



Universidad Católica Andrés Bello  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Comunicación Social  
Concentración: Comunicaciones Corporativas  
Trabajo Final de Concentración  
Año Académico 2016-2017

## **AUDITORÍA DE CULTURA CORPORATIVA: TUPPERWARE VENEZUELA**

Alumno(s):

CASTILLO CONTRERAS, Víktor  
LECHIN HERNANDEZ, Carlos

Tutor: URBINA, María Carolina

Caracas, 17 de julio de 2017

*Para nuestros Padres.  
Seres únicos a quienes debemos  
lo que somos hoy.*

## **Agradecimiento**

Para mis padres por su eterna paciencia y dedicación en mi crianza y educación. A mi hermana quien sigue pendiente de mi aún fuera de Venezuela. A mis amigos y compañeros de Tupperware Venezuela por su grata colaboración en el proyecto. Especialmente a Ana, Maryuri y Johel por ayudar a integrarme al equipo de trabajo. Por último, gracias a mi casa de estudios, La Católica, por darme una formación privilegiada en estos momentos tan difíciles por los que atraviesa Venezuela

Carlos Lechín

## **Agradecimiento**

Antes que todo, las gracias absolutas a Dios, siempre ilumina mi camino y me acompaña en la travesía, me da entendimiento para saber cuándo y cómo actuar. En segundo lugar, a la luz de mis ojos, mi mamá, muestra y ejemplo de lucha, sacrificio, humildad y constancia, espero alguna vez tener tanto amor puro para dar. Luego, mi papá, mi ejemplo a seguir, mi orgullo, muestra de la excelencia y honestidad, siempre enseñándome que no importar cuanto tengas sino obtenerlo con honestidad.

Olguita, tía, madrina y para completar comadre, eres muestra que no hay excusas para lograr lo que se quiere, que nada es impedimento y que cuando las cosas se ponen difíciles hay que dar lo mejor de si, simplemente eres grande. A mi dupla, el gran Lechin, valió la pena esperar para trabajar en conjunto, no olvides que mientras menos molestias se es más feliz.

Glenda, gracias por las lindas conversaciones mientras trabajaba en esto, la mejor compañía.

Víktor Castillo



# INDICE

<b>I. INTRODUCCION</b> .....	10
<b>II. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	12
2.1 Cultura organizacional.....	12
2.2 Organización .....	13
2.3 Planificación organizacional .....	15
2.4 Lineamientos estratégicos .....	17
2.5 Valores corporativos .....	20
2.6 Clima Organizacional .....	21
2.7 Liderazgo.....	21
<b>III MARCO REFERENCIAL</b> .....	26
3.1 Historia de la empresa.....	26
3.2 Historia de la empresa en Venezuela .....	27
<b>IV.METODO</b> .....	30
4. 1 Modalidad de investigación .....	30
4.2 Diseño y tipo de investigación.....	30
4.3 Diseño de variables de investigación.....	31
4.3.1 Cultura organizacional.....	31
4.3.2 Valores corporativos .....	32
4.3.3 Liderazgo.....	34
4.4 Operalización de variables .....	39

4.5 Unidades de análisis y población .....	44
4.6 Diseño Muestral.....	44
4.6.1 Tipo de muestra.....	44
4.6.2 Tamaño de la muestra.....	45
4.7 Diseño de instrumento.....	46
4.7.1 Encuesta .....	47
4.7.2 Entrevistas.....	50
4.8 Validación de los instrumentos .....	53
4.9 Criterios de Análisis... ..	53
4.10 Limitaciones .....	54
<b>V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>55</b>
5.1 Encuestas.....	55
5.2 Cruces de variables.....	68
5.3 Entrevistas .....	76
<b>VI ANALISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>92</b>
<b>VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>107</b>
7.1 Conclusiones.....	107
7.2 Recomendaciones.....	108
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>114</b>

## INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1 Conocimiento de valores corporativos .....	55
Figura 2 Mención de valores corporativos .....	56
Figura 3 Sistema de control de valores .....	57
Figura 4 Valores que caracterizan a la empresa .....	58
Figura 5 Burocracia en los procesos de la organización .....	59
Figura 6 Comportamiento de la empresa con la competencia. ....	60
Figura 7 Aplicación de valores corporativos .....	61
Figura 8 Valores que aportan los empleados .....	62
Figura 9 Definición de los roles de liderazgo .....	62
Figura 10 Cualidades de los líderes .....	63
Figura 11 Tipo de relación de empleados con superiores. ....	64
Figura 12 Desempeño de los líderes .....	65
Figura 13 Cambios generados por líderes .....	65
Figura 14 Estado de las instalaciones .....	66
Figura 15 Limpieza de las instalaciones .....	67
Figura 16 Comodidad de las instalaciones .....	67
Figura 17 Acceso al lugar de trabajo .....	68
Figura 18 Seguridad fuera de la empresa .....	69
Figura 19 Conocimiento de los hombres sobre los valores. ....	70
Figura 20 Conocimiento de las mujeres sobre los valores. ....	70
Figura 21 Confirmación de valores por los hombres .....	71

Figura 22 Confirmación de valores por las mujeres .....	72
Figura 23 Reconocimiento de líderes por los hombres.....	72
Figura 24 Reconocimiento de líderes por las mujeres.....	73
Figura 25 Relación de los hombres con sus superiores.....	74
Figura 26 Relación de las mujeres con sus superiores.....	74
Figura 27 Evaluación de los líderes por los hombres .....	75
Figura 28 Evaluación de los líderes por las mujeres .....	76
<i>Figura 29</i> Relación entre conocimiento y aplicación de valores corporativos .....	77
Tabla 1 Signos y símbolos de la cultura de la organización .....	40
Tabla 2 valores de la organización y su presencia en el comportamiento de los miembros .....	42
Tabla 3 tipo de liderazgo que prevalece en la organización .....	43
Tabla 4 Entrevista a Coromoto Cabrita .....	78
Tabla 5 Entrevista a Ana Quintero.....	86

# I INTRODUCCION

Las organizaciones poseen diversas herramientas para alcanzar el mayor rendimiento y optimización en sus procesos. En la actualidad la competencia entre pequeñas y grandes empresas es un ciclo en constante movimiento e innovación. El correcto desenvolvimiento de elementos y mecanismos es fundamental para perdurar en el mercado y marcar la diferencia entre los competidores. Sin embargo, para alcanzar el mayor rendimiento, la organización debe perfeccionarse desde su ámbito interno al externo, a través de un proceso de auditoría.

En el presente proyecto, el lector podrá observar una auditoria de cultura corporativa realizada a la oficina comercial de Tupperware Venezuela. La evaluación fue realizada con fines netamente académicos y contó con el apoyo de 22 miembros de la organización. A su vez, la investigación se sustentó en tres puntos fundamentales: signos y símbolos de la cultura, valores corporativos y liderazgo. En primera instancia se expone al lector las bases teóricas del proyecto, es decir, conceptos e ideales de expertos en la materia. Para cada punto se utilizó más de un autor para comparar distintos enfoques que nutrieran a la investigación.

Posteriormente se muestra la metodología utilizada en el proyecto, donde se destacan el análisis de variables. Es necesario resaltar que en este punto el protagonismo no fue de situaciones estudiadas, sino de los procesos ejecutados por los miembros de la organización. Dentro de esta metodología, el lector podrá observar instrumentos de recolección de datos tales como encuesta y entrevista.

Los instrumentos puestos en práctica arrojaron una serie de diversos resultados, donde se expone la percepción de los procesos y elementos físicos de la oficina por parte de los trabajadores. Dichos resultados se apoyan en gráficos de barra y circulares para un mejor entendimiento por parte del lector. Asimismo, las interrogantes fueron cruzadas con la variable sexo para determinar la influencia que esta posee en los procesos de la compañía.

Luego de la presentación de resultados, se muestra al lector el análisis de los

mismos. En este punto, se desglosan y comparan los resultados con las bases teóricas del proyecto, y se arroja una pequeña conclusión por cada situación analizada. Asimismo, los cruces de variables también fueron analizados, destacando la gran influencia que tiene el sexo femenino en los procesos de la organización.

Este Proyecto de investigación busca ofrecerle al lector no solo un ejemplo de la estructura de un proceso de auditoría, sino también otorgar una herramienta para la evaluación de los procesos internos, que componen la cultura corporativa de una organización.

# I. MARCO CONCEPTUAL

## 2.1 Cultura organizacional

El departamento de comunicaciones juega un rol fundamental en cualquier empresa. Estos especialistas se encargan no solo de mantener las comunicaciones entre empleados y públicos externos, sino también que todos los detalles concernientes a la imagen corporativa de la empresa estén en condiciones óptimas y precisas. Es por esta búsqueda que las empresas se someten periódicamente a los procesos de auditoría.

Por eso para la comprensión de este trabajo es de suma importancia explicar las bases contextuales que argumenta el desenlace de esta investigación.

Desde la perspectiva de Gordon (1991):

La cultura organizacional es vista como un sistema específico organizativo de supuestos y valores compartidos que les asignan mayor importancia a los modelos de comportamiento transmitidos a los nuevos miembros de la organización formal o informalmente [...] basada en las creencias internamente orientadas a cómo administrar y externamente, a cómo competir” (citado por Páramo, 2001: 8).

Por otra parte, cultura organizacional es, según *Desphande y Webster* (1989), “el modelo de valores y creencias compartidas que dan a los miembros de una organización significado y les proveen las reglas de su comportamiento en la organización” (citado por Páramo, 2001: 9).

La cultura organizacional como se mencionó anteriormente, se genera a través de normas, valores, estilo, filosofía y personalidad. Todas estas variables son afectadas por el entorno en el que se encuentran y se desarrollan. Asimismo,

se les reconoce como micro sociedades donde la competitividad y la eficacia juegan un rol clave.

## *2.2 Organización*

Este punto conforma uno de los focos fundamentales del proyecto, es el elemento a analizar. Si bien las organizaciones son vistas o relacionadas con célebres marcas, grandes infraestructuras e incluso gerentes renombrados, su origen proviene de bases mucho más sencillas. La creación de una organización implica una proyección tangible de la estrategia y personalidad del fundador. Con base a estos elementos se conforma el equipo de trabajo.

Según Chiavenato (1999), la organización es percibida como un sistema social. Específicamente es una unidad social, intencionalmente construida y reconstruida para lograr objetivos específicos. La organización nunca constituye un organismo listo y acabado. Por el contrario, es un organismo social, vivo y cambiante.

Este autor expone que la organización a lo largo de su historia ha sido apreciada desde dos concepciones. La primera donde se buscaba la administración de las personas como un recurso que pertenece a la empresa. La segunda vertiente expone la administración de la empresa a través de las personas. Estas son tratadas y entendidas como seres inteligentes, proactivos y responsables.

La nueva concepción establece que el producto intelectual y el capital humano se convertirán en la mayor riqueza de la empresa. Será un nuevo recurso que amerita un trato muy meticuloso por parte de la directiva organizacional. La competencia de las empresas no será primordialmente crear los mejores productos en las mayores cantidades, sino tener bajo su nómina a las personas

más creativas y capacitadas, cuyas ideas le otorguen un valor agregado que marque la diferencia.

Según un escrito publicado por Yela (2012) en el portal pabloyela. files., las organizaciones se clasifican en:

Organización según su fin: se basa en el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

Organizaciones con fines de lucro: llamadas empresas, su principal fin es generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.

Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. son ejemplos de este tipo de organizaciones.

Organización según la formalidad: basadas en la división de funciones según responsabilidad y la toma de decisiones. Este tipo de organización se divide en formal e informal.

La organización formal es aquella conformada por una estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes.

La organización formal puede dividirse en los siguientes tipos:

Organización lineal: basa su organización en los modelos del ejército y la iglesia. Tiene líneas directas y únicas de autoridad entre superior y subordinados. Todos los miembros transmiten lo que sucede en su área de competencia. Por otra parte, tiene líneas de comunicación muy estrictas. Este tipo de organización es usada en pequeñas empresas o en la etapa inicial durante su evolución.

Organización Funcional: basa su división en la especialización de las funciones. Dicho principio separa y distingue a sus miembros.

Organización Línea -*Staff* : combinación de la organización lineal y funcional. Coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

### *2.3 Planificación organizacional*

Para obtener éxito, toda organización requiere de una proyección detallada de los pasos a seguir, durante un periodo de tiempo determinado por cada objetivo establecido. Según Vainrub. R (1996), en su libro Nacimiento de una empresa, esta proyección o plan, deber ser realista, flexible y en especial práctica. A su vez, todo plan organizacional deber ser dinámico para conseguir adaptarse a todos los posibles cambios en el entorno de la organización.

Según Vainrub. R ( 1996) “La planificación organizacional es el proceso gerencial que traduce la filosofía de la empresa en reglas básicas de dirección de recursos humanos y físicos, y la coordinación de sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos corporativos” (Vainrub,1996, Pag 68).

Este autor continúa estableciendo que el plan organizacional busca generar un balance entre dos focos: los elementos de la empresa como recursos e

infraestructura, y los objetivos de la misma. En cuanto a la organización de responsabilidades y autoridades en la empresa, el plan tiene un rol fundamental. Este responde a tres preguntas clave: ¿Quién ejercerá?, ¿Qué se ejercerá? Y ¿cómo ejercerá la función?

La planificación organizacional permite que la empresa puede adaptarse a cualquier tipo de contingencias, estableciendo un grupo coherente de políticas y reglas como base para las operaciones diarias de la misma. A su vez, este plan debe implicar las siguientes funciones:

- Identificación y establecimiento de los objetivos de la empresa.
- Fijar políticas de la empresa en cuanto a comunicaciones, centralización de autoridades, administración, gerencia y responsabilidades
- Presentación de la estructura organizacional mediante organigramas
- Documentación del plan organizacional
- Perdurabilidad y constante revisión del plan

La planificación organizacional es expuesta por *Whitehill. A* (1994), en su libro *La Gestión empresarial japonesa como un elemento innovador e indispensable para las organizaciones en la actualidad*. El autor expone que las organizaciones exitosas son aquellas que planifican con mira hacia el futuro, desarrollando una actitud activa y no reactiva, es decir, no esperan al estallido del conflicto, sino que planifican su prevención.

*Whitehill* continúa su escrito, expresando que, sin una rigurosa planificación, la empresa solo estará capacitada para reaccionar ante situaciones presentadas en el momento, es decir, que no se previeron, y ante las consecuencias de una situación ya finalizada. Los cambios de una organización de largo alcance ameritan una reestructuración organizacional y una planificación estratégica.

Desde el enfoque las Relaciones públicas y las comunicaciones organizacionales, Gómez. C (2003), en su libro Gerencias de Relaciones Públicas y Protocolo, expresa que toda actividad gerencial en la organización empieza en la planificación. Definida como “una función destinada a definir objetivos, políticas y metas organizacionales” (Gómez, Pág. 86).

El autor continúa expresando que la organización “entiende a la planificación estratégica como un proceso para coordinar los esfuerzos de todas las unidades que integran la corporación” (Gómez, Pág. 86). Por último, la planificación organizacional debe tomar en cuenta los siguientes elementos: la misión empresarial, sus objetivos y metas, el tiempo para alcanzarlos y los recursos necesarios.

#### *2.4 Lineamientos estratégicos*

Toda organización tiene una división jerárquica clara, así como líderes asignados a cada área para su correcto funcionamiento. Ahora bien, ¿Qué motiva a la organización para enfocar su labor? ¿Cuáles son los parámetros que sustentan su existencia y acción para alcanzar objetivos? Si bien el fundador de la empresa logra transmitir a los miembros de la organización un conjunto de significados y valores, que son replicados en su comportamiento (cultura organizacional), es pertinente preguntar: ¿Cuál es el origen de dicho conjunto?

Para el fundador, la organización debe ser una proyección de sí mismo, es decir, su manera de concebir el trabajo para conseguir objetivos y metas. Con base en esto, el fundador proyecta su personalidad, deseos y en especial la manera en que quiere que trabaje la organización a través de unos postulados específicos. Dichos postulados reciben el nombre de lineamientos estratégicos.

Según Francés. A (2010)., ‘en su libro Estrategia y planes para la empresa “los lineamientos estratégicos son los postulados fundamentales que plasman los

principales aspectos de la estratégica de la empresa u organización, de acuerdo a las prácticas generalmente establecidas” (Frances, Pág 36) Para este autor los lineamientos se construyen al momento en que se crea la estrategia principal de la organización, y no son inmutables, es decir, se modifican según los cambios del entorno.

Dentro de los lineamientos permanentes se halla la misión de la empresa. Toda organización sin importar su tamaño o alcance, deja claro el motivo por el cual existe y labora día a día. Este motivo es comunicado tanto a su público interno como empleados y a su público externo (clientes). La misión empresarial es expresada a través de un enunciado, generalmente breve.

Thompson (2005) cita a Muñiz . R, “la misión empresarial define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas” . Dentro de los lineamientos permanentes se hallan también los valores empresariales, los cuales serán explicados más adelante en el capítulo.

En lo que respecta a los lineamientos semi permanentes, resalta la visión empresarial. Si bien la organización debe tener un motivo de existencia y labor, también debe procurar un estado, es decir, proyectarse a alcanzar cierto estatus o meta en un periodo de tiempo determinado. La visión motiva a toda la organización a laborar de la manera más correcta y dinámica posible.

Para fortalecer lo establecido anteriormente, Matilla. K (2011) establece en su libro Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las Relaciones Públicas, que la visión empresarial otorga una imagen de lo que los miembros de la empresa desean que esta sea, o llegue a ser. Asimismo, la autora establece que la visión requiere de tres elementos:

- Un concepto enfocado que de valor. Dicho valor debe ser percibido por el equipo de trabajo.
- Una sensación de propósito noble, algo que impulse a las personas a comprometerse con ello
- Una probabilidad verosímil de éxito que se perciba posible y alcanzable, de modo que las personas luchan por alcanzar el logro

Para toda organización es fundamental poder regular el comportamiento de sus miembros a fin de mantener el orden. Si bien en la escala de jerarquía de la organización los cargos más altos poseen mayores poderes que las áreas operativas, existen determinados parámetros que aplican para todos los miembros por igual. Dichos parámetros reciben el nombre de políticas organizacionales.

Según un artículo de Flores. G (2014) en el portal web, deho.mx, la organización requiere de lineamientos que sirvan como marco de referencia para todas sus operaciones. La estandarización del comportamiento de directores y empleados, con la finalidad de seguir una misma línea de acción. Una política organizacional está compuesta por una serie de elementos tales como: objetivo, alcance, roles y responsabilidades.

De lo anteriormente expuesto por estos autores, se puede establecer que el mercado actual es un ente es constante innovación. Por ende, las organizaciones deben planificar sus estrategias para la obtención de metas y objetivos específicos en un periodo de tiempo. Dicho periodo por lo general es corto ya que las empresas deben producir en grandes cantidades no solo para satisfacer a sus clientes, sino para tener una presencia constante dentro del mercado.

## *2.5 Valores corporativos*

Según el artículo Talento Humano de Guzmán. D (2014), la cultura organizacional de toda empresa está compuesta por una serie de elementos intangibles. Cada uno de estos le da sentido de pertenencia a sus miembros y provee una función de diferenciación para la empresa. La personalidad de la empresa, la de su marca y el comportamiento de sus miembros, viene representado por un elemento específico: los valores corporativos.

Los valores corporativos comparten un doble rol, ya que son parte de los lineamientos estratégicos de la empresa, y a su vez parte de su cultura organizacional. Los valores corporativos deben convencer, autenticar, y encaminar a la empresa hacia el logro de sus objetivos. No deben interpretarse como una norma o política empresarial, sino como una característica que la empresa desea proyectar como elemento de diferenciación en su estrategia.

Según Mejía. C, (2004) en su artículo Los Valores Corporativos, los valores corporativos deben formularse para convertirse en las ventajas corporativas de la empresa. Al momento en que una empresa planifica su estrategia, da a conocer cuáles serán los elementos que la diferencia de la competencia y la lleven al éxito.

El autor continúa expresando que, es través de los valores corporativos, como la empresa proyecta lo que quiere ser, en lo que confía y en lo que cree que es correcto para adoptarlo como conducta en sus acciones laborales. Tecnología, innovación y ofrecer el mejor servicio son tan solo algunas de las posibilidades que eligen las empresas como valores corporativos. Si bien la empresa puede tener definidos su valores corporativos y estrategia, lo fundamental radica en que dichos valores se apliquen de forma tangible en la estrategia

Para este autor, los valores corporativos se constituyen por tres elementos claves:

- Voluntad: ¿Qué tan grandes son las aspiraciones del fundador de la empresa por ser reconocido? en este punto confluyen dos elementos importantes: la concepción que tenga de su negocio y sus inclinaciones a la hora de tomar decisiones.
- La estrategia: ¿Hacia dónde se dirige la empresa? ¿De qué manera se quiere competir para lograr el mejor posicionamiento en la mente de las personas?
- Compromiso: ¿Qué tan grande y efectivo es el esfuerzo por llevar al plano real una idea de la empresa?

En lo que respecta a la clasificación de los valores corporativos, Mejías la expresa de la siguiente manera:

Valores corporativos de la empresa: aquellos que pertenecen a la empresa expuesta como institución. Se establecen desde su fundación y son innovados a la hora de crear nuevas estrategias competitivas. Algunos ejemplos de estos valores pueden ser transparencia, solidez y liderazgo.

Valores corporativos de los empleados: si bien estos valores son explicados por la empresa en el ingreso de cada empleado, son estos últimos los encargados de hacerlos valer. La conducta es el principal medio para su expresión y cumplimiento. Entre estos valores se pueden destacar confidencialidad, honestidad y responsabilidad.

Valores corporativos del producto o servicio: cualidades relacionadas tanto al producto como a su marca. Estos valores tienen un aspecto circunstancial ya que van muy ligados de elementos como la oportunidad, el cumplimiento y la excelencia en el servicio.

