

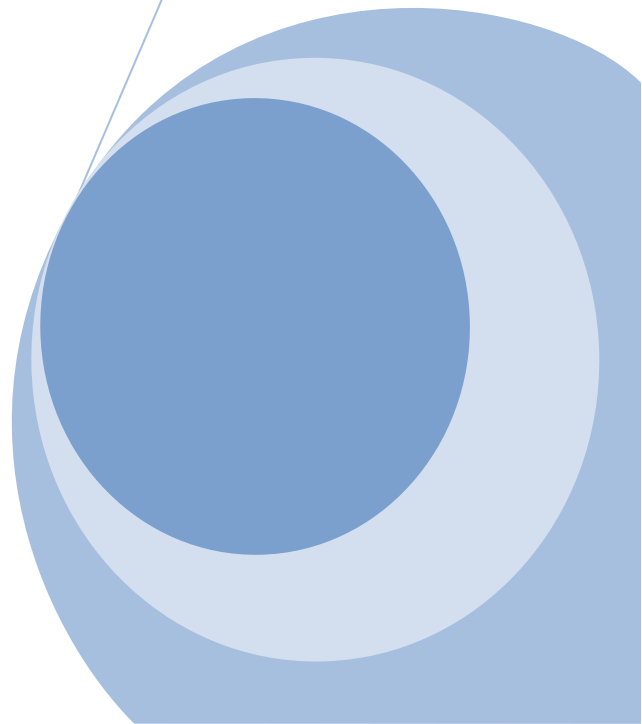
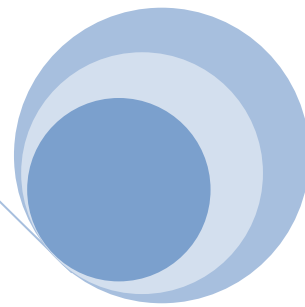
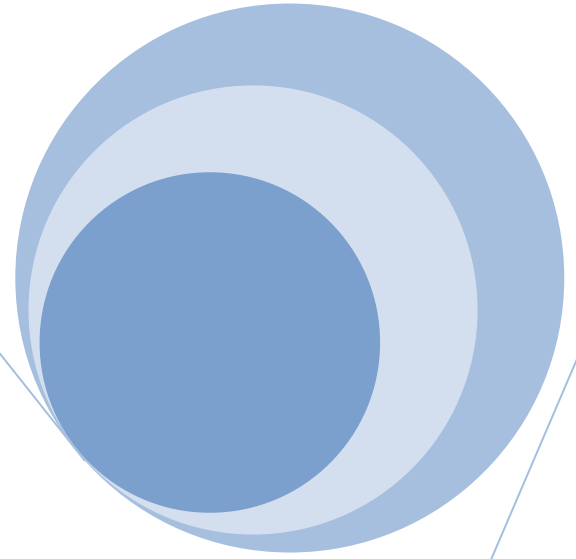
Trabajo Final de Graduación

*“ La transmisión de la  
cultura organizacional  
como fuente distintiva en  
la continuidad  
empresarial en una  
empresa familiar”  
CASO: Elsener Pinturas*

*Alumna: Elsener, Ma. Florencia.*

*Carrera: Relaciones Públicas e Institucionales.*

*Año: 2011.*



## Resumen

En el siguiente trabajo final de graduación de la carrera de relaciones públicas e institucionales correspondiente al modelo de Proyecto de Aplicación Profesional se trabajó con la empresa familiar Elsener Pinturas, sobre la transmisión de su cultura organizacional como fuente distintiva en la continuidad empresarial. El mismo se dividió en dos etapas complementarias. En un primer momento se buscó analizar de qué manera se transmitía la cultura organizacional con el objetivo de lograr el entendimiento mutuo de los intereses y necesidades con su público interno a través de distintas técnicas de recolección de datos. Las mismas se aplicaron a todo el personal de la organización y fueron tres; entrevistas personales, cuestionarios y observación participante. A partir de los resultados obtenidos se detectó que ésta empresa familiar posee una tipología cultural orientada hacia la atención al cliente descuidando a su público interno. Solamente satisfacen las necesidades de sus clientes sin tener en cuenta las necesidades de autorrealización y estima del personal de la organización. Debido a la problemática detectada se pasó al segundo momento del trabajo en donde se implementó un plan de relaciones públicas e institucionales para fortalecer la cultura organizacional a través de tácticas de comunicación logrando incrementar el sentimiento de pertenencia de los empleados con la organización.

## Abstract

The following Final Degree Project, of the Public and Institutional Relationships career, adopted the model of a Professional Application Project. It is based on a family business, Elsener Paintings, and deals on the transference of their organizational culture as a distinctive source on business continuity. It was divided into two complementary stages. At first, sought to analyze how organizational culture is transmitted with the aim of achieving mutual understanding of the interests and needs with its internal public, through various data collection techniques. It applied to all staff of the organization and were three, interviews, questionnaires and participant observation. As a result, it was found that this family business has a customer oriented culture, neglecting its internal public. Only meet the needs of their customers regardless of the needs of self and personal esteem of personnel. Due to the problems detected, the second stage was implemented; a public and institutional relationships plan to strengthen the organizational culture. This was obtained through communication tactics, increasing the feeling of belonging among employees to the organization.

## Índice

I. Introducción	4
II. Tema y Objetivo del TFG	6
Etapa de Diagnóstico	
III. Objetivos del diagnóstico	8
IV. Justificación	9
V. Marco Teórico	11
VI. Marco Institucional	30
VII. Diseño Metodológico	34
VIII. Análisis e Interpretación de resultados	44
IX. Consideraciones Finales	58
Etapa de intervención	
X. Plan de Relaciones Públicas e Institucionales	61
X.I Análisis de Factibilidad	62
X. II Objetivos de Intervención	63
X.III Desarrollo de tácticas	64
X. IV. A Evaluación Global del plan	83
X.V Cronograma	85
X.VI Cash Flow	86
XI. Conclusiones Finales	87
XII. Bibliografía	88
XIII. Anexos	90

## I. Introducción

Las organizaciones persiguen distintivos objetivos organizacionales para lograr el éxito y reconocimiento en su mercado laboral. A través de la comunicación transmiten sus atributos corporativos tanto para su público externo e interno.

La creación y perfeccionamiento de estos elementos de la empresa se perciben y se conciben mediante su cultura organizacional. Con ella toda institución crea su propia personalidad y estilos de vida que con el paso del tiempo se convierten en su identidad corporativa.

En el caso particular de las empresas familiares, el dilema que persiguen es de qué manera comunicar y transmitir su cultura corporativa a las futuras generaciones y a su vez lograr mantenerse y posicionarse en el mercado logrando el equilibrio entre el interior de la empresa y su exterior.

A partir de la transmisión de su cultura e identidad organizacional, este tipo de empresa inculca una forma de trabajar y de afrontar los problemas distinta a las demás organizaciones.

En el siguiente trabajo final de graduación de la carrera de relaciones públicas e institucionales, se trabajó con la empresa familiar Elsener Pinturas SA, para analizar cómo se fue transmitiendo su cultura organizacional a todos los miembros de la misma.

Este trabajo está conformado por dos etapas. Por un lado el diagnóstico de la situación actual de la institución y por otro, la planificación de un plan de relaciones públicas e institucionales.

En el primer momento, se establecieron los objetivos del trabajo de investigación, se desarrolló el marco teórico, el cuál sirvió de base para analizar y estudiar la variable “cultura organizacional” a través de distintos instrumentos de recolección de datos que nos permitieron encontrar cuál es la problemática existente dentro de la empresa familiar.

A partir de la recolección de datos, se detectó de qué manera se fue consolidando la cultura organizacional y que tipología cultural persigue.

A raíz de la problemática encontrada en la primera etapa, se implementó un plan de relaciones públicas e institucionales para fortalecer la cultura organizacional de ésta empresa familiar y lograr que sus miembros la encuentren en todos los aspectos organizacionales.

## II. Tema

La transmisión de la cultura organizacional como fuente distintiva en la continuidad empresarial en una empresa familiar.

CASO: Elsener Pinturas SA.

### Objetivo General del Trabajo Final de Graduación

- Fortalecer la cultura corporativa de Elsener Pinturas mediante distintas tácticas de comunicación.

*ETAPA DE  
DIAGNÓSTICO*

### III. Objetivo General

- Analizar de qué manera se transmite la cultura organizacional de Elsener Pinturas SA para lograr el entendimiento mutuo de los intereses y necesidades de ésta con los de su público interno.

### Objetivos Específicos

- Identificar los valores que transmiten los fundadores.
- Detectar que tipología cultural posee la organización.
- Conocer cuál es el conocimiento que posee el personal de la organización con respecto a la misión, visión y valores de la misma.
- Describir los canales formales e informales que se utilizan para transmitir la cultura.



#### IV. Justificación

Toda organización busca la competitividad y el logro de sus objetivos organizacionales a través de diferentes herramientas. Una de ellas, es la transmisión de su cultura, de los elementos que la componen tales como el medio ambiente en el que trabaja la empresa, los valores que se construyen a lo largo de los años, los eventos que celebran y aquellas personas que son modelos a seguir.

A partir de ella, sus miembros, se sienten partícipes e intentan satisfacer las necesidades organizacionales.

Cuando la organización se funda y comienza a dar sus propios pasos, crea sus propios valores, creencias y sus políticas; busca soluciones para poder adaptarse a los distintos cambios en el ambiente, se puede afirmar que va construyendo su propia cultura organizacional.

“Cada negocio, tiene una cultura. En ocasiones se encuentra fragmentada y es difícil percibirla desde fuera: algunos de sus empleados son leales a sus jefes, otros al sindicato y a otros les importan sólo sus colegas que trabajan en el territorio de ventas del noroeste. Por otro lado, a veces la cultura de una organización es muy fuerte y cohesiva: todos saben cuáles son las metas de la corporación y trabajan para lograrlas. Bien sea vigorosa o débil, la cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización; afecta prácticamente a todo”. (Deal y Kennedy, 1985: 4).

En el caso de las empresas familiares, el problema que persiguen es, de qué forma lograr transmitir su cultura hacia las generaciones futuras para poder perdurar a lo largo del tiempo. Ya que a la hora de buscar como transmitirla, todo fundador debe representar no solo la competitividad hacia el mercado sino también busca transmitir la tradición familiar. Muchas veces se crea una fuerte cultura basada en valores de familia dejándose de lado los valores empresariales y otras veces sucede a la inversa.

Se debe encontrar un equilibrio entre los valores de familia y los empresariales para poder alcanzar una sólida cultura, obteniendo la integración y sentido de pertenencia por parte de todos sus miembros. De esta forma, el refuerzo de la misma se convierte en

una ventaja competitiva para la organización, ya que la consolida económica, social y familiarmente y hace que adquiera poder, fuerza y sea reconocida frente a las demás.

## V. Marco Teórico

En el presente marco teórico se desarrollarán las teorías y definiciones con las que se trabajarán en este trabajo final de graduación.

### A. Las Relaciones Públicas e Institucionales: Definiciones del concepto.

Consideramos pertinente definir en primera medida lo que son las Relaciones Públicas. Según Flores Bao, las relaciones públicas se definen como: “La disciplina psico-social y administrativa cuya finalidad última es promover la integración en todos los niveles de la sociedad y cuyo objetivo inmediato es crear un clima de comprensión y entendimiento entre la organización y sus públicos”. (cit. Pereira Parodi, 1997: 8).

A esta definición se la puede complementar con la que realizaron Cutlip, Center y Broom, los cuáles las definen como “la función directiva que establece y mantiene las relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso”. ( en Xifra, 2003:38).

La gestión de las relaciones públicas en todas sus dimensiones, ayuda de manera eficaz al éxito de la organización. Éstas tienen como principal función crear una imagen adecuada de la organización tanto a su público interno como el externo.

Consideramos que las relaciones públicas es aquella disciplina mediante la cual la organización se comunica con sus diferentes públicos, internos o externos buscando relaciones de interés y el entendimiento mutuo.

Es pertinente definir en primera instancia lo que son los públicos.

Para Capriotti son” el rol que desempeñan un grupo de personas que ocupan un status determinado en relación con una organización”. (1992:38). Este autor los define como naturales, sin los cuales la misma no funcionaría. Y a su vez los divide en tres grupos; los proveedores, empleados y consumidores. Los proveedores son los inputs de la empresa, sirven a la misma a los elementos necesarios para su funcionamiento. Los empleados se encargan de la transformación de estos inputs, se los denomina throughput. Mientras que los consumidores son los outputs ya que adquieren los productos y servicios de la organización.

Otra clasificación que se aplica a los públicos es que pueden ser tanto externos como internos. Estos últimos pueden ser definidos como: “grupos de interés que están estrechamente vinculados a los designios de la organización, que se encuentran compenetrados fuertemente con su misión específica y que integran su planilla de colaboradores permanentes”. (Avilia Lammertyn, 1997:130).

Este mismo autor define a los públicos externos como grupos de interés que poseen una influencia en la vida de la empresa desde una posición de interés relativo. Cada uno de estos actores, afectan tanto positiva como negativamente a la empresa en su accionar diario. Por ello es necesario que ésta, analice, investigue cuáles son las necesidades de ambos y que planifique acciones comunicacionales determinadas para cumplir con sus expectativas, y de esa forma lograr que los públicos afecten a la organización de manera positiva.

#### B. Las organizaciones como sistemas orientados a cumplir objetivos definidos

Podemos definir a la organización como un sistema que se compone de distintos subsistemas que deben estar interrelaciones y coordinados para lograr la armonía en la misma. A través de estos, logra optimizar todos los recursos que posee.

Para Fisher,

“las organizaciones se presentan como unos conjuntos coordinados, orientados hacia unos objetivos definidos; definen sus medios a través de una estructura de roles que le permiten ser eficaces. Representa una unidad social delimitada con unos objetivos definidos en un campo de la vida social”. (1990: 181).

Éste considera que las organizaciones son un fragmento de la institución que se hace visible dentro de un marco delimitado. Y que enmarcan una estructura de posiciones para el logro de unos objetivos específicos y delimitan las conductas sociales que se ejercen en su interior; la organización del trabajo, la definición de procedimientos, entre otros.

Para el autor, existen diferentes dimensiones organizativas:

- “Un sistema de actividades: toda organización se caracteriza por una división de tareas.
- Una estructura de interdependencia: se puede captar la realidad de la interdependencia a través de la coexistencia e interacción entre los grupos, las distribución de roles y los grados de interdependencia entre los miembros de la organización.
- Una estructura de autoridad: esta se manifiesta especialmente por la existencia de niveles jerárquicos variados a los cuales se halla ligada la noción de abanico de subordinación que designa el número de subordinados dependientes de un mismo nivel jerárquico.
- Un sistema de control: se trata de un conjunto de elementos que permiten regular el funcionamiento de una organización; se basa en la disposición de mecanismos más o menos sofisticados que hacen posible evaluar en qué medida han sido realizados los objetivos fijados. Estos sistemas son definidos a partir de unos criterios cuya precisión y claridad se supone han de facilitar las operaciones”. (1990: 183-186).

La concepción humanista, considera el recurso humano como esencial para el funcionamiento de cada una de las organizaciones.

El análisis del factor humano que esta concepción realiza, ha permitido definir dos niveles de funcionamiento en el interior de la organización, descritos por el autor antes mencionado (1990):

- Un funcionamiento de tipo formal, determinado por los reglamentos oficiales que prescriben las actividades e imponen los canales de circulación de informaciones.
- Un funcionamiento de tipo informal, en el que aparecen redes de comunicaciones no previstas y la constitución de grupos que no están definidos por la propia organización del trabajo.

A través de estos dos niveles, toda organización busca equilibrarlos para alcanzar los objetivos organizacionales y poder adaptarse a los cambios imprevistos del entorno. La misma se compone de cuatro elementos. El primero de ellos hace referencia a la estructura organizativa, compuesta por las redes formales e informales. El segundo elemento se refiere al clima organizativo, es decir, a algunas características del funcionamiento de la organización que van ligadas a la percepción de sus miembros. El tercer elemento es el conflicto organizativo, proceso resultante de la estructura y de las diferencias que produce la misma a partir de la distribución desigual de las posiciones ocupadas por los individuos. Y el último de estos hace referencia a la cultura organizativa, la cual, define el conjunto de valores, creencias e ideologías que existen dentro de la empresa y que se traducen en términos simbólicos, es decir, a través de formas ritualizadas de intercambios y de realización de tareas.

Por mucho tiempo, las organizaciones priorizaron el ámbito económico, dejando de lado el social. Toda empresa pensaba en la rentabilidad y motivar a la fuerza de trabajo sólo a través de la remuneración sin tener en cuenta las necesidades sociales y de autorrealización.

Sin embargo, consideramos que a lo largo de los años, las organizaciones tomaron conciencia del importante rol social que cumplían.

Para Capriotti, “la organización es un ser vivo, que tiene un cuerpo, tiene una historia, evoluciona y cambia, vive en un entorno determinado en el cual se relaciona, siendo la organización modificada por la acción del entorno, a la vez que ella actúa sobre el entorno con su evolución y cambio”. (1992: 15).

El reconocimiento de su función dentro de la sociedad ha hecho que toda organización deba y quiera comunicarse con su entorno tanto externo como interno, para poder transmitir todos los mensajes que desea comunicar. A través de la misma, toda organización sabe que lo que sus miembros realizan, la alta dirección recibe información sobre lo que le pasa a su alrededor y los supervisores pueden transmitir sus pautas de trabajo y sus políticas organizacionales.

## C. Tipos de empresas: Empresas Familiares.

### C.1 Definición del concepto

A las organizaciones se las puede clasificar de acuerdo a las personas que le dieron origen. Se las puede considerar “Empresas”, cuando quienes la crean son socios-accionistas, que lo único que los une son sus divisiones de capital y ganancias, y “Empresas Familiares”. Éstas últimas se las puede definir como aquella empresa compuesta por una o más familias que tienen una participación en la propiedad, que les permite ejercer a través de sus miembros y con voluntad de continuidad, el poder de decisión en el gobierno de la empresa<sup>1</sup>.

Para Leach, la diferencia que existe entre ambas es que, a pesar de que se asimilan a la hora de tomar las decisiones apropiadas con respecto a los problemas comerciales, “las empresas familiares tienen que ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas del fundador, la familia y la firma”(1991: 21).

Estas a su vez, se las puede clasificar en dos tipos:

- En función del grado generacional:
  - ✓ Primera generación: en donde el fundador controla la empresa, la propiedad por lo general es única y existen relaciones familiares cercanas.
  - ✓ Segunda generación: en donde hay un control en los hijos y/o sobrinos en la empresa, la propiedad es compartida.
  - ✓ Tercera generación: en donde hay federación de primos y la propiedad pertenece a los nietos<sup>2</sup>.
- En función del nexo de unión entre familia y empresa, teniendo en cuenta dos aspectos; el primero hace referencia a la voluntad de continuidad de la

---

<sup>1</sup> Contenido de la clase conceptos y características de la empresa familiar a cargo del prof. Eduardo Cuccinelli, Diplomatura Empresas Familiares, Universidad Empresarial Siglo 21, 7/05/10.

<sup>2</sup> *Ibíd.*

empresa y el segundo, al tipo de relación y dedicación de los miembros de la familia a la empresa. A partir de estos dos aspectos, se las puede clasificar en:

- ✓ Empresa Familiar Coyuntural (EFC).
- ✓ Empresa de Dirección Familiar (EDF): los miembros de la familia están de acuerdo en mantener propiedad en manos de la misma, pero reservando la dirección de la empresa a los familiares con mayores capacidades y formación. Sólo algunos de los familiares tienen derecho a trabajar en la empresa y ocupar puestos de responsabilidad. El resto son accionistas pasivos.
- ✓ Empresa de Trabajo Familiar (ETF): los miembros pretenden mantener la empresa en manos de la familia con el objetivo de que la mayor parte de sus miembros trabajen en ella. Se promueve que los hijos trabajen en la empresa del padre.
- ✓ Empresa Familiar de Inversión (EFI): los miembros de la familia se dedican exclusivamente a controlar las decisiones de inversión y desinversión en diferentes negocios. La idea es dar la mayor libertad de actuación. Se busca maximizar la rentabilidad que puedan obtener los miembros de la familia en sus propios negocios<sup>3</sup>.

Las realidades que se presentan en las empresas familiares son muy diferentes a las que se presentan en aquellas que se conforman por socios-accionistas. En las primeras, solamente el 24% llegan a la segunda generación y menos del 10% a la tercera, ya que hay una tendencia a manejarse con parientes (nepotismo) y la distancia entre lo racional y emocional. (Le Van, 1999). Muchas veces para los dueños administradores es muy difícil separar el sistema familiar del sistema empresa. Debe haber un equilibrio entre estos dos sistemas para poder lograr la continuidad y mejorar la productividad a largo plazo.

---

<sup>3</sup> *Ibíd.*



El autor arriba mencionado (1991:50), describe las características de cada uno de estos dos sistemas:

SISTEMA FAMILIAR	SISTEMA EMPRESA
RASGOS	RASGOS
Enfoque racional: prima el afecto	Enfoque en lo concreto: prima la rentabilidad
Orientación hacia dentro	Orientación hacia fuera: el mercado
Poco Cambio	Mucho Cambio
Autoridad de tipo patriarcal	Autoridad participada
Aceptación incondicional	Aceptación condicional
Se prioriza el parentesco. El perfil necesario pasa a segundo plano	Se buscan perfiles adecuados en recursos humanos
Toma de decisiones alineada a los fundadores	Toma de decisiones jerarquizadas y distribuidas
TAREAS	TAREAS
Alentar	Desarrollar Habilidades
Desarrollar autoestima en los miembros de jóvenes	Diseñar, ejecutar, controlar y ajustar estrategias
Formar adultos	Generar beneficios
Contrato moral	Contrato legal

## C.2 Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Para Leach, las empresas familiares poseen unas ventajas y fortalezas y algunas desventajas y problemáticas.

“Entre las ventajas y fortalezas, se encuentran:

- Compromiso
- Sentido de pertenencia
- Conocimiento.
- Flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero.
- Planeamiento a largo plazo.
- Una cultura estable.
- Rapidez en la toma de decisiones.
- Confiabilidad y orgullo.

Entre sus desventajas y problemáticas:

- Rigidez.
- Desafíos comerciales.
- Sucesión.
- Conflictos emocionales.
- Legitimidad y liderazgo”. (1990: 24-33).

Por otra parte, hay autores que consideran que el nepotismo es una desventaja para la empresa familiar ya que muchas veces se elijen a las personas por los sentimientos y apego emocional sin tener en cuenta las capacidades que se requieren para determinado puesto de trabajo. Sin embargo otros autores consideran que el nepotismo puede resultar una ventaja organizativa para el éxito y la continuidad de la organización.

Para Ward (2006), los sucesores gerenciales familiares han sido educados en la empresa desde que nacieron, conocen cómo se maneja, quiénes son los proveedores, quiénes son los clientes, y de esta forma fueron reuniendo y adquiriendo un conocimiento idiosincrásico de la organización que agrega un valor crucial para el éxito.

Para este autor,

“los líderes empresariales suelen sentir una pasión muy especial por la empresa. Asignan un valor personal muy alto al reflejo fiel de la cultura y los valores compartidos entre la empresa y la familia. En los momentos de cambios, los sucesores familiares están más atentos a los asuntos de la continuidad cultural, lo cual suele conducirlos a buscar soluciones empresariales más creativas y adaptables”. (2006: 17).

### C.3 La comunicación en las empresas familiares

La comunicación es el proceso de intercambio de información entre un emisor y un receptor. Es el medio por el cual las personas se relacionan entre sí dentro de una organización.

La estrategia de comunicación que se planifica y aplica a una organización sirve para implementar un estilo comunicativo, un sello personal de la misma hacia su entorno.

En toda empresa sea familiar o no, se crean relaciones interpersonales y laborales entre los miembros de la misma. Estas relaciones, que se van construyendo día a día, pueden ser positivas o negativas. El en caso en que sean positivas, sirven para poder perseguir en conjunto y en la misma dirección los objetivos organizacionales.

Según Amat Salas “la empresa familiar está condicionada por las características de la familia empresaria. Una familia armoniosa crea relaciones y personas armoniosas, tanto dentro de la familia como dentro de la empresa familiar”. (2000: 16)

En el caso que las relaciones sean negativas, surgen los conflictos intraorganizacionales.

Una familia que continuamente se encuentra en conflicto se caracteriza por poseer reglas excesivamente rígidas dominadas por la rivalidad y celos, haciéndose difícil una comunicación clara y sincera, basada en la confianza mutua entre sus miembros. (Amat Salas, 2000).

La comunicación entre los miembros de la empresa y la familia es una herramienta clave tanto en la prevención como en la resolución de conflictos.

En muchas ocasiones el origen de conflictos se debe principalmente a la falta de tácticas de comunicación organizacional.

Cada táctica de comunicación tiene como principal objetivo cubrir una necesidad institucional que no está siendo satisfecha dentro de la empresa.

