

**CREACIÓN DE UN MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA
EMPRESA SUPER PETS PARA EL FORTALECIMIENTO DE SU CULTURA
ORGANIZACIONAL**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al
Título de Especialista en Comunicación
Organizacional, presentado por:**
García Grisanti, Eduardo Andrés,
CI 25589957

Asesorado por:

Bastidas, Gustavo
Asesor académico

Caracas, enero 2026

CARTA DE CONFIRMACIÓN DEL ASESOR ACADÉMICO

Quien suscribe, GUSTAVO E. BASTIDAS R., C.I. V-13.716.421, confirmo que el Trabajo Especial de Grado presentado por el estudiante GARCÍA GRISANTI EDUARDO ANDRÉS, C.I. V-25.589.957, cursante de la Especialización en Comunicación Organizacional, titulado "CREACIÓN DE UN MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA SUPER PETS PARA EL FORTALECIMIENTO DE SU CULTURA ORGANIZACIONAL", al cual me comprometí en orientar desde el punto de vista académico cumple con los requisitos para su presentación.

A los 11 días del mes de enero de 2026.



Nombre y Apellido: Gustavo Enrique Bastidas Ramírez. C.I.: V-13.716.421

DEDICATORIA

A mis papás, Angel y Carmen
A mis hermanos, Andreina y Angel
A Mikel y Vinicius
A mis amigos, Gaby, Marbe, Fran y Dani

AGRADECIMIENTOS

*A mi papá por siempre apostar por mí y ser mi mayor inversor.
A mi mamá por esa presión extra que necesito cuando empiezo a dudar.
A Vinicius y Andreina por su ayuda en la recta final
A mis compañeros de especialización
A la Universidad Monteávila
A mis tutores y profesores*



Lechería, Diciembre 2025

Señores UNIVERSIDAD MONTEÁVILA ESPECIALIZACIÓN EN
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Presente.-

Reciban un cordial saludo, en nombre de Super Pets.

Por medio de la presente, les informamos que hemos autorizado al ciudadano Eduardo Andrés García Grisanti, titular de la cédula de identidad N° V-25.589.957, cursante de la Especialización en Comunicación Organizacional, para que realice el estudio denominado: "CREACIÓN DE UN MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA SUPER PETS PARA EL FORTALECIMIENTO DE SU CULTURA ORGANIZACIONAL", trabajo que desarrollará sobre nuestra empresa, y que tendrá fines estrictamente académicos.

Sin más a qué hacer referencia, se despide de uds.

Atentamente,

Angel García Clavier
Gerente General de Super Pets



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**CREACIÓN DE UN MANUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA
SUPER PETS PARA EL FORTALECIMIENTO DE SU CULTURA
ORGANIZACIONAL**

Autor: Eduardo Andrés García Grisanti

Tutor: Gustavo Bastidas

Fecha: Enero 2026

RESUMEN:

El presente Trabajo Especial de Grado tiene como objetivo diseñar un manual de comunicación interna para la empresa Super Pets, orientado a fortalecer su cultura organizacional y optimizar los procesos comunicativos internos. La investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. Se aplicó una encuesta censal a la totalidad de los colaboradores y se realizaron entrevistas semiestructuradas a la gerencia y a expertos en comunicación interna, lo que permitió obtener una visión integral del estado actual de la comunicación organizacional. Los resultados evidenciaron fortalezas como un clima laboral positivo y claridad en los objetivos institucionales, así como debilidades relacionadas con la dependencia de canales informales, limitada participación y escasa continuidad en programas de formación y reconocimiento. A partir de este diagnóstico, se creó una propuesta de manual de comunicaciones internas que establece lineamientos, canales, estilos y protocolos alineados con los valores y la identidad corporativa de la empresa. Se concluye que la implementación del manual contribuirá a mejorar la transparencia, el sentido de pertenencia, la cohesión interna y el compromiso de los colaboradores, favoreciendo así el desempeño organizacional y la consolidación de una cultura corporativa sólida.

PALABRAS CLAVE:

Comunicación interna, cultura organizacional, manual de comunicación

INDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN:.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I.....	12
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
CAPÍTULO II.....	17
Misión, visión y valores organizacionales.....	20
CAPÍTULO III.....	25
Historia de la organización.....	25
Marco filosófico.....	25
Organigrama.....	29
Sector de producción de actividad económica.....	29
Audiencia o público consumidor.....	30
Análisis de competidores.....	31
CAPÍTULO IV.....	33
Tipo de investigación.....	33
Población y muestra.....	33
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	33
CAPÍTULO V.....	37
Respuestas de las entrevistas a expertos.....	37
Resultados de la encuesta.....	51
Clima laboral y reconocimiento.....	56
CAPÍTULO VI.....	60
Propuesta de manual de comunicaciones internas para la empresa Super Pets..	60
Análisis Institucional.....	60
Análisis DOFA.....	61
Análisis DOFA cruzado.....	64

Objetivos del manual.....	65
Objetivo general.....	65
Objetivos específicos.....	65
Mapa de públicos.....	66
Desarrollo de estrategia según los objetivos.....	67
Lineamientos gráficos y comunicacionales de la propuesta.....	74
CAPÍTULO VII.....	80
RECOMENDACIONES.....	81
REFERENCIAS.....	82
APÉNDICE.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figure 1. Organigrama de la empresa. Fuente: Elaboración propia (2025).	29
Figure 2. Gráfica 1. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).	52
Figure 3. Gráfica 2. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).	53
Figure 4. Gráfica 3. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).	53
Figure 5. Gráfica 4. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).	54
Figure 6. Gráfica 5. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).	54
Figure 7. Gráfica 6. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).	54
Figure 8. Gráfica 7. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).	55
Figure 9. Gráfica 8. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).	55
Figure 10. Gráfica 9. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).	56
Figure 11. Gráfica 10. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).	56
Figure 12. Gráfica 11. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).	57
Figure 13. Gráfica 12. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).	57
Figure 14. Gráfica 13. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).	58
Figure 15. Mapa de públicos. Elaboración propia (2025)	67

ÍNDICE DE TABLAS

Table 1. Ítems de la encuesta aplicada	35
Table 2. Respuestas de las entrevistas a expertos. Elaboración propia (2025).	51
Table 3. . Resumen de actividades según los objetivos. Elaboración propia (2025)	74

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es fundamental “para los procesos de reinvención, de cambio y transformación que requieren las organizaciones para no sucumbir ante las exigencias del entorno”, Fuguet (2024). De igual forma, en un clima cada vez más dinámico y competitivo, las empresas se enfrentan al desafío de fortalecer sus procesos internos de comunicación para garantizar la coherencia entre el discurso y las prácticas cotidianas.

El presente trabajo se enfoca en el análisis de la comunicación organizacional de la empresa Super Pets, ubicada en Lechería, estado Anzoátegui. El estudio parte de una visión general sobre la importancia de la comunicación interna y avanza hacia un abordaje específico de la cultura organizacional de la empresa.

El objetivo principal de este trabajo es elaborar un manual de comunicaciones que brinde a la empresa herramientas diversas y dinámicas para fortalecer sus procesos internos. Para ello, se empleó una metodología que incluyó la aplicación de encuestas a los trabajadores y una entrevista al gerente de la empresa, lo que permitió recopilar información cuantitativa y cualitativa sobre las percepciones del personal. A su vez, se consultaron a tres expertos en la materia que dieron información valiosa y actualizada sobre prácticas efectivas en materia de comunicación interna.

La investigación se estructura en seis capítulos. En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema, donde se describen los objetivos, la justificación del estudio y su delimitación. El segundo capítulo corresponde al marco teórico, en el cual se desarrollan los principales conceptos y enfoques teóricos relacionados con la comunicación organizacional y bases legales que influyen en la organización.

En el tercer capítulo se expone el marco referencial, que expone la historia de la organización, su estructura jerárquica, sector económico en el que opera, su público y principal competencia. El cuarto capítulo describe el marco metodológico, detallando el tipo de investigación, el enfoque, las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección y el análisis de la información. En el quinto capítulo se desarrolla

la propuesta, consistente en la presentación del manual de comunicación interna orientado a fortalecer los procesos comunicacionales y el clima organizacional. Finalmente, el sexto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El panorama empresarial global actual se caracteriza por una constante volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA). En este entorno, las organizaciones que no logran adaptarse y transformarse corren el riesgo de volverse irrelevantes. Como bien señala Fuguet (2024) las comunicaciones internas “se han convertido en un factor crítico para los procesos de reinversión, de cambio y transformación organizacional que requieren las empresas para no sucumbir ante las exigencias del entorno”. Es por ello que resulta imperativo que las organizaciones cuenten con una guía que las ayude a transitar con éxito los procesos que el entorno les demanda.

Este tipo de comunicación no solo ayuda a robustecer a una empresa ante los desafíos externos, sino que también la blindo ante debilidades internas: “Una comunicación interna eficaz es fundamental para el alineamiento estratégico, el compromiso de los empleados y el desarrollo de una cultura organizacional coherente” (Argenti, 2009).

Numerosos estudios de consultoras como Gallup (2025) han demostrado consistentemente la correlación directa entre una comunicación interna deficiente y la baja moral, alta rotación de personal y disminución de la productividad. El estudio reveló que las empresas con empleados altamente comprometidos superan a sus competidores en un 21% en productividad. Mientras que la carencia de información relevante y oportuna genera frustración, incertidumbre y una sensación de desconexión que impacta directamente en el desempeño individual y colectivo.

En este escenario, se encuentra Super Pets, una empresa que luego de 20 años en el mercado, sigue siendo una de las tiendas de mascotas pioneras en el oriente del país, y una de las más grandes con más de 20 empleados en nómina. Esto le ha permitido tener una sólida presencia en la ciudad de Lechería, estado Anzoátegui, y la ha posicionado como una marca confiable, cercana y en constante expansión.

Sin embargo, luego de dos décadas de crecimiento, la empresa carece de

procesos claros, comunicaciones efectivas y canales de comunicación que ayuden a sus trabajadores a estar informados de forma pertinente con los asuntos de interés. Así como brindarle otros beneficios asociados a la comunicaciones internas como “la construcción de relaciones, sentido de pertenencia y confianza organizacional” (Cornelissen, 2020).

Ante esta realidad, la creación de un Manual de Comunicaciones Internas surge como una “herramienta necesaria y oportuna para fortalecer valores, consolidar una verdadera cultura corporativa y favorecer la identidad propia de la institución” (Oyarvide, Reyes & Montaña, 2017).

Y surge la pregunta: ¿Es posible crear un manual de comunicaciones internas que contribuya a mejorar el desempeño de los empleados en Super Pets?

Objetivo General

Crear un manual de comunicación interna para la empresa Super Pets, que fortalezca la cultura organizacional y facilite los procesos comunicativos dentro de la organización.

Objetivos Específicos

- 1.- Realizar un análisis de entorno, enfocado principalmente en el estado actual de la comunicación interna en Super Pets, identificando fortalezas, debilidades y necesidades comunicacionales dentro de la organización.
- 2.- Analizar los elementos clave de la cultura organizacional de Super Pets para asegurar que el manual propuesto esté alineado con sus valores, visión y misión institucional.
- 3.- Elaborar un manual estructurado que contenga lineamientos, canales, estilos y protocolos de comunicación interna adaptados a las dinámicas y necesidades específicas de la empresa.

Justificación

En Venezuela, las empresas cada vez cuentan con menos elementos para

poder garantizar un mediano, corto, largo plazo a sus trabajadores Acosta (2021). No obstante, muchas de ellas encuentran la manera de hacerse un lugar entre un mercado tan competitivo como indescifrable. En esta línea, Maslach y Leiter (1997) señalan que “las organizaciones que promueven apoyo social, equidad y significado reducen el agotamiento y aumentan la efectividad”.

En este sentido, la comunicación interna se configura como un pilar estratégico esencial para el funcionamiento organizacional: permite alinear a los equipos con los objetivos institucionales, fomentar el sentido de pertenencia y mejorar el clima laboral. Como concluye el equipo editorial de Vorecol (2024), las organizaciones con una comunicación interna efectiva producen empleados más comprometidos y un ambiente de trabajo colaborativo, lo que se traduce en menores índices de rotación y mayor productividad.

Según Chiavenato (2011), “la comunicación organizacional es esencial para integrar a los miembros de una empresa, orientarlos en sus tareas y coordinar sus esfuerzos hacia los fines comunes”. De esta manera, resulta imperativo que las empresas cuenten con un manual de comunicaciones internas, este las ayudaría a estandarizar procesos comunicacionales, reducir la desinformación y facilitar la interacción entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización.

Por otra parte, un estudio de Deloitte (2024), asegura que 94% de los ejecutivos y 88% de los empleados creen que una cultura organizacional sólida es fundamental para el éxito de una empresa. Además, una cultura organizacional positiva no solo mejora la satisfacción laboral de los empleados, sino que también impacta directamente en el éxito y la competitividad de la empresa en el mercado.

Esto se puede contrastar con otro aspecto del informe mencionado al comienzo de este apartado. En él se indica que “crear un ambiente de trabajo atractivo, con excelencia y satisfactorio es esencial para atraer y retener una fuerza laboral talentosa”.

De acuerdo con un reportaje de la agencia EFE (2021), Iván Acosta, director de PGA Group, empresa líder en gestión de talento humano en Venezuela, señaló que las empresas tuvieron que crear “incentivos de permanencia”, mejorar las

condiciones de trabajo y aplicar mecanismos de flexibilidad para no perder talentos indispensables en sus procesos productivos.

En este entorno desafiante, las empresas deben enfocarse en crear una cultura organizacional sólida y en implementar estrategias que promuevan el bienestar emocional de sus empleados, con el fin de mantener la motivación y el compromiso necesarios para superar las adversidades actuales.

Autores como Bate (2005) sostienen que la cultura organizacional y la estrategia empresarial son elementos intrínsecos y no dissociables de un mismo proceso de gestión. Complementando esta perspectiva, Zamani et al. (2012) enfatizan que la cultura de una organización no solo sirve como un factor cohesionador que une a sus miembros, sino que también actúa como un potente catalizador para el desempeño y el fomento del compromiso de los empleados con la entidad.

Por otro lado, la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, normas, creencias y prácticas compartidas que definen el comportamiento de sus miembros, representa un activo intangible que incide directamente en la identidad, desempeño y sostenibilidad de la empresa.

Robbins y Judge (2013) afirman que “la cultura organizacional influye de forma significativa en cómo se sienten, piensan y actúan los empleados dentro de una organización”. De ahí que fortalecerla a través de estrategias de comunicación estructuradas no sólo es pertinente, sino necesario en un entorno laboral contemporáneo cada vez más competitivo y cambiante.

Como aseguran Cuenca y Verazzi (2018), “comunicar sin planificar puede ser tan malo como no comunicar”. Esta afirmación resalta la necesidad de estructurar los procesos comunicacionales de manera coherente, para evitar la improvisación que con frecuencia genera desinformación, desmotivación del personal o malentendidos que afectan la operatividad y el clima laboral.

Por otro lado, una comunicación interna efectiva no solo impacta positivamente el funcionamiento interno, sino que actúa como punto de partida para fortalecer la proyección externa de la organización. En palabras de Cuenca y Verazzi

(2018), “una buena comunicación interna es el primer paso para tener una buena comunicación externa. Las organizaciones no solo comunican a través del departamento de Comunicación, sino también mediante sus empleados, que se convierten en representantes de la marca en su entorno personal” .

En este sentido, los colaboradores que están alineados con los valores, la visión y los objetivos de la empresa se convierten en embajadores espontáneos de la cultura organizacional, influyendo positivamente en su entorno y reforzando la imagen institucional.

Alcance y delimitación

Este Trabajo Especial de Grado tiene como propósito diseñar un manual de comunicaciones internas para la empresa Super Pets, con el fin de contribuir al fortalecimiento de su cultura organizacional. En primer lugar el estudio contempla un diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna. En consecuencia se propone elaborar un manual que proponga lineamientos, prácticas y procesos comunicacionales alineados con la cultura organizacional de la empresa.

El proyecto busca mejorar la interacción entre los distintos niveles jerárquicos de la organización, promoviendo el sentido de pertenencia y la eficiencia en los flujos de información. Se espera que el manual sirva como una guía práctica para estandarizar y optimizar los procesos comunicativos internos, fortaleciendo así la identidad organizacional y la cohesión del equipo.

Para el estudio nos limitaremos a la empresa Super Pets, ubicada en Lechería, Estado Anzoátegui durante el período de un año entre Agosto y noviembre de 2025. El diagnóstico se enfocará exclusivamente en los procesos de comunicación interna con una muestra total de 20 trabajadores de Super Pets, que abarcan distintos niveles de la estructura organizacional: vendedores, personal administrativo, gerentes y directivos.

Por otro lado, a través de encuestas se evaluarán las características actuales de la comunicación interna, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Los resultados de este análisis permitirán sustentar la creación de un manual estructurado, adaptado a las necesidades reales de la empresa y orientado a

perfeccionar sus prácticas comunicativas internas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

Para el presente trabajo se tomaron como referencia distintas fuentes y trabajos que ayudan a dar luces sobre cómo la comunicación interna, y las estrategias de endomarketing contribuyen al fortalecimiento de la cultura organizacional y al compromiso de los colaboradores.