## 2.6 Clima Organizacional

*Forehand y Gilmer* (1993) definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” (Pág 28)

Los principales componentes que intervienen en el Clima Organizacional son:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

## 2.7 Liderazgo

Para el buen funcionamiento de las organizaciones, la comunicación es uno de los factores primarios, para ello siempre tiene que haber una voz que de seguridad y confianza. Dicha voz la llevan las personas que ocupan los niveles directivos de la organización. Aquellos que ejercen el rol de líder.

De acuerdo con Agüera. E (2004) en su libro *Liderazgo y Compromiso social*, el liderazgo es definido como “el proceso por el cual una persona despliega su capacidad para influir sobre la gente que trabaje con entusiasmo en la

consecución de objetivos en pro del bien común” (Pág. 25) La calidad de un líder viene definida por el alcance de su capacidad de influencia.

Para generar liderazgo se necesitan aptitudes como la confianza que permite a los miembros de la organización laborar de forma segura. A su vez se requiere de la autoridad que viene dada por el respeto que se le tiene al líder. Para obtener resultados positivos en el liderazgo, se requiere de una contundente constancia y práctica laboral. Por otra parte, Alles. M (2008), expresa en su libro Comportamiento organizacional, que un líder debe contar con las siguientes características:

Control de la ansiedad: la presión es un elemento al que están expuestos todos los miembros de la empresa. El líder de la organización debe estar capacitado para controlarla y crear estrategias efectivas, que permitan a la organización enfrentar dificultades y generar una productividad efectiva. A su vez, debe formar a sus empleados para que se acostumbren a trabajar bajo presión.

Ejercicio del poder compartido: si bien el líder tiene que dejar claro que es la máxima autoridad en su grupo, obtendrá mayor respeto y obediencia en la medida en que asigne responsabilidades a sus empleados, dándoles un grado controlado de autonomía en su área.

Por otra parte, Palomo. M (2010), en su libro liderazgo y motivación de equipos de trabajo, expone la siguiente clasificación de liderazgo:

Líder transaccional: este tipo de liderazgo está basado en la relación entre líder y colaborador. Siendo más específico, el líder espera que sus colaboradores (empleados) realicen las asignaciones que él ordena a cambio de remuneración o una buena aprobación por su rendimiento. Este tipo de líder es catalogado por la autora como un ser egoísta, ya que antepone sus intereses personales sobre los grupales.

La relación en este tipo de liderazgo se fundamenta en razones meramente económicas. El líder tiene la influencia sobre su grupo, ya que es él quien controla y asigna los recursos económicos de donde se generan las remuneraciones.

Líder transformacional: este liderazgo no solo controla a la organización, sino que también logra modificarla. Quien ejerce la autoridad consigue que los recursos humanos y económicos de la empresa se incrementen y generen mayores beneficios para los miembros de la organización. Esta autora cita a Kouzes ( 1997) que expresa: “ este líder logra que los miembros de su grupo logren superarse, dan reconocimientos de manera individual, están abiertos a otras formas de pensamientos y sobre todo, están dispuestos a subordinar sus intereses personales en pro de los grupales”.

Por otra parte, Palomo. M expresa que el líder transformacional se desenvuelve dentro de cuatro dimensiones. La primera de estas es la carismática, donde el líder logra transmitir su visión con confianza y respeto, lo que incrementa el compromiso emocional de los empleados. La segunda visión es la de carácter inspirador, donde el líder transmite su visión generando pasión en el compromiso de los miembros del grupo.

La tercera de estas dimensiones consiste en la de tipo estimulante. Esta se da cuando el líder logra que sus empleados aumenten la creatividad e innovación a la hora de tratar situaciones de análisis y problemáticas en la organización. Por último, se presenta la dimensión individualizadora. En esta el líder es capaz de prestar atención personalizada a cada uno sus colaboradores. Asimismo, está dispuesto a escuchar las inquietudes y expectativas de su equipo.

Por último, la autora establece las diferencias y características entre estos dos tipos de liderazgo:

Líder transaccional:

Refuerzo contingente: sus recompensas se basan solo en la consecución de los objetivos establecidos. No vela por reconocer el crecimiento de sus grupos como individuos.

Dirección por excepción: la intervención se basa en retroalimentación negativa o crítica constructiva. Esta dirección se expresa de manera activa cuando el líder espera que ocurra la falla para intervenir, y de manera pasiva cuando solo interviene si es una urgencia.

*Laissez Faire* (dejen hacer): Esta expresión deriva del francés y hace referencia a que el líder no interviene como un guía. Solo actúa cuando se le solicita algún tipo de información. Se espera que los empleados tomen la iniciativa.

Líder Transformacional:

- Creatividad: Este líder pretende innovar y crear nuevos enfoques para la solución de conflictos.
- Interactividad: El líder tiene una postura de apertura a la hora escuchar a su equipo. La fluidez en la comunicación juega un papel clave para este líder
- Visionario: este líder no construye la visión de sus estrategias y objetivos solo. Se construye una visión compartida con los colaboradores.
- Desarrollo de los colaboradores: El líder se preocupa por el crecimiento personal y laboral de los miembros de su equipo. Sus comunicaciones van más allá del entorno laboral. Los empleados se sienten escuchados y comprendidos.
- Prestigio: a través de la mezcla de las características mencionadas anteriormente, el líder construye una imagen de admiración y respeto por parte de su equipo.)

Por otra parte, López (2013) en su tesis: La importancia del Liderazgo en las Organizaciones, Cita a Sánchez (2010) quien expresa que el liderazgo es “aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno” (López, Pág. 4). Este autor expone al liderazgo como una cualidad de influencia que genera comportamientos, a través de la asignación de tareas e imitación de acciones

López se apoya en la teoría del campo social de *Lewin, Lippit y White*, donde se establecen tres tipos de liderazgo: autoritario, democrático y liberal. La teoría se creó a través de un experimento donde participaban varios niños. Los jóvenes fueron divididos en tres grupos, donde cada uno realizaría una simulación sobre la rutina de una organización, aplicando uno de estos liderazgos. El experimento arrojó como resultado que el liderazgo democrático, producía una atmósfera de mayor respeto, entendimiento y motivación por el trabajo.

En lo que respecta al liderazgo autoritario, López expresa que, en esta situación, el líder tiene el control absoluto de los procesos de la organización. Es él quien crea y designa todas las tareas. Los procedimientos a seguir se crean en el corto plazo y son modificados solo por el líder. Asimismo, el líder no actúa en la realización de ninguna tarea designada a los grupos. Solo la evalúa.

En cuanto al líder democrático, López expresa que el líder ejerce un rol de orientador. Las normas y procedimientos se discuten y aprueban en grupo. La organización se divide en subgrupos, que auto determinan sus tareas individuales. Las relaciones recíprocas se expresan y el trato amistoso entre los miembros se vuelve rutinario.

## III MARCO REFERENCIAL

### 3.1 Historia de la empresa

Tupperware es actualmente una de las mayores transnacionales a nivel mundial. Su alta gama de productos varía desde envases, termos e insumos para la preparación de recetas. Una particularidad de esta empresa, es que todos sus productos están hechos del mismo material: polipropileno, el cual es un derivado del plástico. Con presencia en más de 100 países, Tupperware se ha convertido en una de las empresas con mayor renombre en toda la historia.

La Historia de la empresa, se halla documentada en la página web de Tupperware Venezuela, la cual sirvió como sustento para la creación de este marco

Según el equipo de comunicaciones de Tupperware Venezuela, en el portal web de la empresa, la compañía se remonta a los años predecesores a la segunda guerra mundial. Su fundador *Earl Tupper* era un ingeniero químico quien trabajó por muchos años en la planta de *Dupont Chemical Company*. Durante su estadía en dicha compañía, *Tupper* empezó a realizar una serie de experimentos con distintos tipos de plástico. Su objetivo: hacerle ver al mundo las grandes cualidades del material.

En 1938 fundaría su propia compañía llamada *Tupper Plastic Company*. Los primeros años fueron muy difíciles para la compañía, ya que se necesitaban grandes cantidades de plástico. Este material escaseaba para la época, debido a que los contratos para su manufactura y uso estaban reservados a las grandes empresas durante la segunda guerra mundial. Ante esta situación, *Earl Tupper* tuvo que recurrir a sus viejos colegas de la planta *Dupont*, con la finalidad de que le vendieran a menor precio los residuos que generaba dicha planta.

El material obtenido fue desecho de polietileno, el cual *Tupper* modificó hasta volverlo blando y moldeable. Esto dio la posibilidad de crear envases de plástico para almacenar alimentos. El nuevo reto para *Tupper* consistiría en buscar una tapa para sus envases que le permitiría mantener la frescura de los alimentos,

que los líquidos no se derramaran y que el envase pudiera ser puesto en cualquier posición. La inspiración de *Tupper* llegaría al ver un pote de pintura cuya tapa conservaba el líquido en buen estado por años. Esto último dio paso para la creación de los famosos sellos de Tupperware.

El portal web de la compañía en Venezuela continúa relatando que los productos de la *Tupper Plastic Company* empezarían a ser demandados por varios supermercados en Estados Unidos. Sin embargo, estos permanecían mucho tiempo en los anaqueles por una simple razón: no había nadie que enseñara a los consumidores como usar los productos y cuáles eran sus grandes ventajas.

La solución a este problema la traería una vendedora llamada *Brownie Wise*, quien quedó muy impresionada con los productos. Para dar a conocer los envases, *Brownie Wise* empezó a hacer reuniones en su casa donde se invitaba a muchas amas de casa de la zona. En dichas reuniones, *Wise* le mostraba las cualidades del producto.

Un día *Wise* contactó a *Earl Tupper* por teléfono y le comentó su método de publicidad y que, a su vez, deseaba empezar a vender sus productos. Esta relación comercial dio paso al nacimiento del método de venta directa. Gracias a este método, las ventas de la compañía subieron como nunca antes. Cabe destacar que la venta directa es la única forma en que se comercializan los productos Tupperware a nivel mundial. Para el año 1944 *Tupper* registró la marca de su compañía como Tupperware, cuya primera vicepresidenta sería *Brownie Wise*.

### *3.2 Historia de la empresa en Venezuela*

La fuente para obtener información acerca de la historia de la empresa en Venezuela provino de uno de los autores del proyecto. El mismo es empleado de la compañía desde el primero de marzo del presente año.

En lo respecta a la historia de la compañía en Venezuela, la patente de sus productos llegaría al país en 1965. Desde ese entonces, la marca sería una opción de empoderamiento para la mujer venezolana. En cuanto a la comercialización del producto, Venezuela no sería la excepción. Las famosas *Tupperware Party* de Estados Unidos recibirían el nombre de experiencias Tupperware en Venezuela.

Hay que destacar que Venezuela es uno de los 20 países en el mundo que poseen una planta de producción Tupperware, ubicada en la zona industrial de San Vicente, en el estado Aragua. La compañía que tiene los derechos de la marca en el país es Dart de Venezuela. Es necesario aclarar que a nivel mundial la compañía se comercializa como *Tupperware Brands* (Marcas Tupperware) debido que no solo fabrica sus famosos envases, sino que es accionista de cuatro marcas de cosméticos. Sin embargo, en Venezuela solo hay licencia para la marca Tupperware.

Las oficinas comerciales de la empresa están ubicadas en la urbanización Las Mercedes, en la ciudad de Caracas. La nómina actual cuenta con 29 personas, donde se incluyen directores, gerentes, coordinadores de área y sus asistentes. La empresa cuenta con cuatro departamentos: Finanzas, Mercadeo y ventas, Recursos Humanos y Comunicaciones Corporativas.

En lo que respecta a la división comercial de la compañía, esta tiene 22 sedes comerciales en el país, donde resaltan cuatro en Caracas, dos en Maracaibo y una en Santa Elena de *Uairén*, localidad cercana a la frontera con Brasil. Cada una de estas sedes recibe el nombre de Aliado Comercial. Dichos aliados suscriben a empresarias que son las encargadas de vender los productos a través de las experiencias Tupperware. Cada una de estas vendedoras recibe un catálogo de productos original de la marca donde salen los productos disponibles por mes, así como sus precios.

Para finales de 2017 la empresa celebrará su aniversario número 52 en Venezuela, el cual es celebrado con el famoso evento de la marca conocido como Super Seminario.

Este evento consiste en la celebración más importante de la marca a nivel mundial. En el mercado anglosajón es conocido como *Tupperware Super Week*. El recinto alberga a los miembros de la Fuerza Emprendedora Independiente (vendedores) que hayan tenido mejor rendimiento durante el año en curso. Cada país puede realizar su propio evento, como ha sido el caso de Venezuela en diversos años. Sin embargo, también hay posibilidad de albergarlo por región. En el 2017 el Super Seminario de Latino América será realizado en Panamá.

Venezuela contará con la participación de más de 100 vendedores clasificados, quienes tendrán la oportunidad de conocer los nuevos propósitos de la marca para 2018, así como una oportunidad de esparcimiento, en reconocimiento por su gran labor.

## IV. METODO

### *4.1 Modalidad de investigación*

Esta investigación consiste en una auditoría de cultura corporativa a la oficina comercial de Tupperware Venezuela. El proyecto se enmarca dentro de la línea de investigación de cultura y clima organizacional, según los reglamentos de la escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

Profundizando en el tema de investigación, este proyecto busca analizar las características, procesos, actitudes y percepciones del equipo de trabajo de Tupperware Venezuela, en cuanto al funcionamiento y su convivencia dentro de la organización. Dicho análisis está enmarcado dentro de una auditoría de cultura corporativa y se pondrá en acción mediante la recolección de datos.

Este suministro será provisto por los mismos empleados y directores, a través de instrumentos muestrales como encuestas y entrevistas. En vista que la investigación se apoya en herramientas de tipo cuantitativo como encuestas y de tipo cualitativo como entrevistas y observaciones: esta investigación tiene un enfoque de tipo mixto.

### *4.2 Diseño y tipo de investigación*

Este proyecto abarca una investigación de tipo exploratoria. Según Esteban y Fernández (2009) en su libro Fundamentos y técnicas de investigación comercial, “las investigaciones exploratorias persiguen una aproximación a una situación o problema determinado” (pág. 35). Las necesidades de estos proyectos surgen cuando los investigadores tienen poco conocimiento sobre el problema. Asimismo, los autores expresan que las investigaciones exploratorias suelen ser el paso previo a otras investigaciones de carácter más complejo.

En su escrito, los autores establecen como unos de los principales objetivos o metas de la investigación exploratoria es dar a conocer situaciones, problemas o fenómenos con mayor claridad. Como se mencionó anteriormente, este proyecto busca realizar una auditoría a la cultura organizacional de Tupperware Venezuela.

Específicamente pretende analizar y dar a conocer a través de datos e instrumentos planificados, las distintas situaciones y fenómenos que surgen entre los miembros de la empresa que genera su cultura e identidad organizacional.

Este proyecto utiliza un diseño de tipo no experimental. Según Toro y Parra (2006), en su libro *Método y conocimiento*, este diseño de investigación no manipula deliberadamente las variables del problema. Por el contrario, se observan sus fenómenos y situaciones tal cual en el contexto donde transcurren. En el diseño no experimental se observan situaciones ya existentes y no creadas como en un experimento. Asimismo, los investigadores no tienen control alguno sobre las variables independientes.

En este proyecto de investigación se estudiará a los miembros de la organización Tupperware Venezuela en su entorno cotidiano. Los mismos no serán sometidos a ningún experimento previamente planificado. El proyecto aplicará instrumentos de trabajo de campo y la observación participante para analizar su entorno a través de su propia opinión y acciones rutinarias

### *4.3 Diseño de variables de investigación*

A continuación, se procede a explicar el diseño conceptual de las variables de este proyecto:

#### *4.3.1 Cultura organizacional*

El departamento de comunicaciones juega un rol fundamental en cualquier empresa. Estos especialistas se encargan no solo de mantener las comunicaciones entre empleados y públicos externos, sino también que todos los detalles concernientes a la imagen corporativa de la empresa estén en condiciones óptimas y precisas. Es por esta búsqueda que las empresas se someten periódicamente a los procesos de auditoría.

Desde la perspectiva de Gordon (1991):

“La cultura organizacional es vista como un sistema específico organizativo de supuestos y valores compartidos que les asignan mayor importancia a los modelos de comportamiento transmitidos a los nuevos miembros de la organización formal o informalmente [...] basada en las creencias internamente orientadas a cómo administrar y externamente, a cómo competir” (citado por Páramo, 2001: 8).

La cultura organizacional como se mencionó anteriormente, se genera a través de normas, valores, estilo, filosofía y personalidad. Todas estas variables son afectadas por el entorno en el que se encuentran y se desarrollan. Asimismo, se les reconoce como micro sociedades donde la competitividad y la eficacia juegan un rol clave.

#### *4.3.2 Valores corporativos*

Según el artículo Talento Humano de Guzmán. M, la cultura organizacional de toda empresa está compuesta por una serie de elementos intangibles. Cada uno de estos le da sentido de pertenencia a sus miembros y provee una función de diferenciación para la empresa. La personalidad de la empresa, la de su marca y el comportamiento de sus miembros, viene representado por un elemento específico: los valores corporativos.

Los valores corporativos comparten un doble rol, ya que son parte de los lineamientos estratégicos de la empresa, y a su vez parte de su cultura organizacional. Los valores corporativos deben convencer, autenticar, y encaminar a la empresa hacia el logro de sus objetivos. No deben interpretarse como una norma o política empresarial, sino como una característica que la empresa desea proyectar como elemento de diferenciación en su estrategia.

Según Mejía. C, (2004) en su artículo Los Valores Corporativos, los valores corporativos deben formularse para convertirse en las ventajas corporativas de la empresa. Al momento en que una empresa planifica su estrategia, da a conocer cuáles serán los elementos que la diferencia de la competencia y la lleven al éxito.

El portal [planning.com.co](http://planning.com.co), expresa que es través de los valores corporativos, como la empresa proyecta lo que quiere ser, en lo que confía y en lo que cree que es correcto para adoptarlo como conducta en sus acciones laborales. Tecnología, innovación y ofrecer el mejor servicio son tan solo algunas de las posibilidades que eligen las empresas como valores corporativos. Si bien la empresa puede tener definidos su valores corporativos y estrategia, lo fundamental radica en que dichos valores se apliquen de forma tangible en la estrategia.

Según Mejía. C, los valores corporativos se constituyen por tres elementos claves:

- Voluntad: ¿Qué tan grandes son las aspiraciones del fundador de la empresa por ser reconocido? en este punto confluyen dos elementos importantes: la concepción que tenga de su negocio y sus inclinaciones a la hora de tomar decisiones.
- La estrategia: ¿Hacia dónde se dirige la empresa? ¿De qué manera se quiere competir para lograr el mejor posicionamiento en la mente de las personas?
- Compromiso: ¿Qué tan grande y efectivo es el esfuerzo por llevar al plano real una idea de la empresa?

En lo que respecta a la clasificación de los valores corporativos, Mejías. C la expresa de la siguiente manera:

Valores corporativos de la empresa: aquellos que pertenecen a la empresa

expuesta como institución. Se establecen desde su fundación y son innovados a la hora de crear nuevas estrategias competitivas. Algunos ejemplos de estos valores pueden ser transparencia, solidez y liderazgo.

Valores corporativos de los empleados: si bien estos valores son explicados por la empresa en el ingreso de cada empleado, son estos últimos los encargados de hacer valer estos valores. La conducta es el principal medio para su expresión y cumplimiento. Entre estos valores se pueden destacar confidencialidad, honestidad y responsabilidad.

Valores corporativos del producto o servicio: cualidades relacionadas tanto al producto como a su marca. Estos valores tienen un aspecto circunstancial ya que van muy ligado de elementos como la oportunidad, el cumplimiento y la excelencia en el servicio.

### *4.3.3 Liderazgo*

Para el buen funcionamiento de las organizaciones, la comunicación es uno de los factores primarios, para ello siempre tiene que haber una voz que de seguridad y confianza. Dicha voz la llevan las personas que ocupan los niveles directivos de la organización. Aquellos que ejercen el rol de líder.

De acuerdo con Enrique Agüera (2004) en su libro *Liderazgo y Compromiso social*, el liderazgo es definido como “el proceso por el cual una persona despliega su capacidad para influir sobre la gente que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común” ( Pág. 25) La calidad de un líder viene definida por el alcance de su capacidad de influencia.

Para generar liderazgo se necesitan aptitudes como la confianza que permite a los miembros de la organización laborar de forma segura. A su vez se requiere de la autoridad que viene dada por el respeto que se le tiene al líder. Para obtener resultados positivos como líder, se requiere de una contundente

constancia y práctica laboral. Por otra parte, Alles. M (2008), expresa en su libro Comportamiento organizacional, que un líder debe contar con las siguientes características:

Control de la ansiedad: la presión es un elemento al que están expuestos todos los miembros de la empresa. El líder de la organización debe estar capacitado para controlarla y crear estrategias efectivas, que permitan a la organización enfrentar dificultades y generar una productividad efectiva. A su vez, el líder debe formar a sus empleados para que se acostumbren a trabajar bajo presión.

Ejercicio del poder compartido: si bien el líder tiene que dejar claro que es la máxima autoridad en su grupo, obtendrá mayor respeto y obediencia en la medida en que asigne responsabilidades a sus empleados, dándoles un grado controlado de autonomía en su área.

Por otra parte, María Palomo (2010), en su libro liderazgo y motivación de equipos de trabajo, expone la siguiente clasificación de liderazgo:

Líder transaccional: este tipo de liderazgo está basado en la relación entre líder y colaborador. Siendo más específico, el líder espera que sus colaboradores (empleados) realicen las asignaciones que él ordena a cambio de remuneración o una buena aprobación por su rendimiento. Este tipo de líder es catalogado por la autora como un ser egoísta, ya que antepone sus intereses personales relacionados a la empresa sobre los grupales. La relación en este tipo de liderazgo se fundamenta en razones meramente económicas. El líder tiene la influencia sobre su grupo, ya que es él quien controla y asigna los recursos económicos de donde se generan las remuneraciones.