Los discursos estratégicos, como principio de unidad y orden, los denomina discursos de decisión y de actuación, donde plantea las grandes directrices que se ponen en marcha para orientar la evolución de la empresa a estadios culturales, más acorde con la lógica comercial del mercado laboral y de las necesidades sociales del personal<sup>4</sup>.

Una estrategia de comunicación, fomenta intercambios de información, con el fin de estimular una actitud positiva sobre las condiciones socioculturales en que se encuentra la organización, para determinar que tan viable es que se promuevan modificaciones de los valores, las creencias, los ritos y los mitos, hacia los trabajadores dentro su actividad laboral y sobre su sentimiento de pertenencia<sup>5</sup>.

#### C.4. Cultura empresarial vs Cultura familiar

Las organizaciones se componen de distintos elementos para poder lograr sus metas y objetivos; uno de ellos es la cultura.

---

<sup>4</sup> <http://www.razonypalabra.org.mx/n62/varia/earellano.html>

<sup>5</sup> <http://www.razonypalabra.org.mx/n62/varia/earellano.html>

La cultura es todo aquello que identifica a una organización creándole su propia identidad; en donde todos los miembros se sienten parte de la misma adoptando los valores, creencias, procedimientos, rituales, vestimenta, lenguaje y ceremonias que se les fue inculcando a lo largo de los años.

Dentro de las empresas familiares existe una peculiaridad con respecto a la cultura organizacional ya que lo que buscan los miembros familiares es mantener la cultura que inculcó el fundador en vez de caer en las presas de nuevas generaciones de gerentes, los cuales le quieren dar su sello particular en una compañía no familiar. La empresa que crea un fundador tiene un ADN singular. La cultura de las empresas familiares puede ser mucho más distintiva y perdurable porque se mantiene como manifestación de una persona viviente, que respira. Los empleados, fundador y sucesores, pueden congregarse de manera más auténtica en este tipo de compañías ya que sigue siendo la personificación de los valores básicos del fundador, el cual, no solamente se preocupa por la empresa y el dinero, sino que también se ocupa de la familia, el medio ambiente, la comunidad y la historia (Ward, 2006).

A diferencia de las demás organizaciones en donde la principal preocupación es la rentabilidad, y que su personal esté capacitado para hacer bien su trabajo, en las empresas familiares lo que se busca es que sus empleados se sientan parte de la familia, interesándose por sus necesidades personales.

#### D. La comunicación como el nexo entre la empresa y los empleados

La comunicación penetra en todas las áreas y actividades de la organización, es la herramienta de trabajo de la cual los individuos comprenden su rol profesional y pueden integrar las diferentes unidades de la empresa (Kaufmann, 1993).

Su gestión tiene como objetivo, controlar la imagen a través de una práctica comunicativa integral y programada.

Dentro de las organizaciones, existen dos tipos de comunicación. Existe la comunicación externa, la cual se dirige a los públicos externos y la interna, que se dirige a los públicos internos.

La comunicación interna, tiene un papel central a la hora de transmitir los objetivos y valores dentro de la organización. A partir de los mismos, se logrará la orientación de las personas hacia el objetivo común y, se logra un equipo de trabajo motivado con alta implicación en el negocio. (Rey Lennon, Bartoli Piñero, 2008).

Siguiendo con los autores mencionados anteriormente, a través de una buena gestión de la misma, se pueden lograr ventajas tanto para la organización como para el personal.

Las ventajas de la organización son:

- Aclara y aumenta la coherencia discursiva.
- Reúne los recursos.
- Mejora los resultados.
- Facilita una política realista por parte de la dirección, ya que puede tomar decisiones basadas en la retroalimentación.
- Concita la adhesión con el punto de vista de la empresa.
- Consolida, fomenta y asegura la participación.

Las ventajas para el personal:

- Sensibiliza.
- Motiva.
- Crea adhesión.
- Asegura la información correcta.
- Valora la escucha.

Para Villafañe, la principal función que cumple la comunicación interna es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, sea cual sea la orientación estratégica de la empresa en términos de management” (1990: 238).

Consideramos que es de vital importancia mantener comunicaciones efectivas e integradoras con el público interno para lograr la integración de los mismos en la empresa y hacer que se orienten al proyecto global de la misma.

A través de la comunicación interna, se busca la implicación del personal mediante la motivación por parte de los fundadores de hacerlos sentir parte del proyecto de la organización. Se busca la armonía de todas las actividades y la pro actividad en todos los casos en los que se deba adaptar las actitudes y comportamientos a los procesos de cambio que se pueden provocar por el entorno externo o interno. La suma de todos esos componentes da como resultado una mejora en la productividad y una imagen positiva por parte de los empleados hacia la organización.

Para Black, la existencia de una comunicación eficaz es importante en tres fases de empleo:

- “Inicialmente, cuando después de los anuncios de contratación y las entrevistas debe aparecer el material orientativo y las entrevistas de iniciación para informar sobre instalaciones, cultura y tradiciones de la empresa.
- Durante los años de servicio, cuando todos los empleados necesitan de la información regular y noticias relacionadas con el trabajo.
- Al finalizar o interrumpir el trabajo sea cual sea la causa” (2000:154).

Según Avilia Lammartyn (1997), existen tres formas por las cuáles le llegan los mensajes al público interno. La primera forma es el contacto personal, el contacto cara a cara, el boca en boca; la segunda manera es a través de canales de comunicación controlados como por ejemplo correo electrónico interno, teléfono, entre otros; y la tercera son los canales de comunicación masivos, es decir, radio, televisión, diarios y revistas.

#### D. La identidad corporativa: imagen interna de la organización

A partir de los actos comunicacionales y demás actos formales e informales, la organización crea su Identidad Corporativa, es decir, su imagen interna que sus

empleados perciben. A través de ella, los empleados se forman un concepto de la organización, ya sea positivo o negativo.

Para Villafañe, “la identidad corporativa es equivalente a:

- El comportamiento corporativo: resume los modos de hacer de la empresa, es decir, sus políticas funcionales.
- La cultura corporativa: la ideología de la organización, es decir, sus presunciones y valores respecto de la propia empresa y del entorno en el que se desenvuelve.
- La personalidad corporativa: se concreta en la Imagen Intencional que la propia empresa pretende proyectar de sí misma a través de su identidad visual y su comunicación”. (1990: 29).

Una definición complementaria de lo que es identidad corporativa, es la que realiza Capriotti, afirmando que es “la personalidad de la organización. Lo que ella es y pretende ser, y tiene su expresión básica en su forma de actuar, en la manera en el que desarrolla las ideas y sus acciones, es decir, mediante la cultura de la organización”. (1992:108).

A partir de la identidad que la organización crea, proyecta su imagen hacia los públicos externos, logrando de esta forma posicionarse en la mente de estos ya sea de manera óptima o no.

#### E. La Cultura Corporativa como elemento de la Identidad Organizacional

Tanto Capriotti como Villafañe, consideran a la “Cultura Organizacional”, como uno de los componentes que forman la Identidad de la organización.

El primero de ellos, la define como: “el estilo de vida de la organización, su manera de actuar, la forma de interacción entre sus miembros y la relación de estos con la organización como entidad, tomando como referencia el conjunto de valores, ideas y normas que posee la organización”. (1992:108). Considera que para trabajar con la cultura lo primero que debe hacerse es investigar la actual, una



vez que se investiga, definir la cultura que desea la organización y por último se debe implementar la cultura planificada.

Cada organización crea su propia cultura, su propia forma de hacer cosas, de establecer sus políticas funcionales y su forma de transmitir sus valores corporativos. Los fundadores son quienes comienzan con el proceso de socialización y luego los empleados los van adquiriendo y van inculcando la cultura de la empresa a los nuevos integrantes. A medida que la organización crece, la cultura se va consolidando cada vez más, se vuelve o más fuerte o más débil no solamente dependiendo del entorno interno sino también del entorno externo.

Para el segundo autor antes mencionado (1990) la cultura corporativa cumple tres funciones dentro de la organización. La primera de ellas se refiere a la función de adaptación, es decir, observar si la cultura favorece el consenso respecto de la misión de la empresa. Ya que la misma es el ámbito de intervención para favorecer la integración entre los miembros con orígenes distintos y conseguir una adaptación lo más armoniosa posible. La segunda función hace referencia a la de cohesión, en donde se busca encontrar el sentido de pertenencia al grupo. Y la última, se refiere a la de la implicación, es decir, lograr que se establezca un equilibrio y una compatibilidad entre los valores individuales y los organizacionales.

Además, afirma que existen diferentes tipologías de culturas fundamentadas en cuatro (4) criterios taxonómicos mencionados en el cuadro que a continuación se describe:

Criterios Taxonómicos	Tipologías Culturales			
Ideología de la organización	Cultura del poder	Cultura de la función	Cultura de la tarea	Cultura de la persona
Desarrollo de la	Enfoque Primario	Enfoque racional	Enfoque evolutivo	Enfoque metafísico

organización	Creación y primer desarrollo	Desarrollo y expansión	Desarrollo y expansión Madurez y reciclaje	Madurez y reciclaje
Dinámica cultural	Fuerte/Débil	Concentrada/Fragmentada	Cerrada/Abierta	Autónoma/Refleja
Relación con el entorno	Mentalidad Narcisista	Mentalidad Tribal	Mentalidad Exploratoria	Mentalidad Amplificadora <sup>6</sup>

6

En conjunto forman la matriz cultural de cada organización, a partir de su análisis se puede definir qué tipo de cultura posee la empresa y de qué forma se puede intervenir en la misma para poder optimizarla y convertirla en más sólida y fuerte.

Existen cuatro tipos de culturas diferentes según Handy (cit. Villafañe, 1990):

1) 1.1 Cultura del poder: es una cultura de club privé, es decir, es un ámbito reservado sólo a los elegidos. Posee diferentes rasgos que la definen:

- Estructura de tela araña: el poder se ejerce desde el centro hacia sus alrededores.
- Cultura dependiente de una fuente central de poder: el poder lo tienen aquellas personas que se encuentran en el centro de la tela araña.
- El control se ejerce desde el centro: las decisiones las toman las personas que se encuentran en el centro o en sus alrededores más próximos.
- Es una cultura de protegidos: no todas las personas tienen beneficios.
- El éxito depende de “a quién se conoce”, en donde algunas personas solamente tienen la posibilidad de ascender o crecer dentro de la empresa.

<sup>6</sup> Véase VILLAFANE, Justo (1990) Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen en la empresa, página 191.

- El incentivo es el dinero o la mirada.

1.2 Cultura de la función: cultura del rol. Se caracteriza por:

- Estructura del templo griego; en donde cada lugar está perfectamente en equilibrio con el espacio global de la compañía.
- Sus valores determinantes son la lógica y la racionalidad.
- La posición en la estructura es lo que le da poder a la persona.
- Énfasis en la planificación, control y organización; todas las decisiones que se toman deben estar explicitadas de manera ordenada.
- El poder da la posición; se respeta a las personas por el lugar que ocupan dentro de la empresa.
- Énfasis en el organigrama; cada persona respeta la posición que se le ha sido designada.

- 1.3 Cultura de la tarea: cultura del proyecto. Se define por los siguientes rasgos:

- Su estructura es una red.
- Se basa en el trabajo concreto: lo que único que importa es la eficiencia en la tarea.
- Sólo se reconoce la experiencia como fuente de poder.
- Se alienta la autoformación y movilidad.
- Cultura del diálogo y discusión; las decisiones se toman una vez que se llega a un común acuerdo.
- Se responde a la remuneración por resultados.

1.4 Cultura de la persona: cultura existencial. Se caracteriza por:

- Su estructura es una constelación; en donde el individuo forma parte del centro de la misma.
- El individuo es el centro de todo; no se preocupa ni por las estructuras ni sus demás compañeros.
- Escasa planificación del futuro; solamente se piensa en el aquí y ahora.
- Individuos pocos influenciables al carecer de cultura organizacional.
- Relación individual entre el líder y sus colaboradores; no se trabaja en equipo, sino que el líder trabaja con cada uno de sus subordinados de manera individual.
- El máximo valor es la libertad individual y su expresión más genuina el tiempo libre; cada persona es dueña de sus decisiones y sus responsabilidades.

A estas tipologías culturales se las puede fundamentar de acuerdo a los criterios antes mencionados:

1) La forma en que una organización se adapta a los distintos cambios externos e internos del entorno en una situación determinada define al primer criterio: la ideología de la organización.

2) El segundo, identifica un determinado enfoque cultural con una etapa concreta del desarrollo de la empresa. Es decir, la cultura desempeña funciones diferentes en esas etapas de la evolución corporativa. Por ello una compañía supondría el paso sucesivo de cuatro enfoques: primario, racional, evolutivo y metafísico. El primer enfoque, enfatiza la importancia de los valores compartidos y visibles, para obtener una dirección común a todos los miembros de la organización. El segundo enfoque también existen estos mismos valores compartidos, sin embargo éstos se han sedimentado y no se hacen visibles ya que han sido desarrollados por la organización para enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna. El tercero parte del principio básico que el desarrollo de las personas, empresa y producto están sujetos a las mismas leyes de evolución cultural. Y el

último pretende descubrir, desarrollar y mantener el espíritu empresarial y convertirlo en energía material.

3) El tercero llamado dinámica cultural hace referencia a diferentes categorías de sistema culturales en función de las características propias de cada organización y de su praxis cultural. Su tipología la componen cuatro pares dicotómicos. Éstos son los siguientes: Cultura fuerte/débil, cultura concentrada/fragmentada, cultura con tendencia al cierre/a la apertura y Cultura autónoma/refleja.

4) Y el último de ellos es la relación con el entorno, en la cual se desarrollan diferentes mentalidades según la adaptación de la empresa con el entorno de acuerdo a dos ejes: uno es apertura o aislamiento del entorno y el otro; la innovación-cambio o el orden establecido y disciplina. Estas mentalidades son: narcisista, tribal, exploratoria, amplificadora. La primera se sitúa entre el aislamiento del entorno y la disciplina. La segunda mentalidad se encuentra entre la apertura y aislamiento del entorno y también en la disciplina. La tercera se caracteriza por una gran apertura al entorno y en disciplina. Y la última surge por el cambio-innovación y su apertura al entorno.

Para este autor (1990), la cultura de una empresa puede ser cambiada, teniendo en cuenta su iter cultural, es decir definiendo el estado actual de la cultura y definiendo el pattern cultural. Para poder realizar esto, primero se debe delimitar la ideología de la organización, el comportamiento y el estado cultural actual a través de la matriz antes descrita (véase página 23). El pattern cultural “deberá describir cómo tendría que ser la cultura, y qué funciones cumplir, para que la empresa satisfaga las necesidades que tiene planteadas en ese momento, externa e internamente”. (1990: 191).

## VI. Marco Institucional

### Su Historia

Elsener Pinturas SA, fue fundada en noviembre de 1982 en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe, por un padre (Andrés Elsener) y sus dos hijos (Carlos y Néstor Elsener).

Comenzó como un microemprendimiento y con una sucursal (ubicada en Avda Mitre de la ciudad de Rafaela), en donde se comercializaban pinturas de hogar y obras y también de automotor de las marcas “Alba” y “Colorín” como también accesorios relacionados con el rubro de distintas marcas.

Tres años más tarde, se inauguró una nueva sucursal en Avda Roca, y se incorporaron otras marcas de pinturas como Sintoplast, Plavicon, Tersuave, Casablanca, etc.

En 1996 se transforma en el primer autoservicio de pinturas y accesorios para Rafaela y zona de influencia. Poco a poco a lo largo de su evolución en el tiempo, Andrés fue retirándose, dejándoles toda la responsabilidad, manejo y control de la empresa a sus dos hijos.

En el año 2000 abre sus puertas una tercera sucursal en la zona norte de esta ciudad.

En la actualidad, cuenta con 25 empleados, tres sucursales para clientes minoristas en la ciudad de Rafaela y dos en la ciudad de Sunchales y una sucursal de venta para clientes mayoristas en la ciudad de origen.

### Su Visión

- Ser una empresa que se desarrolle de forma confiable y flexible, con una gestión que se anticipe y adapte al cambio, que aprenda de la experiencia e innove permanentemente.

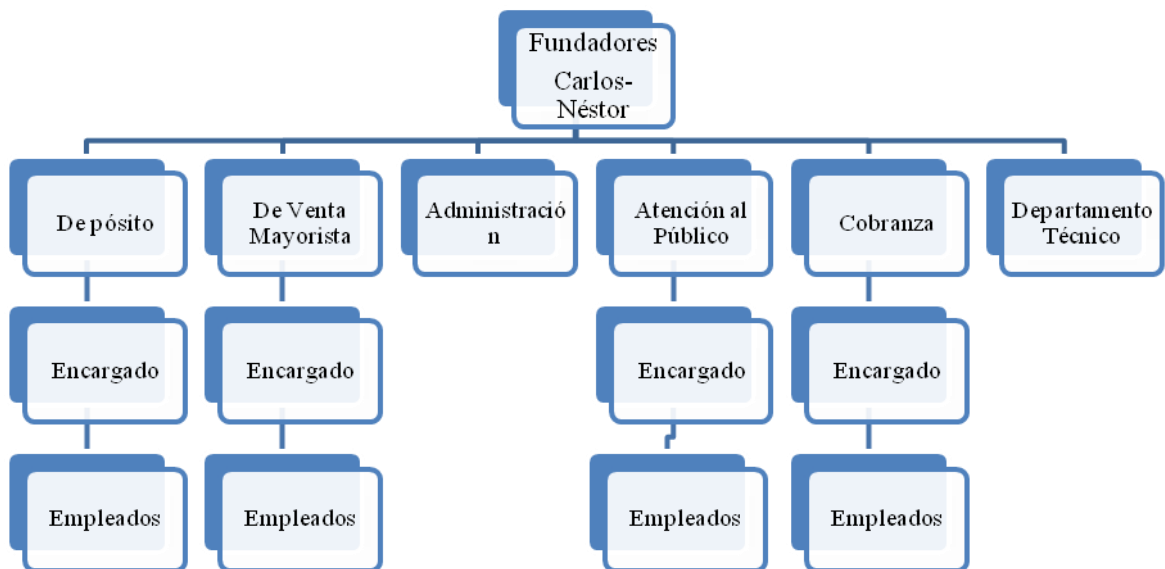
### Su Misión

- Satisfacer los requerimientos del mercado, tratando de conocer las exigencias de los clientes y de esta manera lograr ofrecerles productos y/o servicios que puedan satisfacer o exceder sus expectativas.

Su estructura

La empresa se compone de distintas áreas:

- Área de administración.
- Áreas de ventas/Atención al público.
- Áreas de ventas mayoristas.
- Depósito.
- Departamento técnico.
- Cobranza.



Su accionar diario y futuro

A lo largo de los años, se caracterizó por transmitir valores tales como, la confianza mutua, el ideal compartido, la comunicación fluida, y gran dedicación y esfuerzo de los integrantes para lograr el éxito.

Se implementó una política de calidad que tiende a la mejoría permanente de la organización. La misma está enmarcada en un proceso de planificación estratégica, cuya función es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la empresa encaminados a maximizar la eficiencia.

Por otra parte, se trata de establecer una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades.

La empresa centra su atención en el cliente para interactuar más efectivamente con él, identificar su importancia y retenerlo como tal. Además organiza distintas actividades de capacitación para mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo.

Como nuevos recursos se incorporaron máquinas de preparación de colores de hogar y automotor de alta tecnología.

Se logró a través de los años, una empresa confiable y líder en el mercado de Rafaela, Sunchales y zona de influencia.

En cuanto a proyectos a largo plazo: Elsener Pinturas SA, está construyendo en el Parque Industrial de su ciudad, un centro de distribución donde se concentrarán las áreas de administración, venta mayorista y distribución a sucursales.

Hoy es una empresa familiar, en donde conviven segunda y tercera generación, dedicada a la comercialización de pinturas, que busca como principal objetivo seguir creciendo en calidad, eficacia y consolidándose en el mercado, a través de la mejora continua y permanente de todos sus recursos.



## Imágenes



7

## Logotipo



---

<sup>7</sup> Todo el personal de la organización.

## VII. Diseño Metodológico

En este trabajo final de graduación el tipo de diseño metodológico que se utilizó es el estudio de campo.

Dentro del mismo hubo dos metodologías, por un lado, una cualitativa y por otro, una cuantitativa.

### VI. I Metodología Cualitativa

Para Vieytes (2004), la metodología cualitativa tiene interés por comprender el comportamiento humano desde el marco de sus unidades de análisis, busca comprender las razones que dan sentido a los hechos que se investigan y tienen una perspectiva interna-subjetiva. A través de la misma se busca observar al fenómeno en su contexto y se orienta hacia el descubrimiento, es decir, busca generar teoría desde los datos primarios de la investigación y le da importancia al contenido, a los datos variados y profundos y la comprensión global. A partir de este tipo de metodología, se aplica la investigación exploratoria. Ésta establece un marco de ideas generales cuando no hay información previa.

Se utilizaron dos tipos de técnicas para esta investigación.

Por un lado las entrevistas en profundidad. Éstas se aplicaron a los fundadores, mandos y medios y algunos empleados de la organización.

Las entrevistas se hicieron de manera individual, buscando encontrar cuáles eran las percepciones de los entrevistados sobre la empresa, sobre su accionar diario y encontrar cómo a lo largo de los años se fue creando y perfeccionado la cultura organizacional. El instrumento que se aplicó, fue la guía de pautas para poder darle un seguimiento al entrevistado y de esa manera no salirse del contexto de preguntas y respuestas.

La población con la cual se trabajó para esta primera parte del diagnóstico se definió como:

- Los miembros de la empresa familiar Elsener pinturas SA, hombres y mujeres entre 18 y 68 años, ubicados en la alta dirección, mandos medios y empleados, en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe.

Según la autora antes citada, “el marco muestral es el conjunto de las unidades de análisis delimitados por los parámetros muestrales que permiten realizar una selección de las mismas asegurando la probabilidad de que todas puedan ser elegidas”. (2004:395).

Para esta investigación el marco muestral fue el siguiente:

- Muestreo no probabilístico, en donde no se tiene la certeza de que la muestra sea representativa de la población, ya que no todos los miembros de la misma tienen la probabilidad de ser elegidos. (Vieytes, 2004). Existen diferentes formas de realizar este tipo de muestreo. En este caso es “intencional”, para el autor “se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos”. (2004:403). El investigador solamente selecciona a aquellas personas de la población, que considera que son tipológicamente representativas.

En cuanto a la muestra, es decir a aquellas unidades de análisis que se extraen del marco muestral para poder ser estudiada, fueron de doce (12) integrantes de la organización.

Por otro lado, la segunda técnica que se utilizó fue la observación participante. En ésta el observador se integra al grupo observado y trata de participar como si fuera un miembro más. (Vieytes, 2004).

El instrumento que se aplicó fue el registro no sistemático, específicamente el registro semiestructurado. Según la autora “brinda una orientación general al observador acerca de los eventos o sujetos a observar, y suponen un observador especializado capaz de establecer que elementos son dignos de ser registrados, siempre en función de los objetivos del estudio”. (2004:516).

Para poder aplicar el instrumento se siguieron una serie de pasos:

1. Establecer las categorías y sub-categorías de observación:

Categorías	Sub-Categorías
Factores demográficos visibles	Edad del personal

	Sexo del personal
Condiciones de la estructura edilicia	Higiene y Distribución del espacio
Comportamientos Sociales	Saludos entre pares  Saludos entre supervisor-subordinado de la misma área  Saludos entre supervisor-subordinado de distintas áreas  Cumplimiento de la vestimenta  Cumplimiento del horario de llegada-partida
Relaciones Laborales	Relaciones entre pares  Relaciones supervisor-subordinado de la misma área  Relaciones supervisor-subordinado de distinta área
Patrones de comunicación	Canales que se utilizan  Quiénes hablan, a quienes se dirigen  Tono de las intervenciones  Modo de comunicación entre el supervisor-subordinado  Comunicación no verbal

2. Definición del universo y la muestra: al universo se lo definió:

- Las interacciones en el ámbito de trabajo entre todo el personal de la organización Elsener Pinturas SA.

Para la muestra, se empleó “el muestreo de sujetos” por el método no probabilístico específicamente el no intencional:

- Diez (10) miembros de la empresa familiar Elsener Pinturas, hombres y mujeres entre 18 y 50 años.

3. Definir las unidades de observación: Los empleados de venta al público y de venta mayorista.

4. Establecer adonde se va a realizar la observación: dos locales de la empresa Elsener Pinturas SA. El primer local es de venta al público y el segundo es de venta mayorista.

5. Decidir el medio de observación: grilla con categorías pre-pensadas.

## VII.II Metodología Cuantitativa

Siguiendo a la autora Vieytes, la metodología cuantitativa posee diferencias con la antes mencionada. El enfoque cuantitativo busca las causas de los fenómenos sociales sin recurrir a la interpretación subjetiva. Se caracteriza por su objetivismo y la perspectiva externa. Busca controlar las variables extrañas de la investigación y la medición extensa y precisa. Le da importancia básicamente a todos los datos exactos.