El primero de ellos es el de Foreman y Money (1995) cuyo trabajo y dedicación en medir el marketing interno de las empresas sirvió como fundamento para la elaboración del instrumento que se mostrará más adelante en el presente trabajo. Ellos aseguraron que si bien “los empleados son clientes internos, su satisfacción, compromiso y alineación con los objetivos de la empresa determinan el éxito de la organización en el mercado externo”.

Moret y Arcila (2009) afirman que la comunicación interna se corresponde directamente con el sistema cultural de una empresa. La conciben como un mecanismo crucial para compartir mensajes sobre los aspectos culturales entre los miembros de la organización. Asimismo, destacan su rol fundamental en el favorecimiento de las relaciones interpersonales y en la provisión de cohesión al equipo. Este planteamiento refuerza la premisa de que una comunicación interna efectiva no solo transmite información, sino que es un pilar activo en la construcción y el mantenimiento de una cultura organizacional fuerte y unificada.

Otro de los trabajos consultados, realizado por los investigadores Palafox, Ochoa y Hernández (2019) concluyó que la permanencia de los empleados en la empresa ayuda a construir férrea cultura organizacional: “Los principales hallazgos afirman que el bienestar laboral, misión, visión, valores, objetivos, liderazgo, participación, entre otros elementos influyen en la permanencia de las empresas”.

Para la elaboración del manual de comunicación interna, que forma parte de

la propuesta final de este trabajo se tomaron como referencia los aportes de Wilcox et al., (2006), quienes aseguran que todo plan de este estilo debe componerse de ocho elementos esenciales: situación, objetivos, públicos, estrategia, cronograma, presupuesto, evaluación, técnicas de seguimiento y observación.

De igual forma, se tomó como referencia, para la elaboración de dicho manual las orientaciones propuestas por Aced et al. (2021) en el Manual de Comunicaciones Internas de la Asociación de Directivos de Comunicación. En su trabajo, los autores aseguran que “llegado el momento de diseñar el plan de comunicación estratégica hay que concretar: Objetivos de comunicación interna, mapa de públicos, estrategia, acciones, canales (offline y online) y mensajes.

Bases teóricas

Comunicación

En primer lugar, resulta fundamental comprender la comunicación ya que se trata de la base de toda interacción humana y por ende organizacional. Desde una visión clásica, Berlo (1960) define la comunicación como el proceso mediante el cual se comparten significados a través de mensajes, destacando el rol del emisor, el mensaje y el receptor. Esta perspectiva es complementada por Schramm (1954), quien enfatiza que la comunicación no solo transmite información, sino que hace posible la organización social, convirtiéndose así en el fundamento de toda estructura colectiva.

Comunicación Organizacional

Sobre el concepto de comunicación se puede entender ahora el proceso llevado a las organizaciones. Goldhaber (1993) la concibe como el intercambio de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, mientras que Redding (1972) la define como "el proceso de crear y compartir significados dentro de un contexto organizacional formal".

En contraste, aunque Goldhaber destaca el intercambio en el proceso y las relaciones, Redding se apoya más en el componente simbólico y cultural de la comunicación, lo que permite entenderla como un proceso más allá de la simple

transmisión de información.

Comunicación Interna

La comunicación interna se refiere según Welch y Jackson (2007) al proceso que se da entre la gestión y los empleados, así como entre los propios colaboradores, con el fin de facilitar el logro de los objetivos organizacionales. Esta definición se amplía con el planteamiento de Kalla (2005), quien incluye tanto la comunicación formal como la informal, reconociendo que los intercambios no estructurados también influyen en la cultura y el clima laboral.

Plan de comunicación interna

La importancia de gestionar estratégicamente estos flujos comunicacionales conduce a la necesidad de un plan de comunicación interna. Fernández Souto y Puente Roda (2012) lo definen como "un instrumento de planificación que sistematiza, coordina y programa los flujos comunicativos de la empresa. Su elaboración responde a la necesidad de gestionar la comunicación de manera proactiva y coherente, asegurando que los mensajes clave lleguen a los públicos internos de forma efectiva y en el momento oportuno".

Esta visión se complementa con los aportes de Wilcox et al. (2006), quienes plantean que todo plan de comunicación debe contemplar elementos como la situación, los objetivos, los públicos, la estrategia, y la evaluación. De forma similar, Aced et al. (2021) destacan la necesidad de concretar objetivos, mapear públicos, definir acciones, canales y mensajes, reforzando la idea de que la planificación es clave para lograr coherencia y efectividad.

Canales de comunicación interna

En relación con los canales de comunicación interna, Brandolini y González (2005) establecen una distinción entre canales tradicionales y tecnológicos. "La diferencia principal entre ellos reside en que los canales tecnológicos tienden a utilizar un soporte digital (computadora). En cambio, los tradicionales se desarrollan a través del soporte papel (gráficos) o verbal".

Tradicionales: Cartas de bienvenida/ felicitación, Folletos, buzón de

comunicaciones/ actividades culturales/ encuesta de clima organizacional / desayunos de trabajo/ manual de procedimiento / cartelera / newsletter.

Tecnológicos: Intranet/ internet, blogs, e-mails/agenda electrónica / newsletter electrónico/ guías de preguntas frecuentes / foros / buzones electrónicos de sugerencias e ideas.

Misión, visión y valores organizacionales

Drucker (2006) sostiene que la misión organizacional define la razón de ser de una organización. En este sentido, la misión orienta la toma de decisiones estratégicas y operativas, además de contribuir a la alineación de los esfuerzos del personal con los objetivos institucionales.

Por el contrario, Kotter (2012) afirma que la visión representa la imagen del futuro deseado de la organización y funciona como un elemento movilizador del cambio. Al proporcionar dirección y sentido, la visión permite generar compromiso entre los colaboradores y facilita la cohesión interna en torno a metas compartidas.

Por último, autores como Robbins y Judge (2017), aseguran que los valores organizacionales constituyen principios fundamentales que guían el comportamiento individual y colectivo dentro de la organización. Estos valores influyen directamente en la cultura organizacional y, cuando existe coherencia entre el discurso y la práctica institucional, fortalecen la confianza, el clima laboral y la identidad corporativa.

Endomarketing

También conocido como marketing interno se refiere al conjunto de estrategias orientadas a tratar al empleado como cliente interno. Kotler y Keller (2006) lo conciben como “la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes”. Por otra parte, Regalado (2011) lo define como “ aquellas estrategias ejecutadas al interior de la organización para incentivar actitudes que eleven la satisfacción y el compromiso del cliente externo”.

Organización

Según Robbins y Coulter (2012), "una organización es un arreglo deliberado de personas para llevar a cabo un trabajo específico que ayuda a cumplir un propósito". Por otro lado, Mintzberg (1979) la describe como "una estructura en la que las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes".

Identidad corporativa

Van Riel y Balmer (1997) la definen como "la expresión tangible de lo que una organización es y lo que representa ante sus audiencias clave". Esta identidad debe ser coherente y reconocible, tanto interna como externamente, para construir una percepción sólida y alineada.

Propósito corporativo

El propósito corporativo representa la razón de ser de una organización más allá del beneficio económico. Se refiere a su compromiso con el entorno, la sociedad y sus valores fundamentales. Es el "por qué" que guía las decisiones, moviliza a los colaboradores y conecta emocionalmente con el entorno. Según Keller y Richey (2006), las marcas con propósito claro generan mayor lealtad y desempeño porque "conectan con las aspiraciones personales de empleados y consumidores". El propósito corporativo es, por tanto, una brújula ética y estratégica que fortalece la identidad organizacional.

Cultura

De acuerdo a Geertz (1973), "la cultura es un patrón de significados transmitidos históricamente, encarnados en símbolos, un sistema de concepciones heredadas expresadas en formas simbólicas".

En esta línea, Hofstede (1991) la describe como "la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros".

Mientras que para Vera et al. (2009) la cultura es concebida como un sistema de interrelaciones entre los procesos individuales ontogenéticos, los sociales e históricos del comportamiento colectivo en un corte de tiempo y los antropológicos e históricos, que hacen posible los productos culturales, con inclusión de las

manifestaciones artísticas, cotidianas, científicas, tecnológicas y las de tipo folclórico.

Por último, Solomon (2013) asegura que “la cultura es la personalidad de una sociedad e incluye ideas abstractas, como valores y cuestiones éticas y objetos materiales y servicios, automóviles, ropa, comida, arte y deportes, productos de la sociedad...es la acumulación de significados, rituales, normas y tradiciones compartidos por los miembros de una organización o sociedad”.

Cultura corporativa

Schein (2010) la define como “el conjunto de supuestos básicos que un grupo ha aprendido a lo largo del tiempo para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna”. Esta cultura influye directamente en la forma en que se comunican los equipos, se toman decisiones y se enfrentan los retos, impactando tanto en la productividad como en el bienestar laboral.

Orgullo de pertenencia

El orgullo de pertenencia es el sentimiento positivo que experimentan los empleados al identificarse con la empresa en la que trabajan. Se relaciona con la motivación, el compromiso y la fidelización del talento. Según Melián (2015), cuando los colaboradores sienten orgullo por la organización, son más propensos a involucrarse activamente, promoverla espontáneamente y alinear sus intereses personales con los objetivos corporativos. El orgullo de pertenencia se cultiva a través de una cultura coherente, reconocimiento constante y una comunicación interna efectiva.

Employee advocacy

El concepto de employee advocacy hace referencia al rol de los empleados como embajadores de marca. Se refiere a la promoción voluntaria y auténtica que los colaboradores hacen de su empresa, ya sea en redes sociales o en su entorno personal. Minchington (2013) sostiene que los empleados que se sienten valorados y alineados con el propósito organizacional tienen mayor disposición a hablar positivamente de la empresa. Esta práctica fortalece la reputación de marca y transmite credibilidad, ya que el mensaje viene de una fuente confiable y cercana al

público.

Employer branding

El employer branding o marca empleadora, es la estrategia que desarrolla una empresa para posicionarse como un lugar atractivo para trabajar. Según Barrow y Ambler (1996), es “la aplicación de técnicas de gestión de marca al ámbito del empleo”, con el objetivo de atraer, retener y motivar al talento. Un employer branding bien construido genera diferenciación, reduce los costos de contratación y mejora el engagement. Este posicionamiento se construye a partir de la experiencia real del empleado, lo que hace que la comunicación interna sea clave para sostenerlo.

Imagen interna de marca

La imagen interna de marca es la percepción que los colaboradores tienen sobre la organización en términos de confianza, valores, coherencia y reputación interna. Esta imagen influye directamente en el clima laboral, la productividad y la fidelización del personal. De acuerdo con Hatch y Schultz (2003), existe una relación estrecha entre identidad, cultura e imagen corporativa; cuando hay alineación entre lo que la empresa dice, lo que hace y cómo lo vive internamente, la imagen se fortalece y genera cohesión entre los empleados.

Bases legales

El presente trabajo se sustenta en un marco legal referido a aquellas leyes que abogan por los derechos de los trabajadores, la gestión empresarial y la importancia de la cultura organizacional en el desarrollo del talento humano. Se tomaron en cuenta normativas nacionales e internacionales.

Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU, 1948)

En su artículo 23 establece el derecho de toda persona al trabajo en condiciones dignas, promoviendo la integración y el bienestar en los espacios laborales al afirmar que “Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo”.

En cuanto a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela,

contamos con los siguientes artículos:

- Artículo 03: “El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía de cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos consagrados en esta Constitución. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines”.

- Artículo 19: “El Estado garantizará a toda persona, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos. Su respeto y garantía son obligatorios para los órganos del Poder Público de conformidad con esta Constitución, con los tratados sobre derechos humanos suscritos y ratificados por la República y con las leyes que los desarrollen”.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras

En cuanto al Decreto de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras tenemos:

- Artículo 26: “Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la Ley que rige la materia. El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador”.

- Artículo 30: “Toda persona es libre para dedicarse al ejercicio de cualquier actividad laboral sin más limitaciones que las previstas en la Constitución y las que establezcan las leyes. Ninguna persona podrá impedirle el ejercicio del derecho al trabajo a otra, ni obligarla a trabajar contra su voluntad”.

En el artículo 349 de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las

Trabajadoras se afirma que “Los patronos y patronas contribuirán con el fortalecimiento de la práctica deportiva, la actividad física, la recreación y la educación física, conforme establece la ley que rige la materia.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

Historia de la organización

Super Pets inició como una pequeña empresa familiar en Lechería siendo una de las pocas en la región para el año 2000. En sus inicios se desarrollaron como cualquier empresa pequeña: en su primera sede, la tienda no contaba con más de 140 metros cuadrados, sin embargo el espíritu de servicio de sus trabajadores así como su carisma lo fueron consolidando como una institución, no solo para tenedores de mascotas sino también para ciudadanos que algún punto requieren alguna consulta veterinaria.

Con el paso de los años, la sede se fue transformando en una más grande no solo en tamaño sino en personal. Con al menos 20 empleados entre los que se encuentran profesionales de diversas áreas como médicos veterinarios, peluqueros caninos, abogados, administradores, relacionistas industriales, entre otros es una fuente de trabajo importante.

Actualmente la sede de la tienda está ubicada en la Avenida Diego Bautista Urbaneja, la vía principal y más transitada de la ciudad, siendo además la tienda y clínica veterinaria más grande de la zona.

En años recientes y para hacerle frente a un mercado mucho más competitivo, tanto a nivel de infraestructura como de innovación Super Pets se ha dedicado a brindarles aún más servicios a sus trabajadores como transporte, bonos de rendimiento y de alimentación, y en el otro frente, de cara a los consumidores ha organizado eventos educativos como charlas, conferencias jornadas veterinarias y más recientemente la Super Pets Walk, una caminata que involucra a toda la familia y a mas de 1000 vecinos de toda lecheria, Barcelona y Puerto La Cruz.

Marco filosófico

Misión

En Super Pets, se dedican al bienestar integral de las mascotas, brindando productos y servicios de la más alta calidad. Más que una tienda, somos un espacio de cuidado y amor, con un equipo comprometido en ofrecer atención veterinaria, alimentación premium, peluquería, accesorios y tecnología pet-friendly. Más que un sitio completo para el cuidado de las mascotas también sentimos un compromiso con brindar educación y fortalecer el vínculo entre las mascotas y sus familias, porque para nosotros, amor, familia y mascota son lo mismo.

Visión

Su visión es ser la red de bienestar animal líder en el oriente del país, expandiendo sus sucursales a todo el país y luego en países como Panamá y consolidándose como un referente en el cuidado integral de las mascotas. Aspiran a seguir innovando con tecnología y servicios de vanguardia, promoviendo una cultura de tenencia responsable y bienestar animal en cada comunidad a la que se llegue.

Valores

Respeto y compromiso con los clientes (Mascotas y propietarios)

En Super Pets, la base de todo lo que hacemos es el respeto y el compromiso inquebrantable hacia nuestros clientes. Esto significa reconocer la importancia tanto de las mascotas, a quienes vemos como miembros valiosos de la familia, como de sus dueños. Entendemos que cada mascota es única, con sus propias necesidades y personalidades, y que cada propietario deposita su confianza en nosotros para su cuidado y bienestar.

Nuestro compromiso se traduce en una atención individualizada, en escuchar activamente las inquietudes de los dueños y en tratar a cada animal con la delicadeza y el cariño que se merece. Nos esforzamos por crear un ambiente donde tanto humanos como animales se sientan cómodos, seguros y valorados, asegurando que cada interacción refleje nuestra profunda consideración por su bienestar.

Calidad de servicios y productos

La calidad es el pilar de nuestra oferta en Super Pets. Nos comprometemos a

proporcionar únicamente los mejores productos y servicios disponibles en el mercado. Esto implica una selección rigurosa de alimentos, accesorios, juguetes y artículos de higiene que cumplan con los más altos estándares de seguridad y eficacia.

En cuanto a los servicios, desde el asesoramiento en tienda hasta el cuidado de grooming o cualquier otra prestación, nos aseguramos de que sean ejecutados por profesionales capacitados y con el máximo rigor. Nuestro objetivo es que cada compra o servicio supere las expectativas de nuestros clientes, contribuyendo directamente a la salud y felicidad de sus mascotas.

Satisfacción al cliente

La satisfacción al cliente es nuestra máxima prioridad y la métrica definitiva de nuestro éxito. En Super Pets, no solo buscamos cumplir con las expectativas de nuestros clientes, sino superarlas en cada interacción. Desde el momento en que entran por la puerta hasta después de su compra o servicio, queremos que su experiencia sea excepcional.

Esto implica no solo ofrecer productos y servicios de alta calidad, sino también un servicio al cliente empático, resolutivo y eficiente. Estamos siempre dispuestos a escuchar comentarios, resolver problemas y adaptar nuestras ofertas para garantizar que tanto las mascotas como sus dueños se sientan completamente satisfechos y felices con su elección de Super Pets.