Líder transformacional: este tipo de líder no solo controla a la organización, sino que también logra modificarla. La labor de este líder consigue que los

recursos humanos y económicos de la empresa se incrementen y generen mayores beneficios para los miembros de la organización. Esta autor cita a Kouzes (1997) que expresa: “este tipo de líder logra que los miembros de su grupo logren superarse, dan reconocimientos de manera individual, están abiertos a otras formas de pensamientos y sobre todo, están dispuestos a subordinar sus intereses personales en pro de los grupales”.

Por otra parte, Palomo. M expresa que el líder transformacional se desenvuelve dentro de cuatro dimensiones. La primera de estas es la carismática, donde el líder logra transmitir su visión con confianza y respeto, lo que incrementa el compromiso emocional de los empleados. La segunda visión es la de carácter inspirador, donde el líder transmite su visión generando pasión en el compromiso de los miembros del grupo.

La tercera de estas dimensiones consiste en la de tipo estimulante. Esta se da cuando el líder logra que sus empleados aumenten la creatividad e innovación a la hora de tratar situaciones de análisis y problemáticas en la organización. Por último, se presenta la dimensión individualizadora. En esta el líder es capaz de prestar atención personalizada a cada uno sus colaboradores. Asimismo, está dispuesto a escuchar las inquietudes y expectativas de su equipo.

Por último, la autora establece las diferencias y características entre estos dos tipos de liderazgo:

Líder transaccional:

Refuerzo contingente: sus recompensas se basan solo en la consecución de los objetivos establecidos. No vela por reconocer el crecimiento de sus grupos como individuos.

Dirección por excepción: la intervención se basa en retroalimentación negativa o crítica constructiva. Esta dirección se expresa de manera activa cuando el líder espera que ocurra la falla para intervenir, y de manera pasiva cuando solo interviene si es una urgencia.

*Laissez Faire* (dejen hacer): Esta expresión deriva del francés y hace referencia a que el líder no interviene como un guía. Solo actúa cuando se le solicita algún tipo de información. Se espera que los empleados tomen la iniciativa.

Líder Transformacional:

- Creatividad: Este líder pretende innovar y crear nuevos enfoques para la solución de conflictos.
- Interactividad: El líder tiene una postura de apertura a la hora escuchar a su equipo. La fluidez en la comunicación juega un papel clave para este líder
- Visionario: este líder no construye la visión de sus estrategias y objetivos solo. Se construye una visión compartida con los colaboradores.
- Desarrollo de los colaboradores: El líder se preocupa por el crecimiento personal y laboral de los miembros de su equipo. Sus comunicaciones van más allá del entorno laboral. Los empleados se sienten escuchados y comprendidos.
- Prestigio: a través de la mezcla de las características mencionadas anteriormente, el líder construye una imagen de admiración y respeto por parte de su equipo.)

Por otra parte, López (2013) en su tesis: La importancia del Liderazgo en las Organizaciones, cita a Sánchez (2010) quien expresa que el liderazgo es “aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno” (López, Pág 4). Este autor expone al liderazgo como una cualidad de influencia que genera comportamientos, a través de la asignación de tareas e imitación de acciones

López establece que el liderazgo debe ser una acción separada del cargo laboral en la organización. Siendo más específico, los directores de la empresa deben lograr ejercer su influencia, a través de su personalidad, el contacto con su equipo de trabajo y no limitarse a la cadena de mando jerárquico. A su vez, el autor acota que la función de liderazgo debe complementarse con la planificación y la toma de decisiones.

López se apoya en la teoría del campo social de *Lewin, Lippit y White*, donde se establecen tres tipos de liderazgo: autoritario, democrático y liberal. La teoría se creó a través de un experimento donde participaban varios niños. Los jóvenes fueron divididos en tres grupos, donde cada uno realizaría una simulación sobre la rutina de una organización, aplicando uno de los liderazgos mencionados anteriormente. El experimento arrojó como resultado que el liderazgo democrático, producía una atmósfera de mayor respeto, entendimiento y motivación por el trabajo.

En lo que respecta al liderazgo autoritario, López expresa que, en esta situación, el líder tiene el control absoluto de los procesos de la organización. Es él quien crea y designa todas las tareas. Los procedimientos a seguir se crean en el corto plazo y son modificados por quien ejerce la autoridad. Asimismo, el líder no actúa en la realización de ninguna tarea designada a los grupos. Solo la evalúa.

En cuanto al líder democrático, López expresa que ejerce un rol de orientador. Las normas y procedimientos se discuten y aprueban en grupo. La organización se divide en subgrupos, que auto determinan sus tareas individuales. Las relaciones recíprocas se expresan y el trato amistoso entre los miembros se vuelve rutinario.

Por último, López expresa que el liderazgo liberal, también conocido como **LAISSEZ-FAIRE** (dejar hacer), es aquel donde los miembros tienen total libertad para tomar decisiones, sin ninguna observación por parte del líder. Los grupos y asignación de tareas son realizados en su totalidad por los miembros de la

organización, el líder únicamente facilita información y recursos. Los grupos en estas organizaciones suelen ser divididos y rivalizados, lo que arroja resultados muy bajos en la productividad de la organización

#### *4.4 Operalización de variables*

Según *NamakFeroosh. M* (2000) en su libro *Metodología de la investigación*, una variable es el paso de la fase conceptual de un proyecto a su fase empírica. Los conceptos se convierten en variables para ser investigados. A su vez, las variables deben ser expresadas en forma de hipótesis.

A continuación, se presenta las variables a estudiar en este proyecto de investigación. El formato escogido fueron tablas divididas en seis secciones: variable, dimensión, indicadores, instrumento, ítem y fuente. Cada una de las tablas representa uno de los objetivos específicos del proyecto.

**Objetivo: Identificar los signos y símbolos de la organización presentes en su cultura**

*Tabla 1:* Signos y símbolos de la cultura de la organización

Variables	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Ítem	Fuente
Signos y símbolos de la cultura	Signo	Atención telefónica	Observación	Observación Participante	Empleados
		Trato a visitas			
Signos y símbolos de la cultura	Signo	Vocabulario Vestimenta Gestión de tiempo Tipos de relación	Observación	Observación Participante	Empleados
Signos y símbolos de la cultura	Signo	Instalación, limpieza, comodidad	Observación, cuestionario	Preguntas 15,16,17	Empleados
Signos y símbolos de la cultura	Signo	Publicidad	Entrevista	Preguntas 4,5,6,7,8,9, 10,11,12	Director de comunicaciones
Signos y símbolos de la cultura	Signo	Actitudes, comportamientos, trato interpersonal.	Observación	Observación participante	Junta Directiva y empleados.
Signos y símbolos de la cultura	Símbolo	Fiestas, juegos, anuncios	Entrevista	Preguntas 5.6.7.8.9	Jefe RRHH
Signos y símbolos de la cultura	Símbolo	Anécdotas, sucesos	Entrevista	Preguntas 6 y 7	Jefe RRHH

importantes

**Tabla 2: Objetivo: Analizar los valores de la organización y su presencia en el comportamiento de los miembros**

<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Ítem</b>	<b>Fuente</b>
Valores	Expresados	Hallados en documentos	Documentación		Página web
Valores	Aparentes	Acciones	Cuestionario	Preguntas 1,2,7,8	Empleados
Valores	Actitudes	Visión de competidores, funcionamiento del mercado, burocracia	Encuesta	Preguntas 5 y 6	Empleados

Tabla 3: Objetivo: Identificar el tipo de liderazgo que prevalece en la organización

Variables	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Ítem	Fuente
Liderazgo	Liderazgo transaccional	Jerarquía Funciones Influencia	Cuestionario	Cuestionario: Preguntas 9,10,11,12,13,14	Empleados Directores
Liderazgo	Liderazgo transformista	Jerarquía	Cuestionario	Cuestionario: Preguntas 9,10,11,12,13,14	Empleados Directores

#### *4.5 Unidades de análisis y población*

La unidad de análisis, o caso de investigación es definida por Bernal (2006), en su libro Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, “como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias” (Pag 116). La unidad de análisis puede ser una persona, empresa, institución, etc. Para este proyecto la unidad de análisis a estudiar son los miembros de la organización Tupperware Venezuela.

Por otra parte, la población en un proyecto de investigación es definida por Gómez (2006) en su libro Introducción a la metodología de la investigación, como “el conjunto total de objetos de estudio que comparten ciertas características, funcionales a la investigación” (Pag 35). Para este proyecto la población será los miembros de la organización Tupperware Venezuela, incluyendo los trabajadores de planta ubicada en el estado Aragua.

#### *4.6 Diseño Muestral*

Según Juez. P (1996) en su libro Probabilidad y estadística en la medicina, “*La muestra es un subconjunto de individuos pertenecientes a la población y representativos de la misma*” ( Pág. 95)

##### *4.6.1 Tipo de muestra*

Se toma como muestra a los empleados de la oficina comercial Tupperware Venezuela, conformada por directivos, gerentes y empleados. La escogencia de la oficina como muestra se debe a que es ahí donde se encuentran los directores y gerentes quienes toman las principales decisiones de la organización. Para Balestrini (1997), La muestra “es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población”

Para esta esta investigación, se utilizará un muestreo no probabilístico, que para Parra (2003), “un muestreo No Probabilístico corresponde a procedimientos de selección de muestras en donde intervienen factores distintos al azar.” (Población y muestra, P3). Este tipo de muestra no se elige al a azar, es decir, hay criterios para elegirla. Dichos criterios los expone Schiffman. L (2005) en su libro Comportamiento del consumidor:

Conveniencia: el investigador selecciona a los miembros de la población más accesibles a él para obtener información fidedigna. Para este proyecto fue conveniente dirigirse a la oficina en Caracas donde se hayan los principales directores y asistentes.

Muestra de juicio: el investigador evalúa a su juicio que miembros de la muestra son relevantes para obtener información. Si bien se encuestarán a todos los asistentes, se seleccionó a unos gerentes en específico para ser entrevistados en la auditoría.

Preselección de cuotas: el investigador ya tiene planificado el número de miembros de la muestra que participarán en la investigación. En esta investigación participarán un total de 22 personas.

Como se mencionó anteriormente, se tomará como muestra empleados de Tupperware Venezuela que desempeñen funciones en diferentes cargos de la empresa.

#### *4.6.2 Tamaño de la muestra*

Para este proyecto se utilizará una muestra conformada por 22 personas. Estos individuos se dividen en directivos, gerentes y empleados. La división de funciones en la oficina se divide en un director financiero, un director de mercadeo y ventas, un jefe administrativo, jefe de recursos humanos, dos jefaturas de productos, 5 gerentes para las áreas de comunicaciones, ventas y planificación. Por otra parte, hay dos analistas de compras, un analista de seguridad industrial, 11 asistentes dentro de las áreas de mercadeo, ventas, comunicaciones y eventos, y una recepcionista.

#### *4.7 Diseño de instrumento*

Para este proyecto se aplicarán dos tipos de instrumentos para la recolección de datos: encuesta y entrevista. Con respecto a la encuesta, esta es definida por Vida (2001) en su libro diseño y elaboración de encuestas para la investigación comercial, “como una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea y obtener, y posteriormente reunirlos en la evaluación”. (Pag 13)

Se eligió la encuesta ya que es un instrumento que permite obtener datos a través de varias formas de interrogación de manera simultánea. Asimismo, este instrumento permite el análisis de datos de manera práctica y precisa. Por último, da un equilibrio en los criterios de evaluación, ya que se estudian respuestas objetivas y subjetivas

La encuesta de este proyecto consta de tres secciones denominadas valores, liderazgo y ambiente. Dichas secciones hacen referencia a diversas variables que investiga el proyecto. En lo concerniente al estilo de preguntas, hay cerradas o de selección simple, preguntas de selección múltiple, y por último preguntas escalares, donde el encuestado puede asignar un valor a su opinión en relación al grado de concordancia que tenga con ítem que se le presenta.

Por otra parte, se aplicarán dos entrevistas. Una en la gerencia de comunicaciones y otra en el departamento de Recursos Humanos. Según Grados (2007), en su libro La Entrevista en las Organizaciones: “la entrevista es una forma de comunicación intrapersonal que tienen por objetivo recibir o proporcionar información, y en virtud de la cual se toman determinadas decisiones” (Pag 56) Este instrumento a diferencia de la encuesta es de carácter cualitativo, ya que se indaga directamente en la opinión del entrevistado.

Se escogió aplicar entrevistas en este proyecto debido a que son instrumentos que permiten evaluar de forma subjetiva a la organización, desde distintas perspectivas. Específicamente, la entrevista otorga mayor grado de libertad al encuestado para expresar su opinión en las respuestas. A diferencia

de la encuesta, no segmenta la respuesta en un número determinado de opciones o escalas de evaluación

Las preguntas planteadas en las entrevistas son un abreboca para evaluar la cultura corporativa de la empresa desde la apreciación individual de los participantes. En cada entrevista las preguntas están diseñadas teniendo en cuenta la especialización que tiene cada encuestado dentro de su área.

#### 4.7.1 Encuesta

La información que se suministra en este cuestionario es completamente anónima y confidencial. Su finalidad es meramente académica y servirá para realizar una auditoría correspondiente a la **cátedra de Trabajo Final de Concentración**, en la mención Comunicaciones Corporativas, de la escuela de Comunicación Social de la UCAB. El cuestionario consta de tres tipos de preguntas: selección múltiple donde el encuestado puede elegir más de una opción, selección simple donde puede elegir solo una y preguntas escalares.

##### **Sección 1 Valores**

1- ¿Conoces los valores corporativos de la empresa?

Sí            No

2- ¿Puedes mencionar alguno de los valores corporativos de la empresa?

Sí            No

Valores:

3- ¿La organización cuenta con un sistema de control para el cumplimiento de los valores corporativos?

Sí            No

4- ¿Cuáles de estos valores consideras que caracteriza a la empresa? (puedes elegir más de una opción)

Constancia

Solidaridad

Honestidad

Responsabilidad

Compromiso

Otro:

- 5- En una escala donde 1 es "muy poco" y 5 es bastante: ¿consideras los procesos de la empresa burocráticos?

1	2	3	4	5

- 6 En una escala donde 1 es "muy desacuerdo" y 5 es "muy de acuerdo", califica la siguiente afirmación: La empresa tiene un comportamiento ético con la competencia

1	2	3	4	5

- 6- -En una escala, donde 1 es "nada" y 5 es "mucho", ¿qué tanto aplicas los valores corporativos en tu labor dentro de la empresa?

1	2	3	4	5

- 7- ¿Cuáles valores consideras que aportas a la organización? (puedes elegir más de una opción)

Compañerismo

Perseverancia

Resiliencia

Sinceridad

Otro:

- 8- -En una escala, donde 1 es "poco" y 5 es "mucho", ¿qué tanto aplicas los valores corporativos en tu labor dentro de la empresa?

1	2	3	4	5

## Sección 2- Liderazgo

- 9- ¿Sientes que los roles de líder están bien definidos?

Sí

No

- 10- ¿Cuáles cualidades consideras que tienen los líderes de la organización? (puedes elegir más de una opción)

Preparación

Actitud

Conocimiento

Influencia

Otra:

11- ¿Sientes que la relación con tus superiores es jerárquica?

Sí No

12- ¿Cómo consideras la relación con tus superiores?

Solo profesional

Amigable

13- En una escala donde 1 es "muy desacuerdo" y 5 es "muy de acuerdo, ¿Consideras que los líderes de la organización cumplen a cabalidad sus funciones?

1	2	3	4	5

14- ¿Sientes que los líderes de la organización han generado un cambio positivo en la organización?

Sí

No

Si respondiste sí, ¿podieras mencionar algunos de esos cambios?

### Sección 3- Ambiente

15- ¿En una escala donde 1 es "muy deficiente" y 5 es excelente, ¿Cómo consideras el estado de las instalaciones de la empresa?

1	2	3	4	5

16- En una escala donde 1 es "muy poco" y 5 es "bastante", ¿Qué tan limpias te parecen las instalaciones de la empresa?

1	2	3	4	5

17- ¿En una escala donde 1 es "muy poco" y 5 es "bastante", ¿Qué tan cómodas te parecen las instalaciones de la empresa?

1	2	3	4	5

18- ¿Consideras que tu lugar de trabajo es un ambiente de fácil acceso?

Sí

No

19- ¿Sientes que la organización te brinda apoyo en tu seguridad fuera de la empresa?

Sí No

**Edad:**

**Sexo:**

**Tiempo en la empresa:**

#### **4.7.2 Entrevistas**

Buenos días, mi nombre es Carlos Lechín, estudiante del octavo semestre de comunicación social en la UCAB, mención Comunicaciones Corporativas. En esta oportunidad me encuentro con Coromoto Cabrita, Gerente de Comunicaciones y Eventos de Tupperware Venezuela. Estamos reunidos el día de hoy para realizar una entrevista concerniente a una auditoria de la cultura organizacional de Tupperware Venezuela. Coromoto nos prestará su apoyo para hablar sobre lo relacionado a las comunicaciones externas de la empresa, sus publicidades, métodos, historia, equipo y demás elementos que componen la labor de su departamento. Esta entrevista es confidencial y sus fines son completamente académicos

1. Coromoto, ¿podría hablarnos un poco sobre usted? sus estudios, historia en la empresa, tus intereses.
2. ¿Cómo se estructura la comunicación dentro de Tupperware?
3. ¿Desde sus inicios en Venezuela, Tupperware ha contado con publicidad?
4. ¿Puede relatarnos acerca de la historia publicitaria de Tupperware en Venezuela? ¿hay elementos claves que resaltar?
5. ¿Cuáles son los públicos meta para la publicidad de Tupperware Venezuela?
6. ¿La organización se ha valido en algún momento de la publicidad boca a boca?, ¿Cómo fueron sus resultados?
7. ¿Qué criterios toman en cuenta para realizar una pieza publicitaria?

- 8- ¿Tienen una planificación fija para idear las piezas publicitarias o están abiertos a espontaneidad?, ¿Cómo ocurre este proceso?
- 9- ¿Cómo influyen los lineamientos corporativos en la planificación publicitaria de la empresa?
- 10-¿Considera que los catálogos de productos son la principal fuente de publicidad para Tupperware? ¿Cuál es su influencia?
- 11-¿Considera que las redes sociales han incrementado la calidad y alcance de la publicidad de Tupperware? ¿Por qué?

Entrevista a Ana Quintero, jefa de recursos Humanos de Tupperware Venezuela

Buenos días, mi nombre es Carlos Lechín, estudiante del octavo semestre de comunicación social en la UCAB, mención comunicaciones Corporativas. En esta oportunidad me encuentro con Ana Quintero, jefa de Recursos Humanos de Tupperware Venezuela. Estamos reunidos el día de hoy para realizar una entrevista concerniente a una auditoria de la cultura organizacional de Tupperware Venezuela. Ana nos prestará su apoyo para hablar sobre lo relacionado al departamento de RRHH de la empresa, específicamente, las celebraciones de la empresa, sus rituales, tradiciones y como buscan los valores corporativos de Tupperware en sus miembros y aspirantes a ingresar.

1. Ana, ¿podiera hablarnos un poco sobre usted? sus estudios, historia en la empresa, tus intereses.
2. ¿Cómo está constituido su departamento en la empresa?
3. ¿Considera que tiene una cualidad particular que te identifica dentro de la empresa? , ¿Cuál sería?
4. ¿Cuáles son las principales funciones de RRHH en Tupperware Venezuela?

5. ¿Puede hablarnos un poco de las celebraciones de la empresa? ¿cuáles son la más antiguas y las más repetidas?
6. ¿Qué criterios se toman en cuenta para planificar las actividades de recreación y formación para los miembros de la empresa?
7. ¿Su departamento busca los valores corporativos de Tupperware en cada nuevo miembro, o los enseña durante su estadía en la empresa?
8. ¿Recursos Humanos planifica actividades dedicadas a fomentar los valores corporativos a los miembros de la organización?
9. ¿Cómo es la relación entre tu departamento y las comunicaciones de la empresa?
10. ¿Crees que su liderazgo en la empresa se basa solamente en la jerarquía, o va más allá?

#### *4.8 Validación de los instrumentos*

Los instrumentos de investigación de este proyecto fueron revisados y validados por los siguientes expertos:

- Jorge Ezenarro, venezolano, Licenciado en Educación, actualmente ejerce como docente en la Universidad Católica Andrés Bello, en la cátedra de Metodología de la Investigación. Su colaboración fue de gran ayuda para el perfeccionamiento de los instrumentos, específicamente en la forma de las preguntas de las entrevistas, la sección de valores corporativos de la encuesta, así como el formato de la misma.
- Jhaelp Luque, venezolana, portadora de la CI 13.852.763 Licenciada en Comunicación Social, actualmente ejerce como docente en la Universidad Católica Andrés Bello, en la cátedra Políticas Comunicacionales Corporativas. Su colaboración fue de gran ayuda para el perfeccionamiento de los instrumentos, específicamente en el formato de la encuesta y las preguntas de las entrevistas.

#### *4.9 Criterios de análisis*

Para la evaluación de la variable signos y símbolos de la cultura, se aplicaron instrumentos de carácter cuantitativo como encuestas, cualitativos como entrevistas y la observación participante. Asimismo, el estudio de la variable valores también se sustentó en la aplicación de encuestas y entrevistas. Esto último también ocurrió con la variable liderazgo.

Los instrumentos de tipo cuantitativo permitieron determinar a nivel de proporcional, como es la apreciación por parte de los trabajadores de los distintos procesos de la compañía, así como de sus elementos físicos. Por otra parte, los instrumentos cualitativos permitieron obtener una apreciación más personal de algunos miembros. Esta opinión no se ve limitada a las opciones de una encuesta, es decir, permite saber con mayor detenimiento los conocimientos e ideas que tiene la persona acerca

de la situación que se está analizando.