A partir de este tipo de metodología se aplica la investigación descriptiva. La misma busca obtener un perfil de un objeto, es decir, tratar de describir el fenómeno una vez recolectados los datos.

La técnica que se usó fue la encuesta. Según la autora “es un diseño general no experimental que permite contrastar las hipótesis de investigación con información sobre las características de poblaciones completas de personas, utilizando para la recolección de datos, procedimientos estandarizados de interrogación”. (2004: 325).

La población se definió:

- Todos los empleados (25) de la empresa familiar, hombres y mujeres entre 23 y 68 años, en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe.

El tipo de diseño de encuestas que se utilizó fue el censo.

Para el censo, se aplicó el cuestionario como instrumento. Éste se creó a partir de las entrevistas en profundidad realizadas a los empleados de la organización y se conformó con preguntas cerradas y mixtas.

## Ficha Técnica

Tipo de Diseño Metodológico	Estudio de Campo	Estudio de Campo	Estudio de Campo
Metodología	Cualitativa	Cuantitativa	Cualitativa
Tipo de Investigación	Exploratorio	Descriptivo	Exploratorio
Técnica	Entrevistas en profundidad	Encuestas	Observación
Instrumento	Guía de Pautas	Cuestionario	Registro no sistemático: semiestructurado
Población	Los fundadores, mandos medios y empleados	Todos los empleados de la organización	Todo el personal de la organización
Criterio Muestral	Muestro No Probabilístico: Intencional	Censo	Muestro de sujetos no probabilístico: Intencional
Muestra	12	25	10

## Instrumentos para la recolección de datos

- Guía de Pautas:
- Para los fundadores:

Guía de Pautas: Cultura Organizacional de Elsener pinturas SA.
Área I: Breve reseña histórica.  I.I. Su origen.  I.II. Su evolución a lo largo de los años.  I.III. Cómo se encuentra hoy en día.
Área II: El día a día del trabajo.  II.I. Un día típico de trabajo.  II.II. El trabajo que se realiza.
Área III: Ritos y Ceremonias.  III.I. Fiestas y festejos que se realizan.  III.II. En qué ocasiones se festejan.  III.III. Cómo se planifican.  III.IV. Vestimenta-Uniforme.
Área IV: Comunicación Interna.  IV.I. Cómo se comunican con los empleados. Políticas comunicacionales.  IV.II. Canales formales.  IV.III. Canales Informales.  IV.IV. Quién comunica de acuerdo a las decisiones tomadas.



<p>IV.V. Cómo establecen a los sanciones. Qué tipo de sanciones.</p> <p>IV.VI. Cómo establecen premios y/o incentivos.</p>
<p>Área V: Comunicación Externa.</p> <p>V.I. Políticas de comunicación externa.</p> <p>V.II. Quién decide comunicar.</p> <p>V.II. Qué comunican.</p>
<p>Área VI: Planificación hacia el futuro.</p> <p>VI.I. Poseen Visión.</p> <p>VI.II. Planes para el futuro.</p> <p>VI.III. Cómo se ven en diez (10) años.</p> <p>VI.IV. Plan de sucesión.</p> <p>VI.V. Protocolo Familiar.</p>

❖ Para mandos medios y empleados:

<p>Guía de Pautas: Cultura Organizacional de Elsener pinturas SA.</p>
<p>Área I: Breve reseña histórica.</p> <p>I.I. Su origen.</p> <p>I.II. Su evolución a lo largo de los años.</p> <p>I.III. Cómo se encuentra hoy en día.</p>
<p>Área II: El día a día del trabajo.</p> <p>II.I. Un día típico de trabajo.</p>

<p>II.II. El trabajo que se realiza.</p>
<p>Área III: Ritos y Ceremonias.</p> <p>III.I. Fiestas y festejos que se realizan.</p> <p>III.II. En qué ocasiones se festejan.</p> <p>III.III. Cómo se planifican.</p> <p>III.IV. Vestimenta-Uniforme.</p>
<p>Área IV: Comunicación Interna.</p> <p>IV.I. Cómo se comunican con los empleados. Políticas comunicacionales.</p> <p>IV.II. Canales formales.</p> <p>IV.III. Canales Informales.</p> <p>IV.IV. Quién comunica de acuerdo a las decisiones tomadas.</p> <p>IV.V. Cómo establecen a los sanciones. Qué tipo de sanciones.</p> <p>IV.VI. Cómo establecen premios y/o incentivos.</p>
<p>Área V: Comunicación Externa.</p> <p>V.I. Políticas de comunicación externa.</p> <p>V.II. Quién decide comunicar.</p> <p>V.II. Qué comunican.</p>
<p>Área VI: Planificación hacia el futuro.</p> <p>VI.I. Poseen Visión.</p> <p>VI.II. Planes para el futuro.</p>

VI.III. Cómo se ven en diez (10) años.

❖ Registro no sistemático: semiestructurado:

Categorías	Sub-Categorías
Factores demográficos visibles	Edad del personal Sexo del personal
Condiciones de la estructura Edilicia	La higiene y distribución del espacio
Comportamientos Sociales	Saludos entre pares Saludos entre supervisor-subordinado Cumplimiento de la vestimenta Cumplimiento del horario de llegada-partida
Relaciones Laborales	Relaciones entre pares Relaciones supervisor-subordinado de la misma área
Patrones de comunicación	Canales que se utilizan Quiénes hablan, a quienes se dirigen Tono de las intervenciones Modo de comunicación entre el supervisor-subordinado Comunicación no verbal

## VIII. Análisis e Interpretación de resultados

### VIII. I. Entrevistas y Cuestionarios

En base a los datos recolectados tanto en las entrevistas personales como en los cuestionarios se pueden encontrar similitudes y diferencias en los mismos a la luz de los objetivos de indagación planteados.

#### I. I Identificación de los valores en cada aspecto de la organización.

Desde que la organización nació, los fundadores han recalcado la importancia que tiene que “el cliente se vaya contento”. Este valor se puede ver transmitido por los dueños teniendo en cuenta la distribución que asignaron al personal dentro de cada área de la empresa ya que la mayoría de los empleados se encuentra en el sector de atención al cliente.

Además esta política institucional se percibe en la mente de los empleados ya que a la hora de puntuar los valores organizacionales que creían que la organización valoraba, “atención al cliente”, fue el valor más puntuado.

Podemos seguir afirmando que el valor antes mencionado también se expresa en los festejos que organiza la empresa ya que las mayores fiestas que se planifican son para los clientes, principalmente pintores. Se planean cenas de fin de año para agasajar a éstos con regalos. Y además se les ofrece capacitación a través de las charlas técnicas que brindan las organizaciones proveedoras.

Al preguntarles acerca de los festejos internos que se realizan, su organización y días que utilizan, la mayoría del personal contestó sobre la fiesta de fin de año y día del trabajador. Estos eventos lo organizan los fundadores de la empresa o los mismos empleados. Se determina día y lugar y se organiza el evento con regalos y agradecimientos para los mismos.

Al momento de la celebración de fin de año se percibe un clima de igualdad entre todo el personal incluyendo al jerárquico. Desde que se inició la organización, los fundadores han inculcado como valor fundamental la “igualdad” de trato para con todos los integrantes de la misma. Son una “gran familia”.

No obstante cuando se estaba hablando sobre este tema, una entrevistada comentó... *“había pensado por mi parte hacer más festejos en el año, no se por así decirte regalarle un presente al empleado que cumple años o ese estilo de cosas porque por ahí siento que no se lo cuida al empleado, mis jefes son espléndidos, son muy buenas personas y son demasiado buenos pero por ahí siento que nos descuidan un poco...”* (María, 48).

Otra de las entrevistadas expresó... *“A lo largo del tiempo la confianza entre nosotros ha crecido mucho gracias al trabajo de día a día, a estos encuentros de fin de años o algunos encuentros informales, y eso es bueno porque al haber confianza se pueden decir las cosas de otra manera y al decirse de esta forma se evitan problemas o se hacen las cosas para ayudar a un compañero, no porque uno se sienta obligado a hacerla, no sé si me explico...”* (Alejandra, 38).

Podemos apreciar que la organización, a través de estos encuentros informales, ha inculcado el valor de la Confianza del uno hacia el otro logrando que se trabaje en equipo. A pesar que éste es una de las ventajas de las empresas familiares, también podemos observar que se sienten descuidados por parte de sus jefes, ya que para ocasiones especiales como cumpleaños, no se les da algún reconocimiento.

Por otra parte, el establecimiento de la vestimenta-uniforme fue una consecuencia para poder adaptarse al mercado. A medida que la empresa crecía debía lograr una imagen positiva y armoniosa para el cliente, por ello los fundadores decidieron crear un uniforme. Uno de los fundadores explicó... *“Esto fue surgiendo con el paso de los años porque queda más presentable, a mejor vista para el cliente, que estén todos uniformados...”* (Néstor, 49).

Evaluamos que, a medida que crecía la organización, los fundadores debían demostrar la Seriedad del negocio a la vista de sus clientes a través del establecimiento del uniforme.

Sin embargo existen ciertos inconvenientes relacionado con este tema ya que una de las entrevistadas expresó su inconformidad... *“Este año las remeras que tenían que ser para la temporada de invierno nos llegaron para diciembre y son*

*pesadas, hace calor para usarlas. Pero ¿qué pasó?, yo le mandé varios mails a Marta (encargada de recursos humanos) para recordarle el tema del uniforme, es más le puse que si quería yo me hacía cargo en averiguar precios y esas cosas, pero no. Pero así estamos en diciembre y con remeras súper calurosas, pero bueno como me dijeron antes: Mari no te metas. Además por ahí no me gusta “joderla” mucho porque como es la “esposa de Carlos” por ahí no me animo a decirle ciertas cosas por miedo que sí sería otra persona totalmente ajena a la empresa no tendría problema, porque siento que si voy y le digo algo siempre me contesta: Uds. nunca están conformes con nada. Que por un lado tiene razón, es decir, la verdad que no nos podemos quejar demasiado porque nunca nos faltó nada ni mucho menos pero siento que no nos protegen demasiado en ciertas ocasiones, osea sin satisfacer necesidades personales de cada uno, hacernos sentir importantes...” (María, 48).*

A partir de este testimonio, observamos una de las desventajas de las empresas familiares descrita en el marco teórico; los conflictos emocionales, en donde existe una presión y miedo en comunicar las inconformidades sobre los aspectos laborales debido a quién se las debe comunicar, que en este caso es a la mujer de uno de los dueños.

En cuanto a la aplicación de sanciones disciplinarias hubo contradicciones de respuestas ya que todos los entrevistados conocen la existencia de las mismas y sobre su aplicación mientras que en los resultados de los cuestionarios la mayoría del personal las negó y desconocía su aplicación.

Uno de los fundadores contestó que no trataba a sus empleados como tales sino que los trataba como familiares, antes de sancionarlo, busca volver a darle otra oportunidad y encontrar el diálogo antes de aplicar una medida drástica.

Uno de los entrevistados dijo... *“Solamente conozco una vez que se estableció una sanción a un compañero que ya no está más en la organización, pero son demasiados buenos con ese tema. En mi opinión dejan pasar demasiada cosas que a lo mejor con un poco más de disciplina las cosas serían más ordenadas y se trabajaría mejor...” (Carlos O, 65).*

Una empleada expresó... *“En las reuniones de personal que hemos tenido desde que estoy acá, que hace 8 años que estoy, siempre se escucha lo mismo, siempre se ronda sobre los mismos temas, en donde Carlos y Néstor terminan “retándonos” a todos por tal cosa o tal otra. Pero a su vez también se habla de sancionar en el caso de incumplimiento pero a la hora de hacerlo no se hace, entonces lo que yo veo es que los empleados están tirando de la sogá para ver que puede llegar a pasar, pero a la vez no pasa nada, no sé si me explico; hubo una vez que a uno de los empleados que antes estaba, cometió un error, Carlos como se debe le hablo y le dijo que lo iba a sancionar, pero ¿qué pasó al otro día?, el empleado no fue a trabajar porque se había peleado con Carlos, pero cuando llegaron los sueldos no se le había descontado ese día de no trabajo, entonces los demás sentían que era injusto porque al final él se había mandando una pero no se le aplicó nada para que el pueda aprender del error”* (Alejandra, 38).

Con respecto a este tema en cuestión y analizando el marco teórico, a pesar que valores tales como el compromiso y la responsabilidad por entregar el pedido en tiempo y forma han sido aprehendidos con el paso del tiempo, hoy en día siguen recalcando las mismas normas y reglas que los subordinados deben cumplir y que en cierta manera no son cumplidas. Esto perjudica el accionar diario y la convivencia dentro de la organización.

En lo que respecta a los premios que la organización brinda todos los miembros de la misma respondieron que son solamente de naturaleza económica.

No se reciben incentivos de motivación o sociales. Una de las entrevistadas dijo... *“no veo que hayan premios por el trabajo realizado o esas cosas. Yo siento que al empleado no se lo cuida, todo el tiempo se está recalcando que hay que hacer esto, que hay que entregar el pedido en tiempo y forma, que me parece perfecto pero a la vez cuando eso se hace nadie lo valora, nadie dice che que bueno te felicito, gracias por haber entregado el pedido en tiempo y forma, porque varias veces “X” se quedó después del trabajo o vino antes a la tarde para poder terminar el trabajo para que esté listo a las 16hs y nadie le agradece eso sabiendo de que lo ha hecho...”* (Alejandra, 38).

Cuando se indagó si estaban satisfechos o no en su trabajo, la mayor parte de los encuestados contestó que lo está satisfecho. No obstante en cada una de las entrevistas, los empleados expresaron cierto malestar en distintas cuestiones organizacionales. Por ejemplo en tema de convivencia, vestimenta, o en aquellos relacionados con la satisfacción personal.

Además observamos similitudes entre estos relatos y las puntuaciones respecto a los valores organizacionales que el personal destacó dentro de la organización ya que los valores “compañerismo y capital humano” tuvieron los menores puntajes. A pesar de que entre todos los integrantes forman y sienten que están en una Gran Familia y que existe la confianza para trabajar y “decirse las cosas”, se percibe inconformidades con respecto a la administración de los recursos humanos.

#### I. II. Canales formales e informales

En cuanto a la comunicación externa, todo el personal considera que los canales que se utilizan para comunicarse con los clientes son básicamente los medios masivos (radio, televisión y diario) y muy pocas veces mediante el teléfono o vía mail. El tema de las promociones o descuentos se comentan en el momento de la compra, no se les informa por teléfono o vía mail.

Por otra parte, los canales que se utilizan para la comunicación interna, son básicamente tres: el boca en boca, el teléfono y vía mail. Ninguna persona mencionó otro canal. Una empleada comentó... *“hará un par de meses que Daniel (supervisor de sucursal de Bv. Santa Fe) le propuso a Carlos hacer un chat interno así es más rápida la comunicación y no hay que hablar tanto por teléfono; pero Carlos le dijo que no porque tenían que estar atentos todo el tiempo en la compu y eso no quedaba bien visto por los clientes...”* (María, 48).

La información que se les trasmite es principalmente relacionada con su puesto de trabajo y es comunicada cada un mes aproximadamente. Muy pocas personas la reciben cada quince días o una semana.



Dentro del marco teórico, Black afirma que la existencia de una comunicación eficaz es importante en tres fases de empleo; una de ellos es cuando el empleado ingresa a la organización.

Pero en Elsener Pinturas no existe una comunicación interna eficaz ya que no se reciben informaciones y/o comunicaciones relacionadas a la inclusión de nuevos integrantes a la empresa, ni de temas referidos a otras cuestiones informales. Un empleado expresó... *“Cuando hace poco ingresaron dos (2) chicos nuevos yo me enteré por un compañero que habían entrado ni los conocía y nadie nos avisó que iban a ingresar dos compañeros más de trabajo. Y en la fiesta de fin de año los conocí y sí hablamos pero hasta ahí nomas...”* (Marcos, 23).

Cuando hay decisiones que deben ser comunicadas, se hacen mediante escalones jerárquicos ya que primero se las transmiten a los supervisores y éstos se encargan de transmitirlos a sus subordinados. Uno de los fundadores explicó en por qué de essta medida... *“para la comunicación se llama a reuniones por sector. Antes se hacían reuniones masivas pero se armaba despelote, cada uno entendía lo que quería. Entonces se empezó a comunicar por área. Las canales que se utilizan son casi siempre el trato cara a cara, pero también se usa el teléfono o vía mail”* (Carlos, 56).

### I. III. Conocimiento sobre misión, visión y valores.

Todos los encuestados saben con certeza quiénes son los fundadores, supieron nombrarlos sin ningún inconveniente. Pero algunos sólo nombraban a uno o dos de éstos.

Cuando se les preguntó sobre el origen de la organización, los entrevistados conocían en mayor o menor grado cómo nació la misma. Todos pudieron describir brevemente el comienzo y la evolución que fue teniendo a lo largo del tiempo. En cambio en el caso de los encuestados la gran mayoría no conocía cuál era el origen de la organización.

Sin embargo a ningún integrante de la organización se les contó oficialmente cómo había nacido la misma sino que se enteraron por comentarios entre los propios compañeros y/o supervisores.

Por otro lado, al preguntarles sobre la misión de la organización hubo variedades de respuestas. Una gran parte de los encuestados la conoce muy bien o la conoce más o menos, y otra gran mayoría la desconoce totalmente. Aquellos que la conocían en mayor o menor grado, a la hora de caracterizarla, consideraban que la misión que posee la organización es consolidarse en el mercado, afianzar la atención al cliente y seguir con la venta de pinturas al por menor y mayor.

Todo el personal considera que la empresa hoy en día se encuentra muy bien posicionada en el mercado de Rafaela y zona de influencia, con grandes posibilidades de crecimiento a nivel externo.

Los encuestados conocen en qué industria y qué productos trabaja la empresa. Cuando se les preguntó qué tipos de productos vendía, no tuvieron dificultades para nombrarlos.

Es importante destacar que todos sus miembros perciben una imagen positiva sobre la organización, ya que consideran que, dentro de la industria de la pintura, Elsener SA es líder del mercado o se encuentra cerca del líder. Uno de los fundadores, al preguntarle como la veía hoy en día a la empresa la definió como “una empresa muy positiva, más grande de lo que pensaba, y sé que cada paso que dan Carlos y Néstor es pensando en su propia familia, en un futuro para ella” (Andrés, 75).

Tanto Carlos como Néstor (fundadores) consideran que la organización es líder en el mercado de Rafaela y zona de influencia, y que el objetivo que persiguen es que la empresa crezca mucho más.

En cada aspecto organizacional se expresa el crecimiento y la evolución que fue logrando con el paso de los años ya que cuando a los entrevistados se les preguntó como veían a la organización en diez (10) años hubo respuestas distintas y a la vez similares en cada uno. En las respuestas que dieron los fundadores se notaba la

ilusión y las ganas de poder progresar y seguir creciendo para lograr convertirse en una gran empresa familiar.

Uno supervisor de una sucursal dijo... *“Y me la imagino como una de las pinturerías más grande del país, porque Carlos y Néstor tienen mucha pasta para los negocios y yo creo que la van a hacer crecer más de lo que lograron ahora, de todas formas con este país nunca se sabe pero bueno, creo que va a hacer así...”* (Marcelo, 50).

Otro de los entrevistados expresó... *“Yo creo que ya hoy en día la empresa llegó a establecerse y ser reconocida a lo largo del tiempo. Así que de acá a 10 años, me parece que sería mucho más grande, siguiendo siendo líder tanto acá como en su zona de influencia y también abarcando mucho más mercado del que tiene ahora...”* (Pablo, 27).

Además casi la totalidad del personal conoce cuáles son los planes futuros a corto plazo. Supieron responder que el plan más próximo, es la construcción de un nuevo depósito. Sólo un par de encuestados, consideraron que el plan que Elsener pinturas tiene, es seguir satisfaciendo al cliente. Pero cuando se les preguntó si conocían cuál era la visión de la organización un gran porcentaje de los empleados desconocía su existencia. Aquellas personas que sí la conocían, respondieron que la visión de la organización es seguir creciendo en el mercado.

Podemos observar que en mayor o menor medida todo el personal de la organización conoce sobre el “adónde vamos” de la organización y lo que aspira ser a pesar de que no son comunicados mediante canales formales.

## VIII. II La Observación Participante

Los resultados obtenidos en la observación participante son los siguientes:

### ❖ Local de venta al público:

Observamos que en la sucursal trabajan hombres entre 18 y 50 años y una sola mujer que es la encargada de la caja. Hace más de una semana que ha ingresado un empleado nuevo.

El encargado de guiarlo y delegarle tareas y actividades es el supervisor; ninguno de sus compañeros de trabajo lo hace, solamente tratan de que se sienta cómodo.

La sucursal está distribuida en tres (3) partes; en la entrada está el espacio adecuado para atender a los clientes con un mostrador donde está la caja registradora y muestras y talonarios de distintos tipos de pintura y demás accesorios tales como pinceles, lijás entre otros. En la parte de atrás se encuentra el pequeño depósito en donde se ubica la mercadería y el baño para el personal; y por último está la oficina del supervisor.

Todos los espacios se encuentran medianamente ordenados pero en el mostrador se observamos cierto desorden de papeles y de objetos personales. La única mujer es la que se encarga de revisar si tanto el baño como el mostrador están en condiciones para atender a los clientes, sus demás compañeros ni se preocupan por el orden y la limpieza del local.

Los empleados llegan a horario, solamente hay retraso de 5 o 10 minutos que el supervisor lo permite.

Al momento de la llegada todos se saludan con un beso y no hay distinción de saludo entre el supervisor y sus subordinados, todos se tratan por igual.

En cuanto a la vestimenta, todos respetan el uniforme, algunos empleados se encuentran desprolijos, con la remera afuera del pantalón y con manchas de pintura en su ropa.

Durante el transcurso del día se van comunicando entre ellos, toman mates, se hacen chistes, hablan sobre distintos temas de interés general y atienden al cliente cada vez que llega. Se percibe un clima cálido, armonioso y trato igualitario entre ellos. A mitad mañana llega el cobrador a buscar las cuentas pendientes, conversan un rato entre los subordinados, ni el supervisor ni la cajera participan en la conversación.

Cuando hay demasiada gente en el negocio la cajera trata de “distraer” a los clientes que están esperando para apaciguar el tiempo de espera.

Cada vez que llega un cliente nuevo el supervisor vigila que el subordinado lo esté atendiendo de buena manera, y atento a todas las inquietudes que pueda llegar a tener. Cuando son dudas referidas a “pintura especial”, el empleado le delega la atención al superior.

A la hora de preparar los pedidos para los distintos clientes, el supervisor controla que se hagan en tiempo y forma. Cuando hay retrasos, les hace un llamado de atención y en caso de incumplimiento él se encarga de prepararlos.

Con las demás sucursales se maneja mediante el teléfono y vía mail. Las mayores de las veces se llaman por teléfono para preguntar acerca del stock de los materiales y/o dudas referidas a la administración.

Analizamos que, a pesar del clima armonioso que existe entre todo el personal, hay situaciones de convivencia en las que se puede percibir cierta tensión o malestar entre supervisor-subordinado y compañeros de trabajo. En cuestiones de limpieza tanto personal como del local en sí, por ejemplo, y además en el no cumplimiento de actividades que los empleados tienen para con su supervisor.

En esta sucursal los subordinados a veces no acatan las órdenes que reiteradas veces les trasmite su superior. Y a pesar de este incumplimiento el supervisor no sanciona, es un líder con poco poder de decisión sobre sus empleados. No posee la capacidad necesaria para imponer autoridad; solamente “amenaza con palabras”.

#### ❖ Local de venta mayorista:

En esta sucursal trabajan solamente hombres entre 22 y 38 años. Hay dos (2) supervisores y tres (3) subordinados. Entre ellos se han puesto de acuerdo para trabajar en horarios corridos y horarios cortados. Se han dividido en dos grupos y mientras un grupo trabaja de corrido, el otro lo hace de cortado y viceversa.

Analizando el marco teórico, observamos que dentro de las empresas familiares existe la flexibilidad en la administración del tiempo y del trabajo. En el caso de

este local, ellos pueden coordinar sus tiempos de jornada laboral sin tener que informar de manera formal a los directivos de la organización.

El depósito está distribuido en dos (2) partes. Una de ellas es el depósito propiamente dicho, en donde se encuentra toda la mercadería de latas de pinturas y se guardan los camiones y en la otra parte están las dos oficinas para las cuestiones administrativas y para atender a los clientes.

Afirmamos que existe cierto desorden dentro del lugar debido al poco espacio que poseen sin embargo esto no condiciona la eficiente gestión laboral.

Observamos que el clima laboral es agradable, se percibe una muy buena relación de trabajo entre ellos. Nadie le falta el respeto a ninguno de sus compañeros de trabajo ni a los supervisores. La comunicación entre ellos es amena y no existe una clara diferenciación entre superior-subordinado sino que tienen una relación de “amigos”.

