



Universidad
Monteávila

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
PROYECTO FINAL DE CARRERA

**PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN TORNO A LOS 75
AÑOS DE GRUPO LETI**

Autoras:

Daniela Sofía Klindt González

Mariana Salge Chiossone

Tutora:

Valentina Urdaneta

Caracas, junio de 2025

Derecho de Autor

Quienes suscriben, en condición de autoras del trabajo titulado “Propuesta de un Plan de Comunicación Interna en torno a los 75 Años de Grupo LETI” , declaran que cedemos a título gratuito, y en forma pura y simple, ilimitada e irrevocable a la Universidad Monteávila, los derechos de autor de contenido patrimonial que nos corresponden sobre el presente trabajo. Conforme a lo anterior, esta cesión patrimonial sólo comprenderá el derecho para la Universidad de comunicar públicamente la obra, divulgarla, publicarla o reproducirla en la oportunidad que ella así lo estime conveniente, así como, la de salvaguardar nuestros intereses y derechos que nos corresponden como autoras de la obra antes señalada. La Universidad en todo momento deberá indicar que la autoría o creación del trabajo corresponde a nuestras persona, salvo los créditos que se deban hacer a la tutora o cualquier tercero que haya colaborado o fuere hecho posible la realización de la presente obra.

Autora: Daniela Sofía Klindt González

C.I. 30142217



Autora: Mariana Salge Chiossone

C.I. 30114949



Tutora: Valentina Urdaneta

C.I. 13114413

En la ciudad de Caracas a los trece días del mes de junio de 2025

Dedicatoria

*A nuestras familias,
Quienes nos inspiran y creen en nosotras
incluso cuando hemos dudado,
Conrad, Carolina y Caro;
Pedro, Ana, Isabel, Alejandra y Pedrito,
Por siempre acompañarnos y apoyarnos en cada etapa de nuestras vidas.*

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este proyecto. En especial, a nuestra tutora Valentina Urdaneta, por su apoyo constante desde el día uno y semana tras semana en cada reunión. Sin ti nada de este proyecto hubiese sido igual.

Agradecemos profundamente a Yarubay Anuel, Directora de Comunicaciones; a las Dirección de Comunicaciones y Talento Humano; y a toda la organización, por permitirnos elaborar un proyecto tan importante para nuestra formación profesional bajo el nombre de Grupo LETI.

A nuestras familias, gracias por brindarnos una educación de calidad, por su apoyo incondicional y por acompañarnos día a día en este proceso.

Finalmente, agradecemos a la Universidad Monteávila y a todos los profesores que nos formaron a lo largo de estos cuatro años, por todos los aprendizajes y experiencias vividas que marcaron nuestra vida universitaria.

Resumen

Este trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta de plan de comunicación interna para fortalecer el sentido de pertenencia entre los colaboradores de Grupo LETI, con motivo de la celebración del 75 aniversario. A partir de un enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas a líderes de las áreas de Comunicación y Talento Humano para comprender la importancia que tiene para la organización fortalecer el sentido de pertenencia y las oportunidades de mejora dentro de este ámbito. La propuesta plantea acciones alineadas a las tendencias de comunicación interna del año 2025 y la cultura organizacional de la empresa. Con esta propuesta se espera reforzar la conexión hacia la empresa y entre los públicos internos.

Palabras clave: plan de comunicación interna, sentido de pertenencia, público, colaboradores, Grupo LETI, empresa, mensajes.

Índice

Presentación del Proyecto.....	8
1.1. Introducción.....	8
1.2. Objetivos de la investigación.....	9
1.2.1. Objetivo general.....	9
1.2.2. Objetivos específicos.....	9
1.3. Justificación del Proyecto.....	9
Marco Contextual.....	12
2.1. Historia de Grupo LETI.....	12
2.2. Tipo de organización.....	12
2.3. Misión, Visión y Valores.....	14
2.4. Los Colaboradores de Grupo LETI.....	14
2.5. Situación Actual.....	16
Marco Teórico.....	20
3.1. Comunicación organizacional.....	20
3.2. Comunicación interna.....	20
3.3. Plan de comunicación interna.....	20
3.4. Comunicación corporativa.....	21
3.5. Cultura organizacional.....	21
3.6. Mensaje.....	21
3.6.1 Círculo Dorado.....	21
3.7. Estrategia.....	22
3.8. Público interno.....	22
3.9. Público Externo.....	22
3.10. Mapa de Públicos.....	22
3.11. Stakeholders.....	23
3.13 Mapa de empatía.....	23
3.14. Colaborador.....	23
3.15. Sentido de pertenencia.....	23
3.16. Endomarketing.....	24
Marco Metodológico.....	25
4.1. Plan de Acción.....	25
4.2. Tendencias dentro de la Comunicación Interna (2025).....	26
Plan de Comunicación Interna.....	29
5.1. Objetivo general.....	29
5.2. Objetivos específicos.....	29
5.3. Públicos.....	29
5.4. Mensajes.....	31
5.5. Medios.....	33
5.5.1. Medios Formales.....	33
5.5.2 Medios Informales:.....	35

5.6. Acciones.....	35
5.6.1. Programa Nuevos Ingresos LETI.....	35
5.6.2. Proyecto ADN LETI.....	36
5.6.3. Voceros LETI.....	37
5.6.4. Buzón de Sugerencias.....	38
5.6.5. Embajadores - Conecta LETI.....	39
5.6.6. Renovación de Boletín Semanal.....	41
5.6.7. Refrescamiento de Instagram interno @SomosLETI.....	42
5.6.8. Sorpresa LETI.....	44
5.6.9. LETI en la mesa.....	45
5.7. Acciones Calendario Anual.....	45
5.7.1. San Valentín.....	45
5.7.2. Día Mundial de la Salud.....	46
5.7.3. Día de la Madre.....	46
5.7.4. Día del Padre.....	47
5.7.5. Día del Niño.....	47
5.7.6. Aniversario LETI.....	47
5.7.7. Navidad.....	48
Conclusiones y Recomendaciones.....	50
6.1. Conclusiones.....	50
6.2. Recomendaciones.....	51
Referencias Bibliográficas.....	53

Presentación del Proyecto

1.1. Introducción

La comunicación corporativa puede ser considerada uno de los elementos más importantes que debe tomar en cuenta cualquier empresa para consolidar los pilares que la mantienen de pie, puesto que es el medio a través del cual se manifiestan todas las áreas que trabajan en una organización para hacer llegar a sus públicos lo que es, dice y hace dicha empresa (Capriotti, 1999).

Al escuchar “comunicación corporativa” puede que se empiece por pensar en campañas publicitarias y estrategias de mercadeo hacia los públicos externos; sin embargo para que todo esto funcione, primeramente, es fundamental fortalecer y consolidar una buena comunicación interna entre los colaboradores y empleados de cualquier organización.

Capriotti (1999) considera que para entender el concepto de comunicación interna de una manera profunda y global se debe tener en cuenta que este término implica, no solo informar a los miembros de la empresa lo que ocurre dentro de la misma, sino también fomentar la participación, colaboración e interacción entre todos los niveles de la organización.

Considerando lo anterior, el tema propuesto para este proyecto es desarrollar un plan de comunicación interna para Grupo LETI con el fin de aprovechar una valiosa oportunidad: la celebración de los 75 años de la empresa. Este momento representa una ocasión ideal para, a través de la comunicación, fortalecer el sentido de pertenencia y la cultura organizacional entre todos los colaboradores. El plan estará diseñado para resaltar, mediante la historia y el legado de la compañía, el prestigio de la marca ante el público interno, alineando los mensajes clave con las vías de comunicación establecidas.

La comunicación partirá de conocer a todos los colaboradores y empatizar con ellos para así comunicar de manera efectiva los valores, mensajes y contenidos de Grupo LETI, utilizando como elemento o hilo conductor esta celebración.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación interna que permita crear sinergia y fortalecer el sentido de pertenencia de todos los colaboradores de Grupo LETI a nivel nacional, con el mensaje del 75 aniversario de la empresa.

1.2.2. Objetivos específicos

- Indagar el grado de importancia que tiene el sentido de pertenencia para Grupo LETI mediante una investigación cualitativa, a través de entrevistas estructuradas a personas clave del área de Comunicación y Talento Humano.
- Determinar y definir los públicos internos de la organización, con el propósito de profundizar el conocimiento sobre sus características y necesidades, y así orientar de manera adecuada la implementación del plan de comunicación interna.
- Desarrollar mensajes clave bajo el concepto de los 75 años orientados hacia los distintos públicos internos de la compañía.
- Proponer acciones creativas de comunicación que promuevan el sentido de pertenencia e integración entre los colaboradores.

1.3. Justificación del Proyecto

El presente trabajo se justifica, principalmente, en el valor que puede aportar para una empresa un correcto proceso comunicacional entre los públicos internos y una buena estrategia para la difusión de los mensajes. Así como lo expresa Capriotti (1998), la comunicación interna se basa en comunicar dentro de la empresa lo que la misma compañía está haciendo. Esto quiere decir que no se debe tomar por sentado que los empleados propios de una organización conocen la generalidad de los proyectos, innovaciones y desarrollos que se realizan.

Capriotti (1998) define la comunicación interna como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización, destacando la importancia de la participación de todos los colaboradores, independientemente de su posición

en la empresa. La comunicación interna es clave para la unión y el compromiso de los empleados. Según Capriotti (1998), la comunicación debe ser bidireccional de forma ascendente, descendente y horizontal.

En muchas ocasiones y gracias al auge de la publicidad y el mercadeo digital, se le ha dado más importancia a dirigir los recursos hacia los stakeholders externos; sin embargo, no se puede dejar de lado a las personas que hacen vida diariamente dentro de la organización y que son la razón de ser y los primeros que deberían velar por cualquier empresa en la que estén. Es por eso que, como lo explica Capriotti (1998, p. 3), “las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse a sí mismos como “miembros activos” a la hora de comunicar, y no como meros receptores de información proveniente desde arriba”.

La comunicación interna de una organización es fundamental para robustecer la cultura organizacional y mejorar, no solo el clima laboral, sino la relación más allá de lo profesional con la empresa. Por eso, se considera que este proyecto traerá beneficios en la productividad y eficiencia de los colaboradores, vinculando de manera más cercana a personas de diferentes rangos dentro de la empresa y con los valores, creencias y expectativas de Grupo LETI.

De acuerdo con Cuenca y Verazzi (2018), un plan de comunicación interna no puede realizarse con la única intención de conectar a los colaboradores y contribuir a una mejor convivencia, sino que estos autores consideran que el objetivo debe ir más allá y se debe tener como base una visión más global que componga tres elementos fundamentales: intención, medida y plazo. Tomando en cuenta esto, se puede decir que la intención del presente proyecto es aprovechar la oportunidad única que se presenta en el año 2025 para Grupo LETI, que será el plazo que se tendrá para implementar este plan, con su aniversario número 75 y desarrollar los mensajes y comunicaciones estratégicas en torno a esta celebración.

Según el plan táctico de Grupo LETI ejecutado para el año jubilar, el objetivo comunicacional de la organización es consolidar la idea de cercanía, prestigio y solidez de la empresa frente a los stakeholders, además de que los colaboradores sean embajadores de la marca, por lo que se buscará atender las comunicaciones hacia el público interno, considerado como uno de los grupos de interés más

relevantes para la organización, para afianzar y fortalecer el sentido de marca y la identidad corporativa.

A través del presente proyecto se busca que cada colaborador independientemente de su área o rango se sienta parte de la historia de los 75 años de aniversario de Grupo LETI. Se pretende concientizar en los públicos internos la relevancia e importancia que ejercen cada uno de ellos dentro del recorrido, en más de siete décadas, de una empresa sólida.

Marco Contextual

2.1. Historia de Grupo LETI

La relevancia de plasmar para este proyecto la historia de la organización y su contexto actual radica en la necesidad de tener una visión completa acerca de Grupo LETI y sus objetivos generales y comunicacionales actuales como empresa.

Grupo LETI es uno de los principales laboratorios farmacéuticos de identidad venezolana, una empresa familiar que desde 1950 trabaja constantemente para generar soluciones farmacéuticas para mejorar la vida desde, principalmente, su gran planta ubicada en Guarenas, Estado Miranda. A través de tres unidades de negocio, LETI, Genven y Biocontrolled logran satisfacer la demanda de necesidades farmacéuticas que existe en el país. La primera cuenta con un portafolio que se puede clasificar en tres partes: los medicamentos libres de prescripción (OTC, o lo que sería en inglés “over the counter”); medicamentos con prescripción médica (éticos); y los fitofármacos (OTX), que son medicamentos realizados con principios activos naturales estandarizados (Grupo LETI, s.f.).

En el caso de Genven, este 2025 celebra 35 años siendo la primera marca de genéricos de Venezuela, con más de 86 presentaciones distribuidas en diez líneas terapéuticas al servicio de los pacientes. Por último, Biocontrolled es la unidad de negocio que se enfoca en la innovación y en el desarrollo de nuevas tecnologías para medicamentos de liberación modificada y nanotecnología (Grupo LETI, s.f.).

2.2. Tipo de organización

Hernández Sampieri et al., (2014) señalan que, según Quinn y Cameron (2011), el modelo de los valores en competencia (MVC) fue creado para ofrecer una mejor comprensión de la efectividad organizacional. Este modelo incluye dos dimensiones: “flexibilidad, discreción y dinamismo vs. estabilidad, orden y control; y orientación interna, integración y unidad vs. orientación externa, diferenciación y rivalidad” (Hernández Sampieri et al., 2014).

En relación a esto, como indican Hernández Sampieri et al., (2014), según establecen Quinn y Cameron (2011), existen cuatro tipos de organización según su cultura que surgen del cruce entre las dos dimensiones mencionadas. Estos cuatro

tipos de organización son: clan o cultura familiar, cultura de la adhocracia, cultura de mercado y cultura jerárquica.

Para el presente proyecto se considera relevante enfatizar sobre el clan o cultura familiar, que, según el modelo de Quinn y Cameron incluye a organizaciones que se caracterizan por valorar el trabajo en equipo, la colaboración y la unión semejante a la de una familia deseosa de alcanzar objetivos comunes (World of Work, 2024).

Además, como lo establece un artículo de la Quinn Association basado sobre el modelo de Quinn y Cameron, “los líderes, o los jefes de las organizaciones, son vistos como mentores e incluso como figuras paternas. La organización se mantiene unida por la lealtad y la tradición. Existe un alto nivel de compromiso” (Quinn Association, s. f.).