#### *4.10 Limitaciones*

Entre las limitaciones que se presentaron para la realización de este proyecto de investigación, se hallan:

- La falta de tiempo por parte de los trabajadores para llenar las encuestas en múltiples oportunidades. Se tenía planificado pasar todas las encuestas en un plazo de cinco días. Sin embargo, tuvo que extenderse a dos semanas.
- Dificultad para coordinar con los entrevistados las distintas entrevistas debido a que les complicaba la organización de su agenda laboral. Para solucionar esta situación fue necesario esperar a que concluyera la jornada laboral y reprogramar la entrevista múltiples veces.

## V. PRESENTACION DE RESULTADOS

### 5.1 Encuestas

Este proyecto de investigación consta de una auditoria de cultura corporativa a la oficina comercial de Tupperware Venezuela. Para realizar la investigación, 22 miembros de la organización pertenecientes a la muestra del experimento fueron encuestados. Dicha muestra estuvo conformada por 15 mujeres y siete hombres. Por otra parte, el promedio de edad entre los encuestados fue de 30 años de edad. Las encuestas se realizaron por un periodo de cinco días. A continuación, se presentan la descripción de los resultados arrojados por cada pregunta, apoyado por su respectivo gráfico.

Con respecto al conocimiento de los valores corporativos se obtuvo que 15 personas, es decir, 68,18% de la muestra, afirmó conocer los valores corporativos de la institución en la que labora. Por otra parte, siete personas, lo que equivale a 31,81% de los encuestados, negó tener conocimiento sobre dichos valores. Como se aprecia, más de dos tercios de la organización afirman conocer los valores que guían a su institución.

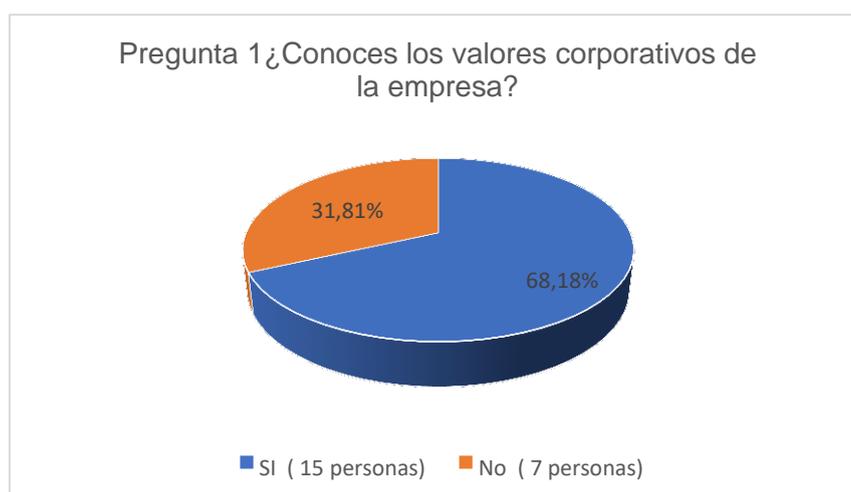


Figura 1: Conocimiento de los valores corporativos.

Al pedir a los encuestados que mencionaran los valores que afirmaron conocer, se comprueba si verdaderamente los conocen, o están dando información errónea por desconocimiento o deshonestidad. En lo que respecta al resultado de la pregunta, 15 personas afirmaron que podían mencionarlos. Esto equivale a 68,18% de la muestra. Sin embargo, de todos los encuestados tan solo 10, es decir, 45,45% de los participantes mencionaron los verdaderos valores corporativos de Tupperware. A su vez, ocho personas, lo que equivale a 36,30% de la muestra afirmaron que no podían mencionar algunos de los valores corporativos. Por último, tres personas no seleccionaron ninguna opción. Esto equivale a 13,63% de la muestra total.

Hay que destacar que tres de los encuestados, es decir, 13,63% de la muestra solo mencionaron uno de los seis valores corporativos: empoderamiento, integración, responsabilidad, innovación, colaboración y celebración. Por otra parte, seis personas, que equivalen a 27,27% de la muestra mencionaron más de dos valores. Tan solo una persona, es decir, el 4,54% de los encuestados mencionó los seis valores.

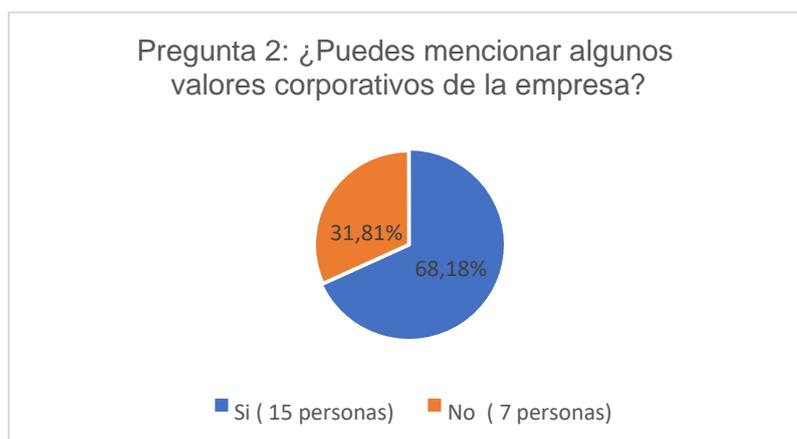


Figura 2: Mención de los valores corporativos.

Para la tercera pregunta de la encuesta, se obtuvo que 14 personas, lo que equivale a 63,63% de la muestra afirmaron que la organización cuenta con un sistema de control para sus valores corporativos. Por otro lado, seis personas, es decir, 27,27% de los encuestados alegaron que la empresa no posee dicho sistema. Tan solo una persona no contestó ninguna opción. Esto equivale a 4,54% de la muestra total.

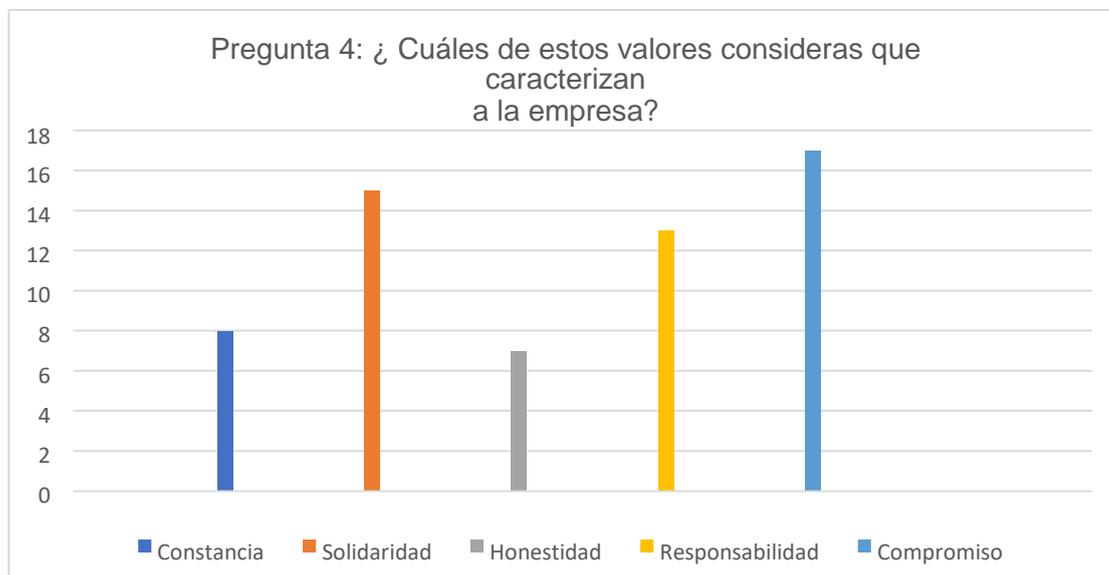


*Figura 3: sistema de control para valores*

Si bien la empresa tiene sus valores corporativos, el proyecto buscó indagar cuales valores creen los trabajadores que caracterizan a su organización. En esta interrogante los encuestados podían elegir entre cinco opciones: constancia, solidaridad, honestidad, responsabilidad y compromiso. A su vez los encuestados podían poner otro valor que consideraban importante mencionar. Hay que destacar que la opción responsabilidad es uno de los valores corporativos de la empresa. La pregunta fue diseñada de esta manera para determinar cuántos miembros de la organización cumplen alguno de los valores corporativos, aun cuando no los conocen. Los resultados fueron los siguientes:

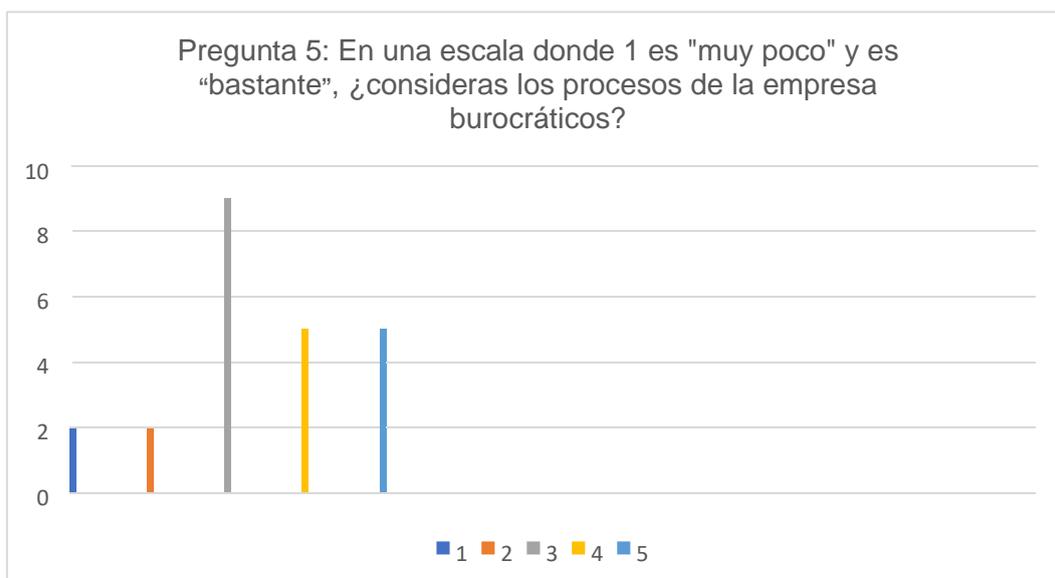
La opción constancia contó con la preferencia de ocho personas, es decir, 36,30% de la muestra. La opción solidaridad fue escogida por 15 de los encuestados, lo que equivale a 68,18% de los participantes. La tercera opción (honestidad) fue seleccionada por siete personas, es decir, 31,81% de los

encuestados. La cuarta opción, responsabilidad, fue elegida por 13 personas, que equivalen a 59,09%. La opción compromiso fue preferida por 17 personas, lo que equivale a 77,27% de la muestra.



*Figura 4:* valores que caracterizan a la empresa

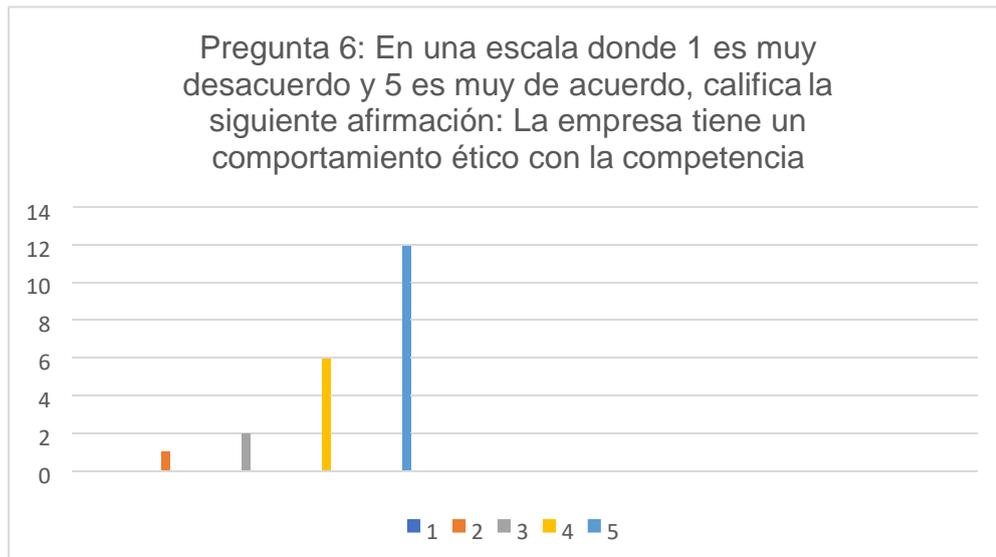
Para estudiar la burocracia de la empresa, los encuestados podían seleccionar un valor de apreciación entre 1 (nada) hasta el 5 (bastante). Los resultados arrojan que tan solo una persona evaluó con el grado uno, esto equivale a 4,54% de la muestra. El grado dos obtuvo la selección de dos personas, es decir, 9,09% de los participantes. El grado tres fue escogido por nueve personas, es decir, 40,90% de los encuestados. El grado cuatro fue avalado por cinco personas, que equivalen a 22,72%. Por último, el quinto y mayor grado de evaluación fue escogido por cinco personas, es decir, 22,72% de la muestra.



*Figura 5:* Burocracia en los procesos de la empresa

Los encuestados pudieron evaluar con una pregunta escalar, la ética de la empresa con sus competidores. El primer grado de evaluación no fue seleccionado por ninguna persona. Con respecto al segundo, este fue escogido por una persona, es decir, 4,54% de la muestra total. El tercer grado fue seleccionado por dos personas, es decir, 13,63%. Por otra parte, el cuarto grado fue la opción de seis personas, que equivalen a 27,27% de los encuestados.

Por último, 12 personas eligieron el quinto y mayor grado de la escala. Esto equivale a 54,54% de la muestra total. Como se observa la mayoría de los miembros de la organización consideran que su labor se sustenta en una gran ética frente a sus competidores.



*Figura 6:* comportamiento de la empresa con la competencia

En cuanto a la aplicación de los valores corporativos por parte de los empleados, los resultados arrojaron que el primer grado de evaluación ( 1) tan solo una persona lo seleccionó. Esto es equivalente a 4,54% de la muestra. Continuando en la escala, ninguna persona calificó el uso de los valores con el segundo grado (2). Por otra parte, 12 de los encuestados, es decir, 54,54%, optaron por el grado cuatro de la escala. Por último, cuatro personas, que equivalen a 18,18% de la encuesta, optaron por el quinto y mayor grado de la escala.

El resultado de esta pregunta establece que más de la mayoría de los trabajadores de Tupperware Venezuela, aplican en gran medida los valores corporativos de la empresa en su labor. Si se compara con la pregunta anterior, los trabajadores de esta organización afirman que trabajan con una gran ética y que aplican de manera contundente los valores corporativos.

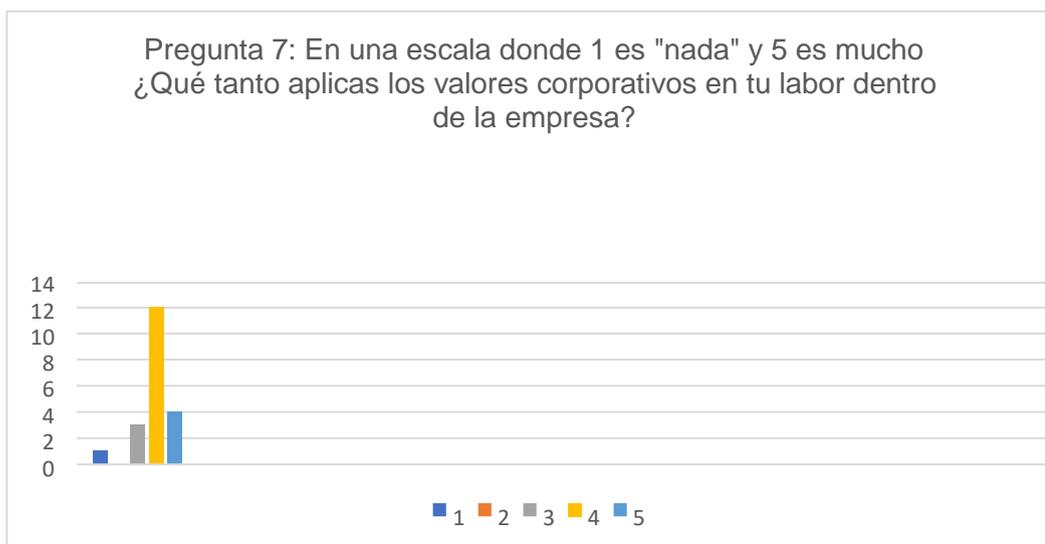


Figura 7: Aplicación de valores corporativos por parte de los empleados,

Para averiguar los valores que aportaban los empleados, a través de una pregunta de selección múltiple, se daba como opciones los siguientes valores: compañerismo, solidaridad, perseverancia, resiliencia y sinceridad. A su vez se daba una última opción para que los encuestados colocaran cualquier otro valor que consideraban aportar a la empresa. Los resultados arrojaron que la opción “compañerismo” fue escogida por 19 personas, lo que equivale a 86,36% de la muestra. Con respecto a la opción “Solidaridad”, esta fue seleccionada por 12 personas, es decir, 54,54% de los encuestados.

La tercera opción, “perseverancia”, fue elegida por 11 personas, que equivalen a 50% de los participantes. La cuarta opción, “Resiliencia”, fue escogida por 10 personas, lo que equivale a 45,45% de los interrogados. La quinta opción, denominada “Sinceridad”, fue seleccionada por 17 personas, es decir, 77,27% de la muestra.

Como se puede observar, más de dos tercios de los empleados afirman que son trabajadores muy sinceros y solidarios en su labor. Asimismo, la mitad del equipo de trabajo afirma laborar con una gran perseverancia.



Figura 8: Valores que aportan los empleados.

En lo que respecta al reconocimiento de los líderes, los encuestados podían elegir entre las opciones Sí y la opción No. Los resultados fueron los siguientes:

La opción Sí contó con la selección de 11 de los encuestados que equivalen a 50% de la muestra total. Por otra parte, la opción “No” contó con la preferencia de 11 personas, que también equivalen a 50% de los encuestados. Como se aprecia en el gráfico, hay una división exacta en cuanto a quienes ocupan la posición del líder en la empresa y el reconocimiento que estos tienen por parte de los miembros de la organización.



Figura 9: Definición de los roles de liderazgo.

Las cualidades de los líderes fueron evaluadas por los empleados. Para esta pregunta los encuestados podían elegir entre las opciones preparación, actitud, conocimiento e influencia. A su vez, la última opción permitía mencionar cualquier otra característica que los encuestados consideraban que poseen sus líderes. Los resultados arrojaron que la opción preparación fue seleccionada por 12 personas que equivale a 54,54% de la muestra. Por otra parte, la opción actitud fue elegida por 11 personas, es decir, 50% de los interrogados. La tercera opción, “conocimiento” fue preferida por 14 personas que equivalen a 63,63%. La opción influencia fue escogida por seis personas, que representa 27,27% de la muestra total.

Como se puede apreciar, la cualidad más reconocida por la organización hacia sus líderes es el conocimiento

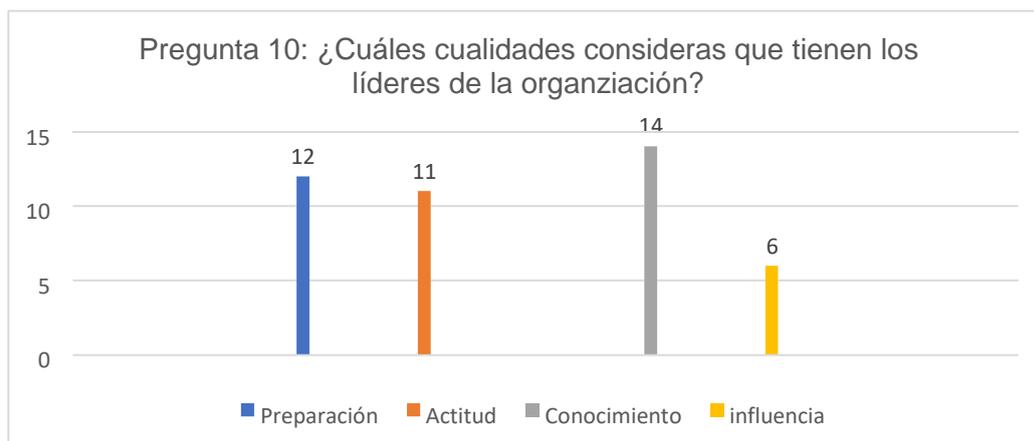


Figura 10: cualidades de los líderes

Los empleados calificaron la jerarquía que existe en la relación con sus superiores. Para esta pregunta los encuestados podían elegir entre la opción Sí y la opción No. Los resultados fueron los siguientes:

De los encuestados nueve personas afirmaron que su relación con líderes y superiores es jerárquica, es decir, se limita a la asignación y cumplimiento de órdenes. Esto equivale a 40,90% de la muestra. Por otra parte, 11 personas, es decir, 50 % de los encuestados negaron tener una relación jerárquica con

sus superiores. Tan solo una persona que equivale a 4,54% de la muestra no respondió ninguna de las opciones.



Figura 11: Tipo de relación de los empleados con sus superiores

Los empleados pudieron evaluar las funciones que cumplen los líderes. Esta interrogante está estrechamente ligada a la número nueve, donde se preguntaba por la claridad en los roles de líderes dentro de la organización.

