional, el cual precisa "qué sistemas conviene utilizar y qué peso relativo ha de tener cada uno en razón de los objetivos asignados, los públicos objetivo, las rentabilidades comparadas y las posibles sinergias"; además, establece la línea de aproximación comunicativa con su entorno, como el aspecto semántico y el posicionamiento, etc. Lo anterior se realiza público por público. La tercera función sería establecer "los diferentes territorios de aplicación, debiendo precisar si hay que intervenir y con qué intensidad" (568) en aspectos como la comunicación interna o externa (ambas inclusive), la comunicación corporativa o la de marketing, la comunicación de partido o de líder y la comunicación electoral o institucional.

Por último, las estrategias deben proporcionar coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización, convirtiéndose "en el marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores que la conforman", a la vez que determina los criterios de valoración de las consecuencias, estableciendo "los sistemas de monitorización, medición y evaluación de resultados que se van a adoptar" (568-569).

Tenemos pues, que Amado y Castro ubican la estrategia de comunicación dentro de las comunicaciones de marketing, relacionándola directamente con la publicidad e indicando que ésta "determina las técnicas que se adoptarán para cumplir con los objetivos de marketing del producto o servicio... la estrategia debe contemplar tres aspectos: los objetivos publicitarios, el público al que se dirige la campaña y el presupuesto". En cuanto a las acciones comunicacionales, pueden ser consideradas como la materialización de esa visión estratégica, ya habiendo contemplado los aspectos económicos y publicitarios antes señalados.

## **Acciones comunicacionales**

Las acciones de comunicaciones son presentadas por Amado y Castro (1999: 145) como herramientas empleadas para difundir mensajes a las audiencias con las cuales nos queremos conectar y son el resultado de un proceso de estructuración de las estrategias en el área que tiene lugar con una periodicidad

establecida, con la participación de determinados integrantes de la organización y en algunos casos, con la asesoría de agentes externos. La selección del soporte adecuado es casi tan fundamental como el mensaje que se pretende difundir, pudiendo escogerse entre los soportes escritos, los orales y los audiovisuales; el primero es el "más tradicional y el más característico de la comunicación formal. Como mayores ventajas ofrece la permanencia y la variedad de formas que puede adoptar", debido a que es sumamente accesible (1999: 143).

Ahora bien, los soportes orales "son inmediatos y estimulan el intercambio directo, por lo que son particularmente recomendados para situaciones que requiere información inmediata... o en las que se busque estimular la participación", tal es el caso de las situaciones de crisis, reuniones y eventos que promuevan mejoras". Los audiovisuales "combinan lo mejor de los dos anteriores; son impactantes, agradables, y altamente recordables. Las limitaciones están en la producción" (143-144), por su preparación, los lapsos de tiempo que implica y los gastos que genera.

En el caso concreto de las comunicaciones internas, es posible asegurar que para su correcta gestión requiere "su integración a la dirección general de la empresa, la adopción de un enfoque global y la evaluación constante del clima interno". Por esta razón, implica la elaboración de un plan que comprenda los siguientes elementos: "Diagnóstico de la situación; Planificación Estratégica; Plan de acciones a llevar a cabo; Seguimiento y Evaluación" (138-139). Para ello, es necesario partir de la realidad que la empresa actualmente enfrenta, tanto interna como externamente, y además, tener muy claro lo que se quiere comunicar, el presupuesto, etc.

Aquí se evidencia entonces la estrecha relación entre el desarrollo de estrategias, a través de una eficiente planificación estratégica de la comunicación, y por supuesto, del siguiente paso que comprende un plan detallado y estructurado de las acciones de comunicación dirigidas a los distintos públicos, dependiendo del tipo de comunicación de la que se trate y cómo es la estructura comunicacional interna (por ejemplo, si existe un outsourcing o por el contrario, departamentos destinados al manejo de cada ámbito). Amado y Castro (1999:

142) explican que la situación de la empresa, aspectos financieros, políticas y planes de administración, así como información relacionada con el personal, puede contarse entre los temas de interés para el eje central de las comunicaciones.

Se trata pues, de la aplicación o puesta en marcha de las decisiones estratégicas, las cuales delinean el camino a seguir en el ámbito comunicacional. La idea es seleccionar las acciones más viables para hacer llegar los mensajes y obtener los resultados esperados, logrando así el cumplimiento de los objetivos propuestos. Estas acciones tienen un gran peso en los empleados, principales receptores y a la vez difusores de aquello que la empresa quiere hacer saber.

Por ello, "cualquiera que sea el medio elegido, si se trata de comunicaciones que van a llegar a todo el personal, deben tener como condición su calidad e interés... las comunicaciones internas compiten con el resto de los mensajes masivos" (1999: 144) recibidos por el personal, por lo que se requiere que el departamento encargado de crear y difundir esos mensajes tenga entre sus metas la mejora constante de los contenidos. "Al empleado le interesa conocer la información que lo afecta directamente y de la que no puede enterarse de otra manera"; es allí donde las herramientas o acciones de comunicación deben ser revisadas, evaluando las posibles alternativas que se tienen y seleccionando las que más se adaptan a los requerimientos de acuerdo con sus características.

Entre las opciones presentadas por el autor en el ámbito interno, que es el que compete a esta investigación, se cuentan las siguientes:

Cuadro 1
Acciones de comunicación interna

Acciones	Función		Soporte			Observaciones
	Informativa	Operativa	Oral	Escrito	Audiovisual	
Boletines	X	x	х	x		Son comunicaciones escritas periódicas, de formato sencillo y estilo simple, que se utilizan para transmitir una compilación de novedades.

						Generalmente son de producción interna y de distribución
Carteleras	X	X		X		directa.  Deben instalarse en lugares estratégicos y estar bajo la supervisión de alguien que se encargue de actualizar la información.  Idealmente, dentro de una misma cartelera pueden destinarse un sector para las comunicaciones formales, y otro, libre, para las informales.
Correo electrónico	X	X	X	x	X	Muchas empresa están incorporando sus memorandos y circulares a los medios electrónicos, que permiten transmiti la misma información de forma má eficiente (polejemplo, se puede incluir imágenes y videos, que u soporte tradiciona no admitiría).
Eventos internos	X	X	X			Comprenden la reuniones anuales los encuentro deportivos recreativos, la convenciones, lo programas dintercambio, etc Suelen se a contecimientos motivadores y mu útiles para lintegración de personal.
Inducción	х	X	X	x	X	Es procedimiento po el cual el nuev empleado integra a organización.

						Puede tomar las más variadas formas, pero todas apuntan a transmitir los valores y políticas de la organización, y los conocimientos básicos que necesita cada empleado para desempeñar su función.
Manual de identidad		X		x	X	Este Manual transmite las normas de identidad de la empresa: vestimenta, normas gráficas, etc., actuando por lo tanto como un elemento de cohesión y unificación.
Periódico institucional	X			X		El periódico empresarial es una herramienta que por su producción y características es indicado para grandes empresas. Puede transmitir las novedades relacionadas con el personal o cuestiones de interés general (lo cual no es aconsejable, a menos que sea manejado adecuadamente. El empleado quiere novedades de su empresa, y no información que encuentra en medios masivos con mejor calidad).
Radio de circuito cerrado	X		х			Este medio es común en lugares que tienen asistencia de público, como supermercados o tiendas de una

					misma cadena. En
					estos casos, se usa para mantener
					informado al
					personal por
					ejemplo, de
					novedades y
					promociones.
Recorridos por		X	X		Esta técnica
instalaciones					también se conoce
					como Management
					by walk about
					(MBWA). Consiste en el recorrido
					periódico de las
					instalaciones por
					parte de
					funcionarios de la
					empresa. Es una
					forma de entrar en
					contacto directo
					con el personal.
					Para que sea
				ļ	efectiva debe
					realizarse de forma adecuada
					(considerar
					horarios más
					convenientes, ropa
					con la que se ve a
					asistir a las plantas,
					etc.) y
					habitual mente.
Videoconferencias	X	X		X	Resulta de mucha
					utilidad para
					empresas con
					numerosas filiales distribuidas en
					zonas alejadas
					entre sí. Cumple
					las funciones de las
					reuniones, pero
					adicionalmente, es
					un interesante
					elemento para
					reforzar las
					comunicación con
					personas que de otra manera de
					encontrarían
					aisladas.
Videos de	X	X		x	Son de suma
	Λ	^		A	utilidad para
capacitación					empresas con
					plantas o
					sucursales en
					lugares alejados, o
					cuando se requiere

			unificar procedimientos en plazos cortos (por ejemplo, decoración de locales, promociones, etc.).
Videos institucionales	X	X	Es conveniente distribuir a cada empleado una copia del video institucional, que generalmente muestra la magnitud de la empresa y la opinión de sus principales responsables.

(Amado y Castro, 2001: 145-155)

Por supuesto, la comunicación corporativa, conformada por la conducta y la acción comunicativa de la empresa, será el pilar en que se sustentan todas las estrategias.

### Comunicación corporativa

La comunicación corporativa es presentada por Van Riel como la integración de tres formas de comunicación existentes en las organizaciones; la de dirección es aquella que ocurre "entre la dirección y los públicos objetivo internos y externos", entendiendo por "dirección" a todas aquellas personas que poseen autorización para "ejercer una influencia, tanto interna como externa, en los accionistas y agentes financieros y, de esta forma, acceder a los recursos esenciales para la empresa" (1998: 2). La comunicación de marketing, se relaciona con "publicidad, marketing directo, venta personal, patrocinio, etc." y constituye una de las que posee mayor peso dentro de las decisiones. Continuando, al autor añade la comunicación organizativa, que varía de acuerdo al tamaño de la organización y fija parámetros en la relación que guarda con sus públicos objetivo, entre otras cosas; la conforman las relaciones públicas, las relaciones interinstitucionales, con inversores, publicidad corporativa y comunicación interna, etc.

No obstante, Capriotti (1999: 72) llama comunicación corporativa "a la totalidad de recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos... es todo lo que la empresa dice sobre si misma". Esta comunicación se realiza por medio de la conducta corporativa y la acción comunicativa.

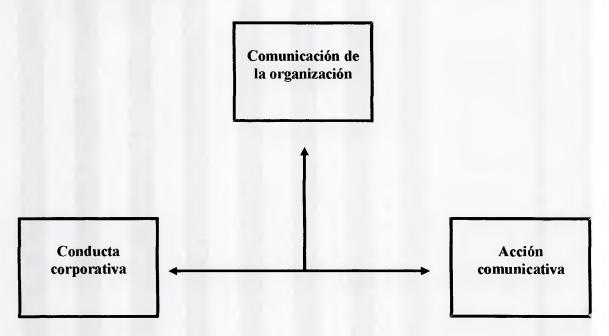
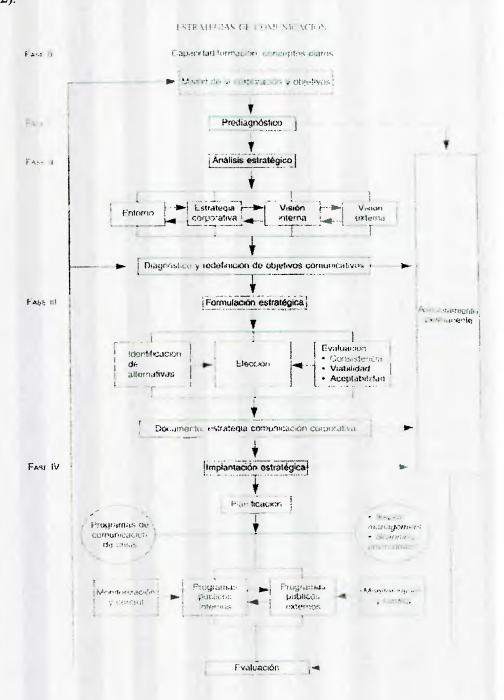


Gráfico 2. Elementos de la comunicación organizacional. (Capriotti, 1999:72).

Para Capriotti, la conducta corporativa de la empresa se traduce en "su actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace). Es el saber hacer"; mientras que la acción comunicativa la conforman "sus acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la empresa dice que hace). Es el hacer saber". Pero es la conducta corporativa como actuación cotidiana dentro de la organización, la que viene a tener una influencia mayor en la formación de la imagen de una empresa, al convertirse en "uno de los parámetros principales de evaluación de la organización" (1999: 73).

Más allá de cualquier clasificación, hay que señalar que la responsabilidad que emana de la comunicación no se encuentra en ningún caso en manos de los niveles jerárquicos altos, puesto que atañe a todos los que conforman la

organización en razón de su importancia para alcanzar el éxito en el ámbito organizativo (9-10). La idea es hacernos de "una visión entrenada para analizar y comprender espacialmente aquello que rodea a la empresa y las situaciones que vive, consciente de sus propias raíces, la cultura corporativa" (Pizzolante, 2006: 32).



#### Conducta interna

Todas las acciones que a diario tienen lugar dentro de una estructura organizacional forman parte de la conducta interna, que es "la actuación cotidiana que tiene lugar de puertas adentro de la organización... la forma en que la empresa como entidad se comporta con respecto a sus miembros, sean éstos del nivel que sean" (Capriotti, 1999: 74). Su relación con la comunicación se pone de manifiesto al reconocerla como elemento esencial en la formación de la imagen corporativa en los empleados, como "el parámetro básico de la satisfacción laboral y de la evaluación de la organización que realizarán". Se trata entonces de un primer paso dentro de la conducta corporativa, que involucra a quienes tomarán en sus manos la responsabilidad de transmitir la información hacia fuera por medio de su conducta, los trabajadores.

No se puede olvidar que "los empleados son el nexo a través del cual la organización se relaciona con sus públicos externos" y todo lo que los empleados hagan y digan en su relación directa con los diferentes públicos influirá en gran medida en la imagen que tengan de la organización. Por ello, más que "representantes" de las organizaciones, se les considera "expertos", siendo sus opiniones tomadas como referencias válidas e importantes. De allí que la identificación de éstos con la empresa a la cual pertenecen resulte tan importante para todos los procesos que tienen lugar.

#### Identidad corporativa

Proveniente del latín "identitas, -ātis", el Diccionario de la Real Academia Española define identidad como "conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás" [Documento en línea]. Van Riel (1998: 29-31) se refiere a ella como "la forma en la que una empresa se presenta a sus públicos objetivo... la autopresentación y el comportamiento de una empresa, o nivel interno y externo, estratégicamente planificados, y operativamente aplicados"; se basa en la filosofía de la organización, sus objetivos y en la imagen que se desea proyectar. Etimológicamente, identidad proviene de

la palabra idem, que significa "idéntico" pero tal como indica Costa (2003) [Documento en línea], "idéntico a sí mismo y no a otra cosa". Así la identidad implica "la dialéctica de la diferencia: el ser, o el organismo que es idéntico a sí mismo es, por tanto, diferente a todos los demás".

Esa identidad, que el autor llama "sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones", igualmente constituye un elemento que para los públicos podría muy bien no existir, debido a que éstos piensan en ella no como conceptos, sino como "una serie de vivencias y experiencias... e incluso imagen como una certidumbre" que posee valores como satisfacción y confianza.

La importancia de la imagen, como percepción de lo que se es y lo que se hace, se evidencia al señalar que "la marca ha dado origen a la identidad", cuando el comercio europeo hizo necesario para las transacciones el uso de un sello o marca distintiva que identificara cada mercadería. Se trataba de estampillas con "figuras gráficas, más exactamente 'signos', cuyo repertorio abarcaba desde anagramas, figuras geométricas y simbólicas, hasta alegorías", las cuales constituyen los orígenes concretos de la identidad de marca; es por ello que hoy en día algunas empresas aun conciben la identidad desde una perspectiva netamente gráfica, si darle su justo valor estratégico. Queda evidenciado que la identidad no proviene de los Estados Unidos, como muchos creen, sino que fue una necesidad surgida hace tres mil años en Europa, relacionada con el marcaje de los productos (2003) [Documento en línea].

Sin embargo, existe otro hecho que para Costa (2003) [Documento en línea], fue el "segundo nacimiento de la marca... el verdadero nacimiento del concepto de identidad corporativa". Ya en el siglo XX, se hace más fuerte la idea de que todas las marcas deben llevar consigo "sus signos propios de identidad"; es así como en 1908, la empresa alemana AEG contrata al arquitecto, diseñador y artista gráfico Peter Behrens, para unificar criterios en cuanto a productos, comunicaciones e instalaciones; posteriormente, el sociólogo austriaco Otto Neurath es contactado para desarrollar una visión de la organización que no sólo

se enfoque en la parte productiva y administrativa, sino que además involucre las comunicaciones y las relaciones con las personas. Estos dos personajes pueden ser llamados pioneros en el ámbito de la consultoría comunicacional.

En esa misma dinámica de 1908, Camilo Olivetti funda la industria de maquinaria de oficina y sistemas de información italiana Ivrea, con la fuerte convicción de que "las cosas materiales y la tecnología no deberían ser contempladas como ocupando una posición más elevada que la del hombre". Para 1928, es creado en Olivetti un servicio de publicidad que en 1931 se transforma en el departamento de Desarrollo y Publicidad. Después de los estragos de la segunda guerra mundial, se reestablece una oficina técnica de publicidad en la ciudad de Milán, el cual se fusiona con el departamento de publicidad de Ivrea para conformar más adelante la Dirección de Imagen Corporativa, encargada de diseñar las actividades de comunicación de Olivetti. Estas iniciativas terminaron por ser exportadas a los Estados Unidos, donde finalmente se le llamó a todos estos esfuerzos "identidad corporativa", creada en Europa pero bautizada, "empaquetada" y reexportada por los norteamericanos, conocidos por su pragmatismo (2003) [Documento en línea].

Para Tejada (1987: xii), la identidad corporativa es "el conjunto de atributos que una empresa quiere proyectar para ser reconocida de esa y sólo de esa manera, por los públicos internos y externos". Su construcción depende del sistema cultura corporativo de la empresa, pero también requiere una parte visual, "el rasgo externo más visible... en el proceso de diferenciación al entrar en la concurrencia del mercado o en el sistema social" (1987:3). Esa parte física se denomina identidad gráfica o visual (colores corporativos, logotipo, etc.) y conjuntamente con los patrones conductuales conforman la personalidad de la organización.

Bajo una perspectiva más conceptual, el elemento que posee mayor relevancia es la identidad cultural, reflejada en la definición de cultura interna corporativa o cultura organizacional; a través se ella, se presenta el patrimonio cultural que es el "capital no monetario, pero de valor económico, que es el recurso último para orientar el comportamiento profesional y ético de la

compañía". De la mano de la cultura y como un reflejo de ella, aparece "un sistema de signos físicos que la hagan reconocible en la sociedad y en el mercado", el "sistema de identidad visual" (5). En él vale la pena profundizar en el siguiente apartado, señalando sus características y los elementos que lo conforman.

Desde una perspectiva general, la conformación de la identidad corporativa se trata de un esfuerzo tanto colectivo, como objetivo. "Colectivo porque la identidad surge de la globalidad de las ideologías, prácticas y valores de la empresa. Objetivo, porque no depende del juicio individual de una persona, sino de un proceso de decantación y de elaboración supraindividual". Otro aspecto resaltante, es que la identidad se constituye por medio de dos aspectos, "la autoevaluación, que es el comienzo de una operación retrospectiva por la cual se buscan en el pasado los documentos, patrones de comportamiento, signos físicos, etc., que han distinguido a la empresa", mientras que el otro constituye una fase posterior, "establecer el listado de los principios, objetivos, ideas, etc., que deben presidir la identidad de la empresa en el presente y en el futuro" (4-5).

La relevancia de la identidad corporativa pueden reflejarse en la posibilidad que tiene una organización de influir en sus distintos públicos, considerándose efectiva cuando puede aumentar la motivación entre los empleados, inspirar confianza entre los públicos objetivo externos, tener conciencia del papel de los clientes como unos de los grupos objetivo más importante y también del papel de los públicos financieros como proveedores del capital. Su clasificación resulta de gran ayuda para comprender el funcionamiento de las organizaciones de todo tipo, entendiendo los elementos que forman parte de ella, los cuales que acompañan su cultura y a la vez, cumplen la importante labor de diferenciarla de otras similares.

# Clases de identidad corporativa

Basándose en la clasificación de varios autores, Van Riel (1998:41) distingue tres clases de identidad corporativa, la monolítica, "en la que toda la empresa utiliza un estilo único visual... los mismos símbolos en todas partes. Tales empresas normalmente se desarrollan como entidad completa dentro de un

campo relativamente estrecho" (quedando como ejemplos, Shell, Phillips y BMW); la identidad "respaldada (General Motors, L'Oreal), en la que las empresas subsidiarias tiene su propio estilo, pero donde se sigue reconociendo a la empresa matriz", es decir, pueden existir varias divisiones, por tratarse de empresas diversificadas pero siempre estará claro cuál es la casa matriz gracias a "segmentos de sus propias culturas, tradiciones y/o marcas".

La identidad "de marca", con la cual "las subsidiarias tiene su propio estilo, y la empresa matriz no es reconocida por los no iniciados", donde las marcas no guardan relación con la casa matriz, limitando "el riesgo de fracaso del producto, pero... la marca no puede beneficiarse de la reputación favorable que disfrute de la casa matriz", tal es el caso de Unilever. Pero al momento de formarse, una organización debe tener en cuenta los componentes de su propia identidad corporativa, aquellos atributos que la definen y van de la mano con los demás elementos de carácter técnico, productivo y financiero.

## Componentes de la Identidad Corporativa

Siendo la identidad corporativa la esencia misma de cualquier organización, "su modo de existir" como lo explica Villafañe (1999: 17), su estudio puede ser abordado desde diversas perspectivas, tal como el de los seres humanos. A diferencia de éstos últimos, las organizaciones carecen de un código genético, sin embargo, poseen unos "atributos igualmente identificadores y diferenciadores", algunos de naturaleza permanente y otros cambiantes e influyentes.

En razón de lo anterior, el autor presenta una concepción dinámica de la identidad, la cual "surge de la intersección de tres ejes que representan los tres rasgos estructurales que mejor la definen... el vertical, es el de la historia de organización", desde sus inicios. El segundo eje es el horizontal, que se corresponde con "la situación actual y está dominado por el proyecto empresarial que la organización ha adoptado para satisfacer su necesidades corporativas", mientras que el tercero es transversal a los anteriores, representando a la cultura corporativa que es otro de los atributos más relevantes y además temporalmente ubicado en el pasado y el presente a la vez (Villafañe, 1999: 18).

Queda claro entonces que la identidad corporativa "descansa sobre algunos rasgos inmutables y permanentes y sobre otros que no necesitan serlo, como la historia, asociada a productos y servicios pioneros, transformaciones experimentadas por mercados, clientes, proveedores, etc., así como aciertos y desaciertos; el proyecto empresarial, adaptable a las características del entorno, definido por la filosofía corporativa (conjunto de "valores asumidos por la organización para su desenvolvimiento productivo"), las orientaciones estratégicas o principios de acción que rigen la actividad empresarial y las políticas de gestión (procedimientos de todas las áreas funcionales); la cultura corporativa, conformada por "comportamientos expresos", lo que puede observarse de esa organización que se relaciona con la manera de hacer las cosas y por los "valores compartidos" por los que forman parte de ella. Finalmente, las "presunciones básicas... convicciones profundas, vigentes en la organización, sobre la realidad, el entorno y hasta sobre el género humano" (1999: 19).