Entendiendo esto, se puede decir que el tipo de cultura empresarial que define a Grupo LETI es la cultura familiar porque, como su nombre lo señala, Grupo LETI es una empresa familiar liderada por la tercera generación de la familia Massa. Actualmente, Jose María Massa Puigsubirá es el Presidente Ejecutivo de la organización, sin embargo su padre, Jose María Massa Bonet aunque no ejerce funciones administrativas es un personaje clave y recordado dentro de la empresa.

Gabriel Alvarado, jefe de comunicaciones, es colaborador de Grupo LETI desde hace 34 años y comenta que “la familia Massa representa los valores de la mejor mística de trabajo arduo y honestidad, son humildes por naturaleza, grandes emprendedores... un ejemplo a seguir”. Alvarado también considera que “para Grupo LETI el Dr. Massa representa la continuidad del proyecto de su padre, quién impulsó al laboratorio al primer lugar a nivel nacional en el gremio, se puede decir que consolidó el más sublime sueño de su padre”.

Según el modelo de Quinn y Cameron (2011) la organización clasificada dentro de la cultura familiar se caracteriza por destacar mucho la tradición y el compromiso, aspectos que están estrechamente relacionados a Grupo LETI y sus valores, especialmente en el 2025, celebran con orgullo la tradición de seguir firmes tras 75 años de trayectoria.

2.3. Misión, Visión y Valores

La misión, la visión y los valores de la compañía son los tres pilares sobre los que se trabaja día a día para lograr los objetivos de la misma y son de suma importancia para la ejecución de este proyecto puesto que deben ser contemplados a la hora de crear mensajes comunicacionales. Según la página web de Grupo LETI (s.f.) se describe de esta manera:

Misión: Ofrecer soluciones farmacéuticas para mejorar la vida

Visión: Un medicamento LETI para la necesidad de cada hogar

Valores:

- Compromiso
- Confianza
- Humildad
- Innovación
- Espíritu de equipo

2.4. Los Colaboradores de Grupo LETI

Como información fundamental a tomar en cuenta para la realización del presente proyecto se resalta que Grupo LETI cuenta con más de 1.200 personas dentro de sus colaboradores ubicados entre Caracas y Guarenas a excepción de la fuerza de ventas, quienes son delegados de promoción médica y comercial distribuidos alrededor de todo el país para cubrir la necesidad de cada región.

A fin de proporcionar una explicación detallada de la estructura de los colaboradores de Grupo LETI se elaboró un organigrama actualizado que puede visualizarse en el Anexo 1.

Adicionalmente, Grupo LETI es una organización que confía en todos sus colaboradores y considera que son la pieza clave para alcanzar los objetivos trazados, incluso los denomina como:

Seres humanos excepcionales, talentosos y que comparten los valores, la misión y visión de esta organización: ofrecer soluciones farmacéuticas para mejorar la vida de todos. Trabajamos con espíritu de equipo, confiando en que nuestra gestión permitirá colocar un medicamento LETI en cada hogar venezolano (Grupo LETI, s.f.).

Con la finalidad de conocer el estado actual del clima organizacional de Grupo LETI se consultó la última encuesta realizada por la Dirección General de Talento Humano en noviembre de 2024, a través de la cual se invitó a 859 trabajadores a participar y se obtuvieron 733 respuestas.

La presente encuesta mide dos grandes ámbitos que evalúan específicamente ciertos temas. En primer lugar, la encuesta mide el compromiso de los colaboradores mediante los siguientes indicadores: oportunidades de desarrollo, remuneración y beneficios, claridad y direccionamiento, habilidades del líder, respeto y reconocimiento, cultura, confianza en los líderes, calidad y orientación al cliente, bienestar y apoyo y contribución y significado.

Soporte organizacional es el segundo ámbito que mide la encuesta y contiene los siguientes indicadores: recursos, entrenamiento, colaboración, gestión del desempeño, autonomía y empoderamiento, estructura y procesos, innovación, seguridad y salud.

La escala de medición de esta encuesta realizada por la Dirección General de Talento Humano fue calculada con índices de favorabilidad, los cuales están representados del uno al cinco; siendo uno y dos favorable, tres neutro y, por último, cuatro y cinco desfavorable.

Teniendo esto en cuenta, los resultados globales de la encuesta, según los datos proporcionados por la Dirección General de Talento Humano, arrojaron que un 84% de los colaboradores de la organización se encuentran dentro de la escala favorable, 12% dentro de la escala neutra y 5% forman parte de las respuestas desfavorables. La escala de clasificación de resultados favorables indica que un porcentaje de favorabilidad entre 76% y 89% refleja que existe fortaleza en el clima organizacional, mientras que una clara fortaleza es representada entre 90% y 100%. Esta información permite comprender que en Grupo LETI existe una clara

oportunidad de mejora para poder elevar cada vez más ese 84% de favorabilidad de la encuesta.

2.5. Situación Actual

Como se comentó, Grupo LETI celebra en el 2025 el cumplimiento de sus 75 años trabajando por la salud de los venezolanos por lo que se realizará el presente plan de comunicación interna sobre una campaña matriz actual que puede englobarse en el mensaje: “Grupo LETI, 75 Años Latiendo por el País”. Según lo propuesto por la agencia Concept McCann (2024) este es el mensaje clave que acompaña al logo aniversario (Ver anexo 2) y a todas las comunicaciones que se generen en el marco del año jubilar, lo que permite señalar que las estrategias comunicacionales que se plantean en el presente proyecto mantienen una línea racional con respecto al mismo.

En relación con el logo es de interés acotar que, de acuerdo a lo presentado por la agencia Concept McCann (2024), el mismo ha sido inspirado en el triángulo rojo del isotipo (Ver anexo 3) que representa el corazón de la marca y que tiene las letras “TI” de LETI, en el centro. Esto simboliza que se tiene a las personas en el centro del corazón de Grupo LETI. El número 75 del logo de aniversario (Ver anexo 2) busca formar una especie de sistema circulatorio que represente que allí se encuentra la sangre LETI que ha mantenido viva la organización durante tantos años.

A continuación se presenta el texto manifiesto realizado por la agencia Concept McCann (2024) que resume el concepto creativo bajo el que se comunicará Grupo LETI en el contexto de su 75 aniversario:

Hoy más que celebrar, queremos compartir nuestra felicidad
con quienes nos hacen ser quienes somos
y es que detrás de 75 años hay miles de historias, momentos
e incluso corazones que laten a un mismo ritmo
esos latidos que impulsan la circulación, nos hacen movernos
y tener más de siete décadas latiendo por el país.

Brindando soluciones farmacéuticas a cada uno de sus rincones
haciendo todo porque tu salud nos importa
eres tan importante, que te tenemos a ti en el centro
de nuestro corazón
nos ocupamos de ti,
Innovamos para ti,
Seguimos hacia adelante, por ti.
Por eso en estos 75 años y los que vienen, seguiremos demostrando
que Nuestro Compromiso es Mayor
y queremos que tú nos acompañes en este camino.

Teniendo esta información como contexto y para obtener una mejor comprensión de los objetivos de cultura organizacional de la empresa, se realizaron entrevistas cualitativas (Ver anexo 4) a tres personas que se consideran clave dentro de Grupo LETI en el ámbito de la comunicación interna y la cultura organizacional. Estos tres actores relevantes son Edward Fuentes, Director General de Talento Humano; Yarubay Anuel, Directora de Comunicaciones y Andrea Muñoz, Directora de Desarrollo Organizacional. El objetivo de estas entrevistas es indagar la importancia que tiene el sentido de pertenencia dentro de la empresa, especialmente, en el contexto de su aniversario.

Según comentó Edward Fuentes, “la comunicación interna es la magia y el arte que hay que hacer. En la medida que la gente va escuchando una gran verdad lo va haciendo consciente; además las personas no se apropian de algo que no se comunica”. Esto permite comprender que la organización está consciente de la relevancia que significa mantener una buena comunicación interna con los trabajadores para obtener los resultados esperados.

Además, Fuentes afirma que:

La razón de ser de Grupo LETI es mejorar la calidad de vida de todo el que consume nuestros productos y no hay forma de cumplir eso sin que las personas que vienen a trabajar entiendan qué es lo que viene a hacer... Si todos ellos no están inmersos en lo que es la cadena de valor y qué es lo que ellos aportan para que alguien mejore su calidad de vida, sin sentido de pertenencia, no hay forma ni manera de lograr el objetivo.

Esto es clave para la realización del presente proyecto porque refleja la importancia que significa para la organización lograr que, cada vez más, la mayoría o todos los colaboradores fortalezcan su sentido de pertenencia y comprendan realmente la razón de su trabajo.

Por otro lado, gracias a la entrevista realizada a Andrea Muñoz, se logró identificar que uno de los puntos débiles de la organización, en el ámbito de lo que significa la creación de sentido de pertenencia, son los nuevos ingresos o las personas que llevan pocos años trabajando dentro de la empresa.

Muñoz considera que el nivel o grado de sentido de pertenencia de Grupo LETI es un cuatro, en una escala del uno al cinco:

Esto se debe a que conviven muchas generaciones. Está la generación que tiene muchísimos años en la organización, que su sentido de pertenencia es muy alto... pero está también la generación que acaba de ingresar a la compañía, que tiene entre uno y cinco años en la organización, por lo que hay que generarle ese sentido de pertenencia, acercarla un poquito más a lo que es LETI, a los valores de LETI y al sentir de lo que es Grupo LETI.

Como resultado de esta afirmación, se diseñarán acciones alineadas a satisfacer esta debilidad y a incentivar a los nuevos ingresos a vincular su trabajo con la esencia de la organización.

Por último, así como lo comenta Anuel:

La información es poder, y a través de la comunicación interna se puede lograr que una masa se mueva hacia uno u otro objetivo. En la medida que los colaboradores estén informados de todo lo que sucede en la compañía, todo va a ser mucho más productivo. La comunicación interna le da poder al

colaborador que se siente parte de la compañía y el trabajo en equipo, definitivamente, genera buenos resultados.

Esto ratifica que la comunicación interna es la base necesaria para construir un sólido sentido de pertenencia entre los colaboradores. Es la manera de llegarles y de transmitirles la información que sea necesaria.

Marco Teórico

3.1. Comunicación organizacional

La comunicación es de los procesos más importantes para los seres humanos, por lo que, no se puede imaginar una organización sin comunicación. Según Andrade (2005, p. 16), “es el conjunto de técnicas y actividades para facilitar los mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”.

3.2. Comunicación interna

El concepto de comunicación interna ha evolucionado con el tiempo, Capriotti es uno de los autores que ofrece una de las definiciones más completas. La comunicación interna “es el intercambio de información entre todos los niveles de una organización” (Capriotti, 1998, p. 2). Igualmente, destaca la importancia de la participación de todos los colaboradores, independientemente de su posición en la empresa. (Capriotti, 1998)

Además, es importante resaltar lo mencionado por Brandolini, A., González, M., y Hopkins, N. (2009) “la comunicación interna no debe entenderse como un proceso en una sola dirección, sino que debe verse como un camino de ida y vuelta (*feedback*) o de dos vías, a fin de conocer y satisfacer las necesidades y objetivos”.

3.3. Plan de comunicación interna

Según la Universidad Europea (2023) “un plan de comunicación es un esquema que plasma la manera cómo una empresa se comunicará, tanto de forma interna como externa”. En el plan de comunicación interna, se explica cómo se hará la comunicación entre los miembros de la organización, se define la estrategia a implementar y se establecen los objetivos planteados. Además, busca informar a los empleados sobre las expectativas y motivarlos a alcanzar sus metas (Universidad Europea, 2023).

3.4. Comunicación corporativa

La comunicación corporativa engloba los recursos de comunicación que utiliza y dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos, es decir, todo lo que la empresa dice de sí misma (Capriotti, 1999).

En la comunicación corporativa se pueden identificar dos formas comunicativas: la acción comunicativa, que se refiere a todo lo que la empresa divulga voluntariamente a su público, el hacer saber. Por otra parte, está la conducta corporativa que se mide a través de las manifestaciones del día a día, el saber hacer. Para consolidar la comunicación corporativa de una empresa se deben combinar ambas (Capriotti, 1999).

3.5. Cultura organizacional

Según García, et al., (2017, p. 127), la cultura organizacional es “el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía compartida por los miembros de una organización”. De la misma manera, la cultura organizacional funciona como una presentación de la empresa para el público exterior.

3.6. Mensaje

Según la Real Academia Española (RAE), el mensaje es “un conjunto de señales, signos o símbolos que son objeto de una comunicación”. (Real Academia Española, s.f., definición 8).

El mensaje es el elemento clave de la comunicación, actúa como el conductor de la información, los pensamientos, las ideas o cualquier cosa que se quiera transmitir. Brandolini, et al., (2009, p. 34) afirman que lo más importante de la comunicación “es el mensaje que se recibe, cómo se interpreta y cómo se actúa por él. La clave es la comprensión del mensaje”.

3.6.1 *Círculo Dorado*

Los mensajes del plan de comunicación interna se desarrollarán basándose en el modelo del *Círculo Dorado* de Simon Sinek (2009), “¿Por qué? ¿Cómo? ¿Qué? Esta pequeña idea explica por qué algunas

organizaciones y algunos líderes son capaces de inspirar, mientras que otros no". Según el autor, los mensajes deben empezar a desarrollarse desde el "por qué", desde el propósito, para de esta manera conectar emocionalmente con las personas, tanto en el ámbito interno como externo.

La mayoría de las organizaciones comunican desde afuera hacia dentro, el cambio real viene cuando se empieza a comunicar desde adentro hacia afuera. De esta manera, se fomenta la cultura organizacional y por ende el sentido de pertenencia, se refleja un mayor compromiso entre los colaboradores al entender el por qué de su trabajo.

3.7. Estrategia

Una estrategia puede ser definida como "el diseño de la manera en que se van a alcanzar los objetivos. Una estrategia implica siempre una intencionalidad y unos fines claramente definidos". (Brandolini, et al., 2009).

3.8. Público interno

Según Eolo Comunicación (2023), "los públicos internos se refieren a todas las personas que tienen un vínculo directo con una organización, incluyendo empleados, gerentes, directores y colaboradores. Son los individuos que trabajan en la empresa y contribuyen diariamente a sus operaciones y logros".

3.9. Público Externo

Las empresas suelen contar con dos públicos: el público interno, al que estará enfocado el presente proyecto y el público externo, ambos de igual importancia para el desarrollo de una organización. El público externo de una empresa son "clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general" (Guzmán, 2012, p. 71).