El primer grado de evaluación de la escala (uno) fue seleccionado por una persona, es decir, 4,54% de la muestra. Seguidamente el segundo grado de la escala (dos) fue elegido por cuatro personas que representan 18,18% de los encuestados. El tercer grado de la escala (tres) fue escogido por seis personas, lo que representa a 27,27%. La apreciación positiva aumenta para el cuarto grado, donde siete personas valoraron a los líderes. Esto representa 31,81% de la muestra. El quinto y último grado de la escala fue seleccionado por cinco personas, es decir, disminuye en comparación con su predecesor, arrojando 22,72% de los participantes.

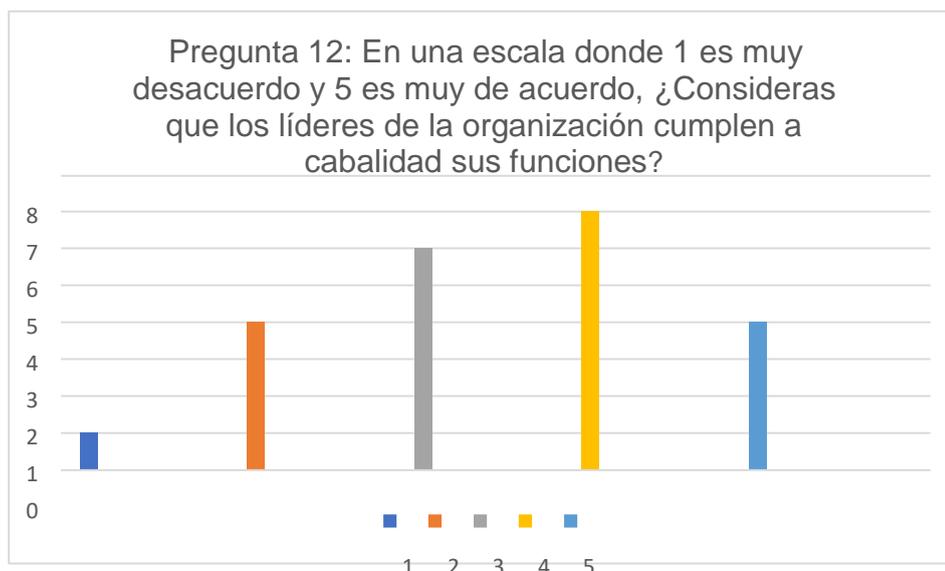


Figura 12: Funciones de los líderes

Los cambios generados por los líderes fueron sometidos a la opinión de los encuestados. Esta interrogante fue diseñada para comparar con la pregunta 13, como aquellos empleados que dan gran credibilidad a las labores de sus líderes, consideran si estos han logrado un cambio positivo o no. Los encuestados podían elegir entre las opciones Sí y No. Los resultados fueron los siguientes:

La opción Sí fue seleccionada por 12 personas, lo que equivale a 54,54% de la muestra total. Por otra parte, la opción No fue elegida por nueve personas, es decir, 40,90% de los encuestados. Por último, dos personas que equivalen a 9,09% de los participantes no eligieron ninguna opción.

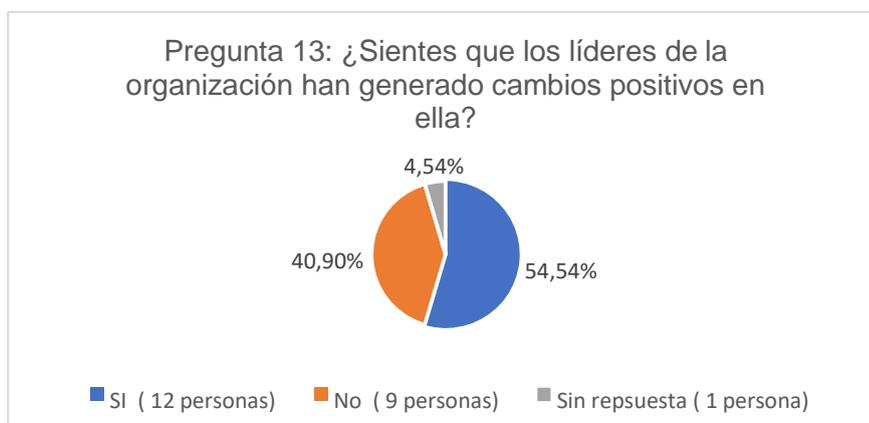


Figura 13: Cambios generados en la organización por los líderes

Los encuestados pudieron dar su apreciación acerca del estado de las instalaciones de la empresa. Para esta pregunta ninguna persona seleccionó el primer ni segundo grado de la escala. El tercer grado fue seleccionado por dos personas, es decir, 9,09% de la muestra. Seguidamente el cuarto grado fue elegido por siete personas que equivalen a 31,81% de los participantes. Por último, el quinto grado fue preferido por 13 personas, lo que representa 59,09% de los encuestados

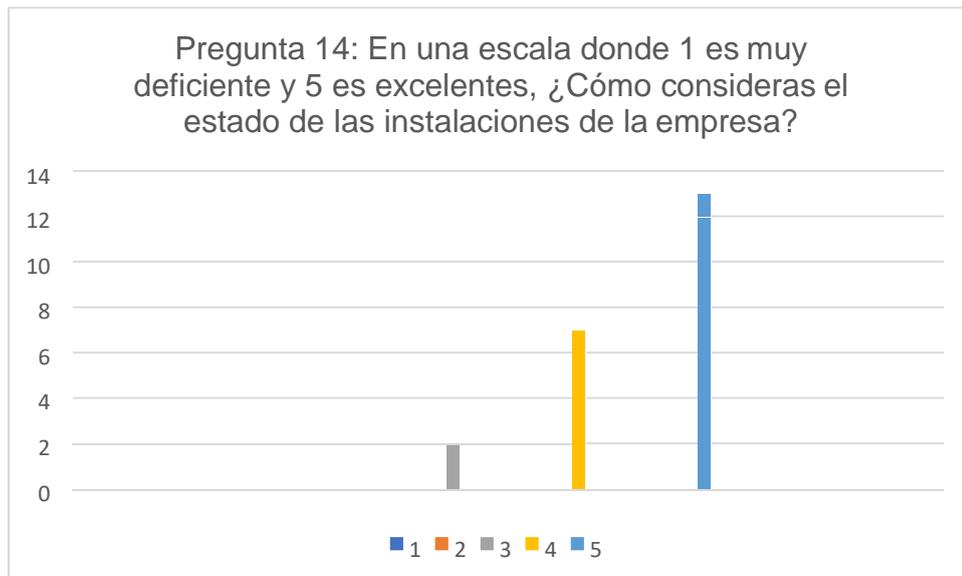
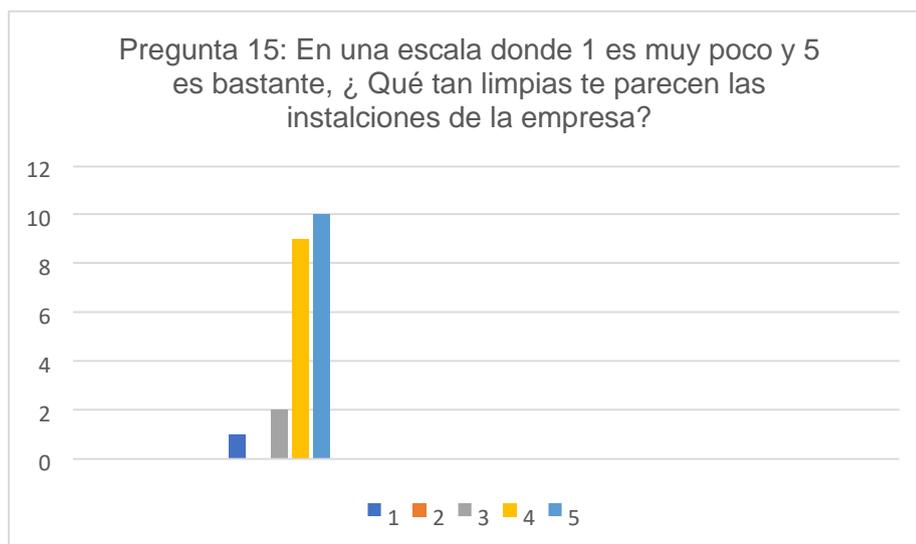


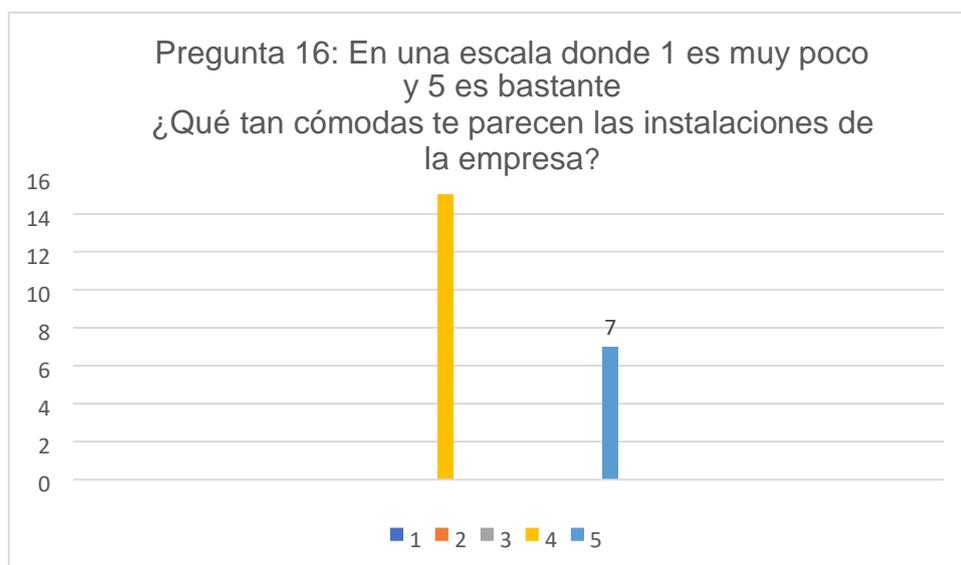
Figura 14: Estado de las instalaciones de la empresa.

Una de las preguntas escalares de la encuesta fue diseñada para evaluar la limpieza de las instalaciones. Para esta interrogante se obtuvo que tan solo una persona seleccionó el primer grado de la escala. Esto equivale a 4,54% de los encuestados. Por otra parte, ninguna persona seleccionó el segundo grado. El tercer grado concluyó con dos personas, es decir, 9,09% de la muestra. El cuarto grado fue elegido por nueve personas que equivalen a 40,90% de los participantes. Por último, el quinto grado fue seleccionado por 10 personas que representan a 45,45% del grupo muestral.



*Figura 15:* Limpieza de las instalaciones de la empresa

En lo que respecta a la comodidad de las instalaciones, los encuestados podían elegir en una escala del 1 al 5. Se obtuvo que ninguna persona seleccionó los tres primeros grados de la escala de evaluación. En cuanto al cuarto grado, este fue seleccionado por 15 personas, es decir, 68,18% de la muestra. Por último, el quinto grado fue elegido por siete personas que equivalen a 36,36% de los encuestados.

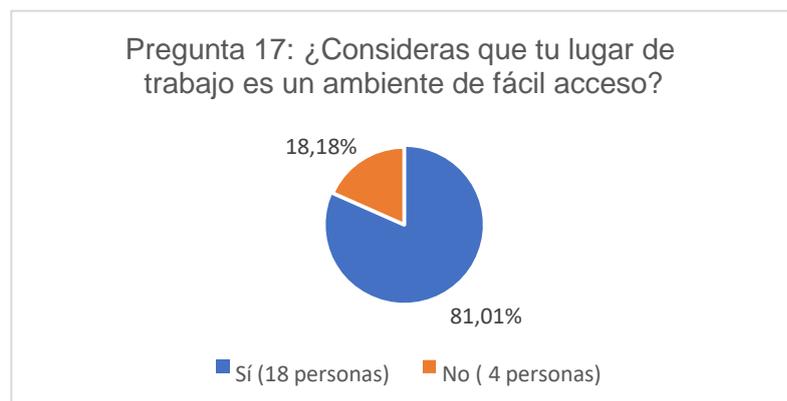


*Figura 16:* Comodidad de las instalaciones de la empresa.

Dentro de los signos de la organización, se indagó acerca de la facilidad que tienen los trabajadores para llegar a la empresa. Para esta pregunta los

encuestados podían elegir entre la opción Sí y la opción No. Los resultados fueron los siguientes:

Un total de 18 personas afirmaron que su lugar de trabajo, es decir, desde la ubicación de la empresa hasta su puesto de trabajo, es un lugar de fácil acceso. Esto equivale 81,01% de los encuestados. Por otra parte, cuatro personas que equivalen a 18,18% de la muestra expresaron que trasladarse a la empresa, no es una tarea fácil.



*Figura 17:* Facilidad de acceso al ambiente de trabajo

Los encuestados fueron interrogados con respecto a la seguridad que reciben de la empresa cuando no están en ella. Para esta pregunta los encuestados podían elegir entre las opciones Sí o No. La pregunta fue diseñada para comparar con los resultados de la pregunta 18, ¿cuántos miembros de la empresa que afirman acceder a su lugar de trabajo sin dificultad, se sienten protegidos por la organización cuando no están dentro de ella? Los resultados fueron los siguientes:

La opción Sí, fue seleccionada por 11 personas que representan 50% de la muestra total. A su vez, 10 personas, es decir, 45,45% de los participantes expresaron que la organización no los apoya en su seguridad fuera de sus horas laborales.

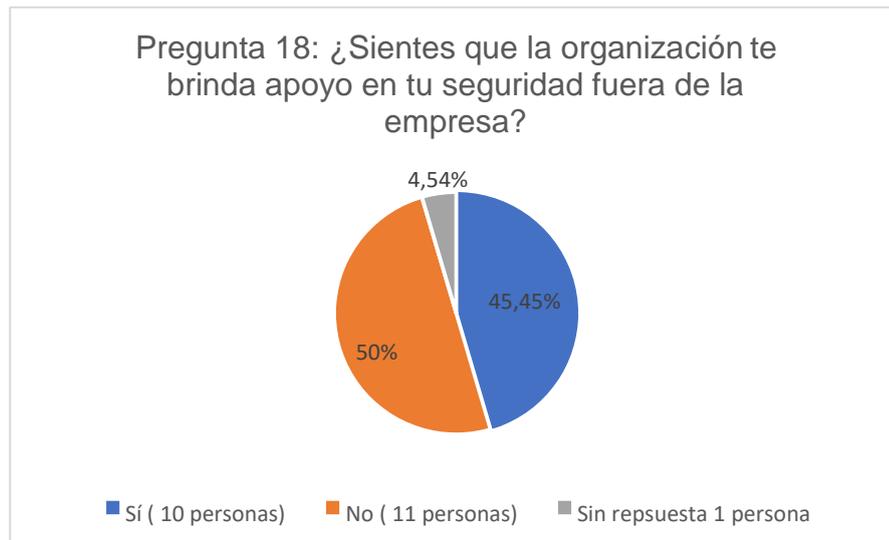


Figura 18: Seguridad fuera de la empresa.

## 5.2 Cruces de variables:

A continuación, se presentan los resultados obtenidos entre cruces de variables:

Cruce 1: sexo y ¿conoces los valores corporativos de la organización?:

Para esta pregunta se obtuvo que cuatro hombres, lo que equivale a 18,18% de la muestra afirmaron conocer los valores corporativos de la empresa donde laboran. Por otra parte, cinco hombres, es decir, 22,72% de la muestra negaron conocer estos valores. La organización cuenta con un total de nueve hombres en su nómina, de los cuales el 55,55% no conocen los valores que guían a la organización.



Figura 19: Conocimientos de los hombres sobre valores corporativos.

Con respecto al sexo femenino se obtuvieron los siguientes resultados:

Para este cruce se obtuvo que 10 mujeres, es decir, 45,45% de la muestra afirmaron conocer los valores corporativos de la empresa. Por otra parte, cuatro mujeres que equivalen a 18,18% de los encuestados negaron conocerlos. Por último, solo una de las encuestadas no dio respuesta a la pregunta. Esto equivale a 4,54% de los participantes. Como se puede apreciar, una mayoría considerable de las mujeres afirman conocer los valores corporativos.

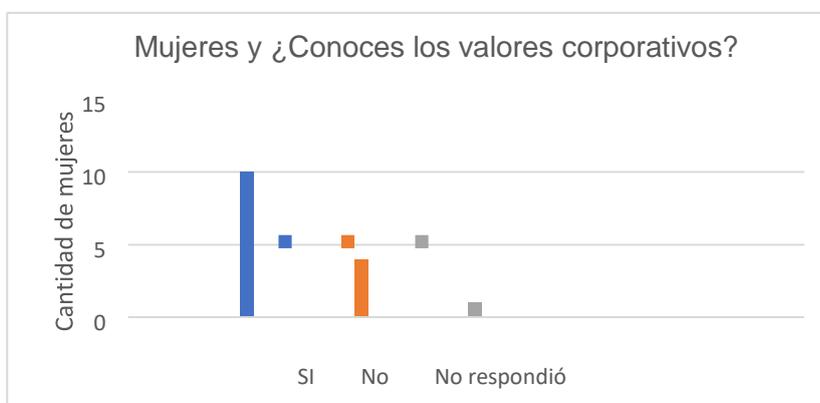


Figura 20: Conocimientos de las mujeres sobre valores corporativos

Cruce 2: Hombres y ¿pudieras mencionar algunos de los valores corporativos?

Para este cruce se obtuvo que cinco hombres, es decir, 22,72% de la muestra afirmaron poder mencionar algunos de los valores corporativos de Tupperware. A su vez, cuatro hombres, lo que equivale a 18,18% de los participantes, negaron poder mencionar algún valor. Cabe destacar que tan solo tres hombres (13,63%) mencionaron algunos de los correctos valores corporativos de la empresa.



Figura 21: Confirmación de valores por parte de los hombres.

Para el cruce del sexo femenino, se obtuvo el siguiente resultado:

Para los cruces de estas variables se obtuvo que 10 mujeres, es decir, 45,45% de la muestra afirman que pueden mencionar alguno de los valores corporativos de la empresa. Por otra parte, cuatro de las encuestadas que equivalen a 18,18% de los participantes expresaron no poder mencionar algún valor. Tan solo una encuestada no dio respuesta a la pregunta. Esto representa 4,54% de la muestra.

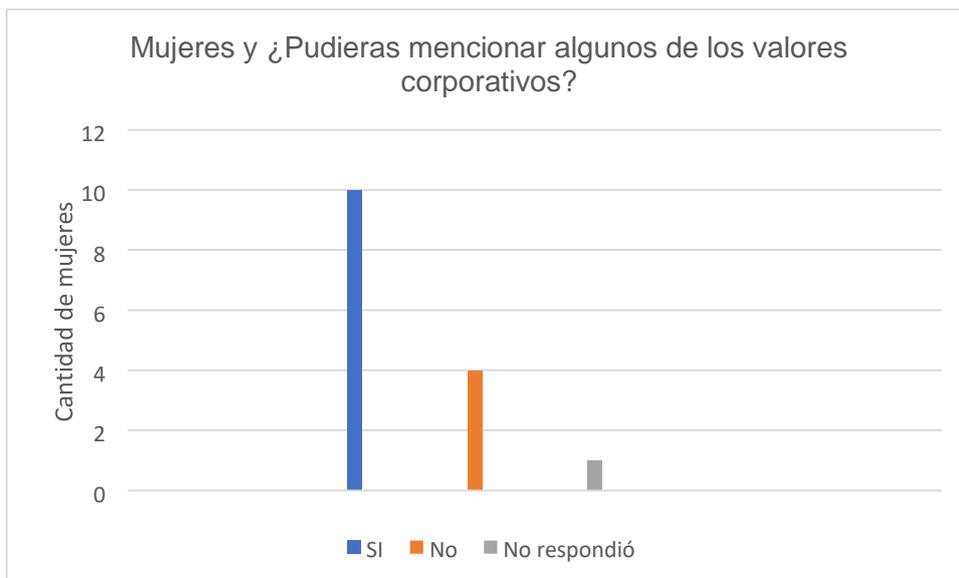


Figura 22: Confirmación de los valores por parte de las mujeres

Cruce 3: Sexo y ¿Sientes que los roles de líderes están bien definidos?

Para este cruce se obtuvo que cuatro hombres afirman que los líderes de la organización están definidos y son conocidos por el equipo de trabajo. Esto equivale a 18,18% de la muestra. Por otra parte, cinco hombres, es decir, 22,72% de los encuestados no consideran que los líderes de la organización estén bien definidos y reconocidos por el equipo de trabajo.

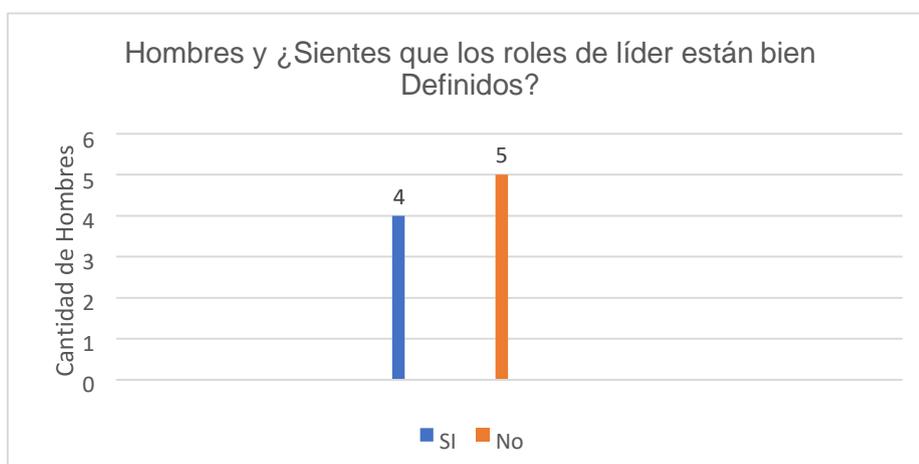


Figura 23: Reconocimiento de líderes por parte de los hombres

Con respecto al sexo femenino, nueve mujeres que equivalen a 40,90% de la muestra consideran que los roles de líderes están bien definidos y son reconocidos por el equipo de trabajo. A su vez, seis de las encuestadas, es decir, 27,27% del grupo muestral no consideran que los roles de líderes están bien definidos.