Excelencia profesional

En Super Pets, aspiramos constantemente a la excelencia profesional. Esto significa que cada miembro de nuestro equipo está dedicado a mejorar continuamente sus habilidades, conocimientos y desempeño. Fomentamos un ambiente de aprendizaje constante, donde la capacitación y la actualización sobre las últimas tendencias en cuidado animal y productos son fundamentales.

La excelencia profesional también se refleja en la atención al detalle, la proactividad para anticipar las necesidades de nuestros clientes y la capacidad de ofrecer asesoramiento experto y confiable. Queremos que cada interacción con nuestro personal transmita confianza, conocimiento y un compromiso genuino con el

bienestar animal.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es esencial para el éxito de Super Pets. Entendemos que solo a través de la colaboración, la comunicación abierta y el apoyo mutuo podemos alcanzar nuestros objetivos comunes y brindar la mejor experiencia a nuestros clientes. Cada miembro del equipo, desde la atención en caja hasta el personal de almacén y los peluqueros, juega un papel crucial.

Fomentamos un ambiente donde se valora la diversidad de ideas, se comparten conocimientos y se celebra el éxito colectivo. Creemos que un equipo cohesionado y armonioso se traduce directamente en un servicio más eficiente y una experiencia más agradable para nuestras mascotas y sus dueños.

Orientación al cambio

En el dinámico mundo de las mascotas, la orientación al cambio es un valor fundamental para Super Pets. Nos mantenemos abiertos y adaptables a las nuevas tendencias del mercado, las innovaciones en productos y servicios, y los avances en el cuidado animal. No tememos experimentar y mejorar, buscando siempre formas más eficientes y efectivas de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Esta mentalidad proactiva nos permite anticipar desafíos, adoptar nuevas tecnologías y ofrecer soluciones creativas. Estamos comprometidos con la mejora continua, asegurando que Super Pets se mantenga relevante, competitivo y a la vanguardia en la industria de las mascotas.

Honestidad

La honestidad es la base de todas nuestras relaciones en Super Pets, tanto con nuestros clientes como dentro de nuestro equipo. Nos comprometemos a actuar con integridad, transparencia y ética en cada decisión y en cada interacción. Esto significa ser veraces sobre nuestros productos y servicios, transparentes en nuestros precios y siempre cumplir nuestras promesas.

Creemos que la honestidad construye confianza, y la confianza es esencial para establecer relaciones duraderas con nuestros clientes. En Super Pets, la ética

no es solo un principio, sino una práctica diaria que garantiza la credibilidad y reputación de nuestra empresa.

Organigrama



Figure 1. Organigrama de la empresa. Fuente: Elaboración propia (2025).

Sector de producción de actividad económica

Super Pets opera dentro del sector terciario o de servicios, específicamente en la rama de servicios especializados para mascotas y comercio minorista de productos animales.

Este sector engloba una variedad de actividades económicas que no implican la producción de bienes primarios (agricultura, minería) ni la manufactura (industria). En el caso de Super Pets, sus actividades se desglosan de la siguiente manera:

- **Comercio Minorista Especializado:** Venta directa al consumidor final de una amplia gama de productos premium para mascotas (alimentos, accesorios, juguetes, higiene, etc.).
- **Servicios Veterinarios:** Provisión de atención médica especializada a animales (consultas, diagnósticos, cirugías, tratamientos y hospitalización). Medicina

preventiva, curativa y posiblemente especializada.

- Farmacia Veterinaria: Dispensación de medicamentos, vacunas y otros productos farmacéuticos exclusivos para animales, bajo prescripción o asesoramiento veterinario.
- Servicios de Estética y Cuidado Animal: Peluquería canina, que implica no solo corte y aseo, sino también tratamientos específicos para el pelaje y la piel de las mascotas.

En conjunto, Super Pets es un centro integral de bienestar y cuidado animal, ofreciendo una propuesta de valor diversificada que abarca desde la alimentación hasta la salud y la estética de las mascotas. Su ubicación en Lechería, una zona con un perfil socioeconómico que probablemente valora estos servicios premium, refuerza su posicionamiento en este sector especializado.

Audiencia o público consumidor

Según Kotler y Armstrong (2017), el público objetivo se define como un segmento con necesidades específicas y disposición de compra, segmentado por factores demográficos y conductuales.

Tomando esto en consideración, se puede afirmar que el público consumidor de Super Pets está conformado por hombres y mujeres, principalmente residentes en la ciudad de Lechería, estado Anzoátegui. Asimismo, se caracteriza por poseer un nivel socioeconómico medio-alto, ya que, si bien la tienda ofrece una amplia variedad de productos y servicios, estos no se encuentran entre los más económicos de la zona. Este público está compuesto por personas que poseen mascotas y que buscan productos y servicios de calidad superior para su cuidado y bienestar.

Podríamos describirlo más ampliamente con las siguientes características.

- Dueños de mascotas preocupados por el bienestar animal que consideran a sus mascotas como miembros de la familia y están dispuestos a invertir significativamente en su salud, nutrición y confort.
- Residentes de la ciudad Lechería y municipios cercanos del estado

Anzoátegui (como el norte de la zona metropolitana de Barcelona-Puerto La Cruz) que valoran la conveniencia de una oferta completa en un solo lugar.

- Personas que prefieren marcas reconocidas, alimentos de alta gama, accesorios duraderos y tecnología avanzada para el cuidado de sus animales, priorizando la calidad sobre el precio.
- Propietarios que requieren atención médica veterinaria especializada, diagnósticos precisos, tratamientos avanzados y un equipo profesional altamente capacitado y con infraestructura moderna.
- Clientes que buscan servicios de peluquería canina que van más allá del corte básico, incluyendo tratamientos específicos y un manejo profesional de sus mascotas.

Análisis de competidores

Kotler y Armstrong (2012) definen a los competidores como aquellas compañías que ofrecen productos y empresas que tratan de satisfacer la misma necesidad de los clientes o establecer relaciones con el mismo grupo de clientes. En consecuencia, Super Pets opera en un mercado con diversas formas de competencia, que van desde establecimientos especializados hasta opciones de menor costo que no necesariamente ofrecen productos exclusivamente para mascotas..

Competidores directos

- Tiendas y clínicas veterinarias del área metropolitana de Barcelona como PetMania, Zona Pet, Agropet son los competidores más directos de Super Pets, ya que ofrecen servicios y productos similares (consultas, cirugías, alimentos especializados, accesorios).
- Clínicas veterinarias con atención integral como Galenos Center representa una competencia directa en servicios veterinarios. Aunque su enfoque difiere de la cualidad todo en uno que caracteriza a Super Pets.

Competidores Indirectos

- Grandes tiendas de bajo costo como Mango Bajito y abastos populares, aunque no son especializadas, ofrecen productos básicos para mascotas (alimentos genéricos, juguetes económicos) a precios muy competitivos. Compiten por el volumen y el precio, desviando a clientes que no buscan productos premium o servicios especializados.
- Empresas de e-commerce como Mercado Libre permiten a los consumidores acceder a una amplia variedad de productos para mascotas, a menudo a precios competitivos y con la comodidad de la entrega a domicilio.
- Emprendimientos de peluquería canina en casa suelen ofrecer servicios iguales a los de Super Pets pero a menudo más económicos y con flexibilidad horaria. Sin embargo, estos carecen de la infraestructura, los tratamientos especializados y la certificación que una peluquería profesional puede ofrecer

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo híbrido, debido a que integra tanto enfoques cuantitativos como cualitativos. Al respecto, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que este enfoque constituye un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta.

Este enfoque permite recibir una visión más completa del panorama de la organización desde el punto de vista de las comunicaciones internas, obteniendo testimonios de experiencias subjetivas, así como datos cuantitativos.

Población y muestra

La población estará conformada por los 20 trabajadores que integran la nómina de Super Pets: tanto personal administrativo como operativo de la empresa, ubicada en Lechería, estado Anzoátegui. Esta representa los diferentes niveles jerárquicos y funciones dentro de la empresa, siendo actores clave en los procesos de comunicación interna.

Dado que el universo es finito y accesible en su totalidad, se realizó un censo poblacional. Según Arias (2012), en un censo se incluyen todos los elementos de la población, por lo que no es necesario aplicar fórmulas de muestreo, ya que la muestra es coincidente con la población. Esta selección permite que los resultados obtenidos sean un reflejo fiel de la realidad de todos los colaboradores de la organización.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo mediante la aplicación de técnicas que responden al enfoque híbrido de la investigación. Al respecto, Hurtado (2012) define las técnicas de recolección como las distintas formas o maneras de

obtener la información necesaria para el estudio. En este sentido, se seleccionaron la entrevista y la encuesta como instrumentos primordiales

Según Díaz-Bravo et al. (2013), la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar.

Bajo esta premisa, se aplicaron realizaron dos modelos de entrevistas: una al gerente general de la empresa, el señor Angel Clavier y a otra a tres especialistas en materia de comunicaciones internas: Mercedes Nagel, Analista de Asuntos Públicos en Chevron; Jesús Lozada Gerente de Estrategias de Comunicación y Contenidos en Empresas Polar y Ximena Sánchez Aquique, profesora de la Universidad Católica Andrés Bello, experta en comunicaciones corporativas.

Estos encuentros permitieron captar perspectivas tanto cercanas a la operatividad de la empresa, como de visiones estratégicas por parte de expertos. En ella pudimos conocer algunas prácticas de la empresa así como formas de vivir la cultura organizacional, información que posteriormente fue contrastada con los aportes de los especialistas. Los testimonios obtenidos resultaron fundamentales para sustentar y desarrollar el manual de comunicación interna propuesto.

Complementariamente, se utilizó una encuesta a los empleados como herramienta cuantitativa. En palabras de Casas et al. (2003), la encuesta constituye un método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática.

En este sentido, el instrumento se aplicó a la totalidad de los 20 empleados de la nómina de Super Pets, con el objetivo de cuantificar el nivel de satisfacción, la efectividad de los canales actuales y la percepción de la identidad corporativa.

El cuestionario, hecho con ayuda de la herramienta de Google Forms, fue enviado por medio de Whatsapp a las 20 personas de la organización, el cual debía ser llenado en un tiempo máximo de 7 días continuos.

Los datos obtenidos de toda la muestra brindaron la base estadística necesaria para justificar la implementación de las mejoras propuestas en el manual.

Para la encuesta se aplicó un cuestionario estructurado basado en la Internal Marketing Scale (IMS) desarrollada por Foreman y Money (1995), el cual evalúa la efectividad con que la organización transmite información, valores y objetivos a sus empleados.

Se escogió este cuestionario como modelo ya que permite identificar la percepción de los empleados respecto a la comunicación interna, el desarrollo profesional y el apoyo gerencial.

El cuestionario aplicado estuvo conformado por 13 ítems distribuidos en tres dimensiones principales:

- Comunicación interna, que mide la claridad y efectividad de la información organizacional.
- Desarrollo y formación del personal, que evalúa las oportunidades de capacitación y crecimiento.
- Desarrollo y formación del personal, que analiza el nivel de respaldo, motivación y valoración del trabajador por parte de la dirección.

Cada ítem fue evaluado mediante una escala Likert de cinco puntos, donde 1 representa “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”. Esta escala permite obtener datos cuantificables y comparables sobre las percepciones de los empleados.

ITEMS	RESPUESTAS
5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo ni desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

Table 1. Ítems de la encuesta aplicada

El cuestionario se aplicó de forma anónima y voluntaria a la muestra seleccionada, garantizando la confidencialidad de la información y el uso exclusivo de los datos para fines académicos.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Respuestas de las entrevistas a expertos

Del análisis de las entrevistas realizadas a los especialistas en comunicación interna se desprende que no existe un canal de comunicación interna universalmente más efectivo que otros, sino que los canales se deben escoger en función de la naturaleza, tamaño, cultura y composición del público interno de cada organización.

Los expertos coincidieron en que es fundamental conocer a la audiencia interna, comprender cómo procesa la información y adaptar los canales a sus dinámicas, combinando herramientas formales e informales (como el correo electrónico si aplica, WhatsApp, boletines, carteleras, intranet, reuniones presenciales), con el fin de garantizar mayor alcance y comprensión del mensaje.

En relación con la gestión de rumores y la desinformación, los entrevistados destacaron la importancia de una comunicación oportuna, transparente y prioritaria hacia los públicos internos.

Estos coincidieron que se debe informar primero a los colaboradores sobre decisiones relevantes ya que esto permite reducir la incertidumbre, fortalecer la confianza y convertirlos en multiplicadores del mensaje.

Asimismo, resaltaron que el secretismo y la falta de coherencia comunicacional fomentan los rumores, por lo que se recomiendan promover políticas de puertas abiertas, comunicación bidireccional y un equilibrio entre mensajes escritos y orales.

Respecto a la alineación con la misión, visión y valores, los especialistas coincidieron en que estos elementos deben manifestarse en acciones concretas del día a día organizacional.

En contextos donde conviven distintas generaciones o donde no todos los trabajadores tienen acceso a herramientas digitales, enfatizaron en la necesidad de

diversificar los formatos comunicacionales. Es por ello que enfatizaron en el uso de materiales impresos, carteleras físicas y digitales, activaciones en espacios comunes y mensajes integrados en la rutina laboral.

En cuanto a la comunicación de cambios estructurales, financieros o gerenciales, los expertos señalaron que debe ofrecerse información suficiente para comprender el porqué de las decisiones, cuidando la confidencialidad y adaptando los mensajes al nivel de comprensión de cada grupo.

Asimismo, los expertos coincidieron en que la comunicación continua sobre la estrategia organizacional, los logros, los beneficios, las iniciativas sociales y los productos, junto con espacios de retroalimentación y medición, contribuye al fortalecimiento del clima laboral y la confianza interna.

En cuanto a los programas de formación y capacitación, determinaron que estos deben partir de las necesidades reales de los colaboradores y ser percibidos como un valor añadido, tanto para su desempeño laboral como para su desarrollo personal.

A continuación se presentan las respuestas detalladas de cada uno de los expertos consultados para este trabajo.

Pregunta	Mercedes Nagel	Jesús Lozada	Ximena Sánchez Aquique
1.- En tu experiencia, ¿cuáles son los canales de comunicación interna más efectivos?	No hay un canal de comunicación más efectivo que otro, sino es el canal que mejor responde a la organización en la que te encuentras. Es decir, lo más importante es conocer a tu	El tema de la cultura es importante en cada organización, pero porque eso también va a determinar cuáles son los canales de comunicación más efectivos y en unas organizaciones más pequeñas o más	Depende de la naturaleza de la organización. Si se tiene una organización completamente digitalizada, el uso de intranet es efectivo. Ahora, en organizaciones no

	<p>organización, entender cómo esa organización recibe información y cómo se comunica mejor:</p> <p>Las organizaciones más grandes, con estructuras mucho más formales, responden mejor al correo electrónico. Las organizaciones más pequeñas, o con gente más joven, pueden responder bien a información a través de WhatsApp, por ejemplo. Lo importante es conocer a la audiencia, entender a la audiencia y cómo esa audiencia procesa información. Comunicarte con ellos a través de esos canales y combinar canales, porque al final del día no todo el mundo va a procesar información ni de la misma manera ni a la misma velocidad.</p> <p>Uno tiene que tratar de apelar a la mayoría de la gente siempre.</p>	<p>dinámicas eso hace que por ejemplo, el WhatsApp o las comunicaciones digitales directas o el correo electrónico, sean como las vías principales de comunicación. Hay otras que son más grandes o que trabajan de forma remota sus equipos, obviamente el correo, pero también el boletín informativo interno.</p>	<p>100% digitalizadas, donde hay obreros sin acceso a computadora o teléfono, las carteleras funcionan, aunque parezcan obsoletas. Incluso cuando se tienen boletines digitales y todo vinculado con la intranet, una cartelera en zonas de libre esparcimiento (cafetín, descanso, entrada, salida, o lockers) es muy efectiva. Por supuesto, los boletines digitales y físicos en los que se destacan las experiencias y buenas prácticas de los colaboradores siguen siendo efectivos.</p> <p>Esto se debe a que representan reconocimiento, y el reconocimiento es vital para la comunicación interna.</p>
<p>2.-En organizaciones donde predominan con frecuencia rumores ¿qué prácticas recomiendas para reducir la desinformación y fortalecer los canales</p>	<p>Lo importante es que cuando hay una información importante que dar, hay que tratar</p>	<p>Para disminuir el rumor, creo que es muy importante la estrategia de comunicar internamente primero a</p>	<p>El rumor es algo muy difícil de manejar cuando las empresas funcionan bajo el</p>

oficiales?	<p>de que esta venga de canales oficiales primero. Tratar de evitar que haya bolas de chismes y rumores siempre y cuando esté en el control de la organización.</p> <p>Es decir, si por ejemplo, sabes que viene una reducción de personal, antes de que empiece el chisme, tú sacas una comunicación oficial dando la información justa y estrictamente necesaria.</p>	<p>los equipos internos antes que a lo externo. Eso ayuda a hacer parte de de la información a los colaboradores, a los equipos, los hace protagonistas, los hace partícipes, generas coherencia y consistencia en el mensaje, incluso los conviertes en multiplicadores de la información. Por tanto, lo interno siempre es clave, o sea, para evitar rumores siempre bajar la información. Hay cosas que incluso no se pueden escribir formalmente a veces por los canales internos o sea por un boletín, pero hay formas a través de reuniones formales o de espacios de discusión o kickoff o cara a caras reuniones directas con los equipos en donde verbalmente se puede bajar la información. Pero siempre es recomendable eh la información oportuna y directa para disminuir los rumores.</p>	<p>secretismo. Se debe cambiar completamente la política comunicacional e implementar una política de puertas abiertas de verdad, donde la información fluya coherentemente de arriba hacia abajo y viceversa. Los rumores siempre ocurren porque existe hermetismo, secretismo y dobles discursos. Para bajar los niveles de rumor se requiere un trabajo de psicología social dentro de las organizaciones. Se ha logrado intervenir organizaciones reduciendo el nivel de rumor cuando los gerentes se dan cuenta de la importancia de ser transparentes, de decir la verdad aunque duela, de ser asertivos. Además, si el canal de comunicación es solo escrito y le falta lo oral, o viceversa, se genera un <i>misunderstanding</i> y, por lo tanto, rumores.</p>
------------	---	---	---