Profundizando más entre los componentes de la identidad, es posible hacer referencia a los llamados "atributos permanentes de identidad", que son los siguientes: La actividad productiva o identidad sectorial, "la acción básica desarrollada por la empresa para generar valor mediante la comercialización de productos y servicios", que resulta fundamental a la hora de centrarse en una actividad productiva específica luego de una diversificación.

El otro elemento es la competencia o identidad mercadológica, que "indica la capacidad de una empresa para competir en el mercado en la comercialización de sus productos y servicios". Igualmente, cuenta la identidad diacrónica, mejor conocida como la historia de la organización; la naturaleza societaria o identidad mercantil, "la forma jurídica que adopta la empresa para el cumplimiento de sus fines", que aunque no es definitoria en términos de diferenciación, se distinguen entre ellas por los fines que persiguen. Por último, la identidad social o "conjunto de características que definen a la organización como organismo social inserto en un contexto socioeconómico concreto" (20-21).

Ahora bien, entre los atributos que definen la estrategia empresarial, la Misión posee gran relevancia debido a que, como explica Torrente (2001)

[Documento en línea], se relaciona con "el propósito fundamental por el que fue establecida la organización"; una serie de "compromisos que adopta la empresa en relación a los diferentes grupos de personas que en ella confluyen", así como todos aquellos "beneficios" que la empresa proporcionará a la sociedad, a sus clientes, al propietario o sus accionistas y por supuesto, a sus empleados. Se trata pues, de "una declaración explícita del modo en el que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica", la cual definiremos más adelante (Villafañe, 1999: 22).

La misión debe contar por lo menos con la "premisa de necesidad del cliente, que es la razón o necesidad que le lleva al cliente a hacer negocios con nuestra empresa"; la premisa que resalta "el valor de nuestro propio producto o servicio" al satisfacer las necesidades de los clientes y la premisa diferencial, "aquello que nos diferencia de la competencia en la satisfacción es esas necesidades" (1999: 22). Por tratarse de un elemento de tal envergadura, relacionado estrechamente con quiénes conforman una organización y a qué se dedica ésta. La misión, entendida como el "qué" y "quién" de la empresa, debe acompañarse de un "hacia dónde vamos", delimitado a través de la Visión. Con ella se busca "proyectar, en base a la situación actual de la empresa, el lugar en el mercado (posicionamiento) que se aspira a ocupar en un horizonte de tiempo de l a 3 años" (Torrente, 2001). [Documento en línea]

La visión, en ningún caso podrá confundirse con los objetivos de la organización, que constituyen metas alcanzables en periodos de tiempo relativamente cortos; estados a los cuales se desearía llegar en el futuro gracias a acciones previamente definidas. Dicha visión es "una imagen compartida por los miembros de la alta dirección de la empresa sobre lo que quieren ser y cómo llegar a serlo. Expresa un propósito y una dirección". Al momento de formular la visión estratégica, es necesario tener en cuenta su presentación en términos de claridad sobre lo que se requiere para alcanza el éxito, que además de ser un propósito noble implique a la personas y resulte creíble (Villafañe, 1999: 22).

El proyecto empresarial, es el otro atributo que define la estrategia de empresa y no es más que "la estrategia operativa que desarrolla la organización

para cumplir su misión. Debe contener al menos: la filosofía corporativa... las orientaciones estratégicas... y las políticas de gestión" (1999: 24). Cabe destacar que los componentes hasta ahora citados, conforman los atributos conceptuales de la identidad corporativa, acompañados de los atributos visuales o gráficos y los actitudinales; los mismos se presentan a continuación.

Desde el punto de vista visual, la identidad tiene sus atributos; Amado y Castro (1999: 56) explican que la identidad visual "se define por los rasgos visualmente reconocidos por el receptor, que sirven como identificación de la organización... actúan como estímulo recordatorio de la institución". Entonces, se manifiesta en forma lingüística (nombre) y visual (logotipo, símbolo, gama cromática), identificando, diferenciando, recordando y asociando "los símbolos con la entidad corporativa"

Se puede agregar que "los sistemas de identificación visual comprenden tanto el diseño de los signos gráficos como su aplicación en los soportes gráficos y paragráficos" (Amado y Castro, 1999: 57); entre los primeros se cuentan la papelería (papel timbrado, tarjetas, sobres, etc.); los impresos (contabilidad, compras, personal, etc.); publicaciones (ediciones especiales, de formación del personal, memoria y balance, sectoriales.); promociones y regalos (banderas, calcomanías, material para el punto de venta, entre otros). En el caso de los soportes paragráficos se pueden mencionar la arquitectura (interiores y exteriores, decoración, equipamiento, etc.); indumentaria del personal; señalización; transportes; productos y servicios (envases, empaques, embalajes, diseño de productos, manuales de instrucciones y todo aquello que llega a manos de los públicos externos).

Profundizando en lo anterior, el nombre o "es el punto de partida del proceso de identidad. Todas las empresas tienen un nombre propio, que puede ser la razón social o bien una marca más o menos abstracta" (Amado y Castro, 1999:58). Tejada (1987: 39) lo llama "nombre comunicativo... a través del cual se efectúa el proceso de reconocimiento de la empresa"; puede coincidir con el logotipo, pero no siempre es así. Su papel es más relevante, puesto que es el que suele ser captado y asumido por las audiencias como la identificación verbal de la

empresa. De acuerdo a lo que refieren, se distinguen las siguientes tipologías: descriptivos (reflejan los atributos de identidad de la empresa); toponímicos (refieren a un lugar geográfico); simbólicos (imagen metafórica); patronímicos (el nombre de un personaje clave para la organización, como el fundador); siglas (iniciales o contracciones del nombre).

En el caso del símbolo, se tiene que éste es la "marca visual que representa a la empresa... el rasgo visual más definido que posee... la expresión de la identidad física a través de una simple marca visual" (Tejada: 1987: 36-37). Éstos suelen ser arbitrarios porque no guardan una relación natural con la empresa, sólo que la representar tomando su lugar y es el tiempo el responsable de la identificación del símbolo con la organización entre sus públicos. El logotipo, por su parte, "es el nombre de la empresa, tanto en iniciales como deletreado... es otra marca de la identidad, otro aspecto del planteamiento visual de la empresa" (1987: 39); Amado y Castro (1999: 59) lo definen como "la representación gráfica del nombre propio, tal como la firma es el registro particular del nombre de una persona. Tiene la ventaja de ser legible y a la vez, pronunciable".

Por su parte, el isotipo "es una gráfica icónica que representa gráficamente a la organización. Tiene como función mejorar las condiciones de identificación, por lo tanto se deben erigir figuras estables... que faciliten la lectura"; en cuanto a sus posibilidades gráficas, éstas son múltiples, desde una deformación creativa del logotipo, representaciones más o menos realistas, personajes u objetos, hasta composiciones abstractas. Tanto el logotipo como el isotipo pueden presentarse separados, juntos o alternarse; cuando van siempre en combinación se le llama isologotipo.

Como elemento característico se tiene que la mayor parte de las empresas constituyen su identidad visual uniendo logotipo y símbolo, los cuales no pueden existir sin condiciones previamente establecidas de color y tipografía (Tejada, 1987: 39). Es así como el color o gama cromática se constituyen en otro de los elementos que conforman la personalidad de la organización desde el punto de vista físico, razón por la cual "su selección no es un trabajo secundario... cumple una función distintiva" debido a que "con el uso de unos determinados símbolos

difundidos por los medios de comunicación, las empresas logran imponer a veces una identidad cromática" (1987: 41).

"El color es un aspecto indisociable de la forma, y alcanza todos los aspectos de la identidad visual como la arquitectura y los soportes gráficos en general" (Amado y Castro, 1999: 59); por ello es conveniente recordar que algunas teorías sicológicas le otorgan significados a cada color en particular, resultando la cultura un factor determinante en la percepción de la sociedad. Ahora bien, la tipografía es "la manera como la empresa escribe su propio nombre en el logotipo... constituye otra marca de identidad, otra aplicación de llamado estilo propio de la empresa" (Tejada, 1987: 42). Algunos expertos hacen referencia a "alfabetos tipográficos" seleccionados por las compañías para convertirse en elementos de identificación visual.

Finalmente, la señalética se presenta como "el nombre con el que se conoce la teoría y aplicación de los sistemas de señalización... en el caso de las empresas, comprende las señalización muy precisa" desde que se ingresa a las instalaciones físicas de la organización. Para lograr una buena señalización es necesario hacer uso del símbolo, el logotipo y los colores corporativos "incluso utilizando las tipografías corporativas" (1987: 43).

Respecto a los elementos actitudinales que inciden en la identidad de una organización, resulta relevante lo que Villafañe (1999: 20) llama "atributos asociados a la cultura corporativa", entre ellos los "comportamiento explícitos [que] constituyen el nivel más visible y también el más cambiante de la cultura... todas esas manifestaciones que expresan una forma de ser colectiva". También se cuentan los valores compartidos "un conjunto de creencias, conscientes pero no siempre identificadas, que se han convertido en principios de comportamiento productivo o relacionado directamente con la actividad profesional"; éstos se transmiten a quienes ingresan a la empresa debido a que pueden ser comparados con una ideología corporativa. Las presunciones básicas, todas aquellas "creencias no confrontables e indiscutibles que orientan la conducta y enseñan a los miembros de la organización la manera de pensar y percibir la realidad... son invisibles y preconscientes" (1999: 25).

Así, es posible afirmar que la interpretación de los mensajes, el nivel de satisfacción con las decisiones, el sentido de pertenencia, la identificación del personal con la organización y la apertura que ésta posee en el ámbito comunicacional, se desprenden de la parte actitudinal de la identidad del público interno. Obviamente, todos los elementos antes referidos deben ser tomados en consideración cuando se trata de desarrollar análisis de la identidad corporativa.

## Perspectivas de análisis de la Identidad Corporativa

Como se ha señalado, la identidad corporativa, comprendida como la personalidad de una organización puede ser analizada desde las dos perspectivas que distingue Capriotti (1999: 140), la filosofía corporativa y la cultura corporativa. La primera es "la concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la empresa", pudiendo definirse como aquellos "principios básicos" que soportar la consecución de los objetivos finales: "las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas" e igualmente representando "lo que la empresa quiere ser". Esta filosofía normalmente es definida por el fundador de la corporación, pero la ausencia en ciertos casos de líderes específicos hace que "las pautas fundamentales de comportamiento" queden en manos de la gerencia ejecutiva (1999: 141).

El contenido de la filosofía corporativa de cada organización es la misión corporativa, los valores corporativos y la visión corporativa; en cuanto a la misión, definir el tipo de negocio y establecer "qué es y qué hace la compañía". En el caso de los valores corporativos, éstos "representan cómo hace la organización sus negocios... cuáles son los valores y principios profesionales, o sea, los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y venderlos" (142).

Asimismo, a través de la visión corporativa, "la organización señala adónde quiere llegar... la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella" (143). La cultura corporativa, por su parte, se define como "el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por

las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos", un conjunto de códigos compartidos por todos, o por la mayoría de los miembros de la organización (147).

Igualmente, al retomar los planteamientos relacionados con los atributos de identidad de las organizaciones, se puede agregar que desde su surgimiento existe la necesidad de desarrollar lo que Tejada (1987: 35) llama "documento de identidad". Esto debido a que, en lo que identidad corporativa se refiere, la definición de la cultura interna es el paso más importante y queda completamente en manos de sus directivos; para este autor, "los hilos que unen a la creación de una cultura interna corporativa con la imagen externa de esa empresa son más delgados de lo que suponemos" (1987: 8), puesto que "basta un simple error de origen –en el terreno de la cultura – para que mecanismo delicado que sostiene las ventas – la imagen – se venga abajo".

Por esta razón, los elementos primordiales a ser tomados en cuenta al momento de crear cultura en "una empresa excelente" son las "ideas, normas y valores"; como ya se han definido normas y valores, es necesario especificar que las ideas "son los conceptos actuantes en las empresa sobre el progreso y la eficiencia como motores de la producción", conjuntamente con "la relación entre las personas, la motivación que la empresa consiga inducirles para que hagan bien su trabajo, y finalmente sobre el uso del tiempo que la empresa establezca con fines productivos" (8-9).

Así, el proceso de definición de una cultura interna corporativa puede realizarse en dos etapas; la primera se basa en operaciones analíticas como las propuestas por Tejada (1987: 10), por medios de un "Análisis sincrónico: formato para el registro de la identidad a través de los datos institucionales sobre el papel de las ideas, normas y valores en la empresa", donde se hace uso de un "instrumento que registra todos los datos de la identidad cultural de la empresa" con relación a estos tres elementos y a su papel dentro de la organización. Dicho instrumento, denominado "libro blanco", constituye un registro en el que se consignan "desde las declaraciones institucionales hasta el resultado de las

introspecciones de los directivos de la empresa sobre las variables seleccionadas de la cultura interna corporativa".

Para su elaboración, la recolección de datos tiene lugar a través del "estudio de las políticas internas de la compañía" en función de las ideas de progreso y los valores en los que la empresa se fundamenta; también se emplean entrevistas en profundidad o tormenta de ideas "con o entre los directivos de la empresa para determinar la esencia nos escrita, no documentada de pensamiento que mueve a la compañía", para algunos la verdadera "raíz de sus ideas, normas y valores dentro de una perspectiva operacional".

De la misma manera, existe el "Análisis diacrónico: formato para el análisis histórico documental de la identidad corporativa", que presenta un formato con "los marcadores de cambio y estabilidad de la empresa a lo largo de su vida" (1987: 25). Para ello se propone un "formato de identidad histórica", el cual garantiza el estudio profundo de los elementos que se consideren de interés, por medio de los documentos donde se hayan plasmado "los objetivos funcionales de la empresa, el perfil de identidad buscado... los cambios de propiedad que hayan tenido lugar, el nombre jurídico, social y comunicativo de la empresa" (cuando sean distintos), al igual que datos como "las variaciones de finalidad profesional y empresarial que haya tenido", entre otras cosas. En casos donde no existe un registro detallado de identidad histórica, es válido el empleo de entrevistas en profundidad con los directivos de más alto rango en la organización (27).

En la segunda etapa, la propuesta de la identidad desde una perspectiva técnica; una vez que son recolectados los datos con los métodos analíticos es posible elaborar un documento "que proponga una identidad cultural deseada para la empresa"; el cuerpo directivo debe valerse de algún tipo de asesoría interna con la finalidad de contar con una parte que funcione como mediadora entre los intereses de quienes forman parte del proceso. En dicho documento, la empresa debe presentar "la identidad corporativa cultural" de manera cuidadosa, puesto que "allí se inscribirán las decisiones de política cultural a las que deberá ceñirse la misma por un lapso de tiempo considerable"; de allí que sea necesario el

consenso de los directivos, así como la elección de la identidad visual que junto al documento de identidad, será "la base para cualquier decisión de publicidad, relaciones públicas y política interna de comunicación" (35).

## Imagen corporativa

Del latín "imago, -ĭnis", la imagen se presenta en el Diccionario de la Real Academia Española como "figura, representación, semejanza y apariencia de algo"; esta sería, por supuesto, una lejana aproximación a la definición clara del concepto de imagen, sobre todo si partimos de los señalamientos de Capriotti (1999: 15) referidos a la polisemia del término. Van Riel (1998: 64) afirma que "la imagen se construye como una unidad de atributos que no son en sí mismos esquemas de sentido separado y aislado, sino que están mutuamente ligados y erigidos unos sobre otros". Ésta se conforma a partir de un grupo de atributos centrales o básicos y otros secundarios o periféricos, "que variarán en función de los intereses de cada público en relación con la organización".

Los atributos centrales son aquellos inherentes a una empresa desde su concepción, que la hacen ser quién es y la llevan a clasificarse dentro de un sector específico (básicos de todas las empresas de su tipo), como por ejemplo, las empresas manufactureras o las de servicios. Los secundarios dependen de los centrales y son los que no desempeñan un rol estratégico de relevancia para la organización, es decir, pueden variar sin que la empresa modifique su imagen corporativa (aquello que se percibe externamente). Por su parte, los diferenciales, cumplen la labor de establecer parámetros de distinción entre las organizaciones, las cuales los emplean para resaltar de aquellas que comparten los mismos atributos centrales; estos últimos pueden ser desarrollados convertidos en ventajas competitivas (Capriotti, 1999: 59-60). Para Costa (2003) [Documento en línea], "el paradigma del siglo XXI" presenta vectores "claramente estratégicos: la Identidad, la Cultura, la Acción, la Comunicación y la Imagen". Dicho proceso se presentaría con dos ejes, donde verticalmente "están interconectados la Identidad y la Imagen. Horizontalmente lo están los actos y los Mensajes. En la encrucijada de los ejes está el vector cultural... da sentido y valor diferenciador"; se trata entonces de un elemento que transformará la gestión comunicacional en "percepciones y experiencias vividas por el público".

Por ende, "quién es (la empresa) equivale a su identidad; qué hace se expresa en actos, decisiones, actuaciones; qué dice significa 'qué comunica'; qué es para mí (la empresa), es la imagen" y es así como el proceso de formación de la imagen va entrelazado, surgiendo desde el centro mismo de la organización, cómo se define. La identidad se transforma y valoriza en una imagen que pasa al "imaginario colectivo", lo que hace que el cómo se hacen o se comunican las cosas sea más importante que lo que se hace en sí. Ese cómo pasa a ser "subsidiario de la Cultura organizacional, y ella transforma el quién y los qué en Personalidad y Estilo corporativos: componentes cualitativos de la imagen". (Costa, 2003) [Documento en línea].

En el mismo orden de ideas, la influencia de la empresa en la percepción que tienen de ella queda claramente expresada en la concepción de Villafañe (2002: 24) acerca de la imagen corporativa, colocándola como "resultado de la integración, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior", resaltando para el caso lo que este autor llama imagen intencional, "la cual se crea a partir de la identidad visual y la comunicación corporativas". Es "la representación isomórfica de la identidad de la empresa"; el autor habla de un "isomófismo gestáltico", porque la imagen resulta "el equivalente estructural de la identidad de la empresa" (2002: 28-29). Como novedad, Tejada (1987: x) incorpora la gestión de la imagen entendida desde la perspectiva de un "conjunto de decisiones de la gerencia que le permiten a la empresa proyectar una imagen basada en una identidad".

## Proceso de formación de la imagen corporativa

Para la construcción de una imagen, es necesario gestionar la identidad de una organización; pero este proceso no puede realizarse de manera contraria, puesto que la imagen requiere de un verdadero soporte, "sustancia real" como lo llama Costa (2003) [Documento en línea], debido a que "se gestiona indirectamente. Porque la Identidad y la Cultura... son mensajes, cosas y relaciones que son emitidos y protagonizados por la empresa", mientras la imagen

se conforma por medio de "percepciones y experiencias protagonizadas e interpretadas por los públicos". Dicho procedimiento transformador no es conciente, muy sutil, que se vale de la identidad para llenar de "personalidad y estilo a la imagen (a la empresa en realidad) a partir de su origen identitario". La conducta y la gestión de la comunicación serán entonces los elementos encargados de concretar los hechos y mensajes que la empresa quiere transmitir.

Durante el proceso de formación de la imagen corporativa, para fines de su comprensión es posible diferenciar entre el origen de la información (la organización o el entorno), la obtención de ésta por parte de los públicos (fuentes y estrategias) y el procesamiento interno de los datos obtenidos por los individuos (proceso cognitivo interno) (Tejada, 1999: 69-70). Al hablar de información, hacemos referencia a todos los mensajes relativos a una organización, voluntarios o involuntarios, efectivamente recibidos por los públicos (1999: 71). Concientes de que factores externos tienen incidencia en la conformación de una imagen definida, las empresas intentan por todos los medios reducir el ruido que pueden generar factores propios del entorno, intentando influir de manera positiva en los públicos objetivo, por medio de estrategias "de acción y comunicación". Con lo anterior las comunicaciones se pueden convertir en elemento controlable, a diferencia de las informaciones emanadas del entorno.

Seguidamente, Villafañe (2002: 24) indica la viabilidad de la concepción gestáltica de la imagen corporativa, que "supone un proceso de conceptualización por parte del receptor, que metaboliza un conjunto de inputs transmitidos por una empresa", donde el papel del receptor se vuelve fundamental en razón de que "existe una parte de dicho resultado que no depende del estímulo objetivo, sino del propio proceso conceptualizador del individuo", convirtiendo la identidad de la empresa (estímulo), en la imagen deseada. Esto último se alcanza a través de "trabajo corporativo", conformado por "la identidad visual, cultura y comunicaciones corporativas (26-28). No obstante, es de suma importancia tener presente que ni el "trabajo perceptivo" realizado por los receptores, ni el "trabajo corporativo", podrán "crear una imagen del algo que no es", lo que consolida la

idea de Villafañe de presentar una "imagen intencional... realista, basada en la identidad corporativa, debido a la lentitud con la que ésta cambia" (27).

Reforzando lo anterior, "el trabajo corporativo persigue la creación de una imagen intencional que induzca, sin más, una posible imagen pública de la empresa partir de la intervención sobre dos de las tres variables corporativas canónicas", a saber, la identidad visual y la comunicación corporativa (27). Capriotti (2004: 61), nos remite a un enfoque de la imagen corporativa como "una construcción que es propiedad de los públicos, algo que está ubicando en el receptor dentro del proceso general de comunicación", observándose claramente focalización en "la percepción real que tienen los... públicos sobre una organización, a partir de un conjunto de atributos".

En razón de ello, la imagen corporativa "adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma (Capriotti, 2004: 63). Los beneficios que reporta la gestión de imagen, de acuerdo con lo señalado por Tejada (1987: x), redundan en el "control sobre un activo de la empresa – la imagen – que habitualmente ha sido un recurso desperdiciado", junto a "una valorización económica, lo cual representaría una ventaja si va a ser traspasada de dueño o a cotizar en bolsa", al igual que un conocimiento profundo de la organización y "una mayor racionalidad social".

## CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

El siguiente apartado tiene como finalidad definir la estructura metodológica de la investigación realizada, partiendo del nivel y señalando el tipo de estudio desarrollado; posteriormente, se presenta el diseño acompañado por una descripción detallada de los procedimientos, actividades o fases que lo comprenden. Adicionalmente, el objeto de estudio es presentado minuciosamente, indicando las características de la población así como las actividades que permitieron seleccionar la muestra y su tipología.

Dentro de este marco, se requiere igualmente explicar en términos operativos aspectos relacionados con las variables estudiadas. Las técnicas e instrumentos empleados al momento de recolectar la información necesaria, descritos de manera clara, añadiendo además las razones que motivaron su escogencia y otros elementos directamente enfocados en su utilidad, como la manera en que se han validado y la demostración fehaciente de su confiabilidad a través de los cálculos que correspondientes.