3.10. Mapa de Públicos

El mapa de públicos ha surgido como una herramienta estratégica para generar acciones dentro de una organización. Según Arregui (2024), "es una representación visual y analítica de las audiencias relevantes para una organización o proyecto". Se trata de evaluar aspectos demográficos, psicográficos y

comportamentales para comprender la forma en la que los públicos responden a los mensajes (Arregui, 2024).

3.11. Stakeholders

Según establece un artículo de la Universidad de Navarra (2009, p. 4), para Freeman los stakeholders son “aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización”. También, hace una distinción entre los varios tipos de stakeholders según su influencia sobre la empresa: “los ‘primarios’ y los stakeholders ‘instrumentales’”. Los primarios son vitales para el crecimiento continuo y sobrevivencia de cualquier empresa, mientras los stakeholders instrumentales están en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios”.

3.13 Mapa de empatía

El mapa de empatía es una herramienta poderosa que permite conocer y entender mejor al público objetivo o cliente. Para elaborarlo, es necesario responder una serie de preguntas clave: qué piensa, y siente, qué ve, qué lo motiva, qué lo frustra, qué dice y hace, qué escucha (Falla, 2018). “Se pretende entender la forma como nuestro cliente ve el mundo, lo que nos permite también entender por qué toma las decisiones que toma y por qué nuestra visión del mundo es diferente a la de él” (Falla, 2018).

3.14. Colaborador

El concepto de colaborador no se consigue fácilmente interpretado desde el ámbito empresarial. Ha sido considerado por ciertas empresas y organizaciones como un sinónimo de empleado o trabajador, sin embargo, según la Real Academia Española (s.f.) el colaborador significa “que colabora”. Entendiendo esto, en una empresa el colaborador es quien cumple un rol específico y aporta sus conocimientos y aptitudes para alcanzar los objetivos trazados dentro de la organización.

3.15. Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia es un elemento esencial para las organizaciones. Según Oropeza (s.f.) “se trata de sentirse identificado con los valores de la empresa

y de la satisfacción personal de formar parte de un grupo o equipo [...] refleja el nivel de conexión emocional que los colaboradores sienten hacia su empresa”.

De la misma manera, afirma que “los empleados que se sienten conectados con su lugar de trabajo tienden a ser más productivos, creativos y leales, lo que reduce la rotación y los costos asociados al reclutamiento” (Oropeza, s.f)

3.16. Endomarketing

Según Trujillo Araujo, et al., (2021, p. 270) el endomarketing es “una estrategia organizacional que permite motivar y crear un sentido de pertenencia en los colaboradores”. Además, el propósito “no es solo que el colaborador se sienta parte de la empresa, sino que tome conciencia de la importancia de su participación en el desarrollo y mejora continua de la organización”.

Marco Metodológico

4.1. Plan de Acción

El presente trabajo contiene una serie de etapas que se establecieron con la finalidad de fijar un orden bajo el cual se logra cumplir con las fases necesarias para diseñar un plan de comunicación interna y con los tiempos de entrega. Este plan de acción no solo es una guía metodológica que permitirá crear el plan de comunicación interna, sino que también es el cronograma que sirvió de guía para mantener una organización a la hora de realizar el trabajo.

En primer lugar se estableció un objetivo general y tres objetivos específicos, lo cual permitió poner en un foco de manera resumida lo más relevante que se busca plasmar dentro del plan de comunicación interna. Para ello se inició un proceso de investigación en el cual se realizaron entrevistas cualitativas a tres personas clave de la organización, pertenecientes a la Dirección General de Talento Humano y a la Dirección de Comunicaciones, para obtener información sustentada por líderes en el ámbito; con el objetivo de indagar la importancia que tiene el sentido de pertenencia dentro de la empresa, especialmente, en el contexto de su aniversario.

La siguiente etapa consiste en determinar y definir los públicos internos de la organización, con el propósito de profundizar el conocimiento sobre sus características y necesidades, y así orientar de manera adecuada la implementación del plan de comunicación interna. Además, se realizaron dos mapas de empatía (Ver anexo 5 y 6) con la finalidad de entender mejor al público interno y, como dice la palabra, empatizar con el mismo para agregar aún más valor a la estrategia comunicacional. Este último permite conocer la visión, los gustos, intereses y motivaciones del público.

Seguidamente, se dió inicio a la cuarta etapa que consistió en la creación de mensajes clave que estuviesen alineados a la campaña matriz de los 75 años de Grupo LETI y al objetivo comunicacional planteado. Para ello se realizó una lluvia de ideas basado en el modelo del Círculo Dorado por Simon Sinek, que permitió unir las perspectivas de las autoras del plan y así llegar a mensajes concisos que se alinean a la segmentación de públicos establecida. Luego de establecer los

mensajes clave del plan de comunicación se determinaron los canales a través de los cuales se comunicará la organización a su público interno, esto tomando en cuenta las características específicas planteadas en la segmentación y los pros y contras que posee cada medio.

La quinta etapa consistió en seleccionar la combinación de acciones que se plantean en el plan de comunicación interna y se considera una de las más importantes debido a que es la etapa que amerita un mayor grado de creatividad, innovación e imaginación para que estas acciones estén alineadas a lo planteado en la creación de objetivos, segmentación de públicos y diseño de mensajes clave. En pocas palabras es la puesta en marcha de toda la estrategia pensada para la organización. En esta fase se tomaron en cuenta las tendencias de comunicación interna que se mencionan, lo que permitió proponer acciones actualizadas y alineadas con la realidad a nivel mundial dentro del área.

La sexta etapa consistió en la revisión completa y detallada del informe y el plan de comunicación interna para detectar posibles errores y corregirlos antes de iniciar la redacción de conclusiones, bibliografía y demás.

Por último, la séptima etapa se planificó para redactar las conclusiones y recomendaciones del proyecto. Esto con la finalidad de enfatizar la importancia que tiene para la organización implementar el plan de comunicación y todos los beneficios que puede traer a sus colaboradores.

4.2. Tendencias dentro de la Comunicación Interna (2025)

Para desarrollar la propuesta de un plan de comunicación interna para conectar a todos los colaboradores de Grupo LETI, se consideró fundamental investigar las principales tendencias en comunicación interna para el año 2025. Este análisis propone ideas, herramientas y prácticas que pueden favorecer un planteamiento correcto y alineado con el contexto de la realidad actual. Según Oxean Cross Agency (2025), “la innovación y la cercanía serán los pilares fundamentales de la evolución en este ámbito”.

Una de las principales tendencias que se ha puesto sobre la mesa en los últimos años ha sido la de presentar la información de una manera visualmente atractiva e impulsar el uso del vídeo como formato de comunicación. A pesar de no

ser algo innovador para el año 2025, se considera importante mencionarla por el auge que abarca en la actualidad y la indiscutible necesidad de implementarla. Según Bravo (2025) las personas al día de hoy le prestan más atención a la información que se les presenta de una manera visual atractiva, en casos interactiva y en formato de video porque los mensajes logran conectar con el espectador desde una perspectiva mucho más emocional. Además, si es un video en el que aparecen personas esto le agrega un valor de autenticidad y un aspecto genuino que logra encajar con ese lado humano de los colaboradores (Mozzaik, s.f.).

En el contexto de la era digital, se han desarrollado numerosas herramientas tecnológicas para facilitar la comunicación entre personas alrededor del mundo. En el caso de las organizaciones, estas herramientas permiten mantener la conexión entre colaboradores y distintos equipos de trabajo de manera más eficiente y continua. “Las herramientas de comunicación híbridas y asíncronas, como Mozzaik365 o Microsoft 365, responden a esta necesidad [...] una app de comunicación como Teams permite a los empleados acceder a sus documentos, herramientas y conversaciones desde cualquier lugar” (Mozzaik, s.f.). Actualmente, en Grupo LETI se cuenta con esta plataforma, pero es recomendable potenciar su uso para fortalecer la comunicación entre los miembros de la empresa.

Se ha demostrado que los consumidores perciben los contenidos creados por los colaboradores de las empresas como auténticos y orgánicos, lo que permite señalar que implementar estrategias que involucren a sus empleados como embajadores de marca es una de las grandes tendencias que se ha expuesto desde 2024 dentro de las comunicaciones internas (Mostaza Comunicación, 2024). Para ello, según un artículo publicado por Mozzaik (s.f.), se recomienda hacer un estudio interno para determinar qué grupo de empleados puede ser el apropiado para este proyecto y así dotarlos de información y contenido para impulsar sus habilidades comunicativas y explotar al máximo su potencial. Además es de gran relevancia brindar a los colaboradores una manera sencilla de transmitir los mensajes clave para mantener una línea comunicacional clara (Mozzaik, s.f.).

Ahora bien, cuando se habla de mensajes transmitidos por los líderes de la organización, se solía recurrir a la alta dirección y miembros de la junta directiva sin embargo, según Mostaza Comunicación (2024), personas que se encuentran dentro

del organigrama en cargos intermedios son colaboradores clave para enviar mensajes específicos según sea el área. Esto permitirá conseguir una conexión aún más cercana con las personas que trabajen bajo su cargo y demás empleados porque se percibe como un reconocimiento y una inversión en la formación de profesionales fundamentales dentro de la organización, además de la que se otorga a los altos cargos directivos (Mostaza Comunicación, 2024).

La personalización ha ganado gran relevancia en los últimos años, especialmente por su capacidad de conectar significativamente con el receptor. En el ámbito de comunicación interna, “es una tendencia que se refiere a adaptar el contenido y los mensajes a las necesidades individuales de cada colaborador” (Oxean Cross Agency, 2025). Redes sociales como Instagram y Facebook han implementado esta estrategia, analizando datos como la edad, la ubicación, los intereses de cada uno de sus usuarios y de ese modo, optimizar el contenido y mejorar la experiencia del consumidor. (Oxean Cross Agency, 2025)

De la misma manera, esta posibilidad se ha extendido al ámbito empresarial, donde los colaboradores “esperan recibir el mensaje adecuado, a través del canal adecuado y en el momento adecuado” (Oxean Cross Agency, 2025). Esta estrategia no solo mejora la recepción e interacción del usuario con el mensaje, sino incrementa el valor de la información recibida.

Plan de Comunicación Interna

5.1. Objetivo general

Fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores de Grupo LETI con motivo del 75 aniversario.

5.2. Objetivos específicos

- Diseñar comunicaciones internas adaptadas a los nuevos colaboradores de la organización para integrarlos eficazmente y fomentar en ellos el sentido de pertenencia hacia Grupo LETI para el cierre del año 2025.
- Desplegar de forma clara y atractiva a través de medios efectivos de comunicación, los mensajes clave internos de Grupo LETI facilitando la conexión en ambas sedes y entre todos los equipos.
- Fomentar la participación activa de todos los miembros de la organización en las actividades de integración y construcción de equipo.

5.3. Públicos

Dentro de la cultura organizacional de Grupo LETI uno de los valores fundamentales es la humildad, por eso se evita que la segmentación del público interno de la organización sea determinado por el rango o cargo de los colaboradores. Los mensajes que se transmiten serán los mismos para todos independientemente del cargo. A causa de ello la segmentación de públicos se hace en primer lugar por ubicación geográfica, ya que la organización tiene dos sedes, la oficina en la Torre BNC de la Castellana donde trabaja Presidencia, Dirección General Comercial y una parte de la Dirección General de Talento Humano y la planta en Guarenas que recibe a la mayoría de los empleados de la organización. Además, es importante considerar que la fuerza de ventas está distribuida alrededor de todo el país y no tiene sede fija.

En segundo lugar, para la segmentación, se considera el canal de comunicación por el cual le llegan los mensajes a los colaboradores. Los canales que marcan la diferencia entre dos grandes grupos son correo electrónico y sms para los que no cuentan con el primero mencionado.

Cabe destacar que se crearon nombres específicos para cada uno de los públicos internos segmentados para poder diferenciarlos fácilmente entre la Dirección General de Talento Humano y la Dirección de Comunicaciones. Estos nombres únicamente se utilizarán para una óptima comunicación interna entre estas dos Direcciones.

- Colaboradores en Guarenas sin correo electrónico: A este público interno se le asignó el nombre “**Planta Guarenas**”. Operarios, mecánicos, electricistas, auxiliares de almacén, inspectores, fisicoquímicos e Inces son los cargos que pertenecen a este grupo.
- Colaboradores en Guarenas con correo electrónico: A este público interno se le asignó el nombre “**Administrativos Guarenas**”. Dentro de este grupo están incluidos todos los analistas, coordinadores, supervisores, jefes y gerentes que trabajan en las distintas Direcciones Generales localizadas en Guarenas.
- Colaboradores en Caracas con correo electrónico: A este público interno se le asignó el nombre “**Oficina Caracas**”. Dentro de este grupo están incluidos todos los analistas, coordinadores, supervisores, jefes y gerentes que trabajan en las distintas Direcciones Generales localizadas en Caracas.
- Colaboradores sin sede fija con correo electrónico: A este público interno se le asignó el nombre “**Sin Sede Fija**”. Los delegados de promoción médica, delegados de promoción comercial, delegados de promoción ética, jefes regionales y gerentes nacionales de promoción son las personas que pertenecen a este grupo, porque están situados en distintas ciudades del interior del país representando a la fuerza de ventas. Independientemente de la ciudad en la que se encuentren, trabajan visitando farmacias y médicos, por eso no tienen sede fija.
- Equipo directivo: A este público interno se le asignó el nombre “**Directivos**”. Este grupo está conformado por la junta directiva, el comité de directores, los directores generales y los directores.

Mediante la observación y comunicaciones informales dentro de la organización se elaboraron dos mapas de empatía; el primero, llamado Juan Resiliente, enfocado en los colaboradores que trabajan en la planta de Guarenas y; el segundo, María Comprometida pensada para representar a los colaboradores que trabajan en el entorno de oficina. A través de estos mapas, se puede aproximar a conocer y comprender mejor las necesidades y oportunidades de mejora de los distintos públicos. De esta manera, se puede guiar más acertadamente a la elaboración de nuevas estrategias para fortalecer su vida laboral y por ende, su sentido de pertenencia.