<p>3.- ¿Qué estrategias de comunicación considera más efectivas para promover el compromiso de los empleados y asegurar su alineación con los valores, la misión y la visión corporativa?</p>	<p>Lo más importante es asegurarte de que la organización entienda para qué la organización hace lo que hace y entienda la filosofía de la compañía. Porque si tú como individuo, no te puedes identificar con los valores que están detrás de la empresa, nunca te sentirás parte.. Entonces, hay muchísimas estrategias para hacer esto. Yo soy partidaria de que hay que invertir en comunicar a la organización: qué se hace, por qué se hace, cómo se hace, cuál es el fin último, cómo escogemos a los clientes que escogemos o por qué escogemos a nuestros trabajadores. Todas esas cosas hacen que el empleado pueda sentirse identificado con los valores de la compañía y que tenga valores parecidos a los de la organización.</p>	<p>Más allá de comunicarlos de forma clara, tienes que acompañar y evidenciar que se están viviendo en la medida que los colaboradores puedan vivir los valores, la misión, la visión en acciones en su día a día, en ejemplos palpables. En la actuación de la marca o de la compañía, tanto en sus audiencias internas como externas. Eso hace que se genere una conexión real y sea una estrategia poderosa y consistente para que los trabajadores sientan una alineación. Que más allá de una misión impresa en una cartelera, en un cuadro, en una oficina o en las redes sociales de la marca, de la empresa. Lo importante es que la vivan y que tengan ejemplos palpables de su día a día, de cómo se traduce eso en acción.</p>	<p>En la medida en que los líderes comunican desde la coherencia y desde los valores vividos, se mejora el sentido de pertenencia. Los valores deben vivirse; no basta con que estén escritos en un papel, en la intranet, en una cartelera o en la entrada de la organización. Las personas quieren pertenecer a organizaciones que hacen lo que dicen. La comunicación es transversal a las organizaciones porque es transversal al ser humano. El ser humano es social en tanto en cuanto tiene palabra y puede vincularse con el otro, no solo desde la palabra sino desde las emociones.</p>
<p>4.- En empresas con personal de distintas generaciones, o donde no todos tienen acceso a correo electrónico u otras herramientas</p>	<p>Yo soy parte de hacer cosas super disruptivas. Yo trabajo en una organización donde hay</p>	<p>Es importante entender la audiencia, nuestro público interno y en función de eso definir</p>	<p>Se puede tener el mejor boletín interno, la mejor cartelera, el intranet</p>

<p>digitales, ¿qué alternativas de comunicación considera indispensables para garantizar que todos los colaboradores reciban la información de manera oportuna?</p>	<p>un personal importante de oficina que está todo el día frente a una computadora, acceso al correo electrónico, pero también hay mucho personal que está en campo donde no solamente no tienen acceso a la computadora o a un celular, sino que no lo pueden tener, o sea, no pueden accederlo por la naturaleza del trabajo que hacen. Yo he podido hacer campañas en el transporte que se le da a los empleados, ahí hacemos activaciones. Los conductores tienen un CD con una campaña grabada. Entonces, cuando los colaboradores están en el carro, ponen la música y es una campaña, un micro, unos mensajes o por ejemplo en los baños de las instalaciones haces una activación donde pongas unos viniles en los espejos con mensajes importantes de información que necesites dar. Entonces, incluso hemos hecho manteles individuales para las para los</p>	<p>esa estrategia de comunicación y sus canales. Hay empresas que tienen área de manufactura y no tienes cómo llegar, o sea, hay personas que no tienen correo electrónico, ese no es su rol y sus tareas. Entonces, bueno, tienes que apelar a buscar formas de comunicación a través de pantallas o a través de impresos, material impreso en las áreas de operación. Y también hay otros otros formatos como carteleros clásicos. Hay digitales también para optimizar recursos y hacerlas más viables y dinámicas y pueden ser una vitrina importante para que los trabajadores puedan recibir información directa en sus espacios de trabajo sin que tengan correo electrónico o que usar otras redes sociales. Siempre hay que buscar entender cómo es la dinámica de los trabajadores y usar todos los canales disponibles y posibles para bueno, hay hay empresas que tienen su</p>	<p>más óptimo, las mejores bonificaciones, el apoyo de recursos humanos y el plan de carrera más efectivo, pero si la gente no es gente, entonces no funciona</p>
---	---	---	---

	<p>comedores, o sea, buscar la manera de que les llegue la información sin que tengan que salirse de su rutina, sin que tengan que buscarla demasiado, sino por ponerlas de la manera más fácil que tengan.</p>	<p>noticiero, que tienen su resumen de información por correo electrónico o que tienen su resumen de información por cartelera de los principales hechos o comunicaciones que el trabajador debe conocer. Todo adaptado a su necesidad, pues, y su operación, su tipo de operación. Hay que apelar a todos los recursos para lograrlo. Eso es un sesgo que podemos tener los equipos de comunicación a veces, pensar que solo dirigimos la información a la gente que está con consumo digital, pero podemos estar desestimando una gran oportunidad de comunicación o dejando por fuera información valiosa a entregar a estas audiencias que no tienen correo electrónico y que son igual de importantes que el resto de los trabajadores de oficina o en áreas administrativas.</p>	
--	---	--	--

<p>5.- En tu opinión, ¿qué nivel de información deberían recibir los colaboradores sobre cambios estructurales, financieros o gerenciales? ¿Cómo puede evitarse que la comunicación de estos temas genere incertidumbre o sea interpretada como desinformación?</p>	<p>Hay una filosofía que dice que las comunicaciones internas en verdad son comunicaciones externas, sobre todo en organizaciones más grandes. Porque una vez que tanta gente maneja la información es difícil que no se filtre. Entonces, hay que dar suficiente información para que la gente entienda el por qué se hacen las cosas, cómo se hacen y para qué, pero siempre cuidando la la confidencialidad y asegurándose de que lo que comunicues internamente sean cosas de que si se filtran tú te sientas cómodo con que se filtren. No quieres tampoco dar exceso de información ni financiera o sensible. Entonces, cascadear la información de manera equitativa a los distintos niveles de de cargos que existen en la empresa.</p>	<p>Hay información, obviamente, que es exclusiva para los públicos de la gerencia o hay información que tiene que ser transversal para todos. Temas estructurales de cambios de cargos o información que tiene que ver con la operatividad. Es importante informar a la gente para evitar más incertidumbre o rumores. Y si no se quiere dejar algo por escrito, hay estrategias verbales en estrategia de bajada de información en cascada que permite que quizás los grupos de líderes, gerentes o coordinadores de área puedan bajar verbalmente con sus equipos la información si es que por un tema legal o administrativo no se puede dejar escrita. Pero hay información estructural que perfectamente se puede también transmitir en el boletín interno o en los canales formales de comunicación, medios de comunicación internos de la compañía o de la marca o que se</p>	<p>La incertidumbre no se puede evitar, ya que es parte de la esencia del ser humano. Hubo un tiempo en que se creyó que la transparencia absoluta era útil, pero a veces esto genera un rebote de ruido horrible porque la gente no entiende la dureza de toda la verdad. Por lo tanto, se debe dar la información desde el nivel de comprensión de cada nivel de la organización. Esto no significa mentir a los niveles menos preparados, sino estructurar mensajes acordes a su comprensión.</p> <p>La incoherencia, como ver al CEO en su casa mientras otros se "matan" enfrentando una crisis financiera, genera una falla importante en la comunicación. La estructura de mensajes es más efectiva siempre que se mantenga la honestidad y la coherencia.</p>
---	---	--	---

		<p>pueda hacer a través del correo electrónico. Siempre es mejor aclarar y dar la información de forma oportuna para que los trabajadores lo tengan y eviten rumores e incertidumbres. La comunicación está en el ADN de una cultura corporativa sólida y sana.</p>	
<p>6.-¿Cuáles son las mejores formas de garantizar coherencia entre los mensajes que comunica la empresa y las decisiones que realmente ocurren en el día a día?</p>	<p>Hay que hacer un trabajo de educar al resto de los departamentos de el valor de la comunicación y por qué es importante tener comunicaciones coherentes para que cuando otro departamento tenga que informar algo pues ellos mismos te busquen para que tú los ayudes y y puedas garantizar la uniformidad en los mensajes. Nosotros trabajamos mucho con el departamento de finanzas porque hace muchos anuncios, no solamente internos, sino externos. Y fue un trabajo de mucho tiempo que ellos</p>	<p>Es importante la alineación estratégica de la comunicación. Creo que, bueno, en compañías grandes la existencia de un Director de comunicaciones o una dirección de comunicaciones es clave. También debe haber alineación de forma bi direccional para que realmente se viva la comunicación de forma coherente. No es solo decirlo, sino esa actuación y esa construcción de la imagen y la reputación se forma con acciones y esas acciones deben estar muy alineadas de forma estratégica para que haya consistencia y</p>	<p>Lograr que las organizaciones sean lo que pregonan no es fácil. Un error grave ocurre cuando una organización miente sobre sus productos (ejemplo: decir que son libres de gluten cuando no lo son). Esto se evita teniendo gente dentro de la organización que trabaje desde la coherencia. La selección de personal no debe ser solo por las competencias duras, sino por las competencias blandas y por compartir valores. Los valores se comparten desde la infancia (familia, casa, escuela), y el individuo</p>

	<p>entendieran el valor de escribir bien, de por qué respetamos el branding de la compañía, porque es importante que las palabras que usemos sean las aprobadas. Pero eso es un trabajo, la de educar a la organización del valor de unas buenas comunicaciones.</p>	<p>coherencia entre lo que se dice y lo que se hace interna y externamente.</p>	<p>se mantiene o se desvía de ellos; esto luego fluye dentro de la organización. Mantener la coherencia, ser honestos y respetuosos es un gran reto en Venezuela debido al entorno que invita a lo contrario.</p>
<p>7.-Desde tu punto de vista, ¿qué temas o aspectos deberían comunicarse de manera continua para fortalecer el clima laboral y la confianza interna?</p>	<p>Siempre hay que hacer como un reminder de qué hacemos, por qué lo hacemos, para qué lo hacemos, cuáles son nuestros valores. Yo creo mucho en el concepto de liderazgo visible, en el que uno ayude a los líderes de la organización a que le hablen a la organización con frecuencia y esa frecuencia es dependiendo de cada tipo de organización. Garantizar que los líderes tengan comunicaciones coherentes, claras, continuas, frecuentes a sus equipos. Es importante y ayudarlos a que ellos lo sean, porque normalmente tus líderes no son</p>	<p>Hay que pensar en las audiencias. Si bien hay una línea editorial de cosas importantes que nosotros debemos comunicar, la estrategia de la corporación, hacia dónde vamos, los objetivos, etc. También tenemos que pensar en la audiencia, qué le interesa a la audiencia, qué necesita la audiencia de información para operar de forma eh tranquila, de forma eh alineada, con certezas. Entonces, a partir de allí, pues obviamente hay que también entender, por ejemplo las herramientas de comunicación, por ejemplo, de los boletines internos tienen</p>	<p>La comunicación organizacional no es más que la comunicación entre los seres humanos llevada a las organizaciones. Las organizaciones son seres humanos que conviven. En la medida en que la convivencia sea armónica y nutritiva, las organizaciones son más productivas. Cuando la gente se apasiona por su trabajo porque se le ha comunicado que vale la pena y que cumple una misión, la comunicación está cumpliendo su propósito para que la vida de todos los seres humanos en el planeta que pertenecen a organizaciones sea</p>

	<p>comunicadores, es decir, tu gerente de finanzas no es un comunicador, entonces él por naturaleza no va a saber comunicarse bien bajo los principios y valores de las comunicaciones de la compañía. Entonces, uno los ayuda a que tengan un liderazgo visible y que informen sobre lo que está pasando, o tratar de mantener a la gente con el nivel de información necesaria.</p>	<p>medición de tasa de apertura, número de click o cómo es el consumo de esas noticias internas en esos boletines. Y esto va a permitir que de cierta forma podamos también ver cuál es la información que más le gusta a la gente o que más necesita. También puede, si no tienes una herramienta de ese tipo, hacer algunos estudios internos, algunas encuestas puntuales al cierre del año, al cierre de ejercicio para evaluar la comunicación, ya sea en la auditoría de comunicación inicial y luego comparar cómo fue esa evolución. Una vez se instaure un boletín, por ejemplo, te va a permitir saber cuál es la información que la gente valora más, cuál le gusta más, qué es lo que necesitan y es una mezcla entre lo que la corporación necesita y lo que el público quiere. Los temas generalmente del productos, lanzamiento de nuevos productos, iniciativas sociales, y temas de beneficios y recursos humanos</p>	<p>relevante para la organización y para sí mismos.</p>
--	---	--	---

		generan un alto impacto y una muy buena acogida por parte de los trabajadores a nivel de consumo de información.	
8. -Cómo deberían gestionarse los programas de formación, capacitación y mejora de habilidades para que sean percibidos como valiosos?	<p>A veces subestimamos el valor que le da la gente a la formación y la verdad es que es una manera muy valiosa de que la gente se sienta parte de la organización. Se puede ver como algo que le añade valor a su vida, más allá de solamente ir a trabajar, más que solo un trabajo. Esto entra dentro de todo el concepto de salario emocional, la formación. Y yo creo que hay que invertir en programas de formación donde el empleado o el colaborador obtenga algo de valor. Si tú, por ejemplo, estás viendo problemas de chismes o de grupitos o de malos entendidos, pues ¿por qué no hacer una capacitación de comunicación efectiva para toda la fuerza laboral? O, ¿por qué no hacer una formación de</p>	<p>Esto va a depender un poco del presupuesto que haya para invertir en esta área y el tamaño de la organización, así como de sus necesidades. Es importante el desarrollo de capacidades, que es una parte de interés de la corporación, pero también el interés del trabajador en el desarrollo de sus competencias, las competencias inherentes quizás a su cargo y a sus tareas. En esta línea existen programas transversales que se generan pensando en eso, en la naturaleza del negocio. ¿Qué necesita la gente del área de ventas para hacer su trabajo eficiente? ¿Qué necesita la gente del área de manufactura o elaboración? Entonces, obviamente esos programas deben estar</p>	<p>La gestión de la formación debe partir de las necesidades de los colaboradores. No se puede formar a alguien en algo que no le interesa o no usa. En casos exitosos, se han dado herramientas de ventas a equipos de vendedores, lo cual es útil. Si a esa formación se le agrega algo que ellos requieran adicional, complementándola con información útil para su vida y su trayectoria profesional como seres humanos, se genera una ola expansiva positiva. Esto hace que la formación sea aceptada de manera más válida y que sea efectiva para la productividad de la organización.</p>