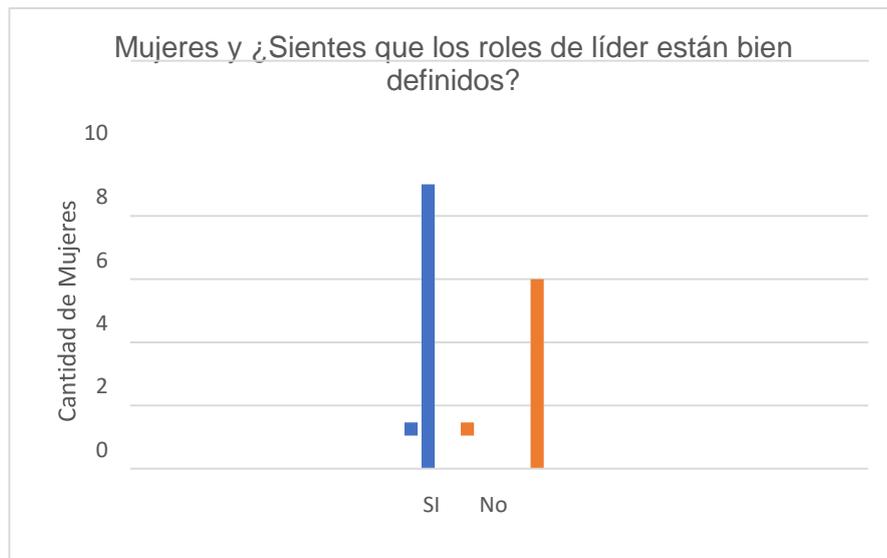


Figura 24: Reconocimiento de líderes por parte de las mujeres.

#### Cruce 4: Sexo y ¿sientes que la relación tus superiores es jerárquica?

Cuatro hombres, es decir, 18,18% de la muestra sienten que la relación con sus superiores se sitúa en un ámbito netamente jerárquico. Por otra parte, tres hombres que equivalen a 13,63% de los encuestados no sienten que la relación que tienen con sus superiores sea jerárquica.

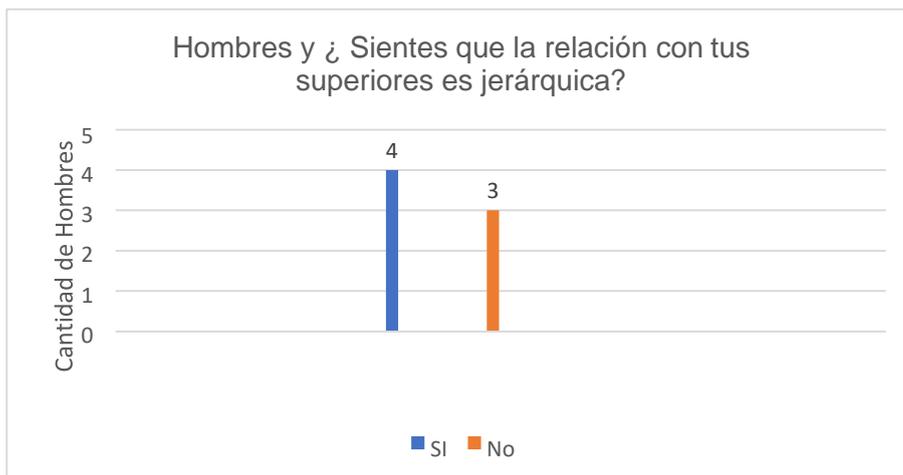


Figura 25: Relación de los hombres con sus superiores

Para el sexo femenino, cinco mujeres, es decir, 27,72% de la muestra consideran que la relación con sus líderes se da en un ámbito jerárquico. Por otro lado, 10 mujeres que representan el 45,45 % de la muestra sienten que la relación con sus superiores no se limita a la jerarquía laboral.

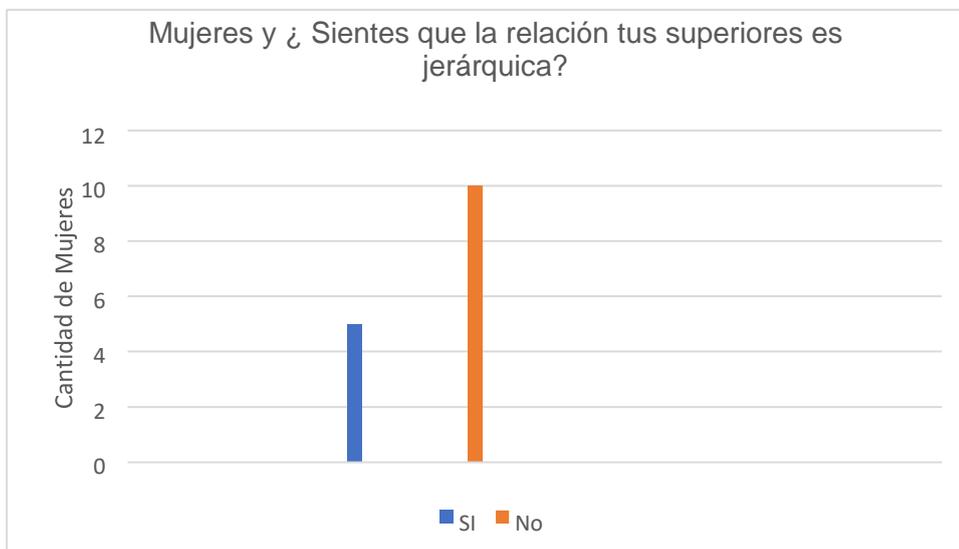


Figura 26: Relación de las mujeres con sus superiores.

Cruce 6: sexo y sientes que los líderes de la organización han generado un cambio positivo en ella?

Para este cruce se obtuvo que cuatro hombres que representan a 18,18% de la muestra consideran que efectivamente los líderes de la organización han generado un cambio positivo en la misma. Por otra parte, tres hombres, es decir, 13,63% del grupo muestral no consideran que lo líderes de la empresa hayan generado algún cambio positivo en ella.

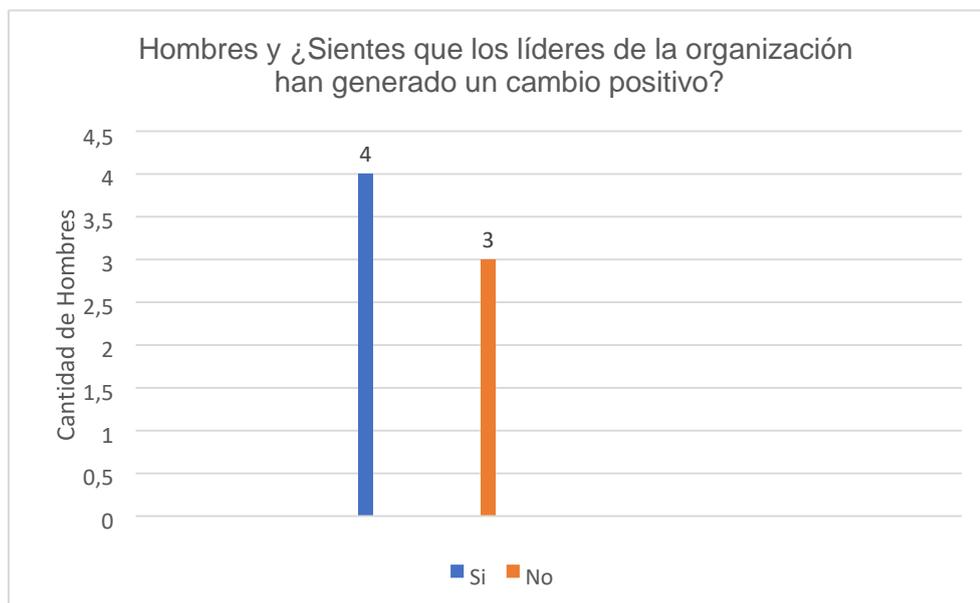


Figura 27: Evaluación de los líderes por parte de los hombres.

Por otra parte, se obtuvo que siete mujeres, es decir, 31,81% de la muestra consideran que en efecto los líderes de la organización si han generado algún cambio positivo en la misma. A su vez, otras siete mujeres que representan a 31,81% de los participantes no consideran que sus líderes han generado algún cambio positivo en la organización. Tan solo una mujer, es decir, 4,54% de la muestra no respondió a la pregunta.

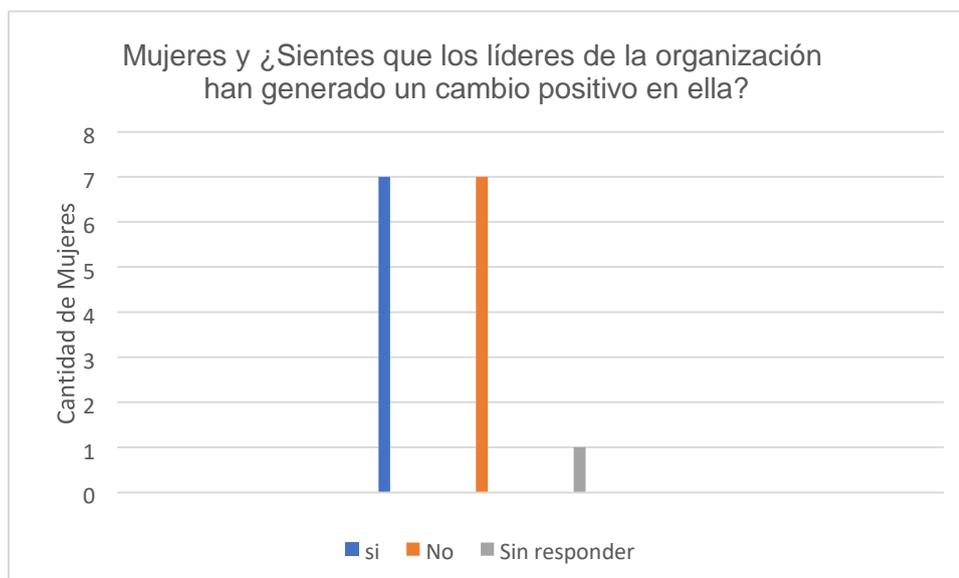


Figura 28: Evaluación de los líderes por parte de las mujeres.

Cruce 8: personas que afirman conocer los valores corporativos y la pregunta: en una escala donde 1 es nada y 5 es mucho, ¿Qué tanto aplicas los valores corporativos en tu labor dentro de la empresa?

Para este cruce se obtuvo que ninguna persona que afirmó conocer los valores corporativos de la empresa, evaluó con el primer o segundo grado de la escala su aplicación de estos valores en su labor. Con respecto al tercer valor, solo una persona que afirma conocer los valores corporativos lo seleccionó. Esto representa el 4,54% de los encuestados. Asimismo, nueve personas que conocen los valores seleccionaron el cuarto valor. Esto equivale a 40,90% de los participantes.

Por último, cinco personas que conocen los valores corporativos evaluaron con el quinto y mayor grado de la escala. Esto representa 22,72% de la muestra.

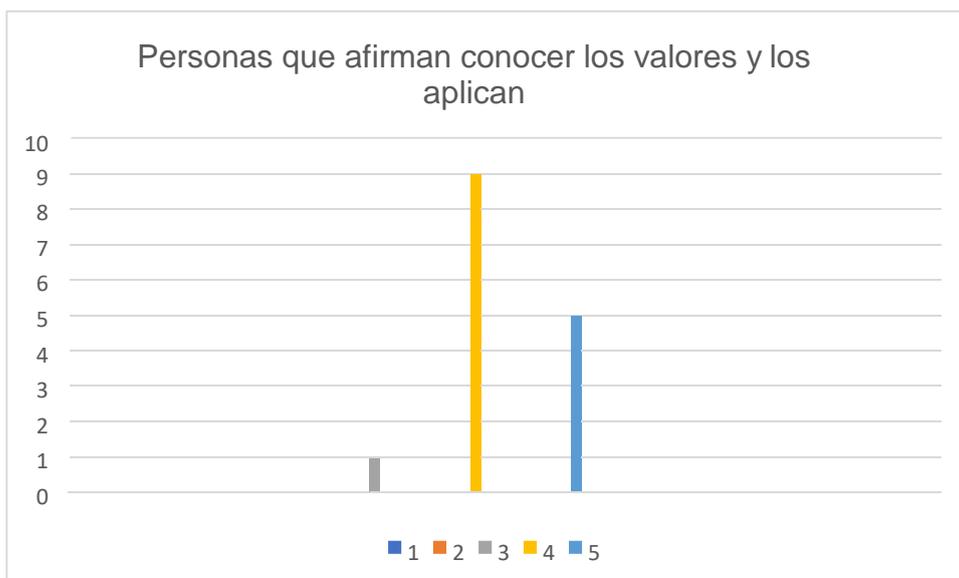


Figura 29 Relación entre conocimiento y aplicación de valores corporativos

### 5. 3 Entrevistas

El segundo instrumento para la recolección de datos en este trabajo consistió en una serie de dos entrevistas a distintas autoridades de Tupperware Venezuela. Las variables que se estudiaron a través de este instrumento fueron la comunicación, específicamente la publicidad, las tradiciones de la empresa y el liderazgo.

Las entrevistas se realizaron dentro de las instalaciones de la empresa con previo conocimiento de los entrevistados. Cada uno de ellos recibió con previo aviso la lista de preguntas para que pudieran prepararse con los temas a tratar. Los argumentos obtenidos se exponen en las tablas que se observan a continuación:

**Tabla 4:** Entrevista a Coromoto Cabrita. Gerente de Comunicaciones Corporativas

Pregunta	Sujeto: Coromoto Cabrita. Gerente de Comunicaciones
<p>1- Coromoto, ¿podría hablarnos un poco sobre usted? Sus estudios, historia en la empresa, sus intereses.</p>	<p>“Bueno te cuento, yo estudié en la universidad Simón Rodríguez, administración de empresas mención mercadeo y posteriormente hice una maestría en ciencias gerenciales, con un acuerdo que hay entre una institución aquí en Caracas y la universidad <i>Caribbean International</i>. Eso fue hace unos tres años atrás. Aquí en Tupperware tengo quince años de experiencia. Comencé como asistente de <i>forecasting</i>, tenía que conocer todos los productos, la historia del producto, como se vendía, que tanto gustaba, los precios. Así fue como empecé a involucrarme con este negocio”.</p>

<p>2- ¿Cómo se estructura la comunicación dentro de Tupperware?</p>	<p>“Nosotros contamos con diferentes audiencias. Tenemos la audiencia que son nuestros asociados, tenemos audiencia fuerza emprendedora, audiencia consumidora e incluso audiencia gubernamental. El grupo que nos permite conseguir materias primas y divisas”</p> <p>“En este sentido la comunicación que va a los asociados si</p>
---	---

bien es cierta hay una comunicación directa entre departamentos, el área de RRHH en conjunto con el departamento de Comunicaciones ,desarrollan ciertas actividades que permiten involucrar a todos los asociados con los resultados y acciones, en pro de brindarles seguridad a los asociados mismos”

“La comunicación que nosotros tenemos con algunas alertas o algún tipo de campaña que queramos hacer énfasis los manejamos a través del boletín interno Conectados. En ese boletín tratamos de decir todo cuanto hemos realizados y mostrar quienes son los protagonistas de estas actividades. Todo eso es el ámbito interno”.

“En el ámbito externo nos vamos con lo que es la fuerza emprendedora que es nuestro primer contacto de la marca vendiendo el producto. Con ellos manejamos varios canales de comunicación. El primer canal es el que ejerce el departamento de ventas con el aliado de comercial”.

	<p>“Aquí en Tupperware todo se maneja de “boca en boca” por decirlo de alguna manera, al igual que la mayoría de la publicidad de nosotros. El aliado comercial recibe la información de la gerencia de ventas para después bajárselos a su grupo de fuerza de venta”</p>
<p>3- ¿Desde sus inicios en Venezuela, Tupperware ha contado con publicidad?</p>	<p>“Yo te puedo hablar de lo que recuerdo cuando era niña. Honestamente con la característica del negocio, Tupperware no le da mayor peso a la publicidad a consumidores, sino que su publicidad es de boca en boca. Buscamos un grupo de personas le hacemos la demostración para que la experiencia vivida sea comunicada a otras y así generen ingresos. Esa fue la manera como la marca fue ingresando a Venezuela. Esa es la característica principal del negocio, no solo en Venezuela”.</p>
<p>4- ¿Puedes relatarnos acerca de la historia publicitaria de Tupperware en Venezuela? ¿hay elementos claves que resaltar?</p>	<p>No Respondió</p>

<p>5- ¿Cuáles son los públicos meta para la publicidad de Tupperware Venezuela?</p>	<p>“Definitivamente la mujer venezolana, no te estoy hablando de solo madres y abuelas. Estoy hablando de mujeres que ya tienen independencia desde el punto de vista económico y que tienen una familia. Actualmente, y es una tendencia que estamos considerando, queremos enfocarnos en <i>los millenials</i>, queremos ser atractivos para los más jóvenes. Queremos que las nuevas generaciones nos vean como el Tupperware que nos dio la anterior generación, y ser útiles y atractivos para ellos”.</p>
<p>6- ¿La organización se ha valido en algún momento de la publicidad boca a boca?, ¿Cómo fueron sus resultados?</p>	<p>“Lo que te decía en anteriores preguntas es que básicamente así empezó la publicidad aquí con Tupperware.</p> <p>El resultado ha sido positivo pues la gente reconoce a la marca como un producto de muy buena calidad y que se ha vendido única y exclusivamente a través de reuniones hogareñas. Sin embargo, para nosotros eso también representa un factor negativo, desde el punto de vista de muchas personas que afirman “es que yo no sé dónde conseguir un Tupperware”. Debido a esto, no garantizamos que nuestra fuerza emprendedora tenga contacto con todos</p>

	<p>los estratos socioeconómicos que tenemos en el país. Efectivamente contar con el modelo de negocio que tenemos es limitarnos un poco a esos grupos de interés en los que se desenvuelva la fuerza emprendedora”.</p>
<p>7- ¿Qué criterios toman en cuenta para realizar una pieza publicitaria?</p>	<p>- “La parte de la innovación en lo que es la pieza publicitaria en si cuando lo solicitamos en la agencia. Lo que consideramos al momento de hacer la pieza, hay que resaltar la experiencia, efectivamente poner a la gente en el momento preciso que queremos representar en ese aviso, esa publicidad que queremos comunicar es para nosotros importante. Somos una empresa que orienta la mayoría de su estrategia de negocio en la mujer, nos vemos en la obligación de estar presente en momentos como el día de la mujer, día de la madre y eventos que sean propiamente femeninos. En este sentido cada vez que pensamos en publicidad, pensamos en que le gusta a la mujer, donde pudiéramos ayudarle a hacer más fácil su vida y cuáles son los intereses que a ella le incuben en cuanto alimentación y el cuidado de su familia”</p>
<p>8- ¿Tienen una planificación fija para idear las piezas</p>	<p>- “El proceso efectivamente es planificado, si está</p>

<p>publicitarias o están abiertos a espontaneidad?, ¿Cómo ocurre este proceso?</p>	<p>precisamente sugerido para un año completo, trata de engranarse en todo lo que es el motivo que mercadeo plantea, el motivo que ventas tienen que llevar a la calle. En ese sentido hacemos la planificación. Ver que es lo que cada uno quiere. Puede pasar que en el transcurso de los meses haya algún cambio que se debe considerar, nosotros lo tomamos en cuenta y si nos tocaría hacerlo lo evaluamos y ejecutamos. No somos cerrados a esa idea, aunque pudiéramos encontrarnos ciertos inconvenientes en el camino que pudieran evitar llevar a cabo lo nuevo”.</p>
<p>9- ¿Cómo influyen los lineamientos corporativos en la planificación publicitaria de la empresa?</p>	<p>“Influyen simple y llanamente como ese objetivo a donde queremos llegar, a donde queremos finalmente llevar nuestra audiencia. Sencillamente lo que nos dan son esos lineamientos para enfocar la publicidad, el mensaje, el diseño que queremos a la hora de comunicarnos con cada una de las audiencias a quienes decidamos hacerle llegar la publicidad”.</p>
<p>10-¿Consideras que los catálogos de productos son la principal fuente de publicidad para Tupperware? ¿Cuál es su influencia?</p>	<p>“Si, efectivamente es la única vitrina que tenemos para mostrar el producto. Si bien es cierto que la característica principal de nuestro modelo de negocio son las reuniones</p>

	<p>internas, el tema de la seguridad ha frenado a la gente a hacer estas reuniones con frecuencia, y obtener el ingreso que desean. Al tener estas limitantes, contar con un catálogo en mano ha sido la herramienta principal para exponer y vender el producto simultáneamente. Si bien no el único instrumento que utilizamos para la publicidad, si es el más importante.”</p>
<p>11-¿Consideras que las redes sociales han incrementado la calidad y alcance de la publicidad de Tupperware? ¿Por qué?</p>	<p>“Realmente han incrementado por lo menos la interacción que pudiéramos tener con nuestra gente que anteriormente no podíamos tener. Sin embargo, aún estamos muy tímidos en ese tema”</p>

Tablas 5: Entrevista a Ana Quintero. Jefa de Recursos Humanos

Pregunta	Sujeto: Ana Quintero jefa de RRHH
<p>1- Ana, ¿podieras hablarnos un poco sobre ti? Tus estudios, historia en la empresa, tus intereses</p>	<p>“Me gradué de Licenciada en Relaciones Industriales en el 2005, en la UCAB. Desde ese entonces he laborado en el área de recursos humanos. Inicé trabajando en una consultoría de ingeniera por dos años, luego trabajé con el grupo Ferretotal, donde adquirí experiencia en la parte de reclutamiento. Luego me fui a estudiar dos años a Canadá, donde estudié 5 meses inglés”.</p> <p>“AL retornar a Venezuela empecé a trabajar en Toyota de Venezuela. Ahí mi especialización fue en el área de información. Luego de siete años en la empresa, decidí emprender otro rumbo por problemas de la compañía y por ganas de querer un cargo con mayor jerarquía. En septiembre</p>