Durante el transcurso del día, los superiores reciben los pedidos que sus clientes y las demás sucursales les solicitan y éstos se los delegan a sus subordinados. Mientras se organiza el pedido solicitado, todos los miembros del local tratan de ayudarse entre sí.

Todo el personal llega y se retira al horario pactado entre ellos. En cuanto al cumplimiento de la vestimenta, los chicos llevan el uniforme en condiciones, el cuál es una remera blanca y un pantalón marrón.

La comunicación con sus demás compañeros de trabajo y superiores es mediante teléfono y/o vía mail. Pero siempre se comunican por el primer medio mencionado anteriormente por una cuestión de simplificar y agilizar las tareas a realizar. Se utiliza el correo electrónico para cuestiones administrativas internas.

En el tiempo que se estuvo observando no se percibió malestar ni incomodidad, ni existieron discusiones ni laborales ni personales.

A diferencia del otro local observado, todo el personal tiene un trato igualitario para con sus compañeros de trabajo y cuando los supervisores ordenan que se realice una medida, no hay incumplimiento por parte de sus subordinados.

### III. Detección de la tipología cultural

Teniendo en cuenta el análisis de los distintos instrumentos de recolección de datos podemos definir y describir la tipología cultural que posee la organización basándonos en la matriz cultural propuesta por Villafañe.

Dentro de la empresa familiar Elsener Pinturas, no existe una tipología específica sino que se mezclan los distintos tipos de acuerdo a diferentes cuestiones.

Observamos que se puede considerar a la organización como una cultura de poder de acuerdo a las siguientes características.

- Elsener Pinturas posee una estructura de tela araña ya que el poder se ejerce desde el centro, en donde se encuentran los fundadores principalmente.
- Es una cultura dependiente de una fuente central de poder en donde como se mencionó anteriormente, en mayor medida se encuentran los fundadores y en menor medida los supervisores de cada sucursal.
- Todas las decisiones que se toman son resueltas por los fundadores; quiénes son los encargados de trasmitírselas a los superiores y luego ellos les informan a sus subordinados. No se aceptan aquellas opiniones propuestas por los demás integrantes de la organización.
- Debido a que es una empresa familiar se deduce que el éxito depende de “a quién se conoce”, en donde algunas personas solamente tienen la posibilidad de ascender o crecer dentro de la empresa ya que aparece el nepotismo como una herramienta de contratación de trabajo. Todo personal de la empresa presume que tienen prioridades o mayores posibilidades de ascenso o de contratación aquellas personas que son de la familia o “conocidos” de la misma.

- El único incentivo que parece ser que priorizan los empleados es el dinero, los fundadores motivan a éstos mediante lo económico sin tener en cuenta sus necesidades sociales y de autorrealización. Esta caracterización se puede complementar con la cultura del proyecto en donde todo se basa en el trabajo concreto; no se le premia al trabajador mediante otros incentivos no económicos, no existe retribución alguna sino que solamente se les pide que cumplan y hagan bien su tarea en tiempo y forma.

Siguiendo con esta tipología, afirmamos que es una cultura que prioriza el diálogo y discusión a la hora de sancionar o de ajustar alguna medida ya que tenemos como ejemplo el testimonio de uno de los fundadores<sup>8</sup>.

- Además esta organización se caracteriza mediante otro tipo de cultura; la del rol o también llamada de la tarea.
- Los dueños ponen énfasis en la planificación, control y organización; siempre miran hacia un futuro tanto cercano como lejano; todo el tiempo están pensando en distintas estrategias para que el negocio crezca y se consolide en el mercado.
- Actualmente están en un proceso de cambio y renovación ya que en pocos meses se mudarán hacia el parque industrial de la ciudad de Rafaela, en donde estará el área administrativa y depósito.

Consideramos que la cultura corporativa es fuerte y concentrada en función del valor más destacado: “la atención al cliente”. Los cambios culturales que se dieron a lo largo de los años fueron principalmente para adaptarse al entorno, principalmente cambios económicos. Y a partir de ello lograron que, los valores compartidos que se transmitían de forma explícita ya queden sedimentados en la mente del personal de la empresa.

A pesar que todos los miembros consideran a la empresa como una “Gran Familia”, en cuestiones de convivencia y reglamentación institucional se puede

---

<sup>8</sup> Véase página 45; análisis e interpretación de resultados.



caracterizar a la cultura como débil. Todos los valores, políticas y principios que adquirieron los empleados solamente se basaron en necesidades externas a ellos.

Por último afirmamos que la organización posee una mentalidad exploratoria en relación con su entorno, ya que su cultura se caracteriza por tener una gran apertura hacia lo que sucede en éste, donde se puede encontrar su mayor fortaleza; la atención al cliente.

A partir de esta caracterización se puede diseñar la matriz cultural de esta empresa familiar:

MATRIZ CULTURAL DE ELSENER PINTURAS	
Tipologías culturales	Cultura del poder
	Cultura de la tarea
	Cultura de la función
Desarrollo de la organización	Enfoque Racional
Dinámica cultural	Cultura fuerte en valores externos/débil en valores internos
Relación con el entorno	Mentalidad exploratoria

## IX. Consideraciones Finales

En base a los datos recolectados a través de los distintos instrumentos de análisis pudimos detectar la tipología cultural que posee la empresa familiar Elsener Pinturas.

Afirmamos que, a pesar que existe un poder centralizado en la toma de decisiones, la falta de disciplina por parte de los fundadores y los superiores y el incumplimiento de los subordinados, provoca un desequilibrio funcional para la organización.

Uno de los motivos a los cuales se debe el no-cumplimiento de las medidas y/o decisiones es que la organización prioriza y destaca la atención al cliente. A lo largo del tiempo, los fundadores fueron inculcando una forma de trabajar orientada a satisfacer el cliente.

Debido a esto, existe un malestar y una desmotivación por parte del empleado hacia la empresa ya que sienten que “no se los cuida como se debería”. Solamente los premian mediante incentivos económicos sin tener en cuenta sus necesidades sociales y de estima. No se los premia por hacer bien su trabajo o llegar temprano por ejemplo.

Otro de los motivos se debe a que, al no existir tácticas comunicacionales eficaces entre la dirección y los empleados no se fomentan intercambios de información y esto provoca una ruptura de convivencia y trabajo. Logrando que los empleados adopten una actitud negativa para con las decisiones y medidas a aplicar por parte de la dirección.

Por otro lado, la mayor parte del personal no conoce cuál es el origen ni los planes a largo plazo de la organización, sólo conocen el accionar diario de la organización. Sólo los capacitan y los informan acerca de las inquietudes y necesidades de los clientes, sin tener en cuenta sus propias necesidades y sus propios objetivos.

Debido a todas estas falencias que la organización posee es necesario implementar un plan de relaciones públicas e institucionales. Con el objetivo de fortalecer la

cultura corporativa de la organización buscando lograr un sentido de pertenencia en todo el personal de la misma, consiguiendo que el interés organizacional se complementen con los intereses personales y así alcanzar el entendimiento mutuo para la continuidad empresarial.

*ETAPA DE  
INTERVENCIÓN*

Plan de Relaciones Públicas e  
Institucionales para la empresa Elsener  
Pinturas

## X. I Análisis de Factibilidad

Dimensiones	Alta	Media	Baja
Política		X	
Económica		X	
Humana			X
Técnica		X	
Material		X	

Teniendo en cuenta la dimensión política, se considera que existe una buena predisposición por parte de la organización para llevar a cabo un plan de Relaciones Públicas e Institucionales. La misma se muestra receptiva a las contribuciones que puedan favorecer el funcionamiento de la entidad.

Respecto a la disponibilidad económica, la organización Elsener Pinturas SA es una pyme cuyos ingresos son moderados y esto garantiza una correcta implementación y puesta en práctica de las estrategias comunicacionales.

Con respecto a la dimensión humana, la empresa no cuenta con ningún área especializada en Comunicación. Hay una sola persona encargada de recursos humanos que debe atender todas las necesidades del personal pero solamente se ocupa de su selección y demás temas administrativos.

Teniendo en cuenta el aspecto técnico, la empresa cuenta con todos los recursos necesarios para realizar sus actividades.

Por último, la estructura edilicia está situada en distintas sucursales compuestas de distintas oficinas, en donde el personal se encuentra distribuido de manera equitativa para garantizar el funcionamiento de la organización.

## **X.II. Objetivos de Intervención**

### Objetivo General

- ❖ Fortalecer la cultura corporativa de Elsener Pinturas mediante distintas tácticas de comunicación.

### Objetivos Específicos

- ❖ Implicar al nuevo personal contratado con la organización a partir de la trasmisión de los atributos corporativos.
- ❖ Fortalecer la integración del grupo laboral.
- ❖ Optimizar los canales de comunicación interna.
- ❖ Fortalecer el sentimiento de pertenencia por parte del personal hacia la organización.
- ❖ Capacitar a todo el personal de la organización en temas referidos a la atención al cliente.
- ❖ Desarrollar nuevos canales de comunicación institucional con el público externo.

## Tácticas para el público interno

### **Táctica 1: Manual de Inducción**

**Bienvenido a Elsener Pinturas; ¡Sé parte de la empresa!**

Descripción de la acción: Esta actividad se refiere a la creación de un manual de inducción para el proceso de ambientación e ingreso de un nuevo integrante en la empresa familiar.

Objetivos:

- Lograr la integración entre el nuevo empleado y la organización.
- Generar un sentimiento de pertenencia al inicio de la contratación.

Destinatarios: toda persona contratada por la organización Elsener pinturas.

Recursos:

- Humanos: Responsable de Recursos Humanos.  
Responsable de Relaciones públicas e institucionales.  
Diseñador Gráfico.
- Técnicos: Oficina de reuniones.
- Materiales: Todo tipo de papelería para carpetas y folletos.
- Financieros: Gastos de impresión.  
Honorarios del diseñador gráfico y responsable en relaciones públicas e institucionales.

Tiempo: se empleará todas las veces que ingrese nuevo personal a la organización.

Descripción específica de la acción: consiste en la creación de un manual de inducción para el proceso de ambientación e ingreso de un nuevo integrante. Al momento de la



contratación y entrevista personal se le entregará el manual en donde se encontrará material institucional:

- Comunicado de bienvenida a la organización
- Origen e Historia
- Integrantes y estructura ( edilicia, áreas que la componen, sucursales, organigrama)
- Misión y Visión de la empresa
- Normas de convivencia
- Ficha de Ingreso

El diseño y creación de este manual será en la primera semana de mayo.

Evaluación: se hará un seguimiento del nuevo empleado para corroborar que ha entendido de qué manera funciona la empresa, si se siente cómodo en su puesto de trabajo y si tiene alguna duda institucional a través de entrevistas personales una vez a la semana hasta que cumpla un mes de trabajo.

### **Táctica 2: Rotación de superiores**

Descripción de la acción: Es una técnica mediante la cual los supervisores de la empresa hacen un intercambio de sus actividades entre ellos, es decir, uno de ellos irá a dirigir otra sucursal y viceversa.

Objetivos:

- Lograr que cada integrante conozca las actividades y funciones que cada supervisor cumple dentro de la organización.
- Lograr la integración de todos los miembros de la empresa.

Destinatarios: los supervisores de cada sucursal en la ciudad de Rafaela.

Recursos:

- Humanos: responsable en relaciones públicas e institucionales.

Responsable en recursos humanos.

- Materiales: papelería.
- Financieros: honorarios del responsable de relaciones públicas e institucionales.

Tiempo: se empleará una vez cada tres meses durante un año. La rotación durará una semana.

Descripción específica de la acción: consiste en la rotación de los supervisores de cada sucursal a las demás sucursales. Esta táctica comenzará en la primera semana de mayo.

Lo primero que se hará es una pequeña reunión entre todos los supervisores para comentarles y explicarles cuál es el objetivo que persigue la táctica y los beneficios de la misma. Una vez que se realiza la pequeña capacitación entre ellos, se sorteará la ubicación de cada uno de los participantes. Al momento de intercambiar, cada superior informará a sus subordinados sobre esta acción y el fin que persigue.

Cuando se cumpla la semana de rotación, se realizará una reunión para que cada uno exponga su experiencia personal. Y una vez que todos los superiores pasen por todas las sucursales, se hará una exposición junto con los subordinados sobre la experiencia personal que han vivido y cómo se sintieron con el cambio.

Evaluación: a partir de las reuniones que se harán al final de cada rotación, se examinarán cuales fueron los aspectos positivos y negativos para evaluar si es productivo seguir o no con la aplicación de esta táctica.

**Táctica 3: Reuniones con los superiores**

Descripción de la acción: se realizarán jornadas de comunicación entre el supervisor y los subordinados de cada sucursal.

Objetivos:

Fomentar una comunicación fluida entre los distintos miembros de la organización.

Lograr la integración del personal dentro de su área de trabajo.

Destinatarios: los supervisores y empleados de todas las sucursales.

Recursos:

Técnicos: Oficinas del supervisor.

Materiales: papelería.

Financieros: gastos de impresión y de folletería.

Tiempo: se harán una vez a la semana durante un año. El tiempo de la reunión durará una hora.

Descripción específica de la acción: Las reuniones se llevarán a cabo todos los viernes; tendrán una duración de 1 hora y se tratarán temas concernientes a las actividades realizadas y por realizar de la empresa Elsener Pinturas. En cada uno de los encuentros habrá un tema específico a debatir.

El supervisor junto con sus subordinados se reunirá para conversar sobre qué ha pasado en la semana y cómo se sienten con respecto al reglamento y medidas adoptadas por la empresa. Otros temas que se tendrán en cuenta serán aquellos relacionados con la satisfacción laboral.

Ésta táctica de comunicación se aplicará en las terceras semanas de todos los meses durante un año.

Una vez que finalice la reunión, el supervisor llenará una planilla con los temas que se han tratado y los subordinados harán una pequeña encuesta de evaluación.

Evaluación:

✓ Planilla de Control:

Sucursal	Cant,.de asistentes	Temas tratados	Observaciones

✓ Encuesta post-charla

Nos interesa su opinión. La encuesta es anónima y contestarla le llevará muy poco tiempo. Agradecemos su sinceridad y disposición para responderla. Marque con una X la opción correcta.

1. ¿Considera que las reuniones son útiles para fomentar una comunicación fluida entre Ud. y su superior?

- Muy útil
- Poco útil
- Nada útil

2. ¿Se sintió cómodo/a durante la reunión?

- Muy cómodo
- Poco cómodo
- Nada cómodo

3. ¿Considera a la reunión como un espacio apropiado en el que puede expresar sus ideas y opiniones?

- Muy apropiado
- Poco apropiado
- Nada apropiado

4. ¿Se han cumplido sus expectativas respecto al encuentro?

- a) SI            b) NO    ¿Por qué?.....

Muchas Gracias por su tiempo.

## Táctica 4: Políticas Motivacionales

### Objetivos:

- ❖ Lograr la integración de todo el personal de la organización.
- ❖ Buscar incrementar el sentimiento de pertinencia por parte de los empleados hacia la empresa familiar.

### **A. Jornadas de Integración: Conociéndonos**

Descripción de la acción: Se realizarán diferentes encuentros con todo el personal. Éstos serán desayunos una vez al mes.

Destinatarios: público interno de la organización.

### Recursos:

Técnicos: oficina de reuniones.

Materiales: alimentos y bebidas.

Financieros: presupuesto del servicio de catering.

Tiempo: los desayunos se harán todos los miércoles y viernes de cada mes y tendrán una duración de una hora. La semana que se tomará, será la cuarta de cada mes, comenzando por el mes de mayo.

Descripción específica de la acción: todos los miércoles de cada mes todo el personal de la ciudad de Rafaela se reunirá a la primera hora de la jornada laboral para compartir con sus compañeros un desayuno informal. En el caso de aquellas sucursales en la ciudad de Sunchales, se realizarán todos los días viernes de cada mes.

Se contratará a un servicio de catering para el encuentro. Éste será con asistencia voluntaria, participarán aquellos que estén interesados. Su duración será de una hora y los temas a tratar serán informales logrando conocer los intereses personales y las aspiraciones de cada integrante de la organización.

El objetivo que pretende es lograr la integración de los distintos miembros a través de charlas informales, en las cuales estos puedan conocer sus intereses e inquietudes personales fuera del ámbito del trabajo.

Evaluación: será cuantitativa:

✓ Relación entre factores:

Participación esperada vs. Participación asistida
Iniciación a horario vs. Retrasos
Gastos esperados vs. Gastos reales
Participantes satisfechos vs. Participantes insatisfechos

✓ Encuesta post-encuentro:

Nos interesa su opinión. La encuesta es anónima y contestarla le llevará muy poco tiempo. Agradecemos su sinceridad y disposición para responderla. Marque una X en la opción correcta.	
1) ¿Se sintió cómodo/a durante el encuentro?	
SI	NO
2) ¿Considera que estos desayunos son necesarios para lograr la integración entre todo el personal de la organización?	
SI	NO
3) a. ¿Cambiaría algún aspecto del encuentro?	
SI	NO
b. ¿Cuál? .....	
Muchas gracias por su tiempo.	

## **B. ¡Feliz Feliz en tu día!**

Descripción de la acción: se creará un calendario en donde se anotarán los cumpleaños de todo el personal de la empresa Elsener Pinturas y se les dará un pequeño presente en su día.

Destinatarios: todos los miembros de la organización.

Recursos:

Humanos: responsable de relaciones públicas e institucionales.

Materiales: papelería

Regalos

Financieros: gastos de impresión

Regalos

Honorarios del responsable de relaciones públicas e institucionales.

Tiempo: se llevará a cabo todos los meses del año.

Descripción específica de la acción: consiste la creación de un calendario en donde se marcarán todos los cumpleaños del público interno y se colocará en cada sucursal para que cada miembro conozca el día de cumpleaños de sus compañeros de trabajo.

El agasajado recibirá en su domicilio un pequeño presente en nombre de la empresa.

## **C. “Mejor Compañero”**

Descripción de la acción: consiste en premiar al “mejor compañero” en el día del amigo. En el mes de junio se informará a todo el personal sobre esta acción y luego en el mes de julio se colocará un buzón en cada sucursal y cada miembro elijará quien considera que es el mejor compañero de su área.

Destinatarios: todo el personal de la empresa familiar.

Recursos:

Materiales: papelería

Buzón

Regalos

Financieros: Gastos de regalería y papelería

Tiempo: tendrá una duración de un mes. En junio, específicamente la última semana, se informará a todo el personal de la táctica y el día 20 de julio, se abrirán los buzones y se sabrá quién es el mejor compañero.

Descripción específica de la acción: consiste en premiar al “mejor compañero” en el día del amigo. En el mes de junio se informará a todo el personal sobre esta acción y luego en el mes de julio se colocará un buzón en cada sucursal y tendrán 19 días para elegir a quien considera que es el mejor compañero de su área.

El día 20 de julio una vez que termina la jornada laboral se abrirán los buzones y se obtendrá al ganador. A cada uno de ellos, se les dará un pequeño presente y reconocimiento (saldrá publicado en las carteleras y en el boletín informativo).

**Táctica 5: Boletín Informativo Electrónico**

**Conociendo a Elsener Pinturas**

Descripción de la acción: Elaboración de un instrumento formal para transmitir información vía Internet acerca de las actividades que cada sucursal lleva a cabo de manera mensual.

Objetivos:

- Mantener informado al público interno acerca de las actividades que lleva a cabo la organización.
- Fomentar una rápida, instantánea y fluida comunicación con el personal interno.



Destinatarios: público interno de Elsener Pinturas.

Recursos:

Humanos: diseñador gráfico.

responsable de relaciones públicas e institucionales.

Técnicos: Computadora.

Financieros: Honorarios del diseñador gráfico y del responsable de relaciones públicas e institucionales.

Tiempo: La elaboración del boletín se realizará la última semana de abril. El envío del mismo se harán las primeras semanas de cada mes, comenzando con el mes de mayo. Su respectiva evaluación se hará cada quince días, contando desde que se envía el boletín. Y la actualización del mismo será la última semana de cada mes.

Descripción específica de la acción: Elaboración de un instrumento formal para transmitir información vía Internet a cada uno de los miembros de la organización acerca de contenidos referidos a las cualidades de la empresa y sus aspectos corporativos, como así también las actividades y proyectos de las áreas que la conforman de manera mensual. Además se comunicarán temas informales, más juegos y sorteos durante el año.

La elaboración del boletín se realizará la última semana de abril. El envío del mismo se harán las primeras semanas de cada mes, comenzando con el mes de mayo. Su respectiva evaluación se hará cada quince días, contando desde que se envía el boletín. Y la actualización del mismo será la última semana de cada mes.

Se pretende recordar a los empleados los valores y principios de la empresa y así fortalecer el sentido de pertenencia.

Evaluación:

✓ Encuestas vía mail:

(Marque con una X una opción correcta)

1- ¿Recibió el boletín vía mail?

a) SI      b) NO

2- ¿Considera importante que se comuniquen las actividades de Elsener pinturas?

a) Muy importante

b) Medianamente importante

c) Poco importante

d) Nada importante

3- ¿Encontró dificultades en la comprensión de su contenido?

a) SI      b) NO

4- ¿Le resulta didáctico y entretenido para leerlo?

a) SI      b) NO

Muchas Gracias por su tiempo.

**Táctica 6: Manual de Identidad:**

**¿SER O NO SER?**

Descripción de la acción: creación de un Manual de identidad corporativa.

Objetivo:

- Lograr la identificación e integración de los miembros con los objetivos, valores y políticas de la empresa.

Destinatarios: Público interno de la empresa Elsener pinturas.

Recursos:

Humanos: responsable de relaciones públicas e institucionales.

Diseñador gráfico.

Técnicos: computadora.

Materiales: papelería.

Financieros: gastos de impresión.

Honorarios del diseñador gráfico.

Honorarios del responsable de relaciones públicas e institucionales.

Tiempo: la elaboración de esta táctica se realizará en la primera semana de junio.

Descripción específica de la acción: consiste en la elaboración de un manual de identidad corporativa con el objetivo de establecer patrones comunes de identificación que permitan la integración y trabajo en equipo.

Su creación se hará en la primera semana de junio, ya que se tomará todo el mes de mayo para poder realizar las encuestas de identidad institucional a todo el personal para poder elaborar este manual.

El manual contendrá:

- £ Historia Breve de la organización
- £ Valores
- £ Visión y Misión
- £ Integrantes de la organización

£ Organigrama

£ El Isologotipo

£ Descripción de las sucursales

Evaluación:

✓ Cuantitativa: Encuesta Identidad Institucional

Su opinión es importante para recaudar información sobre la identidad de Elsener Pinturas. La encuesta es anónima y breve, por lo que contestarla le llevará muy poco tiempo. Agradecemos toda su sinceridad y disposición para responderla.

1. ¿Cuáles cree Ud. que son los valores que nos identifican? (Enumere del 1 al 5, teniendo como mayor el num.5)

- Innovación
- Calidad
- Compañerismo
- Compromiso con la organización
- Tradición
- Atención al cliente

2. ¿Cree Ud. que su empresa es positivamente diferente a los demás pinturerías?

- Nada
- Algo
- Bastante
- Mucho

¿Por qué? (Dar algún punto fuerte)

.....  
.....

3. ¿Y cree Ud. que su empresa es negativamente diferente a las demás?

- Nada
- Algo
- Bastante
- Mucho

¿Por qué? (Dar algún punto débil)

.....  
.....

4. ¿Considera Ud. que el clima interno es favorable para cumplir los objetivos organizacionales?

- Nada
- Algo
- Bastante
- Mucho

5. ¿Qué considera Ud. que favorecería a crear un clima interno agradable, sin conflictos?

.....

Muchas Gracias por su tiempo.

<b>Táctica 7: Carteleras</b>
------------------------------

Descripción de la acción: se crearán carteleras y se colocarán en todas las sucursales de la organización con información institucional y de interés general.

Objetivos:

- Mantener informado al público interno sobre todas las actividades de la organización.

Destinatarios: todo el personal de la organización.

Recursos:

Materiales: papelería y carteleras.

Humanos: responsable de relaciones públicas e institucionales.

Financieros: Gastos de impresión y librería.

Honorarios del responsable de relaciones públicas e institucionales.

Tiempo: las carteleras se colocarán por primera vez la primera semana de mayo y luego se actualizarán una vez cada quince días.

Descripción específica de la acción: el responsable de relaciones públicas e institucionales, será el encargado de crear y confeccionar las distintas carteleras que se colocarán en cada sucursal de la organización. Se informarán cuestiones institucionales y de interés general. El comienzo de las mismas se hará la primera semana de mayo y se actualizarán la última semana de cada mes.

### **Táctica 8: Seminario de atención al cliente**

Descripción de la acción: se llevarán a cabo capacitaciones sobre la atención al cliente.

Objetivos:

- Capacitar al público interno sobre el trato que deben tener para con el público externo.

Destinatarios: público interno de la organización.

Recursos:

Humanos: Especialista en Atención al Cliente.

Responsable en relaciones públicas e institucionales.

Técnicos: Oficinas de la organización.

Materiales: Papelería.

Proyector.

Financieros: alquiler del proyector.