5.4. Mensajes

Para diseñar el presente plan de comunicación interna se tomaron en cuenta tres mensajes clave principales ya existentes dentro de la organización, los cuales son:

- Nuestro compromiso es mayor
- Porque tu salud nos importa
- 75 años latiendo por el país

Es importante recalcar que estos tres mensajes clave se utilizan de forma global, es decir, se transmiten tanto interna como externamente. Específicamente los dos primeros son el corazón de la marca y se mantienen fijos en las comunicaciones sin tiempos establecidos, forman parte de la esencia de Grupo LETI. En el caso del último mencionado se trata del mensaje clave de la campaña matriz del 75 aniversario, por lo cual se plantea su utilización únicamente para el año del jubileo.

En este caso se tomó como punto de partida el mensaje principal de la campaña matriz de los 75 años para generar mensajes dirigidos específicamente hacia el público interno, porque el año jubilar es la oportunidad que se está buscando aprovechar para conectar con los colaboradores y reforzar, e incluso comenzar a formar en algunos casos, el sentido de pertenencia hacia la organización. Para ello se utilizó como metodología el Círculo Dorado de Simon

Sinek que establece tres preguntas (¿Por qué? ¿Cómo? ¿Qué?) que permiten crear desde el propósito de la organización mensajes clave relevantes.

¿Por qué?

En Grupo LETI lo que nos motiva va más allá de producir medicamentos, nos impulsa el compromiso que tenemos desde hace 75 años por mejorar la vida de los venezolanos. En Grupo LETI se comparte algo más que un lugar de trabajo, se comparte un compromiso con la salud.

¿Cómo?

En LETI trabajamos en equipo, nos apoyamos unos a otros, valoramos el esfuerzo y la dedicación de cada uno. Crecemos, enfrentamos desafíos y celebramos logros. Así hemos ido construyendo juntos nuestro latido.

¿Qué?

Se celebran 75 años de compromiso con la salud de todos los venezolanos con quienes hacen que Grupo LETI siga latiendo por el país.

Es importante resaltar que la selección de estos mensajes internos se fundamenta en el mensaje central de la campaña matriz del año jubilar: “75 Años Latiendo por el País”. Al utilizar este mensaje como punto de partida, se busca transformar la celebración del jubileo en una experiencia compartida, llena de orgullo y sentimiento por el camino recorrido, que hará sentir a los colaboradores parte de un mismo corazón, de un mismo latido.

Por esta razón, se considera que la selección de estos cuatro mensajes clave internos son el camino para darle sentido a la campaña matriz del año jubilar en el ámbito interno, y así poder integrar a todos los colaboradores en la celebración y fortalecer el sentido de pertenencia según lo que se está comunicando externamente.

Seguidamente, se establecieron cuatro pilares fundamentales como guía, debido a que se considera que son la base para fomentar el sentido de pertenencia. A partir de los pilares: a) Trabajo en equipo, b) Reconocimiento, c) Sentido de pertenencia, y d) Liderazgo, se construyeron mensajes atados a la identidad de

LETI. Se considera que el último, liderazgo, sea solo utilizado por los “Directivos”, ya que juegan un papel fundamental como impulso y motivación para los colaboradores.

Pilar: Unidad y Trabajo en equipo

- Juntos, mantenemos vivo el latido LETI

Pilar: Reconocimiento y Esfuerzo individual

- Contigo, LETI late con más fuerza

Pilar: Sentido de Pertenencia

- Ser LETI se lleva en la sangre

Pilar: Liderazgo (“Directivos”)

- Impulsamos el orgullo de pertenecer.

5.5. Medios

Para el presente plan de comunicación, se investigó acerca de los medios actuales que se utilizan en la compañía para comunicar internamente. Tomando esto en cuenta, se determinó que el escenario ideal es mantener las vías comunicacionales estableciendo estrategias que optimicen su funcionamiento. Este fue el resultado del proceso:

5.5.1. Medios Formales

- Correo Electrónico: el correo electrónico es el medio de comunicación más utilizado actualmente dentro de Grupo LETI. Todos los comunicados, boletines, encuestas y demás noticias son enviadas principalmente por este medio.
- Mensaje sms: los mensajes de texto han sido la alternativa principal para enviar comunicados a dispositivos móviles de los colaboradores que no tienen correo electrónico. Podría decirse que es el medio de comunicación más utilizado para las personas que no tienen correo electrónico local de Grupo LETI.

- Pantallas internas: teniendo en cuenta que una gran parte de los colaboradores de la organización trabajan dentro de una planta donde no tienen computadoras, ni se permite el acceso a sus celulares, es fundamental la implementación de pantallas alrededor de los espacios para comunicar de manera rápida y efectiva noticias importantes que estas personas deben saber. Además, es una oportunidad para innovar y adaptar los mensajes a un formato llamativo y disruptivo que capte la atención de todo el que pase por enfrente debido a que funcionan como carteleras informativas.
- Instagram interno: actualmente Grupo LETI tiene una cuenta de Instagram interna @SomosLETI, a la cual únicamente tienen acceso los colaboradores. Se considera que esta es una herramienta sumamente útil para conectar con todos los públicos internos de la compañía porque esta es una de las redes sociales más utilizada en la actualidad y, probablemente, la mayoría de las personas tienen una cuenta y son activos utilizándola. Además, Instagram es una red social que te permite interactuar y tener *feedback* acerca de las comunicaciones y de fácil acceso en el día a día.
- Canal de YouTube: a pesar de que este es un medio de comunicación completamente público al que puede acceder cualquier persona, actualmente se utiliza en el ámbito interno para publicar videos de mayor longitud de manera privada a los que solo se puede ingresar por medio de un enlace que envíe el dueño del material. En el caso de Grupo LETI, usualmente se envían estos enlaces a través de los medios principales, correo electrónico y mensaje sms.
- Encuentros con el personal: dentro de la organización se realizan mensualmente encuentros con el personal en la planta de Guarenas. Esta actividad se hace principalmente para operarios y personas que trabajan activamente dentro de la planta, para mantenerlos informados sobre lo que ocurre dentro de Grupo LETI y qué se está haciendo como organización tanto interna como externamente.

5.5.2 Medios Informales:

- Transporte de la empresa, puesto de confitería (quiosco) y comedores: a pesar de que no son medios impulsados por la organización, estos son tres espacios donde se da una comunicación diaria entre los colaboradores de manera presencial e informal, además de ser un momento fundamental en el que las personas forjan la cultura organizacional.

5.6. Acciones

Para facilitar la visualización de las siguientes acciones se elaboró un cronograma anual de actividades en el cual se observan, de manera organizada, las fechas tentativas en las cuales podrían realizarse cada una de las actividades o programas (Ver anexo 7).

5.6.1. Programa Nuevos Ingresos LETI

Objetivo: Dar a conocer a nuevos ingresos de los públicos: “Administrativos Guarenas”, “Oficina Caracas”, “Sin Sede Fija” y “Directivos” el lugar en el que nacen los medicamentos de Grupo LETI.

El presente programa se enfoca en recibir a personal nuevo ingreso en las instalaciones de la planta en Guarenas con la finalidad de que conozcan de primera mano el proceso por el que pasa cada medicamento de la compañía desde su producción hasta el momento previo a su distribución. Se considera que esta es la mejor manera de que los nuevos colaboradores que trabajarán desde una oficina inmersos en una pantalla o en la calle promocionando los productos, se conecten emocionalmente con la organización antes de comenzar formalmente en su puesto de trabajo. Esta actividad puede significar ese primer acercamiento a la formación de sentido de pertenencia.

La duración de este programa se estableció según el rol que desempeñará dentro de la compañía:

- El público “Directivos” participará dentro de este programa durante una semana laboral porque se considera que al ser líderes y guías dentro de Grupo LETI deben conocer muy bien cada una de las áreas por las que

pasan los productos antes de ser vendidos. Esto permitirá abordar mejor conversaciones acerca de la organización con personas externas a la misma e incluso con personal interno que tome a los líderes como fuente de información.

- Los públicos “Administrativos Guarenas” y “Oficina Caracas” estarán alrededor de dos días en este programa ya que conforman el grupo más numeroso dentro de la organización. Se considera que en ese tiempo puede comprender información valiosa pero sin afectar el funcionamiento cotidiano de la planta.
- Para el grupo “Sin Sede Fija” se organizarán jornadas trimestrales de aproximadamente dos días considerando que no tienen sede fija. De esta forma, se cuenta con el tiempo necesario para organizar el traslado y garantizar una experiencia óptima.
- Con respecto al grupo “Planta Guarenas” se señala que no estarán involucrados en el programa porque el objetivo del mismo es dar a conocer los procesos en planta de los medicamentos, sin embargo, este público trabaja en esta área por lo que no se considera necesario involucrarlos en la actividad.

5.6.2. Proyecto ADN LETI

Objetivo: Aumentar la presencia de la familia Massa en las comunicaciones internas de Grupo LETI.

Así como lo expresa Gabriel Alvarado, jefe de comunicaciones y colaborador de Grupo LETI desde hace 34 años “La familia Massa representa los valores de la mejor mística de trabajo arduo y honestidad, son humildes por naturaleza, grandes emprendedores, en resumen un ejemplo a seguir”. Comentarios como estos han creado la necesidad de que colaboradores con menos años dentro de Grupo LETI sientan esa misma conexión con la familia fundadora de la empresa, tres generaciones que han trabajado desde 1950 por la salud de los venezolanos.

Esta actividad busca incentivar, principalmente, a José María Massa Puigsubirá quién es el Presidente Ejecutivo de Grupo LETI a comunicar mensajes a

la empresa desde el legado, aprendizaje y sentimiento familiar. Entendiendo que actualmente esto no se ve con regularidad se considera que, a pesar de que la humildad es un valor característico de la familia, escuchar desde la propia voz del nieto del fundador de la organización, quien ha seguido el sueño de dos generaciones, es de gran valor para formar el sentido de pertenencia.

Se propone la presencia fundamental del Presidente Ejecutivo, y ocasionalmente la de su padre, en comunicaciones tácticas y estratégicas para Grupo LETI. Como muestra de ello, en el video aniversario del año jubilar se plantea transmitir un mensaje emocional y de orgullo desde la familia fundadora para reflejar el profundo agradecimiento que se siente por haber cumplido 75 años de tradición en Venezuela.

5.6.3. Voceros LETI

Objetivo: Empoderar a Directores Generales, Directores y Gerentes de cada área a comunicar los logros o metas importantes de su departamento, a través de videos concretos que se transmitirán a todos los públicos internos.

El proyecto denominado “Voceros LETI” busca impulsar al público Directivo, es decir, Directores y Directores Generales a que tengan la oportunidad de conectar con las distintas audiencias internas a través de la comunicación de hitos de cada dirección, ya que ellos son los responsables principales de cada logro y los que se encuentran involucrados en el “campo de acción”. Según las tendencias mencionadas anteriormente, Mostaza Comunicación (2024) establece que personas que se encuentran dentro del organigrama en cargos intermedios son colaboradores clave para enviar mensajes específicos y se les debería dar la oportunidad para tener una conexión más profunda. Además, de reconocer su esfuerzo y dedicación por alcanzar ese objetivo planteado.

Estos videos serán comunicados a través de publicaciones en el tablón del Instagram interno y mediante el correo electrónico o mensaje sms, según sea el caso, generando un enlace privado que redirija a los colaboradores al canal de YouTube de Grupo LETI. Todos los comunicados que se transmitan bajo este proyecto deberán finalizar con el mensaje “Juntos, mantenemos vivo el latido LETI”

bajo el pilar “Unidad y Trabajo en Equipo”, para reconocer que los logros alcanzados son resultado del trabajo de todas las áreas.

“Impulsamos el orgullo de pertenecer” es el mensaje clave que se utilizará para reforzar en las mentes de los Directores que uno de sus trabajos fundamentales es ser líderes y promover el sentido de pertenencia dentro de sus equipos. Para ello, se propone que el Director General de Talento Humano, Edward Fuentes, envíe una vez al mes a través del grupo de WhatsApp de Directores cápsulas informativas, preparadas previamente por el equipo encargado, con recomendaciones y tendencias que les ayuden a fortalecer cada vez más sus habilidades de liderazgo y gestión dentro de la organización.

Una de las acciones específicas que se podría implementar es la comunicación de hitos comerciales, por ejemplo el porcentaje de participación de mercado. A pesar de que este logro se le atribuye al esfuerzo de todos los colaboradores, Daniel Angarita, Director General Comercial es el indicado para comunicar este logro desde su posición de conocimiento sobre el tema.

5.6.4. Buzón de Sugerencias

Objetivo: Incentivar a los colaboradores a compartir sus opiniones y sugerencias sobre cualquier ámbito de la organización.

Uno de los aspectos más importantes para que la comunicación sea realmente efectiva es la capacidad de recibir feedback, entendiendo que es un camino de ida y vuelta y no de una sola dirección (Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N, 2009). El objetivo es conocer realmente las necesidades y espacios de oportunidad por cada colaborador.

En este contexto, nace la idea de implementar un buzón de sugerencias para conocer la verdadera perspectiva de todos los colaboradores de Grupo LETI, ofreciéndoles un espacio anónimo en el cual podrán expresar sus opiniones, recomendaciones y comentarios sin ningún obstáculo, además de hacerlos sentir escuchados.

Esta dinámica se realizará de manera virtual y física. La primera, a través de un link que estará de forma permanente en la biografía de la cuenta de Instagram

interna @SomosLETI y en la parte final del boletín semanal, o a través de un formulario al cual se ingresa por un código QR que se encontrará en espacios comunes. Por otro lado, se dispondrán buzones físicos en áreas estratégicas donde usualmente se genera una comunicación informal, como lo son los comedores, el quiosco y el área de recepción, para facilitar el envío de sus comentarios y que tengan la certeza de que serán escuchados de forma anónima.

Se propone que las acciones que se tomen gracias a comentarios expuestos en este buzón de sugerencias, sean atribuidas al mismo, con el fin de fomentar su uso continuo y demostrar la confianza en los colaboradores.

La introducción que se le dará al buzón de sugerencias involucra el mensaje clave “Contigo, LETI late con más fuerza”, seguido de “es por eso que te queremos escuchar”. Esto se observará en ambos formatos y espacios en donde se encuentre la iniciativa.

5.6.5. Embajadores - Conecta LETI

Objetivo: Lograr que un grupo seleccionado de colaboradores cree contenido alineado a la organización para conectar con audiencias internas.

Así como se mencionó anteriormente, una de las tendencias destacadas en comunicación interna para el año 2025 es incentivar a trabajadores de las empresas a la creación de contenido acerca de la misma, debido a que esto fomenta la conexión con la empresa y el sentido de pertenencia.