## Nivel y tipo de investigación

Cuando se habla de nivel de la investigación, se hace referencia a la escala dentro de la taxonomía del conocimiento; en este caso específico, se trata de un estudio descriptivo y de campo, basado en revisión documental, donde los objetivos específicos van en concordancia con el general, definiendo una serie de acciones que se han realizado para llevar a buen término la indagación. Es así como el presente caso se ubica dentro de lo que Lozano (2006: 3-4) describe como "enfoque positivista", que viene a identificarse "con el método general de las ciencias naturales: la concepción de que los fenómenos sociales, al igual que los naturales, responden a leyes universales intercambiables, y de que el científico social debe adoptar una posición de plena neutralidad".

Entonces, es posible señalar que bajo esta corriente, el investigador no constituye un agente "del cambio social, sino un observador objetivo que desde

afuera analiza las causas y las leyes que rigen los fenómenos sociales (y comunicacionales)", por lo que la estrategia metodológica se basa "en el estudio sistemático sólo de aquello que es detectable a través de los sentidos y que se diferencia de la subjetividad de los sentimientos, los principios filosóficos o éticos, y el compromiso social" (2006: 4). En concordancia con lo planteado, el rol de quien investiga no va más allá de un acercamiento gradual, con el cual se conoce la realidad que conforma el entorno investigado y se encarga de seleccionar un grupo de individuos para obtener los datos a través de una serie de instrumentos elaborados y por supuesto, de la percepción propia de los hechos conformada a través de la observación.

Sin duda, el tipo de estudio es precisamente el que determina "la estrategia de investigación, su diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación", los cuales varían de acuerdo con la tipología (Hernández, Fernández y Baptista, 1998: 58). En tal sentido, se tomaron en cuenta diversas clasificaciones, especificando la relación con el contexto que enmarca esta investigación.

Así, Hurtado (1998: 148) presenta nueve tipo de investigación, desde la descriptiva hasta la evaluativa, según el alcance; se pudo identificar la presente como investigación descriptiva y de campo, que busca describir los eventos objeto de estudio dentro de un contexto específico, señalando "las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier otro evento sometido a investigación... miden diversos aspectos o dimensiones del evento investigado" (1998: 223).

La idea es categorizar en base a rasgos diferenciadores, representando los hechos "por medio del lenguaje, de modo tal que al leer o escuchar las expresiones verbales, se puede evocar el evento representado o figurado", haciendo uso del lenguaje escrito, gráfico, simbólico, etc. Estas investigaciones pueden orientarse a captar la presencia o ausencia de un evento en un contexto; caracterizar globalmente el evento... o enumerar sus características; identificar las formas bajo las cuales aparece; identificar y clasificar eventos en ese contexto; detectar cuántas veces aparece un evento, o con cuál intensidad, así como dónde

aparece, cuándo y quiénes participan en él y describir el desarrollo o los procesos de cambio en un evento a largo tiempo (1998: 223).

En estos casos, se describe la "situación inquietante", se plantea la justificación, se detectan las necesidades y posteriormente, se plantean objetivos descriptivos. Los resultados "se organizan, se clasifican, se categorizar y se integran a fin de presentar una imagen detallada... Los datos pueden presentarse mediante símbolos verbales (palabras), símbolos visuales (imágenes, gráficos)... o matemáticos" (227-229). Por ello, la estadística descriptiva, muy utilizada para presentar resultados en estas investigaciones debe acompañarse de su significado, la descripción detallada y sintetizada de los hallazgos.

Se tiene que éstas señalan las características fundamentales de un conjunto de fenómenos que Sabino (1997: 60), llama "homogéneos", empleando "criterios sistemáticos" que saquen a relucir determinados elementos que conforman "su estructura o comportamiento", haciendo posible "obtener una información sistemática sobre los mismos". Según el criterio de contexto o la fuente de donde se obtienen los datos de interés, es posible señalar que se trata de un estudio de campo, que tiene por objeto "describir un evento obteniendo los datos de fuentes vivas o directas, en su ambiente natural, es decir, en el contexto habitual al cual ellas pertenecen, sin introducir modificaciones de ningún tipo", con la idea fundamental de "captar el evento en su medio, por lo que puede equipararse a una 'fotografía' de la situación... presenta el panorama del estado de uno o más eventos en una población" y se considera "más intensivo que extensivo" (Hurtado, 1998: 230).

## Fases de la investigación

Iguarta y Humanes (2004: 72), manifiestan que el proceso de investigación científica está compuesto por las siguientes fases: seleccionar un problema, revisión teórica y documental, establecimiento de hipótesis, metodología y diseño de la investigación recogida de datos, análisis e interpretación de los datos, presentación de resultados y la replicación, proceso gradual que se conecta con la primera fase. Dicho de otro modo, la primera fase se

corresponde con el acercamiento a la organización y el reconocimiento de sus necesidades reales, en términos del tema desarrollado; posteriormente, se inició la segunda fase, conformada por una profunda revisión documental de material relacionado con el área de interés, la comunicación organizacional.

Conjugando los requerimientos de la empresa con las inquietudes en cuanto al tema, se decidió focalizar el estudio en la identidad corporativa. A lo anterior, le siguió el proceso de observación directa de la realidad organizacional de C.A. Cervecería Regional del Centro, el cual se extendió mientras se aplicaron los instrumentos seleccionados. Siguiendo ese orden, se recolectaron los datos a través de la muestra escogida, los cuales fueron tabulados y analizados por medio de estadística descriptiva.

De esa interpretación se obtuvieron los datos claves que, en concordancia con los objetivos planteados, permitieron ofrecer tanto las conclusiones como las recomendaciones de la investigación. Este es el producto final, presentado ante la organización en forma de un proyecto que busca responder a sus requerimientos puntuales en materia de identificación del personal con los atributos organizacionales, aquellos que forman su identidad corporativa.

## Diseño de investigación

Desde la perspectiva más general, el diseño de investigación se encarga de "proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo" (Sabino, 1992: 87-88). El diseño implica igualmente concebir la manera práctica de dar respuesta a las preguntas claves para el estudio; éste permite que el investigador se formule un plan para alcanzar las metas y objetivos propuestos; de un buen diseño depende la validez real de los resultados obtenidos, debido a que la precisión de éstos varían en función de la estrategia planteada (Hernández, Fernández y Baptista, 1998: 106). Es así como expertos en el área metodológica difieren en la clasificación de los diseños en función del tipo de datos recolectados.

No obstante, la más sencilla categorización divide a los diseños de investigación en experimentales y no experimentales, aplicando para este caso específico un tipo no experimental, donde no se manipula de manera deliberada ninguna de las variables y "no hacemos variar intencionalmente las variables independientes", característica fundamental de las investigaciones experimentales. También llamada "ex post facto", en ella no hay "condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos", que son observados de manera natural y sin intervención del investigador (1998: 106). En casos como éste, no se construyen realidades o situaciones con el fin de ser observadas, sino que se observan esas mismas realidades en su contexto, luego que ocurren: "consiste en tomar como experimentales situaciones reales que se hayan producido espontáneamente, trabajando sobre ellas como si efectivamente se hubieran dado bajo nuestro control" (184-185).

En el caso de los estudios descriptivos, los requisitos son "amplitud del foco, perspectiva de temporalidad y fuentes de recolección de datos" (Hurtado, 1998: 277); cuando se hace referencia a los diseños de campo, Sabino (1997: 89), señala que se refieren a "los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador". Cabe destacar, que es igualmente aplicable la tipología "estudio de caso", según la cual se realiza "un estudio profundizado y exhaustivo de uno o muy pocos objetos de investigación, lo que permite obtener un conocimiento amplio y detallado de los mismos, casi imposible de alcanzar" por medio de otros diseños (Sabino, 1992: 106).

#### Población

La población es definida por Hurtado (1998: 152) como un "conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuando a una serie de características, de los cuales se desea obtener alguna información", e igualmente como "todos los casos que concuerdan con un serie de especificaciones" (Hernández, Fernández y Baptista, 1998: 204). El interés en definir la unidad de análisis de una investigación se centra en la necesidad de conocer en detalle las

características del objeto a investigar, quiénes son aquellos que van a ser sometidos a medición y por cuáles razones, quedando entonces como unidad de análisis C.A. Cervecería Regional del Centro, planta ubicada en la zona industrial Santa Rosalía, en la ciudad de Cagua, estado Aragua.

Posteriormente, se delimita la población, el grupo de personas, objetos o situaciones a estudiar y sobre quienes recaerán las consecuencias de los resultados. De acuerdo con los datos obtenidos del departamento de Recursos Humanos de C.A. Cervecería Regional del Centro (planta Cagua), su público interno está conformado por novecientas veinticinco personas (925) de distintos niveles socioeconómicos y pertenecientes a diversos estratos dentro de la jerarquía organizacional.

Vale la pena destacar, que se toman en cuenta los empleados de dicha planta como delimitación para el caso objeto de estudio, entre las mil cuatrocientas ochenta (1480) personas que dependen de la organización pero se ubican en otras partes del país como el oriente, occidente, los llanos y el resto de la zona central. El interés en el público interno se relaciona directamente con la definición de identidad corporativa, como reflejo del reconocimiento de los atributos organizacionales por parte de quienes interactúan bajo las condiciones específicas de una organización determinada. La población quedó conformada de la siguiente manera:

Cuadro 2 Población total

Estrato	Descripción	Nº de personas
1	Personal de Nómina diaria	555
2	Personal de Nómina mensual	330
3	Personal de Nómina confidencial	40

(Departamento de Recursos humanos Cervecería Regional, 2007)

#### Muestra

En cuanto a la muestra, se puede definir como "una porción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se considera representativa" (Hurtado, 1998: 154), a través de la selección de "cuáles de las unidades de estudio serán observadas", proceso denominado muestreo. Ese subgrupo de la población, delimitado a través de características propias de la misma para este caso específico, ha sido seleccionado por medio de un muestreo intencional, que para Ramírez, (2000: 75), "implica que el investigador obtiene información de unidades de población escogidas de acuerdo con criterios previamente establecidos". Igualmente, este autor señala que es posible en investigaciones sociales, tomar un "aproximado" de 20 ó 30%, con lo cual "se tendría una muestra de elevada representatividad"; Tamayo (1995: 118), por su parte, indica que quien investiga "selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población".

Si se trata entonces, de una población "heterogénea con respecto a una o varias características relevantes para los resultados, y algunos sectores de la población son tan pequeños que corren el riesgo de no quedar representados en ella, se utiliza el muestreo estratificado", el cual consiste en "fragmentar la población en subgrupos con integrantes homogéneos entre sí, en cuanto a una o varias características particulares" (Hurtado, 1998: 161). Es así como se escoge una muestra "en función del control que se pretende establecer sobre determinadas variables extrañas, o con base en una serie de criterios que se consideran necesarios para tener una mejor aproximación al evento" (1998: 164).

Precisamente, debido a la diversificación por nivel jerárquico que existe en C.A. Cervecería Regional, se utiliza un muestreo estratificado, obteniendo de la organización la cantidad de personas que conforman cada estrato para luego tomar un número representativo de cada uno y emplear el azar simple. La muestra es entonces un 20% del total (ciento ochenta y cinco personas), obtenido a través de la distribución proporcional (porcentaje igual de cada estrato); en cuanto a los niveles o estratos que existen, se cuentan la nómina confidencial

(vicepresidentes), mensual (personal administrativo) y diaria (personal obrero), quedando la muestra distribuida como se presenta a continuación:

Cuadro 3
Muestra por estratos

Estrato	Descripción	N° de personas que conforman el estrato	Porcentaje de la muestra	N° de personas que conforman la muestra	Instrumento
1	Personal de Nómina diaria	555	20%	111	Cuestionario
2	Personal de Nómina mensual	330	20%	66	Cuestionario
3	Personal de Nómina confidencial	40	20%	8	Cuestionario
4	Vicepresidente de Imagen y relaciones corporativas	1	100%	1	Entrevista

(Planas, 2008)

#### Técnicas e instrumentos de recolección de información

Entre las técnicas empleadas en esta investigación se tienen las cuantitativas, basadas "en observaciones cuantificables y susceptibles de tratamiento estadístico", utilizadas con la idea de "detectar tendencias generalizables en el comportamiento y en las actitudes de las personas, de tal manera que cualquier investigador, siguiendo el mismo protocolo de investigación, llegue a los mismo resultados" (Iguarta y Humanes, 2004: 10). Con esto se deja claro que la muestra considerada representativa, permite obtener "tendencias generalizables a grupos amplios" (2004: 11), gracias a la observación de conductas o actitudes manifiestas", por medio de la técnica de la encuesta.

No obstante, es posible desarrollar modelos de investigación que incluyan aspectos de enfoques cuantitativos y cualitativos, predominando siempre uno de

ellos; en este caso particular, dentro de las técnicas de investigación se cuentan las encuestas, que como se indicó establecen parámetros cuantificables y están orientadas hacia el receptor de los mensajes que la empresa produce y difunde en lo que a atributos organizacionales se refiere. Asimismo, la entrevista y la observación, dirigidas al emisor que para el caso, vienen a ser los agentes productores y difusores de los mensajes ya señalados.

Continuando, un instrumento de recolección de datos es "cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información", según platea Sabino, (1992: 143), quien igualmente separa los datos primarios, obtenidos por el investigador directamente de la realidad, de los secundarios o registros escritos procedentes de otros contactos con situaciones prácticas en el pasado, ya procesadas por otro investigador. Entre los secundarios se cuentan las referencias de carácter documental, sin distinciones provenientes de la naturaleza de las mismas; pero son las fuentes primarias las que deberán ser buscadas y encontradas entre la muestra, a través de la aplicación de los instrumentos.

Allí se evidencia la importancia de seleccionar un instrumento que se adapte a las necesidades de cada investigación, evitando correr riesgos relacionados con imprecisiones o errores que desvirtúen los resultados del estudio. La observación, descrita como "el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar" (1992: 146), entendida igualmente como un procedimiento con carácter científico, está basada en "percibir activamente la realidad exterior con el propósito de obtener los datos que, previamente, han sido definidos como de interés" (147).

Además, es importante señalar que Sabino categoriza la observación como simple y participante; la simple, que fue utilizada para obtener datos en esta investigación, puede ser directa e indirecta; mediante la observación directa, es posible acercarse a la realidad analizada, recabando información como un elemento externo que se incorpora a ella de manera temporal, sin afectar el normal desenvolvimiento de las personas o situaciones (148-149). Con miras a desarrollar un estudio bien estructurado, se hizo necesario elaborar un registro de observación

que posee una serie de elementos relacionados con los medios de comunicación empleados por la organización para la transmisión de los mensajes al público interno. Dicho registro, sirvió para analizar las acciones comunicacionales dirigidas al público interno en términos de su efectividad, conjuntamente con los resultados arrojados por la entrevista.

Como ya se explicó, por tratarse de un muestreo de tipo intencional, es posible hacer uso de la encuesta como técnica para recolectar la información; debido a la precisión que se obtiene, así como la rapidez con que puede ser aplicado entre un número nutrido de personas en poco tiempo, se consideró el cuestionario como una herramienta idónea. Desde esa perspectiva, el cuestionario como "instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular", se adapta a las necesidades del investigador.

Por su parte, la entrevista es definida como "una interacción entre dos personas, una de las cuales –el investigador –formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras la otra –el investigado –proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada" (Sabino, 1992: 146). Para hacer uso de esta técnica, es necesario seguir una serie de parámetros previamente establecidos por el investigador, que fueron estructurados de acuerdo con el nivel de formalización; en este caso, se trata de un formato de entrevista estándar, aplicado a todos los integrantes del estrato a cual estuvo dirigido, principalmente aquellas personas que de alguna manera inciden directamente en la producción y difusión tanto de directrices como de mensajes relacionados con los atributos organizacionales (específicamente, el Vicepresidente de Imagen y Relaciones Corporativas de C.A. Cervecería Regional).

Por esta razón, se desarrolló un formato de entrevista estructurada, formal o estandarizada, "una especie de interrogatorio en el cual las preguntas se le formulan a las diferentes personas, manteniendo siempre el mismo orden y con los mismos términos" (Hurtado, 1998: 461). Sin embargo, la cantidad de personas que conforman los estratos más bajos dentro de la estructura organizacional, es decir, el grueso de la población, obliga a la elección de una técnica mucho menos personalizada, que requiera menor tiempo al ser aplicada; es aquí donde se

considera la encuesta como la opción más viable, ya que al no requerirse un diálogo con el entrevistado, el grado de interacción es menor. Esto no significa que necesariamente se pierdan detalles de interés para la investigación debido a que la observación se plantea de manera tal que permita evitar esa situación.

El cuestionario resultó el instrumento más idóneo para poder llegar a todo el grupo de personas que conforma los tres primeros estratos de la muestra, el cual se entrega al encuestado para que éste "por escrito, consigne por sí mismo las respuestas... puede considerarse una derivación o forma muy particular de la entrevista, aunque es claro que no se trata de una entrevista", porque carece de la necesaria interacción que define a esta última (Sabino, 1997: 161). Se desarrolló entonces un cuestionario compuesto por dieciséis afirmaciones, las cuales están orientadas a diagnosticar la situación actual de la identidad corporativa de la organización, de acuerdo al reconocimiento de sus atributos por parte del público interno. Igualmente, sirvió para determinar el nivel de identificación del mismo público.

#### Validez de los instrumentos de recolección de información

Hurtado (1999: 443), define validez como el "grado en que un instrumento realmente mide lo que pretende medir, mide todo lo que el investigador quiere medir y si mide sólo lo que se quiere medir". Para demostrar la validez de los instrumentos de recolección de datos desde el punto de vista de su contenido, se aplicó la técnica de juicio de expertos, la cual consiste en la revisión de por parte de un panel de especialistas en el área investigada.

En ese sentido, se solicitó la evaluación de los instrumentos a un (1) especialista o técnico con comprobada experiencia en el tema de investigación, un (1) especialista en metodología y un (1) representante del departamento de Recursos Humanos de C.A. Cervecería Regional. A éstos se les facilitó un ejemplar de cada uno de los instrumentos preliminares, la tabla de operacionalización de variables y un formato que sirvió para plasmar sus opiniones al respecto. Dicho formato sirvió para que los expertos evaluaran la congruencia de los ítems con los objetivos de investigación, así como la

pertinencia, factibilidad, contenido y la redacción; los evaluadores marcaron con una equis (X) la opción de su preferencia, de acuerdo con la escala presentada a continuación:

Cuadro 4
Escala de ponderación de los instrumentos por expertos

Escala	Ponderación
Alta	3
Regular	2
Baja	1

Planas (2008).

De la misma manera, se le consultó a los especialistas acerca de la suficiencia de los ítems y elementos de mejoramiento. Tras su ponderación en función de la escala presentada, se sumaron los resultados obtenidos y posteriormente, se calculó la media aritmética (X) para cada caso. Dichos resultados son mostrados a través de un cuadro, el cual incluyó además el cálculo de la media total.

Cuadro 5 Valoración de expertos

Experto 1	Experto 2	Experto 3	Total	Promedio
3	2,8	2,9	8,7	2,9

Planas (2008).

Tal como se observa en el Cuadro 5, el resultado obtenido fue de 2,9, muy cercano a 3, máxima ponderación en la escala; esto indica que los instrumentos aplicados pueden ser considerados válidos. Una vez que tuvo lugar la validación, se procedió a incorporar las observaciones que se consideraron pertinentes en relación a los objetivos, quedando estructurados los instrumentos posteriormente aplicados a la muestra perteneciente a las nóminas diaria, mensual y confidencial de C.A. Cervecería Regional del Centro (Ver anexos 3, 5 y 7). Junto con la

validez, la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento contribuye a reforzar la credibilidad sobre los resultados obtenidos, tras su aplicación entre el conjunto de individuos seleccionados para tal fin.

#### Confiabilidad de los instrumentos de recolección de información

En relación a la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos, Hurtado (1999:438-439), señala que ésta "se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados". Esa "exactitud de medición", se calcula mediante fórmulas y de diversas maneras, dependiendo del tipo de preguntas que conformen el instrumento. En este estudio, por tratarse de un cuestionario tipo Lickert, con una escala de opciones que intentan identificarse con la opinión de los encuestados, se hace necesario el cálculo de la consistencia interna. Se trata de "un indicador directo de la fiabilidad del test que indica el grado en que la gente tiende a acertar también los demás ítems"; mucho más claro, se relaciona directamente con "el grado en que los ítems ordenan a las personas de la misma manera" (Glosario de términos Universidad Autónoma de Madrid, 2004) [Documento en línea].

Con el fin de determinar la consistencia interna, se emplea el Coeficiente Alfa, también llamado Alfa de Cronbach, que es la unidad para medir su fiabilidad empleada actualmente (Cabrero y Martínez, 2003) [Documento en línea].

La siguiente es la fórmula para el cálculo de la consistencia interna:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( \frac{1 - \sum Si^2}{St^2} \right)$$

Donde:

α = Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach.

K = Número de ítems del instrumento.

 $Si^2 = Varianza de cada ítem.$ 

 $St^2 = Varianza total.$ 

Para aplicar la fórmula se deben seguir los pasos necesarios, tales como la realización de una prueba piloto, que consiste en "administrar el cuestionario a un

conjunto reducido de personas para calcular su duración, conocer sus dificultades y corregir sus defectos antes de aplicarlo a la totalidad de la muestra" (Sabino, 1997:160). Según explica Malhotra (2004: 501), "la muestra de la prueba piloto es pequeña y varía de 15 a 30 encuestados en la prueba inicial, dependiendo de la heterogeneidad de la población objetivo". Se obtiene entonces un coeficiente de consistencia o confiabilidad que "oscila generalmente entre 0 y 1... por encima de 0.7 son adecuados (recomendables por encima de 0.8)", esto se debe a que "por debajo de ese valor indican que nuestras estimaciones pueden ser imprecisas" (Glosario de Términos de la Universidad Autónoma de Madrid, 2004) [Documento en línea].

En este caso, se llevó a cabo con un número de quince (15) sujetos con características muy simulares a las de la muestra. A través del uso del programa Excel, versión 2003 y el software SPSS para Windows, versión 13.0, se obtuvo un coeficiente Alfa de 0,8. Su cercanía a 1 permite afirmar que el citado instrumento es altamente confiable.

#### Análisis e interpretación de los resultados

El análisis de resultados va de la mano con el tipo de investigación, la clase de datos que se obtengan de ella y la escala que se utilice para desarrollar los instrumentos de recolección de información; con el análisis se logra "aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permitan al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos" (Hurtado, 1998:181). En primer lugar, se categorizó la información obtenida, estableciendo criterios que dependen directamente del objeto de estudio; luego se calificaron y tabularon los resultados, colocando cada ítem en la categoría que le corresponde (tabulación, graficación); por último, se analizaron e integraron esos resultados relacionándolos o comparándolos. El tipo de análisis es elegido "en función de las características de los datos obtenidos... el nivel de medición... y el diseño de investigación" (1998:182).