Honorarios del responsable de relaciones públicas e institucionales y del especialista en atención al cliente.

Tiempo: la primera capacitación se realizará la primera semana del mes de julio y tendrá una duración de una hora y media aproximadamente y la segunda, la última semana de octubre.

Habrà un tercer seminario en el mes de marzo, específicamente en la segunda semana de marzo.

Descripción específica de la acción: Se llevarán a cabo charlas informativas y educativas sobre la atención al cliente una vez cada tres meses.

El encargado de llevar a cabo esta acción es el responsable de relaciones públicas e institucionales y se invitará a distintos especialistas en el tema.

Se contratará a un asesor externo que pueda enseñarle al personal de la organización de qué manera debe tratar a los clientes en cualquier situación.

El primer seminario se organizará para la primera semana de julio y por grupos se darán las capacitaciones sobre cómo se debe tratar a los a clientes en cualquier situación y demás cuestiones relacionadas. Una vez que finalice la reunión se hará un debate grupal

y mediante un simulacro se aclararán todas las dudas y se aplicarán todo lo aprendido durante la capacitación.

A continuación se detalla el primer programa de capacitación:

<p style="text-align: center;"><b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:</b> <b>“El cliente siempre tiene la razón”</b></p> <p><b><u>Día de Capacitación:</u> 4 de julio del 2011.</b></p> <p><b><u>Lugar:</u> oficina de reuniones.</b></p> <p><b><u>Inicio:</u> 17hs.</b></p> <p><b>Temas de la exposición</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Definición del concepto del cliente.</b></li><li>✓ <b>Caracterización de los distintos tipos de clientes.</b></li><li>✓ <b>Formas de atención.</b></li></ul> <p><b><u>Finalización:</u> 18:30hs.</b></p>
---

Evaluación:

✓ Cuantitativa:

• Relación entre factores:

Participación esperada vs. Participación asistida
Objetivos planteados vs. Objetivos cumplidos
Iniciación a horario vs. Retrasos
Gastos esperados vs. Gastos reales
Participantes satisfechos vs. Participantes insatisfechos

✓ Cualitativa:

Actividad de Simulacro.
Debate grupal.



## Tácticas para el público externo

### **Táctica 9: Página Web**

**Elsener Pinturas.COM**

Descripción de la acción: elaboración y diseño de una red electrónica externa.

Objetivos:

- Generar un espacio de comunicación institucional con el público externo.
- Mantener informado al público externo acerca de las actividades que lleva a cabo la organización.

Destinatarios: Público externo: medios de comunicación, competidores, holding, clientes actuales y potenciales y público en general.

Recursos:

Humanos: Contratación del diseñador gráfico.

Financieros: Honorarios del diseñador (diseño de página-actualización).

Tiempo: la contratación del diseñador gráfico se realizará durante la tercera semana de junio, su elaboración se dará en la segunda y tercera semana de julio y su actualización se hará las últimas semanas de cada mes comenzando por agosto hasta abril de 2012. Su correspondiente evaluación se llevará a cabo la primera semana del mes de octubre y habrá una segunda en la primera semana del mes de febrero.

Descripción específica de la acción: Consiste en el diseño de una página Web en donde se integre texto, hipertexto, links, sonido, animación, encuestas y todo tipo de información que sea relevante para clientes actuales y potenciales. De esta manera la organización, no sólo mantendrá informado a su público acerca de sus actividades sino que también, ampliará su mercado.

Evaluación: Cuantitativa:

Se medirá el número de visitantes de la página y se realizarán encuestas en la misma página donde el público visitante pueda opinar sobre el contenido del mismo.

✓ Encuesta On-Line

Nos interesa su opinión para mejorar la calidad de nuestro servicio:

1. ¿Qué opina sobre la calidad de los contenidos de nuestra página Web?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Mala

2. ¿Le gustaría recibir información en su casilla de correo sobre...?

- Pinturas de hogar
- Pinturas para automotor
- Accesorios (pinceles, lijas, entre otros)

## X. IV. Evaluación Global del plan de relaciones públicas e institucionales

<b>Táctica</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Resultados inesperados/positivos-negativos</b>	<b>Resultados logrados</b>	<b>Técnicas para evaluar</b>
Manual de Inducción	Lograr la implicación del nuevo personal contratado a partir de la trasmisión de los atributos corporativos.			Cualitativa: Seguimiento del empleado a través de reuniones informales
Rotación de supervisores	Contribuir a aumentar la integración del grupo laboral			Cualitativa: Reuniones informales
Reunión con los superiores	Fomentar una comunicación fluida y constante entre los distintos miembros de la organización.			Cuantitativa: Planilla de control Encuesta post-charla
Tácticas Motivacionales	Lograr incrementar el sentimiento pertenencia por parte del personal hacia la organización.			Cuantitativa: Relación entre factores Encuesta post-encuentro
Boletín informativo	Contribuir a aumentar la integración del grupo laboral.			Cuantitativa: Encuesta vía mail

Manual de identidad	Lograr la identificación e integración de los miembros con los objetivos, valores y políticas de la empresa.			Cuantitativa: Encuesta Identidad Institucional
Cartelera	Fomentar una comunicación fluida y constante entre los distintos miembros de la organización.			
Seminario de atención al cliente	Implementar cursos de capacitación por parte de todo el personal de la organización en temas referidos a la atención al cliente.			Cuantitativa:  Relación entre factores  Cualitativa:  Debate grupal  Actividad de simulacro
Página Web	Generar un espacio de comunicación institucional con el público externo.  Mantener informado al público externo acerca de las actividades que lleva a cabo la organización.			Cuantitativa:  Encuesta on-line



## X. VI CASH FLOW

INGRESOS													
Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Febrero	Marzo	Abril	TOTAL
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 4.800</b>	<b>\$ 6.480</b>	<b>\$ 9.300</b>	<b>\$ 4.640</b>	<b>\$ 4.640</b>	<b>\$ 4.630</b>	<b>\$ 5.295</b>	<b>\$ 4.640</b>	<b>\$ 4.630</b>	<b>\$ 5.330</b>	<b>\$ 4.640</b>	<b>\$ 4.630</b>	<b>\$ 63.655</b>
EGRESOS													
Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Febrero	Marzo	Abril	TOTAL
<b>Tácticas</b>													
<b>Manual de Inducción</b>													
Honorarios del diseñador		\$ 300											
Papelera-Gastos de impresión		\$ 15											
<b>Rotación de Superiores</b>													
Papelera-Gastos de impresión		\$ 10			\$ 10			\$ 10			\$ 10		
<b>Ruenciones con los Superiores</b>													
Papelera-Gastos de impresión		\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	
<b>Políticas Motivacionales</b>													
<b>A. Jornadas de Integración</b>													
Contratación de Servicio de Catering		\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	
Papelera-Gastos de impresión		\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	
<b>B. Feliz en tu día</b>													
Papelera-Gastos de impresión		\$ 25											
Regalos para mujeres x4		\$ 260											
Regalos para varones x 21		\$ 840											
<b>C. Mejor Compañero</b>													
Papelera-Gastos de impresión			\$ 25										
Buzones			\$ 15										
Presente				\$ 240									
<b>Boletín Informativo</b>													
Honorarios del diseñador	\$ 600												
Envío		\$ 0											
Evaluación		\$ 0											
Actualización		\$ 150											
<b>Manual de Identidad</b>													
Honorarios del diseñador			\$ 2.500										
Gastos de impresión			\$ 30										
<b>Cartelera</b>													
Papelera-Gastos de impresión		\$ 250											
<b>Seminario de Atención al Cliente</b>													
Contratación del especialista				\$ 250			\$ 250			\$ 250			
Alquiler de proyector				\$ 300			\$ 300			\$ 300			
Papelera-Gastos de impresión				\$ 15			\$ 15			\$ 15			
<b>Página Web</b>													
Contratación del diseñador			\$ 2.100										
Evaluación							\$ 100			\$ 150			
<b>Honorarios del Consultor</b>	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	
<b>Totales</b>	<b>\$ 4.800</b>	<b>\$ 6.480</b>	<b>\$ 9.300</b>	<b>\$ 4.640</b>	<b>\$ 4.640</b>	<b>\$ 4.630</b>	<b>\$ 5.295</b>	<b>\$ 4.640</b>	<b>\$ 4.630</b>	<b>\$ 5.330</b>	<b>\$ 4.640</b>	<b>\$ 4.630</b>	<b>\$ 63.655</b>
<b>Flujos</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>

## XI. Conclusiones Finales

Centrándonos específicamente en el campo de las Relaciones Públicas e Institucionales, se puede afirmar que toda empresa que busca el éxito organizacional en el mercado, debe complementar sus recursos internos con sus externos.

A través de la comunicación, la organización intercambia información con sus diferentes públicos con el fin de transmitir su cultura organizacional y plasmarla en todos los aspectos organizacionales creando su propia identidad institucional. A partir de la misma, todo integrante de la empresa se identifica y se vuelve fiel a la organización logrando alinear sus objetivos personales con los organizacionales.

Para ello, se hace necesario de las Relaciones Públicas e Institucionales en la gestión de la comunicación interna y de la cultura organizacional. La misma realizada desde una perspectiva integradora y conocida por todos los miembros de la organización para facilitar el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales logrando el entendimiento mutuo entre estos dos actores y de esa manera buscar el éxito en el mercado.

Por lo tanto es imprescindible la implementación de un plan de comunicación como una herramienta para cumplir los objetivos, a corto, mediano y largo plazo. La importancia de este proceso de planificación, radica en la necesidad de sistematizar cada una de las acciones, de manera que se visualicen los resultados de manera óptima y congruente con los lineamientos organizacionales.

## XII. Bibliografía

- AMAT SALAS, Joan M (2004) *La continuidad de la empresa familiar*, Ediciones Gestión 2000: España.
- AVILIA LAMMERTYN, Roberto.E (1999) *Relaciones públicas: estrategias y tácticas de comunicación integradora*, Editorial Imagen: Buenos Aires.
- BLACK, Sam (2001) *ABC de las Relaciones Públicas*, Editorial Gestión 2000.
- CAPRIOTTI, Paul (1992) *La imagen de la empresa: estrategia para una Comunicación Integrada*, Editorial El Ateneo: Barcelona.
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W (1988) *Comportamiento Humano en el trabajo*, Editorial McGraw-Hill: México.
- FISHER, (1990) *Psicología Social: conceptos fundamentales*, Editorial Narcea: Madrid.
- KAUFMANN, Alicia E (1993) *El poder de las organizaciones: comportamiento, estructura y entorno*, Ediciones de la Universidad Alcalá de Henares.
- KENNEDY, Allan A y DEAL, Terrence (1985) *Las empresas como sistemas culturales: ritos y rituales de la vida organizacional*, Editorial Sudamericana.
- LE VAN, Gerald (2000) *Guía para la supervivencia de la empresa familiar*, Editor Duesto.
- LEACH, Peter (1993) *La Empresa Familiar*, Editorial Juan Granica: España.
- LENNON, Federico Rey y BARTOLI PIÑERO, Javier (2008) *Reflexiones sobre el management de la comunicación*, Ediciones La Crujía: Buenos Aires.
- MARÍN, Antonio Lucas (1997) *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Editorial Bosch: España.
- PEREIRA PARODI, Julio César (1997) *Conferencia Día interamericano de las relaciones públicas*, Rosario.
- Prof. ANTONIOLLI, Santiago (2010) *Realidad y perspectiva de la empresa familiar*, Diplomatura Empresas Familiares, Universidad Empresarial Siglo XXI.
- Prof. CUCCINELLI, Eduardo (2010) *Conceptos y características de la empresa familiar*, Diplomatura Empresas Familiares, Universidad Empresarial Siglo XXI.



- VIEYTES, Rut (2004) *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*, Editorial De las Ciencias: Buenos Aires.
- VILLAFañE, Justo (1990) *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen en la empresa*, Editorial Pirámide: Madrid.
- WARD, John (2006) *El éxito en los negocios de familia*, Editorial Norma S.A: Bogotá, Colombia.
- XIFRA, Jordi (2003) *Teorías y estructura de las relaciones públicas*, Editorial McGraw-Hill/Interamericana: España.

Páginas citadas:

- <http://www.razonypalabra.org.mx/n62/varia/earellano.html>; Enrique Cuauhtémoc Arellano Aguilar; consultado día 15-12-2010.

# ANEXOS

1. Modelo de cuestionario

**Cuestionario Elsener Pinturas SA**

Su opinión es importante para recaudar información sobre Elsener Pinturas SA. La encuesta se compone de distintas preguntas, es anónima y breve, por lo que contestarla le llevará muy poco tiempo. Agradecemos toda su sinceridad y disposición para responderla.

I. ¿Conoce usted cuál es la historia (origen/nacimiento) de la empresa? Marque con una X la opción correcta.

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En caso de que haya respondido que si, podría describirla brevemente:.....  
.....  
.....  
.....  
.....

II. ¿Conoce a los fundadores, los creadores de la empresa? Marque con una X la opción correcta.

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En caso de responder que si, podría escribir los nombres de los mismos:.....  
.....  
.....

III. ¿Conoce cuál es la misión (objetivo principal/filosofía) que posee la empresa? Marque con una X la opción correcta.

No la conozco	La conozco más o menos	La conozco muy bien

En caso de que haya contestado que la conoce más o menos o que la conoce muy bien, descríbala

brevemente:.....  
 .....  
 .....  
 .....

IV. ¿Conoce cuál es la industria en la que trabaja su empresa? Marque con una X la opción correcta.

SI	NO

VI. ¿Conoce cuáles son los productos que su empresa vende? Marque con una X la opción correcta.

SI	NO

Podría escribirlos:

.....  
 .....  
 .....  
 .....

VII. En relación a las empresas del sector, ¿en qué posición cree usted que se encuentra su empresa? Marque con una X la opción correcta.

Poco importante para el mercado	Lejos de ser líder	Cerca de ser líder	Líder en el mercado

VIII. Qué valores considera usted que se destacan en la empresa (enumere del 1 al 5 considerando el 5 como número más destacado):

- Atención al cliente
- Compañerismo
- Orientación al logro y calidad en el producto que ofrece
- Innovación
- Capital Humano (importancia del personal de la empresa)

IX. ¿Se siente cómodo en el área en la que trabaja? Marque con una X la opción correcta.

Nada satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

X. ¿En qué área de la empresa trabaja? Marque con una X el área que corresponda:

Depósito	De Venta Mayorista	Administración	Atención al público	Cobranza	Departamento técnico

XI. ¿Recibe información sobre su empresa?

Una vez al mes	Una vez cada 15 días	Una vez cada una semana	Dos veces cada una semana	Más de dos veces cada una semana

XII. ¿Qué tipo de información recibe? Marque con una X las opciones correctas, podrá seleccionar más de una opción:

Relacionada con el	Relacionada con	Relacionada con	Otros

puesto de trabajo	festejos y/o eventos de carácter social	proyectos futuros de la empresa	

XIII. ¿Qué canales (medios de comunicación) son los que usted utiliza para comunicarse con sus pares y/o supervisores? Marque con una X las opciones correctas, podrá seleccionar más de una opción:

Teléfono	Vía Mail	Intranet (chat interno)	Reuniones personales	Otro tipo de canal

XIV. ¿Quién le comunica las decisiones que se realizan en su empresa? Marque con una X las opciones correctas, podrá seleccionar más de una opción:

Fundador/es	Supervisor del mismo área	Supervisor de otra área	Compañero/a del mismo área	Compañero/a de otra área	Otros

XV. ¿Conoce usted las sanciones disciplinarias que tienen la empresa? Marque con una X la opción correcta.

SI	NO

XV. A ¿Alguna vez se aplicó a alguien alguna sanción? Marque con una X la opción correcta:

SI	NO

--	--

XVI. ¿La empresa realiza premios al personal de la misma?

SI	NO

De haber respondido que sí, ¿De qué tipo? Marque con una X las opciones correctas, puede marcar más de una opción:

Económicos	Sociales	Personales	Otros

XVII. Marque con una X los festejos que se realizan en la organización durante el año, recuerde que podrá marcar más de una opción:

Fiesta de inicio de año	Fiesta de fin de año	Cumpleaños del personal	Aniversarios de la empresa	Otros

XVIII. ¿Conoce de qué manera la empresa se comunica con sus clientes? Marque con una X la opción correcta o las opciones correctas:

De forma personal	Vía Mail	Teléfono	Otros

XIX. ¿Conoce los planes futuros (a corto plazo) que tiene la organización?

SI	NO

En caso de responder que sí, podría mencionarla brevemente:

.....  
.....  
.....  
.....

XX. ¿Conoce cuál es la visión (lo que desea ser en un futuro lejano) que posee la empresa?

SI	NO

En caso de responder que sí, podría mencionarla brevemente:

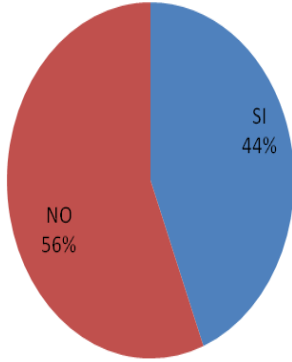
.....  
.....  
.....  
.....

Muchas gracias por su colaboración



## II. Gráficos de los cuestionarios

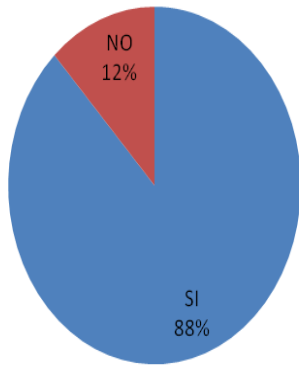
**Conocimiento de la historia de la empresa**



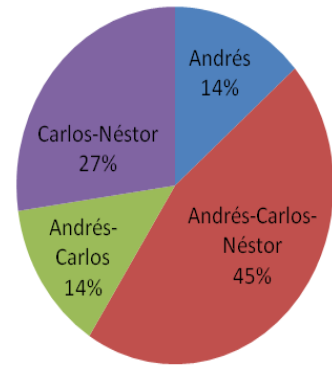
**Historia de la empresa**



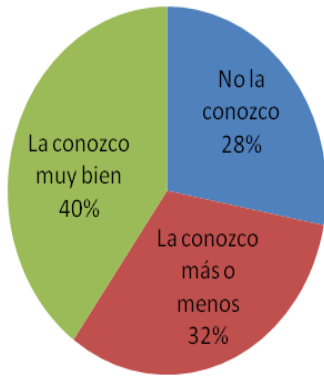
**Conocimiento de quiénes son los fundadores**



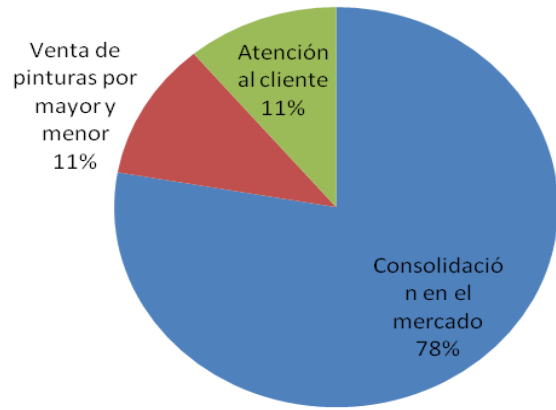
**Quiénes son los fundadores**



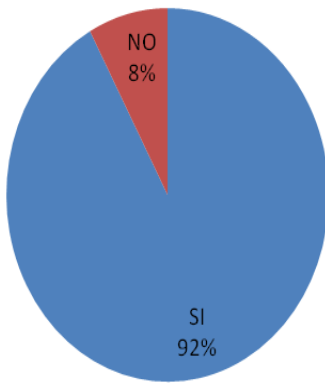
### Conocimiento de la misión



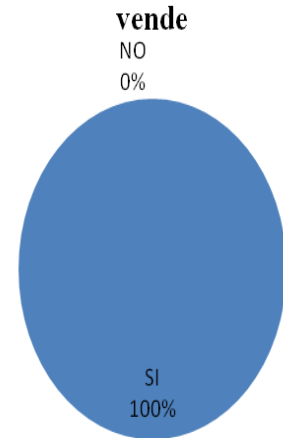
### Descripción de la misión



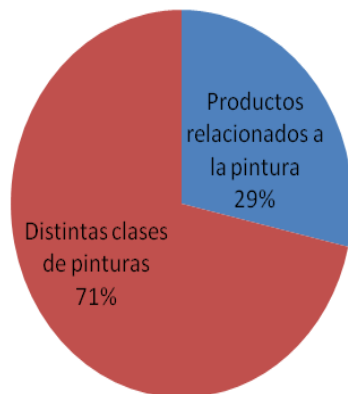
### Conocimiento de la Industria

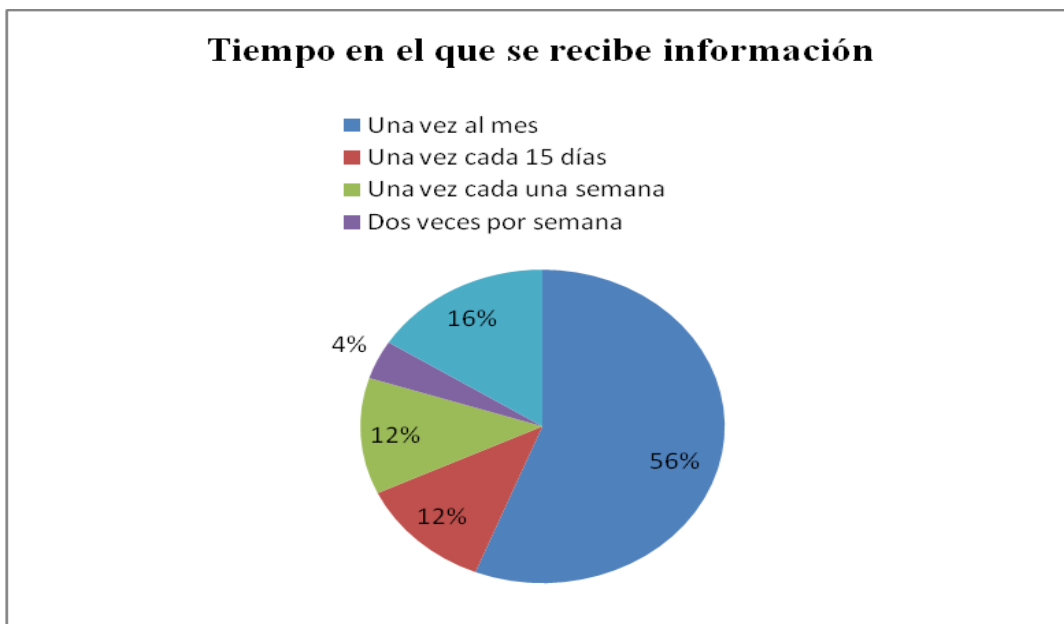
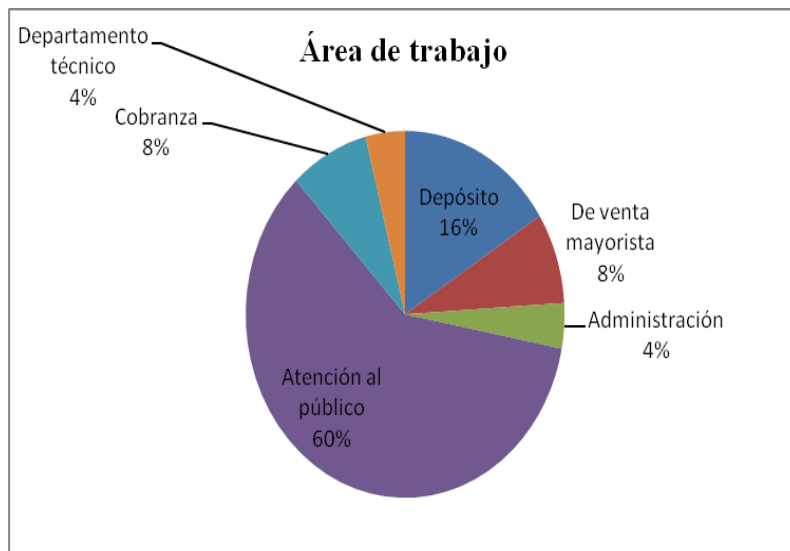
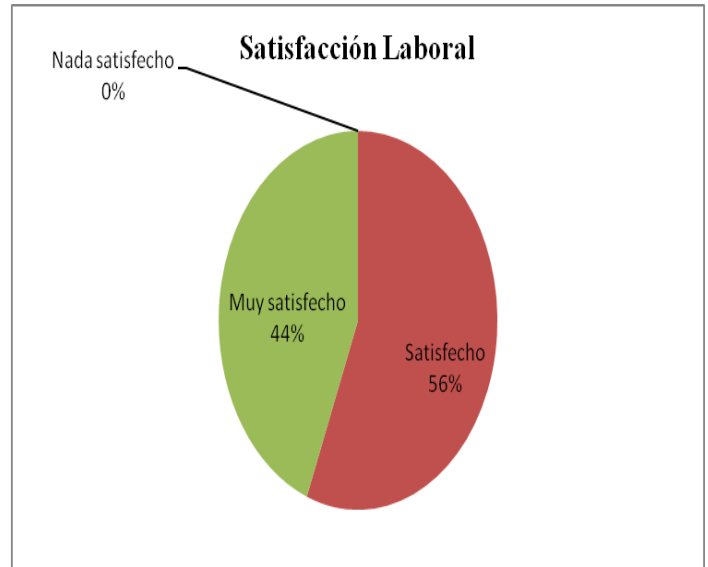
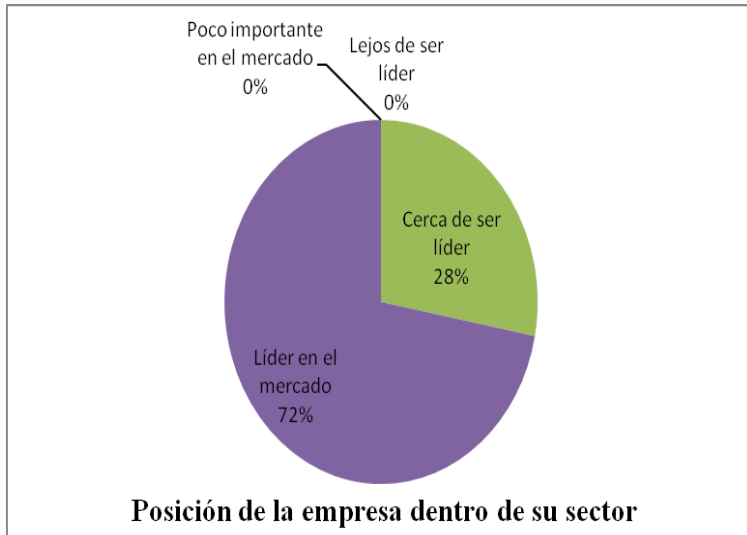