Teniendo esta información como referencia, lo que se busca con este proyecto es lograr que un grupo selecto de colaboradores de Grupo LETI generen contenido acerca de la empresa desde la autenticidad y lo orgánico. En otras palabras, se quiere que el contenido generado por estas personas sea elegido por ellos mismos, en el que muestren su día a día, aspectos interesantes de su trabajo, datos curiosos, eventos, rutina previa al trabajo, tradiciones de la oficina, paseos a la planta, entre otras ideas. Es importante recalcar que con esto no se busca hacer publicidad directa de productos de Grupo LETI, sino que busca transmitir la cultura organizacional desde la perspectiva de los propios trabajadores.

Para la ejecución de este proyecto se propone realizar desde la Dirección General de Talento Humano una selección entre todas las personas que estén interesadas en participar, se aceptarán candidatos de todos los públicos internos existentes en la compañía. Los criterios de selección estarán compuestos por: alineación con los valores de la empresa, iniciativa y proactividad, habilidades de comunicación básicas y creatividad. Es de gran importancia mencionar que se seleccionarán máximo tres personas por Dirección General para poder tener un control de la actividad y proporcionar de la mejor manera las herramientas necesarias.

Tras tener al grupo seleccionado se realizará un taller de creación de contenido para asegurar que los colaboradores conozcan los criterios de publicación y las herramientas necesarias para sacarle el mayor provecho a esta oportunidad. La plataforma digital a utilizar es el Instagram interno @SomosLETI, en el formato *reels*. El proceso de publicación será gestionado por Talento Humano y Comunicaciones, quienes aprobarán el material enviado antes de su publicación.

A medida que vaya transcurriendo el programa se establecerán retos específicos para incentivar a los Embajadores LETI a potenciar temas o situaciones específicas. Por ejemplo, uno de los eventos más importantes en los que participa Grupo LETI durante el año es la Expo Cobeca, una exposición en la que los distintos laboratorios del país se reúnen en un mismo sitio para negociar con las farmacias y vender. Este evento podría ser una de las oportunidades para proponerle un reto a los participantes de Conecta LETI e incentivarlos a hacer el mejor video posible o el que alcance más visualizaciones, ofreciendo algún premio o beneficio a quién lo logre.

El grupo seleccionado participará bajo este programa durante tres meses para poder darle la oportunidad a nuevos colaboradores o, según sea el caso, renovar su participación en el mismo. Durante los tres meses de Conecta LETI se reconocerá al “Embajador del Mes”, quien aparecerá en las pantallas, en el boletín semanal y en la cuenta de Instagram interna, así como recibirá un premio establecido. Al finalizar el trimestre se hará una elección en la cual podrán votar todos los públicos internos y elegir a tres ganadores que recibirán un día libre (deberá ser acordado con su jefe directo) y un premio establecido.

A todos los participantes se les entregará un pin metálico con el logo de Conecta LETI y podrán disfrutar de un desayuno de cierre de la actividad para compartir las experiencias y aprendizajes de haber participado en este proyecto.

5.6.6. Renovación de Boletín Semanal

Objetivo: aumentar el interés de los colaboradores por consumir el boletín informativo semanal.

Actualmente, el boletín informativo de Grupo LETI se envía semanalmente a través de correo electrónico y mensaje sms bajo el mismo formato, el cual tiene un enfoque principalmente textual con espacios delimitados para fotos plasmado en una plantilla Powerpoint. Se considera que la organización de la información no facilita la lectura por el tamaño, la longitud y el contenido de los textos.

Tomando esto en cuenta, se plantea mejorar los encabezados del boletín para lograr una mejor recepción de la información, ya que constantemente se ha utilizado el mismo título genérico: “Grupo LETI Comunica”. Se generarán encabezados específicos según cada comunicación para resaltar la información más relevante del contenido.

Se considera que el espacio de un boletín semanal es mucho más que solo comunicar logros y reconocimientos pasados. Esta herramienta puede aprovecharse y distribuirse de una mejor manera al incluir secciones de próximos eventos o iniciativas, recordatorios generales, encuestas o cualquier otro tipo de información de valor para los colaboradores. Esta innovación incluye resumir los textos para no saturar a los trabajadores de información debido a que usualmente se leen en horario laboral.

A su vez, para aumentar la interacción y el interés, se propone incluir de forma aleatoria en uno de los cuatro boletines mensuales retos o juegos o dinámicas como: trivias, adivinanzas, sopas de letras, juego de emojis, verdadero o falso y más. Se busca generar una competencia sana entre los colaboradores y crear un ambiente distinto de entretenimiento en medio del ambiente laboral. Además, en ciertos casos se otorgarán pequeños premios, como una merienda gratis en el quiosco de la oficina, a quienes respondan de manera acertada.

Por otro lado, se realizarán alianzas estratégicas con restaurantes, tiendas, proveedores de servicios y demás para ofrecer a los colaboradores descuentos o promociones en fechas especiales. Por ejemplo, en el Día del Niño se puede establecer una alianza con Cinex para ofrecer algún beneficio por formar parte la familia de Grupo LETI y disfrutar de un día en el cine. Dado que estos beneficios se otorgan de forma ocasional, se incentiva a los colaboradores a estar atentos a para no perder la oportunidad de acceder a ellos a tiempo.

5.6.7. Refrescamiento de Instagram interno @SomosLETI

Objetivo: Aprovechar las facilidades de esta red social de una mejor manera y optimizar las comunicaciones dentro de la misma.

Actualmente, el Instagram interno de Grupo LETI es un medio que se utiliza para transmitir la misma información que se transmite por las demás vías comunicacionales, sin ningún valor agregado, además de tener los comentarios desactivados lo que evita que los colaboradores puedan interactuar entre sí o con las mismas publicaciones. La idea es, primeramente, activar los comentarios para impulsar la participación activa y la interacción, además de mantener la publicación de comunicados importantes para reforzar los mensajes.

En primer lugar, se puede aprovechar de una mejor manera el espacio de las historias, el cual actualmente se utiliza en la mayoría de los casos para compartir las publicaciones que se transmiten a través del tablón de contenido. Este espacio es el lugar perfecto para conectar fácilmente con las personas que navegan dentro de la red, ya que tan solo estar deslizando dentro de la plataforma abre la posibilidad de llegar a este público. Es por eso que se propone utilizar las historias de Instagram de forma coloquial y cercana para enviar mensajes concisos que deban recibir los usuarios al instante, ya que la ventaja de esta herramienta es que no necesita mucho trabajo ni producción.

Por ejemplo, una manera de captar la atención de los colaboradores al instante y de forma eficiente es que el equipo de Talento Humano y Comunicaciones grabe vídeos en formato vertical, de aproximadamente un minuto o menos de duración y edición simple. El tono de estos mensajes será cercano, empático y amable, siempre manteniendo el lenguaje cotidiano que maneja la organización.

Algunos ejemplos de comunicados que se pueden ejecutar bajo esta acción son recordatorios de actividades programadas para ese día, visualización de espacios donde se harán entregas especiales a los colaboradores o emitir anuncios de gran importancia.

Además, se propone crear una serie de videos denominada: “Un día con [nombre de la Dirección]”; la idea de esta actividad es que una vez al mes se escoja una Dirección o área para que tomen el control de las historias por un día y muestren las actividades que se realizan en la cotidianidad de ese departamento. La intención es que, a medida que transcurre el día, se publiquen vídeos con un tono coloquial, orgánico y cotidiano en formato vertical en el área de las historias de Instagram. De esta manera se le da la oportunidad a todos los colaboradores de conocer de forma cercana el trabajo que realizan las demás áreas de la organización, así como a las personas que trabajan dentro de la misma.

Además, desde la Dirección de Comunicaciones se enviará al área seleccionada una plantilla de marco para historias que incluirá el mensaje clave del pilar “Sentido de Pertenencia”, “Ser LETI se lleva en la sangre”, para que aparezca en todos los videos que se publiquen. Es importante comentar que cada departamento podrá decidir quiénes serán sus voceros para esta actividad.

Seguidamente, se quiere incluir un espacio dentro del Instagram donde los colaboradores puedan impulsar y dar a conocer emprendimientos propios o de sus familiares directos. La finalidad de este espacio es que tengan la oportunidad de compartir con todos los públicos internos sus proyectos, además de demostrarle a todos los colaboradores que a la organización le importa su personal, sus familias y su crecimiento dentro y fuera de Grupo LETI.

Por último, según los mapas de empatía, una de las motivaciones de los colaboradores es ascender dentro de la organización, por lo que se plantea incluir en la grilla de contenidos de esta cuenta frases motivacionales, publicaciones con tips y consejos para mejorar ciertos métodos de trabajo, adquirir habilidades de líder y crecer profesionalmente. Dependiendo la comunicación específica que se vaya a publicar, se utilizarán los mensajes clave: “Juntos, mantenemos vivo el latido LETI”, “Contigo, LETI late con más fuerza” y “Ser LETI se lleva en la sangre”, según se adecue al tipo de mensaje que se busque transmitir.

5.6.8. Sorpresa LETI

Objetivo: sorprender a los colaboradores con un regalo colectivo para fomentar el sentido de pertenencia.

Para la presente actividad, se propone la implementación de técnicas de endomarketing orientadas al reconocimiento y las recompensas, con el objetivo de sorprender a los empleados y fortalecer el sentido de pertenencia. A través del pilar estratégico “Reconocimiento y Esfuerzo Individual”, y mediante la utilización del mensaje clave, “Contigo, LETI late con más fuerza”, se brindarán a los colaboradores productos corporativos que despierten su interés y sean de utilidad para su vida diaria.

Asimismo, se establecerán tres días específicos a lo largo del año para llevar a cabo esta actividad, en la cual se entregará desde tempranas horas, obsequios institucionales tales como gorras, termos, soportes para celulares, velas con el logo de Grupo LETI, entre otros elementos creativos y simbólicos. La logística de esta acción contempla que el equipo encargado se dedique, dos horas antes del inicio de la jornada laboral, a organizar y ubicar los regalos en cada puesto de trabajo o en los casilleros de los colaboradores, con el fin de generar un efecto de sorpresa cuando ellos lleguen.

Un ejemplo ilustrativo de esta actividad es la realización de la dinámica el tercer lunes de enero, fecha en la cual, tras el período de festividades decembrinas y el inicio del año, suele disminuir el ánimo de los empleados, generando sensaciones de tristeza o desmotivación. En esta oportunidad, la campaña podría iniciarse entregando un obsequio corporativo, acompañado de un mensaje como el siguiente: "Hoy, parecería ser el día más triste del año; sin embargo, Grupo LETI te acompaña y te regala una sonrisa. Contigo, LETI late con más fuerza", reforzando así la importancia del bienestar de los colaboradores mediante un gesto inesperado que promueve un ambiente laboral más positivo y motivador.

5.6.9. LETI en la mesa

Objetivo: aprovechar los espacios de los medios informales para difundir los mensajes clave internos de la empresa.

En este proyecto se quiere utilizar el comedor como un lugar para conectar de forma sutil pero significativa con los colaboradores. Para ello, se elaborarán individuales impresos con los mensajes clave internos de Grupo LETI en torno a la celebración de los 75 años. Estos individuales estarán disponibles para que los colaboradores los utilicen a la hora de comer. De esta manera, siempre tendrán presente el sentimiento LETI sin agobiarlos en momentos de descanso.

5.7. Acciones Calendario Anual

Al mismo tiempo, se plantean iniciativas vinculadas al calendario anual, aprovechando fechas conmemorativas y celebraciones clave. En relación a estas actividades, es importante tomar en cuenta que para lograr una participación efectiva del público “Planta Guarenas” se debe planificar con anticipación la fecha y hora específica en la que se desarrollará cada acción para cumplir con los protocolos y procesos necesarios.

5.7.1. San Valentín

En el día del amor y la amistad se quiere resaltar el amor por lo que hacemos, por ello se propone disponer en cada una de las Direcciones Generales de la organización una cartulina grande con la imagen de un comprimido vacío para que escriban dentro del mismo los ingredientes que tiene una cápsula LETI. Durante todo el día el equipo de Comunicaciones realizará la cobertura de esta actividad para mostrar cómo poco a poco el comprimido se va llenando de las palabras que escriben los colaboradores. Al día siguiente, se le tomará una foto a cada una de las cartulinas y se publicarán en el Instagram para que todos los públicos internos puedan ver las distintas composiciones del comprimido LETI.

Además, se pondrán varios photobooths en distintas partes de las oficinas y la planta para que las personas se puedan tomar fotos con sus compañeros y sus equipos.

5.7.2. Día Mundial de la Salud

Para Grupo LETI el Día Mundial de la Salud es una fecha memorable porque se reconoce por lo que se trabaja dentro de la organización, por eso se quiere realizar una “Ruta del Bienestar” en la cual se le ofrecerá a todos los públicos internos la oportunidad de disfrutar de un recorrido corto por tres estaciones, las cuales estarán enfocadas en la salud mental, la nutrición y la salud física.

En primer lugar, para la estación de la salud mental se realizará un ejercicio en el que cada grupo trabajará la respiración consciente durante un par de minutos y poder discutir brevemente lo que se llevan de este espacio. Seguidamente se pasará a la estación de nutrición en la cual algún proveedor o emprendimiento ofrecerá un dulce saludable para que todos lo prueben, y se podrán descargar la receta a través de un código QR para poder hacerla en sus casas. Por último, para la estación de salud física y movilidad se realizará un ejercicio de pausa activa guiada de aproximadamente tres minutos, con ejercicios sencillos de estiramiento o movilidad que puedan hacer en un futuro durante su horario laboral.

Se plantea organizar a los colaboradores en grupos de aproximadamente doce personas, quienes participarán en la actividad no más de diez o quince minutos. Además se desocuparán las salas de reuniones que sean necesarias para llevar a cabo el espacio de las rutas.

5.7.3 Día de la Madre

En este día especial se quiere ofrecer un espacio de relajación y tiempo personal para todas las madres LETI, por ello se plantea que durante la semana previa al Día de las Madres todas tengan la oportunidad de hacerse un servicio de manicura en su sitio de trabajo, debido a que es común que muchas no tengan tiempo en su día a día para disfrutar de este servicio. Una semana antes se enviará una comunicación junto al mensaje: “Ser LETI se lleva en la sangre”, para que las personas se puedan anotar y se pueda llevar a cabo la actividad de forma organizada. Además, a cada madre se le entregará una flor acompañada de una carta personalizada que incluirá una frase y un mensaje dedicado a su agradecimiento, reforzando el mensaje del pilar sentido de pertenencia.