	<p>manejo del tiempo o resolución de problemas o eh uno puede evaluar Preguntarte ¿Qué problemas tiene tu organización? Muchos de esos problemas no se resuelven a través de una política nueva de orden o de control, sino formando a la gente también. Etiqueta corporativa es una formación súper chévere. Son maneras de darle a la gente algo que te resuelva un problema, pero además que lo va a poder usar en su vida fuera de la organización.</p>	<p>adaptados a las necesidades de la ejecución, de su rol, del desarrollo de sus competencias. Y también hay otras iniciativas educativas que no necesariamente apuntan a las tareas de rol, pero que son muy valiosas para la gente y que pueden estar impactando directamente en una mejor gestión. Temas asociados a la salud mental, a la educación en general, a al manejo de las emociones, a la inteligencia emocional, al desarrollo de alguna competencia breve. La idea es que los trabajadores perciban esas iniciativas educativas internas como algo valioso y que puede ser modular y adaptado a las necesidades de cada quien.</p>	
<p>9.- ¿Consideras efectivo el uso de sistemas de reconocimiento público dentro de la empresa? ¿Qué buenas prácticas recomienda para que estos sistemas motiven realmente al personal y no generen percepciones</p>	<p>100%. Yo soy fiel creyente de la filosofía de que se corrige en privado, pero se celebra en público y al ser humano por naturaleza le gusta ser reconocido</p>	<p>Hay muchos sistemas de reconocimiento. De entrada es muy importante enfatizar que el reconocimiento es muy valioso para los trabajadores.</p>	<p>Los sistemas de recompensa públicos son fundamentales. Esto se debe a que los seres humanos somos seres gregarios y</p>

negativas?	<p>públicamente, algunos más que otros, algunos les gusta tener más atención que otros públicamente, pero en general el reconocimiento es una herramienta muy efectiva. Primero no solamente abrir canales de reconocimiento donde los jefes reconozcan a sus empleados, sino donde el empleado pueda reconocer a un par. Ese reconocimiento horizontal creo que añade muchísimo valor donde fomenta la colaboración, fomenta como el trabajo en equipo y es una manera muy fácil de que la gente pueda reconocer y ser reconocido. Además, creo importante eh buscar mecanismos para fomentar el reconocimiento inmediato, es decir, que no tenga que esperar hasta fin de año para que me reconozca. También es importante que haya reconocimiento tangible para ciertas cosas, no necesariamente dinero, pero sí algo</p>	<p>Reconocimientos hay mucho: tipos formales, informales. Muchas compañías la entrega de botones de reconocimiento por años de servicio es muy valioso y promueve el mérito y reconoce esa labor y entrega de los trabajadores. Generalmente puede ir acompañada de a un regalo, un detalle puntual por ese año o un pago de un bono efectivo por esos años de servicio que creo que en unas circunstancias económicas como las actuales puede ser de mucho valor para algunos trabajadores y motivas y activación. Esa entrega pública en algún espacio, no sé, como la cena de Navidad o en un acto social de la compañía, creo que ayuda muchísimo a visibilizar y a inspirar a otros a seguir avanzando. Hay otros que ya son más atados a las tareas, que pueden ser por logro de metas o indicadores técnicos, que creo que eso también es motivador. También están</p>	<p>tenemos un ego que necesita ser reconocido. La persona que no es reconocida debe tener un gran nivel de autoestima y crecimiento emocional/espiritual para que no le importe el reconocimiento. Las mejores prácticas para el reconocimiento público son muy concretas. Se debe felicitar al equipo destacando lo que hicieron, y esto debe ser evaluado con KPIs y rúbricas sólidas. El reconocimiento debe ser positivo y potente; puede incluir un aumento, un bono o un reconocimiento público como un diploma a la excelencia o un punto para el currículum. También se puede premiar con algo que el colaborador deseaba, como un curso o un paquete de viaje. Es muy importante saber qué es lo que la gente quiere para premiarlos de forma efectiva. Lo importante es que la recompensa sea útil y valiosa para quien la recibe, y no necesariamente</p>
------------	--	---	--

	<p>representativo: un almuerzo, puede ser una alternativa. Volviendo al tema de liderazgo visible, una manera muy fácil de reconocer es fomentar que los líderes reconozcan a sus equipos de manera constante en el lugar de trabajo: con un saludo, un reconocimiento verbal. Ese tipo de reconocimientos verbales incluso hacen sentir muy bien a la gente y eso puede ayudar a elevar el moral de la de la organización.</p>	<p>los reconocimientos palpables que se traducen en bonificaciones, en viajes o en entradas a cine o en un reconocimiento, una mención escrita pública con nombre y apellido que de valor individual a a cada uno de los trabajadores por su gestión específica de algún logro. Los reconocimientos grupales son importantes, pero los individuales son claves para poder motivar a la gente y mantener un clima que impacte también a nivel de la cultura y de ese valor que la gente sienta que se le está dando de su gestión. También hay evaluación de desempeño que algunas compañías lo hacen a través de criterios técnicos muy específicos con competencias blandas. Creo que es muy valioso el reconocimiento y hay múltiples formas de hacerlo.</p>	<p>costosa.</p>
--	---	--	-----------------

Table 2. Respuestas de las entrevistas a expertos. Elaboración propia (2025).

Resultados de la encuesta

El presente capítulo expone los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los 20 empleados de la empresa Super Pets, cuyo objetivo fue analizar la percepción de los empleados respecto a la comunicación interna, la coherencia organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la institución.

Los resultados se presentan de forma descriptiva, expresando los porcentajes obtenidos en cada ítem del instrumento.

Apartado de comunicación interna

En cuanto a la claridad de los objetivos organizacionales, el 72 % de los empleados manifestó estar de acuerdo con que la empresa comunica de forma clara sus propósitos, lo que refleja una percepción mayoritariamente positiva sobre la transmisión de la visión institucional.

La empresa comunica claramente los objetivos organizacionales

18 respuestas

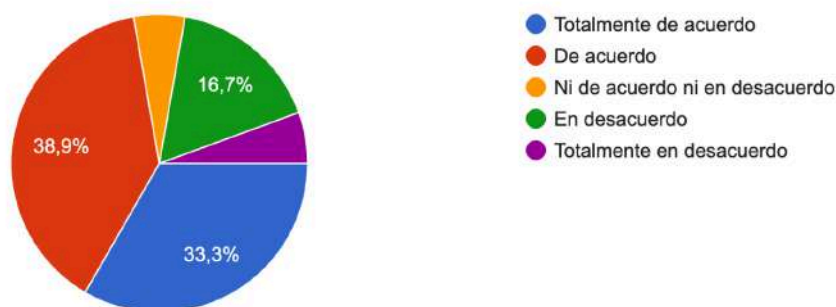


Figure 2. Gráfica 1. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).

Sin embargo, respecto a la afirmación “Me siento informado sobre los cambios y decisiones importantes de la organización”, los resultados fueron menos favorables: aproximadamente un 50 % manifestó una posición neutral o negativa. Esto indica la existencia de oportunidades de mejora en la fluidez y alcance de la información interna, especialmente sobre decisiones estratégicas.

Me siento informado sobre los cambios y decisiones importantes de la organización.

18 respuestas

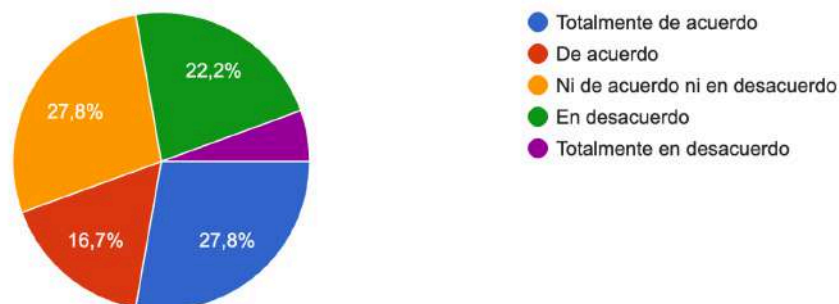


Figure 3. Gráfica 2. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025)

En relación con la eficacia de los canales de comunicación interna, un 55 % de los encuestados valoró positivamente su funcionamiento, mientras que el resto mostró dudas o desacuerdo. De forma similar, un 66 % consideró que la dirección mantiene una comunicación abierta y transparente con el personal, lo cual sugiere un nivel aceptable de confianza, aunque no pleno.

Los canales de comunicación interna son eficaces y accesibles para todos los empleados

18 respuestas

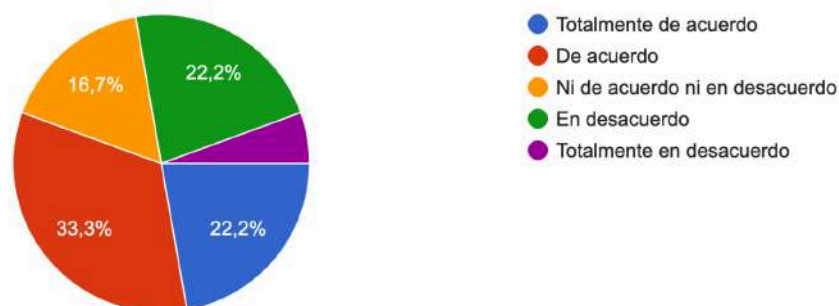


Figure 4. Gráfica 3. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025)

Por otra parte, el 55,4 % de los colaboradores admitió que se informa antes por “cuentos de pasillo” que por los canales oficiales, un hallazgo preocupante que evidencia la presencia de canales informales predominantes y una posible falta de efectividad en la comunicación institucional formal.

Suelo informarme de noticias importantes por cuentos de pasillo antes que por las vías oficiales.
18 respuestas

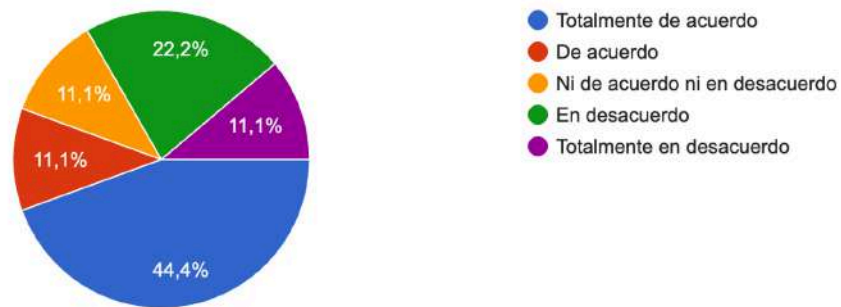


Figure 5. Gráfica 4. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).

En cuanto a la coherencia entre lo que comunica la empresa y lo que realmente sucede, los resultados revelan percepciones divididas, lo cual sugiere una brecha entre el discurso organizacional y las prácticas cotidianas, aspecto que puede influir en la credibilidad del liderazgo.

Considero que existe coherencia entre lo que comunica la empresa y lo que realmente sucede.
18 respuestas

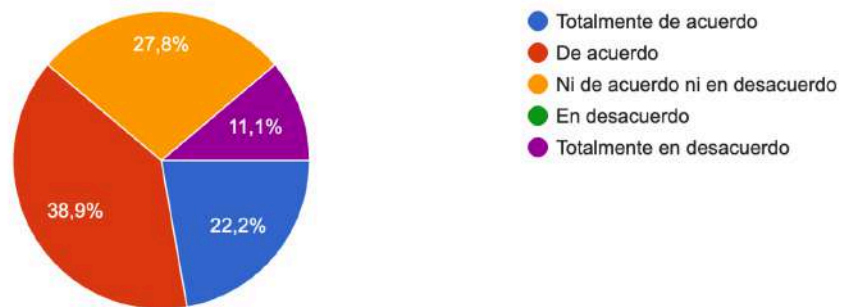


Figure 6. Gráfica 5. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).

Desarrollo y formación del personal

Sobre los programas de capacitación, un 33,3 % de los empleados consideró que estos no responden adecuadamente a sus necesidades, mientras que un 16 % se mostró indiferente. Esto indica que la oferta formativa podría no estar alineada con los requerimientos reales del personal.

La empresa ofrece programas de capacitación acordes con las necesidades del personal.
18 respuestas

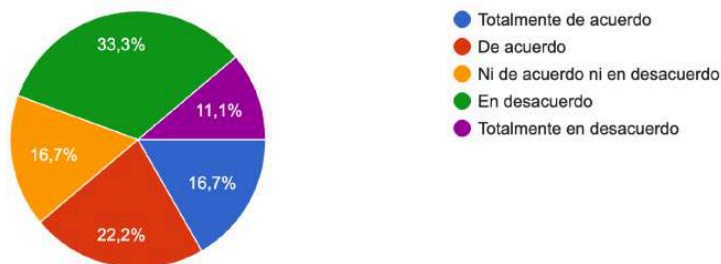


Figure 7. Gráfica 6. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).

En lo referente a la consideración del desarrollo profesional por parte de la organización, un 38,9 % manifestó una posición positiva y un 11 % en desacuerdo, lo que refleja una percepción moderadamente baja de reconocimiento a la trayectoria y crecimiento individual.

Mi desarrollo profesional es considerado importante por la organización.
18 respuestas

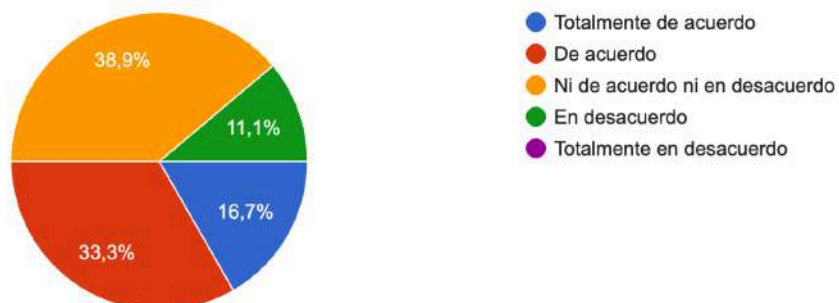


Figure 8. Gráfica 7. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).

Por el contrario, un 54 % de los encuestados afirmó recibir retroalimentación constructiva sobre su desempeño, y un 55 % consideró que existen oportunidades claras de crecimiento dentro de la empresa. Estos indicadores reflejan esfuerzos positivos en la gestión del talento, aunque aún con márgenes de mejora.

Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño.

18 respuestas

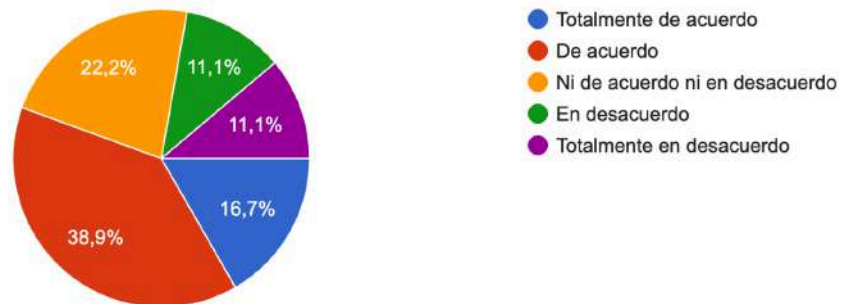


Figure 9. Gráfica 8. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).

Asimismo, el ítem “Super Pets promueve la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos” obtuvo un 43 % de respuestas afirmativas, lo que sugiere que, si bien existe cierta promoción de la capacitación, no todos los empleados perciben estas acciones como suficientes o sistemáticas.

Super Pets promueve la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos a través de capacitaciones, cursos o jornadas educativas.

18 respuestas

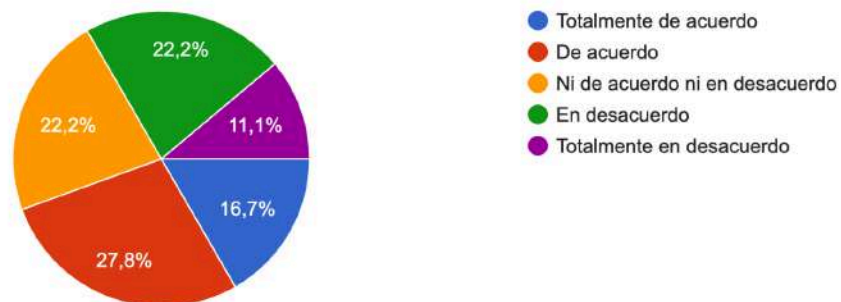


Figure 10. Gráfica 9. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).

Clima laboral y reconocimiento

La pregunta relacionada con el reconocimiento del esfuerzo y logros arrojó un 65 % de respuestas positivas, lo que evidencia una valoración favorable hacia la cultura de reconocimiento dentro de la empresa.

Los supervisores reconocen el esfuerzo y los logros de los empleados.

18 respuestas

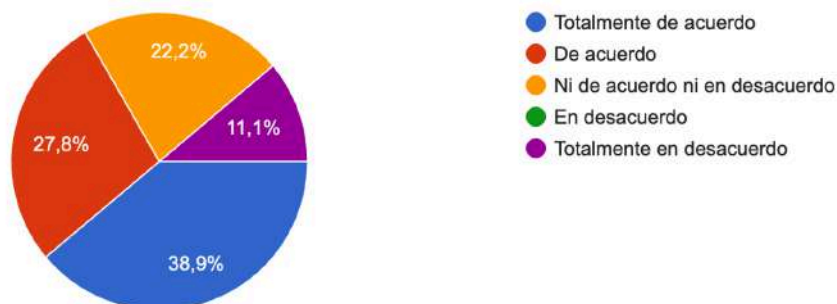


Figure 11. Gráfica 10. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).

De manera aún más contundente, el 88 % de los encuestados afirmó que la dirección se preocupa por el bienestar y satisfacción del personal, siendo este el resultado más alto y uniforme del estudio, indicador de una gestión humana empática y valorada.

La dirección se preocupa por el bienestar y satisfacción del personal.