En este caso, se trata de una investigación que emplea mayoritariamente técnicas cuantitativas, manejando datos numéricos y métodos de análisis

congruentes con su metodología. Por ello, se empleó la estadística descriptiva, la cual consiste en la agrupación de las respuestas dadas por cada uno de los individuos que conforman la muestra, por orden de frecuencia absoluta y relativa acumulada (porcentaje). De allí que, los resultados obtenidos mediante la aplicación de instrumentos sean analizados con pruebas estadísticas, estableciendo parámetros comunes, presentando gráficamente los porcentajes de coincidencias e interpretando esas cifras en términos conceptuales. Así pues, para la tabulación y el procesamiento de los datos se utilizó también el programa Excel, versión 2003 al igual que el software SPSS para Windows, versión 13.0, a fin de obtener una serie de índices que permitieron realizar el análisis de los datos. En este caso, se trata del Coeficiente o Índice de Concordancia Kappa de Cohen, que mide "el acuerdo entre las evaluaciones de dos jueces cuando ambos están valorando el mismo objeto", (SPSS, 2004) es decir, el porcentaje de acuerdo entre dos observadores frente a un elemento común.

La idea fundamental es realizar el cruce de datos obtenidos entre pares de ítems del cuestionario aplicado que apuntan hacia la misma variable, tales como Identificación, Satisfacción y Reconocimiento de los elementos de identidad. El coeficiente Kappa fue propuesto por Jacob Cohen en 1960, "para el caso de dos evaluadores o dos métodos, por lo que a menudo se le conoce como Kappa de Cohen" (Molinero, 2001) [Documento en línea]. Posteriormente, el índice fue generalizado para el caso de más de dos evaluadores por Joseph Fleiss. Una de las ventajas que se atribuyen a Kappa es que corrige el porcentaje de acuerdo que pueda deberse al azar; así pues, para conocer hasta qué punto la concordancia observada es superior a la que se espera obtener por azar, se define el índice de concordancia Kappa tal como lo explica la siguiente fórmula:

Donde:

Po= Proporción de concordancia observada.

Pe = Proporción de concordancia esperada por puro azar.

## 1-Pe = Margen de acuerdo posible no atribuible al azar.

En caso de acuerdo perfecto, la proporción de concordancia será 1, por ello se dice que 1-Pe representa el margen de acuerdo que no se atribuirá al azar. De allí que en caso donde se considera que existe una concordancia perfecta, el valor de Kappa es 1; "si la concordancia observada es igual a la esperada kappa vale 0; y en el caso de que el acuerdo observado sea inferior al esperado el índice kappa es menor que cero" (2001).

Por su parte, Landis y Koch propusieron en 1977, los márgenes para valorar el grado de acuerdo en función del índice Kappa presentados en el siguiente cuadro:

Cuadro 6 Escala de valoración de Kappa

Карра	Grado de acuerdo
< 0	Sin acuerdo
0-0,2	Insignificante
0,2-0,4	Bajo
0,4-0,6	Moderado
0,6-0,8	Bueno
0,8-1	Muy bueno

Molinero (2001) [Documento en línea]

El software SPSS para Windows, versión 13.0 será la herramienta a utilizar para el calcular el coeficiente Kappa, debido a las múltiples bondades del programa a la hora de realizar cálculos estadísticos de esta naturaleza. Por supuesto, los indicadores numéricos estarán acompañados de su respectivo análisis, facilitando así la comprensión de su significado.

Vale resaltar, que los objetivos de investigación han sido tomados en cuenta durante esta etapa, puesto que en base a ellos son elaboradas las conclusiones y recomendaciones. En cuanto a la interpretación, cuyo fin es transformar esos resultados en afirmaciones con significados concretos, la

explicación es el método más adecuado a la hora de darle significado, buscando una "comprensión más amplia de los resultados" y estableciendo "la conexión entre los datos y la teoría que se utilizó como marco de referencia", para cerrar con "las implicaciones, aportes y consecuencias de los resultados".

Cuadro 7 Operacionalización de variables

Objetivos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
Diagnosticar la situación actual de C.A. Cervecería Regional del Centro en materia de Identidad Corporativa y uso de los atributos organizacionales, indicando posibles debilidades y fortalezas.	Identidad corporativa.	Atributos organizacionales	Conceptuales:  Historia.  Misión y visión.  Objetivos y políticas.  Visuales:  Logotipo y símbolos.  Colores.  Tipografía empleada.  Edificación e instalaciones.	1 2 3 4 5 6 7	Cuestionario.	Empleados nómina diaria, mensual y confidencial.
			Actitudinales:  Interpretación.  Satisfacción.  Pertenencia.  Identificación.  Apertura comunicacional.	8-9 10-11 12-13 14 15-16		
Determinar el nivel de identificación del público interno de C.A. Cervecería Regional del Centro con la organización, a través de las acciones comunicacionales empleadas.	Acciones comunicacionales	Comunicación.	Comunicación interna.     Avances y logros comunicacionales.     Unidad de información.     Contactos personales: Inducción, eventos.     Medios impresos: Dípticos, trípticos, boletines, folletos y Carteleras, revista y otras publicaciones.     Medios audiovisuales: Vídeos, TV, Radio.     Medios electrónicos: Carteleras electrónicos: Carteleras electrónico. Páginas web. Intranet.	1-2 3-4 5-6-7 1 2	Guión de entrevista.  Registro de observación.	Vicepresidente de Imagen y Relaciones Corporativas.

Planas (2007).

# CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA

En el presente capítulo, se exponen los resultados obtenidos a través de la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de datos empleados para llevar a cabo la investigación. En el caso del cuestionario, destinado a la muestra seleccionada entre el personal nóminas diaria, mensual y confidencial de C.A. Cervecería Regional, se presentarán tablas, gráficos, análisis e interpretación correspondientes a cada una de las dieciséis (16) afirmaciones (ítems).

De la misma forma, la información lograda a través de la entrevista realizada al Vicepresidente de Imagen y Relaciones Corporativas de dicha organización, será mostrada en detalle. Cada instrumento, arroja igualmente una síntesis analítica que permite aclarar los datos resultantes, presentándolos de manera precisa y acorde con los objetivos de investigación. Sobre esta etapa se fundamenta el producto final que será la propuesta, compaginada con lo establecido en las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Resultados del instrumento aplicado al personal seleccionado como muestra entre las nóminas diaria, mensual y confidencial de C.A. Cervecería Regional del Centro:

Ítem 1. Me siento identificado con la historia de C.A. Cervecería Regional.

Cuadro 8 Resultados ítem 1

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	65	35%
De acuerdo	75	41%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	32	17%
En desacuerdo	6	3%
Completamente en desacuerdo	7	4%
Total	185	100%

Fuente: Cuestionario aplicado (Planas, 2008)

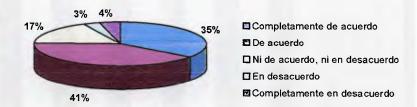


Gráfico 4. Identificación del público interno con la historia de C.A. Cervecería Regional. Elaborado por la autora, con datos tomados del cuadro 5.

Según datos obtenidos a través del cuestionario aplicado, un 41% de la muestra se encuentra de acuerdo con el hecho de afirmar que se siente identificado con la historia de C.A. Cervecería Regional. Mientras tanto, 35% se mostró completamente de acuerdo y un 17% prefirió la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo. El resto de la muestra, seleccionada entre el personal perteneciente a los distintos estratos que conforman la organización (nóminas diaria, mensual y confidencial), se dividió en 3% para la opción en desacuerdo y 4% para completamente en desacuerdo. Los porcentajes anteriores, indican que una mayoría significativa se mantuvo entre las alternativas que señalan que existe una identificación del público interno con la historia de la empresa a la cual pertenecen.

Ítem 2. Me siento familiarizado con la Misión y Visión de la empresa.

Cuadro 9 Resultados ítem 2 (total de la muestra)

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	76	41%
De acuerdo	74	40%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	12%
En desacuerdo	9	5%
Completamente en desacuerdo	3	2%
Total	185	100%

Fuente: Cuestionario aplicado (Planas, 2008)

12% 5% 2% □ Completamente de acuerdo □ De acuerdo □ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo □ En desacuerdo □ En desacuerdo □ Completamente en desacuerdo

Gráfico 5. Identificación del público interno con la Misión y Visión de C.A. Cervecería Regional (total de la muestra). Elaborado por la autora, con datos tomados del cuadro 6.

Para este ítem, 41% de la muestra perteneciente a las nóminas diaria, mensual y confidencial de C.A. Cervecería Regional, seleccionó la opción completamente de acuerdo y 40% se manifestó de acuerdo con afirmar que se identifican con la Misión y Visión de la organización; igualmente, el 12% eligió la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras 5% estuvo en desacuerdo y 2% completamente en desacuerdo. Evidentemente, la mayor parte de los trabajadores encuestados considera que existe un alto nivel de identificación entre el público interno, con los planteamientos expresados en la Misión y Visión de la empresa de la cual forman parte.

Ítem 3. Considero que en C.A. Cervecería Regional existen objetivos y políticas bien definidos, que su personal es capaz de reconocer.

Cuadro 10
Resultados ítem 3 (total de la muestra)

Categoria	Frecuencia	Porcentaje	
Completamente de acuerdo	46	25%	
De acuerdo	59	32%	
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	51	28%	
En desacuerdo	23	12%	
Completamente en desacuerdo	6	3%	
Total	185	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado (Planas, 2008)

12% 3% 25% □ Completamente de acuerdo □ De acuerdo □ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo □ En desacuerdo □ En desacuerdo □ Completamente en desacuerdo

*Gráfico 6.* Reconocimiento de los objetivos y políticas de C.A. Cervecería Regional (total de la muestra). Elaborado por la autora, con datos tomados del cuadro 7.

Según el gráfico 54, un 32% de la muestra seleccionada dentro de las nóminas diaria, mensual y confidencial de C.A. Cervecería Regional, está de

acuerdo con que existen objetivos y políticas bien definidos, que el personal es capaz de reconocer, mientras que un 25% asegura estar completamente de acuerdo con dicho planteamiento; por otra parte, un 28% indicó que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Asimismo, 12% esta en desacuerdo y 3% completamente en desacuerdo con lo anterior. En este sentido, se hace evidente que gran parte del personal encuestado considera que existe un reconocimiento de las políticas y objetivos de la empresa entre los trabajadores, aunque es necesario tomar en consideración el porcentaje que no opinó directamente sobre el tema en cuestión.

Ítem 4. Reconozco el logotipo y los símbolos que identifican a C.A. Cervecería Regional.

Cuadro 11
Resultados ítem 4 (total de la muestra)

Categoria	Frecuencia	Porcentaje	
Completamente de acuerdo	150	81%	
De acuerdo	26	14%	
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	4%	
En desacuerdo	0	0%	
Completamente en desacuerdo	2	1%	
Total	185	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado (Planas, 2008)

14%

4%0%

☐ Completamente de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo
☐ Completamente en desacuerdo
☐ Completamente en desacuerdo

Gráfico 7. Reconocimiento de los elementos gráficos empleados por C.A. Cervecería Regional (total de la muestra). Elaborado por la autora, con datos tomados del cuadro 8.

Las cifras obtenidas a través de la aplicación del cuestionario, indican que un 81% de la muestra, perteneciente a las nóminas diaria, mensual y confidencial de C.A. Cervecería Regional, manifestó estar completamente de acuerdo con que es capaz reconocer el logotipo y los símbolos que identifican a la organización,

mientras que un 14% se mostró de acuerdo; además, un 4% se inclinó por la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Lo que significa, que casi la totalidad de las personas encuestadas reconoce los elementos gráficos empleados por la empresa de la cual forman parte.

Ítem 5. Considero que los colores que representan a la compañía son reconocidos por quienes aquí laboramos.

Cuadro 12
Resultados item 5 (total de la muestra)

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	131	71%
De acuerdo	40	22%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	5%
En desacuerdo	2	1%
Completamente en desacuerdo	2	1%
Total	185	100%

Fuente: Cuestionario aplicado (Planas, 2008)

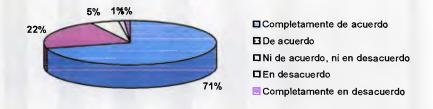


Gráfico 8. Reconocimiento de los colores corporativos de C.A. Cervecería Regional (total de la muestra). Elaborado por la autora, con datos tomados del cuadro 9.

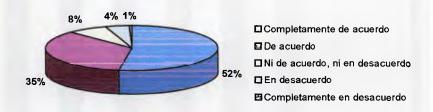
71% de la muestra seleccionada entre las nóminas diaria, mensual y confidencial de C.A. Cervecería Regional, manifiesta estar completamente de acuerdo en es capaz de reconocer los colores corporativos; entre tanto, 22% está de acuerdo con lo anterior y 5% más seleccionó la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Todo esto indica, que la mayoría de los encuestados reconoce los colores empleados por la organización para su identificación.

Ítem 6. A mi juicio, el tipo de letra empleado por C.A. Cervecería Regional para identificar a la empresa y sus productos representa claramente su identidad.

Cuadro 13
Resultados ítem 6 (total de la muestra)

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	
Completamente de acuerdo	97	52%	
De acuerdo	65	35%	
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	8%	
En desacuerdo	8	4%	
Completamente en desacuerdo	1	1%	
Total	185	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado (Planas, 2008)



*Gráfico 9.* Relación entre la tipografía empleada por C.A. Cervecería Regional y la identidad corporativa de la organización (total de la muestra). Elaborado por la autora, con datos tomado del cuadro 10.

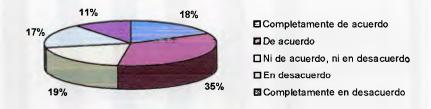
A juzgar por la información obtenida a través del cuestionario aplicado, el 52% de la muestra seleccionada, perteneciente a las nóminas diaria, mensual y confidencial de C.A. Cervecería Regional, manifiesta estar completamente de acuerdo con que el tipo de letra empleado por la organización para la identificación de sus instalaciones y productos refleja su identidad; asimismo, 35% se mostró de acuerdo con el planteamiento anterior y 8% optó por la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4% estuvo en desacuerdo con la afirmación. En efecto, puede decirse un alto porcentaje de la muestra observa una clara relación entre la tipografía empleada por la empresa y la identidad corporativa.

Ítem 7. Las instalaciones de la empresa (planta, oficinas, edificaciones, depósitos, etc.) se encuentran en condiciones adecuadas para satisfacer las necesidades de sus trabajadores.

Cuadro 14
Resultados item 7 (total de la muestra)

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	33	18%
De acuerdo	64	35%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	36	19%
En desacuerdo	32	17%
Completamente en desacuerdo	20	11%
Total	185	100%

Fuente: Cuestionario aplicado (Planas, 2008)



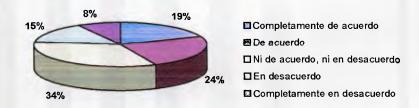
*Gráfico 10.* Adecuación de las instalaciones de C.A. Cervecería Regional a las necesidades de quienes allí laboran (total de la muestra). Elaborado por la autora, con datos tomados del cuadro 11.

En relación con los resultados arrojados por el cuestionario aplicado, se observa que 35% de los sujetos consultados entre el personal perteneciente a las nóminas diaria, mensual y confidencial de C.A. Cervecería Regional está de acuerdo en que las instalaciones de la empresa se encuentran en condiciones adecuadas para satisfacer las necesidades del personal que allí labora; 19% escogió la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo y 18% manifestó estar completamente de acuerdo. Asimismo, 17% estuvo en desacuerdo y 11% completamente en desacuerdo con el planteamiento en cuestión. Por lo tanto, a pesar que un considerable porcentaje asegura que existe una adecuación de las instalaciones a las necesidades de los trabajadores, es necesario tomar en consideración a quienes se inclinaron por las opciones restantes.

Ítem 8. Las acciones comunicacionales que realiza C.A. Cervecería Regional para integrar a su trabajadores son, a mi juicio, las más adecuadas.

Cuadro 15
Resultados ítem 8 (total de la muestra)

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	
Completamente de acuerdo	35	19%	
De acuerdo	45	24%	
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	63	34%	
En desacuerdo	27	15%	
Completamente en desacuerdo	15	8%	
Total	185	100%	



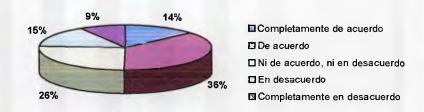
*Gráfico 11.* Adecuación de las acciones comunicacionales empleadas por C.A. Cervecería Regional a las necesidades del personal que allí labora (total de la muestra). Elaborado por la autora, con datos tomados del cuadro 12.

Como se observa en el gráfico 59, un 34% de la muestra seleccionó la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo cuando se solicitó su opinión respecto a la adecuación de las acciones comunicacionales empleadas por C.A. Cervecería Regional, a las necesidades del personal que allí labora; mientras que 24% expresó estar de acuerdo con el planteamiento en cuestión y 19% completamente de acuerdo. Asimismo, 15% manifestó su desacuerdo y 8% un completo desacuerdo. Lo anterior indica que de la muestra seleccionada, perteneciente a las nóminas diaria, mensual y confidencial de la organización, un considerable porcentaje se abstuvo de opinar sobre las acciones en material comunicacional que actualmente lleva a cabo la empresa, seguido de un número bastante alto de personas que piensan que las mismas se adaptan a las necesidades de la empresa y sus trabajadores.

Ítem 9. Considero que en C.A. Cervecería Regional existe un nivel de integración satisfactorio entre los trabajadores.

Cuadro 16
Resultados item 9 (total de la muestra)

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	
Completamente de acuerdo	25	14%	
De acuerdo	68	36%	
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	48	26%	
En desacuerdo	28	15%	
Completamente en desacuerdo	16	9%	
Total	185	100%	



*Gráfico 12*. Nivel de integración del público interno de C.A. Cervecería Regional (total de la muestra). Elaborado por la autora, con datos tomados del cuadro 13.

En función de lo expuesto en el gráfico 60, 36% de la muestra seleccionada manifestó estar de acuerdo con que el nivel de integración entre el personal que labora en C.A. Cervecería Regional es alto; mientras tanto, 26% seleccionó la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo y 15% estuvo en desacuerdo con el planteamiento. Además, 14% se mostró completamente de acuerdo, frente a 9% que prefirió completamente en desacuerdo como respuesta. Todo esto indica, que aunque la mayor parte del personal perteneciente a las nóminas diaria, mensual y confidencial de la organización piensa que el grado de integración entre los trabajadores es satisfactorio, un considerable número de encuestados no quiso opinar al respecto. Por otro lado, debe tomarse en cuenta el porcentaje que manifestó su desacuerdo con la afirmación.

Ítem 10. El personal se encuentra satisfecho con las políticas de incentivos y reconocimientos de la organización.

Cuadro 17
Resultados ítem 10 (total de la muestra)

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	
Completamente de acuerdo	22	12%	
De acuerdo	60	32%	
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	42	23%	
En desacuerdo	41	22%	
Completamente en desacuerdo	20	11%	
Total	185	100%	

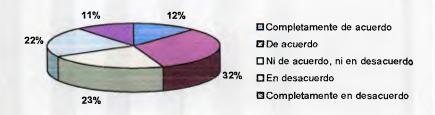


Gráfico 13. Nivel de satisfacción del público interno con las políticas de incentivos y reconocimientos de C.A. Cervecería Regional (total de la muestra). Elaborado por la autora, con datos tomados del cuadro 14.

En el presente gráfico, 32% de la muestra escogió la opción de acuerdo al referirse al nivel de satisfacción del público interno con las políticas de incentivos y reconocimientos de C.A. Cervecería Regional; igualmente, se observó 23% prefirió la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que 22% se mostró en desacuerdo. 12% estuvo completamente de acuerdo con lo planteado, seguido de un 11% que indicó estar completamente en desacuerdo. A primera vista, se observa la división de las opiniones de la muestra, porque a pesar de que existe un porcentaje mayor que coincide en que el personal se encuentra satisfecho con las políticas de incentivos y reconocimientos, también hay un porcentaje considerable que se abstuvo de opinar, además de aquellos que señalan lo contrario.

Ítem 11. Los trabajadores de C.A. Cervecería Regional se encuentran satisfechos.

Cuadro 18
Resultados item 11 (total de la muestra)

Categoria	Frecuencia	Porcentaje	
Completamente de acuerdo	29	16%	
De acuerdo	61	32%	
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	59	32%	
En desacuerdo	27	15%	
Completamente en desacuerdo	9	5%	
Total	185	100%	



*Gráfico 14*. Nivel de satisfacción del público interno de C.A. Cervecería Regional (total de la muestra). Elaborado por la autora, con datos tomados del cuadro 15.

Los datos del gráfico 62, revelan una coincidencia entre las alternativas de acuerdo y ni de acuerdo, ni en desacuerdo, debido a que ambas obtuvieron un 32%. Por su parte, 16% de la muestra seleccionada, perteneciente a las nóminas diaria, mensual y confidencial de C.A. Cervecería Regional, indicó estar completamente de acuerdo con que los trabajadores de la empresa se encuentran satisfechos, mientras que 15% estuvo en desacuerdo con lo planteado y 5% completamente en desacuerdo. Por ello, el porcentaje registrado en las opciones de acuerdo y completamente de acuerdo, permite afirmar que la muestra mayoritariamente opina que el nivel de satisfacción es alto entre el personal que allí labora, pero no se debe dejar de lado a quienes opinan lo contrario e inclusive, a aquellos que se abstuvieron de opinar.

Ítem 12. Quienes laboran en C.A. Cervecería Regional poseen un gran sentido de pertenencia.

Cuadro 19 Resultados ítem 12 (total de la muestra)

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Completamente de acuerdo	44	24%
De acuerdo	73	39%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	41	22%
En desacuerdo	18	10%
Completamente en desacuerdo	9	5%
Total	185	100%

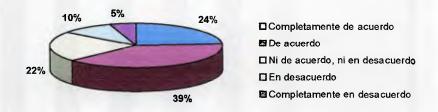


Gráfico 15. Sentido de pertenencia del público interno de C.A. Cervecería Regional (total de la muestra). Elaborado por la autora, con datos tomados del cuadro 16.

Un 39% de los sujetos consultados, está de acuerdo con que los trabajadores de C.A. Cervecería Regional poseen un gran sentido de pertenencia, seguido de un 24% que estuvo completamente de acuerdo con lo antes expuesto; por su parte, 22% del personal seleccionado como muestra, perteneciente a las nóminas diaria, mensual y confidencial, se inclinó por la opción ni de acuerdo, ni en desacuerdo. 10% y 5% prefirieron las alternativas en desacuerdo y completamente en desacuerdo. Por esta razón, se puede decir que un alto porcentaje de personas encuestadas considera que existe sentido de pertenencia entre el público interno de la organización, a pesar que otros se abstuvieron de opinar al respecto.

Ítem 13. Me considero parte importante de esta organización.

Cuadro 20 Resultados ítem 13 (total de la muestra)

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	
Completamente de acuerdo	79	43%	
De acuerdo	73	39%	
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	10%	
En desacuerdo	7	4%	
Completamente en desacuerdo	8	4%	
Total	185	100%	



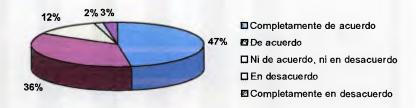
Gráfico 16. Sentido de pertenencia de público interno de C.A. Cervecería Regional (total de la muestra). Elaborado por la autora, con datos tomados del cuadro 17.

De acuerdo al gráfico 64, 43% de la muestra, seleccionada entre las nóminas diaria, mensual y confidencial de C.A. Cervecería Regional, está completamente de acuerdo con afirmar que se considera parte importante de la organización; 39% manifestó estar de acuerdo con lo planteado y otro 10% prefirió la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Los altos porcentajes de las opciones completamente de acuerdo y de acuerdo, evidencian que casi la totalidad de los trabajadores encuestados poseen un gran sentido de pertenencia, que les hace sentirse parte importante del funcionamiento diario de la empresa en cuestión.