5.7.4 Día del Padre

Para celebrar este día único y reconocer el valioso rol de ser padre, se propone realizar un espacio de masajes quiropráctico, pensado especialmente para todos los papás LETI que no suelen priorizar el tiempo para sí mismos y siempre están más atentos del bienestar de su familia. Por ello, la semana previa al Día del Padre se tendrá personal especializado y mobiliario necesario para incentivarlos a disfrutar 15 minutos de un masaje. Al finalizar la actividad, recibirán una caja de bombones de chocolates con una tarjeta personalizada reconociendo su valor como parte de la familia LETI y su rol familiar. Igualmente, se incluirá el mensaje del pilar de sentido de pertenencia: “Ser LETI se lleva en la sangre”.

5.7.5. Día del Niño

Para el Día del Niño se entregarán a todos los colaboradores que sean padres de niños menores de trece años, un rompecabezas temático de alguna marca pediátrica como un regalo para todos estos niños, además de fomentar los juegos didácticos y el reconocimiento desde pequeños de los productos de Grupo LETI.

Se considera que este día es una gran oportunidad para extender el sentido de pertenencia más allá del lugar de trabajo, es decir, extender ese sentido de pertenencia hacia las familias e hijos de los colaboradores. Se busca lograr que desde una temprana edad estos niños conozcan la empresa, las marcas, comprendan dónde trabajan sus padres y pasan la mayor parte de su tiempo.

5.7.6. Aniversario LETI

En el mes de septiembre se cumplen oficialmente los 75 años de Grupo LETI, por eso se quiere dedicar un día completo a celebrar este gran logro. Para ello se plantea reunir a todos los colaboradores, incluyendo a los que viven en el interior del país, en la planta de Guarenas la cual se preparará para recibirlos.

El mes previo al evento se enviará un correo electrónico y mensaje sms, según sea el caso, para que todos puedan compartir fotos y videos que guarden desde el primer momento que iniciaron su camino en Grupo LETI. La finalidad de

esta acción es elaborar un banco de fotos que serán transmitidas en las pantallas a lo largo del evento.

El día del evento se organizará un espacio con toldo y mesas para que los colaboradores puedan disfrutar de los distintos puestos de comida, bebida y postre en un lugar cómodo. Además habrá música y un espacio de karaoke para que puedan compartir con sus compañeros y pasar un momento agradable.

Se dispondrán dos murales interactivos que tendrán el logo de los 75 años y uno de estos mensajes clave, “Juntos, mantenemos vivo el latido LETI” o “Ser LETI se lleva en la sangre”. El resto del espacio estará en blanco para que los colaboradores puedan escribir lo que piensan acerca de Grupo LETI.

Por último, se quiere establecer un momento para reconocer a las veinte personas que han acompañado a Grupo LETI con su trabajo durante más tiempo. La idea es que esta actividad se lleve a cabo en el espacio de la tarima como una entrega de premios formales, en la cual recibirán un trofeo acrílico personalizado con el logo de los 75 años, el nombre de la persona y los años que lleva dentro de la organización, además de recibir un pin metálico que podrán utilizar todos los días de ahora en adelante.

Esta celebración está pensada para que sea un día de desconexión laboral pero enfocada en algo más significativo. Más que un evento estructurado, es una invitación a compartir con los demás colaboradores y disfrutar del día según sus preferencias.

5.7.7. Navidad

Durante el mes de diciembre, se establecerá un día para celebrar la navidad con un almuerzo de comida navideña en ambas sedes. Se habilitarán espacios con mesas y una pantalla grande para compartir en tiempo real. Igualmente, se designarán computadoras para que puedan interactuar entre sí, sin importar la distancia.

Ese mismo día, se realizará un concurso abierto para todos los colaboradores, y se premiará tanto en Guarenas como en Caracas, el mejor vestuario navideño con alguna sorpresa. La finalidad de esta actividad es cerrar el

año de la mejor manera, conectados entre ambas sedes, y prepararse para el año siguiente.

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Tras haber finalizado este trabajo de investigación y propuesta de un plan de comunicación interna para fortalecer el sentido de pertenencia en Grupo LETI por el cumplimiento de sus 75 años como empresa venezolana, se puede establecer que la comunicación interna es un aspecto fundamental dentro de cualquier organización, sin importar su magnitud.

Tradicionalmente las empresas atribuyen mayor importancia a ámbitos externos como los clientes, el mercado o la reputación. Sin embargo, se considera que es necesario priorizar y dedicarle el tiempo necesario a la dimensión interna de una organización porque sus colaboradores son los primeros embajadores de la misma. “Los clientes nunca amarán a una empresa hasta que los empleados la amen primero” (Sinek, 2009). Esta frase resume el valor fundamental que tienen los empleados en el desarrollo de una organización y destaca por qué consolidar una comunicación interna efectiva es un requisito esencial para su funcionamiento básico.

En el presente proyecto se identificaron varias conclusiones relevantes. En primer lugar, a través de las entrevistas realizadas a los personajes clave mencionados anteriormente, se evidenció que en Grupo LETI existe un sólido sentido de pertenencia. En una escala del 1 al 5, este se ubica en un valor de 4, lo que indica una percepción positiva general, aunque con margen de mejora. Las acciones que se plantearon dentro de este plan de comunicación van alineadas a abarcar este espacio de mejora y reforzar el sentido de pertenencia dentro de la organización. Además, se buscó generar ciertas acciones que fueran dirigidas, específicamente, hacia los nuevos ingresos o que llevan pocos años dentro de la organización debido a que se cree que no se han generado programas o espacios alineados a sus necesidades o a formar, desde la raíz, su sentido de pertenencia.

En segundo lugar, se considera que los medios actuales son los necesarios para lograr la recepción de la información, por parte de los diferentes públicos internos, y adaptar los mensajes según sea el objetivo de la comunicación. Debido a esto, no se plantean nuevos medios dentro de este plan de comunicación, sino que

se propone explotar las capacidades y ventajas específicas de cada plataforma para optimizar su uso, maximizando así su efectividad como herramienta de comunicación. Además, se determinó que es indispensable generar espacios donde la comunicación funcione de manera bidireccional. La comunicación interna es más que emitir mensajes, es ofrecer la oportunidad a los colaboradores de intercambiar información e involucrarlos en el proceso de comunicación para que se sientan escuchados y tomados en cuenta.

Por otro lado, se concluye que en la creación de una campaña, es de gran importancia considerar a los colaboradores como un público distinto al externo. A pesar de que una organización tenga mensajes clave generales, que se pueden utilizar interna y externamente, es necesario generar mensajes clave dirigidos fundamentalmente al público interno, para alcanzar el objetivo específico de cada organización.

En definitiva, este proyecto permitió evidenciar que el cumplimiento de 75 años de una organización como Grupo LETI es una gran oportunidad para fortalecer el sentido de pertenencia entre los nuevos y antiguos colaboradores, así como para renovar los mensajes internos e incluir nuevas maneras para conectar con todos los públicos que conviven internamente. Además, la comunicación interna es clave para fortalecer la cultura organizacional y garantizar que en el futuro la comunicación interna sea una herramienta constante de conexión, reconocimiento y construcción colectiva.

6.2. Recomendaciones

Se presenta a continuación una serie de recomendaciones relacionadas al plan de comunicaciones internas que se realizó. En primer lugar se sugiere que se mantenga la esencia de todo lo propuesto en el plan, aunque ciertas acciones pueden ser adaptadas al presupuesto que se otorgue a la Dirección de Comunicaciones y a la Dirección General de Talento Humano, para así poder garantizar que la campaña matriz del año jubilar impacte positivamente en los colaboradores de Grupo LETI. Especialmente, se considera que los mensajes clave internos deben ser comunicados desde el primer momento para lograr que al finalizar el año, los mismos hayan influido en las mentes del público interno.

También, se recomienda a la Dirección General Comercial y específicamente al área de Mercadeo, extender el programa de embajadores, “Conecta LETI”, a los públicos externos ya que esto debe verse como una oportunidad para captar y atraer a gran porcentaje de las audiencias de los colaboradores, entendiendo que están comprendidas por familia, allegados, conocidos y demás, y involucrarlos desde la conexión real y auténtica con el valor y la cultura de la marca. Además, es relevante saber que esto podría ser una manera de atraer a nuevos posibles trabajadores que se sientan identificados con el ambiente laboral, la dinámica o los valores de la empresa.

Actualmente, no hay una segmentación definida al enviar mensajes por los canales correo electrónico y sms. Solo existen dos grupos: colaboradores con contrato colectivo y los colaboradores no adscritos al contrato colectivo. Esta limitación dificulta la personalización de los mensajes y, en consecuencia, la capacidad de conexión con los distintos públicos internos. La realización de este proyecto permitió hallar que, sin bien dentro de los valores de Grupo LETI resalta fuertemente la humildad, la segmentación de públicos internos en cuatro o cinco grupos clave es fundamental para enviar mensajes o realizar acciones específicas para cada uno de los grupos según sus necesidades u objetivos dentro de la organización.

Por ello, se recomienda implementar una herramienta tecnológica que permita segmentar, según distintas características, a los colaboradores por grupos específicos. Además, capacitar al equipo de Comunicaciones quienes son los encargados del despliegue de los mensajes.

Referencias Bibliográficas

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
<https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNUoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.
- Arregui, M. (27 de marzo de 2024). *El mapa de públicos: la base de la estrategia de comunicación*. OBS Business School.
<https://www.obsbusiness.school/blog/el-mapa-de-publicos-la-base-de-la-estrategia-de-comunicacion>.
- Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa* [Libro]. Editorial La Crujía / DIRCOM.
<https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>
- Bravo, M. (2025, 9 de enero). *Tendencias en comunicación interna para 2025*. País Circular.
<https://www.paiscircular.cl/tendencias/tendencias-en-comunicacion-interna-para-2025/>
- Capriotti, P. (1999). *Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo*. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), (13)
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60578164/Comunicacion_Corporativa-Capriotti20190912-80600-1arqkox-libre.pdf?1568354645=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCOMUNICACION_CORPORATIVA_Una_estrategia.pdf&Expires=1749796586&Signature=QXB-gNSdFWUGD~NNNYrKPTVAjb-mpRXrrm4IkaKQRCXk2VQ~mEHc4a5HZY5G3xmz4xSbvUTO6vb2zme6GxQF67VJWljbekKL7rYQVZVbhSRxcNxY8IW7E-Ikly4rO~3dR80GHydYTrdjBLbw5tDuAYluCnlzPLMo7OKZhzMAqoA8uuHPWmBupgxlgEZUt1FNVYvjmsOcgMFP1ypIPmcStQjXKn24nmPVTgAC7GT2B0NRpG6XqgwzKr4eT1FdttUtwoyNgu~BjibWbPKfpomNSFviKWMRFIsKrdqTmlqtclL4sUDlhZDmlBi4bAljofrwnHbhY9HgHsnvOelc~wxFyg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Caprotti, P. (1998). *La Comunicación Interna*. Reporte C & D – Capacitación y Desarrollo (Argentina). (13).

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56668673/COMUNICACION-libre.pdf?1527471165=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA_CO_MUNICACION_INTERNA.pdf&Expires=1749796267&Signature=XNsd0VwsJYHVe9pOSGN~RzIJQTwyYOWmsmxOhOhVQfpbo1mnuN5F8edUn~3ui7gfjZF-eu92rO0taUe8yfCqD4i6GzglDUAYERPYCybEmxSKM0w8qvb3wOhYEOwYVYUDkG8a4fKCN~PSOL9zAYLGwowYgK0d~5PxJ4EavTkxL97WqeWDHpoG0yJmSaPYBh7jjXDz2NG54FkEHvnFU5NcscN3g-SDwfrU7wtNaLJhyoxJJJeqA~dp0SY-JWkGRBelzpmAXuOJSMNjDRbHZtHzdFZk42LnfKBYB2e29QJDvxYnvypjlCy6JTfYnUZ9nzxE2OXOwX71Xzl2oYSzOPCwW4Q_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna* (1.^a ed., Manuales, n.º 594). Editorial UOC.

https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=mxSzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=plan+de+comunicacion+interna&ots=eQ3ynzc2lh&sig=DeCxTXxf7AnGOiok4IfG_2iWmhw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Eolo Comunicación. (2023, 11 de mayo). *Públicos internos: la clave para el éxito empresarial*.

<https://eolocomunicacion.com/publicos-internos-la-clave-para-el-exito-empresarial/>

Falla, S. (17 de enero de 2018). *Nuevo mapa de empatía: una herramienta para pensar como las marcas más innovadoras*. Sebastián Falla Blog.

<https://sebastianfalla.com/sebastianfalla-blog/2018/1/17/nuevo-mapa-de-empatia>

García, P., García, J., González, A., & Treviño, B. (2017). *Apuntes digitales para la asignatura Comportamiento en las Organizaciones para Administradores*. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/3/apunte/LA_1343_24056_A_Comportamiento_organizaciones_V1.pdf

Grupo LETI. (s. f.). [Página web]. <https://grupoleti.com/>

Guzmán, V. (2012). *Comunicación organizacional* (1.ª ed.). Red Tercer Milenio.

<https://www.scribd.com/document/356957221/Comunicacion-organizacional-V-annesa-Guzman-p-pdf>.

Hernández-Sampieri, R., Méndez-Valencia, S., & Contreras-Soto, R. (2014).

Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. Contaduría y Administración.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104214712501>

Mostaza Comunicación. (2024, 7 de febrero). *Tendencias clave de comunicación interna para 2024*. Mostaza Comunicación.

<https://mostazacomunicacion.com/en/tendencias-clave-de-comunicacion-inter-na-para-2024/>.

Mozzaik. (s. f.). *Internal communication: The 2025 trends you can't miss*.

Recuperado el 13 de junio de 2025, de

<https://www.mozzaik365.com/internal-communication/internal-communication-trends>

Oropeza, A. K. (s. f.). *La importancia del sentido de pertenencia en una empresa*.

Grupo Consultor EFE.

<https://grupoconsultorefe.com/recursos/articulo/la-importancia-del-sentido-de-pertenencia-en-una-empresa/>

Oxean Cross Agency. (2025). *Tendencias en comunicación interna 2025: innovación y cercanía*.