18 respuestas

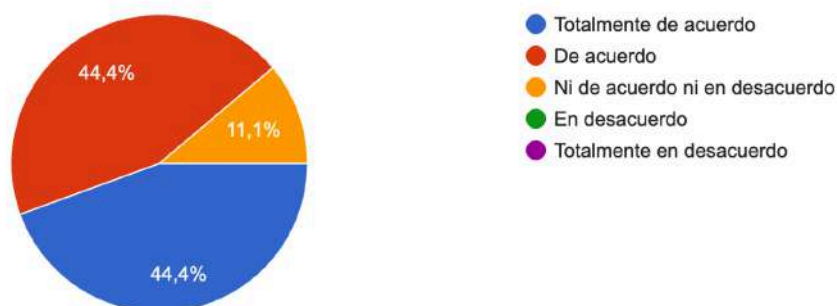


Figure 12. Gráfica 11. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).

Por otro lado, el 49 % de los participantes consideró que su trabajo es valorado por la organización, y un 54 % opinó que la empresa promueve actividades o beneficios que fortalecen el sentido de pertenencia, mostrando una tendencia moderadamente positiva.

Siento que mi trabajo es valorado por la organización.

18 respuestas

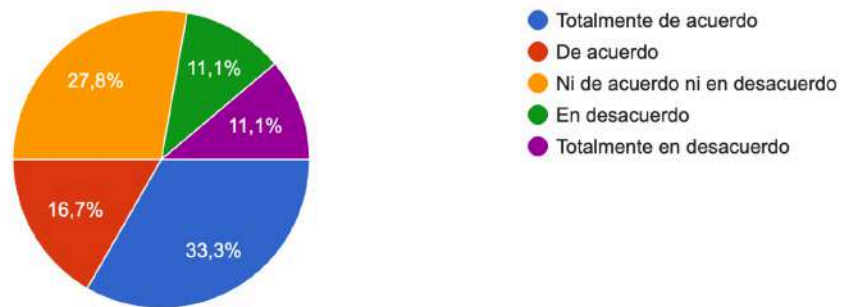


Figure 13. Gráfica 12. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).

Finalmente, un 60 % de los empleados indicó que recibe información clara sobre sus funciones y responsabilidades, y el mismo porcentaje manifestó que sus ideas y sugerencias son tomadas en cuenta por los superiores, señalando una percepción de apertura al diálogo, aunque no total.

Recibo información relacionada con mis funciones y responsabilidades.

18 respuestas

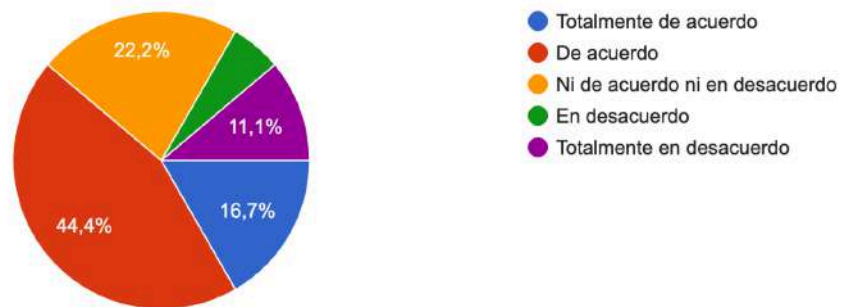


Figure 14. Gráfica 13. Resultados de la encuesta. Fuente: Elaboración propia (2025).

Resultados de la entrevista a la gerencia de la empresa

Durante la entrevista realizada al gerente de la empresa *Super Pets*, el señor Angel Clavier, se indagó acerca de los principales canales y prácticas de comunicación interna. El entrevistado señaló que los canales oficiales utilizados para mantener informados a los colaboradores son un grupo de WhatsApp y reuniones

periódicas. El grupo de WhatsApp se emplea principalmente para informaciones operativas y logísticas del día a día, mientras que las reuniones extraordinarias se convocan de forma periódica en un espacio común donde asisten todos los empleados.

En relación con la efectividad y accesibilidad de estos canales, el entrevistado manifestó que, si bien son accesibles para todo el personal, no resultan del todo suficientes, pues “les falta dinamismo y estrategias que los hagan más llamativos y participativos”.

Sobre el reconocimiento y recompensas hacia los empleados, el gerente indicó que se otorgan bonos de producción, transporte garantizado y reconocimientos públicos. También mencionó que en años anteriores se realizaban premios de fin de año y la elección del empleado destacado, pero que dichas actividades fueron suspendidas por razones presupuestarias.

Respecto a la motivación y actividades recreativas, la empresa celebra mensualmente los cumpleaños del personal, ofreciendo refrigerios y momentos de integración grupal.

En cuanto a los programas de formación, se han implementado tres capacitaciones en total: dos talleres de *coaching* y uno de *maquillaje* para quienes mostraron interés. Sin embargo, el gerente reconoció que no se han realizado nuevas actividades formativas recientemente

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Propuesta de manual de comunicaciones internas para la empresa Super Pets

La presente propuesta de Manual de Comunicaciones Internas para la empresa Super Pets se concibe como una herramienta estratégica que orienta el uso de canales, mensajes y lineamientos comunicacionales, contribuyendo a mejorar la cultura organizacional por medio del alineamiento con sus valores

Análisis Institucional

La empresa Super Pets presenta una estructura comunicacional funcional, pero aún sin procesos internos claros. Si bien los canales existentes, como el grupo de WhatsApp y las reuniones generales, han permitido mantener la información operativa, su carácter informal ha generado una dependencia de medios no oficiales, lo que provoca distorsión de mensajes y pérdida de credibilidad en la comunicación institucional.

No obstante, la empresa cuenta con fortalezas significativas, como la claridad de los objetivos y un alto nivel de bienestar y satisfacción laboral, indicadores que reflejan un clima organizacional positivo y un liderazgo comprometido con el personal.

Entre las amenazas destacan la existencia de canales informales de comunicación y un grupo reducido de empleados con bajo compromiso, factores que pueden incidir en la cohesión interna. A su vez, la falta de renovación en programas motivacionales y formativos puede derivar en desinterés o desmotivación a largo plazo.

Finalmente, las oportunidades se centran en el alto nivel de compromiso de la mayoría del personal, lo que representa una base favorable para fortalecer la comunicación interna, reactivar programas de capacitación y promover espacios de participación y reconocimiento.

Para el desarrollo de la siguiente propuesta se tomará como modelo el Manual de Comunicación Interna de la Asociación de Directivos de Comunicación (Aced et al., 2021), el cual establece los lineamientos esenciales para una planificación estratégica eficaz.

Según estos autores todo plan estratégico, y en este caso, el de comunicación interna “debe incluir la definición de los objetivos que se desean conseguir, los públicos a los que se dirige, los mensajes a transmitir, la estrategia para hacerlo, los canales que se emplearán, las acciones para llevarlo a la práctica, el calendario de ejecución, el plan de acción, el presupuesto y recursos necesarios”.

Este enfoque permite estructurar la propuesta de comunicación interna de manera integral, asegurando coherencia entre los objetivos organizacionales, los recursos disponibles y las acciones planificadas.

Análisis DOFA

Para responder al primero de los objetivos específicos de este trabajo se realizó el siguiente análisis de entorno conocido como DOFA (también denominado SWOT, por sus siglas en inglés *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), tomando como referencia los resultados de las encuestas a los trabajadores y la entrevista al gerente de la empresa.

Según Valentin (2001), el análisis DOFA constituye una herramienta fundamental para identificar y analizar las variables internas y externas que influyen en la gestión estratégica de una organización.

Asimismo, los autores Hill y Westbrook (1997) sostienen que el DOFA proporciona una estructura básica que ayuda a las organizaciones a identificar los factores críticos que afectan su desempeño. De igual forma,

Debilidades

Pese a los avances, los resultados muestran debilidades significativas en la gestión comunicacional interna. El hecho de que 50 % de los empleados se informe por canales informales revela una falla en la eficacia y credibilidad de los medios

oficiales, lo que puede generar distorsión de la información y rumores internos.

Asimismo, la falta de consenso en torno a la coherencia entre el discurso y la práctica organizacional puede afectar la confianza del personal en la dirección y, por ende, el sentido de pertenencia.

En materia de capacitación, los datos reflejan una percepción general de insuficiencia (44 % de respuestas negativas), lo que implica la necesidad de revisar los programas de formación para alinearlos con las competencias y expectativas del personal.

Por otro lado, aunque los canales actuales de comunicación son accesibles, presentan limitaciones en dinamismo y alcance participativo, lo que reduce la interacción y el sentido de pertenencia del personal. La discontinuidad de programas de formación y reconocimiento anual también representa una debilidad, pues limita las oportunidades de desarrollo y motivación a largo plazo.

Finalmente, los porcentajes moderados en ítems como el valor del trabajo (49 %) o la consideración del desarrollo profesional (38 % neutral) sugieren que aún es necesario fortalecer las estrategias de reconocimiento y crecimiento interno.

Fortalezas

Los resultados que arrojaron las encuestas aplicadas evidencian que la empresa cuenta con una comunicación organizacional relativamente efectiva, en especial en cuanto a la claridad de los objetivos (72 %) y la transparencia de la dirección (66 %). Además, la alta valoración del bienestar y la satisfacción del personal (88 %) demuestra un fuerte compromiso institucional con el cuidado de sus empleados, lo que contribuye a un clima laboral positivo.

También destacan como aspectos favorables el reconocimiento del esfuerzo (65 %), la retroalimentación sobre el desempeño (54 %) y la percepción de oportunidades de crecimiento (55 %), lo que sugiere una gestión del talento orientada al desarrollo humano.

La empresa posee además canales de comunicación accesibles y funcionales, como el grupo de WhatsApp y las reuniones generales, que permiten

mantener un flujo constante de información operativa. Además, se evidencia un reconocimiento tangible hacia los empleados mediante bonos y transporte garantizado, lo que refleja preocupación por su bienestar y compromiso institucional.

Amenazas

Uno de los principales riesgos identificados es la existencia de un pequeño grupo de colaboradores, alrededor de un dos por ciento, que manifiesta bajo nivel de compromiso, motivación e integración con la dinámica organizacional. Aunque minoritario, este segmento podría influir negativamente en el clima laboral si su descontento se traduce en comportamientos de desmotivación o resistencia al cambio, afectando la cohesión del equipo.

Asimismo, la presencia de canales informales de comunicación, comúnmente conocidos como “rumores de pasillo”, representa una amenaza potencial para la estabilidad interna. La circulación de información no verificada puede generar malentendidos, desconfianza y percepciones erróneas, alterando el clima organizacional y debilitando la credibilidad de los canales oficiales.

Por último, la falta de renovación en los programas motivacionales y formativos podría generar, con el tiempo, desinterés o desmotivación entre algunos colaboradores.

Oportunidades

Por otro lado, la organización cuenta con una fuerza laboral mayoritariamente comprometida y motivada, que se identifica con los valores y la identidad corporativa. Este capital humano representa una oportunidad estratégica para fortalecer la comunicación interna, aprovechando su disposición positiva para difundir mensajes clave, impulsar iniciativas institucionales y actuar como agentes multiplicadores de la cultura organizacional.

Asimismo, existe la oportunidad de reactivar los programas de capacitación y reconocimientos institucionales para potenciar el crecimiento profesional y el clima positivo.

Adicionalmente, la existencia de un grupo minoritario con percepciones

menos favorables puede convertirse en una oportunidad de mejora, si se gestionan adecuadamente sus inquietudes. Implementar mecanismos de escucha activa, entrevistas individuales o espacios de retroalimentación personalizada permitiría atender sus necesidades específicas, promover su integración y, en consecuencia, reducir focos de desmotivación o desinformación dentro de la empresa.

Análisis DOFA cruzado

Estrategias Ofensivas (Fortalezas + Oportunidades)

La organización debe tomar en consideración que la mayoría de sus colaboradores siente que la empresa los toma en cuenta y se preocupa por su bienestar, de esta manera, poder reactivar los programas de capacitación y reconocimiento. Al contar con un personal que se identifica con los valores institucionales, la empresa puede transformar a estos colaboradores en agentes multiplicadores de la cultura organizacional, utilizando los canales ya funcionales como WhatsApp y las reuniones generales para difundir nuevas iniciativas de crecimiento profesional.

Estrategias Adaptativas (Debilidades + Oportunidades)

Ante la percepción de que los programas de formación no son suficientes (44 %), la empresa tiene la oportunidad de comunicarnos más efectivamente por distintos canales. De esta manera, las capacitaciones que ya se están ejecutando tenga más visibilidad y aceptación por parte de los trabajadores. Para mitigar el uso de canales informales, se deben implementar mecanismos de escucha activa y retroalimentación personalizada que conviertan las inquietudes del grupo minoritario en planes de mejora específicos, aumentando así el dinamismo y el alcance participativo de la comunicación oficial. De igual forma, la reactivación de los reconocimientos institucionales, y su comunicación pertinente y efectiva, servirá para contrarrestar la debilidad en la percepción del desarrollo profesional y el valor del trabajo.

Estrategias Defensivas (Fortalezas + Amenazas)

Para contrarrestar los rumores de pasillo, percibidos en la organización como

uno de los principales medios de comunicación informal, Super Pets debe reforzar su comunicación transparente y tratar de que la información llegue a las personas adecuadas por los canales previstos. Además de cuidar en todo momento el carácter confidencial de la información, la empresa puede informar lo antes posible la información apenas se pueda transmitir, y así fortalecer progresivamente los canales oficiales. Por último, se recomienda comunicar por diversas vías los beneficios e incentivos tangibles que ya existen en la empresa para contener posibles focos de desinterés por parte de grupos minoritarios de trabajadores.

Estrategias de Supervivencia (Debilidades + Amenazas)

Es importante fortalecer la coherencia entre el discurso y la práctica organizacional para evitar que se genere desconfianza interna, desinterés y que se alimentan rumores, afectando así el clima de la empresa. Asimismo, se propone establecer programas continuos de capacitación y reconocimiento, evitando que estos se diluyan en el tiempo y se genere una discontinuidad que podría derivar en desmotivación o desinterés del personal.

Objetivos del manual

Objetivo general

Fortalecer la comunicación interna en Super Pets a través de lineamientos, canales, estilos y protocolos adaptados a la misión, visión y valores de la empresa.

Objetivos específicos

1. Establecer nuevos canales oficiales más modernos, efectivos y confiables que garanticen la circulación oportuna y veraz de la información organizacional.
2. Impulsar la motivación y el trabajo en equipo a través de estrategias de reconocimiento y actividades de *team building* alineadas con los valores corporativos de la empresa.
3. Consolidar la cultura organizacional mediante la difusión de buenas prácticas, logros y capacitaciones, apoyándose en herramientas de diagnóstico que permitan una comunicación más empática y cercana.

Mapa de públicos

Según Capriotti (2009), el mapa de públicos es una herramienta estratégica que permite identificar, clasificar y priorizar a los diferentes públicos de una organización en función de su relación, influencia y grado de impacto sobre los objetivos institucionales. Al aplicar este concepto a la estructura de Super Pets se pudieron identificar 4 grupos importantes.

Grupo 1 – Alta dirección: responsables de decisiones estratégicas y voceros institucionales.

- Junta Directiva
- Gerente General

Grupo 2 – Dirección y coordinación: intermediarios clave entre la dirección y el resto del personal.

- Director de Veterinaria
- Contador
- Jefe de Recursos Humanos

Grupo 3 – Personal técnico y operativo especializado: ejecutores técnicos que requieren comunicación clara y actualizada sobre procedimientos.

- Médicos Veterinarios
- Regente de Veterinaria
- Asesor de Biología Marina
- Analista de Compras

Grupo 4 – Personal de apoyo y administrativo: base operativa que necesita mensajes accesibles, motivacionales y de reconocimiento.

- Asistente Administrativo

- Auxiliar de Farmacia
- Auxiliar de Consultorio
- Vendedores
- Personal de Orden y Limpieza

A continuación se presenta un gráfico que resume la información ya detallada.

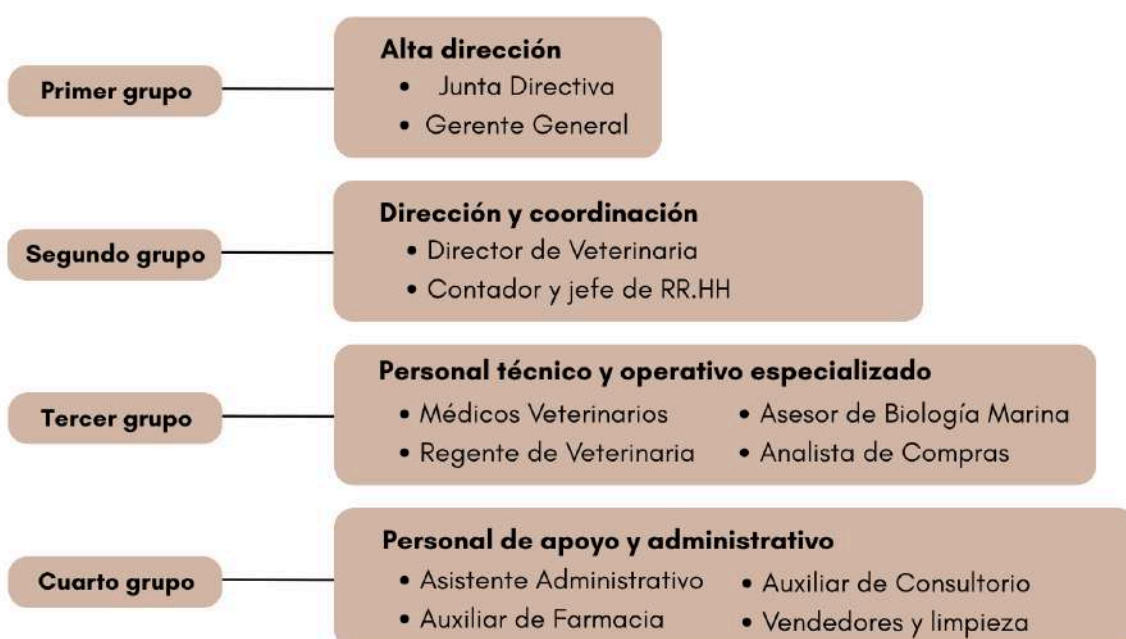


Figure 15. Mapa de públicos. Elaboración propia (2025)

Desarrollo de estrategia según los objetivos

1. Establecer nuevos canales oficiales más modernos, efectivos y confiables que garanticen la circulación oportuna y veraz de la información organizacional.