	<p>de 2015 entro a Tupperware como jefa de recursos humanos.</p> <p>Me encargo de la gestión de los subsistemas como compensación, reclutamiento y beneficios”</p>
1- ¿Cómo está constituido tu departamento en la empresa?	<p>“Somos dos personas, yo llevo la jefatura y Gabriela es la analista. Ella se encarga de todo lo que es reclutamiento y selección y yo llevo lo relacionado a compensación y beneficios”</p>
2- ¿Consideras que tienes una cualidad particular que te identifica dentro de la empresa?, ¿Cuál sería?	<p>“Creo que lo que me puede identificar en Tupperware Venezuela es que soy una persona muy frontal y transparente. Hago notar mucho el hecho cuando no estoy cómoda o cuando estoy muy alegre. Siempre busco el espacio para decir cuando estoy o no de acuerdo con algo”</p>

<p>3- ¿Cuáles son las principales funciones de RRHH en Tupperware Venezuela?</p>	<p>“Los sistemas en general. Garantizar la idoneidad de los nuevos ingresos en la compañía. Darles la formación a las colaboradoras para que puedan ejecutar de la manera más eficiente sus tareas. Del lado de compensación buscamos dar un reconocimiento con cierta equidad a todos los asociados con aras de generar retención en ellos”</p>
<p>4- ¿Puedes hablarnos un poco de las celebraciones de la empresa? ¿Cuáles son las más antiguas y las más repetidas?</p>	<p>“Creo que la celebración más antigua desde que yo estoy y se ha mantenido son las Tuppermania o viernes temáticos. Es un espacio para compartir, para reforzar algunas competencias y para trabajar en la integración. En estos viernes la gente puede venir vestida con ropa con la que nunca vendrías a la oficina.</p> <p>Básicamente es una actividad lúdica.”</p> <p>“También están las celebraciones en diciembre para celebrar la llegada de la navidad. Este año se hizo un concurso navideño donde divididos en grupos teníamos que contribuir para decorar la oficina con materiales reciclables. Además de eso está la apertura de navidad el primero de diciembre y también está la fiesta de cierre de año, donde despedimos el año y celebramos los logros.”</p>

<p>5- ¿Qué criterios se toman en cuenta para planificar las actividades de recreación y formación para los miembros de la empresa?</p>	<p>“Las actividades de recreación las empezamos a estructurar para este año dentro del marco de recreación que nos pide el Incrert. Hicimos una encuesta para preguntarles a los trabajadores que actividades les gustaría realizar, ya que por ley debemos hacer una actividad deportiva, una de recreación y una cultural. Hicimos un listado de posibles actividades para poder montar el plan de recreación con base a lo dicho por los asociados”.</p> <p>“Por otro lado, también buscamos sitios cercanos a la ciudad por tema de logística y seguridad. Siempre buscamos que estas actividades no solo tengan un componente creativo sino también educacional”</p>
<p>6- ¿Tu departamento busca los valores corporativos de Tupperware en cada nuevo miembro, o los enseña durante su estadía en la empresa?</p>	<p>“Si de hecho cuando tenemos la entrevista tenemos un tipo de preguntas para aunar un poco cuales son los valores del nuevo candadito y también preguntas orientadas a la manera en que esa persona ha trabajado y su correspondencia con los valores de la organización”</p>
<p>7- ¿Recursos Humanos planifica actividades dedicadas a fomentar los valores corporativos a los miembros de la</p>	<p>“Mira no lo habíamos hecho hasta ahora, pero en la planificación que hicimos Gaby y yo, quisimos realizar una</p>

<p>organización?</p>	<p>actividad lúdica dónde trabajáramos los valores y hacerla fuera de la empresa. Ahorita hay un proyecto llamado 2020 donde se hizo una reestructuración de todo lo que era misión, visión y valores de cara al 2020”</p>
<p>8- ¿Cómo es la relación entre tu departamento y las comunicaciones de la empresa?</p>	<p>No respondió</p>
<p>9- ¿Crees que tu liderazgo en la empresa se basa solamente en la jerarquía, o va más allá?</p>	<p>“No, no creo que tiene que ver en la jerarquía porque mi posición no es la de mayor rango, creo que más allá de eso, tiene que ver con un tema de recomendación, porque desde mi rol de RRHH yo no soy quien toma las decisiones, soy facilitadora en los procesos, por eso creo que mi liderazgo no está ligado a la jerarquía, porque yo me limito a dar recomendaciones sobre las implicaciones que tiene lo que vayamos a hacer en la empresa”</p> <p>“Yo apuesto a la a la flexibilidad, apuesto más a la libertad, al dejar hacer, pero también uno tiene que tener en cuenta que, según la experiencia de tu colaborador, tienes que hacer mayor acompañamiento, porque si la persona no tiene la suficiente</p>

	<p>pericia o experiencia puede perjudicarse. ¡Nuestro rol como jefes y líderes es hacer que las cosas pasen y que nuestra gente logre resultados”</p>
--	---

”

## VI ANALISIS DE RESULTADOS

Luego de haber descrito los instrumentos a utilizar en el proyecto, así como sus resultados, se procedió a su respectivo análisis. Dicho análisis está sustentado en los contenidos expuestos en el marco conceptual del proyecto. Para este segmento del trabajo, se dividirá la explicación según los objetivos expuestos en la operacionalización de las variables.

Partiendo del primer objetivo denominado: Identificar los signos y símbolos de la organización presentes en su cultura, a través de la observación participante por más de dos meses, se pudo apreciar que los miembros de la organización entienden y comparten una serie de elementos y signos propios de la organización. Siendo más explícito, signos como la atención a clientes y proveedores, son asumidos y manifestados de manera similar por la mayoría de los trabajadores.

Toda visita que entra a la organización es invitada a pasar a la sala de espera. Una vez ahí, el jefe del departamento que planificó esa visita lo recibe cordialmente y lo lleva a su oficina. Este patrón de conducta se repitió en más de cuatro departamentos. Sin embargo, existen pequeñas diferencias en cuanto al trato de visitas. Algunos trabajadores prefieren dar un trato más personal y las atienden directamente en su oficina. Otros prefieren ser más formales y solicitan el salón de conferencia para llevar a cabo su encuentro.

Esto permite establecer que lo expresado por *Desphande y Webster* (1989) donde la cultura organizacional es vista como “valores y creencias compartidas que dan a los miembros de una organización significado y les proveen las reglas de su comportamiento en la organización”, es correcto y se cumple dentro de oficina comercial de Tupperware Venezuela.

Lo expuesto por estos autores se sigue comprobando con otros signos de la organización. En lo que respecta a la vestimenta utilizada por los trabajadores dentro de la empresa, se pudo apreciar que la mayoría comparte un código de vestimenta corporativo, recurriendo algunas veces a vestimentas formales en el

caso de reuniones importantes. A su vez, los directores de cada departamento han aplicado su propia vestimenta de tipo corporativo en su área, que es replicado por sus subordinados. La organización entiende y comparte como un valor, que la buena vestimenta es un vínculo para crear una buena relación entre los trabajadores, y en especial con las visitas externas. Otro signo de la organización que se pudo observar fue la gestión del tiempo. Según la normativa de la empresa, el horario de trabajo inicia a las 8:00 AM y concluye a las 5:00 PM. La observación participante concluyó que la puntualidad y la gestión del tiempo en cuanto al horario de trabajo, no es compartida por todos los miembros de la organización.

La mayoría de los trabajadores llegan media hora luego de haber iniciado la jornada, algunos incluso tardan hasta la 9:00 AM. Esta apreciación permite establecer que lo expuesto por Desphande y Webster (1989) sobre la cultura organizacional, no se cumple en la puntualidad y gestión del tiempo en Tupperware Venezuela. Es necesario destacar que, en la entrevista realizada a Ana Quintero, esta declaró que algunos jefes o gerentes son más liberales en cuanto al horario de trabajo, ya que apuestan a la idea de que los resultados más efectivos no están sujetos a un tiempo de trabajo determinado.

En el marco conceptual del proyecto se utilizó la definición de Gordon (1991) sobre la cultura organizacional. Esta expresa: la “cultura organizacional es vista como un sistema específico organizativo de supuestos y valores compartidos que les asignan mayor importancia a los modelos de comportamiento transmitidos a los nuevos miembros de la organización formal o informalmente (citado por Páramo, 2001: 8).

En lo referido a las relaciones entre los trabajadores y a sus actitudes dentro de la empresa, se observó que entre los miembros con mayor tiempo en la organización la confianza y la empatía son elementos muy abundantes. Esto permite expresar que lo establecido por Gordon si se cumple en Tupperware Venezuela, ya que los trabajadores se relacionan de una manera muy cordial, y, sobre todo, este trato es replicado y enseñado a los nuevos miembros que ingresan

a la organización. Sin embargo, la existencia marcada de los subgrupos dificulta a veces la toma de decisiones en conjunto.

El último signo de la organización estudiado mediante la observación participante fue la atención telefónica. Hay que destacar que, dentro de esta organización, la cantidad de tiempo que se le dedica a llamadas telefónicas es muy grande. Sin embargo, la gestión de llamadas observadas en distintos medios es muy heterogénea. Algunos trabajadores hablan con mucha cordialidad y respeto. Otros empleados son más informales y se comunican con mayor confianza con su contraparte; incluso algunos empleados abusan de un tono de voz muy alto, lo cual molesta la labor de otros miembros.

Con lo anteriormente expuesto, la atención telefónica en Tupperware Venezuela no comparte una serie similar de valores y actitudes por parte de sus miembros. Esto permite establecer que lo expuesto por Gordon (1991) acerca de la cultura organizacional, no se cumple por este signo de la organización.

La encuesta aplicada en este proyecto de investigación, permitió estudiar signos como la limpieza, la comodidad y el estado de las instalaciones de la empresa. Estas dimensiones fueron estudiadas a través de tres preguntas distintas. Asimismo, estas preguntas fueron cruzadas con la variable sexo para determinar si existía alguna influencia o relación importante a resaltar.

En cuanto al estado de las instalaciones de la empresa, se aplicó una pregunta escalar donde los encuestados podían evaluar entre el número 1 al 5, siendo el primero el menor valor y el 5 el mayor grado de evaluación. Los resultados arrojaron que 90,90% de la muestra, es decir, 20 personas evaluaron el estado de las instalaciones con los valores 4 y 5. Esto permite establecer que la mayoría de los trabajadores de la oficina coinciden en que laboran en unas instalaciones muy cómodas.

La comodidad de las instalaciones de la empresa es apoyada por la opinión de los encuestados en cuanto a la limpieza de las mismas. Los resultados de la pregunta: En una escala donde 1 es “muy poco” y 5 es “bastante” ¿Qué tan limpias te parecen las instalaciones de la empresa? se obtuvo que 86,36% de la muestra, es decir, 19 personas evaluaron la limpieza de las instalaciones con los grados 4 y 5. Con esta evaluación se puede establecer que las instalaciones de Tupperware Venezuela son limpias y sus trabajadores están de acuerdo con ello.

El segundo de los objetivos planteados en la operacionalización de variables fue: Analizar los valores de la organización y su presencia en el comportamiento de los miembros. Para evaluar este objetivo y sus dimensiones, se aplicó una encuesta y una serie de entrevistas. A su vez, se realizó una pequeña documentación en la página web de la empresa sobre los valores corporativos de la misma. En cuanto a la encuesta, se les preguntó a los empleados acerca de los valores corporativos y los aparentes, es decir, aquellos expresados con sus acciones.

El marco conceptual del proyecto se apoyó con el postulado de Guzmán (2014) en su artículo talento humano, donde se expresa que los valores corporativos de la empresa proveen la personalidad de esta, así como el comportamiento de sus miembros. Específicamente, sirven como guía a los miembros de la organización para encaminar su labor. La encuesta aplicada en el proyecto inicia preguntando a los trabajadores, si conocen o no los valores corporativos de Tupperware Venezuela.

Los resultados obtenidos arrojan que 68,18% de la muestra, es decir, 15 personas afirman conocer los valores corporativos. Este porcentaje se repite, cuando los encuestados respondieron la segunda pregunta que les pedía que mencionaran alguno de los valores corporativos de Tupperware. Sin embargo, tan solo 10 personas que equivalen a 45,45% de la muestra que afirmaron conocer los valores mencionaron los correctos. Con esta diferencia mayor a 20 puntos porcentuales, existe una incongruencia entre la cantidad de personas que afirman

conocer los valores y aquellas que pueden comprobar sus conocimientos mencionándolos.

Con este análisis es posible establecer que con 54,54% de la muestra que no puede mencionar por desconocimiento o ignorancia los valores corporativos de la empresa, lo establecido por Guzmán no se cumple en Tupperware Venezuela, debido a que, si más del 50% de los trabajadores de la oficina no pueden siquiera mencionar los valores, ¿cómo se pretende que estos encaminen su conducta dentro de la organización?

Partiendo de la documentación en la página web de Tupperware Venezuela, sobre sus valores corporativos, estos están mencionados y explícitos. Esto permite establecer que en Tupperware Venezuela, si se cumple lo que establece Mejía (2004) en su artículo Los Valores Corporativos, donde expresa que estos valores deben formularse para que la empresa pueda usarlos como una ventaja que los diferencie de la competencia. Con esta afirmación, el equipo de comunicaciones hace bien su labor en documentar los valores de la empresa. Sin embargo, está fallando en transmitirlos a los trabajadores.

Es importante acotar en este punto que, en la entrevista realizada a Ana Quintero, esta expresó que para el 2020, la casa matriz de Tupperware lanzará su plan denominado visión 2020, el cual muestra la renovación de los lineamientos corporativos, donde destacan nuevos valores empresariales.

En lo que respecta a los valores aparentes de la organización, es decir, aquellos que aplican los trabajadores, se utilizaron las preguntas:

- En una escala donde 1 es nada y 5 es mucho, ¿Qué tanto aplicas los valores corporativos en tu labor dentro de la empresa?
- ¿Cuáles valores consideras que aportas a la organización? donde se podía escoger más de una opción entre compromiso, solidaridad, perseverancia, resiliencia y sinceridad.

En cuanto a la aplicación de los valores corporativos por parte de los empleados en su labor, 12 de ellos, que representan a 54,54% de la muestra calificaron que utilizan estos valores con el grado 4 de la escala, es decir, la mayoría de los miembros de la empresa afirman que aplican bastante los valores corporativos en su labor.

Hay que destacar que tan solo 4 empleados que equivalen a 18,18% de la muestra escogieron el quinto y mayor grado de la escala. Este resultado apoya lo establecido por Guzmán, donde los valores corporativos encaminan el comportamiento de los trabajadores, ya que la mayoría de la organización afirma laborar con los valores corporativos.

Ahora bien, esta interrogante fue cruzada con la pregunta ¿Conoces los valores corporativos de la empresa? De este cruce se obtuvo que ninguna persona que afirmó conocer los valores corporativos seleccionó el primer o segundo grado de la escala, y tan solo una persona seleccionó el tercer grado. La mayoría de los encuestados que afirman conocer los valores corporativos y que a su vez los aplican en su labor, seleccionaron el cuarto grado de la escala. Este equivale a 40,90 % de la muestra, es decir, nueve personas.

Si se compara este resultado de cruce, con el de la pregunta En una escala donde 1 es nada y 5 es mucho, ¿Qué tanto aplicas los valores corporativos en tu labor dentro de la empresa? Se observa que ambos casos la mayoría de los encuestados seleccionaron el cuarto grado de la escala, es decir, son evaluaciones muy favorables a los empleados. Sin embargo, entre ambos resultados hay una diferencia de 13,64%.

Esta diferencia permite hacer la siguiente interrogante: si más del 50% de la muestra afirma usar mucho los valores corporativos en su labor, ¿Por qué la cantidad de personas que afirman conocer los valores corporativos y seleccionaron el mismo grado de la escala (4) disminuye en un 13%? Con esta comparación es posible interpretar los siguientes escenarios:

- 1- Los encuestados no fueron sinceros en todas sus respuestas
- 2- Los encuestados no entendieron a cabalidad todas las preguntas
- 3- Los encuestados fueron deshonestos por temor a revelar desconocimiento en la encuesta.

Con respecto al análisis de la pregunta: ¿Cuáles valores consideras que aportas a la organización? donde se podía escoger más de una opción entre compromiso, solidaridad, perseverancia, resiliencia y sinceridad. Se concluyó lo siguiente:

Las opciones compromiso, solidaridad, perseverancia y sinceridad fueron escogidas por más del 50% de la muestra respectivamente. La única opción que no contó con una mayoría importante, fue resiliencia. Sin embargo, obtuvo más de un tercio de aprobación.

Como se mencionó anteriormente en el análisis, a través de la observación participante se concluyó que los empleados de Tupperware Venezuela laboraban en una relación de empatía, respeto y confianza. El uso de estos valores apoyaba lo expuesto por Desphande y Webster (1989) donde la cultura organizacional es vista como: “valores y creencias compartidas que dan a los miembros de una organización significado y les proveen las reglas de su comportamiento en la organización”.

Los resultados de la encuesta permiten establecer que valores como la solidaridad que fue seleccionada por más del 80% de la muestra y el compañerismo que fue respaldada por más del 70% de los encuestados, son compartidos por la mayoría de los trabajadores y por ende forman parte de la cultura organizacional de Tupperware Venezuela.

En lo que respecta a las actitudes de la empresa, estas fueron estudiadas desde el comportamiento de la empresa con los competidores y el nivel de burocracia en sus procesos internos. Las preguntas utilizadas fueron las siguientes:

1. En una escala donde 1 es "muy poco" y es bastante, ¿consideras los procesos de la empresa burocráticos?
2. En una escala donde 1 es muy desacuerdo y 5 es muy de acuerdo, califica la siguiente afirmación: La empresa tiene un comportamiento ético con la competencia.

Por otra parte, la variable burocracia va ligada a los procedimientos internos de la empresa, a las normativas correspondientes para la compra de insumos, contactos con proveedores, planificación de reuniones e incluso aumentos salariales. Como se puede apreciar en la presentación de resultados, la mayoría de los encuestados, específicamente 40,90% de la muestra (nueve personas) calificó con grado tres la burocracia en los procesos de la empresa.

Esto permite establecer que más de un tercio de los trabajadores consideran que la burocracia se halla en un punto medio dentro de los procedimientos de la empresa. En lo que respecta a los extremos, es decir, los valores uno y cinco de la escala, cada uno finalizó con la selección de una (4,54%) y cinco (27,72%) personas respectivamente. Como se puede apreciar, los trabajadores que califican a la empresa de muy burocrática no representan siquiera un tercio de la muestra. Por ende, no se puede considerar que Tupperware Venezuela sea una organización extremadamente burocrática.

En lo que concierne a la ética de la empresa hacia sus competidores, los resultados arrojan que la mayoría de la muestra, específicamente 12 personas (54,54%), opinan que la empresa se comporta de manera muy ética con sus competidores. En lo que respecta al otro extremo, es decir, el valor uno de la escala, este solo fue seleccionado por una persona que apenas representa 4,54% de la muestra. Con estos resultados es posible establecer que, desde el punto de vista de sus trabajadores, Tupperware Venezuela es una empresa que se comporta de manera ética con la empresa.

Para la sección de la encuesta destinada a estudiar los valores corporativos y operativos de los trabajadores, se cruzó la variable sexo con la variable ¿Conoces

los valores corporativos de la empresa? con el fin de determinar si el género de los trabajadores puede influir en el conocimiento o aplicación de valores en su trabajo.

Se obtuvo que cinco hombres, es decir, 22,72% de la muestra afirman conocer los valores corporativos. Por otra parte, cuatro hombres que equivalen a 18,18% de los encuestados niegan conocer estos valores. Como se aprecia, la cantidad de hombres que afirman conocer los valores es menor a  $\frac{1}{4}$  de la muestra total. Por ende, la relación entre estas variables es poco relevante.

Con respecto a los hombres que niegan conocer los valores corporativos de la empresa, estos representan una cantidad poco significativa dentro de la muestra total (22 personas). Por ende, la cantidad de hombres no es una causa que genere mayor o menor conocimiento de los valores corporativos en la empresa.

Por otra parte, el sexo femenino, 10 mujeres afirmaron conocer los valores de la empresa. Esto representa a 45,45% de la muestra. A su vez, solamente cuatro mujeres niegan conocer estos valores, lo que representa a 18,18% de los encuestados. Esta comparación permite establecer que el conocimiento que tengan o no las trabajadoras de Tupperware acerca de los valores corporativos tiene un peso considerable para la organización.

El tercer objetivo en la operacionalización de las variables fue Identificar el tipo de liderazgo que prevalece en la organización. Para estudiarlo, el proyecto utilizó encuestas y entrevistas. A continuación, se procederá a explicar el análisis de los resultados de las encuestas:

La primera interrogante respecto al liderazgo fue ¿Sientes que los roles de líderes están bien definidos? el resultado obtenido fue un empate porcentual entre la opción Sí y la opción No. Cada una fue seleccionada por 11 personas que representan el 50% de la muestra. Con este resultado no es posible establecer si los líderes de la organización son reconocidos por una parte considerable de la muestra. Asimismo, como la mitad de la muestra no siente que los líderes estén definidos, su capacidad de influencia tampoco puede ser corroborada.

En vista de esto, lo expresado por Aguera (2004) en su libro liderazgo y compromiso social, donde el liderazgo es definido como “el proceso por el cual una persona despliega su capacidad para influir sobre la gente que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común” ( Pág. 25), no se cumple en Tupperware Venezuela debido a que si el líder no es reconocido por la mayoría de la organización, no puede ejercer de manera correcta su capacidad de influencia.