<https://oxeancross.com/blog/tendencias-en-comunicacion-interna-2025-personalizacion-ia-y-realidad-aumentada/>

Quinn Association. (s. f.). *Robert E. Quinn and Kim S. Cameron's culture typology*.

https://www.quinnassociation.com/en/culture_typology

Real Academia Española. (s. f.). *Mensaje*. En *Diccionario de la lengua española*

(23.ª ed.). Recuperado de <https://dle.rae.es/mensaje?m=form>

- Sinek, S. (2009, septiembre). *How great leaders inspire action* [Video]. TED Conferences.
https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action
- Trujillo Araujo, A., Tuesta Panduro, J. A., Viena Pezo, M. H., & Coronado Chang, L. V. (2021). *Endomarketing: Estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas*. Revista de Ciencias Sociales. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145521>.
- Universidad de Navarra. (2009, noviembre). *La evolución del concepto stakeholders en los escritos de Ed Freeman* [Newsletter N.º 5, PDF].
https://elearning.usba.edu.ar/wp-content/uploads/2020/09/PE_Comunicacion_Clase2_Complementario_Evolucion-del-concepto-stakeholders.pdf
- Universidad Europea. (27 de noviembre de 2023). *Plan de comunicación: qué es y pasos*. Blog de Marketing y Comunicación.
<https://universidadeuropea.com/blog/que-es-plan-comunicacion/>
- World of Work. (2019). *The Cameron and Quinn Competing Values Culture Model*.
<https://worldofwork.io/2019/10/cameron-quinns-competing-values-culture-model>

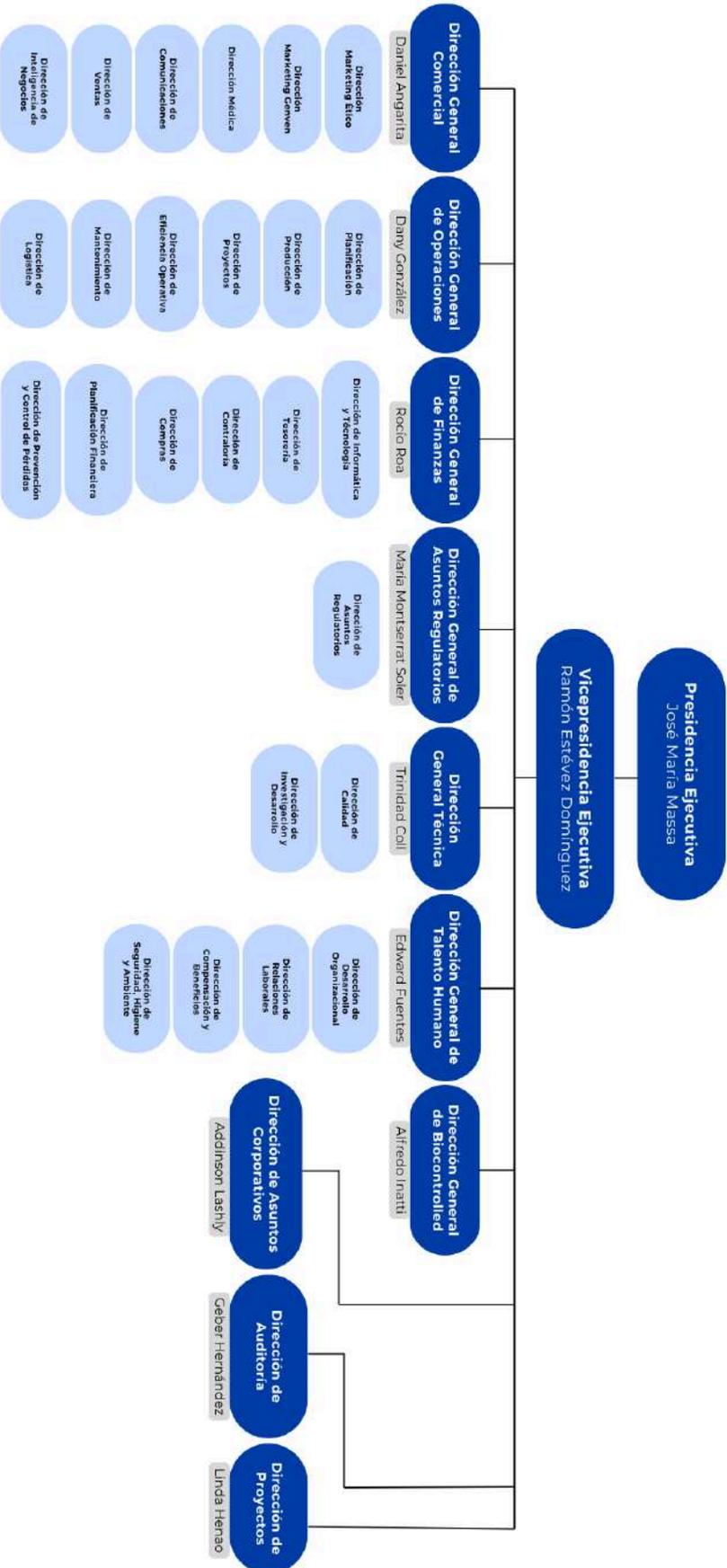
Anexos

Anexo 1: Organigrama Grupo LETI - Junio 2025



Organigrama

Junio 2025



Anexo 2: Logo 75 Años Grupo LETI



Anexo 3: Logo Grupo LETI



Anexo 4: Entrevistas Cualitativas Personajes Clave

Entrevistado: Edward Fuentes, Director General de Talento Humano	
Pregunta	Respuesta
1. En su opinión, del 1 al 5, siendo uno el menor y cinco el	Para mí 5, y tengo que decir que dentro de los valores de la compañía desde su fundación no está el sentido de pertenencia pero está uno que es un sinónimo para nosotros que es compromiso. El compromiso se mide

<p>mayor, cuál es el nivel o grado de pertenencia de los colaboradores de Grupo LETI y por qué?</p>	<p>en varios indicadores. Uno tiene que ver con el ausentismo, la gente viene o no viene a trabajar. Lo segundo, cuánto aportan a la calidad y lo tercero en qué medida saben para qué es lo que hacen. En cada uno de esos indicadores los números que tenemos son satisfactorios y de clase mundial. Cuando hablamos de sentido de pertenencia hay un número que Grupo LETI en sus 75 años a todo el mundo le está diciendo y tiene que ver con que en la pandemia la organización tuvo el ausentismo más bajo en su historia dentro de los 75 años; esto quiere decir que la gente entiende por qué viene a trabajar. En la pandemia Grupo LETI gracias al acetaminofén y al diclofenac potásico pasó a ser una de las compañías más importantes del país porque los síntomas del COVID eran fiebre y dolor, lo que significó que las farmacéuticas dieran un paso adelante. Grupo LETI a través de sus casi 1000 trabajadores para ese momento y el sentido de pertenencia que tenían ellos con esto dieron un paso adelante. Esto me lleva a entender que el sentido de pertenencia dentro de la organización es un 5 o 4 sin dudarlo hoy en día.</p>
<p>2. ¿Por qué cree usted que para Grupo LETI es importante fortalecer el sentido de pertenencia?</p>	<p>Porque la razón de ser de Grupo LETI es mejorar la calidad de vida de todo el que consume nuestros productos y no hay forma de cumplir eso sin que las personas que vienen a trabajar entiendan qué es lo que viene a hacer. Desde farmacéuticos hasta administradores, operarios... Si todos ellos no están inmersos en lo que es la cadena de valor y qué es lo que ellos aportan para que alguien mejore su calidad de vida, sin sentido de pertenencia, no hay forma ni manera de lograr el objetivo. En la medida en que todos sepan en qué aporta lo que ellos hacen diariamente para poder mejorar la calidad de vida de alguien que se tomó algo porque le dolía la cabeza, porque tiene diabetes o porque tiene un dolor, esa persona va a sentir que su aporte para el país es mucho más importante.</p>
<p>3. ¿De qué manera cree usted que</p>	<p>Bueno creo que es mucho más fácil que las personas generen un sentido de pertenencia con algo que ha</p>

<p>el aniversario número 75 de Grupo LETI es una oportunidad para fortalecer el sentido de pertenencia entre los colaboradores?</p>	<p>durado mucho tiempo, algo que ha pasado dictaduras, democracias, vaguadas, elecciones, pandemias y sigue y quiere estar por lo menos 75 años más. Entonces, la gente cuando hace vida aquí y ve que todo lo que ha transcurrido esta compañía que inició en Caracas con 2000mt (cuadrados), se muda a Guarenas con 5000 mt (cuadrados) y luego eso se expande a lo que hoy es una planta de 75.000mt (cuadrados) en Guarenas, es mucho más fácil que la gente cree un sentido de pertenencia porque está en un lugar que está buscando estabilidad y crecimiento y por algo Grupo LETI es el primer laboratorio del país.</p>
<p>4. ¿Qué impacto cree usted que tiene el sentido de pertenencia en el compromiso y desempeño de los colaboradores de Grupo LETI?</p>	<p>Indicadores de éxito de merma, la gente no tropieza o se roba algo que sienta que es de él. La merma está super controlada en estándares mundiales tenemos menos del 1% de merma. De cada 100 medicamentos que hacemos no se pierde uno, eso no funciona así en el mundo y menos en Venezuela pero esto se debe al sentido de pertenencia que tenemos.</p> <p>Lo otro es la capacidad de la gente de venir a su puesto de trabajo. No tenemos ausentismo, tenemos a personas que quieren venir a sus puestos de trabajo.</p> <p>Lo tercero son los indicadores de desempeño de cada posición. Las personas cumplen con su rol y por eso la compañía tiene el desempeño. Cuando tu tienes una compañía que ya es la más grande el reto es ser la mejor, que no es lo mismo. Aquí estamos buscando ser los más grandes y ser los mejores y para eso tenemos que trabajar con eficiencia y eficacia. No se trata de hacer muchos medicamentos, se trata de hacer muchos medicamentos a bajo costo.</p>
<p>5. ¿Cómo cree que la comunicación interna puede fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores del Grupo LETI?</p>	<p>La comunicación interna es la magia y el arte que hay que hacer. En la medida que la gente va escuchando una gran verdad lo va haciendo consciente, además las personas no se apropian de algo que no se comunica. Por ejemplo, una de las cosas que crea más sentido de pertenencia y debemos mejorar son las innovaciones. Grupo LETI solo este año tiene 65 innovaciones nuevas.</p>

Entrevistado: Andrea Muñoz, Director de Desarrollo Organizacional	
Pregunta	Respuesta
<p>1. En su opinión, del 1 al 5, siendo uno el menor y cinco el mayor, cuál es el nivel o grado de pertenencia de los colaboradores de Grupo LETI y por qué?</p>	<p>Yo creo que ahorita es un 4, pudiese ser, porque conviven muchas generaciones. Está la generación que tiene muchísimos años en la organización, que su sentido de pertenencia es muy alto y lo pudimos evidenciar en la encuesta de clima reciente, pero está también la generación que acaba de ingresar a la compañía, que tiene entre uno y cinco años en la organización, por lo que hay que generarle ese sentido de pertenencia, acercarla un poquito más a lo que es LETI, a los valores de LETI y al sentir de lo que es Grupo LETI.</p>
<p>2. ¿Por qué cree usted que para Grupo LETI es importante fortalecer el sentido de pertenencia?</p>	<p>Básicamente por lo que somos, somos una empresa familiar, una empresa con 75 años en el país, somos la primera corporación farmacéutica del país, creo que sí, básicamente por lo que somos, por lo que le generamos al país, son cinco millones de unidades de medicamentos al mes, creo que generamos salud y bienestar a las familias venezolanas, entonces creo que ese sentido de pertenencia de lo que hacemos y cómo lo hacemos y cómo lo entregamos al país, es lo que debería sentir cada uno de los trabajadores que trabaja en Grupo LETI, la calidad de los medicamentos, los productos que entregamos, cómo lo hacemos, la calidad de vida que generas en el venezolano, la salud que entregas a cada paciente, creo que eso es lo que Grupo LETI persigue.</p>
<p>3. ¿Qué impacto cree usted que tiene el sentido de pertenencia en el compromiso y desempeño de los colaboradores de Grupo LETI?</p>	<p>El sentido de pertenencia si lo vemos desde el punto de vista por ejemplo de la calidad, todos vamos como enfocados en el mismo norte, por ejemplo yo sé que la calidad de los productos es uno de los principales argumentos por los cuales tenemos sentido de pertenencia y por los cuales nuestro desempeño se ve potenciado, la calidad, aunque no es un valor declarado, si es un valor intrínseco dentro del grupo, entonces ese compromiso potencia el desempeño de nuestros colaboradores dentro del grupo, y eso genera sentido de pertenencia. El sentido de pertenencia</p>

	también potencia el sentido de equipo, el espíritu de equipo dentro de la organización.
4. ¿Cómo cree que la comunicación interna puede fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores del Grupo LETI?	Creo que para todo y principalmente desde el reconocimiento, el reconocimiento hacia nuestros colaboradores es una de las cosas que puede potenciar la comunicación interna dentro de Grupo LETI. Creo que el verse reflejado dentro de la comunicación interna para el colaborador es muy importante, considero que la comunicación interna apalanca también nuestros objetivos. El ver los resultados de la compañía mes a mes, semana a semana, lo que hacemos, cómo lo hacemos, quizás cómo el colaborador se involucra en esos objetivos y cómo logra esos resultados mes a mes, creo que es importante dentro de la comunicación interna potenciar esos resultados; que los trabajadores puedan evidenciar el fruto de su trabajo dentro, entonces considero que es una buena manera de potenciar el sentido de pertenencia a través de las comunicaciones.