Se propone la creación de un boletín informativo mensual, dinámico y atractivo, que pueda distribuirse a través de los canales ya existentes, como el grupo de WhatsApp de la empresa. De igual forma se incentiva a la empresa a enviar, por esta misma vía, piezas gráficas dinámicas relacionadas con efemérides, descuentos disponibles para empleados, bonos, anuncios de cumpleaños, metas del mes y otros contenidos relevantes.

Por su parte, el boletín informativo, cuyo nombre sugerido es '*Super Pets Hoy*'

presentará los logros alcanzados, momentos destacados del mes, así como juegos, concursos y quizzes. También incluirá secciones especiales, como “Conociendo a...” donde se compartan gustos personales de distintos empleados (películas, series, música, entre otros).

Finalmente, mediante señalética en carteleras y comunicados impresos (ubicados en los espacios de uso común como comedores) se sugiere crear mensajes animados y positivos. Con ellos se quiere que los colaboradores no solo perciban instrucciones de su trabajo, sino que también valoran su participación y esfuerzo.

2.- Consolidar la cultura organizacional mediante la difusión de buenas prácticas, y logros, apoyándose en herramientas de diagnóstico que permitan una comunicación más empática y cercana.

A través de un sistema denominado PetStar, se reconocerá el desempeño de los colaboradores más destacados, así como el cumplimiento de los objetivos alcanzados mensualmente. La selección de la persona merecedora de este reconocimiento se realizará mediante un proceso de votación colectiva, en el que participarán tanto los compañeros de trabajo como la directiva. El anuncio de los resultados de este sistema de reconocimiento se efectuará de manera trimestral.

Asimismo, se propone establecer un día a la semana para realizar reuniones 360, espacios en los que todos los trabajadores puedan expresar libremente inquietudes relacionadas con la operación, plantear quejas o sugerencias y presentar propuestas directamente a la gerencia. Estas instancias contribuirán a fortalecer la transparencia, la participación interna y la construcción de vínculos más sólidos dentro de la organización.

3.- Impulsar la motivación y el trabajo en equipo a través de estrategias de reconocimiento y actividades de team building alineadas con la misión y los valores corporativos de la empresa

Para impulsar las actividades de team building alineadas con la misión y los valores corporativos se propone habilitar un canal de Close Friends en las redes sociales de la empresa para compartir contenido exclusivamente relacionado con el

clima organizacional.

De acuerdo al CEO de la red social instagram, Adam Mosseri (2023) la función de *Close Friends* es una herramienta diseñada para fomentar conexiones más profundas y privadas, permitiendo a los usuarios compartir contenido con un grupo selecto de personas para reducir la presión de la audiencia masiva y aumentar la autenticidad de la comunicación.

De igual forma, se compartirá contenido orgánico, centralizado y filtrado por la gerencia. Será un espacio de uso diario, destinado a mostrar de forma divertida los acontecimientos de la jornada y a fortalecer la conexión interna entre los colaboradores. De igual forma se sugiere realizar pequeñas encuestas para fomentar la interacción interna.

Bajo el nombre Pet Lovers, se otorgará un sello de pertenencia que unifique a los empleados bajo una misma identidad cultural, reforzando valores como la unidad, el compromiso y el sentido de familia. Este se utilizará para referirse a todos los trabajadores y colaboradores en todas las comunicaciones.

Esto servirá para los encabezados de los Comunicados. De esta manera se sustituirá el frío "A todo el personal" por "*Hola, Pet Lovers*" o "*Atención, Pet Lovers*".

El sello "Pet Lovers" actúa como un recordatorio constante de tres pilares sentido de Familia y familia a la vez que promueve un ambiente de apoyo mutuo, donde el cuidado que se le da a los animales se refleja también en el trato entre compañeros.

Aunque es una estrategia interna, el uso de esta estrategia también se refleja hacia el exterior. La idea es que esto proyecte una autenticidad que ninguna campaña publicitaria puede imitar, convirtiendo a cada trabajador en un embajador orgánico de la marca Super Pets.

En el siguiente cuadro se presentan de manera clara y organizada las actividades sugeridas, agrupadas de acuerdo con sus respectivos objetivos.

Actividad	Objetivos	Medio	Frecuencia	Público	Tipo de contenido
Boletín informativo 'Super Pets Hoy'	Difundir información relevante sobre los avances, logros y actividades del equipo, promoviendo la transparencia y el sentido de pertenencia.	Grupo corporativo de Whatsapp	Una vez al mes	Todos	<p>Logros destacados del mes (metas, reconocimiento, resultados)</p> <p>Historias inspiradoras de empleados</p> <p>Sección de cultura y valores corporativos ("El valor del mes en acción").</p> <p>Juegos, trivias y concursos internos. Próximos eventos, actividades o capacitaciones.</p> <p>Mensajes breves de la gerencia o líderes.</p>
Señalética y carteleras internas	Mantener la comunicación visible e interactiva en los espacios comunes, reforzando los valores, la misión y la identidad del equipo.	Carteleras y espacios públicos	2 veces al mes	Todos	<p>Frases inspiradoras y mensajes motivacionales.</p> <p>Infografías sobre valores corporativos.</p> <p>Indicadores o metas del mes Logros</p>

Actividad	Objetivos	Medio	Frecuencia	Público	Tipo de contenido
					Códigos QR que enlacen a videos, encuestas o promociones
Piezas gráficas digitales informativas	Facilitar una comunicación rápida, dinámica y accesible para todos los empleados.	Grupo corporativo de Whatsapp	Varias veces a la semana	Todos	<p>Artes visuales (efemérides, cumpleaños, logros del día).</p> <p>Recordatorios de metas o actividades del mes.</p> <p>Promociones, beneficios o descuentos para empleados.</p> <p>Frases motivacionales y mensajes de reconocimiento.</p> <p>Miniclips o fotos del equipo durante actividades internas.</p> <p>Encuestas rápidas o llamados a</p>

Actividad	Objetivos	Medio	Frecuencia	Público	Tipo de contenido
					participar en eventos.
Plataforma PetStar	Reconocer el desempeño de los colaboradores más destacados, así como el cumplimiento de los objetivos alcanzados mensualmente.	En reuniones presenciales y con una mención en el boletín mensual	Una vez al mes	Todos	Mensajes que refuercen el trabajo, dedicación y entrega de la persona elegida durante ese período.
Reuniones periódicas 360°	Generar un espacio de diálogo transversal, donde todos los colaboradores puedan expresar ideas, inquietudes o propuestas de mejora.		Una vez a la semana	Todos	<p>Intercambio abierto de ideas sobre procesos, comunicación o clima laboral.</p> <p>Revisión de avances de metas o proyectos.</p> <p>Reconocimiento s grupales o agradecimientos</p> <p>Espacio de propuestas para mejorar la operación o el ambiente laboral.</p> <p>Cierre con reflexión o mensaje</p>

Actividad	Objetivos	Medio	Frecuencia	Público	Tipo de contenido
					motivacional.
Close Friends	Fomentar el sentido de comunidad y mostrar el lado humano, divertido y auténtico del trabajo diario.	Cuenta de instagram de la empresa	Diariamente	Todos	<p>Historias del día a día del equipo (“detrás de cámaras”, actividades, cumpleaños).</p> <p>Contenido dinámico tipo “story”: retos, trivias, stickers de votación.</p> <p>Publicaciones espontáneas que muestren los valores en acción.</p> <p>Reacciones en tiempo real a eventos internos.</p>

Table 3. . Resumen de actividades según los objetivos. Elaboración propia (2025)

Lineamientos gráficos y comunicacionales de la propuesta

Tono y voz

Según Aaker (1997), una voz de marca coherente contribuye a generar vínculos emocionales y credibilidad. En este sentido, se propone que las piezas tengan un tono cercano y casual, sin perder el carácter institucional, que permita transmitir profesionalismo y empatía.

De esta manera se busca resaltar valores fundamentales de la compañía como el respeto y compromiso con los animales y sus familias, la honestidad y el trabajo en equipo, los cuales fortalecen la confianza y refuerzan la identidad corporativa.

Paleta de colores

Como señala Wheeler (2018) los colores deben alinearse con la personalidad y los valores de la marca para asegurar coherencia y reconocimiento.

En este caso, la paleta se encuentra influenciada por los lineamientos gráficos existentes en el logotipo de la marca, utilizando el amarillo y el azul vibrante como colores principales. El amarillo se asocia con alegría, energía, optimismo y cercanía, mientras que el azul evoca honestidad, profesionalismo, seguridad y conocimiento científico, atributos especialmente relevantes en el ámbito veterinario y del cuidado animal.

Como color secundario se propone el blanco, utilizado para contornos y espacios de respiro visual, ya que transmite limpieza, claridad y orden, además de favorecer la legibilidad.

Tipografías

Según Ambrose y Harris (2011), la tipografía no solo cumple una función estética, sino también comunicativa, ya que influye en la legibilidad, la jerarquía visual.

En este sentido, se propone el uso de tipografías sans serif, como *Avenir Next Arabic*, para los textos corridos y algunos títulos, garantizando una lectura clara y contemporánea. Asimismo, se plantea la incorporación de tipografías cursivas, como *The Youngest Script*, para ciertos títulos o elementos destacados, con el objetivo de aportar un tono más humano, emocional y cercano.

A continuación, se presenta el Manual de Comunicación Interna de Super Pets



Imagen 1. Portada del manual de comunicación Interna

Propuesta de piezas gráficas para Whatsapp



Imagen 2. Propuesta de piezas gráficas para Whatsapp

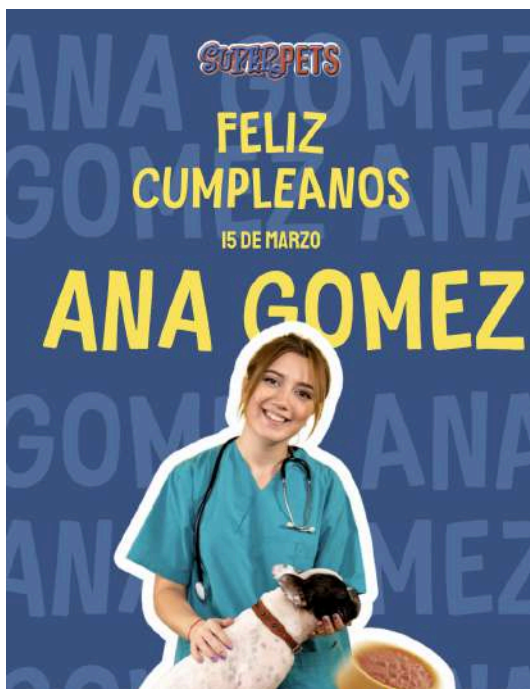
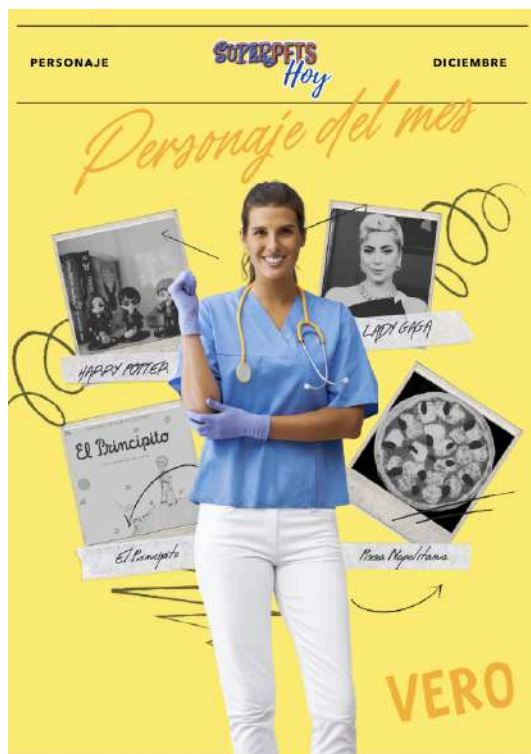


Imagen 3. Propuesta de piezas gráficas para Whatsapp

- Propuesta de Boletín informativo Super Pets Hoy



Imagen 4. Propuesta de Boletín informativo Super Pets Hoy



79

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió evidenciar la importancia de la comunicación interna como un elemento estratégico para el fortalecimiento de la cultura organizacional dentro de la empresa Super Pets.

Se constató que una comunicación interna planificada contribuye de manera significativa al refuerzo constante de la misión, visión y valores corporativos, así como ayuda a la cohesión, el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

De igual forma, se demostró que la comunicación interna no debe limitarse a la transmisión de información operativa, sino que debe concebirse como una herramienta de gestión capaz de alinear a los equipos con los objetivos organizacionales. Cuando los colaboradores se sienten informados, escuchados y reconocidos, aumenta su involucramiento con la operación y se fortalece la identidad corporativa.

Por otro lado, la implementación de herramientas de comunicación diversas, dinámicas e innovadoras hace que los empleados no solo estén empapados de las informaciones más relevantes para la empresa, sino que a la vez sean embajadores de la marca, siendo ejemplos vivos de su cultura organizacional.

Finalmente, a través de las entrevistas se reafirmó que una comunicación interna efectiva requiere creatividad, constancia y adaptación constante, integrando distintos canales y formatos que respondan a las necesidades de los públicos internos.

RECOMENDACIONES

- Incorporar enfoques creativos e innovadores en las acciones comunicacionales, con el fin de mantener los canales internos dinámicos y atractivos.
- Utilizar una combinación de canales tradicionales y digitales, reconociendo que los públicos internos asimilan la información de manera distinta. Mientras algunos colaboradores se sienten más cómodos con herramientas tecnológicas, otros responden mejor a soportes impresos o tangibles.
- Implementar sistemas de reconocimiento así como de liderazgo visible, que permita palpar el esfuerzo de los equipos, fortalecer la motivación y consolidar una cultura de apreciación dentro de la empresa
- Segmentar los públicos internos y adaptar los mensajes según sus necesidades, funciones y perfiles, garantizando una comunicación más cercana, empática y efectiva.
- Promover espacios de escucha activa, en los que la comunicación no se limite únicamente a la transmisión de información por parte de la directiva o la gerencia. Es fundamental que estos encuentros permitan a los colaboradores expresar sus inquietudes, propuestas de mejora y percepciones sobre los procesos internos.
- Se recomienda la elaboración de un manual de marca que permita unificar los criterios de identidad visual de la empresa Super Pets, garantizando coherencia en todos los mensajes internos y externos.
- De igual manera resulta pertinente la creación de un manual de gestión de crisis que establezca protocolos claros de actuación, vocerías y líneas de comunicación ante situaciones imprevistas que puedan afectar la imagen institucional o el clima organizacional

REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1997). *Building strong brands*. Free Press.
- Acosta, A. (2021). Retención del talento humano en el contexto empresarial venezolano. *Revista Venezolana de Gestión*, 26(94), 233–248.
- Aced, C., Arocas, M., & Miquel, S. (2021). *Manual de comunicación interna*. Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom).
- Agencia EFE. (2021). Empresas venezolanas apuestan por incentivos de permanencia para retener talento. *EFE Economía*.
- Ambrose, G., & Harris, P. (2011). *The fundamentals of typography* (2nd ed.). AVA Publishing.
- Argenti, P. A. (2009). *Corporate communication*. McGraw-Hill Education.
- Barrow, S., & Ambler, T. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Bate, P. (2005). *Strategy, culture, and change: The new fundamentals of strategy*. Butterworth-Heinemann.
- Berlo, D. (1960). *The process of communication*. Holt, Rinehart & Winston.
- Brandolini, A., & González, M. (2005). *Comunicación interna*. La Crujía.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Andros Impresores.
- Casas, J., Repullo, J. R., & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación básica. *Atención Primaria*, 31(8), 527–538.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9.ª ed.). McGraw-Hill.
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). SAGE Publications.

Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.

Deloitte. (2024). *Global human capital trends 2024*. Deloitte Insights.

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162–167.