Ítem 14. Quienes laboramos en C.A. Cervecería Regional nos sentimos identificados con la empresa y orgullosos de formar parte de ella.

Cuadro 21
Resultados ítem 14 (total de la muestra)

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	
Completamente de acuerdo	88	47%	
De acuerdo	66	36%	
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	12%	
En desacuerdo	3	2%	
Completamente en desacuerdo	5	3%	
Total	185	100%	



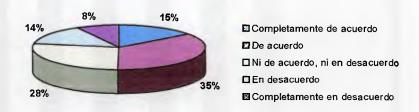
*Gráfico 17.* Nivel de identificación del público interno de C.A. Cervecería Regional con la organización (total de la muestra). Elaborado por la autora, con datos tomados del cuadro 18.

El presente gráfico, muestra que 47% de la muestra estuvo completamente de acuerdo con afirmar que quienes laboran en C.A. Cervecería Regional se sienten identificados con la empresa y orgullosos de formar parte de ella; además, 36% manifestó estar de acuerdo. Por otro lado, 12% seleccionó la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Esto permite afirmar que casi la totalidad de la muestra, perteneciente a las nóminas diaria, mensual y confidencial, posee un alto nivel de identificación con la organización.

Ítem 15. La empresa se muestra receptiva al momento de comunicarse con quienes trabajamos en todas las áreas.

Cuadro 22
Resultados ítem 15 (total de la muestra)

Resultatos item 15 (total de la muestra)					
Categoría	Frecuencia	Porcentaje			
Completamente de acuerdo	27	15%			
De acuerdo	66	35%			
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	51	28%			
En desacuerdo	26	14%			
Completamente en desacuerdo	15	8%			
Total	185	100%			



*Gráfico 18.* Receptividad de C.A. Cervecería Regional ante las necesidades comunicacionales del público interno (total de la muestra). Elaborado por la autora, con datos tomados del cuadro 19.

Como se observa en el gráfico 66, el 35% de la muestra seleccionó la opción de acuerdo, al momento de indagar sobre su opinión respecto a la receptividad de C.A. Cervecería Regional ante las necesidades comunicacionales del público interno; asimismo, 28% prefirió la alternativa ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que 15% estuvo completamente de acuerdo con lo señalado. Seguidamente, 14% manifestó su desacuerdo y 8% estuvo completamente en desacuerdo. Por esta razón, se puede afirmar que, aunque la mayoría se inclinó por las opciones que indican que la empresa es receptiva al momento de comunicarse con los trabajadores de todas las áreas, un alto porcentaje se abstuvo de opinar y otro, en menor medida, expresó su desacuerdo con el planteamiento. De allí que sea posible afirmar que existe algún tipo de debilidad en materia comunicacional.

Ítem 16. La comunicación dentro de C.A. Cervecería Regional es abierta y fluye apropiadamente.

Cuadro 23
Resultados ítem 16 (total de la muestra)

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	
Completamente de acuerdo	28	15%	
De acuerdo	55	30%	
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	37	20%	
En desacuerdo	35	19%	
Completamente en desacuerdo	30	16%	
Total	185	100%	

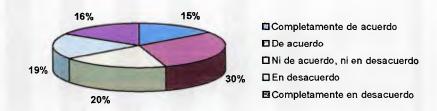


Gráfico 19. Apertura y fluidez de la comunicación dentro de C.A. Cervecería Regional (total de la muestra). Elaborado por la autora, con datos tomados del cuadro 20.

Como se observa en el gráfico 19, 30% de la muestra seleccionó la opción de acuerdo y 20% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, cuando se quiso indagar acerca de la apertura y fluidez de la comunicación dentro de C.A. Cervecería Regional. Por otra parte, 19% manifestó estar en desacuerdo y 16% completamente en desacuerdo con lo expresado en este ítem; el 15% restante prefirió la alternativa completamente de acuerdo. En base a ello, se puede afirmar que un alto porcentaje cree que la comunicación es abierta y fluye apropiadamente dentro de la organización, mientras que un considerable número de personas encuestadas piensa lo contrario, llamando además la atención el porcentaje que se abstuvo de opinar, lo cual advierte cierta debilidad en dicho ámbito.

#### Resultados del Cálculo del Coeficiente Kappa

El coeficiente Kappa permitirá establecer en grado de acuerdo al comparar los valores de dos variables nominales, con el mismo número de categorías (tablas cuadradas), es decir, que poseen las mismas alternativas de respuesta y la misma cantidad de respuestas (individuos que conforman la muestra).

#### Identificación de personal que labora en C.A. Cervecería Regional

El grado de acuerdo entre las respuestas del personal de C.A. Cervecería Regional en relación con la variable Identificación, se obtuvo con el cruce de pares de ítems que miden dicha variable dentro del cuestionario aplicado, los cuales son: "Me siendo identificado con la historia de C.A. Cervecería Regional del Centro", "Me siento familiarizado con la Misión y Visión de la empresa" y "Quienes laboramos en C.A. Cervecería Regional nos sentimos identificados con la empresa y orgullosos de formar parte de ella".

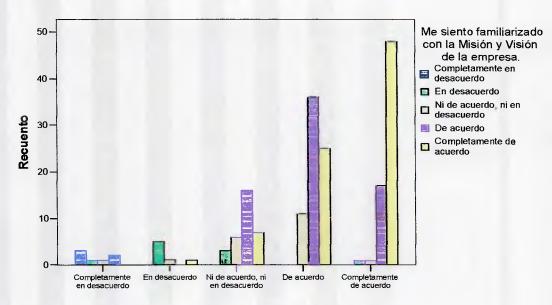
Los resultados son presentados a través de las tablas de contingencia y los gráficos obtenidos al cruzar la data por medio de la herramienta SPSS 13.0 para Windows; los mismos estarán acompañados de una breve descripción y el respectivo análisis, el cual reflejará las implicaciones de los coeficientes Kappa obtenidos en cada caso.

Tabla 1
Me siento identificado con la historia de C.A Cervecería Regional \* Me siento familiarizado con la Misión y Visión de la empresa.

Me siento familiarizado con la Misión y Visión de la empresa.							
		Completa- mente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Comple- tamente de acuerdo	Total
Me siento identificado con	Completamente en desacuerdo	3	1	1	2	0	7
la historia de C.A Cervecería	En desacuerdo Ni de acuerdo.	0	5	1	0	1	7
Regional	ni en desacuerdo	0	3	6	16	7	32
	De acuerdo	0	0	11	36	25	72
	Completamente de acuerdo	0	1	1	17	48	67
Total		3	10	20	71	81	185

Tabla 2 Medidas simétricas "Me siento identificado con la historia de C.A Cervecería Regional \* Me siento familiarizado con la Misión y Visión de la empresa".

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	,299	,054	6,255	,000
N de casos válidos	185			



Me siento identificado con la historia de C.A Cerveceria Regional

Gráfico 20. Grado de acuerdo "Me siento identificado con la historia de C.A Cervecería Regional \* Me siento familiarizado con la Misión y Visión de la empresa". Elaborado por SPSS 13.0 para Windows con datos obtenidos a través cuestionario aplicado.

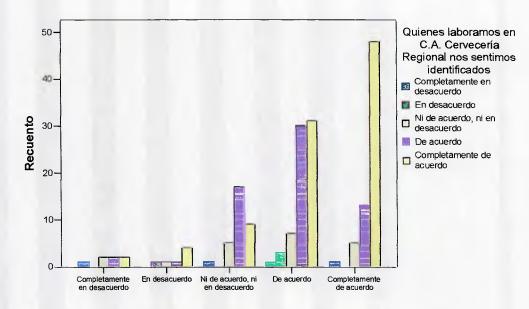
Tabla 3
Me siento identificado con la historia de C.A Cervecería Regional \* Quienes laboramos en C.A. Cervecería Regional nos sentimos identificados.

	Quienes	Quienes laboramos en C.A. Cervecería Regional nos sentimos identificados				
	Completa- mente en En en De de desacuerdo desacuerdo desacuerdo desacuerdo acuerdo acuerdo					Total
identificado con en d	pletamente esacuerdo lesacuerdo	1 0	0 2 1	2	2 4	7 7

C.A Cervecería Regional	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	0	5	17	9	32
	De acuerdo	1	3	7	30	31	72
	Completamente de acuerdo	1	О	5	13	48	67
Total		4	4	20	63	94	185

Tabla 4
Medidas simétricas "Me siento identificado con la historia de C.A Cervecería Regional \* Quienes laboramos en C.A. Cervecería Regional nos sentimos identificados".

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	,185	,050	3,843	,000
N de casos válidos	185			



Me siento identificado con la historia de C.A Cerveceria Regional

Gráfico 21. Grado de acuerdo "Me siento identificado con la historia de C.A Cervecería Regional \* Quienes laboramos en CACR nos sentimos identificados". Elaborado por SPSS 13.0 para Windows con datos obtenidos a través cuestionario aplicado.

Tabla 5
Me siento familiarizado con la Misión y Visión de la empresa. \* Quienes laboramos en C.A. Cervecería Regional nos sentimos identificados

		Quienes lab	Quienes laboramos en C.A. Cervecería Regional nos sentimos identificados						
		Completa- mente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Complet amente de acuerdo	Total		
	Completamente en desacuerdo	1	0	1	0	1	3		
con la Misión v	En desacuerdo Ni de acuerdo,	1	1	1	4	3	10		
Visión de la empresa.	ni en desacuerdo	0	0	9	6	5	20		
ompro-a.	De acuerdo	1	1	5	37	27	71		
	Completamente de acuerdo	1	2	4	16	58	81		
Total		4	4	20	63	94	185		

identificados".

N de casos válidos

Tabla 6
Medidas simétricas "Me siento familiarizado con la Misión y Visión de la empresa. \* Quienes laboramos en C.A. Cervecería Regional nos sentimos

| Error típ. T Sig. | Valor | asint.(a) | aproximada(b) | aproximada | Medida de acuerdo | Kappa | ,326 | ,055 | 6,399 | ,000 |

185

60 Quienes laboramos en C.A. Cervecería Regional nos sentimos identificados 50-Completamente en desacuerdo En desacuerdo 40 Ni de acuerdo, ni en desacuerdo Recuento ☐ De acuerdo 30-Completamente de acuerdo 20-10-De acuerdo en desacuerdo

Me siento familiarizado con la Misión y Visión de la empresa.

Gráfico 22. Grado de acuerdo "Me siento familiarizado con la Misión y Visión de la empresa. \* Quienes laboramos en C.A. Cervecería Regional nos sentimos identificados". Elaborado por SPSS 13.0 para Windows con datos obtenidos a través cuestionario aplicado.

### Análisis de los resultados obtenidos del cruce de los ítems correspondientes a la variable Identificación

De acuerdo con los resultados presentados en las tablas 1 a la 6, junto a los gráficos que les acompañan, es posible establecer la relación entre las respuestas de los trabajadores a los ítems que se corresponden con la variable Identificación. En el primer caso, el valor de Kappa igual a 0,299, indica que las opciones en cuestión guardan una dependencia moderada, lo cual indica que las respuestas de los trabajadores en cuanto a los aspectos señalados guardan poca relación. Lo mismo ocurre en el resto de los casos, donde los valores de Kappa en 0,185 y 0,326 apuntan hacia la misma dirección, a pesar de la diferencia que existe entre ellos; esto debido a que se mantienen alejados del ideal de dependencia o acuerdo, que es 1. Por ello, desde el punto de vista práctico, al promediar los tres valores obtenidos el coeficiente Kappa para la variable Identificación, el resultado (0,27) muestra igualmente poca relación entre las respuestas obtenidas (dependencia moderada).

Cabe resaltar, que a través de la herramienta SPSS 13.0 se lograron realizar los cálculos anteriormente descritos con un grado de confianza del 100%, según el resultado del test de significancia estadística que se muestra en las tablas correspondientes de .000; el mismo indica que no se cometería ningún error en 1000 casos.

#### Satisfacción de personal que labora en C.A. Cervecería Regional

El grado de acuerdo entre las respuestas del personal de C.A. Cervecería Regional en relación con la variable Satisfacción, se obtuvo con el cruce de pares de ítems que miden dicha variable dentro del cuestionario aplicado, los cuales son: "Las instalaciones de la empresa (planta, oficinas, edificaciones, depósitos, etc.) se encuentran en condiciones adecuadas para satisfacer las necesidades de sus trabajadores"; "El personal se encuentra satisfecho con las políticas de

incentivos y reconocimientos de la organización"; y "Los trabajadores de C.A. Cervecería Regional se encuentran satisfechos".

Tabla 7
Las instalaciones de la empresa se encuentran en condiciones adecuadas para satisfacer las necesidades de sus trabajadores. \* El personal se encuentra satisfecho con las políticas de incentivos y reconocimientos de la organización.

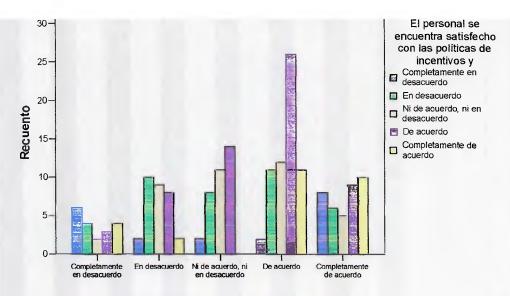
		El perso	El personal se encuentra satisfecho con las políticas de incentivos y					
		Completa- mente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Comple- tamente de acuerdo	Total	
Las instalaciones	Completamente en desacuerdo	6	4	2	3	4	19	
de la empresa	En desacuerdo Ni de acuerdo,	2	10	9	8	2	31	
(planta, oficinas, edificaciones,	ni en desacuerdo	2	8	11	14	0	35	
depósitos,	De acuerdo	2	11	12	26	11	62	
	Completamente de acuerdo	8	6	5	9	10	38	
Total		20	39	39	60	27	185	

Fuente: Resultados SPSS (Planas, 2008).

Tabla 8

Medidas simétricas "Las instalaciones de la empresa se encuentran en condiciones adecuadas para satisfacer las necesidades de sus trabajadores. \* El personal se encuentra satisfecho con las políticas de incentivos y reconocimientos de la organización".

	Valor	Error tip. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	,149	,044	3,908	,000
N de casos válidos	185			



Las instalaciones de la empresa (planta, oficinas, edificaciones, depósitos,

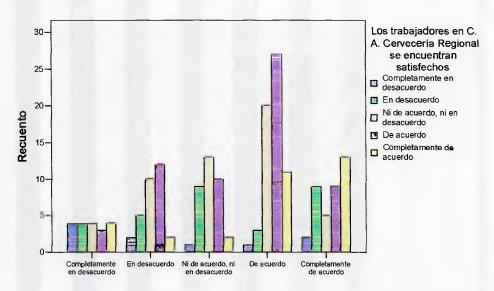
Gráfico 23. Grado de acuerdo "Las instalaciones de la empresa se encuentran en condiciones adecuadas para satisfacer las necesidades de sus trabajadores. \* El personal se encuentra satisfecho con las políticas de incentivos y reconocimientos de la organización". Elaborado por SPSS 13.0 para Windows con datos obtenidos a través cuestionario aplicado.

Tabla 9
Las instalaciones de la empresa se encuentran en condiciones adecuadas para satisfacer las necesidades de sus trabajadores. \* Los trabajadores en C.A. Cervecería Regional se encuentran satisfechos.

		Los trabaja	Los trabajadores en C.A. Cervecería Regional se encuentran satisfechos						
		Completa- mente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Comple- tamente de acuerdo	Total		
Las instalaciones	Completamente en desacuerdo	4	4	4	3	4	19		
de la empresa (planta, oficinas, edificaciones,	En desacuerdo	2	5	10	12	2	31		
	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	9	13	10	2	35		
depósitos,	De acuerdo	1	3	20	27	11	62		
	Completamente de acuerdo	2	9	5	9	13	38		
Total		10	30	52	61	32	185		

Tabla 10 Medidas simétricas "Las instalaciones de la empresa se encuentran en condiciones adecuadas para satisfacer las necesidades de sus trabajadores. \* Los trabajadores en C.A. Cervecería Regional se encuentran satisfechos".

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo	Kappa	,134	,044	3,466	,001
N de casos válidos		185			



Las instalaciones de la empresa (planta, oficinas, edificaciones, depósitos,

Gráfico 24. Grado de acuerdo "Las instalaciones de la empresa se encuentran en condiciones adecuadas para satisfacer las necesidades de sus trabajadores. \* Los trabajadores en C.A. Cervecería Regional se encuentran satisfechos". Elaborado por SPSS 13.0 para Windows con datos obtenidos a través cuestionario aplicado.

Tabla 11

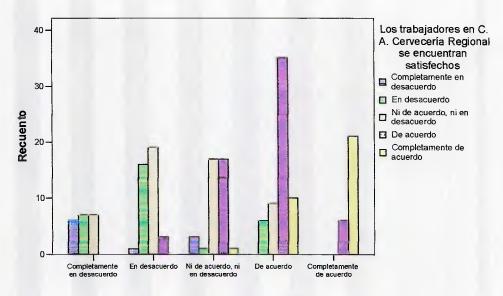
El personal se encuentra satisfecho con las políticas de incentivos y \* Los trabajadores en C.A. Cervecería Regional se encuentran satisfechos.

		Los trabaja	Los trabajadores en C.A. Cervecería Regional se encuentran satisfechos				
		Completa- mente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Comple- tamente de acuerdo	Total
El personal se encuentra satisfecho con	Completamente en desacuerdo En desacuerdo	6 1	7 16	7 19	0	0	20 39

las políticas de incentivos y	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	1	17	17	1	39
	De acuerdo	0	6	9	35	10	60
	Completamente de acuerdo	0	0	0	6	21	27
Total		10	30	52	61	32	185

Tabla 12 Medidas simétricas "El personal se encuentra satisfecho con las políticas de incentivos y \* Los trabajadores en C.A. Cervecería Regional se encuentran satisfechos".

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	,367	,048	9,467	,000
N de casos válidos	185			



El personal se encuentra satisfecho con las políticas de incentivos y

*Gráfico 25.* Grado de acuerdo "El personal se encuentra satisfecho con las políticas de incentivos y \* Los trabajadores en C.A. Cervecería Regional se encuentran satisfechos". Elaborado por SPSS 13.0 para Windows con datos obtenidos a través cuestionario aplicado.

### Análisis de los resultados obtenidos del cruce de los ítems correspondientes a la variable Satisfacción

Los resultados del coeficiente Kappa para esta variable, demuestran un grado de acuerdo o dependencia moderado, teniendo presente que mientras más cercanos a 0, mayor será la independencia entre las respuesta de los individuos. De allí que, el coeficiente Kappa de 0,367 reflejado en la última tabla resalte frente a los anteriores (0,149 y 0,134), pero a pesar de ello, el promedio que se obtiene al relacionar los tres cruces que se corresponden con la variable Satisfacción, se mantiene dentro de la escala de lo que puede denominarse dependencia moderada (0,216), porque no implica mayor cercanía a 1.

## Reconocimiento de los elementos que conforman la Identidad Corporativa de C.A. Cervecería Regional por parte de su público interno

El grado de acuerdo entre las respuestas del personal de C.A. Cervecería Regional en relación con la variable Reconocimiento, se obtuvo con el cruce de pares de ítems que miden dicha variable dentro del cuestionario aplicado, los cuales son: "Considero que en C.A. Cervecería Regional existen objetivos y políticas bien definidos, que su personal es capaz de reconocer"; "Reconozco el logotipo y los símbolos que identifican a C.A. Cervecería Regional"; y "Considero que los colores que representan a la compañía son reconocidos por quienes aquí laboramos".

Tabla 13 Considero que en C.A. Cervecería Regional existen objetivos y políticas bien definidos, que su personal es capaz de reconocer. \* Reconozco el logotipo y los símbolos que identifican a C.A. Cervecería Regional.

		Reconozo	Reconozco el logotipo y los símbolos que identifican a C.A. Cervecería						
		Completa- mente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Comple- tamente de acuerdo	Total		
Considero que en C.A.	Completamente en desacuerdo	2	0	0	1	3	6		
Cervecería	En desacuerdo	0	0	1	3	19	23		

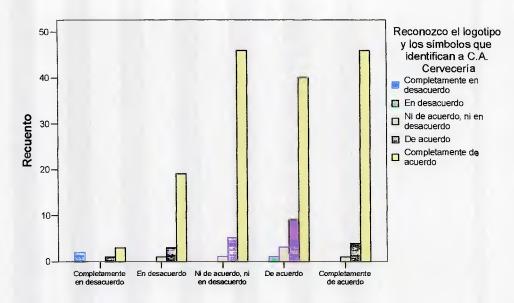
Regional existen	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0	1	5	46	52
objetivos y políticas	De acuerdo	0	1	3	9	40	53
	Completamente de acuerdo	0	0	1	4	46	51
Total		2	1	6	22	154	185

Tabla 14

Medidas simétricas "Considero que en C.A. Cervecería Regional existen objetivos y políticas bien definidos, que su personal es capaz de reconocer. \* Reconozco el logotipo y los símbolos que identifican a C.A. Cervecería Regional".

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa N de casos válidos	,055 185	,030	1,945	,052

Fuente: Resultados SPSS (Planas, 2008).



Considero que en C.A. Cervecería Regional existen objetivos y políticas

Gráfico 26. Grado de acuerdo "Considero que en C.A. Cervecería Regional existen objetivos y políticas bien definidos, que su personal es capaz de reconocer. \* Reconozco el logotipo y los símbolos que identifican a C.A. Cervecería Regional". Elaborado por SPSS 13.0 para Windows con datos obtenidos a través cuestionario aplicado.

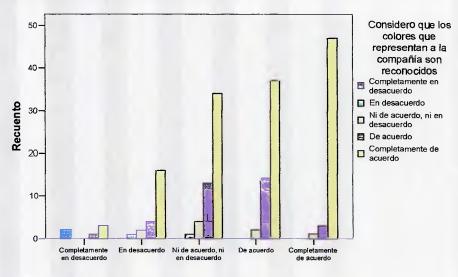
Tabla 15
Considero que en C.A. Cervecería Regional existen objetivos y políticas bien definidos, que su personal es capaz de reconocer. \* Considero que los colores que representan a la compañía son reconocidos por quienes aquí laboramos.

		Considero que los colores que representan a la compañía son reconocidos					
		Completa- mente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Comple- tamente de acuerdo	Total
Considero que en C.A.	Completamente en desacuerdo	2	0	0	1	3	6
Cervecería Regional	En desacuerdo Ni de acuerdo,	0	1	2	4	16	23
existen objetivos y	ni en desacuerdo	0	1	4	13	34	52
políticas	De acuerdo	0	0	2	14	37	53
	Completamente de acuerdo	0	0	1	3	47	51
Total		2	2	9	35	137	185

Tabla 16

Medidas simétricas "Considero que en C.A. Cervecería Regional existen objetivos y políticas bien definidos, que su personal es capaz de reconocer. \* Considero que los colores que representan a la compañía son reconocidos por quienes aquí laboramos".

	Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Sig. aproximada
Medida de acuerdo Kappa	,129	,036	3,837	,000
N de casos válidos	185			



Considero que en C.A. Cervecería Regional existen objetivos y políticas

Gráfico 27. Grado de acuerdo "Considero que en C.A. Cervecería Regional existen objetivos y políticas bien definidos, que su personal es capaz de reconocer. \* Considero que los colores que representan a la compañía son reconocidos por quienes aquí laboramos". Elaborado por SPSS 13.0 para Windows con datos obtenidos a través cuestionario aplicado.

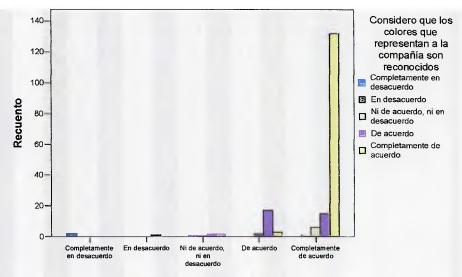
Tabla 17
Reconozco el logotipo y los símbolos que identifican a C.A. Cervecería Regional
\* Considero que los colores que representan a la compañía son reconocidos por
quienes aquí laboramos.

		Considero d					
		Completa- mente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Comple- tamente de acuerdo	Total
Reconozco el logotipo y los	Completamente en desacuerdo	2	0	0	0	0	2
símbolos que identifican a	En desacuerdo	0	0	0	1	0	1
C.A. Cervecería	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	1	1	2	2	6
	De acuerdo	0	0	2	17	3	22
	Completamente de acuerdo	0	1	6	15	132	154
Total		2	2	9	35	137	185

Fuente: Resultados SPSS (Planas, 2008).

Tabla 18
Medidas simétricas "Reconozco el logotipo y los símbolos que identifican a C.A.
Cervecería Regional \* Considero que los colores que representan a la compañía son reconocidos por quienes aqui laboramos".

Medida de acuerdo Kappa ,504 N de casos válidos 185	Error tip.	T	Sig.
	asint.(a)	aproximada(b)	aproximada
	,067	9,017	,000



Reconozco el logotipo y los símbolos que identifican a C.A. Cervecería

Gráfico 28. Grado de acuerdo "Reconozco el logotipo y los símbolos que identifican a C.A. Cervecería Regional \* Considero que los colores que representan a la compañía son reconocidos por quienes aquí laboramos". Elaborado por SPSS 13.0 para Windows con datos obtenidos a través cuestionario aplicado.

### Análisis de los resultados obtenidos del cruce de los ítems correspondientes a la variable Reconocimiento

Para la variable Reconocimiento, también es posible hablar de un grado de acuerdo o dependencia moderado, debido a que los coeficientes Kappa obtenidos de cruce de pares de ítems se mantienen por debajo de 1. En el primer caso, el coeficiente de 0,055 indica una mayor inclinación hacia la independencia entre las respuestas, mientras que el tercero es el coeficiente más alto y que por ende, señala una mayor dependencia (0,504). A pesar de ello, sigue manteniéndose dentro del rango considerado como dependencia moderada, al igual que el promedio para esta variable (0,229), determinándose que las respuestas guardan poca relación en cuento a los aspectos allí señalados.

# Síntesis analítica de los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado al personal de las nóminas diaria, mensual y confidencial de C.A. Cervecería Regional:

De acuerdo a la información obtenida a través de los cuadros y gráficos analizados, así como de los resultados arrojados por el cruce de pares de ítems alusivas a una variable en particular para la obtención del coeficiente Kappa, el reconocimiento de los objetivos y políticas por parte del personal de C.A. Cervecería Regional, al igual que las condiciones de las instalaciones y su adecuación a las necesidades de quienes allí laboran, llaman la atención dentro de los resultados presentados. No obstante, los ítems que guardan relación con la integración de los trabajadores y las acciones emprendidas por la organización en el ámbito comunicacional no reflejan resultados del todo positivos.

Es importante destacar, que en temas tan sensibles como los señalados, al igual que en lo relativo a los incentivos y reconocimientos, las discrepancias se ven reflejadas de distintas maneras, como por ejemplo, porcentajes medianamente altos divididos entre las alternativas intermedias y aquellas que reflejan incomodidad o desacuerdo. Estos individuos que de una u otra forma no se sienten satisfechos, bien recompensados, escuchados o tomados en cuenta, pueden constituir más adelante elementos disonantes que perturben la armonía del entorno; inclusive, podrían convertirse en factores constantes de ruido que afecten los mensajes que se quieren hacer llegar e incluso afectar notablemente el clima organizacional.

En este caso, los puntos a favor son sin duda la afinidad con la organización y su personalidad, con su cultura y sus atributos en general, no solamente los visuales, que claramente son reconocibles. Se trata de explotar ese sentido de pertenencia que existe entre el recurso humano, que los hace sentirse parte importante de la empresa a pesar de ciertos elementos, con los cuales no están del todo de acuerdo; la idea fundamental, es aprovechar ese orgullo que sienten de pertenecer a ella y convertirlo en posibilidades claras de mejoras que satisfagan a una amplia mayoría, tomando en cuenta la oportunidad y desarrollando una fortaleza que en un futuro elimine la debilidad detectada.

# Resultados del instrumento aplicado al Vicepresidente de Imagen y Relaciones Corporativas de C.A. Cervecería Regional del Centro:

Cuadro 24
Resultados de la entrevista aplicada al Vicepresidente de Imagen y Relaciones
Corporativas de C.A. Cervecería Regional del Centro

	rativas de C.A. Cerveceria Regional de	
Nº	Pregunta	Respuesta
1	¿Cómo es el manejo de la comunicación interna en C.A. Cervecería Regional?	Estamos comenzando con actividades básicas, las cuales han sido muy bien recibidas.
2	A su juicio, ¿C.A. Cervecería Regional fomenta una comunicación abierta entre todas las personas que allí laboran?	Estamos en ese proceso.  Definitivamente, nuestro personal lo aprecia mucho.
3	¿Considera usted que la organización ha experimentado logros y avances en materia comunicacional?	En comunicaciones externas, muchísimo; en cuanto a las internas, mucho en muy corto tiempo.
4	A su juicio, ¿internamente se promueve una comunicación efectiva?	Actualmente nos encontramos precisamente en ese proceso.
5	¿Cree ud. que existen suficientes canales de comunicación y que éstos funcionan correctamente?	Se cuenta con los básicos (revistas, carteleras); además de ello, se están implementando otros nuevos (como videos, intranet, etc.)
6	¿C.A. Cervecería Regional se mantiene abierta a nuevas sugerencias en el ámbito comunicacional?	Si, la organización siempre está atenta a revisiones y mejoras que beneficien a ella y a sus trabajadores, por eso estamos abiertos a propuestas de este tipo.
7	¿La Vicepresidencia de Imagen y Relaciones corporativas apoyaría la propuesta de acciones comunicacionales que fomenten la identificación del público interno con la organización?	Por supuesto, porque una vez revisada significaría un aporte y un incentivo que nos permite evaluar de cierta forma los procesos que desarrollamos y llevamos a cabo en ámbito comunicacional.

Síntesis analítica de los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado Vicepresidente de Imagen y Relaciones Corporativas de C.A. Cervecería Regional:

La responsabilidad del manejo de las comunicaciones internas de C.A. Cervecería Regional recae sobre la Vicepresidencia de Imagen y Relaciones Corporativas; por ello, se quiso obtener respuestas a interrogantes puntuales relacionadas con dicha área. De acuerdo a lo expuesto por quien se encuentra frente a este departamento, es posible indicar que las comunicaciones internas anteriormente no eran una prioridad dentro de la planificación estratégica de la organización, al menos no directamente, sino como elemento necesario para la consecución de objetivos relacionados con otros ámbitos.

Actualmente, en el manejo de las comunicaciones dirigidas al público interno se están dando los primeros pasos, según explica el VP de Imagen, quien además asegura que se está avanzando en actividades consideradas básicas, con el apoyo de las distintas instancias que guardan relación directa con el manejo de personal e información clave para éste. Asimismo, la vicepresidencia en cuestión considera que dichas acciones son vistas con buenos ojos y han sido bien acogidas por quienes allí laboran. No obstante, al señalar que se encuentran en proceso de expandir los canales de comunicación, a fin de fomentar una más abierta y que fluya en todas las direcciones, se evidencian posibles debilidades que se han propuesto solventar. Lo más importante, es el interés que existe al respecto y la idea de mejorar en beneficio del personal, como motor para promover una comunicación efectiva.

Por supuesto, los resultados obtenidos son evaluados con detenimiento, lo cual permite afirmar que los esfuerzos comunicacionales han rendido frutos; sin embargo, tal parece que los avances en comunicaciones externas son mayores. Las iniciativas incluyen la implementación de nuevos canales de comunicación para apoyar los ya existentes, considerados más básicos por la citada dependencia. De allí, que la organización de muestre abierta a escuchar propuestas y sugerencias, tanto de agentes internos como externos.

# Resultados del registro de observación completado con la información obtenida en C.A. Cervecería Regional del Centro:

Cuadro 25 Resultados de registro de observación aplicado en C.A. Cervecería Regional del Centro

Canales de comunicación observados			NO	Observaciones
De contacto     personal	Formal	X		
	Inducción	X		
	Eventos especiales	X		Dpto. Eventos Especiales y VP Ventas
	Informal	X		
2. Medios impresos	Dípticos		X	
	Trípticos		X	
	Boletines		X	
	Revistas o publicaciones periódicas	X		
	Folletos		X	Anteriormente, se entregaba nuevos ingres durante inducción No se está produciendo actualmente.
	Manual de identidad		X	
	Carteleras	X		Por departament (áreas operativas En el comedo "Dejando Huellas" (Imágenes
				tomadas duran labor social, que se realiza una ve al mes e comunidades aledañas a planta:

				arborización, limpieza, etc.)
3. Medios audiovisuales	Video	X		Información sobre inducciones, visitas, etc. Eventos, ferias, caravanas en todo el país y RSC.
	Televisión	X		Comedor, por ejemplo (videos de eventos y seguridad industrial)
	Radio		X	
4. Medios Electrónicos	Internet	X		
	Correo electrónico	X		En actualización
	Intranet	X		Noticiero "La Catira" (corporativo; personaje animado que pone al día respecto a las informaciones relacionadas con la organización. Uso de las marcas)

Síntesis analítica de los resultados obtenidos a través del registro de observación completado con la información obtenida en C.A. Cervecería Regional del Centro:

Con el registro de observación se logró hacer un inventario de los canales de comunicación existentes en C.A. Cervecería Regional del Centro; entre aquellos considerados de contacto personal se cuentas los formales, como las reuniones por áreas, las inducciones en las cuales participan los nuevos ingresos, los eventos especiales organizados por los departamentos encargados (Ventas y Eventos Especiales); entre los informales, se pueden ubicar las conversaciones entre el personal y las reuniones no relacionadas con la actividad laboral que desempeñan.

De la misma manera, existe la revista de circulación interna "Gente Regional", con una periodicidad trimestral y que presenta entrevistas a directivos y empleados destacados por sus logros, reseñas de eventos y una sección que lleva por nombre "Exprésate", destinada a sugerencias y opiniones. Igualmente, las carteleras se encuentran ubicadas por cada departamento o área operativa; en ellas se coloca información relacionada con actividades deportivas, procedimientos operativos, seguridad industrial, información sindical y de Recursos Humanos (como fechas de reuniones, de eventos o beneficios para los trabajadores). Estas carteleras no poseen un formato único que comparta colores, diseño, etc., son más bien sencillas; se ubican en lugares estratégicos, donde puedan ser vistas por todos los que a diario ingresan a cada área (cerca de los accesos principales, por ejemplo).

En el comedor, compartido por el personal de las tres nóminas, existe una cartelera de gran formato (ocupa casi la totalidad de una de las paredes), que lleva por nombre "Dejando huellas"; está destinada a colocar imágenes de eventos especiales, visitas y la labor social (Responsabilidad Social Corporativa) que la organización y sus trabajadores realizan cada mes en una comunidad cercana (arborización, mantenimiento, limpieza, etc.), para lo cual, se invita al personal a participar por medio de las carteleras antes descritas, principalmente. Anteriormente, se entregaba un folleto con parte de la historia, la misión, visión y valores de la empresa, además de sus productos, a quienes ingresaban; actualmente, se encuentra en proceso de rediseño.

Los medios audiovisuales, como la televisión y los videos, se emplean con frecuencia presentándose en el comedor, con reportajes acerca de visitar y eventos en todo el país (caravanas, ferias, inducciones, Seguridad Industrial y Responsabilidad Social Corporativa, entre otras cosas). Por su parte, los medios electrónicos como el correo se encuentran en actualización (boletines on-line); a través de la intranet se puede apreciar el Noticiero "La Catira", creado para difundir diariamente información corporativa, donde un personaje animado presenta las notas de interés. Obviamente, estos medios sólo resultan accesibles para el personal que labora en las oficinas.

#### Conclusiones del Diagnóstico

Los cuadros, gráficos, síntesis analíticas e índices presentados anteriormente son el basamento para el presente diagnóstico, el cual refleja la situación actual de la identidad corporativa dentro de C.A. Cervecería Regional del Centro. En ese sentido, el reconocimiento de los elementos claves que conforman la cultura organizacional constituye el punto de partida para cualquier mejora, reestructuración o cambio que pueda generarse, bien sea a raíz de esta investigación u otras posteriores. Asimismo, el sentido de pertenencia del personal resalta como elemento determinante para establecer esfuerzos a corto, mediano y largo plazo, que permitan fortalecer la identidad de la organización, pilar fundamental para garantizar su permanencia en el tiempo, así como el compromiso de quienes día a día tienen en sus manos la responsabilidad de producir lo que será el futuro de la empresa.

Lo primero que resalta, es la ausencia de un grado de acuerdo alto entre el personal que labora en C.A. Cervecería Regional del Centro, cuando se trata de elementos determinantes como la adecuación de los esfuerzos comunicacionales emprendidos; es claro que, las comunicaciones constituyen un elementos que no debe descuidarse, debido al peso que poseen al momento de evaluar los procesos y situaciones que diariamente tienen lugar. Sin embargo, a pesar de las incontables mejoras que la organización ha venido desarrollando en esta materia, no se debe pasar por alto la opinión de un número de individuos al respecto, que no se mostraron complacidos con las iniciativas corporativas en el área.

Debido a la complicada situación económica mundial, el trabajo que implica tanto estratégica como corporativamente y las cantidades de dinero que anualmente son invertidos en dicho ámbito, ninguna organización con las características de Cervecería Regional pueden darse el lujo de tomar la dirección equivocada en cuanto a comunicaciones se refiere, por lo cual los procesos deben mantenerse bajo constante revisión.

Por supuesto, satisfacer las necesidades específicas de cada trabajador no es tarea fácil, pero mantener altos estándares en cuanto a las condiciones de las instalaciones destinadas a tanto al trabajo como al disfrute del personal, sin duda

es un elemento a favor que la empresa puede explotar. Asimismo, es necesario tener presente a quienes no se mostraron satisfechos, según los resultados del instrumento aplicado, así como a quienes se negaron a afirmar su acuerdo o desacuerdo respecto a un tema. La idea es encontrar el balance adecuado, sobre todo en aquellos puntos más álgidos como las políticas de incentivos y reconocimientos. En función de ello, no deben perderse de vista elementos clave como la relación de los individuos con la identidad gráfica y todos sus componentes, al igual que la afinidad que existe entre la personalidad de la empresa y quienes trabajan en ella.

Es aquí donde vuelve a hacerse relevante la comunicación, cuyo funcionamiento interno se encuentra en manos de la Vicepresidencia de Imagen y Relaciones Corporativas; los representantes del mencionado departamento aseguran uno de los grandes cambios se relaciona con la inclusión de la parte comunicacional dentro de la planificación estratégica de la organización, considerando entonces que se han realizado avances notables en dicho aspecto. A nivel ejecutivo, las evaluaciones de las iniciativas de mejora en la parte de comunicaciones internas arrojar resultados positivos; no obstante, en la búsqueda de fomentar una comunicación abierta y fluida, se ha intentado crear nuevos canales con mensajes dirigidos al público interno. En ese sentido, la empresa se muestra conciente de que existen situaciones que pueden ser vistas como oportunidades de mejora.

Así pues, tras realizar un inventario de los medios empleados para comunicarse con la audiencia interna, se evidenció que existe un gran potencial, el interés necesario y la capacidad para invertir en renovar los canales y sus contenidos. Fundamentalmente, el objetivo de los medios tanto audiovisuales, como impresos y electrónicos, es difundir información acerca de la organización, su cultura y otros elementos de la identidad corporativa, labores en el área de Responsabilidad Social y otros temas que afectan a los trabajadores. Se podría decir que, es posible partir de los esfuerzos emprendidos y recursos existentes para hacer más efectiva la comunicación dentro de Cervecería Regional, contribuyendo además con el reforzamiento de la identidad corporativa en las

mentes de todas y cada una de las personas que allí laboran, convirtiéndolos en multiplicadores del mensaje que la organización quiere difundir y relacionándolos de forma más estrecha y personal, tanto con su lugar de trabajo como con la labor que desempeñan.

En concordancia con los resultados presentados y las conclusiones arrojadas por el diagnóstico, es posible presentar de manera detallada una serie de acciones que tienen como objetivo fundamental constituir un aporte real para la organización en cuestión, que más adelante se traduzca en mejoras considerables en materia de identidad corporativa, así como en el ámbito comunicacional.

Dentro de esta perspectiva, se recomienda realizar seguimientos y evaluaciones exhaustivas a todas aquellas iniciativas que de alguna manera se encuentren ligadas a la cultura organizacional y sus elementos, así como al manejo de la parte gráfica, teniendo presente que esto representa una parte importante de la personalidad de la organización. Para esto, las comunicaciones internas resultan esenciales, por lo cual requieren igual atención. Promover investigaciones enfocadas en aspectos como la satisfacción del personal, su identificación con la empresa y análisis más profundos sobre el funcionamiento de la comunicación dentro de la misma, pueden resultar de gran ayuda para complementar los aportes del presente estudio.

### CAPÍTULO V LA PROPUESTA

El capítulo que se presenta a continuación, servirá para presentar de forma detallada los aspectos que conforman la propuesta de Acciones Comunicacionales para la Identificación del Público Interno de C.A. Cervecería Regional del Centro, ubicada en Cagua, estado Aragua. Se trata entonces de descripción detallada de dicha propuesta, su respectiva justificación, la fundamentación de la misma, seguida por los objetivos y finalmente, la estructura de la propuesta, conformada por cada una de las acciones consideradas adecuadas para la organización objeto de estudio. Los anterior tiene su basamento en los resultados obtenidos a través del diagnóstico realizado, el cual permitió concluir que la organización debe orientar sus iniciativas a reforzar la identificación del público interno con los elementos que conforman su personalidad, aprovechando el reconocimiento y la afinidad que existe con la historia, los valores y la parte gráfica.

#### Presentación de la propuesta

El propósito central de esta propuesta es fortalecer la identidad corporativa de C.A. Cevecería Regional del Centro, a través de acciones comunicacionales que contribuyan a reforzar los valores y la cultura organizacional. En ese sentido, es importante destacar que la empresa objeto de estudio cuenta con grandes avances en materia de identidad, que se traducen en un reconocimiento de los valores y elementos gráficos, al igual que un sentido de pertenencia bastante arraigado entre su público interno.

No obstante, lo que se pretende es proporcionar herramientas que afiancen los procesos existentes actualmente, apoyen los que están por aplicarse y establezcan criterios de uniformidad, tanto en los mensajes como desde el punto de vista gráfico. La idea fundamental, es que las acciones comunicacionales propuestas se tengan en consideración al momento de tomar decisiones estratégicas en el área; dichas acciones se sustentarán en una serie de mensajes clave que irán acorde con el propósito central, que no es otro más que lograr la

identificar a los trabajadores con la empresa, de manera integral y a todos los niveles.

#### Justificación de la propuesta

Al proponer acciones comunicacionales que identifiquen al público interno de C.A. Cervecería Regional del Centro con la organización, se pretende presentar elementos que establezcan uniformidad en los criterios empleados al momento de desarrollar los mensajes que son comunicados al personal, independientemente de los medios utilizados y el nivel de la estructura al cual pertenecen, haciendo uso de los canales de comunicación existentes y sugiriendo otros nuevos.

Lo anterior cobra sentido, cuando nos enfocamos en que cada una de las personas que laboran en una empresa tienen el poder de convertirse en elemento multiplicador de los mensajes que ésta quiere hacerle llegar; de allí, que se haga necesario alinear de manera coherente la estrategia comunicacional, las acciones a implementar y la información transmitida, evitando así posibles distorsiones.

#### Fundamentación de la propuesta

Esta propuesta de acciones comunicacionales para la identificación del público interno de C.A. Cervecería Regional del Centro, se fundamenta en la relevancia que merecen dichas acciones para las organizaciones de toda índole. Sobre estas herramientas se soportan los mensajes que, de acuerdo a lo establecido en la estrategia de comunicaciones, se quiere difundir a los diferentes públicos (Amado y Castro, 1999:145). En muchas ocasiones, las empresas se ven en la necesidad de recurrir a agente externos para solicitar la asesoría necesaria, logrando así alcanzar las metas establecidas a través de la consecución de los objetivos planteados. Es bien sabido que las posibilidades de que el público interno sea honesto y sincero al responder preguntas acerca de la realidad de la organización a la cual pertenece se hacen mayores cuando este tipo de estudios son desarrollados por un ente ajeno al día a día de la empresa, por lo cual la ausencia de vínculos directos entre el investigador y el objeto de investigación se traducen en un elemento a favor.

Sin embargo, la necesidad de mantenerse al tanto de los cambios que tienen lugar en la compañía y las inquietudes del personal, establecen un nexo que terminará por respaldar la pertinencia y adecuación de las acciones comunicacionales propuestas, así como los distintos canales de comunicación utilizados y los mensajes creados. Tal como lo señalan Amado y Castro (1999:144), el público interno recibe todos los días una gran cantidad de información, de allí que resulte prioritario establecer canales adecuados para comunicar cada mensaje, jerarquizar éstos de acuerdo a su relevancia y poseer ciertos estándares de calidad.

Precisamente, lo que se quiere lograr con esta propuesta es presentar ante C.A. Cervecería Regional del Centro las acciones más adecuadas de acuerdo a las características de su público interno, y teniendo presentes los resultados del diagnóstico realizado, con la idea de proporcionar un instrumento que pueda ser empleado como punto de partida en situaciones futuras.

#### Objetivos de la propuesta

#### General

Presentar ante C.A. Cervecería Regional del Centro, ubicada en Cagua, estado Aragua, acciones comunicacionales que identifiquen al público interno.

#### **Específicos**

- Desarrollar las acciones comunicacionales que permitan al público interno de C.A. Cervecería Regional del Centro, identificarse con la organización.
- Crear mensajes clave que apoyen las acciones comunicacionales presentadas ante C.A. Cervecería Regional del Centro, para la identificación de su público interno.
- Diseñar piezas que vayan acorde con la cultura organizacional de C.A.
   Cervecería Regional del Centro, reforzando sus atributos de identidad entre el público interno.
- Afianzar el sentido de pertenencia del público interno de C.A. Cervecería Regional del Centro, a través de las acciones comunicacionales desarrolladas.