### Conocimiento de los productos que la empresa vende



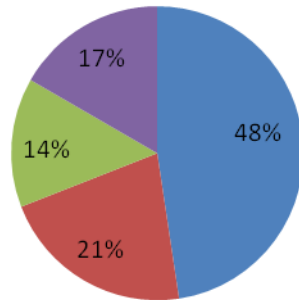
### Productos que vende la empresa





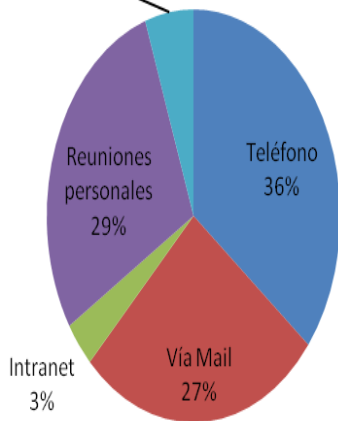
### Tipo de información

- Puesto de trabajo
- festejos de carácter social
- Proyectos futuros de la empresa
- Otros



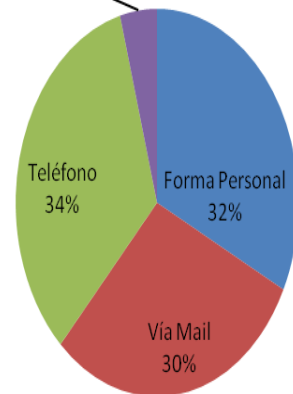
### Canales de comunicación

Otro tipo de canal  
5%



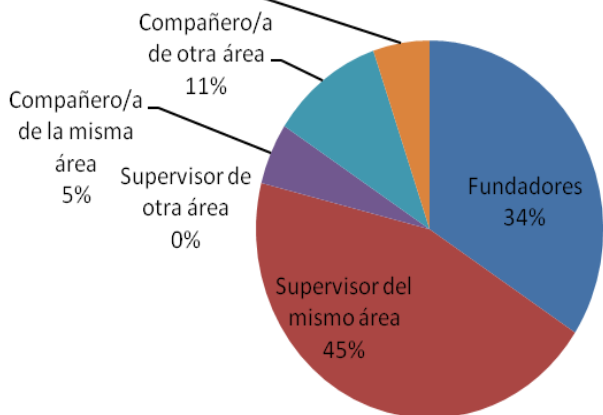
### Canales de comunicación externos

Otros  
4%

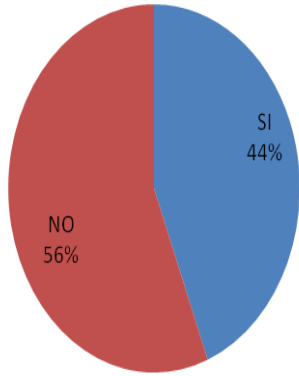


### Quién comunica las decisiones

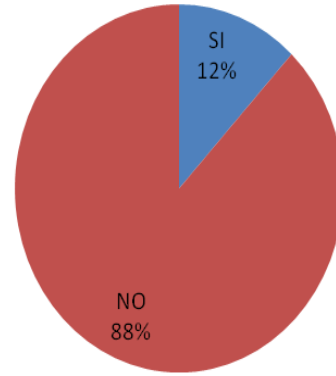
Otros  
5%



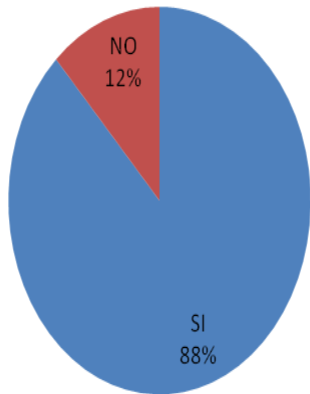
### Conocimiento de sanciones disciplinarias



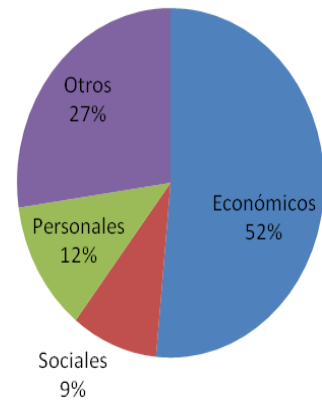
### Conocimiento de aplicación de sanciones



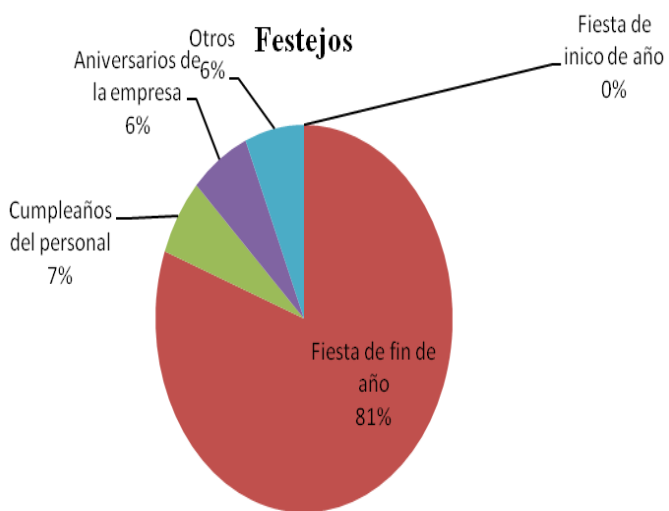
### Realización de premios

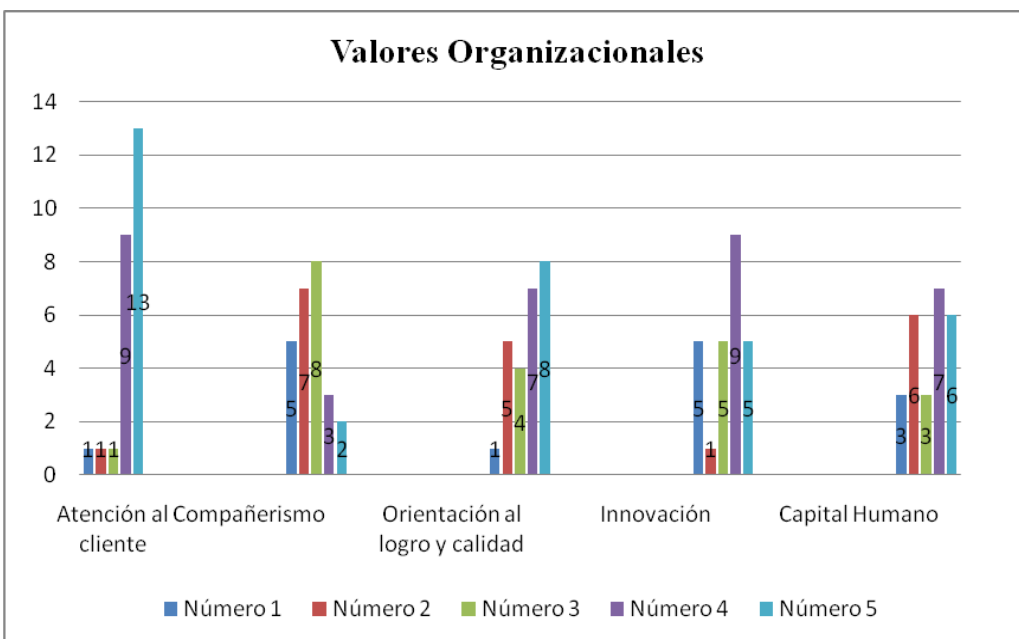
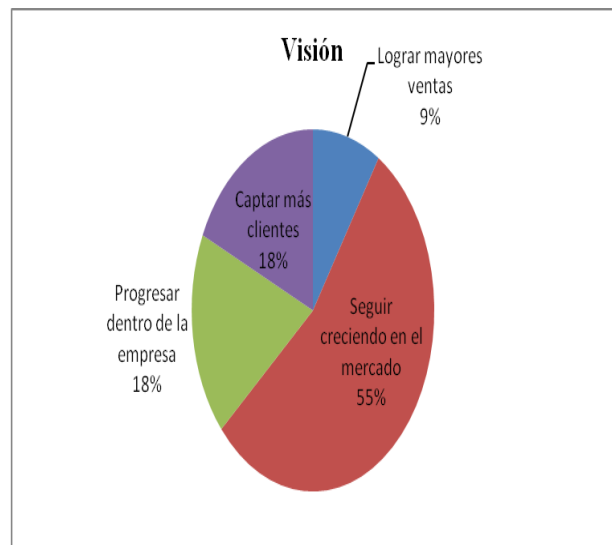
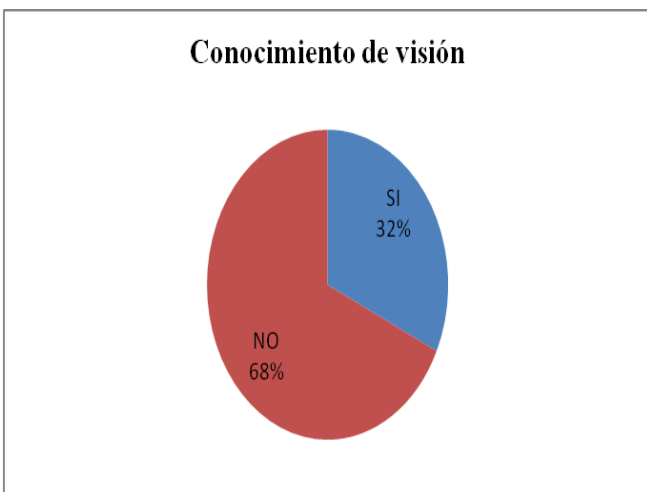
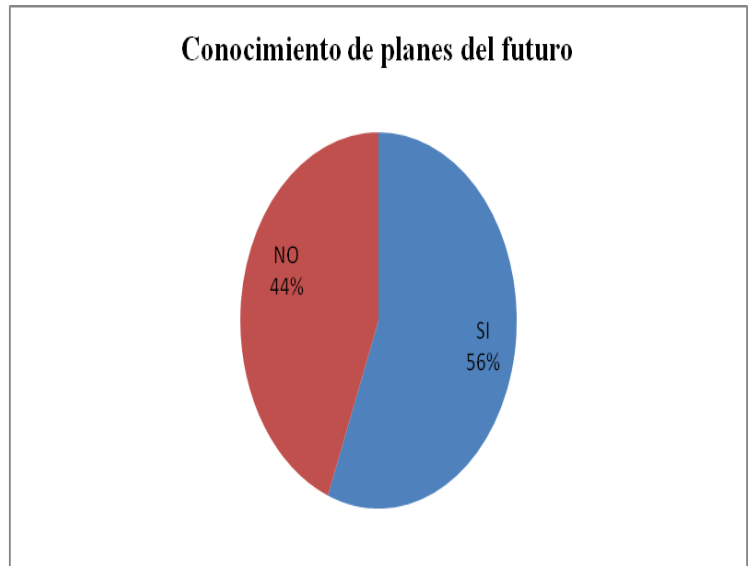
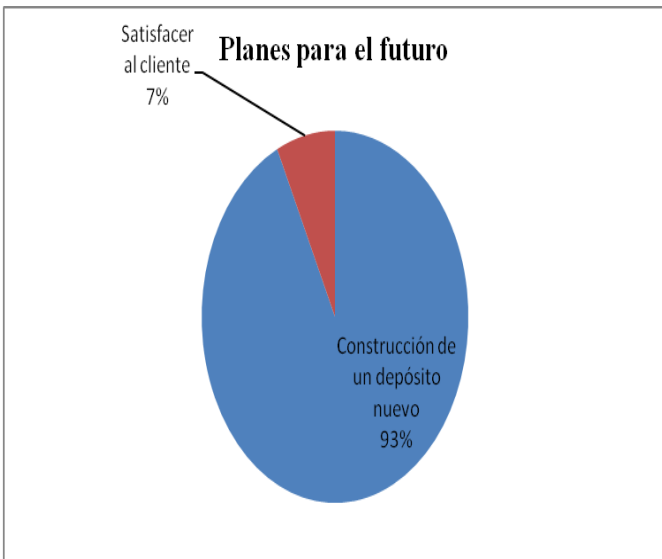


### Tipos de premios



### Festejos





### III. Tabulación de entrevistas

<b>Área I</b>	<b>Entrevistado 1</b>
<p>Origen de la empresa Evolución a través de los años Cómo se encuentra hoy en día</p>	<p>La empresa nace en el año 1981, cuando decidimos comprarle la parte de pinturería a Detalle, en Detalle éramos 5 socios. La firma Elsener Pinturas comienza sola el 11 de noviembre de 1981, con Andrés, Carlos y Néstor, cuando se arma la sociedad Andrés no quiere integrarse. Empezamos en Av. Mitre en un local chiquito y alquilado. La empresa de a poco fue creciendo y fuimos ganando mercado. Nos mudamos a Av mitre con local propio en 1985. Compramos una casa, y el supermercado de pinturerías se concretó. Nuestro objetivo era seguir creciendo, investigamos el mercado y nos pareció bien abrir sucursales dentro de la misma ciudad. Buscamos puntos estratégicos dentro de la ciudad y fuimos comprando locales. Nos dio muy buenos resultados, se empezó a vender un poco más, a medida que vas creciendo, van surgiendo nuevas oportunidades, mejor clientela, mejores negocios, mejores precios, condimentos que te van llevando a crecer, lo más importante era que teníamos dos bocas de venta que eran nuestros locales. Nos salió una oportunidad de comprar un local en Av Brasil y Av Lehman, lo compramos y ahí ya teníamos 3 bocas de ventas que eran nuestras. hicimos planes de estudios, fuimos viendo como se desarrollaba la ciudad, y hace 5 años compramos 2 sucursales en la ciudad de Sunchales para el crecimiento mismo de la empresa. Me había olvidado que en los años 90”, se nos ocurrió contratar un viajante para que viaje a los pueblos de alrededor de Rafaela para vender pintura. Hoy tenemos una cadena de pintureros que nos están comprando, seguimos pensando y analizando, y viendo que oportunidades se van presentando.</p>
<b>Área II</b>	
<p>Un día típico de trabajo El trabajo que realiza</p>	<p>Desayuno, vengo al negocio, estoy en el escritorio, hago algunos controles básicos de todas las sucursales, me doy una vuelta por las sucursales también. A las 12 tenes que cerrar si o si acá es sagrado, y a la tarde hago el mismo sistema. Ayudo un poco en el mostrador, ayudándoles a los chicos de venta, mostrándoles que es lo que tiene que hacer, que no, ir guiándolos un poquito uno con la experiencia fue adquiriendo capacidades que se tratan de transmitir a los empleados, además tratamos de hacer reuniones, atender a los proveedores, y estar muy atentos porque con ellos se define el negocio. Porque para vender bien tenes que comprar mejor.</p>
<b>Área III</b>	

<p>Fiestas y festejos que se realizan En qué ocasiones se festejan Cómo se planifican Vestimenta-Uniforme</p> <p style="text-align: center;"><b>Área IV</b></p>	<p>Siempre fuimos de hacer fiestas de fin de año para los pintores, en general 4 cenas al año se hacen. Porque vienen las empresas que nos proveen pinturas, que tienen su propio departamento técnico, adonde salen al interior a dar charlas de todo tipo de pinturas. Entonces nosotros invitamos a nuestros clientes. Luego de esas charlas, hacemos un pequeño homenaje, un asado. Nosotros siempre para fin de año hacemos una cena para agradecer a todos, en 2 oportunidades sorteamos dos autos OKM, lo vamos a hacer siguiéndole, no como antes porque las condiciones no nos dan. Es nuestro objetivo hacer estos beneficios para los pintores.</p> <p>Con los empleados no, a veces, igual hacemos la cena de fin de año, siempre tratamos de hacer algo, están con nosotros.</p> <p>El tema de la vestimenta-uniforme: a medida que vas creciendo, te vas cayendo y levantándote, medio a los golpes, esto es muy familiar, y estuvimos viendo y perfeccionando cosas con el paso de los años; nunca tuvimos gente externa que nos asesore en estas cuestiones mal o bien lo hicimos nosotros, con el tema de la publicidad, con todo, pero bueno fuimos viendo que la cantidad de empleados ya era bastante grande, que era necesario tenerlos uniformados, porque al principio era uno, dos o tres, pero cuando se agrandó había que darle forma a la empresa, las cosas que fueron sucediendo, fueron por nuestra visión, viendo y copiando de distintos lugares, entras en otro super, otra pinturería, cuando viajábamos a Buenos Aires.</p>
<p>Comunicación con empleados Canales formales/informales Quién comunica las decisiones</p>	<p>Para la comunicación se llama a reuniones por sector. Antes se hacían reuniones masivas pero se armaba despelote, cada uno entendía lo que quería. Entonces se empezó a comunicar por área. Las canales que se utilizan son casi siempre el trato cara a cara, pero también se usa el teléfono o vía mail.</p>
<p>Cómo se establecen las sanciones</p>	<p>Trato a las personas como si fuera mi familia, no como empleados, trato de no sancionarlos sino darle oportunidades, dialogar con las personas antes de aplicar alguna medida drástica. Hubo una vez que tuvimos que ser drásticos, lo tuvimos que hacer porque teníamos pruebas; pero somos muy permisivos.</p>
<p>Cómo se establecen los premios</p>	<p>Los premios son básicamente por ventas, por comisiones de ventas o por sector.</p>
<b>Área V</b>	
<p>Comunicación externa Quién comunica Qué comunican</p>	<p>No tenemos una política explícita de comunicación externa. Lo vamos viendo y cuando creemos que es conveniente comunicamos. Básicamente comunicamos las promociones que tenemos, y publicidad de la empresa en sí.</p>
<b>Área VI</b>	



<p>Visión Planes a futuro Como se ven en 10 años</p>	<p>Nos sentamos a charlarlo y vamos viendo sobre la marcha, esto es muy familiar, lo que hemos hecho no nos hemos equivocado, ojo, esto no quiere decir que tengamos la verdad, nos gustaría tener gente externa pero por el momento vamos a seguir como estamos, estamos terminando la empresa en el parque industrial, vamos haciendo las cosas por etapas, queremos que gente externa nos abra la cabeza, la mente, pero por etapas, porque no se puede hacer todo junto.</p> <p>Hoy te puedo decir que con las ganas de seguir creciendo que tenemos, seguir creciendo, y que el mercado nos lo permita, siempre fuimos muy optimistas, vamos a seguir creciendo, a veces hay cosas externas que te van poniendo palos en la rueda pero hay que tratar de evitar esas cosas, si te acomodas a como el gobierno, vas llevando las cosas a su ritmo, hay que ir acomodándose a los tiempos de todo y de cada uno, por eso es importante tener una persona externa que vaya viendo el futuro de manera objetiva, viendo lo nuevo que hay en el mercado, nuestro objetivo fue siempre seguir creciendo y lo estuvimos logrando hasta ahora.</p>
<p>Plan de sucesión Protocolo familiar</p>	<p>Se está charlando, queremos una reunión con toda la familia, para que no haya eso de las empresas familiares que no pueden seguir o que se disuelven por conflictos familiares. Estamos tratando de conseguir buscar reuniones con toda la familia, poner las cosas en claro y hacer un protocolo familiar para que una vez hecho ya está no se puede modificar nada para que en torno a la familia no hay quilombos, porque el día de que haya un roce perdemos todo, para que vamos a arriesgarnos, si lo podemos hacer, hagámoslo, no va a hacer fácil, van a haber cosas duras, hay que hacerlo por el bien de todos, lo que hay que evitar son los problemas, no porque uno quiera ser egoísta sino es para dejar las cosas en claro, es el siguiente paso para seguir creciendo, y así ya vamos separando las cosas del negocio, repartiendo la torta.</p>

Área I	Entrevistado 2
<p>Origen de la empresa Evolución a través de los años</p>	<p>La empresa nace en el año 1981, es creada por Detalles, en Detalles eran 5 socios, Andrés, Carlos y dos socios más. En noviembre de 1982 se compra la parte de pinturerías y ahí quedamos socios Andrés, Carlos y yo, en noviembre del 1982. Así se fue creando. Andrés se fue retirando poco a poco de la empresa y quedamos Carlos y yo con la mayoría de las acciones. Carlos y yo 45 cada uno y 15 Andrés; bien no me acuerdo. A medida que iban pasando los</p>

Cómo se encuentra hoy en día	años íbamos viendo oportunidades de negocios, y fuimos abriendo distintas bocas de venta y siendo nuestros los locales. Además se nos ocurrió poner un viajante y empezar a vender a pueblos cercanos pintura y nos dio muy buen resultado. Hoy en día pensamos que somos una empresa líder en Rafaela y en la zona, Sunchales, creo que estamos posicionados en el primer lugar y seguimos avanzando, estamos muy bien posicionados en este momento, y nuestro objetivo es seguir creciendo más aún.
<b>Área II</b>	
Un día típico de trabajo El trabajo que realiza	Un día típico de trabajo... (piensa) me levanto, desayuno, llego al negocio y me dedico a la parte financiera de la empresa, el tema de los números. Hago la recolección de la caja de todas las sucursales, bancos, pagos a proveedores y sueldos, toda la parte administrativo por así decirlo. Es todo administrativo.
<b>Área III</b>	
Fiestas y festejos que se realizan En qué ocasiones se festejan Cómo se planifican	Mayormente se hace eventos para los pintores de pinturas de hogar y de obra, más que festejos, se hacen charlas técnicas que proveen las empresas proveedoras nuestras. Las empresas nos dan la fecha en que van a venir a hacer las charlas y lo único que tenemos que hacer nosotros es buscar lugar y dar una cena. Nuestra tarea es organizar la charla, hacer las invitaciones. También se hace las despedidas de fin de año casi siempre con los pintores, la última despedida fue en el 2009 en donde sorteamos el auto para todos los pintores de hogar y automotor. Y con los empleados se hace siempre para despedir el año con regalos y agradecimientos por estar con nosotros.
Vestimenta-Uniforme	Esto fue surgiendo con el paso de los años porque queda mucho más presentable, mucho mejor vista para el cliente, que estén todos uniformados
<b>Área IV</b>	
Comunicación con empleados Canales formales/informales Quién comunica las decisiones	Marta es la encargada de comunicarse con los empleados. Se realizan reuniones por sectores y también se hacen reuniones personales. Cuando algún empleado tiene algún problema, habla con Marta, y ella es la encargada de transmitirnos a nosotros cuál es el inconveniente que tiene el empleado y ahí vemos como podemos resolverlo.
Cómo se establecen las sanciones	Si tenemos tipos de sanciones, tenemos ideados. Primero hay suspensión, luego advertencia y por último el despido
Cómo se establecen los premios	Tenemos incentivos y premios, las comisiones que tienen los empleados por ventas.
<b>Área V</b>	
Comunicación externa Quién comunica	No tenemos una política explícita de comunicación externa