Drucker, P. F. (2006). *The practice of management*. Harper Business.

Fernández Souto, A. B., & Puente Roda, R. (2012). *Manual de comunicación interna*. Pearson.

Foreman, S., & Money, A. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755–768.

Fuguet, A. (2024). *Comunicación interna y transformación organizacional en contextos cambiantes*. Editorial académica / publicación especializada.

Gallup. (2025). *State of the global workplace 2025 report*. Gallup Press.

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.

Goldhaber, G. (1993). *Organizational communication*. Brown & Benchmark.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041–1064.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación holística: Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Fundación Sydal.

Kalla, H. (2005). Integrated internal communications. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314.

Keller, K. L., & Richey, K. (2006). The importance of corporate brand personality traits. *Journal of Brand Management*, 14(1), 74–81.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.

Melián, L. (2015). Orgullo de pertenencia y compromiso organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo*, 31(2), 45–58.

Minchington, B. (2013). *Employer brand leadership*. Collective Learning Australia.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall.

Moret, Z., & Arcila, C. (2009). Comunicación interna y cultura organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, 1–15.

Oyarvide, H., Reyes, M., & Montaña, J. (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica para el fortalecimiento de la cultura organizacional. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, 12(3), 45–60.

Palafox, J., Ochoa, J., & Hernández, M. (2019). Cultura organizacional y permanencia laboral. *Revista de Estudios Organizacionales*, 12(3), 55–70.

Redding, W. C. (1972). *Communication within the organization*. Industrial Communication Council.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Administración*. Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Schramm, W. (1954). *The process and effects of mass communication*. University of Illinois Press.

Solomon, M. (2013). *Consumer behavior*. Pearson.

Van Riel, C. B. M., & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340–355.

Vera, J., Rodríguez, M., & Grubits, S. (2009). Cultura y comportamiento social. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41(2), 321–334.

Vorecol Editorial Team. (2024). Comunicación interna y compromiso organizacional: Impacto en la productividad y la retención del talento. *Vorecol Business Review*.

Wheeler, A. (2018). *Designing brand identity* (5th ed.). Wiley.

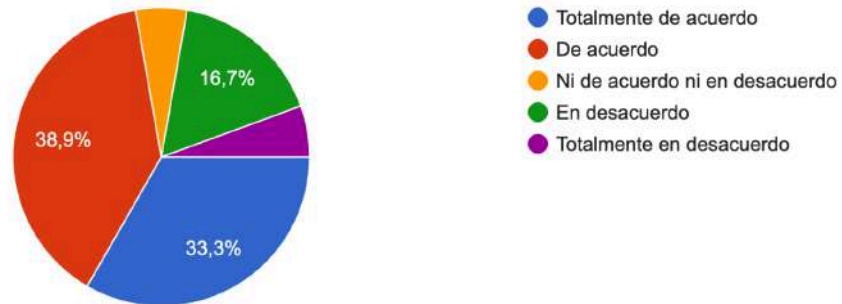
Zamani, M., Rastegar, A., & Rostami, F. (2012). Organizational culture and employee commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 3(16), 146–152.

APÉNDICE

ANEXO 1: Gráficos de todas las respuestas de las encuestas.

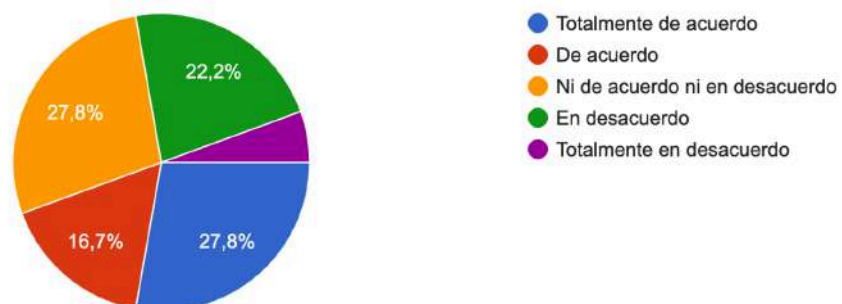
La empresa comunica claramente los objetivos organizacionales

18 respuestas

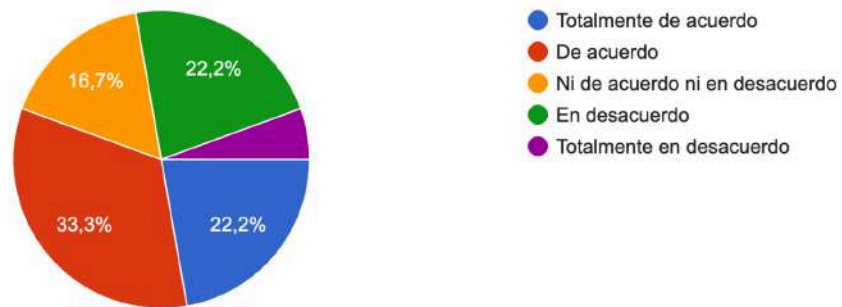


Me siento informado sobre los cambios y decisiones importantes de la organización.

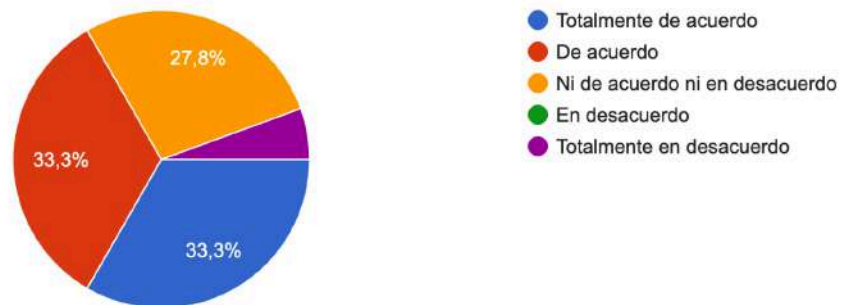
18 respuestas



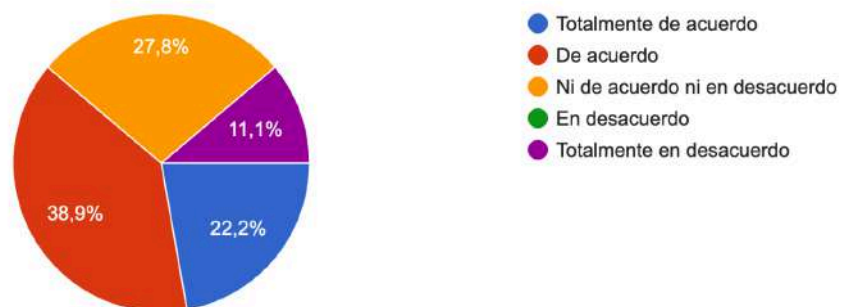
Los canales de comunicación interna son eficaces y accesibles para todos los empleados
18 respuestas



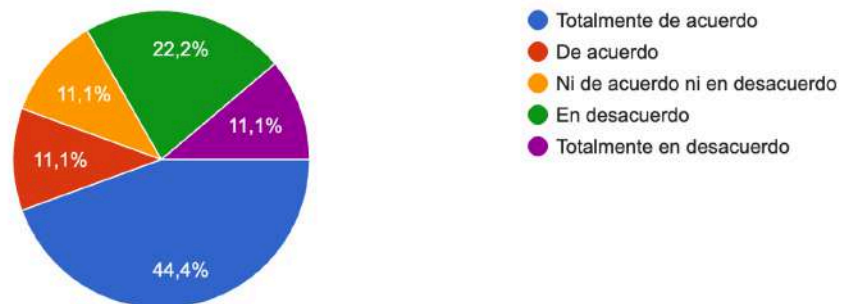
La dirección mantiene una comunicación abierta y transparente con el personal.
18 respuestas



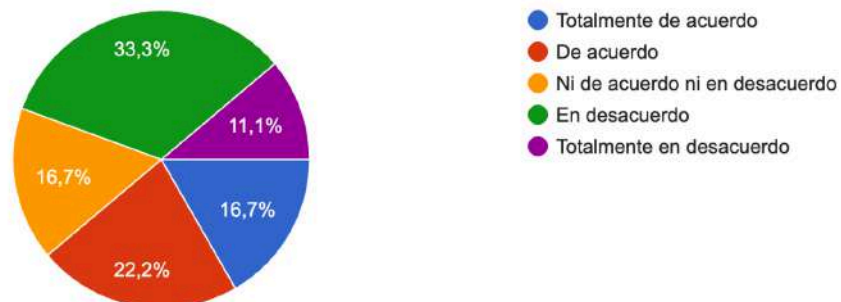
Considero que existe coherencia entre lo que comunica la empresa y lo que realmente sucede.
18 respuestas



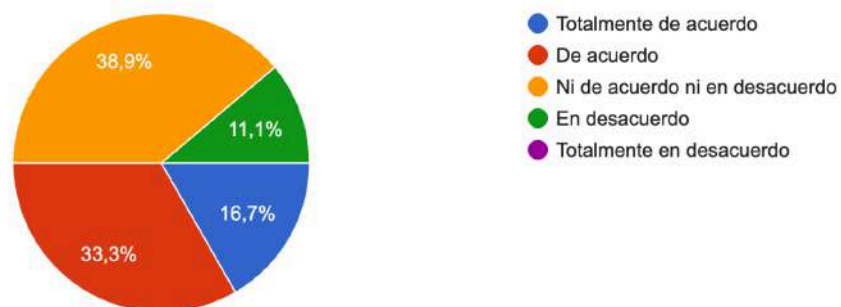
Suelo informarme de noticias importantes por cuentos de pasillo antes que por las vías oficiales.
18 respuestas



La empresa ofrece programas de capacitación acordes con las necesidades del personal.
18 respuestas

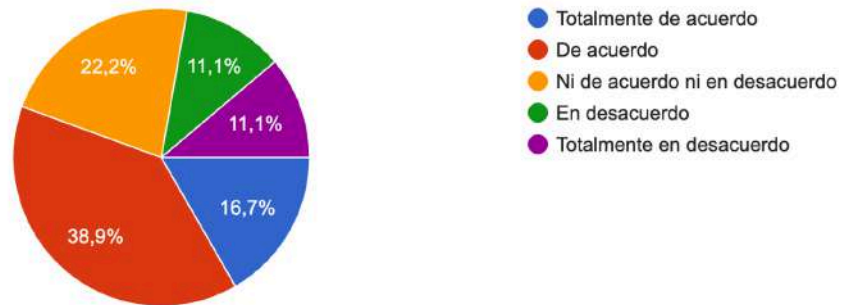


Mi desarrollo profesional es considerado importante por la organización.
18 respuestas



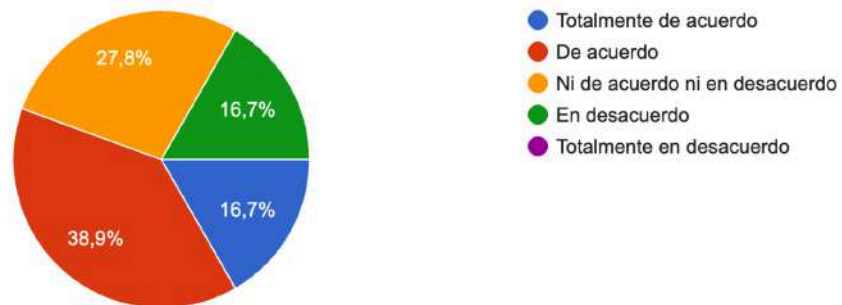
Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño.

18 respuestas



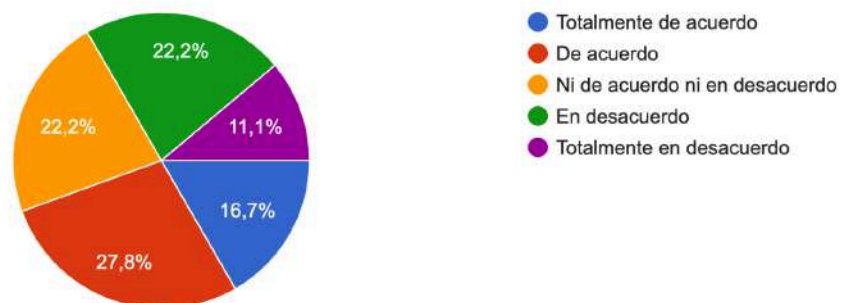
Existen oportunidades claras para el crecimiento dentro de la empresa.

18 respuestas



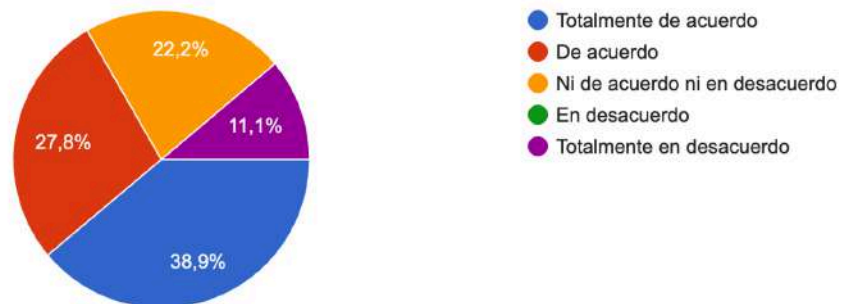
Super Pets promueve la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos a través de capacitaciones, cursos o jornadas educativas.

18 respuestas



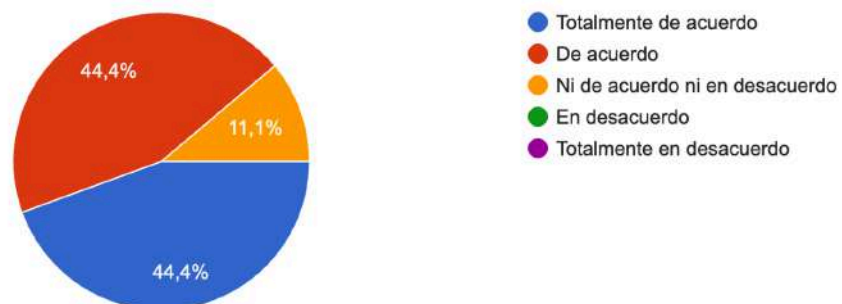
Los supervisores reconocen el esfuerzo y los logros de los empleados.

18 respuestas



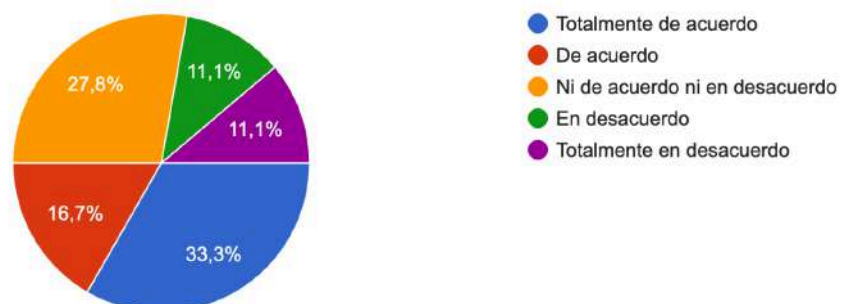
La dirección se preocupa por el bienestar y satisfacción del personal.

18 respuestas



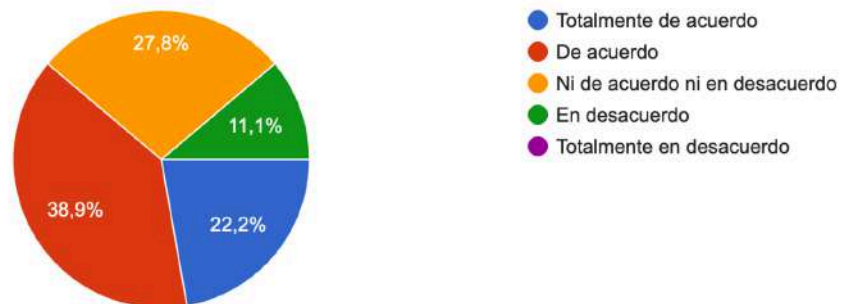
Siento que mi trabajo es valorado por la organización.

18 respuestas



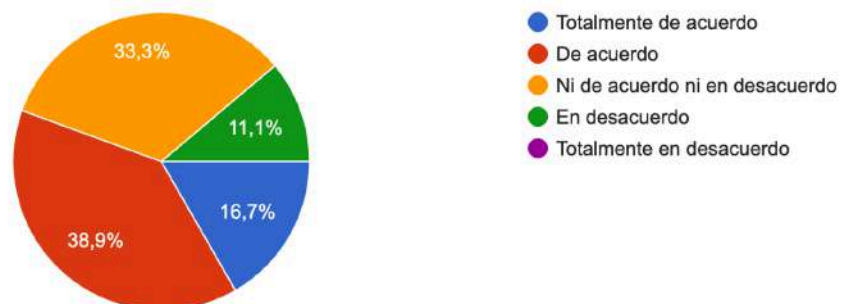
Mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta por los superiores.

18 respuestas



La empresa promueve actividades o beneficios internos que fortalecen el sentido de pertenencia.

18 respuestas



Recibo información relacionada con mis funciones y responsabilidades.

18 respuestas