 Incentivar el reconocimiento de los valores organizacionales entre el público interno de C.A. Cervecería Regional del Centro, a través de las acciones comunicacionales desarrolladas.

#### Factibilidad de la propuesta

La propuesta que se presenta en este capítulo, resulta factible debido a que la empresa objeto de estudio, C.A. Cervecería Regional del Centro, cuenta con los recursos técnicos, humanos y financieros para desarrollarla. Asimismo, las personas contactadas han mostrado interés en el tema, entendiendo que el afianzamiento de la identidad corporativa entre su público interno contribuirá al logro de los objetivos en materia comunicacional y a mediano plazo, puede incidir de forma positiva en la imagen de la organización.

Así pues, la presente investigación podría convertirse en el punto de partida para un trabajo más profundo, que involucre al resto de sus públicos y basado en las premisas establecidas.

#### Estructura de la propuesta

La propuesta de acciones comunicacionales para la identificación del público interno de C.A. Cervecería Regional del Centro, cuenta con una serie de mensajes clave que acompañarán a cada una de las acciones presentadas; se trata de verbos que indican la relación entre la organización y sus trabajadores, estableciendo una manera única de hacer las cosas. Visualmente, estos mensajes conformados por dos palabras deberán cumplir con una serie de especificaciones, entre las cuales se cuentan la tipografía a emplear para cada verbo en todas las piezas, que es la familia Helvética Neue (con tamaños variables según las dimensiones de cada pieza). Mientras tanto, la palabra "Regional" conservará los atributos establecidos por la empresa, entre ellos la tipografía Helvética Black y los colores corporativos (Amarillo Pantone 143, Rojo Pantone 185 y Negro). La idea es que la utilización de cada color permita una lectura legible del mensaje.

Por su parte, el tamaño variará en cada situación, dependiendo de las dimensiones de las piezas. En cuanto a la ubicación del mensaje clave en las piezas, se colocará en el cuadrante inferior derecho, siempre que el formato lo

permita. Dichos mensajes serán empleados de acuerdo al tipo de información, evento o actividad, tal como se especifica a continuación:

"Somos Regional": Cuando se trate de aspectos relacionados a la Misión, Visión y Objetivos de la organización.

"Sentimos Regional": Siempre que se traten aspectos relacionados con los valores organizacionales de C.A. Cervecería Regional.

"Crecemos Regional": Acompañará lo relacionado a eventos y actividades que involucren a los niños, específicamente hijos y familiares directos de los trabajadores de la empresa.

"Aprendemos Regional": Alude a procesos de formación y adiestramiento.

### Acción Nº 1

Rediseño de folleto informativo de Cervecería Regional (Ver anexos 13 al 17).

### **Objetivo**

Proporcionar la información relacionada con la Historia, Misión, Visión, Valores y Objetivos de la organización, al igual que sus productos al público interno de C.A. Cervecería Regional del Centro, especialmente a quienes recién ingresan.

Cuadro 26
Especificaciones técnicas del folleto informativo

Tamaño	Colores	Material	Cantidad
12x12 cm (cerrado)	CMYK + Pantone	Glassé 200	3000
48x12 cm (abierto)	143, Rojo		
	Pantone 185		

<sup>&</sup>quot;Apoyamos Regional": Referente a patrocinios.

<sup>&</sup>quot;Ayudamos Regional": Responsabilidad Social Corporativa.

<sup>&</sup>quot;Impulsamos Regional": Incentivos, reconocimientos y estímulos.

<sup>&</sup>quot;Competimos Regional": Eventos y actividades deportivas.

<sup>&</sup>quot;Compartimos Regional": Para fiestas y celebraciones.

	(tiro y retiro).	
(Diames 2000)		

(Planas, 2008)

## Acción Nº 2

Rediseño de las carteleras informativas de C.A. Cervecería Regional del Centro (Ver anexo 18).

# Objetivo

Unificar criterios en cuanto al diseño de las carteleras informativas existentes en cada una de las áreas de C.A. Cervecería Regional del Centro, con el propósito de identificar al público interno con la organización.

Cuadro 27
Especificaciones técnicas de las carteleras informativas

Tamaño	Colores	Material	Cantidad
2x1 m	CMYK	Bond	20

(Planas, 2008)

# Acción Nº 3

Diseño de pendones con información acerca de la cultura e identidad de Cervecería Regional (Ver anexos 19 al 21).

# **Objetivo**

Reforzar la identificación del público interno de C.A. Cervecería Regional del Centro, con la Misión, Visión y Valores corporativos de la organización.

Cuadro 28
Especificaciones técnicas de los pendones

Tamaño	Colores	Material	Cantidad
90x120 cm (Áreas administrativas Comedor y salas) 200x120 cm (Área de envasado)	CMYK	Banner	12 (90x120 cm) 2 (200x120 cm)

(Planas, 2008)

### Acción Nº 4

Diseño de piezas de gran formato (vallas y backing), para ser colocadas en puntos estratégicos de la sede de C.A. Cervecería Regional del Centro (Ver anexos 22 y 23).

# **Objetivo**

Promover la identificación del público interno de C.A. Cervecería Regional del Centro con la organización, a través de los mensajes clave.

Cuadro 29 Especificaciones técnicas de las piezas de gran formato

Tamaño	Colores	Material	Cantidad
6x3 m (Vallas)	CMYK	Vinyl Autoadhesivo	2 Vallas (entrada y frente al
5x2 m (Backing)		1 Idioddinesi vo	estacionamiento
			de empleados)  2 Backing
			(Presidencia y
			comedor).

(Planas, 2008)

#### Acción Nº 5

Elaboración de agendas personales con mensajes acerca de la organización (Ver anexos 24 al 26).

# **Objetivo**

Integrar los mensajes clave a elementos cotidianos, permitiendo la identificación del público interno de C.A. Cervecería Regional del Centro con la organización.

Cuadro 30 Especificaciones técnicas de las agendas

Tamaño	Colores	Material	Cantidad	Otras especificaciones
21x21 cm	CMYK +	2 tapas Cartulina	600	Encuadernado
	Amarillo	sulfato 0,19"		espiral doble 0.
	Pantone 143,	doble con		

Rojo Pantone 185 (tiro). Retiro 1 color.	laminado brillante. 12 portadillas glassé 200gr.	
	Tripa 120 hojas (10 x portadilla) Bond 20.	

(Planas, 2008)

### Acción Nº 6

Diseño de programador semanal para escritorio (Ver anexo 27).

# **Objetivo**

Integrar los mensajes clave propuestos en un elemento directamente relacionado con el espacio de trabajo del público interno de C.A. Cervecería Regional del Centro, perteneciente a las nóminas mensual y confidencial.

Cuadro 31

Especificaciones técnicas de los programadores semanales

Tamaño	Colores	Material	Cantidad	Otras especificaciones
45x30 cm	Pantone 143,	Bond 20.	600 (55 hojas	Acabado:
	Pantone 185		por	Encolado en la
	(tiro).		programador)	parte superior.

(Planas, 2008)

### Acción Nº 7

Rediseño de carnet de C.A. Cervecería Regional (Ver anexo 28).

# **Objetivo**

Afianzar la identificación del público interno de C.A. Cervecería Regional del Centro con la Misión y Visión de la organización.

Cuadro 32
Especificaciones técnicas del carnet

Tamaño	Colores	Material	Cantidad
5.5x8.5 cm	CMYK	PVC	1000

	(tiro y retiro).	
(Planas, 2008)		

### Acción Nº 8

Diseño de material POP (Cintas, yoyos para carnet y Mouse pad) (Ver anexo 29 y 30).

Objetivo Acercar los mensajes clave propuestos a cada uno de los trabajadores de C.A. Cervecería Regional del Centro, promoviendo su identificación con la empresa.

Cuadro 33
Especificaciones técnicas del material POP

Colores	Cantidad
Estampado un color	1000 yoyos.
(Cintas/Yoyos).	1000 cintas portacarnet.
Impreso full color	600 mouse pad.
(mouse pad).	

(Planas, 2008)

# Acción Nº 9

Diseño de libretas de notas para actividades internas (Ver anexo 31 y 32).

# Objetivo

Emplear elementos gráficos propios de C.A. Cervecería Regional del Centro, junto a los mensajes clave propuestos, en las actividades de formación y adiestramiento del público interno.

Cuadro 34 Especificaciones técnicas para las libretas de notas

Tamaño	Colores	Material	Cantidad	Otras especificaciones
15x21 cm	3	Tapas: Glassé	2000	Encuadernado

tales fines, debido a que nuevas responsabilidades implican un incremento en los gastos establecidos.

Cuadro 35 Costos de la propuesta

Acción	Cantidad	Precio unitario	Total		
Folietos	3000	Bs.F. 0,57	Bs.F. 1.710		
informativos					
Carteleras	20	Bs.F. 100	Bs.F. 2.000		
informativas					
Pendones	12	Bs.F. 54	Bs.F.648		
(90 x 1.20 cm)					
Pendones	2	Bs.F. 120	Bs.F. 240		
(1.20 cm x 2 m)					
Piezas de gran	2	Bs.F. 1260	Bs.F. 2.520		
formato (Vallas)					
Piezas de gran	2	Bs.F. 700	Bs.F. 1.400		
formato					
(Backing)					
Agendas	600	Bs.F. 25,83	Bs.F. 15.498		
personales					
Programador	600	Bs.F. 12,57	Bs.F. 7.542		
semanal para					
escritorio					
Carnet	1000	Bs.F. 8	Bs.F. 8.000		
Material POP	1000	Bs.F. 6	Bs.F. 6.000		
(Yoyos)					
Material POP	1000	Bs.F. 5	Bs.F. 5.000		
(Cintas porta					
carnet)					
Material POP	600	Bs.F. 7	Bs.F.4.200		
(Mouse pad)					
Libretas de notas	2000	Bs.F. 6,38	Bs.F. 12.760		
		Subtotal	Bs.F. 67.518		
		IVA (12%)	Bs.F. 8.102,16		
		TOTAL	Bs.F. 75.620,16		

(Artes Gráficas Rey, 2009)

250 gr con	espiral doble 0.
laminado	
mate.	
Tripa: Bond	
20 (50 hojas	
por cuaderno).	

(Planas, 2008)

#### Administración de los recursos

Con la finalidad de implementar exitosamente las acciones comunicacionales para la identificación de su público interno propuestas en este capítulo, C.A. Cervecería Regional del Centro debe contar los recursos humanos, materiales y financieros que se señalarán en puntos subsiguientes.

# Recursos humanos y materiales

Para hacer posible la incorporación de las acciones anteriormente descritas, contribuyendo a la identificación del público interno con la organización a la cual pertenece, C.A. Cervecería Regional del Centro debe contar con personal especializado en el manejo del área comunicacional, así como un diseñador gráfico con grandes habilidades dentro de su ámbito. Surgen entonces dos opciones, la contratación de estos recursos o solicitar los servicios de un outsourcing para tales fines. Debido a que las Comunicaciones Externas se encuentran en manos de Proa Comunicaciones Integradas, es posible que la organización en un principio se incline hacia la decisión de dejar las Comunicaciones Internas en manos de dicha agencia, en cuyo caso no tendría que preocuparse por adquirir los recursos materiales necesarios, como computadoras, impresoras, papelería, programas de computación y diseño gráfico, cámaras fotográficas y fotocopiadoras, entre otros.

#### Recursos financieros

Sin importar que, C.A. Cervecería Regional del Centro se oriente a implementar las acciones comunicacionales propuestas a través de un outsourcing o con su propio equipo humano, es necesario destinar una partida presupuestaria a

# CAPÍTULO VI RECOMENDACIONES FINALES

Una vez concluidas las distintas etapas de esta investigación, presentada la propuesta y alcanzados los objetivos planteados, se considera oportuno realizar una lista de recomendaciones finales que sugieran a C.A. Cervecería Regional del Centro los pasos a seguir en materia de identidad corporativa, fundamentados en lo antes expuesto. Dichas recomendaciones son las siguientes:

- Tomar en consideración las acciones comunicacionales propuestas al momento de evaluar o replantear la estrategia comunicacional de la organización.
- Prestar la debida atención a las observaciones que denotan áreas sensibles o algún tipo de susceptibilidad, con el fin de reorientar las acciones ya emprendidas por la organización en materia comunicacional y de identificación del personal.
- Realizar evaluaciones periódicas a todos aquellos aspectos relacionados con las comunicaciones internas, prestando mayor atención a los medios de comunicación existentes con la idea de sacar el mayor provecho posible a los mismos.
- Destinar los recursos necesarios para la puesta en marcha de los aspectos presentados en esta propuesta, ya sea a través de un outsourcing o de la contratación del personal adecuado para el manejo de las comunicaciones internas.
- Continuar con los esfuerzos en materia comunicacional y de identidad corporativa, propiciando nuevas investigaciones en dichas áreas, lo cual se traducirá en un fortalecimiento de la imagen corporativa.
- Seguimiento y evaluación de los procesos comunicacionales dentro de C.A. Cervecería Regional.

#### REFERENCIAS CONSULTADAS

Amado, A. y Castro, C. (1999). Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.

APA (2005). Concise rules of APA style. The official pocket style guide from the American Psychological Association. (First Edition). Washington, D.C.: USA.

Berlo, D. (1990). El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. Buenos Aires, Argentina: "El Ateneo" Pedro García, S.A.

Black, S. (2001). **ABC de las Relaciones Públicas.** (3era. Ed.). España: Gestión 2000, S.A.

Boiry, P. (1998). Relaciones Públicas o la estrategia de la confianza. España: Editorial Gestión 2000, S.A.

Buenaventura, M. (2006). Ciespal, pionero en la Comunicación Organizacional. **Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación.** [Revista electrónica], <u>96</u> (diciembre 2006). Disponible en: http://chasqui.comunica.org/content/view/516/1/

Cabrero, J. y Martínez, M. (2003). **Apuntes: Metodología de la Investigación I.** [Documento en línea]. Disponible en: http://perso.wanadoo.es/aniortenic/apunt metod investigac4 8.htm

Capriotti, P. (2004). La Imagen Corporativa. En Losada, J. (Eds.), **Gestión** de la Comunicación en las organizaciones. (pp. 57-72). Barcelona, España: Editorial Ariel S.A.

Cervecería Regional: **La empresa.** (2007, abril). Disponible en: http://www.cerveceríaregional.com.

Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. (5ta. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

Costa, J. (2003). Creación de la Imagen Corporativa. El paradigma del siglo XXI. **Razón y Palabra.** [Revista electrónica], <u>34</u> (agosto septiembre 2003). Disponible en: http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html

Dávila, C. (2001). **Teorías organizacionales y administración. Enfoque** crítico. (2da. Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Del Pozo, M. (2004). Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales. En Losada, J. (Eds.), Gestión de la Comunicación en las organizaciones (pp. 259-270). Barcelona, España: Editorial Ariel S.A.

Diccionario de la Real Academia Española: **Comunicación.** (2007, julio). Disponible en: http://www.rae.es.

Diccionario de la Real Academia Española: **Identidad.** (2007, julio). Disponible en: http://www.rae.es.

Diccionario de la Real Academia Española: **Imagen.** (2007, julio). Disponible en: http://www.rae.es.

Formanchuk, A. (2006). Comunicación Interna, Externa e Imagen Corporativa: Nuevos paradigmas para una Economía Global. **Razón y Palabra.** [Revista electrónica], <u>49</u> (febrero-marzo 2006). Disponible en: http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n49/aformanchuk.html

Hernández, Fernández y Baptista (1998). **Metodología de la investigación**. (2da. Ed.). México: McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2000). **Metodología de la Investigación Holística.** (3era. Ed.). Caracas: Fundación Sypal.

Iguarta, J. y Humanes, M. (2004). El método científico aplicado a la investigación en comunicación social. España: UAB.

Lamb, T. (2004). Estrategias comunicacionales para incentivar la identidad corporativa en el público interno de Servicio Central de Distribución (Sodica). Tesis de Licenciatura, Universidad Bicentenaria de Aragua, San Joaquín de Turmero, Venezuela.

Lozano, J. (2006). **Teoría e investigación de la comunicación de masas**. **México**: Pearson Educación.

Malhotra, N. (2004). **Investigación de mercados. Un enfoque aplicado.** (4ta. Ed.). México: Prentice Hall.

Marc y Picard. (1992). La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Méndez, C. (1995). **Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas.** (2da. Ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. (2da. Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Molinero, L. (2001). **Medidas de concordancia para variables cualitativas.** [Documento en línea] Disponible en: http://www.seh-lelha.org/concor2.htm

Pérez, R. (2001). Estrategias de comunicación. Barcelona, España: Ariel Comunicación.

Pineda, M. (2007). Propuesta de una revista para el público interno de C.A. Cervecería Regional del Centro. Cagua, Edo. Aragua. Tesis de Licenciatura, Universidad Bicentenaria de Aragua, San Joaquín de Turmero, Venezuela.

Pizzolante, I. (2006). El poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo. Caracas: Editorial CEC, S.A.

Ramírez, T. (2000). **Métodos de recolección de datos.** México: Editorial Grupo Iberoamericana.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. (10ma. Ed.). México: Pearson Educación.

Römer, A. (1998). La identidad corporativa. México: Prentice Hall.

Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Caracas: Editorial Panapo.

Sabino, C. (1994). Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos. (2da. Ed.). Caracas: Editorial Panapo.

Sanoja, I. (1996). La comunicación como instrumento para reforzar la identidad corporativa (Caso Maraven). Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Solano, L. (1999). Fundamento de las Relaciones Públicas. España: Editorial Síntesis.

Sotelo, C. (2004). Historia de la Gestión de la Comunicación en las organizaciones. En Losada, J. (Eds.), Gestión de la Comunicación en las organizaciones (pp. 35-56). Barcelona, España: Editorial Ariel S.A.

SPSS (2004). Kappa en Tablas de contingencia. (Versión 13.0) [Software y manual]. SPSS Inc.

Tamayo, M. (1995). El proceso de investigación científica. México: Limusa, S.A.

Tejada, L. (1987). Gestión de la Imagen Corporativa. Creación y transmisión de la identidad de la empresa. Colombia: Carvajal S.A.

Torrente, I. (2001). ¿Estrategias de comunicación o estrategias con comunicación? [Documento en línea]. Disponible en: http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/41/estcom.htm.

Trak, Y. (2002). Auditoria de identidad corporativa: Una propuesta metodológica integral. Tesis de Maestría, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Universidad Autónoma de Madrid (2004). Glosario de Términos. [Documento en línea]. Disponible en: www.uan.es/docencia/ace/4-%20Glosario. htm.

Valle, M. (2003). La Comunicación Organizacional de cara al siglo XXI. **Razón y Palabra.** [Revista electrónica], <u>32</u> (abril-mayo 2003). Disponible en: http://www.razonypalabra.org. mx/anteriores/n32/mvalle.html

Van Riel, C. (1998). **Comunicación corporativa.** Madrid, España: Prentice Hall.

Villafañe, J. (1999). La gestión profesional de la Imagen Corporativa. Madrid: Ediciones Pirámide, S.A.

Villafañe, J. (2002). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. (2da. Ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

Villalba, J. (1996). **Menú estratégico. El arte de la guerra competitiva.** Caracas: Ediciones IESA, C.A.

West, R. y Turner, L. (2005). **Teoría de la comunicación.** (2da. Ed.). USA: McGraw Hill.



#### ANEXO 2.

# ESQUEMA PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO EN C.A. CERVECERÍA REGIONAL DEL CENTRO

 Primera etapa de recolección de información: Aportes requeridos de la organización

- Observación directa
   (Visitas de la investigadora
   a la planta Cagua)
- Segunda etapa de recolección de información: Aplicación de instrumentos (Elaboración y aplicación por parte de la investigadora)
- Diseño de estrategias y presentación de resultados (Aporte final de la investigadora).

- ✓ Reseña histórica de la organización.
- ✓ Misión, Visión, Valores.
- ✓ Objetivos organizacionales.
- ✓ Estructura organizativa (completa).
- ✓ Estructura organizativa planta Cagua.
- √ Número de personas que laboran en la empresa.
- Número de personas en cada nivel de la estructura (nivel directivo; gerencial; supervisorio; empleados: administrativo, nómina diaria).
- ✓ Número total de personas que laboran en la planta Cagua y en cada nivel de la estructura.
- ✓ Posicionamiento de la organización.
- Posicionamiento de las marcas.
- Inventario de medios de comunicación que se emplean internamente (si hay carteleras, cuántas son, eventos previamente fijados, intranet, etc.)
- ✓ Comunicación: {Público interno.
- ✓ Participación del personal en eventos corporativos (frecuencia).
- ✓ Elementos de identificación utilizados por el personal (uniforme, carnet, otros distintivos, etc.)
- El diseño de investigación permitirá determinar la conveniencia de instrumentos como cuestionarios o entrevistas en cada uno de los niveles de la organización, así como la muestra que aportará los datos requeridos para la obtención de los resultados.
- ✓ Previo análisis e interpretación de resultados, se diseñarán las estrategias comunicacionales destinadas a reforzar la identidad corporativa del público interno de la organización, tomando en consideración las necesidades reales del mismo.
- ✓ Posteriormente, se presentarán los resultados, las conclusiones y recomendaciones a la Vicepresidencia de Imagen y Relaciones

### ANEXO 3.

# CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE C.A. CERVECERÍA REGIONAL DEL CENTRO

# Cuestionario

El presente cuestionario pertenece a un estudio externo a la organización, cuyos fines son estrictamente académicos; por esta razón, la información suministrada es de carácter confidencial. No es necesario facilitar sus datos personales.

Lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones y marque con una "X" la opción que más se acerque a su opinión, tomando en cuenta la escala que se presenta a continuación:

5	4	3	2	1
Completamente de	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en	En desacuerdo	Completamente en
acuerdo		desacuerdo		desacuerdo

Ítem	Afirmaciones		Alte	ernati	vas	
		5	4	3	2	1
1	Me siento identificado con la historia de C.A. Cervecería Regional.					
2	Me siento identificado con la Misión y Visión de la empresa.					
3	Considero que en C.A. Cervecería Regional existen objetivos y políticas bien definidos, que su personal es capaz de reconocer.					
1	Reconozeo el logotipo y los símbolos que identifican a C.A. Cervecería Regional.					
5	Considero que los colores que representan a la compañía son reconocidos por quienes aquí laboramos.					
()	A mi juicio, el tipo de letra empleado por C.A. Cerveceria Regional para identificar a la empresa y sus productos, refleja claramente su identidad.					
-7	Las instalaciones de la empresa (planta, oficinas, edificaciones, depósitos, etc.) se encuentran en condiciones adecuadas para satisfacer las necesidades de sus trabajadores.					
8	Las acciones que realiza C.A. C'ervecería Regional para integrar a sus trabajadores son, a mi juicio, las más adecuadas.					
9	Considero que en C.A. Cervecería Regional existe un grado de integración satisfactorio entre los trabajadores.					
10	El personal se encuentra satisfecho con las políticas de incentivos y reconocimientos de la organización.					
11	Los trabajadores en C.A. Cervecería Regional se encuentran satisfechos.					
12	Quienes laboran en C.A. Cervecería Regional poseen un gran sentido de pertenencia.					
13	Me considero parte importante de esta organización.					
1-1	Quienes laboramos en C.A. Cervecería Regional nos sentimos identificados con la empresa y orgullosos formar parte de ella.					
15	La empresa se muestra receptiva al momento de comunicarse con quienes trabajamos en todas las áreas.					
16	La comunicación dentro de C.A. Cervecerta Regional es abierta y fluye apropiadamente.					

Gracias por su colaboración.

ANEXO 4.

# VALIDEZ DEL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE C.A. CERVECERÍA REGIONAL DEL CENTRO

	ITEM	PER	TINE	VCIA	FAC	TIBIL	DAD	CO	NTEN	IDO	OBSERVACIONES
	N°	A	R	В	A	R	В	Α	R	В	OBSERVACIONES
	1	X			X			X			
	2	X			X			X			
	3	X			X		j	X			
	4	X			X			X			
-	5	X			X			X			
0	6	X			X			X			
ENERTO	7	X			X			X			
-	8	X			Х			X			
×.	9	X			Х			X			
	10	X			X			X			
	11	X			X		<u> </u>	X			
AND WASHINGTON	12	X			Х			X			
and the	13	X			X			X			
	14	X		<u> </u>	X	<u> </u>	ļ	X			
	15	X			X			X			
	16	X					}	X			

	ITEM	PER	TINE	NCIA	FAC	TIBIL	IDAD	CO	NTEN	IDO	OBSERVACIONES
	Ν°	A	R	В	A	R	В	Α	R	В	OBSERVACIONES
	1	X			X			X			
-	2	X			X			X			
	3	X			X			X			
10 to 40	4	X			X			X			
	5	X			Х			X			
0	6	X			X			X			
2	7	X	l		X			X			
E E	8	X			X			X			
EXPERTO	9	X			X			X			
· _	10	X			X			X			
	11	X			X			X			
	12	X			X			X			
	13	X			X			X			
	14		X			X			Х		Revisar redacción.
	15	X			X			X			
	16	X			X			X			

	ITEM	PER	TINE	NCIA	FAC	TIBIL	IDAD	CO	CONTENIDO		ODGEDI/A GIONEG
-	Nº	A	R	B	A	R	В	A	R	В	OBSERVACIONES
	1	X			X				X		Cambiaría palabra historia por valores.
	2	X			X			Х			
	3	X			Х			X			
	4	X			X			X			
	5	X			X			X			
0	6	X			X			X			
ERT	7	X			X			X	I		
DE	8	X			X			X			
S.X	9	X			X			X			
	10	X			X				X		Redactaría de manera personal.
	11	X			X				X		Redactaría de manera personal.
-	12	X			X				X		Redactaría de manera personal.
	13	X			X			X			
-	14	X			X				X		Redactaría de manera personal.
-	15	X			X			X			
	16	X			X		L	X			

# SUFICIENCIA DE LOS ITEMS

¿Consid	¿Considera usted que el número y la calidad de los instrumentos cubre los objetivos propuestos?									
Exp	Experto 1		Experto 2			Experto 3				
SI	NO	SI	NO		SI	NO				
X		X			X					

¿Qué ítems agregaría al cuestionario?								
Experto 1	Experto 2	Experto 3						

# ELEMENTOS DE MEJORAMIENTO

	¿Qué otras sugerencias haría usted para mejorar el instrumento? (presentación, instrucciones, ítems, etc.)									
Experto 1	Experto 2	Experto 3								

# ANEXO 5. ENTREVISTA APLICADA AL VICEPRESIDENTE DE IMAGEN Y RELACIONES CORPORATIVAS DE C.A. CERVECERÍA

Nº	Pregunta	Respuesta
1	¿Cómo es el manejo de la comunicación interna en C.A. Cervecería Regional?	
2	A su juicio, ¿C.A. Cervecería Regional fomenta una comunicación abierta entre todas las personas que allí laboran?	
3	¿Considera usted que la organización ha experimentado logros y avances en materia comunicacional?	
4	A su juicio, ¿internamente se promueve una comunicación efectiva?	
5	¿Cree ud. que existen suficientes canales de comunicación y que éstos funcionan correctamente?	
6	¿C.A. Cervecería Regional se mantiene abierta a nuevas sugerencias en el ámbito comunicacional?	
7	¿La Vicepresidencia de Imagen y Relaciones corporativas apoyaría la propuesta de acciones comunicacionales que fomenten la identificación del público interno con la organización?	

# ANEXO 6.

# VALIDEZ DE LA ENTREVISTA APLICADA AL VICEPRESIDENTE DE IMAGEN Y RELACIONES CORPORATIVAS DE C.A. CERVECERÍA REGIONAL

	ITEM	PERTINENCIA			FACTIBILIDAD			CO	NTEN	IDO	OBSERVACIONES
	N°	Α	R	В	Α	R	В	Α	R	В	OBSERVACIONES
=	1	X			X			X			
2	2	X			X			X			
E	3	X			X			X			
2	4	X			X			X			
12	5	X			X			X			
	6	X			X			X			
	7	X			X			X			

ITEM	PER	TINEN	ICIA	FAC	TIBILI	DAD	CO	NTEN	IDO	OBSERVACIONES	
N°	Α	R	В	Α	R	В	Α	R	В	OBSERVACIONES	
1		X			X			X		Mejorar redacción.	
2	X			X			X				
3		X			X			X		Mejorar redacción.	
4	Х			X			Х				
5	X			X			X				
6	X			X			X				
7	X			X			Х				

	ITEM		TINE	ICIA	FACTIBILIDAD			CO	NTEN	IDO	OBSERVACIONES
	N°	Α	R	В	A	R	В	Α	R	В	OBSERVACIONES
	1	X			X			X			
	2	X			X			Х			
	3	X			X	·		X			
-	4	X			X	ł			X		Se repite la palabra interna.
	5	X			X			X			
	6	Χ			X		Ī	X			
	7	X			X			X			

# SUFICIENCIA DE LOS ITEMS

¿Qué pi	¿Qué preguntas agregaría a la entrevista?							
Experto 1	Experto 2	Experto 3						
	Utilizar lenguaje más formal.	Agregaría preguntas relacionadas con medios de comunicación internos, proyectos, receptividad de los trabajadores.						

# **ELEMENTOS DE MEJORAMIENTO**

_	¿Qué otras sugerencias haría usted para mejorar el instrumento? (presentación, instrucciones, ítems, etc.)							
Experto 1	Experto 1 Experto 2 Experto 3							
	En la forma en que está	No aplicaría el cuestionario						
	redactada, es más una	sólo a un Vicepresidente,						
	entrevista estructurada que	sugeriría su aplicación al						
	un guión. comité ejecutivo.							

# ANEXO 7. REGISTRO DE OBSERVACIÓN APLICADO EN C.A. CERVECERÍA REGIONAL DEL CENTRO

nal	es de comunicación	SI	NO	Observaciones	
5.	De contacto personal	Formal			
		Inducción			
		Eventos especiales			
		Informal			
6.	Medios impresos	Dípticos			
		Trípticos			
		Boletines			
		Revistas o publicaciones periódicas			
		Folletos			
		Manual de identidad			
		Carteleras			
7.	Medios audiovisuales	Video		ļ	
	audiovisuales	Televisión			
		Radio			
8.	Medios Electrónicos	Internet			
	2.000	Correo electrónico			
	_	Intranet			

# ANEXO 8.

# VALIDEZ DEL REGISTRO DE OBSERVACIÓN APLICADO EN C.A. CERVECERÍA REGIONAL DEL CENTRO

	ITEM	PERTINENCIA		FACTIBILIDAD			CONTENIDO			OBSERVACIONES	
0	Nº	Α	R	В	Α	R	В	Α	R	В	OBSERVACIONES
2	1	X			X			X			
8	2	X			X			X			
X	3	X			X			X			
	4	Х			X			X			

	ITEM PERTINENCI			ICIA	FACTIBILIDAD			CONTENIDO			OBSERVACIONES
	Nº	Α	R	В	Α	R	В	Α	R	В	ODSERVACIONES
	1	X			X			X			
	2	X			X			X			
	3	X			X			X			
e apic in a dispersion of the property of the	4	X			X	J	<u> </u>	X			

24	ITEM	PER	TINE	ICIA	FAC	FACTIBILIDAD			NTEN	IDO	OBSERVACIONES
SPL EDW	Nº	A	R	В	Α	R	В	Α	R	В	OBSERVACIONES
Control No.	1	X			X			X			
75.00	2	X			X			X			
Tork Car	3	X			X			X			
	4	Х			X			X			

# SUFICIENCIA DE LOS ITEMS

¿Qué ítems agregaría al registro de observación?									
Experto 1	Experto 2	Experto 3							

# **ELEMENTOS DE MEJORAMIENTO**

¿Qué otras sugerencias haría usted para mejorar el instrumento?						
(presentación, instrucciones, ítems, etc.)						
Experto 1 Experto 2 Experto 3						

#### ANEXO 9.

Señores: CONSTANCIA DE VALIDACIÓN (EXPERTO 1)

Universidad Católica Andrés Bello Vicerrectorado Académico Estudios de Postgrado Área de Humanidades y Educación Postgrado en Comunicación Social Mención Comunicación Organizacional Presente.-

# CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Mediante la presente, hago constar que los instrumentos de recolección de datos (cuestionario, entrevista y registro de observación) del Trabajo Especial de Grado titulado: "PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL PÚBLICO INTERNO CON LA CORPORACIÓN. CASO: C.A. CERVECERÍA REGIONAL DEL CENTRO, UBICADA EN CAGUA, EDO. ARAGUA, 2007-2008", cuya autora es la licenciada Laura C. Planas G., titular de la cédula de identidad número 16.011.797, quien opta por el título de Magíster en Comunicación Organizacional; reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, de ahí que resulten aptos para su aplicación.

En Maracay, estado Aragua, en el mes de septiembre de 2007.

Atentamente,

C.I. 294300 f

#### ANEXO 10.

Señores:

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN (EXPERTO 2)

Universidad Católica Andrés Bello Vicerrectorado Académico Estudios de Postgrado Área de Humanidades y Educación Postgrado en Comunicación Social Mención Comunicación Organizacional Presente.-

# CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Mediante la presente, hago constar que los instrumentos de recolección de datos (cuestionario, entrevista y registro de observación) del Trabajo Especial de Grado titulado: "PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL PÚBLICO INTERNO CON LA CORPORACIÓN. CASO: C.A. CERVECERÍA REGIONAL DEL CENTRO, UBICADA EN CAGUA, EDO. ARAGUA, 2007-2008", cuya autora es la licenciada Laura C. Planas G., titular de la cédula de identidad número 16.011.797, quien opta por el título de Magíster en Comunicación Organizacional; reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, de ahí que resulten aptos para su aplicación.

En Maracay, estado Aragua, en el mes de septiembre de 2007.

Atentamente,

Prof. Yumak Aponte C.I. 7202705

#### ANEXO 11.

Señores:

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN (EXPERTO 3)

Universidad Católica Andrés Bello Vicerrectorado Académico Estudios de Postgrado Área de Humanidades y Educación Postgrado en Comunicación Social Mención Comunicación Organizacional Presente.-

# CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Mediante la presente, hago constar que los instrumentos de recolección de datos (cuestionario, entrevista y registro de observación) del Trabajo Especial de Grado titulado: "PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL PÚBLICO INTERNO CON LA CORPORACIÓN. CASO: C.A. CERVECERÍA REGIONAL DEL CENTRO, UBICADA EN CAGUA, EDO. ARAGUA, 2007-2008", cuya autora es la licenciada Laura C. Planas G., titular de la cédula de identidad número 16.011.797, quien opta por el título de Magíster en Comunicación Organizacional; reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, de ahí que resulten aptos para su aplicación.

En Cagua, estado Aragua, en el mes de septiembre de 2007.

Atentamente,

ECERIA A

GERENCIA NACIONAL

DE RECURSOS HUMANOS

ic. Johana Soihit

CI 12927 175

### ANEXO 12.

# CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO APLICADO, UTILIZANDO EL SOFTWARE SPSS 13.0

# Análisis de fiabilidad

### Advertencia

Se ha utilizado el método de ahorro de espacio. Es decir, no se calcula la matriz de covarianzas ni se utiliza en el análisis.

# Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Välidos	15	22.7
	Excluidosa	51	77.3
	Total	66	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

# Estadísticos de fiabilidad

Alfa de	N de
Cronbach	elementos
800	16

ANEXO 13.

PORTADA DEL FOLLETO INFORMATIVO DE C.A. CERVECERÍA REGIONAL



#### ANEXO 14.

# PÁGINAS 2 Y 3 DEL FOLLETO INFORMATIVO DE C.A. CERVECERÍA REGIONAL

# Página 2



En 1927 un grupo de jóvenes empresarios oriundos de Maracaibo, se reúnen para discutir la posibilidad de incursionar en el mercado de fabricación de cervezas, ya que las dos marcas que hasta entonces existían en el mercado local aumentaron considerablemente sus precios. Dos años más tarde, el 14 de mayo de 1929, se concreta el sueño e ingresan al mercado tres nuevos productos: Cerveza. Malta y Nutrimalta, bajo la marca Regional, teniendo como primer reto apoderarse del mercado zuliano

Diez años después de gestada la idea, la cerveza Regional participa en la exposición internacional de París, compitiendo con los productos varias empresas cerveceras venezolanas y logrando obtener la medalla de oro a la excelencia. En la década de los noventa experimenta un gran crecimiento al ser adquirida por una de las organizaciones empresariales más sólidas del país. Su acelerado crecimiento llevó a la inauguración de la moderna planta de C.A. Cervecería Regional del Centro en Cagua, estado Aragua. el 5 de diciembre de 1997. Sus altos estándares de calidad y la tecnología empleada en la elaboración de sus productos la han convertido en la planta más moderna del país.

En noviembre de 2002, la revista Poder, Booz Allen and Hamilton, y Egon Zhender Internacional le otorgan el premio Latin American Business Awards, como la empresa de mayor crecimiento y proyección en Venezuela. Con siete décadas, la empresa goza de un puesto privilegiado en el mercado nacional, al igual que cada uno de sus productos. Regional Pilsen, Regional Light, Regional Draft y Malta Regional.

# Página 3

# Misión

Somos una empresa productora y comercializadora de cerveza y malta que proporciona satisfacción a los consumidores, ofreciendo productos de alta calidad con una apropiada relación precio — valor, contribuyendo al entretenimiento, diversión y esparcimiento.

# Visión

Ser la empresa lider en la producción y comercialización de cerveza y malta en el mercado nacional, con significativa presencia internacional.





#### ANEXO 15.

# PÁGINAS 4 Y 5 DEL FOLLETO INFORMATIVO DE C.A. CERVECERÍA REGIONAL

### Página 4



# Página 5

# **Objetivo General**

Producir y comercializar los productos cerveza y malta, de la más óptima calidad, para satisfacer el mercado nacional y extranjero.

# **Objetivos Específicos**

- Mantener los altos estándares de calidad en el proceso de elaboración de cerveza y malta.
- Mantener un sostenido crecimiento para cubrir la totalidad del territorio nacional.
- Establecer contactos con empresas transnacionales del mismo ramo, con miras a establecer alianzas estratégicas.
- Dar valor agregado al producto a través de la racionalización de costos y gastos en cada etapa operativa de la empresa.
- Adquirir materia prima de la más óptima calidad.
- Poner en manos del consumidor un producto cien por ciento (100%) natural.
- Ofrecer entrenamiento permanente al recurso humano.





#### ANEXO 16.

# PÁGINAS 6 Y 7 DEL FOLLETO INFORMATIVO DE C.A. CERVECERÍA REGIONAL

# Página 6



### **REGIONAL LIGHT**

La Light que le sobra sabor

Regional Light fue la primera cerveza en botella transparente en el mercado venezolano. Desde su lanzamiento, se ha convertido en un producto líder en su segmento. gracias a su propuesta de buen sabor pero baja en calorías.

### **REGIONAL PILSEN**

La Catira es la que manda

Conocida como La Catira, tiene un aroma bien definido a lúpulo, es una cerveza con mucho cuerpo y su contenido alcohólico se ubica en el rango medio-alto.



# Página 7



### **REGIONAL DRAFT**

Hazlo con sabor

Constituye el lanzamiento más reciente de la empresa. Se trata de la cerveza que le pone sabor a todo lo que hagas, permitiendo que lo bueno pase a mejor. Con una imagen dinámica y atractiva, se encuentra orientada a consumidores de personalidad alegre, que gustan salir con amigos y pasarla bien.

### **MALTA REGIONAL**

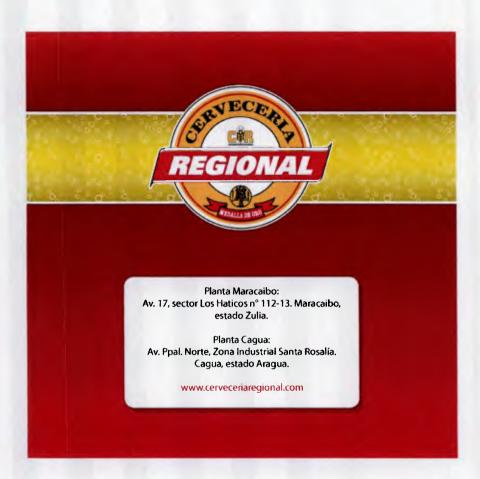
Vida y más na'

Se trata de una bebida natural sin alcohol, elaborada a base de cebada. Además de refrescar, esta bebida energética y dinámica proporciona una cantidad importante de nutrientes al organismo.



# ANEXO 17.

# CONTRAPORTADA DEL FOLLETO INFORMATIVO DE C.A. CERVECERÍA REGIONAL



# ANEXO 18. REDISEÑO DE CARTELERAS PARA C.A. CERVECERÍA REGIONAL



# ANEXO 19.

DISEÑO DE PENDÓN CON LA MISIÓN DE C.A. CERVECERÍA REGIONAL



# ANEXO 20.

DISEÑO DE PENDÓN CON LA VISIÓN DE C.A. CERVECERÍA REGIONAL



ANEXO 21. DISEÑO DE PENDÓN CON PRODUCTOS DE C.A. CERVECERÍA REGIONAL



# ANEXO 22.

# DISEÑO DE PIEZAS DE GRAN FORMATO CON PRODUCTOS DE C.A. CERVECERÍA REGIONAL

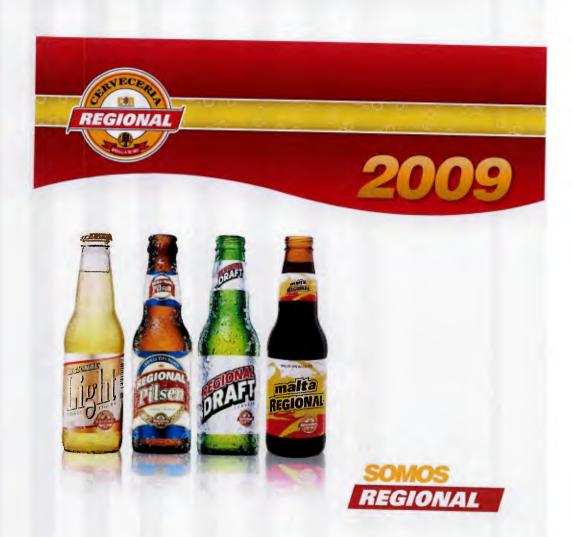


# ANEXO 23.

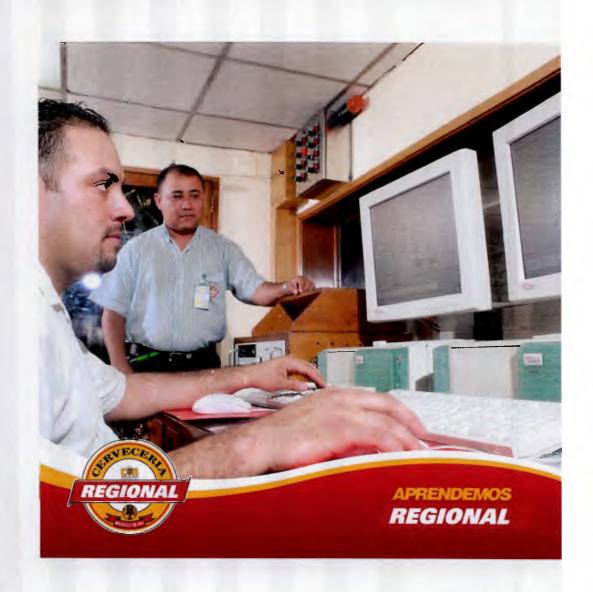
# DISEÑO DE PIEZAS DE GRAN FORMATO CON MENSAJES CLAVE PARA C.A. CERVECERÍA REGIONAL



ANEXO 24. PORTADA DE AGENDA PARA C.A. CERVECERÍA REGIONAL



ANEXO 25.
PORTADILLA DE AGENDA PARA C.A. CERVECERÍA REGIONAL



ANEXO 26.
PÁGINA INTERNA DE AGENDA PARA C.A. CERVECERÍA REGIONAL



# ANEXO 27. DISEÑO DE PROGRAMADOR SEMANAL PARA ESCRITORIO



# ANEXO 28.

# DISEÑO DE CARNET PARA C.A. CERVECERÍA REGIONAL

### Parte frontal



# Parte trasera

# Misión

Somos una empresa productora y comercializadora de cerveza y malta que proporciona satisfacción a los consumidores, ofreciendo productos de alta calidad con una apropiada relación precio – valor, contribuyendo al entretenimiento, diversión y esparcimiento.

# Visión

Ser la empresa lider en la producción y comercialización de cerveza y malta en el mercado nacional, con significativa presencia internacional.





ANEXO 29.

DISEÑO DE YOYO Y CINTA PARA CARNET DE C.A.

CERVECERÍA REGIONAL



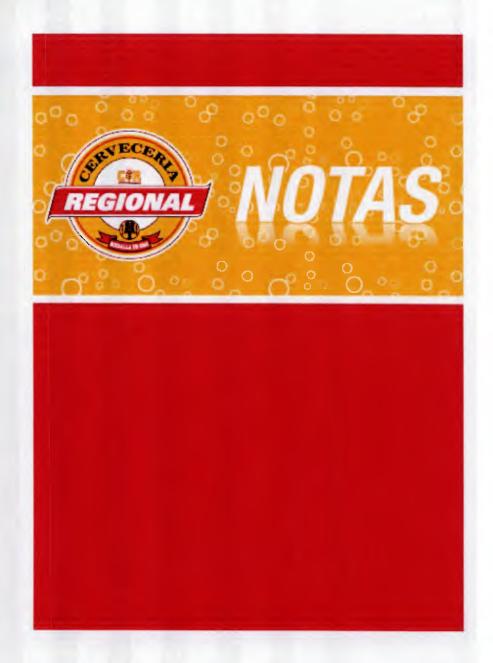


ANEXO 30. DISEÑO DE MOUSE PAD PARA C.A. CERVECERÍA REGIONAL



ANEXO 31.

PORTADA DE LIBRETA DE NOTAS PARA C.A. CERVECERÍA REGIONAL



# ANEXO 32.

PÁGINA INTERNA LIBRETA DE NOTAS PARA C.A. CERVECERÍA REGIONAL