Por otra parte, esta interrogante fue cruzada con la variable sexo para determinar si existía una influencia o relación importante. Los resultados fueron los siguientes:

Cuatro hombres sienten que los líderes de la organización si están definidos, esto equivale 18,18% de la muestra total. Por otra parte, 5 hombres, es decir, 22,72% del grupo muestral no sienten que lo líderes estén definidos. Como se puede apreciar, la cantidad de hombres que están a favor y en contra de los líderes no es significativa para establecer que el sexo masculino influye en la definición de los líderes.

En lo que respecta al sexo femenino, se obtuvo que nueve mujeres, es decir, 40,90% de la muestra si creen que los roles de líderes están bien definidos. A su vez, seis mujeres no creen que estos roles estén definidos. Esto equivale a 27,27% de la muestra. Con más de un tercio de los encuestados a favor de la opción Sí, se puede establecer que la apreciación de las mujeres para definir a los líderes si es significativa.

La segunda interrogante a estudiar en el liderazgo fue ¿Cuáles cualidades consideras que tienen los líderes de la organización? Para esta pregunta los encuestados podían elegir entre las opciones “preparación”, actitud, conocimiento e influencia.

La opción conocimiento fue la más seleccionada con un total de 14 personas, es decir, 63,63% de la muestra. Seguidamente estuvo la opción preparación con 11 personas (50%). La opción menos seleccionada con un total de seis personas (27,27%) fue influencia. Este análisis permite establecer que para los trabajadores

de Tupperware Venezuela, los líderes resaltan por ser personas preparadas, pero con poca capacidad de influencia. Basándose en lo expuesto por Agüera (2004), donde el líder requiere de una gran capacidad de influencia para llegar a su grupo, los líderes de esta organización deben generar estrategias que les permitan influir de manera positiva en la labor de sus empleados.

Palomo. M (2010) expresa en su libro liderazgo y motivación de equipos de trabajo, dos tipos de liderazgo: transaccional y transformista. El primero se refiere a una relación meramente jerárquica entre jefes y empleados. El segundo se refiere al líder que trasciende la relación jerárquica, genera confianza en su equipo y logra que los empleados se superen más allá del ámbito económico.

A los trabajadores de Tupperware Venezuela se les preguntó si consideraban que la relación con sus superiores era jerárquica. Las opciones a escoger eran Sí y No. Un total de nueve personas, es decir, 40,90% de la muestra afirman que la relación es jerárquica. Por otra parte, 12 personas que equivalen a 54,54% de los participantes sienten que la relación trasciende lo jerárquico.

Con una mayoría simple de la muestra, es posible establecer que el liderazgo en Tupperware no se limita al ámbito transaccional que expresa Palomo. Sin embargo, más de un tercio de la muestra apoya la relación jerárquica, por lo cual es una cantidad significativa para el desenvolvimiento de la organización. En conclusión, la empresa está cambiando progresivamente su estilo de liderazgo al ámbito transformista.

Al cruzar esta pregunta con la variable sexo, se obtiene que la relación es poco significativa con el sexo masculino, ya que solo cuatro hombres, es decir, 18,18% de la muestra consideran que la relación es jerárquica y tres consideran que no (13,63%). Con respecto al sexo femenino, se obtuvo que cinco mujeres (22,72%) consideran la relación jerárquica, mientras que 10 mujeres, es decir, 45,45% de la muestra consideran que no. De este análisis es posible concluir que la apreciación de las mujeres tiene un peso significativo para determinar el tipo de liderazgo que existe en Tupperware Venezuela.

Los encuestados tuvieron la posibilidad de evaluar a sus líderes desde el cumplimiento de sus funciones. Para ello podían evaluar de una escala entre 1 y 5. Con un total de siete personas, es decir, 31,81% de la muestra, el grado cuatro fue el más escogido. Seguidamente estuvo el grado tres con seis personas 27,27% de la muestra.

Hay que destacar que los puntos extremos, es decir, los grados 1 y 5 concluyeron con una (4,54%) y cuatro (18,18%) personas respectivamente. De este análisis se puede concluir que con 49,99% de la muestra entre los grados cuatro y cinco, la cantidad de empleados que consideran que sus líderes cumplen muy bien sus funciones, es significativa para este estudio

La ultima interrogante sobre liderazgo fue elaborada para saber desde la perspectiva de los empleados, si sus líderes habían generado o no algún cambio positivo en la organización. Se obtuvo que 12 personas, es decir, 54,54% de la muestra creen que sus líderes si han generado un cambio positivo en la organización.

Por otra parte, nueve personas que equivalen a 40,90% de la muestra creen que no han generado algún cambio positivo. De este análisis se puede concluir que una cantidad significativa de la organización si cree que sus líderes han generado cambios positivos. Este resultado apoya lo expuesto por Palomo (2010) donde el líder transformista no es solo aquel quien manda en la organización, sino también quien logra modificarla.

Con respecto a los resultados obtenidos en las entrevistas, según la gerente de Comunicaciones Corporativas de Tupperware Venezuela, Coromoto Cabrita, la empresa cuenta con distintas audiencias. No se limita únicamente a sus vendedoras y consumidores finales; también abarca el sector primario de producción para obtener materias primas, así como el sector gobierno para lo referido a permisos y asuntos legales. Asimismo, Cabrita expresó que la publicidad del negocio se basa en el sistema boca a boca debido a su característica de venta por demostración.

Con base a lo expuesto anteriormente, Tupperware es una marca reconocida a nivel mundial y con mucha tradición en Venezuela. Sin embargo, esta multinacional no requiere de grandes inversiones en publicidad ya que ha conservado la tradición de su negocio desde su llegada en 1965. Es necesario destacar que, a través de la observación participante, se pudo comparar mediante documentos corporativos, como es la gestión de la marca a nivel internacional.

En países como Estados Unidos y México la marca se vende a través de empresarias Tupperware, pero la extensión de línea de productos es superior a la venezolana. vajillas, cuchillos e incluso afeitadoras son tan solo algunos de los productos que no llegan a Venezuela. En vista de la gran gama de productos Tupperware que se comercializan a nivel internacional, la marca si requiere de una fuerte inversión publicitaria. El enfoque de empoderar a la mujer ya no es la principal meta de la marca en los grandes mercados.

Este atraso con respecto a otros países, se evidencia en las declaraciones de Cabrita sobre los públicos meta de la publicidad. Según ella el foco es la mujer venezolana de cualquier estrato y edad. La gerente aclaró que desean enfocarse especialmente en las mujeres más jóvenes para que estas vean a la marca como una herencia que ha pasado por varias generaciones. Ante esta declaración surge la siguiente interrogante ¿Tupperware Venezuela no quiere evolucionar en su publicidad por la tradición del negocio o por temor a explorar nuevas estrategias?

En cuanto a la planificación, Cabrita expresó que para piezas publicitaria se gestiona para un plazo de un año. Asimismo, declaró que se coordina con el departamento de mercadeo para los objetivos que deben tener las piezas, así como el departamento de ventas para coordinar a las empresarias con esos objetivos.

Si se compara este argumento con lo establecido por Arthur Whitebell en su libro *La Gestión empresarial Japonesa* ( 1994), donde la planificación es expuesta como un elemento de la innovación actual de cualquier empresa, y que solo la empresas que planifican con miras hacia el futuro tendrán éxito, Tupperware Venezuela está teniendo un desempeño regular en cuanto a su planificación

publicitaria, ya que un año no es un plazo suficiente para crear las mejores estrategias en una empresa tan reconocida internacionalmente. Con respecto a los catálogos de productos, Cabrita declaró que son la principal fuente de publicidad para la empresa. Según la gerente, estos catálogos son la vitrina de la marca hacia las audiencias.

Por último, Cabrita fue interrogada acerca del efecto que han tenido las redes sociales de la empresa en la publicidad de la misma. En palabras de la gerente:

“Realmente han incrementado por lo menos la interacción que pudiéramos tener con nuestra gente que anteriormente no podíamos tener. Sin embargo, aún estamos muy tímidos en ese tema”.

La empresa administra todas sus redes sociales a través de la agencia digital Cueva Social. La gerencia de comunicaciones espera que, para octubre del presente año, el equipo interno de comunicaciones pueda empezar a gestionar las redes de la empresa.

La segunda entrevista del proyecto fue realizada a Ana Quintero, jefa de Recursos Humanos de Tupperware Venezuela. El motivo de esta entrevista fue indagar sobre las tradiciones de la empresa y la preferencia de estas por parte de sus empleados. A continuación, el análisis de las respuestas:

Con respecto a las celebraciones de la empresa, Quintero declaró que en su poco tiempo en la empresa (2 años) la tradición más repetida por los empleados es la Tuppermania. Esta consiste en hacer actividades recreativas durante el último viernes de cada mes. Según ella la celebración ha sido bien recibida y se incentiva a todos los empleados a practicarla, a través de premios y la oportunidad de pasar un momento distinto dentro de la rutina laboral.

Continuando con el ámbito de las celebraciones de la empresa, Quintero comentó que la segunda tradición más celebrada por los empleados era la época decembrina. Esta se divide en dos eventos. El primero es la llegada del mes de diciembre donde se realiza un compartir entre todos los empleados y se buscan

formas creativas de decorar la oficina por la efeméride de la navidad. La segunda parte consiste en una fiesta de navidad la última semana laboral del año.

Como se puede observar la oficina comercial de Tupperware Venezuela posee pocas tradiciones entre su equipo de trabajo. Las mismas son muy recientes. El equipo de Recursos Humanos debe seguir fomentándolas para que se fortalezcan con el tiempo, así como seguir creando nuevas actividades que incrementan el historial de las tradiciones en la organización

Por otra parte, Quintero declaró que su departamento reúne a través de encuestas las preferencias de los empleados sobre qué tipo de actividades les gustaría realizar. Esta continuó expresando que su departamento busca que cada actividad realizada no solo sea recreacional sino también educativa.

Para saber la relación que tenían los valores corporativos de Tupperware con el equipo de Recursos Humanos, Quintero respondió que su equipo había realizado recientemente una planificación de actividades donde se fomentarán los valores corporativos de la empresa.

Si se compara esta última declaración con el resultado de las encuestas en cuanto al conocimiento de valores corporativos, realizar este tipo de actividades sería un impulso muy positivo para que el equipo de trabajo alineara su comportamiento con los valores de la organización.

## VII. Conclusiones y Recomendaciones

### 7.1 Conclusiones

La investigación de este proyecto estuvo sustentada en la aplicación de instrumentos de recolección de datos, tales como encuestas y entrevistas. Luego de analizar los resultados de dichos instrumentos y teniendo como base evaluativa los objetivos específicos del proyecto, se llegó a las siguientes conclusiones:

Con respecto a los signos y símbolos de la cultura organizacional de Tupperware Venezuela, existe una buena comprensión y uniformidad en cuanto al trato a visitas, las relaciones entre empleados y el código de vestimenta. Sin embargo, es necesario destacar, que la existencia de subgrupos en la empresa es muy marcada, lo cual genera división entre los miembros a la hora de tomar decisiones en conjunto o asesoramiento entre departamentos.

Asimismo, existe discordancia en la gestión del tiempo, ya que no todos los trabajadores llegan a la misma hora o cumplen la misma jornada. Este último elemento se ve afectado cuando se realizan actividades como talleres o cursos externos, que requieren la movilización de la mayoría de los miembros. Al quedar la oficina con muy pocas personas, los procesos o gestiones de la empresa se ven atrasados por esta falta de coordinación. En cuanto a la atención telefónica, esta es muy heterogénea ya que algunos empleados abusan de un tono de voz muy alto o ni siquiera contestan el teléfono estando aun en su jornada laboral.

Las instalaciones de la empresa representan el signo más compartido por los empleados. Esto quedó reflejado en la encuesta. Sin embargo, a través de la observación participante, se pudo apreciar que en momentos donde hay una falta de personal de seguridad industrial o mantenimiento, los empleados no recurren a mantener el orden y limpieza de las zonas comunes. A su vez, existe una falta de coordinación por parte de la organización al momento de gestionar el personal suplente para cuidar la limpieza y mantenimiento de zonas comunes.

En lo referido al símbolo de la publicidad, la empresa no ha decidido hacer inversiones para incrementar su presencia ya que sigue apostando a la simplicidad del negocio Tupperware, es decir, ventas de productos por demostración. Hay que acotar que esta falta de inversión puede convertirse en una desventaja para la marca con respecto a su gestión en otros países. A su vez, las nuevas tecnologías como las redes sociales siguen en una etapa de experimentación para la empresa. Es necesario destacar, que las redes sociales son gestionadas por una agencia externa a la empresa, es decir, dentro de la cultura corporativa de Tupperware Venezuela no se trabaja la creación de un equipo interno de comunicaciones digitales.

La falta de este equipo afecta gravemente la gestión de la marca ya que se manipula incorrectamente al momento de realizar publicaciones. Algunos de los errores más comunes consisten en publicidad de guerra con competidores que están muy por debajo de Tupperware, lo cual rebaja a la marca en cuanto a su reputación y ética. Por otra parte, se han realizado publicaciones donde individuos totalmente ajenos a la marca tienen espacio para hablar en su nombre. Asimismo, se expone a la marca en publicaciones donde se compara los productos Tupperware, que en su totalidad son de plástico con materiales desechables como el cartón.

Como se mencionó anteriormente, las comunicaciones de la empresa deben seguir una única línea en lo referido a identidad corporativa y publicaciones en redes sociales. La marca debe ser tratada como el elemento más importante de la compañía. Esta no puede ser manipulada por múltiples departamentos, ya que no todos están estructurados para gestionarla a nivel de mercadeo.

## *7.2 Recomendaciones*

Teniendo como base los resultados obtenidos en esta auditoría de cultura corporativa, este proyecto deja como cierre las siguientes recomendaciones:

En vista de la falta de conocimiento de los valores corporativos por parte de los miembros de la organización, el equipo de Recursos de Humanos en conjunto con el de Comunicaciones, deben idear nuevas estrategias para que estos lineamientos sean asimilados de manera correcta por los trabajadores. Asimismo, estas estrategias no deben limitarse a comunicar los valores, sino que estos sean puestos en práctica y enseñados a los nuevos miembros por parte de sus semejantes.

Por otra parte, se recomienda una reestructuración de la página web de la empresa, específicamente en la sección de lineamientos estratégicos e historia de la compañía. Si bien se relatan sus inicios y apogeo, hay muy poca información con respecto a la historia de la empresa en Venezuela. La misión empresarial debe enunciarse de manera simple y aislada de otras ideas. En el portal web la misión no se lee de manera sencilla y está incluida dentro un párrafo que trata un tema distinto. Asimismo, el portal es una gran ventana de comunicación externa. Su prioridad no debe ser la venta de productos vía web. Por el contrario, su presentación debería destinarse al ámbito corporativo de la empresa.

Para crear uniformidad en los signos y símbolos de la cultura corporativa de la organización, es necesario que se apliquen mecanismos de revisión periódica como pequeñas auditorías, que tengan como objetivos mejorar las fallas en la gestión del tiempo y atención telefónica. Estas auditorías deben ser cortas y fáciles de tabular, a fin de que la herramienta de evaluación no se convierta en un elemento que retrase los procesos de la compañía. A su vez, es necesario crear estrategias comunicacionales para incentivar a los trabajadores a mantener en todo momento el orden y limpieza de zonas comunes. Dichas estrategias deben ser dinámicas y prácticas

Para mejorar su capacidad de influencia en la organización, los líderes de Tupperware Venezuela deben crear mecanismos que les permitan tener más contacto con los trabajadores y dejar claro su posición de mando. Algunos de estos mecanismos pueden ser talleres, charlas motivacionales e incluso actividades

recreacionales donde participen los líderes. Involucrarse con su equipo de trabajo fuera de un ámbito netamente laboral, es un factor clave para el liderazgo exitoso.

En lo que respecta a la publicidad utilizada por la organización, esta debe incrementar su aplicación. Puede que la venta directa de Tupperware sea un negocio muy simple. Sin embargo, si la empresa quiere llegar al público millenian al que se refirió su gerente de comunicaciones, es necesario incrementar el uso de publicidad en diversos medios. Especialmente a través de las redes sociales. La creación de un equipo interno de comunicaciones digitales es pertinente.

La mejoría de las comunicaciones internas y externas de la empresa, no debe limitarse a crear un equipo interno de gestión. Un trabajo en conjunto con el departamento de mercadeo también es necesario. La marca y todos sus elementos deben ser comunicados en una sola línea que sea de conocimiento público. Si bien la organización cuenta con un manual de identidad corporativa, la marca es manipulada por varios departamentos de distintas maneras. Es pertinente que el departamento de comunicaciones se asesore con Mercadeo, a fin de establecer unos parámetros únicos para pulir la imagen de la marca en cualquier tipo de comunicación.

# BIBLIOGRAFIA

## Fuentes Bibliográficas

- Agüera, E. ( 2004) Liderazgo y compromiso social ( Primera edición)  
México Editorial Universidad Autónoma de San Luis
- Bernal, C. (2006) Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. (Segunda edición) Colombia Editorial Pearson
- Esteban y Fernández. (2009) Fundamentos y técnicas de investigación comercial. (doceava edición). España. Editorial ESIC
- Francés, A. ( 2010) Estrategia y Planes para la empresa. (Primera Edición) México. Editorial Pearson
- Gómez, C. (2003). Gerencia de Relaciones Públicas y protocolo. (Primera edición) Venezuela. Libros del Nacional
- Gómez, M. (2006) Introducción a la Metodología de la investigación. (Primera Edición). Argentina. Editorial Brujas
- Grados, J. (2007) Entrevista en las organizaciones. (Segunda Edición) México. Editorial Manual Moderno
- Juez.P (1996) Probabilidad y estadística en la medicina ( Primera Edición). España Editorial Díaz de Santos
- Matilla, M. (2011) Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas (Segunda Edición). España. Editorial UOC
- NamakForoosh. M (2000). Metodología de la investigación. (Segunda Edición). México. Editorial Limusa
- Palomo, M. (2010) Liderazgo y motivación de equipos en trabajo. (Sexta Edición). España. Editorial ESIC
- Schiffman, L. (2005) Comportamiento del consumidor (Octava Edición). Estados Unidos. Editorial Pearson
- Toro y Parra (2006). Método y conocimiento (Primera Edición). Colombia Editorial Universidad EART
- Vainrub, R. (Nacimiento de una empresa) (Primera Edición). Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello
- Vidal.D. ( 2001) Diseño y elaboración de cuestionarios para investigación comercial. ( Primera Edición) España. Editorial ESIC

- Whitehill. A (1994) Gestión Empresarial Japonesa (Primera Edición) Chile. Editorial Andrés Bello

### Fuentes electrónicas:

- Balestrini ( 1997) Tipo de investigación. Recuperado el 10 de mayo de 2017. <https://bianneygiraldo77.wordpress.com/category/capitulo-iii/>
- Chiavenato. I ( 1999) Administración de Recursos Humanos. Recuperado el de 27 de abril de 2017. <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Administraci%C3%B3n%20de%20RH-IDALBERTO%20CHIAVENATO.pdf>
- Flores. G ( 2014) Definición de políticas en la organización. Recuperado el 28 de abril de 2017. <http://www.deho.mx/definicion-de-politicas-en-la-organizacion/>
- Forehand y Gilmer ( S.f) El clima organizacional . Recuperado el 28 de abril de 2017.<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADLD0000762/C2.pdf>
- Guzmán. D ( 2014) Los valores Corporativos. Recuperado el 28 de abril de 2017.<http://www.ucc.edu.co/cali/prensa/2014/PublishingImages/Paginas/Publicaciones-Talento-Humano,-Recursos-y-Gesti%C3%B3n-Humana/Valores%20Corporativos%20Signo%20vital%20de%20su%20empresa.pdf>
- López (2013 ) La importancia del liderazgo en las organizaciones . Recuperado el de 2017. [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG\\_elopezmartinez.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf)
- Mejía. A ( 2004) Los valores corporativos. Recuperado el 28 de abril de 2017. <http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Abril2004.pdf>
- Muñiz. R (2012 ) Concepto de misión. Recuperado el 28 de abril de 2017. <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>
- Páramo. D ( S.F) Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. Recuperado el 28 de abril de 2017. <http://revistas.unab.edu.co/index.php?journal=marketing&page=article&op=viewFile&path%5B%5D=773&path%5B%5D=748>

- Salazar. J (2009) Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Recuperado el 28 de abril de 2017. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)
- Tupperware Venezuela Historia de la empresa, Recuperado el 8 de julio de 2017. <https://www.tupperware.com.ve/tupperware-venezuela/historia-tupperware>
- Universidad Rafael Landívar (2011) Liderazgo y gerencia. Recuperado el de 28 de abril 2017. [http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/exi\\_lide/5.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/exi_lide/5.pdf)
- Yela. P (2012) Tipos de organización. Recuperado el 24 de abril de 2017. <https://pabloyela.files.wordpress.com/2012/05/tipos-de-organizaciones.pdf>

# ANEXOS

Universidad Católica Andrés Bello  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Comunicación Social

## Constancia de Validación de Instrumento

Yo, Jhaelp Luque Peraza, venezolana, Titular de la CI N 13.852.763, Licenciada en Comunicación Social, mediante la presente hago constar que las técnicas e instrumentos para la recolección de datos del Trabajo Final de la concentración Comunicaciones Corporativas: Auditoria de Cultura Corporativa: Tupperware Venezuela, realizado por los Alumnos Carlos Lechín y Víktor Castillo, aspirantes al título de Licenciado en Comunicación Social, reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser validados. Los mismos son aptos para alcanzar los objetivos que se plantean en el proyecto de investigación.

Constancia que se emite a los 20 días de junio del año 2017



Firma