Qué comunican	
<b>Área VI</b>	
Visión	Si tenemos la visión, tenemos muchas charlas de Buenos Aires, de empresas líderes que vamos siguiendo algunas políticas de ellos, y depende mucho de la política y de la economía del país
Planes a futuro	Estamos construyendo el centro de distribución en el parque industrial de Rafaela y vamos a ir viendo si podemos abrir otra boca de venta y así posicionarnos mejor
Como se ven en 10 años	De acá a 10 años veo a la empresa más grande... mucho más grande, mejor posicionada, con familiares no trabajando, solamente trabajando los que estamos ahora.
Plan de sucesión	Estamos previendo un plan de sucesión, estamos viendo porque van a quedar el Diego y pablo y estamos viendo como lo estamos insertando a los dos en el sistema para que sigan con el negocio
Protocolo familiar	También se está charlando de hacer un protocolo familiar, es como un reglamento que hacen los familiares, pero se está investigando sobre el tema

<b>Área I</b>	<b>Entrevistado 3</b>
Origen de la empresa	La empresa nace cuando nosotros le compramos la parte a tres (3) socios que formaban parte de la pinturería. A ellos les estaba yendo muy bien con el otro negocio que tenían así que no tuvieron ningún problema en vendernos la parte a mi (Andrés) y a Carlos. Una vez que Néstor fue mayor de edad, ahí lo incorporamos a la sociedad, no lo habíamos incorporado antes no porque no quisiéramos sino que era menor de edad y no podía formar parte por una cuestión legal.
Evolución a través de los años	
Cómo se encuentra hoy en día	
<b>Área II</b>	Y bueno así empezamos con el negocio, poniéndole el lomo y así arrancamos. Con el paso del tiempo se fue agrandado y ahora es lo que es gracias al esfuerzo de Néstor y Carlos.
Un día típico de trabajo	
El trabajo que realiza	
<b>Área III</b>	Al principio todos hacíamos todo y una vez que se fueron incorporando personal se fueron dividiendo las tareas.
Fiestas y festejos que se realizan	
En qué ocasiones se festejan	
Cómo se planifican	Yo hoy en día soy socio-gerente, pero básicamente ya me retire del negocio, de la administración. Todos los días voy, me doy una vuelta por la sucursales, me fijo en que puedo ayudar, o si alguien tiene que hacer un depósito muy grande al banco, lo llevo en el auto y esas cosas, trato de ayudar desde mi lugar, pero formalmente ya no trabajo más. Deje a cargo a Néstor y Carlos por una cuestión de mentalidad. Yo ya pienso de otra forma totalmente distinta que ellos, ellos tienen ganas de crecer y poder darle respaldo a sus familias, que me parece perfecto por eso yo elegí alejarme del negocio. Lo hablé con ellos y ellos estuvieron de acuerdo. Si participo en cuestiones legales y ese tipo de cosas pero ya en temas de estrategias comerciales o de cómo llevar adelante el negocio eso ya no. Por cómo te dije antes, la mentalidad que tengo yo, mi visión de las cosas es distinta a la de ellos y a la tuya, por una cuestión de
Vestimenta-Uniforme	
<b>Área IV</b>	
Comunicación con empleados	
Canales formales/informales	
Quién comunica las decisiones	
Cómo se establecen las sanciones	
Cómo se establecen los premios	
<b>Área V</b>	
Comunicación externa	
Quién comunica	
Qué comunican	
<b>Área VI</b>	

Visión	edad.
Planes a futuro	Cuando yo todavía trabaja literalmente en la empresa, la comunicación era muy simple, boca en boca y éramos muy poca gente. Festejos no se hacían no porque no queríamos sino por una cuestión que no nos alcanzaba para agasajar al personal. Y con el paso del tiempo y hasta que yo estuve se empezaron a hacer cenas con los pintores y los empleados todos juntos. Si lo que se hacía, va era como una reunión en donde algún proveedor nos daba charlas técnicas sobre pinturas.
Como se ven en 10 años	No teníamos ni uniforme, si nos poníamos las remeras que nos daban las empresas proveedoras de pinturas, pero nada más. Yo creo que hoy en día veo la empresa muy positiva, más grande de lo que pensaba y sé que cada paso que hacen Néstor y Carlos es pensando en su familia, para su propio futuro.
Plan de Sucesión-Protocolo Familiar	Me han hablado del protocolo familiar, que tengo mis serias dudas porque yo creo que nunca hubo problemas entre nosotros ni peleas ni celos ni nada, pero a lo mejor es necesario para que queden en claro cuáles son las reglas y de qué manera se maneja el negocio. Pero bueno tengo una mentalidad totalmente diferente a la de mis hijos y a las de mis nietos ni hablar.

Área I	Entrevistado 4
Origen de la empresa Evolución a través de los años	Se inicia cuando Andrés, Carlos y Néstor trabajaban en Detalle, como los demás socios no le daban importancia a la parte de pinturas de esta empresa, ellos deciden comprarle esa parte y arrancaron por su cuenta en el año 1982. Empiezan en Av Mitre al 400, el primer local. De a poco empiezan ellos a atenderlo, luego fueron agregando empleados, les empieza a ir bien. Luego compran un local en Av. Roca, siguen avanzando. Y así abren el primer autoservicio de pinturas en Rafaela. Se compra el local de Av. Santa Fe. A medida que pasaron los años fueron creciendo y creciendo y adquiriendo más sucursales. Hará 3 o 4 años, no me acuerdo bien, se adquirieron las dos sucursales de Sunchales; por primera vez se tienen sucursales fuera de la ciudad y bueno todo siguió evolucionando. Hoy en día se está construyendo en el parque industrial el centro de distribución.
Cómo se encuentra hoy en día	
Área II	
Un día típico de trabajo	Depende del día; pero un día típico, yo lo que hago es sacar faltantes de cada sucursal y voy reponiendo. Cada sucursal tiene sus faltantes, por día se van sacando faltantes y reponiendo otros productos. Preparo los pedidos, se hace el control de la mercadería, control de los proveedores, se controla el stock de los productos y de los pedidos y de sacar faltantes. Qué mercadería falta y cuál sobra. Estoy en el área de control y de pedidos de la sección mayorista.
El trabajo que realiza	

<b>Área III</b>	
Fiestas y festejos que se realizan En qué ocasiones se festejan Cómo se planifican	Básicamente se hacen despedidas de fin de año, para agasajar a los pintores, lo organizan Néstor y Carlos, ponen un lugar, fecha y hora y hacen las invitaciones. Para los empleados se hacen también sólo despedida de fin de año y para el 1 de mayo, pero para el 1 de mayo quienes organizan el festejo son los propios empleados y es entre ellos nomas.
Vestimenta-Uniforme	Cómo se fue establecimiento del uniforme ... Fue algo que se fue dando cuando la empresa se fue adaptando al mercado, lo fue marcando el propio mercado, todas las empresas tenían a sus empleados uniformados y así vas viendo y copiando a las demás.
<b>Área IV</b>	
Comunicación con empleados Canales formales/informales Quién comunica las decisiones Cómo se establecen las sanciones	La comunicación con los empleados se realiza por sucursal y dentro de cada una de las sucursales. De sucursal en sucursal se utiliza mucho el teléfono o vía mail. Y dentro de cada sucursal el boca en boca. Cuando surge algún inconveniente o inquietud, vemos como lo podemos arreglar, lo charlamos, sobre todo cuando se implementan cambios, vamos charlando con todos y vemos si les parece bien o mal. Por ejemplo en estos momentos estuvimos charlando que dentro de esta sucursal nos vamos a dividir en 2 grupos, un grupo va a hacer horario de corrido y el otro horario cortado, entonces lo charlamos y vemos que días cada grupo hace horario de corrido y que días el otro. Y el encargado de solucionar estos problemas es el encargado de cada sucursal. Las decisiones que se comunican, las comunica el encargado de cada sucursal Las sanciones que se establecen son descuentos para los empleados a fin de mes
Cómo se establecen los premios	Los premios que se hacen son más que nada económicos, son las comisiones por venta
<b>Área V</b>	
Comunicación externa Quién comunica	No hay una política explícita de comunicación externa. En nuestra área comunicamos a los clientes cuando hay cambios en los pedidos, o cuando hay alguna promoción.
Qué comunican	
<b>Área VI</b>	
Visión	La visión sería seguir creciendo y abarcar más mercado
Planes a futuro	El plan a futuro más cercano es el que están haciendo ahora, que están construyendo en el centro de distribución en el parque industrial de Rafaela
Como se ven en 10 años	Me la imagino mucho más grande, mejor posicionada en la ciudad de Rafaela y zona de influencia, abarcando más mercado, mucho más.
Plan de sucesión Protocolo familiar	Se que se estuvo hablando de ese tema pero no tengo nada en concreto También se hablo del protocolo, que es bueno que se implemente, yo

sé que es importante que se implemente porque conozco de empresas que lo están haciendo.

<b>Área I</b>	<b>Entrevistado 5</b>
Origen de la empresa Evolución a través de los años Cómo se encuentra hoy en día	La empresa, por lo que yo tengo entendido se formó con Andrés, Carlos y Néstor, no me acuerdo bien el año pero pienso yo que fue en 1982, ellos trabajan para una sociedad y ellos le compraron la parte de pinturería. Y desde que se creó hasta ahora, la empresa fue creciendo, y abriendo sucursales. Tiene su nombre en Rafaela, es reconocida en la ciudad y en zona de influencia, porque viene gente de afuera a comprar a Elsener Pinturas
<b>Área II</b>	
Un día típico de trabajo El trabajo que realiza	Bueno un día típico, entramos a las 7; 45hs, mi trabajo es tomar pedidos, hacer los pedidos, osea prepararlos y despacharlos. Trabajo en la parte mayorista de la empresa. También lo que hago es atender a los clientes, atención al público personalmente o por teléfono
<b>Área III</b>	
Fiestas y festejos que se realizan En qué ocasiones se festejan Cómo se planifican	El último que hicimos fue para el día del trabajo que fuimos a comer todos juntos.  Depende la ocasión, para las charlas o los eventos o despedidas de fin de año
Vestimenta-Uniforme	Desde que estoy en la empresa, antes no tebian uniformes, a partir de hora, los empleados que están en atención al público si tienen uniforme, nosotros no tenemos un uniforme fijo porque estamos en la parte de depósito y nos ensuciamos todo el día
<b>Área IV</b>	
Comunicación con empleados Canales formales/informales	Con mis compañeros de depósito nos comunicamos cara a cara y entre sucursales nos comunicamos vía mail o por teléfono.
Quién comunica las decisiones	Las decisiones que se realizan nos las comunica la secretaría de la empresa, que nos manda por mail a mí y al otro encargado y nosotros somos los encargados de trasmitírselas a los subordinados
Cómo se establecen las sanciones	Hay sanciones que la empresa creó pero nunca se aplicaron a ningún empleado.
Cómo se establecen los premios	Los premios son incentivos económicos
<b>Área V</b>	
Comunicación externa Quién comunica Qué comunican	No hay una política estándar por así decirlo de comunicación con los clientes. Nos comunicamos con los clientes vía mail, o por teléfono y le comunicamos cuáles son los productos que tenemos o si hay promociones o cambios en su pedido.

<b>Área VI</b>	
Visión	Si la empresa tiene visión, yo no la se
Planes a futuro	El plan a futuro que tienen ahora es la creación del centro de distribución en el parque industrial de Rafaela, lo que se busca con esto es unificar todos los depósitos en uno, que yo creo que va a hacer más eficaz que estemos todos juntos en un solo lugar.
Como se ven en 10 años	Yo creo que ya hoy en día la empresa llegó a establecerse y ser reconocida a lo largo del tiempo. Así de de acá a 10 años, me parece que sería mucho más grande, siguiendo siendo líder tanto acá como en su zona de influencia y también abarcando mucho más mercado del que tiene ahora
Plan de sucesión Protocolo familiar	Se que se estuvo hablando sobre estos dos temas pero la verdad que no tengo una información exacta de lo que se habló, se estuvo charlando la posibilidad de hacer el protocolo y se está averiguando sobre ese tema y además se que no quieren que entren parientes políticos dentro de la empresa porque cuando se preguntó se habló y nos hablaron y dijeron que no querían eso. Pero además de esto, no se más nada.

<b>Área I</b>	<b>Entrevistado 6</b>
Origen de la empresa Evolución a través de los años	La empresa nace cuando Andrés, Carlos y Néstor compran la parte de pinturería de Detalles. Entonces ahí empiezan con un local chiquito, alquilado, a dar los primeros pasos. Con el paso del tiempo logran comprar un local y de ahí empieza a crecer. Compraron otro local, empezaron a contratar clientes y así fue creciendo la empresa
Cómo se encuentra hoy en día	Yo creo que la empresa creció muchísimo en muy poco tiempo, en relación al tiempo, fue beneficiada por los momentos económicos que tuvo el país, como la inflación, como a muchas empresas esto hizo que quebraran para el sener pinturas no fue así, todo lo contrario hizo que creciera más de lo que los fundadores creían. Además se empezaron a hacer buenos negocios y a afianzar clientes
<b>Área II</b>	
Un día típico de trabajo El trabajo que realiza	Mi trabajo es coordinar a los empleados en el trabajo. Seleccionar a los empleados para el puesto, que para esto, se les hace una entrevista y se les hace pruebas psicológicas,. Además me encargado de las evaluaciones de desempeño de todos los meses, de manera personalizada a través de la observación, de ver el compromiso que tienen con la empresa, se controla la disponibilidad horaria, la relación con los compañeros de trabajo y con sus supervisores
<b>Área III</b>	
Fiestas y festejos que se realizan	Festejos simplemente el día del trabajador, con los empleados. También hacen cenas y reuniones cuando hay cursos de perfeccionamiento, después de las charlas lo que se busca es compartir algo juntos, que se cree un espacio de diálogo e integración

En qué ocasiones se festejan	Día del trabajar, fin de año y charlas técnicas
Cómo se planifican	Casi todos los eventos los planifican los fundadores de la empresa, salvo para las charlas técnicas que solamente lo que tienen que hacer es buscar día, lugar y enviar las invitaciones a los clientes porque de lo demás se encargan las empresas que proveen ese servicio
Vestimenta-Uniforme	El tema de cómo se fue estableciendo el uniforme de la empresa fue básicamente para adaptarse al mercado, se veía que era poco serio que los empleados atiendan con cualquier estilo de ropa y lo que se busca es una uniformidad para quedar presentable frente a los clientes, fue para que el cliente tenga una imagen positiva, seria, de la empresa.
<b>Área IV</b>	
Comunicación con empleados Canales formales/informales	Depende de lo que se tiene que comunicar, al principio se acostumbró a relacionarse de manera informal más que formal con los empleados debido a su naturaleza, es decir, era muy chica, los empleados eran pocos era un ámbito muy familiar, se sentía así pero a medida que fue creciendo ya había problemas para comunicarse solamente de manera informal, entonces se recurrió a los canales formales: reuniones, entrevistas personales a través de cada área, el tema de los reglamentos o algún tipo de medida similar las reuniones de este tipo son masivas, en cambio cuando es algo particular, de cada uno de los empleados se tiene entrevista personal Y las decisiones las toman los fundadores y se transmiten a los encargados de cada área y éstos se encargan de transmitirlos a sus subordinados
Quién comunica las decisiones	Las sanciones fueron comunicadas a todos los empleados, se les entregó un papel adonde se les describía cuáles eran y cuáles eran los requisitos para una buena convivencia, todos estuvieron de acuerdo con la implementación de las sanciones
Cómo se establecen las sanciones	Los premios son económicos principalmente, pero también se busca satisfacer las necesidades personales de los empleados, por eso lo que se hace es destacar a aquel empleado que hizo muy bien su trabajo
Cómo se establecen los premios	
<b>Área V</b>	
Comunicación externa Quién comunica Qué comunican	Yo no manejo nada de la parte de clientela así que no sabría decirte que es lo que comunican y a quién, tengo entendido que se comunican promociones a los clientes pero mayoristas
<b>Área VI</b>	
Visión	La empresa tiene visión, ahora no me la acuerdo bien, pero lo que se busca es tratar de mantener a nuestros clientes, buscar más clientes y ganar más mercado, porque a pesar de que por ahora es líder en Rafaela y zona de influencia, buscar ser líder en otras partes, ganar más mercado sería
Planes a futuro	El plan a futuro más cercano es la creación del centro de distribución en el parque industrial de Rafaela, lo que se pretende con este centro



	es tratar de unificar la empresa
Como se ven en 10 años	Me parece que de acá a 10 años lo que va a buscar la empresa es seguir creciendo, seguir ganando mercado, cumplir con su visión básicamente
Plan de sucesión Protocolo familiar	Se quería hacer un plan de formación con toda la familia, ir formándose juntos, todos los que vienen y los que faltan venir, lo que los fundadores quieren es actualizarse con los temas empresariales, me parece que está muy bien porque es un derecho de aquellos que crearon la empresa, de que siga creciendo porque fue mucho sacrificio, mucho trabajo, mucha dedicación, para que sigan los lineamientos generales, se tuvieron que adaptar a todos los cambios, y me parece que a la generación joven le falta la experiencia, tiene que haber un equilibrio entre lo teórico y la experiencia, es imprescindible por las generaciones futuras, que ya van a venir, que ya entren a la empresa, aquellos que quieran hacerlo, de ya contar con un reglamento interno de la familia para que todos los familiares sepan cuáles son las reglas del juego, por así decirlo

<b>Área I</b>	<b>Entrevistado 7</b>
Origen de la empresa	La empresa nace cuando Andrés, Carlos y Néstor compran la parte de pinturas a la empresa Detalle.
Evolución a través de los años Cómo se encuentra hoy en día	A través de los años fuimos creciendo, ganando más mercado, contratando empleados y afianzando clientes y hoy en día es una empresa líder en el mercado de Rafaela y alrededores
<b>Área II</b>	
Un día típico de trabajo El trabajo que realiza	Mi trabajo es venir al local, atender al público, hago más de multifunción porque atiendo a los clientes, también controlo la mercadería, ayudo a los demás en lo que necesiten
<b>Área III</b>	
Fiestas y festejos que se realizan En qué ocasiones se festejan Cómo se planifican	Las fiesta que realizamos son las fiestas de fin de año, la fiesta de los pintores, charlas técnicas que vienen de fábricas, y también algunos asados que se arman de manera informal entre los empleados, todos los demás eventos los organizan Carlos y Néstor o las empresas proveedoras
Vestimenta-Uniforme	El uniforme se fue estableciendo a medida crecíamos como empresa, al ver que ya éramos muchos y que quedaba poco presentable que cada uno viniera vestido como uno quisiera, se decidió crear uniformes para todos
<b>Área IV</b>	
Comunicación con empleados Canales formales/informales	Los canales que se usan son formales y no, se usa mucho el boca en boca, o por mail o por teléfono. Si la decisión viene de arriba, se hace una reunión con los

Quién comunica las decisiones	encargados de cada sector y nosotros somos los que comunicamos esa decisión a nuestros subordinados, quien comunica es Carlos o algún otro supervisor
Cómo se establecen las sanciones	Nunca se establecieron sanciones ni nunca las hubo
Cómo se establecen los premios	Los premios que solamente hay son económicos
<b>Área V</b>	
Comunicación externa Quién comunica Qué comunican	Hacemos comunicación para nuestros clientes a través de diferentes medios, como la radio, la tele o el diario, o cuando vienen a los locales le comentamos si hay alguna promoción o algo por el estilo
<b>Área VI</b>	
Visión	Se que la empresa tiene visión pero no me la acuerdo, se que es seguir creciendo y seguir como líderes pero no sabría decirte muy bien
Planes a futuro	La creación del centro de distribución en el parque industrial en la ciudad de Rafaela
Como se ven en 10 años	En 10 años me la imagino mucho más grande y espero que Carlos y Néstor sigan en la empresa

<b>Área I</b>	<b>Entrevistado 8</b>
Origen de la empresa	De cómo nació la empresa, en realidad “toco de oído” por algunos comentarios que se han hecho de manera informal, o porque vienen algunos clientes y preguntan por “Don Titi” y por Carlos o Néstor pero nunca nadie vino me dijo bueno fue así como empezó la empresa y esas cosas. Lo que yo se es que nació como una empresa familiar, que con el paso del tiempo fue creciendo y creciendo pero nada más. Si sé y uno se da cuenta que crece, porque justo cuando yo entré a trabajar, al poco tiempo se abrieron más sucursales y se expandió en Sunchales. Es una empresa que siempre crece.
Evolución a través de los años	
Cómo se encuentra hoy en día	Considero que hoy en día se encuentra en expansión y es muy reconocida en Rafaela y en sus alrededores, pero bueno habría que reorganizar por ahí algunas cosas a nivel interno, por lo menos en nuestra sucursal, por ahí hay cosas que se deberían cambiar o que deberían tener en cuenta para que las cosas funcionen de una manera distinta, porque no es que no funciona, por sí se hace, pero de manera diferente a lo que yo por lo menos estaba acostumbrada a trabajar en equipo, con el otro grupo que había antes.
<b>Área II</b>	
Un día típico de trabajo	Bueno un día típico, yo básicamente estoy encargada de la caja, pero no estoy todo el día sentada, eso es lo que tendría que hacer (risas) pero por ahí trato de ayudar a los chicos a “entretener el cliente”, es decir, por ahí hay mucha gente y gente que tiene que esperar, entonces trato de sacarles charla o preguntarle qué es lo que está buscando y necesita para agilizar el trabajo.
El trabajo que realiza	

<b>Área III</b>	
Fiestas y festejos que se realizan	<p>Bueno las fiestas que se realizan son las de fin de año con los pintores y entre todos nosotros, que es la del personal, en donde las organizan las dueños de la empresa y se nos agasaja con una comida y también se reparten premios, que eso es al azar porque ni bien llegamos nos reparten los números y en el medio de la cena se sorteamos algunos y luego al finalizar se sorteamos los que quedan. Por ejemplo con los empleados organizamos entre nosotros los cumpleaños o nos ponemos de acuerdo con los regalos y esas cosas. Hace poco Raúl (empleado que trabajo en una de las sucursales de Sunchales) envió invitaciones a todos porque era su cumple y sabemos que siempre para sus cumpleaños hace grandes fiestas y la pasamos muy bien, lo que pasa es que por ahí no van todos, no por algún problema o algo por el estilo lo que pasa es que primero en principal los cumple en una fecha difícil y además los que mayores de las veces van es porque tienen más afinidad con él.</p> <p>También yo sé que entre los chicos salen entre ellos o se juntan a jugar al fútbol o porque tienen amigos en común. Después de la cena de fin de año uno de los chicos de Sunchales se quedó en Rafaela para poder salir con los chicos que iban a un bar a tomar algo.</p> <p>Se ha creado tanta confianza entre todos, que se han hecho amigos y también lo que veo es que está esa confianza para poder “cagarse a pedo”, como decirte, por ejemplo dale ponete las pilas en esto, no me cagues, ¿me entendés?, en ese sentido. Pero por ahí al tener esa confianza a veces se dejan de hacer cosas o no se hacen por falta de esa seriedad en el trato, no sé si me explico.</p>
En qué ocasiones se festejan	
Cómo se planifican	<p>Y el tema del uniforme no fue algo que nos vino desde arriba, sino que nos pusimos de acuerdo entre las tres mujeres que trabajamos y decidimos vestirnos iguales por una cuestión de imagen, además los varones ya tenían su chomba y pantalón, así que entre las 3 hablamos y decidimos vestirnos de la misma manera, entonces Mari (la secretaria de Néstor y Carlos) se encargó de gestionar todo y así fue como se estableció.</p> <p>Bueno ese es otro tema (el de la vestimenta) que pasa por lo menos en nuestra sucursal, yo sé que algunos de los chicos viven solos y toda esa cuestión, pero me vas a decir que no se lo puede lavar la madre, novia o quien sea, vienen con toda la ropa sucia y demás, yo entiendo que al trabajar con pintura es casi inevitable pero a mí siempre me enseñaron y en anteriores trabajo el estar bien vestida por una cuestión de imagen frente al cliente, porque cuando el cliente llega a un lugar y lo encuentra limpio, armonioso, tiene ganas de volver. Pero bueno por ahí yo me pongo en el lugar de ellos que son más chicos que yo y “trato de entenderlos” pero igual (risas) es cómo que no valoran las cosas. Pero tampoco tienen a alguien que les haga valorar esas cosas, no hay una autoridad de arriba que les haga valorar las cosas, y cuando el superior dentro de nuestra área les pide que hagan determinada cosa, no las hacen o</p>
Vestimenta-Uniforme	

	esperan hasta el último momento que tienen para hacerlas, y así no son las cosas. Yo te aclaro que estoy hablando lo que pasa en nuestra sucursal, yo no sé qué pasa en las demás o como se manejan.
<b>Área IV</b>	
Comunicación con empleados	Nosotros nos comunicamos entre sucursales por teléfono o vía mail básicamente. Y entre nosotros cara a cara, esos son los medios que más se usan.
Canales formales/informales	
Quién comunica las decisiones	
Cómo se establecen las sanciones	En las reuniones de personal que hemos tenido desde que estoy acá, que hace 8 años que estoy siempre se escucha lo mismo, siempre se ronda sobre los mismos temas, en donde Carlos y Néstor terminan “cagando a pedo” a todos por tal cosa o tal otra. Pero a su vez también se habla de sancionar en el caso de incumplimiento pero a la hora de hacerlo no se hace, entonces lo que yo veo es que los empleados están tirando de la soga para ver que puede llegar a pasar, pero a la vez no pasa nada, no sé si me explico. Por ejemplo hubo una vez que a uno de los empleados que antes estaba, hzio mal algo, Carlos como se debe le hablo y le dijo que lo iba a sancionar, pero que pasó al otro día, el empleado no fue a trabajar pero cuando llegaron los sueldos no se le había descontado ese día de no trabajo, entonces los demás sentían que era injusto porque al final él se había mandando una pero no se le aplicó nada para que el pueda aprender del error.
Cómo se establecen los premios	Y los premios materiales son los que nos dan en la cena de fin de año y también se que hay una retribución a los que realizan ventas, pero no veo que hayan premios por el trabajo realizado o esas cosas. Yo siento que al empleado no se lo cuida, todo el tiempo se está recalcando que hay que hacer esto, que hay que entregar el pedido en tiempo y forma, que me parece perfecto pero a la vez cuando eso se hace nadie lo valora, nadie dice che que bueno te felicito, gracias por haber entregado el pedido en tiempo y forma, porque varias veces “X” se quedó después del trabajo o vino antes a la tarde para poder terminar el trabajo para que esté listo a las 16hs y nadie le agradece eso sabiendo de que lo ha hecho, no se si me entiendes. Entonces yo siento que no se lo cuida al empleado para que esté motivado para hacer las cosas. También lo que veo que hay diferencias de las generaciones, yo que soy más vieja y esas cosas a mí me dicen de una vez y a mí se me quedaron en la cabeza y las cumpla, pero a otros se ve que hay que repetirles miles de veces las cosas para que se cumplan. Es lo que te decía antes, en todas las reuniones se habla de lo mismo y yo no puedo creer que todavía sigamos hablando sobre los mismos temas porque envés de avanzar vamos retrocediendo.
<b>Área V</b>	
Comunicación externa	Nosotros no tenemos una política de comunicación con el cliente,

Quién comunica	sí cuando el cliente viene le contamos si hay alguna promoción o algo por el estilo.
Qué comunican	Lo que si nos hemos dado cuenta, es que la publicidad en medios masivos funciona. Porque vienen clientes que dicen que se enteraron por la publicidad de la tv o de la radio. Y también porque el apellido suena y es conocido en la ciudad entonces algunos vienen porque lo conocen a Don Titi o Carlos o Néstor.
<b>Área VI</b>	
Visión	Bueno la visión sería tratar de lograr expandirse y seguir siendo líderes en el mercado, creería.
Planes a futuro	Sé que se está construyendo el centro de distribución en el parque industrial.
Como se ven en 10 años	Y yo creo que de acá a 10 años, la empresa va a hacer una megaempresa (risas) la veo mucho más grande y todavía siendo líder del mercado, porque cada día crece más, se nota. Pero también me gustaría que como te dije antes se “cuidara al empleado”.

<b>Área I</b>	<b>Entrevistado 9</b>
Origen de la empresa	El origen de la empresa lo conozco por Diego, no porque alguien vino formalmente a contarme como empezó la historia de Elsener Pinturas.
Evolución a través de los años	
Cómo se encuentra hoy en día	A mí Diego me comentó que empezaron en Detalle, que era una organización que vendía de todo, y cómo no le interesaba la parte de pintura se la ofrecieron a Carlitos. Una vez que él se empezó a hacerse cargo de esa parte, decidió abrirse y crear la pinturería. Y bueno empezó en un local chico, alquilado y hoy en día creció de una manera increíble y es lo que es. Una empresa líder en el mercado de Rafaela, yo a veces me pongo a hablar con un compañero de trabajo y nos preguntamos si las demás pinturerías funcionan, porque ésta tiene muchos clientes y cada día aumentan más
<b>Área II</b>	
Un día típico de trabajo	Estoy en el área de depósito, lo que hago es llevar y buscar los pedidos que nos van pidiendo las distintas sucursales, ya sea en Rafaela o viajar a Sunchales. Y también cuando llega mercadería nos ponemos a acomodar y tratar de administrar todas las latas y esas cosas. Es decir, hacer el stock
El trabajo que realiza	
<b>Área III</b>	
Fiestas y festejos que se realizan	Los festejos formales son las cenas para el día del trabajador y la cena de fin de año entre todos, a nosotros nos avisa Diego o Pablo que son nuestros superiores directos.
En qué ocasiones se festejan	
Cómo se planifican	Para la cena de fin de año estábamos todos reunidos y la pasamos muy bien, nos llevamos bien entre nosotros, a veces nos juntamos entre nosotros a jugar al fútbol o salir o a comer asados.
Vestimenta-Uniforme	El uniforme... (Piensa) yo ni bien llegué me dieron la ropa que iba

	a usar, que fue un pantalón y remera dentro de todo bastante simple porque nosotros que trabajamos en el depósito, que no estamos en contacto con la gente, necesitamos ropa cómoda y que se pueda arruinar porque entre que levantamos latas y esas cosas se ensucia o mancha con facilidad.
<b>Área IV</b>	
Comunicación con empleados	Entre nuestra misma área nos comunicamos de boca en boca y con las demás a través del teléfono o fax o vía mail.
Canales formales/informales	Cuando hace poco ingresaron dos (2) chicos nuevos yo me enteré por un compañero que habían entrado ni las conocía y nadie nos avisó que iban a ingresar dos compañeros más de trabajo. Y en la fiesta de fin de año los conocí y sí hablamos pero hasta ahí nomás.
Quién comunica las decisiones	Las decisiones que se toman las comunican las mayores de las veces Diego y sino Pablo, muy pocas veces vino Carlos o Néstor al depósito a comunicar decisiones.
Cómo se establecen las sanciones	Desde que yo entré a trabajar, que yo sepa no sancionaron a nadie. Si lo que había pasado cuando entré fue que se hicieron reuniones con Marta (encargada de recursos humanos) porque había habido problemas con algunos chicos que estaban trabajando, entonces me hacían participar pero yo no tenía nada que ver. En esas reuniones se llamaba la atención de ciertas actitudes que molestaban entonces se trataba de llegar a un acuerdo para que funcione el trabajo. Pero pasaba una semana que funcionaba todo bien y después había que volver a reunirse por lo mismo, porque había algunos que no hacían caso, o mejor dicho no se ajustaban a las reglas que se les imponían. Pero después de eso nunca paso más nada de eso.
Cómo se establecen los premios	Los premios si hay, a fin de año la empresa sortea algunos premios que es a sorteo, también hay un plus en el sueldo y ahora Sinteplast va a premiar a la empresa por ciertos requisitos que se cumplieron. Pero solos eso. Premios de motivación o esas cosas no.
<b>Área V</b>	
Comunicación externa	Mira yo mucho de comunicación externa no conozco porque yo no estoy en atención al público y esas cosas.
Quién comunica	Si sé que hay publicidad en medios masivos pero nada más.
Qué comunican	
<b>Área VI</b>	
Visión	La visión ... supongo que será seguir creciendo y seguir siendo líderes en el mercado, pero toco de oído, nadie me dijo mira esta es la visión de la empresa y esas cosas.
Planes a futuro	El plan a futuro que yo conozco y que creo que nos va a favorecer a nosotros para con nuestro trabajo, es la creación del depósito en el Parque Industrial, que es mucho más grande que el que tenemos acá, entonces ahora solamente vamos a tener un solo lugar en donde tengamos que buscar la mercadería, porque en este momento este depósito ya nos queda chico y por ahí tenemos que buscar la mercadería en Bella Italia y nos queda de trasmano, entonces con la creación de este nuevo depósito vamos a ganar mucho más tiempo

	y vamos a poder trabajar mejor.
Como se ven en 10 años	Mira cuando tuvimos la cena de fin de año, en un momento nos pusimos a observar con otro de los chicos que cantidad de empleados que había, y decíamos mira que bueno, a todas las familias que les da de comer, entonces pienso si ya a esta altura tiene bastante empleados, de acá a 10 años, va a crecer muchísimo y va a seguir siendo líder en la mayor parte de la región, ya no sólo de Rafaela y Sunchales sino que abarcaría más mercado. El viajante de la pinturería cada vez que viene y que hablamos cada vez más está atrayendo más y más clientes y eso está bueno.

Área I	Entrevistado 10
Origen de la empresa	La historia de la empresa la conozco porque me la contó Don Titi una vez cuando estábamos trabajando, pero mucho no me acuerdo. Sé que ellos trabajaban en Detalle, osea, Don Titi, Carlos y Néstor, y que eran 2 o 3 socios más y decidieron comprar una pinturería, y bueno así empezaron. En un momento se abrieron los socios y quedó la familia Elsener a cargo de la pinturería y así fue como empezó que si no me equivoco fue en el año 1982. Y con el paso del tiempo fueron creciendo y creciendo hasta lo que somos ahora. Que la verdad que no me animo a decir que es la más grande de la provincia pero si no le pega en el palo. Tanto Carlos como Néstor tienen mucha cabeza para los negocios, saben cuando invertir, de qué manera. La verdad que los admiro en ese sentido. Y yo creo que la empresa creció y creció por la mentalidad empresaria que tienen. La pinturería tiene productos que las demás por lo menos acá en Rafaela no tienen. Hay muchos clientes de las demás ciudades y pueblos que vienen exclusivamente a la pinturería por X producto. Y como te decía antes somos lo que somos porque supieron hacer crecer el negocio. Yo empecé a los pocos años que nace la pinturería, y con el paso de los años vi viendo como tuvimos épocas muy buenas y épocas muy malas.
Evolución a través de los años	
Cómo se encuentra hoy en día	
Área II	
Un día típico de trabajo	Soy el supervisor de la sucursal de Bv Roca. Mi trabajo es controlar a los demás empleados, atender a los clientes, pasarle todos los meses el comportamiento de los empleados a la encargada de recursos humanos (Marta), rendir cuentas a mi superiores y en este momento tenemos un chico nuevo trabajando con nosotros así que mi trabajo es ir adaptándolo a este nuevo trabajo, Carlitos me dijo que no esté atendiendo a los clientes sino más bien que le haga hacer otras cosas porque por ahí hay que tener bastante conocimiento de la pintura para ciertas ocasiones. Porque cuando yo empecé a trabajar solamente había 3 colores y nada más pero hoy en
El trabajo que realiza	

	<p>día en este rubro ha avanzado mucho y no es tan fácil aprender del día a la noche, así que voy guiándolo de a poco. Lo que sí sé y me hago una crítica a mi mismo es que soy muy bueno y por ahí dejo pasar ciertos comportamientos de mis subordinados que no deberían ser así, porque yo los reto una vez, dos veces, tres veces y todavía no aprenden, entonces por ahí en vez de generar conflictos prefiero hacer las cosas que les corresponderían a ellos. Yo sé que Daniel (supervisor de la sucursal de Bv Santa Fe) es mucho más rígido con sus subordinados y si los tiene que retar los va a retar, pero yo en ese sentido no soy nada que ver. Estamos siempre en un tire y afloje por así decirlo.</p>
<b>Área III</b>	
Fiestas y festejos que se realizan	<p>Al principio solamente se hacían las cenas con los pintores y los empleados todos juntos. Después se empezaron a organizar por un lado los pintores y por otro lado los empleados. Me acuerdo que un año lo hacíamos en la quinta de Carlitos, que comíamos asado y los más jóvenes después salían a algún boliche o bar.</p> <p>Y la cena de fin de año que se hizo ahora fue la primera que se invitó a las esposas y/o novias. Donde esta vez lo hicieron en un club (Crar) y se hizo el sorteo que se hace todos los años que entregan premios por sorteo. Yo este año me gané una tostadora (risas).</p> <p>Y también se acostumbra hacer una cena para el día del trabajador, que este año la organizó Diego y se nos mandaron las invitaciones por correo a los supervisores y nosotros se la informamos a nuestros subordinados.</p> <p>Además hay meses que los proveedores de pinturas organizan charlas técnicas sobre algún producto nuevo o ese estilo de cosas, entonces estamos invitados a ir para poder capacitarnos.</p>
En qué ocasiones se festejan	
Cómo se planifican	
Vestimenta-Uniforme	<p>Cuando yo empecé a trabajar no había uniforme, si había empresas proveedoras que nos regalaban las remeras y abajo siempre un jeans. Hará 10 años, no me acuerdo en realidad, que por primera vez nos dieron una remera de Elsener exclusivamente y un jean para venir a trabajar.</p> <p>Este tema se habló entre Carlos y Néstor y una vez que se decidió, se nos informó y a los meses nos llegaron los uniformes.</p>
<b>Área IV</b>	
Comunicación con empleados	<p>Dentro de la sucursal nos comunicamos cara a cara y entre las demás casi todas las veces lo hacemos por teléfono porque es la vía de comunicación más rápida y las menores de las veces por vía mail.</p> <p>Cuando Mari (secretaria de Carlos y Néstor) o mis superiores tienen algún tipo de información, me manda un mail y yo soy el encargado de transmitirlos a mis subordinados.</p>
Canales formales/informales	
Quién comunica las decisiones	
Cómo se establecen las sanciones	
Cómo se establecen los premios	



	<p>Otras veces se llama a reunión como por ejemplo lo que te decía que todos los meses debo informar sobre el comportamiento de mis empleados.</p> <p>Sé que hay sanciones dentro de la empresa pero yo nunca apliqué ninguna a nadie. Como te decía antes, soy demasiado bueno y permito cosas que no debería permitir, entonces siempre están tirando de la soga. Porque advierto, advierto pero nada más que eso, o por ahí les pido que hagan algo y no lo hacen, entonces envés de sancionarlos me quedo callado y lo hago yo.</p> <p>La empresa siempre hace regalos económicos, no solamente los de fin de año sino que todos los meses en el recibo de sueldo nos llega un incentivo económico. Pero premios de motivación o de ese estilo ninguno.</p>
<b>Área V</b>	
Comunicación externa	<p>Los medios que utilizamos para comunicarnos con los clientes son los medios masivos (tv, radio y diario) y siempre en el caso de nuestra sucursal pegamos carteles en la puerta de entrada con las promociones que hay en cada mes. Pero no es que tenemos una política de cuándo y cómo comunicar algo.</p> <p>Muchas veces cuando vienen a buscar cierta pintura por ahí se le recomienda usar otra cosa o le damos su opinión.</p>
Quién comunica	
Qué comunican	
<b>Área VI</b>	
Visión	La visión yo creo que será seguir manteniéndose como líder en Rafaela o zona de influencia y seguir creciendo más y más.
Planes a futuro	El plan a futuro que yo conozco y que es el más cercano es el de la creación del centro de distribución en el Parque Industrial.
Como se ven en 10 años	Y me la imagino como una de las pinturerías más grande del país, porque como te dije antes, Carlos y Néstor tienen mucha pasta para los negocios y yo creo que la van a hacer crecer más de lo que lograron ahora, de todas formas con este país nunca se sabe pero bueno, creo que va a hacer así.

<b>Área I</b>	<b>Entrevistado 11</b>
Origen de la empresa	<p>La historia que sé es porque la toqué de oído, cuando entré a trabajar nadie me la contó oficialmente.</p> <p>Elsener pinturas nace cuando Andrés y Carlos deciden comprarle la parte de pinturas a Detalle que eran dos socios más además de ellos. Y más tarde entró a trabajar Néstor, y ahí comenzó.</p> <p>Después fueron comprando sucursales y así fue creciendo y creciendo hasta llegar a lo que es ahora.</p> <p>Se podría decir que es la pinturería más grande y más</p>
Evolución a través de los años	
Cómo se encuentra hoy en día	

	completa que tiene Rafaela y a sus alrededores. Es líder en el mercado.
<b>Área II</b>	
Un día típico de trabajo	Mi trabajo es multifunción (risas), hago de todo, desde preparar café a Néstor y mate a Carlos hasta ordenar las cuentas corrientes. Soy la secretaria de Néstor y Carlos y hago de todo, nada tan específico ¿me entendes? Ni bien había entrado hacía solamente las cuentas corrientes, las tenía que poner al día. Y ahora además de eso trato ocuparme de varias cosas y además me preocupo un poco por los demás empleados, de que no les falte nada o que si tienen algún problema personal me lo cuenten, pero desde que entró Marta a administrar los recursos ya no me encargo de eso. Ya me bajó el copete que no tenía que meterme en las cuestiones personales de mis compañeros, pero yo no lo hago de mala ni nada pero me gusta preocuparme por los demás. Pero como la señora Marta ya me dijo que no era mi problema ya no me meto más. Salvo que el otro día Héctor (supervisor de la sucursal en Bv. Brasil) me dijo que le dolía la espalda y la rodilla y yo no dije nada, y cuando Marta se enteró... bueno me reto y me dijo que no me meta más de nuevo.
El trabajo que realiza	
<b>Área III</b>	
Fiestas y festejos que se realizan	Los festejos que se hacen acá son los de fin de año que este año los organizó Carlos y después me pidió a mí que averigüe algunos presupuestos pero las decisiones las toma él, yo por ahí apporto algunas cosas pero son detalles nomás. Y después soy la encargada de mandarle mails a los supervisores de cada sucursal para informar el día, la hora y lugar. También se organizan cenas del día del trabajador y charlas técnicas que las realizan las empresas proveedoras. Había pensado por mi parte por ahí hacer más festejos en el año, no se por así decirte regarle un presente al empleado que cumple años o ese estilo de cosas porque por ahí siento que no se lo cuida al empleado, mis jefes son espléndidos son muy buenas personas y son demasiado buenos pero por ahí siento que nos descuidan un poco. Por ejemplo con el uniforme. Este año las remeras que tenían que ser para la temporada de invierno nos llegaron para diciembre y son pesadas, hace calor para usarlas. Pero que paso, yo le mandé varios mails a Marta para recordarle el tema del uniforme, es más le puse que si quería yo me hacía cargo en averiguar precios y esas cosas, pero no. Pero así estamos en diciembre y con remeras súper calurosas, pero bueno como me dijeron antes: Mari no te metas. Además por ahí no me gusta “joderla” mucho porque como es la “esposa de Carlos” por ahí no me animo a decirle ciertas cosas por
En qué ocasiones se festejan	
Cómo se planifican	
Vestimenta-Uniforme	

	<p>miedo que por ahí si sería otra persona totalmente ajena a la empresa no tendría problema, porque siento que si voy y le digo algo siempre me contesta: Uds. nunca están conformes con nada. Que por un lado tiene razón, es decir, la verdad que no nos podemos quejar demasiado porque nunca nos faltó nada ni mucho menos pero siento que no nos protegen demasiado en ciertas ocasiones, osea sin satisfacer necesidades personales de cada uno, hacernos sentir importantes.</p>
<b>Área IV</b>	
Comunicación con empleados	<p>Con los demás compañeros nos comunicamos mediante 3 vías de comunicación: teléfono, mail o cara a cara. Lo que más se usa es el teléfono porque es la vía más rápida. Hace un par de semanas Daniel le propuso a Carlos hacer tipo un Messenger interno así nos comunicamos vía chat, pero a Carlos no le pareció buena idea porque uno por ahí esta con un cliente y no puede estar pendiente de la computadora, entonces es más rápido y factible el teléfono.</p> <p>Las decisiones la toman Néstor y Carlos y después la comunican a los supervisores y ellos a sus subordinados. O si son informaciones básicas, como por ejemplo cambio de horario o algo de ese estilo me la comunican a mí y yo les mando por mail a cada sucursal la decisión tomada.</p> <p>Tanto Carlos como Néstor son muy buena gente, nunca sancionaron a alguien, si se ha hablado con alguno que hacía alguna macana pero nada más. Nunca suspendieron a nadie, las personas que se fueron de la empresa, se fue por una decisión propia. Es como que los empleados saben que ellos dicen, dicen pero a la hora de aplicar las cosas no pasa nada, entonces se aprovechan, porque están siempre en tire y afloje. Pero a la vez yo pienso que son así porque así como tienen gente que “no le hacen caso” o los hacen renegar, tienen al personal que les responde siempre, que siempre están predispuestos a cualquier cosa.</p> <p>Los premios que se hacen son los de fin de año, los materiales y además todos los meses a cada empleado se le da un incentivo económico.</p> <p>Pero como te decía antes no hacen más nada para mimar el empleado, a pesar de que el clima es excelente y todo se siente como una gran familia, porque ellos (Néstor y Carlos) son así, no ven a sus empleados como un número más, yo no me siento un número más dentro de la empresa, tratan a todos como una gran familia, siempre inculcaron esos valores.</p>
Canales formales/informales	
Quién comunica las decisiones	
Cómo se establecen las sanciones	
Cómo se establecen los premios	
<b>Área V</b>	
Comunicación externa	<p>Los medios que se utilizan son la televisión y la radio, ah y el diario.</p> <p>Yo solamente me comunico con los clientes para recordarles cuando deben pagar y esas cosas nomás.</p>
Quién comunica	
Qué comunican	

<b>Área VI</b>	
Visión	Seguir consolidándose en el mercado no sólo de Rafaela y sus alrededores sino más allá, en otras provincias.
Planes a futuro	La creación del centro de distribución en el Parque Industrial
Como se ven en 10 años	Yo creo que no se va a convertir en una empresa gigantesca, como esas que uno ni conoce a sus fundadores, todo lo contrario yo no creo que Carlos y Néstor sean así, si va a seguir creciendo pero manteniendo este ambiente familiar.

<b>Área I</b>	<b>Entrevistado 12</b>
Origen de la empresa	
Evolución a través de los años	
Cómo se encuentra hoy en día	
<b>Área II</b>	
Un día típico de trabajo	Yo soy el encargado de llevar y traer pedidos de las distintas sucursales y también de llevar pedidos a los distintos clientes. Eso es básicamente lo que hago.
El trabajo que realiza	
<b>Área III</b>	
Fiestas y festejos que se realizan	Se festeja para fin de año, día del trabajador y se hacen charlas técnicas sobre los productos nuevos. La mayoría de los festejos los planifican Carlos y Néstor.
En qué ocasiones se festejan	
Cómo se planifican	
Vestimenta-Uniforme	Cuando ingresé a la empresa ya había un uniforme establecido, pero que no era de Elsener, sino que eran remeras que daba por ejemplo Sinteplast o Tersuave y un jean, pero luego se hicieron chombas con la marca de la empresa, salvo los chicos de depósito que se les sigue dando ese tipo de remeras porque como se viven ensuciando cargando y descargando latas, siguen usando esas remeras y el pantalón que les da la empresa.
<b>Área IV</b>	
Comunicación con empleados	Con mis compañeros casi todo el tiempo me comunico por teléfono, porque estoy todo el día arriba de la camioneta repartiendo pedidos, así que esa es la vía de comunicación que más utilizo, y sino sé que entre sucursales se comunican por teléfono o por mail. Solamente conozco una vez que se estableció una sanción a un compañero que ya no está más en la organización, pero son demasiados buenos con ese tema. En mi opinión dejan pasar demasiada cosas que a lo mejor con un poco más de disciplina las cosas serían más ordenadas y se trabajaría mejor, pero bueno. Los premios son puramente económicos, todos los meses recibimos un incentivo en nuestro sueldo pero nada más. Nunca nos dieron un reconocimiento por el trabajo realizado o ese estilo de cosas.
Canales formales/informales	
Quién comunica las decisiones	
Cómo se establecen las sanciones	
Cómo se establecen los premios	

<b>Área V</b>	
Comunicación externa	Para comunicarse con los clientes se utiliza los medios masivos. Y en cada negocio hay ofertas que se colocan en la entrada para que cuando el cliente vaya, sepa que hay tal o cual oferta pero nada más.
Quién comunica	
Qué comunican	
<b>Área VI</b>	
Visión	No sabría decirte cual es exactamente, yo creo que será seguir siendo líder en el mercado de pinturas.
Planes a futuro	El plan futuro más próximo es la creación del centro de distribución en el Parque Industrial, en donde se va a mudar la administración y el depósito por comodidad.
Como se ven en 10 años	Yo creo que de acá en 10 años, la empresa va a lograr un reconocimiento más que asombroso, va a hacer muy conocida por varias provincias y que van a seguir trabajando la misma gente de ahora más aquellas personas que sean contratadas para poder seguir agrandando el negocio.

## Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

### Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Elsener, Ma Florencia
E-mail:	<a href="mailto:florenciaelsener@hotmail.com.ar">florenciaelsener@hotmail.com.ar</a>
Título de grado que obtiene:	Lic. en relaciones públicas e institucionales

### Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	“ La trasmisión de la cultura organizacional como fuente distintiva en la continuidad empresarial en una empresa familiar”
Título del TFG en inglés	“The transmission of organizational culture as a distinctive source of continuity in a family business”
Integrantes de la CAE	Alejandra Martínez- Álvaro Ortiz
Fecha de último coloquio con la CAE	Jueves 14 de abril de 2011
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	“La trasmisión de la cultura organizacional como fuente distintiva en la continuidad empresarial en una empresa familiar”; guardado en formato PDF.

### Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (Marcar con una cruz lo que corresponda)

**Publicación electrónica: Inmediata**

\_\_\_\_\_  
Firma del alumno