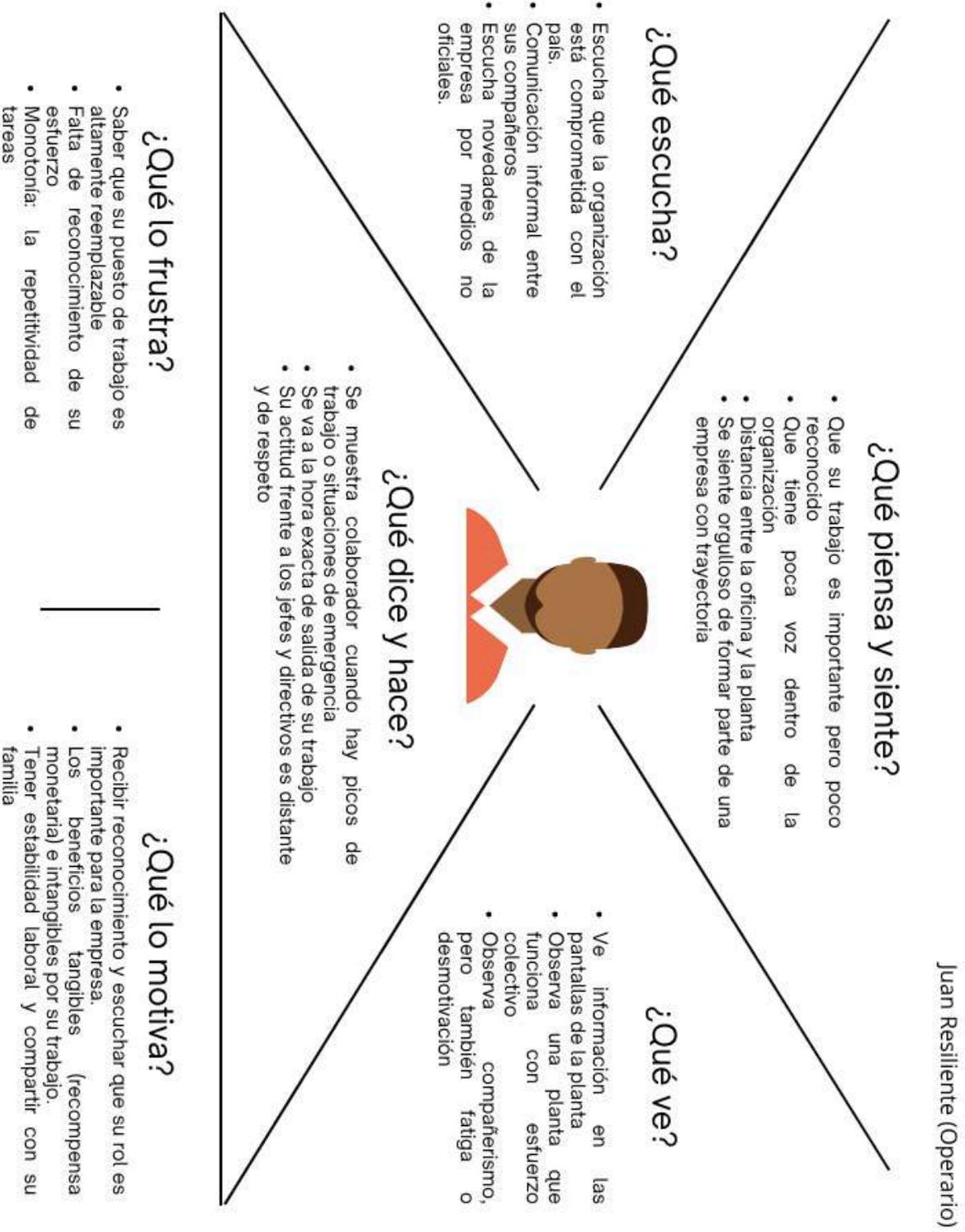
Entrevistado: Yarubay Anuel, Director de Comunicaciones

Pregunta	Respuesta
1. En su opinión, del 1 al 5, siendo uno el menor y cinco el mayor, cuál es el nivel o grado de pertenencia de los colaboradores de Grupo LETI y por qué?	<p>Para mí es un 4, porque yo que vi el LETI de antes y el LETI de ahora, las personas se sienten muy identificadas porque la compañía se ha dedicado a exaltar la misión, la visión y los valores y a darle un sentido a todos los trabajadores de por qué estamos aquí y cuál es la razón por la que nosotros trabajamos. Esta razón es ofrecer soluciones farmacéuticas para mejorar la vida de las personas.</p> <p>La empresa se ha dedicado a generar comunicación en torno a eso, y eso hace que las personas sientan y crean lo importante que es su trabajo. Que gracias al trabajo en equipo de cada uno de nosotros, gracias a todo ese trabajo que está detrás de esa cajita que llega a una farmacia es posible brindarle salud a los venezolanos.</p> <p>Creo que el nivel comunicacional de todos estos aspectos corporativos le han dado una mayor relevancia a todos los colaboradores y por eso las</p>

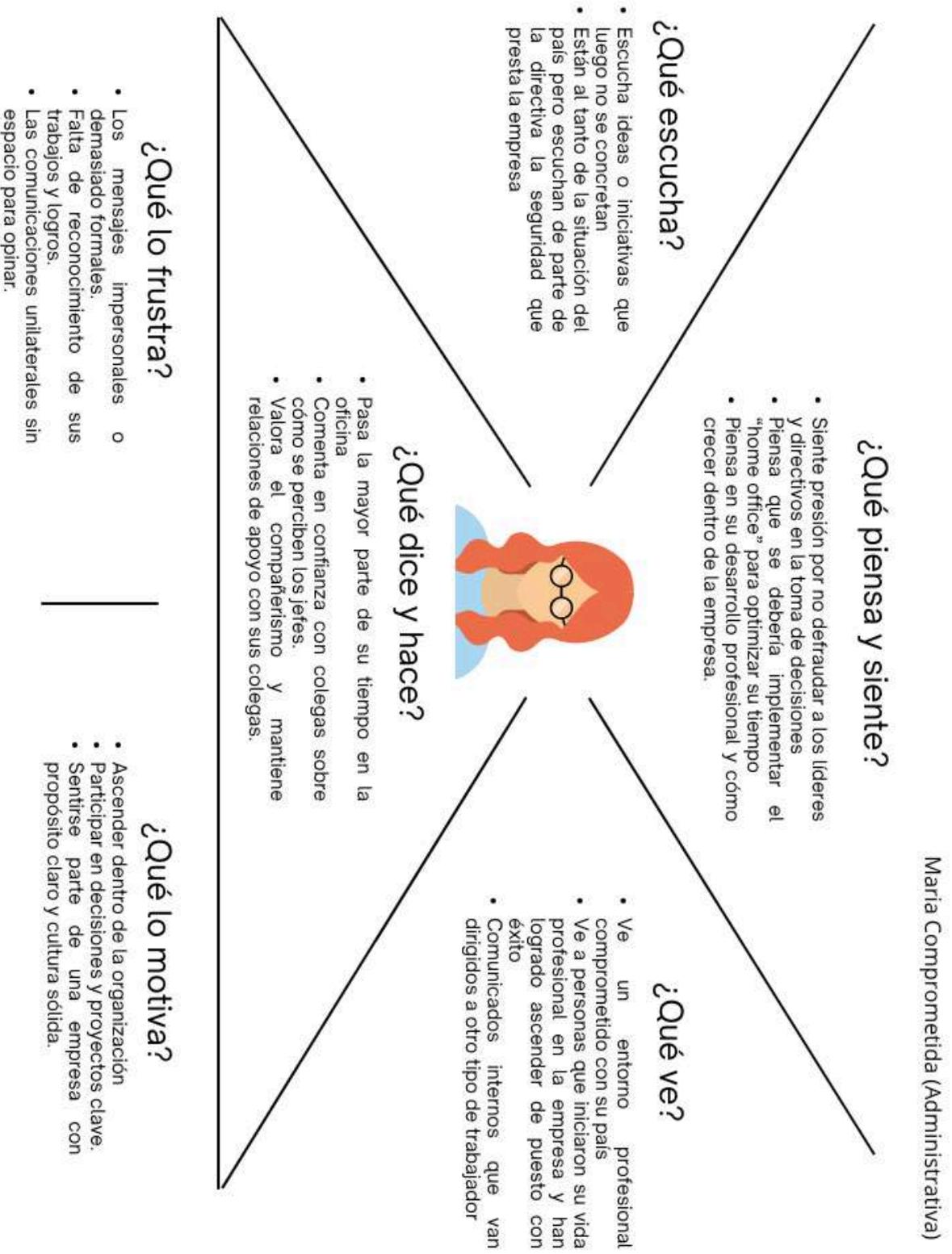
	<p>personas tienen más sentido de pertenencia con la compañía.</p>
<p>2. ¿Por qué cree usted que para Grupo LETI es importante fortalecer el sentido de pertenencia?</p>	<p>En la medida en que se fortalezca el sentido de pertenencia hacia la compañía, las personas se sienten seguras, se sienten pertenecientes a un grupo, y la verdad es que creo que aquí en Grupo LETI nos hemos dedicado a hacer una especie de clan. Somos el primer laboratorio, el que brinda soluciones farmacéuticas, queremos que haya un medicamento LETI para la necesidad de cada hogar para poder ayudar a los pacientes.</p> <p>Por otro lado, fortalecer el sentido de pertenencia le da mayor identificación al empleado con los objetivos de la compañía, entonces los colaboradores hacemos más, estamos más comprometidos y más dedicados por el bien común que en este caso es Grupo LETI. A su vez, el sentido de pertenencia brinda seguridad porque se sabe que hay una empresa que te respalda.</p> <p>En definitiva, creo que la conclusión es que los colaboradores trabajan más, mejor, más comprometidos, se sienten a gusto, que es súper importante, y buscan el bien de todos sin importar qué, para cumplir los objetivos que tiene en general toda la compañía. Por eso desde la Junta Directiva se encargan tanto de dejar claro a todos cuál es el plan táctico, los objetivos de la compañía, a dónde queremos llegar, cuál es el market share que queremos obtener, cuáles son las unidades que queremos producir y todo el mundo está informado porque nos dan objetivos para todos luchar por ese bien común.</p>
<p>3. ¿De qué manera cree usted que el aniversario número 75 de Grupo LETI es una oportunidad para fortalecer el sentido de pertenencia entre los colaboradores?</p>	<p>Definitivamente, 75 años se dicen fácil pero que una empresa haya estado ininterrumpidamente trabajando por la salud de los venezolanos, afirma el propósito y objetivo de la compañía que es producir medicamentos, ofrecer soluciones farmacéuticas para mejorar la vida. Porque Grupo LETI entiende que fabrica y comercializa salud, detrás de cada cajita que sale de la planta está la salud y el bienestar de un paciente, entonces decir que hemos estado, que estuvimos y que estaremos le da garantía a los pacientes, a los médicos, a las farmacias, a las sociedades médicas, a los</p>

	<p>distribuidores, etc. que siempre que pidan un producto de Grupo LETI lo van a conseguir, lo van a poder pagar y va a ser efectivo para lo que está hecho.</p> <p>Aquí podemos hablar de nuestra propuesta de valor del 2025 que es: Seguridad, la seguridad en cuanto a que si buscas el producto lo vas a conseguir; Efectividad, es decir, el producto que estás comprando va a ser efectivo para lo que te lo quieres tomar; Accesibilidad, es decir lo puedes pagar y la Disponibilidad, quiere decir que lo vas a conseguir, está en toda Venezuela, hasta en la farmacia más chiquita de esta país tu vas a conseguir un producto LETI.</p> <p>Entonces, esta propuesta de valor sumada a los años de historia, que ha sido de manera ininterrumpida, hace que las personas sientan que vale la pena trabajar aquí.</p>
<p>4. ¿Cómo cree que la comunicación interna puede fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores del Grupo LETI?</p>	<p>Definitivamente es la manera que tenemos para poder hablarle a nuestra gente. A través de la comunicación interna se comunica el sentido de la compañía.</p> <p>Anteriormente la compañía tenía muchas áreas, cada área tenía un logo, una misión, una visión y unos valores, un eslogan... sin embargo éramos todos parte de Grupo LETI. En la medida en que tú comuniques a tus colaboradores lo que estás haciendo, los logros, los productos que lanzaste, cuántas unidades se produjeron y se vendieron, etc. hace que las personas se sientan parte de un grupo, de un colectivo.</p> <p>La información es poder, y a través de la comunicación interna se puede lograr que una masa se mueva hacia uno u otro objetivo. En la medida que los colaboradores estén informados de todo lo que sucede en la compañía va a ser mucho más productivo. La comunicación interna le da poder al colaborador que se siente parte de la compañía y el trabajo en equipo, definitivamente, genera buenos resultados.</p>

Anexo 5: Mapa de Empatía Juan Resiliente



Anexo 6: Mapa de Empatía María Comprometida



2025 PLANIFICACIÓN COMUNICACIONES INTERNAS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Do			30									
Lu			31									
Mi				1		2						1
Mi				2		3						2
Ju				3		4						3
Vi				4		5						4
Vi				5		6						5
Do				6		7						6
Lu	5	2	2	7	4	8	3	7	5	6	2	7
Lu	6	3	3	8	5	9	4	8	6	7	3	8
Mi	7	4	4	9	6	10	5	9	7	8	4	9
Mi	8	5	5	10	7	11	6	10	8	9	5	10
Ju	9	6	6	11	8	12	7	11	9	10	6	11
Vi	10	7	7	12	9	13	8	12	10	11	7	12
Vi	11	8	8	13	10	14	9	13	11	12	8	13
Do	12	9	9	14	11	15	10	14	12	13	9	14
Lu	13	10	10	15	12	16	11	15	13	14	10	15
Mi	14	11	11	16	13	17	12	16	14	15	11	16
Mi	15	12	12	17	14	18	13	17	15	16	12	17
Ju	16	13	13	18	15	19	14	18	16	17	13	18
Vi	17	14	14	19	16	20	15	19	17	18	14	19
Do	18	15	15	20	17	21	16	20	18	19	15	20
Do	19	16	16	21	18	22	17	21	19	20	16	21
Lu	20	17	17	22	19	23	18	22	20	21	17	22
Mi	21	18	18	23	20	24	19	23	21	22	18	23
Mi	22	19	19	24	21	25	20	24	22	23	19	24
Ju	23	20	20	25	22	26	21	25	23	24	20	25
Vi	24	21	21	26	23	27	22	26	24	25	21	26
Vi	25	22	22	27	24	28	23	27	25	26	22	27
Do	26	23	23	28	25	29	24	28	26	27	23	28
Lu	27	24	24	29	26	30	25	29	27	28	24	29
Mi	28	25	25	30	27		26	30	28	29	25	30
Mi	29	26	26	31	28		27		29	30	26	31
Ju	30	27	27		29		28		30	31	27	
Vi	31	28	28		30		29		31		28	
Do		29	29		31						29	

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Do			9									
Lu			10									
Mi			11									
Mi			12									
Ju			13									
Vi			14									
Vi			15									
Do			16									
Lu			17									
Mi			18									
Mi			19									
Ju			20									
Vi			21									
Do			22									
Do			23									
Lu			24									
Mi			25									
Mi			26									
Ju			27									
Vi			28									
Vi			29									
Do			30									

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Do			16									
Lu			17									
Mi			18									
Mi			19									
Ju			20									
Vi			21									
Vi			22									
Do			23									
Lu			24									
Mi			25									
Mi			26									
Ju			27									
Vi			28									
Vi			29									
Do			30									

Anexo 7: