



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES VISUALES

ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE INTERFIBRA S.A. CON EL FIN DE FORTALECER EL CLIMA LABORAL Y CULTURA CORPORATIVA PARA MEJORAR SUS VÍNCULOS CON SU PÚBLICO ESTRATÉGICO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Licenciado en Comunicación Corporativa

Profesor Guía

Msc. María Belén Monteverde

Autor

Francisco José Aguirre Crespo

Año

2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con él/ella estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación."

María Belén Monteverde

Master en Dirección de Comunicación

C.I.: 170765435-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

"Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes."

Francisco José Aguirre Crespo

C.I.: 171630401-7

RESUMEN

La comunicación es un factor decisivo para el futuro y la estabilidad de una empresa. La relación entre empleados y la cultura corporativa son constituyentes que, mediante un adecuado uso de este recurso, influyen de manera directa en los resultados productivos aumentando sus estándares y creando un sentido de pertenencia en sus públicos.

La empresa textil, Interfibra S.A., a lo largo de su historia ha estado bien posicionada en el mercado, ostentando una buena imagen con sus públicos externos, pero la falta de cuidado en su personal, causa inexactitudes que generan descontentos entre sus integrantes. La empresa no ha tenido un fortalecimiento en su cultura corporativa, ocasionando que su personal no posea un conocimiento de su misión, visión, valores etc. Es importante saber que el comportamiento laboral del público interno, afecta positiva o negativamente a todos los procesos de la organización.

En el caso de Interfibra S.A., su comunicación es vertical, no posee una estructura para sus planes comunicativos, es decir, no tiene estrategias de comunicación definidas ni aplicadas. También sus herramientas y canales comunicativas son mal utilizadas y no causan interés ni motivación por parte de sus empleados.

Se ha diagnosticado varios problemas como desconocimiento de la filosofía corporativa por una parte importante del personal, no hay un gran sentido de pertenencia y débil uso de comunicación interna.

ABSTRACT

Communication is a decisive factor for the future and stability of a company. The relationship between employees and the corporate culture have a direct impact on the productive results increasing their standards and creating a sense of belonging in their audiences.

The textile company, Interfibra S.A., throughout its history has been well positioned in the market, wielding a good image with its external public, but the lack of care in its staff, cause inaccuracies that generate discontent among employees. The company has not had a strengthening in its corporate culture, causing its staff does not possess a knowledge of its mission, vision, values etc. It is important to know that the labor force behavior of employees, affects positively or negatively to all the processes of the organization.

In the case of Interfibra S.A., its communication is vertical, does not have a structure for their communicative plans. It has no defined or implemented communication strategies. Also their tools and communication channels are poorly used and do not cause interest or motivation on the part of their employees.

It has identified several problems such as lack of corporate philosophy for most employees, weak sense of belonging among employees, poor and weak use of internal communication.

ÍNDICE

Capítulo I Comunicación	3
1.1. Teorías de la comunicación	3
1.1.1 LA TEORÍA FUNCIONALISTA-HAROLD LASSWELL	3
1.1.2 TEORÍA INFORMACIONAL SOBRE LA PERCEPCIÓN.....	4
1.2. Comunicación corporativa.	5
1.3. Componentes de la comunicación corporativa.	6
1.4. Comunicación interna.....	8
1.4.1. GENERALIDADES Y ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	8
1.4.2 HERRAMIENTAS Y CANALES PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	9
1.4.3 PLANIFICACIÓN.....	12
Capítulo II Cultura Corporativa y Clima Laboral	14
2.1 Generalidades y elementos de la cultura corporativa	14
2.1.1 ESTILO COMUNICATIVO.....	15
2.1.2 EXPRESIÓN.....	16
2.1.3 COMUNICACIÓN PERSUASIVA	16
2.1.4 SENTIDO DE PERTENENCIA Y AFILIACIÓN.....	17
2.1.5 INTERACCIÓN	17
2.2 Valores y principios.....	18
2.2.1 ÉTICA	18
2.2.2 VALORES	19
2.2.3 PRINCIPIOS	19

2.3 Mitos y ritos	20
2.3.1 MITOS	20
2.3.2 RITOS.....	21
2.4 Líderes	21
2.4.1 CREENCIAS	21
2.4.2 COMPORTAMIENTOS	22
2.5 Identidad corporativa	22
2.6 Imagen	23
2.7 Generalidades y elementos del clima laboral	24
2.8 Toma de decisiones.....	24
2.9 Planificación	25
2.10 Ambiente laboral	25
2.10.1 RELACIONES INTERPERSONALES	26
2.9 Objetivos	26
2.10 Conocimiento y comprensión.....	27
2.11 Infraestructura.....	27
2.11.1 ESPACIO FÍSICO	27
2.11.2 HERRAMIENTAS DE TRABAJO	28
2.11.3 TECNOLOGÍA	28
2.12 Recompensas.....	29
2.13 Capacitaciones	29
2.14 Actualización y mejoras	29
Capítulo III Interfibra S. A.....	31
3.1.1 MISIÓN.....	31

3.1.2	VISIÓN	31
3.1.3	FILOSOFÍA	31
3.1.4	VALORES CORPORATIVOS	31
3.1.5	NORMAS INTERNAS	32
3.2	Estructura.....	32
3.2.1	ORGANIGRAMA.....	32
3.2.2	NÚMERO DE EMPLEADOS.....	33
3.2.3	PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	33
3.2.4	PROVEEDORES.....	34
3.3	Historia	34
3.4	Antecedentes	34
3.5	Análisis de la situación actual.....	35
3.6	Identidad Visual.....	36
3.7	Comunicación en Interfibra S.A.....	36
	Capítulo IV_ Investigación	38
4.1	Objetivos de la Investigación	38
4.1.1	OBJETIVO GENERAL	38
4.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	38
4.2	Metodología	38
4.2.1	TIPO DE ESTUDIO.....	38
4.2.2	MÉTODOS	39
4.2.3	ENFOQUE METODOLÓGICO	40
4.2.4	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	40
4.2.5	POBLACIÓN Y MUESTREO.....	41
4.2.6	ENCUESTA	42
4.2.7	ENTREVISTA.....	54

Capítulo V Propuesta	56
5.1 Introducción.....	56
5.2 FODA	56
5.3 Objetivos del Plan de Comunicación	57
5.3.1 OBJETIVO GENERAL	57
5.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	57
5.4 Públicos.....	57
5.4.1 DIRECTIVO	57
5.4.2 ADMINISTRATIVO	57
5.4.3 OPERATIVO	58
5.5 Matriz estratégica	59
5.6 Cronograma	65
5.7 Presupuesto	66
5.8 Evaluación.....	68
5.9 Conclusiones.....	69
5.10 Recomendaciones.....	69
REFERENCIAS	71
ANEXOS	73

INTRODUCCIÓN

La empresa Interfibra S.A. no ha podido consolidarse a lo largo de su historia en su cultura corporativa, su personal no se siente identificado con elementos como su lugar de trabajo, sus logros, valores, misión y visión. Paralelamente, no hay un seguimiento oportuno en sus públicos internos, ocasionando una falta de mejora constante y afectando el clima laboral que es empañado por una baja satisfacción.

Es de vital importancia recalcar que la empresa siempre ha tenido una buena intención en cumplir todos sus objetivos en el campo textil con los mejores estándares de calidad, teniendo una seguridad industrial de primera y una responsabilidad social minuciosamente cuidada. De igual manera es positiva la apertura para que esta investigación sea en pro de la empresa para mejorar sus falencias y potenciar su público interno.

Factores como la falta de canales de comunicación eficientes, poco sentido de pertenencia y la necesidad de un departamento de comunicación ha ocasionado en sus públicos internos, una cultura corporativa debilitada así como también un clima de trabajo negativo, obstaculizando los procesos y sus metas planteadas.

Las ventajas al contar con un departamento de comunicación en Interfibra S.A, ayudará a direccionar de manera efectiva a todos los ámbitos de la empresa, generando una buena interacción entre empleados teniendo en cuenta sus valores, principios y normas que provoquen una satisfacción entre el empleado y la empresa, aumente el sentido de pertenencia y consecuentemente su calidad de servicio y logro de objetivos. Los mandos altos deberán asumir una responsabilidad constante para fortalecer la cultura corporativa para que haya una armonía en las relaciones y comportamientos de todos los que conforman la misma.

Para poder obtener datos ciertos para esta investigación a todo el personal interno, se utilizarán herramientas tanto cualitativas como cuantitativas, las que nos ayudaran a sacar información profunda para el posterior análisis. Con la propuesta del plan de comunicación podremos determinar los problemas con mejor exactitud y posteriormente proponer estrategias y acciones para poder solventarlos.

Capítulo I.

Comunicación

La comunicación es básicamente el medio entre dos o más personas en el cual permite establecer una relación y determinar sus conductas. Benito Castro (2007, pg.43) dice que la comunicación es el núcleo del que depende nuestra vida, siempre está presente sin importar el lugar. Así pues, ha llegado a ser la herramienta esencial de los seres humanos para que puedan relacionarse. Sin embargo, Castro recomienda manejarlo adecuadamente en el ámbito que se lo utiliza para alcanzar su propósito y evitar confusiones.

De igual manera Idalberto Chiavenato, (2006, pg.110) define a la comunicación como “el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”.

1.1. Teorías de la comunicación

Las teorías son hipótesis que ayudan a explicar un fenómeno las cuales se derivan en alguna consecuencia. De esta manera existen varias que respaldan a diversas investigaciones para poder argumentar sobre alguna circunstancia.

1.1.1 La Teoría funcionalista-Harold Lasswell

Harold Lasswell, conocido por ser uno de los pioneros en hacer una investigación profunda acerca de los efectos que logran los medios hacia sus consumidores, es un personaje forjado de la escuela de Chicago en donde fue sociólogo político, especialista en comunicación y un hito del análisis mediático, fundamentó los pilares de la teoría funcionalista junto a Lazarsfeld.

Como se indicó previamente, esta teoría se fundamenta en las preguntas del paradigma en donde se define el qué y el cómo, cuándo, a quién y dónde para cumplir los vacíos previamente identificados. Trata el proceso de comunicación entre emisor, contenido, canal, remite (públicos) y los efectos que ocasionan.

"Resumió el acto de la comunicación unidireccional, lo que une al comunicador con el receptor en un sentido único, en cinco ámbitos que pueden ser estudiados por separado: Quién (dice) Qué (a) Quién (a través de) Qué canal (y con) Qué efecto (*Who (says) What (to) Whom (in) What Channel (with) What Effect*) Lasswell aplicó la misma síntesis conceptual a una segunda actividad: <<La política es quién obtiene qué, cuándo y cómo>>" (Niqui, 2011, p. 30).

En esta teoría se asegura que el medio o la persona que emite información puede persuadir al público objetivo, es decir, tiene como propósito causar algún efecto sobre el o los que reciben el mensaje. De igual forma, los receptores tienen varios modelos que la persona que emite el mensaje debe cumplir para satisfacer sus necesidades. Es por eso que esta teoría calza a la medida para esta investigación, ya que ayudará a analizar al emisor, la calidad del mensaje, el público y sus necesidades en su día a día en la empresa.

Existen varias acciones cotidianas en la vida laboral que suelen ocurrir y Lasswell con la teoría hipodérmica las refleja: si existe un aislamiento o una falta de interacción, el individuo no llega a desarrollarse de manera correcta. Así también la asimetría de los roles en la que hay dos etapas, la activa en donde el emisor (directivos) solo envía un determinado mensaje y la pasiva donde el receptor (empleados) solo lo reciben y actúan de forma uniforme. Esta teoría servirá para el desarrollo del proyecto a la hora de identificar las falencias comunicativas que impiden que se desarrollen de manera adecuada y que afectan al clima laboral. Mediante el levantamiento de datos se podrá identificar todo fenómeno que sea manipulable para una mejora en su cultura corporativa y por consecuencia su clima laboral.

1.1.2 Teoría informacional sobre la percepción.

Esta teoría se basa en los principios básicos de la comunicación. Ayudará en la investigación para poder determinar la calidad del mensaje así como la percepción y efecto que ocasiona esto en el público.

El ser humano está constantemente recibiendo mensajes de todo su entorno. Al momento que los capta, los interpreta según su cultura, es decir, relaciona su conocimiento y experiencia para poder entender el mensaje.

De esta manera, según Marcesau, (2008. p.1) a la hora de transmitir un mensaje, se debe cuidar tanto su contenido como su canal. La semiótica ocupa un espacio fundamental para poder transmitir de manera directa e indirecta el mensaje (connotación y denotación).

La percepción que se maneje dentro de los empleados de una empresa, depende de la imagen que se proyecte. Es por eso que esta teoría toma forma basándose en que la experiencia cotidiana de un individuo conceptualiza toda imagen que recibe. Esto quiere decir que si la empresa no da la imagen que su público espera, da espacio a que el proceso comunicacional se interrumpa y que poco a poco se cree un ambiente de inconformidad, perdiendo el interés y la motivación. En definitiva Chiang, Martín y Núñez (2010. p.33) aseveran que “el clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones”.

1.2. Comunicación Corporativa.

Estos diferentes conceptos y teorías ayudarán a desarrollar esta investigación con diferentes argumentos, en donde las transmisiones de mensajes son un eje importante para el desarrollo del clima laboral y su cultura corporativa.

Por su parte, la Comunicación Corporativa es un tipo de comunicación que se utiliza para reflejar la esencia de una organización.

“Es hoy por hoy la herramienta estratégica necesaria para lograr un valor añadido que diferencie a la empresa dentro del entorno competitivo. (...)La Comunicación Corporativa es ese instrumento sutil que nos otorga el toque de calidad fundamental para alcanzar aquella ventaja

competitiva que nos diferenciará de los demás competidores en este tiempo de saturación.” (Castro, 2007, p.16)

Por tanto esta disciplina utiliza todos sus recursos para poder alcanzar a su público objetivo efectivamente.

1.3. Componentes de la Comunicación Corporativa.

Existen varios componentes que ayudan a reflejar lo que una empresa desea, es por eso que el diagnóstico comunicacional, la percepción comunicacional, la estrategia comunicacional, paradigmas, la comunicación interna, la comunicación externa, identidad e imagen corporativa, contribuirán para este propósito. A continuación se detallará cada una de estas para fortalecer su entendimiento.

Para comenzar, el diagnóstico comunicacional es una práctica que ayuda a identificar las necesidades comunicacionales que la empresa posee. Los resultados de este diagnóstico, facilitan la elaboración de propuestas para desarrollar políticas que ayuden a solventar cualquier problema existente.

Es de vital importancia saber cómo manejar y transmitir el mensaje comunicacional para los diferentes públicos, es por eso que la percepción que estos tengan, ayudará a que sus procesos se desarrollen sin inconvenientes y su imagen sea positiva. "Así pues, llamaremos Comunicación Corporativa a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos". (Capriotti, 2013, p.71)

Después de hacer el diagnóstico, se establece una estrategia comunicacional, que se resume en el cúmulo de decisiones jerárquicamente alineadas, que son establecidas en el análisis y en el diagnóstico. Esta estrategia se fundamenta en las preguntas del paradigma de Laswell en donde se define el qué y el cómo, cuándo, a quién y dónde para cumplir los vacíos previamente identificados.

Siguiendo por esa línea, la Identidad Corporativa es un elemento significativo y muchas veces descuidado por la mayoría de empresas. El “ser” y el “parecer”, son verbos que deben ser trabajados constantemente en su cultura para que puedan ser reflejados en acciones, comportamientos y políticas comunicacionales asentadas desde la misión y visión de la empresa. Una buena identidad corporativa desencadena una imagen de calidad. Cabe recalcar que la Imagen Corporativa no solo es el conjunto de elementos visuales (marca, color, tipografía etc.), sino también es la percepción que un público en específico tiene de una empresa, el comportamiento, la cultura y la personalidad.

En cuanto a la comunicación interna y externa, son dos componentes que influyen de manera directa con sus públicos.

La comunicación interna se encarga de la totalidad de actividades realizadas para la creación, mantenimiento y mejora de las relaciones entre sus miembros a través de diferentes mecanismos y políticas que permitan mantenerse tomados en cuenta, motivados e integrados y así poder crear un ambiente de trabajo íntegro para alcanzar los objetivos de la institución. Es importante recalcar que este componente será profundizado más adelante para su mayor comprensión y análisis.

"La comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de políticas estratégicas de la compañía" (Villafañe, 2008, p. 238).

Asimismo, la comunicación externa es el conjunto de acciones realizadas para instaurar, conservar y fortalecer la relación con sus diferentes tipos de públicos objetivos de la empresa. Es el componente que facilita a transmitir una imagen empresarial positiva para que de esta manera, sus clientes o proveedores puedan sentir confianza y seguridad a la hora de contratar sus servicios o adquirir sus productos.

Por ende, Castro (2007, p.16), resume que:

“La Comunicación Corporativa es hoy por hoy la herramienta estratégica necesaria para lograr un valor añadido que diferencie a la empresa dentro del entorno competitivo.(...)La Comunicación Corporativa es ese instrumento sutil que nos otorga el toque de calidad fundamental para alcanzar aquella ventaja competitiva que nos diferenciará de los demás competidores en este tiempo de saturación.”

1.4. Comunicación Interna.

1.4.1. Generalidades y Elementos de la Comunicación Interna

Para comenzar, es de importante decir que la principal función de la comunicación interna se basa en un esquema estructurado por la misma empresa y cobra importancia a medida de que su público esté cada vez más involucrado con la misma.

Según Caldevilla (2010, p.10) la comunicación interna es la herramienta principal para reforzar la cultura de la empresa. Existen diversos elementos que se consideran dentro de esta rama y ayudan a que se genere un flujo comunicativo interno. Así pues, se nombrará varios elementos que la conforman. Las capacitaciones son instrumentos que facilitan el desarrollo de habilidades y a la proyección en el mercado creando una calidad de trabajo y producción óptima.

Los mensajes internos en una empresa deben estar alineados con su filosofía y debe tener una comprensión global en sus políticas y canales para que sus integrantes no tengan obstáculos y logren una armonía productiva.

Dentro de este tema, la transmisión de la información se puede realizar en 3 tipos: oral, visual o escrita y puede ser transmitida informalmente (rumores u opiniones de gran influencia en referencia a su trabajo) y formalmente

(informaciones premeditadas plasmadas en instructivos o manuales para guiar o dar a conocer sobre algo en específico en la empresa y que no necesita de retroalimentación). De la misma manera hay otros tipos de comunicaciones que demandan una respuesta o retroalimentación (Imperativa) o también una que solo pide que se realicen acciones sin obligación (Exhortiva).

Por consiguiente, existen diversos tipos de flujo comunicativo en las que circula la información. La horizontal, se transmite entre integrantes de un mismo nivel jerárquico; la vertical produce información en dos sentidos; la ascendente circula desde un nivel inferior hacia un superior, en este caso pueden ser rendiciones de cuentas o información acerca de algo requerido por un nivel superior; y finalmente el descendente, que se transmiten, por lo general, instrucciones y ordenes, de manera unidireccional desde los niveles altos hacia los bajos.

1.4.2 Herramientas y canales para la gestión de la comunicación interna.

Después de explicar los tipos de comunicación, es importante mencionar las herramientas de comunicación interna más utilizadas para poder plasmar la información necesaria en el interior de una empresa. Los boletines, revistas, correo electrónico, redes sociales, cartelera, el manual del empleado, recordatorios, boletines informativos, intranet, sistema de sugerencias, reconocimientos, reuniones al igual que espacios donde haya participación, deben ser tomados en cuenta en toda compañía para que haya una continua circulación de información para que favorezca a la comunicación interna.

A continuación se explicará a detalle cada uno de estas herramientas de comunicación interna:

Manual de empleado: Es un instructivo dirigido a los públicos internos, para aumentar su sentido de pertenencia en donde se encuentran títulos como valores, objetivos, misión, visión, organigrama. De igual forma se estipulan las

normas, leyes, reglamentos y políticas de trabajo como el cronograma, procesos de seguridad, manuales de procedimientos.

Revista Institucional: El fin de esta es difundir al personal (administrativo, directivo y operativo), las metas obtenidas. De igual manera resalta datos de interés general, experiencias, premios, conmemoraciones etc. Esta revista puede ser impresa o digital.

Carteleras informativas: Es una de las herramientas más utilizadas en las instituciones. Sirve para difundir mensajes de interés y avisos importantes para los públicos internos (misión, visión, objetivos, anuncios de conferencias, capacitaciones, concursos, reuniones, etc.) Es de vital importancia la actualización y buena ubicación de esta cartelera para que tenga un constante interés en su público.

Boletines: Son mensajes informativos sobre noticias urgentes para dar a conocer a sus empleados. Pueden ser transmitidos por email, intranet o por impresos que circulen en la organización.

Reuniones: Es una herramienta que se utiliza para difundir alguna información, decisión, o aviso a un grupo de personas comandado siempre por un directivo o líder. Sirve para llegar de manera objetiva y eficiente a sus públicos y tiene la ventaja de captar a más de uno en un tiempo reducido. Estas reuniones también pueden ser hechas con una videoconferencia.

Correo electrónico: Herramientas como esta ayudan a mantener en un contacto actualizado y rápido sobre acontecimientos empresariales de interés para sus públicos y agiliza sus procesos comunicativos.

Buzón de sugerencias: Es de las más populares y ayuda a dar un pronóstico rápido de la situación de la empresa con sus públicos. Este acapara

comentarios, opiniones, criterios y propuestas para mejorar el accionar institucional.

Intranet: Esta herramienta permite conectar de manera rápida a los diferentes departamentos de la empresa, ayudando a la difusión de información y recepción de mensajes.

Redes sociales: Son redes que permiten conectarse con el público externo y en muchos casos tener una interacción con ellos. Existen varios: Facebook, Twitter, MySpace, YouTube, Instagram, LinkedIn, entre otras.

Blogs: Son páginas personalizadas que tratan de alguna tema de opinión y discusión relacionados con la empresa.

Reuniones y políticas: Una de las responsabilidades que debe primar para los directivos de una empresa es mantener y fortalecer la comunicación interna. A través del uso correcto de mensajes, canales y herramientas, se pueden crear acciones afirmativas como reuniones o actividades en la que interactúen los empleados para que se sientan tomados en cuenta.

Una herramienta que usualmente se utiliza en las compañías son las reuniones. Esta actividad es conformada por los integrantes de una misma compañía para tratar o tomar decisiones sobre un tema previamente determinado.

Otro punto importante dentro de la comunicación interna son las políticas empresariales. Estas varían según los intereses y características de cada empresa.

Existen tres tipos de políticas: las consultadas, que son básicamente las que previamente fueron investigadas y preguntadas hacia sus usuarios antes de ser establecidas. Las formuladas son establecidas por los directivos y constan básicamente de los valores y normas inviolables dentro de la institución. Y por

último, las implícitas que como su nombre lo dice, son políticas de sentido común que ponderan no solo en lo laboral sino también en la vida en general.

Cabe recalcar que a la hora de emitir un mensaje a base de una política, herramienta o estrategia previamente establecida, el contenido debe estar minuciosamente elaborado para llegar efectivamente al público interno. De esta manera se puede mantener una misión y visión arraigada en cada uno de los empleados. La calidad percibida informa de manera directa y sencilla a sus empleados por medio de políticas relacionadas sobre normas, valores y creencias preestablecidas al igual que herramientas y canales que encajen adecuadamente.

Consecuentemente, para poder tener una comunicación asertiva en donde prime una cultura corporativa arraigada y un ambiente positivo dentro de estas reuniones y demás actividades, debe existir algún responsable especializado para que pueda emplear mensajes de calidad, en canales adecuados con políticas y herramientas asertivas.

1.4.3 Planificación.

La planificación en una empresa es una herramienta que ayuda a prevenir crisis y errores. Muchas empresas cometen graves errores a la hora de hacer un análisis de planificación no solo en factores de producción y venta, sino también en satisfacción del cliente. Una investigación previa brinda la oportunidad a la empresa a poder desarrollar un valor agregado para su personal y su clientela porque se puede conocer, de manera antelada, lo que esperan cada uno de sus públicos.

"Es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores

requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos" (Castro, 2007, p.5).

Vale recordar que "la comunicación interna, no es más que una planificación de acciones para el público interno en coordinación con los recursos humanos" (Enrique, Madroño, Morales y Soler, 2008, p. 28). Así pues, es importante poder identificar qué acciones previamente planificadas se deben realizar a largo y corto plazo.

Tabla 1: Clasificación de la planificación referente a sus objetivos y plazos.

Largo plazo	Corto plazo
Al más alto nivel ejecutivo, determina la dirección de la empresa, las expansiones, las construcciones, los grandes objetivos, la participación en el mercado, el crecimiento potencial, el plan de inversiones, el grado de diversificación, etc.	Al nivel de gerentes de área, subgerentes o supervisores, determina planes específicos y metas a corto plazo.

Tomado de Universidad Ecotec, 2011, p.2.

En definitiva, la comunicación interna no tiene otra función más que informar de manera efectiva a sus empleados por medio de políticas relacionadas sobre normas, valores y creencias preestablecidas al igual que herramientas y canales que encajen adecuadamente.

Capítulo II.

Cultura Corporativa y Clima Laboral

2.1 Generalidades y elementos de la Cultura Corporativa

Combes (s.f., p10) expresa que la cultura corporativa es el comportamiento que abarca la filosofía, los valores, el ambiente laboral, las reglas, las normas de trabajo y las tradiciones.

Es importante que la cultura corporativa sea positiva para que esta influya en la comunicación interna de la organización, logrando de esta manera que los propios comportamientos, valores, normas y creencias de los trabajadores ayuden a un clima óptimo de trabajo y resurja una alta motivación y compromiso dentro de la misma.

Cultura, "es la transformación activa y viviente de la Identidad (como fundamento y como potencial) en la energía que guía la conducta global de la empresa" (Costa, 2010, p. 64).

Es importante mencionar que la cultura se complementa con el *know how*, es decir, la calidad de atención a los clientes, de sus servicios, productos u optimización de recursos que logran la satisfacción de sus necesidades.

Tener una cultura de servicio enfocada en sus públicos externos, se perfecciona exclusivamente desde el interior hacia el exterior. Es por esto que los efectos de la identidad que experimenta el público no es solo la que se comunica y se percibe de manera indirecta.

Para los directivos y líderes de Interfibra S.A. será importante relacionar esta cultura con las creencias, valores, principios, el sentido de pertenencia y afiliación propias de la organización para lograr un estilo comunicativo, una

comunicación persuasiva, expresión oral, visual y escrita únicas. La investigación ayudará a diagnosticar el comportamiento, normas, creencias, valores del personal para identificar su cultura corporativa y poder proponer un fortalecimiento a través de estrategias y acciones acertadas.

2.1.1 Estilo comunicativo

Es de vital importancia un buen estilo comunicativo para que exista una cultura corporativa bien establecida. Por medio de correctas herramientas, políticas y canales, elementos como la comunicación persuasiva, la expresión oral, visual y escrita, las interacciones así también como las creencias, son factores que influyen de manera directa en el comportamiento empresarial.

Lessem decía que para tener una cultura corporativa ejemplar se debe requerir de un trabajo consciente, de imaginación, de intuición y una estable situación emocional. Simultáneamente se necesita autoconfianza, entusiasmo y una buena relación con el cliente.

Es importante para toda empresa la calidad de mensaje que se transmite, es decir, la forma en que se lo dice (lenguaje correcto y entendible) y los canales correctos. De esta forma, no habrá obstáculos entre el emisor y el receptor.

Interfibra S.A relaciona su estilo de comunicación con su filosofía corporativa. De esta manera, logra implantar el mensaje en sus miembros para que estos puedan actuar en base a su cultura corporativa.

2.1.2 Expresión

La expresión se puede manifestar en tres maneras distintas: oral verbal y escrita.

La expresión oral debe tener mecanismos en la que todos los trabajadores puedan acceder con el fin de crear una comunicación de intercambio, para que puedan sentirse tomados en cuenta así como también recibir de manera adecuada el mensaje para realizar de manera efectiva las tareas establecidas.

La expresión visual se compone en un sinnúmero de signos y señales. La semiótica debe ser clara, dando a saber el mensaje de una manera objetiva y evidente para evitar dudas o malos entendidos.

"Debe ser lo suficientemente flexible para admitir reajustes -muy ligeros- si la empresa se viera obligada a cambiar sus objetivos o su estilo de dirección. Pero el sistema deberá conservar sus características sin que los eventuales reajustes afecten su integridad" (Costa, 1993, p. 114).

Finalmente, la expresión escrita se compone netamente de palabras textuales en la que se debe transmitir la comunicación interna deseada, como en carteleros o folletos informativos.

2.1.3 Comunicación persuasiva

La comunicación persuasiva se compone de un buen estilo comunicativo transmitido de manera correcta en las tres expresiones que se acabó de explicar. Es decir que para poder tener una comunicación eficaz, se debe actuar de una manera adecuada, utilizando las herramientas comunicativas precisas. Solo así habrá una circulación permanente de información. De esta forma el personal podrá actuar de manera correcta, acatando toda disposición. Es importante que en Interfibra S.A. se trabaje una comunicación persuasiva para que de esta manera no existan problemas a la hora de entender y acatar alguna disposición.

2.1.4 Sentido de pertenencia y afiliación

"Las compañías realmente excelentes, desarrollan culturas que premian a sus empleados por ser activos y mantenerse en cabeza y que, además, les dan un sentido de pertenencia". (Lessem, 1992, p.40).

Es el talento humano que se da al ser y sentirse parte de una empresa. Es seguir sus políticas y normas a cabalidad, tener fidelidad hacia la misma.

Es un elemento en el que se debe trabajar mucho porque teniendo un alto sentido de pertenencia, el nivel de confianza y motivación crecen a la par y eso, sin dudas, traerá procesos limpios y seguros creando una productividad eficaz y eficiente.

La comunicación es un factor decisivo para el futuro y la estabilidad de una empresa. La relación entre empleados y la cultura corporativa son factores que, mediante un adecuado uso de este recurso, influyen de manera directa en los resultados productivos aumentando sus estándares y creando un sentido de pertenencia en sus públicos.

De esta manera, fortalecer la cultura corporativa basándose en una comunicación persuasiva, una expresión oral, visual y escrita, al igual que un buen estilo comunicativo, relacionado con las creencias, valores, principios, el sentido de pertenencia y afiliación, participando como líderes al aplicar estos conceptos a través de sus cualidades individuales y grupales. Ayudarán a que los procesos comunicativos sean consecuentes con los productivos.

2.1.5 Interacción

La interacción es, generalmente, el resultado de la expresión verbal y visual dentro de una empresa. Toda interacción se basa en la calidad de comunicación que se propaga en el día a día.

Es por eso que una sólida cultura corporativa, genera una buena interacción entre empleados teniendo en cuenta sus valores, principios y normas que provocan una satisfacción entre el empleado y la empresa, aumenta el sentido de pertenencia y consecuentemente su calidad de servicio y logro de objetivos.

2.2 Valores y Principios

Los valores y principios forman parte de la cultura corporativa, y son acciones, actitudes, costumbres, pensamientos que la propia empresa imparte o se propone para alcanzar un ambiente sano y favorable. Estos varían según las características de cada empresa, es decir, sus expectativas, sus metas y su competencia.

A través de la investigación que se realizará se podrá detectar los valores y principios que posea Interfibra S.A. y de esta manera establecer parámetros de fortalecimiento.

2.2.1 Ética

La ética se refiere al conjunto de normas, valores y principios morales que son parte del comportamiento y la educación de un individuo o grupo de personas. Es la capacidad de distinguir entre lo bueno y lo malo de una situación, conducta o a la hora de tomar una decisión.

De esta manera, en una empresa, los directivos siempre deben velar por implantar y mantener normas éticas, valores y principios administrativos, para que de esta manera, los empleados sean consecuentes con sus acciones así como también los propios directivos se guíen en decisiones y comportamientos correctos y no existan inconvenientes que entorpezcan los procesos y permitan desarrollarse correctamente en un ambiente positivo.

2.2.2 Valores

Los valores de una empresa deben ser instauradas en base a su misión y visión. Son determinados según sus características competitivas, su competencia y las expectativas de sus clientes y empleados. Es lo que el conjunto de personas de una empresa, es, quiere y debe ser. Estos se reflejan en las actitudes y comportamientos en el día a día laboral. Son elementos esenciales para determinar un clima favorable en una empresa y son fáciles de distinguir.

De esta manera el conjunto de valores compartidos por todos los empleados de una empresa, conforman lo que la empresa es como talento humano. Se puede distinguir su carácter, y dependiendo de eso se pueden lograr que sea un factor agregador de valor respecto a su competencia.

El conjunto de valores bien estructurados y difundidos dentro de una empresa, ayuda considerablemente para que el sentido de pertenencia en sus empleados aumente y para que sus clientes creen un sentido de filiación.

2.2.3 Principios

Los principios deben siempre estar relacionados con la filosofía corporativa. Una armonía de todos estos elementos crea ambientes de trabajo apropiados para que el desempeño del empleado sea óptimo, y de esta manera que se pueda combinar su sentido de pertenencia con su expertiz.

En definitiva una cultura corporativa se fortalece basándose en una comunicación persuasiva, una expresión oral, visual y escrita, al igual que un buen estilo comunicativo, relacionada con las creencias, valores, principios, el sentido de pertenencia y afiliación, participando como líderes al aplicar estos conceptos a través de sus cualidades individuales y grupales.

2.3 Mitos y Ritos

“En la cultura corporativa, los logros deben celebrarse si se desea prosperar. Se explicará la forma en que se hacen las cosas, las normas aceptadas, el decoro, y qué se espera de cada uno. Todos los rituales de la vida del trabajo deben conocerse, desde los despidos, las contrataciones, los estilos de redacción, las recompensas, las formas de reunirse.” (Deal y Kennedy, 1985, p.03)

Los mitos y ritos ayudarán a determinar el entorno cultural de una empresa, y estos deben ser minuciosamente analizados porque pueden influir en el comportamiento del empleado afectando su nivel productivo, afectivo y laboral.

2.3.1 Mitos

Este elemento de la Cultura Corporativa son cuentos, leyendas, anécdotas o historias que relatan algunas situaciones de trascendencia dentro de una empresa. Son elementos pasados que se mantienen en el presente y que influyen de manera directa o indirecta en su personal. Los mitos pueden explicar, crear conflictos, unión o discordia.

Es por eso que con una buena comunicación interna, la generación de mitos negativos no influirá en las acciones del personal; con una cultura corporativa afianzada en creencias, valores y comportamientos, los mitos podrán ser utilizados a favor aportando con la tranquilidad y seguridad del público interno.

Es de esta manera que Interfibra S.A, deberá optar por una comunicación integral constante, en la que se informe los acontecimientos que pueden crear dudas en los empleados. Así pues, el personal no correrá el riesgo de caer en rumores.

2.3.2 Ritos

Los ritos o rituales son acciones que se vuelven una costumbre dentro de una empresa. Todo rito empresarial conlleva una carga simbólica y semiótica para influir en su público.

Un rito es una acción planificada que comenzó siendo algo único y terminó siendo algo rutinario. El objetivo de esta acción es poder proyectar al personal un estilo o forma de ver y hacer una determinada situación.

Cada empresa tiene sus propios mitos y ritos, y según se las maneje, estos pueden ser utilizados como un método para poder fortalecer su cultura corporativa.

2.4 Líderes

Una parte fundamental de la cultura corporativa es el liderazgo. Los directivos y las personas líderes de una empresa, son los principales promotores de difusión de la cultura, ya que ellos son los encargados en dar el ejemplo y esto conlleva a que, indirectamente, el resto imite sus gestos, valores y acciones. Por el contrario, sin un buen líder, la empresa va a tener dificultades en obtener una cultura corporativa satisfactoria, que le permita desarrollarse favorablemente para llegar a sus metas u objetivos.

2.4.1 Creencias

En Interfibra S.A, este factor es algo que siempre se ha mantenido sin mucha importancia porque se piensa que no puede influir en acciones que pueda ser repercutido al exterior. No obstante, en ciertas ocasiones, las creencias pueden influir permanentemente en la actitud y desarrollo de las actividades de los empleados.

Cuando no existe buena predisposición en una orden y se exigen metas por realizar de parte de los líderes, puede que estas no sean aceptadas por incertidumbre. De esta manera, si la empresa imparte positivismo y proactividad, dando credibilidad en el actuar del día a día, dará como resultado fluidez en todos sus procesos.

2.4.2 Comportamientos

Los mandos altos deberán asumir una responsabilidad constante para fortalecer la cultura corporativa y así crear una armonía en las relaciones y comportamientos de todos los que conforman la misma, por lo que los empleados "deben ser conscientes que sus actos comunican tanto o más que sus palabras- las normas de la compañía, además de su filosofía y sus valores" (Capriotti, 1999, p. 75).

De esta manera, si los directivos y líderes de cada grupo de trabajo imparten comportamientos positivos, en donde den ejemplo constante, estos se verán reflejados en la conducta de sus empleados, creando un ambiente positivo y proactivo para el desarrollo de sus actividades.

2.5 Identidad Corporativa

Según Costa (2010, p. 64), la identidad, "el ADN de la empresa, donde están inscritas las claves de su singularidad, su capacidad, la aptitud adaptativa que asegura su autoequilibrio, y el potencial de su desarrollo futuro"

Cada empresa posee una personalidad única que permite determinar una visión propia así como la misión, filosofía corporativa y valores.

La identidad se basa en lo que la organización dice ser y hacer, comunicando entre varios canales según sus distintos públicos lo que la empresa ofrece y el objetivo de transacción comercial con sus consumidores.

De igual manera produce su estilo corporativo, es decir, su personalidad única que hace que el público la distinga. Es importante recalcar que la identidad es la huella digital, no es imitable, como sucede con productos, servicios.

Muchas veces los públicos no reconocen a una empresa por sus servicios o productos pero si por sus valores como la confianza, seguridad o la calidad.

"La identidad es el ADN de la empresa, los cromosomas de su génesis, que son la herencia de los caracteres de su emprendedor-fundador, y que están inoculados en aquella en el acto de instituir, en el espíritu institucional de la organización" (Costa, 2006, p. 198).

Por lo tanto, la identidad es la esencia construida por cada uno de sus integrantes, que se proyecta con su producto o servicio y que hace que sea distinta a las demás. Una identidad positiva crea una imagen favorable para el resto de sus públicos, por lo que nunca debe ser descuidada.

2.6 Imagen

La imagen son "todas las acciones, los hechos reales, los mensajes y las apelaciones (el conjunto de las acciones factuales y las acciones simbólicas) tienen cada uno en sí mismo sus particularidades propiedades objetiva: son lo que son y dicen lo que dicen" (Costa, 2010, p. 66).

Así pues, es todo lo que proyecta la empresa a sus diferentes públicos, es decir, todo lo que se percibe en la marca, servicio o productos través de un cúmulo de mensajes enviados. Es la totalidad procesos y persuasiones que se proyecta de la organización de forma simbólica por lo que realiza y dice según las personas que lo perciben, más que por lo que esta es.

"La comunicación es más fuerte que la acción. La empresa es la suma de los tres vectores que culminan en la imagen: lo que es y hace (la identidad de su ser y estar); el modo propio cómo lo vive y lo hace (la

cultura y la conducta); y el cómo transmite todo esto hacia adentro y hacia su entorno (la comunicación)" (Costa, 2010, p. 66).

De esta manera la imagen e identidad van de la mano, en medio de estos dos puntos se encuentra la cultura que da un valor agregado a la empresa a través del proceso comunicativo en forma de percepciones y experiencias que vive el público.

2.7 Generalidades y elementos del Clima Laboral

El clima laboral se resume en el ambiente apropiado de trabajo en el cual intervienen las relaciones entre el personal, la toma de decisiones, el espacio físico, las recompensas, la infraestructura, los canales y herramientas de comunicación que aporten al trabajador a realizar bien su tarea. Según Villafañe (2008, p.4) la cultura es la construcción social de la identidad de una organización que hacen sus miembros a partir de las presunciones básicas y valores compartidos en torno a su ideología corporativa, su orientación estratégica y la dinámica cultural interna.

2.8 Toma de decisiones

La toma de decisiones es un factor muy influyente dentro del clima laboral. Existen varios puntos que deben ser considerados a la hora de ejecutar una decisión: la situación, los recursos, el contexto y el impacto que se desea obtener, deben ser analizados previamente a la ejecución. De igual manera, es de mucha importancia mantener un diálogo permanente con todos los empleados para que estos se sientan escuchados creando empatía.

El clima laboral y la toma de decisiones van de la mano, debido a que una mala decisión puede afectar considerablemente al ambiente de trabajo o viceversa. Los líderes que tienen la facultad de tomar decisiones, es por eso que deben poseer información oportuna así como las herramientas adecuadas, al igual que un papel participativo con su equipo para lograr una mayor integración y confianza entre ellos.

Interfibra S.A, posee una toma de decisiones tradicional, en donde se planifica de manera general lo planteando a mediano y largo plazo y no toma mucha atención en decisiones pequeñas que tengan una trascendencia a lo largo del tiempo.

2.9 Planificación

Como ya se detalló en el primer capítulo, la planificación es una herramienta fundamental para la toma de decisiones. Una planificación no solo debe ser tomada a base de la misión, visión, objetivos sino también como la manera en como estas deben ser cumplidas.

La planificación es el “botiquín de emergencia” que posee una empresa. A la hora de atravesar una crisis, lo más importante es tomar decisiones acertadas para evitar que se propague.

2.10 Ambiente Laboral

Chiang, Martin y Núñez cuentan que el clima laboral y su satisfacción influyen al desempeño del trabajador ya que son factores que se interconectan con el bienestar laboral y la calidad de vida en su día a día.

El ambiente laboral es un virus que puede afectar positiva o negativamente en una empresa. En el momento que un empleado esté conforme con su espacio de trabajo (ergonomía), con su tarea o en su área, este paralelamente causa una estabilidad entre sus compañeros, logrando un buen rendimiento en sus labores cumpliendo a cabalidad con sus objetivos. El papel de un líder es fundamental para poder guiar y contagiar a un ambiente positivo y poder alcanzar los objetivos que fueron planteados previamente. El sentido de logro a la hora de alcanzar un objetivo, sin lugar a dudas, aumenta la motivación y el ambiente entre los empleados.

2.10.1 Relaciones Interpersonales

“El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones”. (Chiang, Martín y Núñez, 2010. p.33).

Por simple instinto del ser humano, cada persona se va relacionar con gente que comparten rasgos u opiniones en común. De esta manera en una empresa, las personas intentan interrelacionarse con quienes yacen en el mismo espacio de trabajo con la finalidad de poder crear un ambiente más cómodo y así poder compartir información como experiencias entre ellos.

2.9 Objetivos

Como ya se habló anteriormente, los objetivos de una empresa deben ser planificados de acuerdo a la misión y visión de la empresa, con parámetros realistas y siempre apuntando al crecimiento. Para poder alcanzar estas metas, toda la “atmósfera” empresarial debe ser enfocada para aquello. Cabe recalcar que no solo se trata de objetivos productivos en una empresa, sino también existen objetivos naturales dentro de esta. Para ilustrar mejor este tema, Chiavenato (2007, p. 22) dice que son:

Tabla 2: Objetivos naturales de una organización.

1) Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2) Dar una utilización productiva a todos los factores de producción.
3) Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos.
4) Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5) Crear un clima en el que las personas puedan satisfacer una diversidad de necesidades humanas.

Tomado de Chiavenato, 2007, p. 22

2.10 Conocimiento y Comprensión

Chiavenato, expresa que el conocimiento no es más que el complemento de la experiencia, valores, información contextual e interpretación que posee un individuo para que de esta manera pueda adquirir nueva información.

Es por eso que la difusión de información es importante dentro de una empresa, porque de esta manera, cada persona utiliza esa información en conocimiento de la cual ayuda para desenvolverse en su puesto de trabajo, así como comentar estos temas y tener retroalimentación de compañeros.

Al tener una recepción de la información y al transformarla en conocimiento, es importante que exista una comprensión uniforme para que no se malinterpreten los datos y puedan ocasionar dificultades a la hora de aplicarlos.

2.11 Infraestructura

La infraestructura es la agrupación de elementos físicos que ayuda a una empresa a poder trabajar de manera correcta, acorde a sus necesidades para que de esta manera pueda producir su producto o servicio.

Cabe recalcar que la infraestructura debe estar condicionada bajo los parámetros ambientales, de salud y de seguridad que exige la ley. De esta manera se podrá garantizar tanto para la sociedad como para los propios trabajadores un trabajo seguro y confiable para prevenir cualquier tipo de accidente que puede costar caro a la propia institución.

2.11.1 Espacio Físico

El clima laboral depende mucho del lugar en donde se desarrollen las actividades. En el momento en que un empleado esté conforme con su espacio de trabajo, tenga comodidad y esté equipado con lo que necesite, logra un

buen rendimiento en sus labores cumpliendo a cabalidad con sus objetivos, caso contrario existirán diversos inconvenientes por incomodidad e inseguridad en las que puedan terminar en retrasos o en accidentes que le costarán caro a la empresa.

2.11.2 Herramientas de trabajo

Al igual que un correcto espacio de trabajo, es importante poseer herramientas precisas para poder realizar las labores encomendadas en una empresa. Maquinaria, aparatos electrónicos, suministros, material prima etc, son varios elementos de muchos, que, en conjunto con el talento humano, logran un producto final o un servicio de una empresa. De esta manera, si no se poseen todas las herramientas de trabajo, se realizarán las actividades con lentitud y arriesgando la integridad de los trabajadores y por ende el bienestar empresarial.

Es así como debe existir un complemento entre un adecuado equipamiento de herramientas de trabajo y el talento humano para que estas puedan rendir. Una empresa que se ampare con las regulaciones, y que se rija a la ley, será una empresa saludable en donde mucha gente estará dispuesta a trabajar.

2.11.3 Tecnología

La tecnología es una herramienta de gran importancia dentro del mundo empresarial, ya que puede agilizar procesos manuales y ahorrar recursos tanto económicos como humanos. Es por eso que cada empresa debe procurar estar a la vanguardia de la tecnología, para un mejor desarrollo en sus actividades así como un arma contra su competencia.

"Las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferentes, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o el cambio de sus procesos internos..." (Chiavenato, 2007, p. 8).

2.12 Recompensas

Una de las formas para que el trabajador se sienta contento en su trabajo, es un sistema de recompensas claro y permanente. En la psicología del ser humano, recompensar el trabajo bien desempeñado, es alentador e incita a seguir trabajando por obtener más reconocimientos. No solo es importante una recompensa monetaria, sino también remarcar los buenos resultados obtenidos por el trabajador y felicitar públicamente.

De esta manera, con un plan estructurado de recompensas, en el que el empleado tenga pleno conocimiento de que no solo tiene vacaciones, seguro social, sino también de ascensos a puestos, reconocimiento por su desempeño y demás, obtendrán una nómina motivada y productiva.

2.13 Capacitaciones

Las capacitaciones no son más que talleres o cursos a corto plazo que tienen como principal objetivo instruir y facultar a sus asistentes de nuevos conocimientos para un mejor desarrollo dentro de sus actividades laborales.

Las capacitaciones son instrumentos que ayuden para aportar sus habilidades y se refleje en el mercado creando una calidad de trabajo y producción óptima.

En el caso de Interfibra S.A., es importante que cada miembro asista a estas capacitaciones que se realizan anualmente, de esta manera podrán saber cómo manejar la nueva maquinaria y equipamiento adquirido así como softwares o programas tecnológicos que requieren de un instructivo previo.

2.14 Actualización y Mejoras

Es importante apostar por una mano de obra capacitada y maquinarias o puestos de trabajo que proporcionen una buena ergonomía para el trabajador. Es por eso que mantener a su personal en capacitaciones y talleres,

informándoles acerca de los beneficios en nuevas tecnologías, hará que el talento humano esté siempre satisfecho con la empresa. Con estas formaciones, cada cierto periodo es recomendable actualizar las metas para crear estándares de calidad más altos para que de esta forma, los empleados sientan un progreso en su trabajo.

Capítulo III

Interfibra S. A.

3.1.1 Misión

“Anticipar las necesidades y expectativas de los clientes mediante el abastecimiento de productos textiles que les generen valor y calidad a ellos.”

3.1.2 Visión

“Interfibra S.A. será reconocida como la empresa ecuatoriana líder en el campo textil caracterizada por el cumplimiento y entrega de productos innovadores y de alta calidad, utilizando tecnología de punta, con personal especializado.”

3.1.3 Filosofía

“Mantener altos estándares de calidad que cumplan con las necesidades de nuestros clientes. La honestidad, creatividad, y puntualidad en la entrega de los productos que estas empresas realiza nos diferencia de tal forma que nos permite satisfacer las necesidades de nuestros clientes más exigentes.”

3.1.4 Valores Corporativos

- Honestidad
- Calidad
- Creatividad
- Satisfacción
- Puntualidad
- Responsabilidad con el medio ambiente y la comunidad

3.1.5 Normas internas

- Puntualidad a la hora de llegada al igual que en la entrega de productos solicitados.
- El horario de atención se deberá respetar a cabalidad para que no exista queja con los clientes y proveedores.
- Honestidad a la hora de realizar las actividades.
- Uso adecuado del uniforme.
- Cuidado y protección al medio ambiente.
- Identificación de personas que no pertenezcan a la empresa.

3.2 Estructura

3.2.1 Organigrama

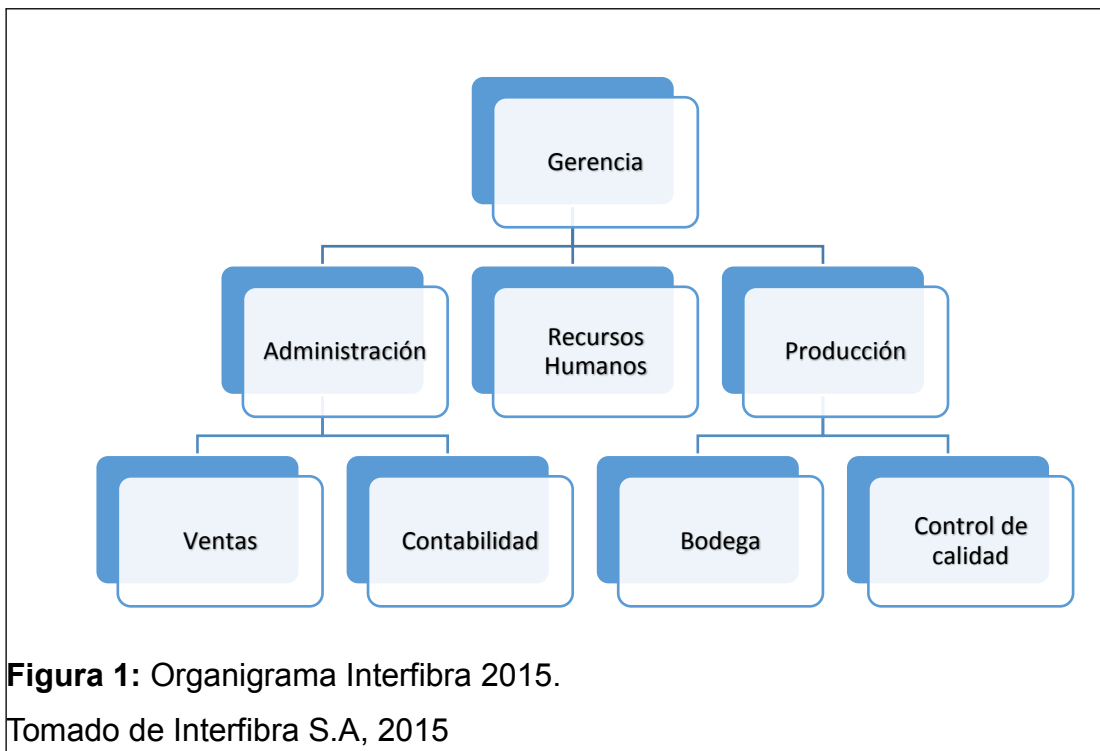


Figura 1: Organigrama Interfibra 2015.

Tomado de Interfibra S.A, 2015

Como se puede observar en la figura 2, el organigrama de esta empresa tiene una estructura vertical, en donde encabeza la gerencia y controla el resto de áreas. En el siguiente nivel, el departamento de administración coordina el área de ventas y de contabilidad, mientras que producción supervisa bodega y el

control de calidad. Recursos humanos realiza trabajos de selección de personal y capacitación.

3.2.2 Número de empleados

La fábrica Interfibra S.A. posee una cantidad total de 139 empleados en la que se divide de la siguiente manera:

- 1 Gerente
- 1 secretaria
- 5 personas encargadas de venta
- 2 Administrativos contables
- 4 personas encargadas de la administración
- 2 especialistas en Recursos Humanos
- 85 personas encargadas en la producción
- 22 Bodegueros
- 15 empleados especializados en el control de calidad

La nómina está compuesta por casi el 63% de mano de obra especializada en producción, por lo que la mayoría de atención (control y evaluación) se centra en este grupo. Es importante notar que, al ser una empresa familiar, el gerente suele encargar labores de supervisión a sus hijas.

3.2.3 Productos y servicios

Interfibra S.A. es una empresa textil en la que se desarrolla una gama de productos y servicios derivados del acrílico, lana y mezclas en la que dan como productos elásticos, reatas, cintas, elásticos recubiertos y desarrollo de diseños, colores y productos personalizados.

3.2.4 Proveedores

Esta empresa posee una lista de diferentes proveedores de materia prima para poder realizar sus productos, tales como: Dralon, Sud América de fibras, Socolor, Montefibre, Clariant, Bruxiaderas, Fkkguney, Loris Belini, Martel, Hyosung, Jin Jiang, Dong Hyun, Mageba, Menegato, SSM y Bayer.

3.3 Historia

Según datos de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE), este sector comenzó a desarrollarse en la colonia con productos en base a la lana de oveja hasta el siglo XX en donde se instaura el algodón como nueva materia prima. En la actualidad esta industria utiliza fibras de diversos tipos como el acrílico, lycra, plástico entre otros.

Es importante notar que el principal asentamiento de esta industria en el Ecuador se encuentra en las provincias de Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas, logrando posicionarse entre los primeros sectores con más mano de obra en el país.

Según datos recabados de la entrevista con la Directiva Nadia Abedrabbo, Interfibra S.A. nació de la necesidad de abastecerse de recursos propios, para eliminar la dependencia de proveedores no relacionados de materia prima y de las importaciones. El proyecto empezó en el año 1993 hasta la presente. Una vez hecho el estudio, demoraron un año los procesos de adquisición e instalación de la maquinaria y de las instalaciones, comenzando a operar a mediados de 1994.

3.4 Antecedentes

La empresa textil, Interfibra S.A., a lo largo de su historia ha estado bien posicionada en el mercado, logrando una estabilidad productiva, teniendo una vasta línea de productos, respaldado de una lista sólida de proveedores. Sin embargo existe una constante rotación de personal. Es importante saber que el

comportamiento laboral de los empleados, afecta positiva o negativamente a todos los procesos de la organización.

Como ya se habló previamente, su comunicación es vertical, no posee una estructura para sus planes comunicativos, es decir, no tiene estrategias de comunicación definidas ni aplicadas.

3.5 Análisis de la situación actual

Como se pudo observar en el organigrama, Interfibra S.A. no posee un departamento de comunicación por lo que no existen herramientas, canales y estrategias de comunicación interna, no han sido un recurso bien estructurado para sacar adelante a la empresa.

Como ya se habló previamente, la comunicación es vertical, por lo que los trabajadores no saben qué canales de comunicación utilizar debido a la falta de políticas y vías internas de comunicación. Esto ha implicado que no exista una retroalimentación adecuada y necesaria entre todo el personal de la fábrica. Los canales de comunicación utilizados en la empresa son escasos. El principal es el verbal, en el que se imparten las consignas o la información de manera oral. De igual forma existe una cartelera en dos espacios de la fábrica, sin embargo la información publicadase encuentra desactualizada.

Finalmente el departamento de Recursos Humanos posee un plan anual de capacitación en donde se propone varias capacitaciones para el personal administrativo y operativo. Sin embargo, muy pocas capacitaciones se llegan a realizar teniendo baja acogida por los asistentes.

3.6 Identidad Visual



El logotipo está compuesto por tres colores, el rojo es el principal ocupando el 50% de la gráfica, seguido equitativamente por el negro y el blanco. Es fundamental indicar que el logotipo es la única identidad visual que posee la empresa y está la utilizan para todo tipo de material institucional y papelería. No existe ningún otro tipo de gráfica institucional que se pueda nombrar en la investigación.

3.7 Comunicación en Interfibra S.A

La comunicación en Interfibra S.A no posee una estructura ordenada ni alternativas para transmitir un mensaje de manera segura. Así pues, sin contar con un departamento de comunicación, el área de Recursos Humanos se encarga de las pocas actividades comunicacionales como las capacitaciones, reuniones, mensajes internos y agasajos.

Al ser una empresa familiar, se mantienen los mismos canales y herramientas desde su inauguración, en donde prima una comunicación directa del jefe al empleado, sin tener una retroalimentación.

En cuanto a proyectos emprendidos, se ha realizado una campaña ambiental de reciclaje impulsado por EMASEO para categorizar la basura y tener un uso adecuado de los desechos. Por otro lado, no se ha planteado para este año ninguna actividad comunicacional pero existe una gran predisposición por la investigación comunicacional que se está realizando.

Capítulo IV

Investigación

4.1 Objetivos de la Investigación

4.1.1 Objetivo General

Diagnosticar la comunicación interna de Interfibra S.A. con el fin de fortalecer el clima laboral y cultura corporativa para mejorar sus vínculos con su público estratégico.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar el comportamiento, las normas, creencias, valores del personal de Interfibra para la mejora de su cultura corporativa.
- Analizar el ambiente de trabajo para el conocimiento de las causas que afectan su desarrollo.
- Detectar las herramientas, políticas y canales de comunicación para el conocimiento del clima laboral y su cultura corporativa.

4.2 Metodología

4.2.1 Tipo de estudio

El alcance exploratorio se llevará a cabo para conocer las relaciones interpersonales, el clima laboral, los canales, herramientas de comunicación interna y para determinar la conducta de los empleados.

Un estudio correlacional utiliza los alcances descriptivos y explicativos, es por eso que tiene la intención de conocer el nivel de relación que existe entre la cultura corporativa, el clima laboral, y la comunicación interna de los miembros de la empresa, con el fin de identificar si se ha establecido una comunicación correcta.

El alcance descriptivo se realizará para analizar las características y la estructura del clima laboral, la cultura corporativa y la comunicación interna con el fin de recolectar datos del público interno para la investigación a través de técnicas específicas como la entrevista al directivo así como también las encuestas al resto de empleados.

El alcance explicativo se utilizará para analizar y estudiar los motivos que afectan al desempeño laboral, a la comunicación interna y al clima laboral.

4.2.2 Métodos

El método analítico – deductivo se utilizará para analizar las causas y efectos de la cultura corporativa, clima laboral y comunicación interna en el comportamiento de los empleados y así determinar la situación actual de la empresa, a través de la investigación cuantitativa. Adicionalmente al ser un método de razonamiento, ayudará a tomar conclusiones generales para explicaciones puntuales.

El método sintético – inductivo, ayudará a establecer la propuesta del plan de comunicación e indagar la situación actual de la empresa, por medio del conocimiento de la cultura corporativa, clima laboral y comunicación interna y buscar el razonamiento para obtener respuestas que partan de acontecimientos en particular y de esta manera llegar a conclusiones a través de la investigación cualitativa.

Todo esto ayudará a conocer la situación de la cultura corporativa y clima laboral, el manejo de la comunicación interna, así como también a identificar señales específicas de los diferentes públicos internos en Interfibra S.A.

4.2.3 Enfoque metodológico

El enfoque que se utilizará será multimodal. El enfoque cualitativo se llevará a cabo por medio de la profundización de fenómenos en particular sobre el objeto de estudio, así se podrá percibir el clima laboral, relaciones, compromiso y las actitudes del personal en la empresa y esto servirá de referencia para el análisis de la información no numérica recogida. Para este enfoque se aplicarán una entrevista estructurada al directivo de la empresa para obtener la mayor cantidad de información que aporte a la investigación.

La investigación cualitativa “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para describir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. (Hernández Sampieri et al., 2010, p.7). Esta servirá para poder interpretar la información no numérica e identificar las emociones y pensamientos de los empleados que estarían afectando al clima organizacional.

El enfoque cuantitativo servirá para recoger y analizar información por medio de datos netamente numéricos y cuantificables, basado en el control acerca del fenómeno estudiado. Tiene por función la recogida y análisis de la información con el fin de resolver las interrogantes establecidas en las encuestas. Los resultados de esta investigación arrojarán datos netamente contables para determinar mediante gráficos la cantidad de personas que estén a favor o en contra de determinado punto.

4.2.4 Técnicas de Investigación

Técnica documental

Para reunir información en cuanto al tema estudiado, se consultarán tanto libros, tesis semejantes, monografías, presentaciones sobre cultura corporativa, clima laboral, comunicación interna así como también documentación de la empresa, el manual interno del trabajador, Código del Trabajo, Asuntos laborales AITE, y normativa.

Técnica de campo

La técnica de campo facilitará tener un contacto más cercano con el tema estudiado, por medio de la entrevista estructurada a los directivos y encuestas a empleados de la empresa.

Se usarán instrumentos como encuestas y entrevistas estructuradas con el fin de percibir la interacción entre empleados así como también conductas relacionadas a las causas de los problemas de comunicación interna arrojados en la investigación cuantitativa.

Las encuestas ayudarán a conocer cómo se manejan las relaciones interpersonales entre empleados, la eficiencia de la comunicación interna y finalmente, el nivel de satisfacción de los empleados. Se utilizarán preguntas semi abiertas y cerradas, las cuales serán necesarias para saber sobre conductas, creencias, opiniones y razones sobre algún caso en particular.

La entrevista estructurada servirá para almacenar la mayor cantidad de información relevante, detallada y profunda para la investigación, en donde será fundamental una comunicación positiva y dinámica entre el entrevistado y el entrevistador. Las preguntas deberán ser inducidas a los temas a tratar, y tener una secuencia ordenada y lógica.

4.2.5 Población y muestreo

La población que va a ser estudiada es limitada, y serán los miembros de la fábrica Interfibra S.A. que suman 139 empleados, los cuales están divididos de la siguiente manera:

- Población A: 1 Directivo. Entrevista estructurada.
- Población B: 2 Administrativos contables. Encuestas
 - 14 Administrativos (secretaría y ventas). Encuestas
 - 122 Personas encargadas en la operación. Encuestas

La muestra investigada será un censo que abarcaría el 100% de los empleados (139) esto se debe a la posibilidad de tener un alcance a todos estos sin ninguna dificultad. Este censo dará resultados sin margen de error y se lo utilizará aplicando una entrevista estructurada y encuestas a toda la población restante para posteriormente tabular y analizar los datos obtenidos.

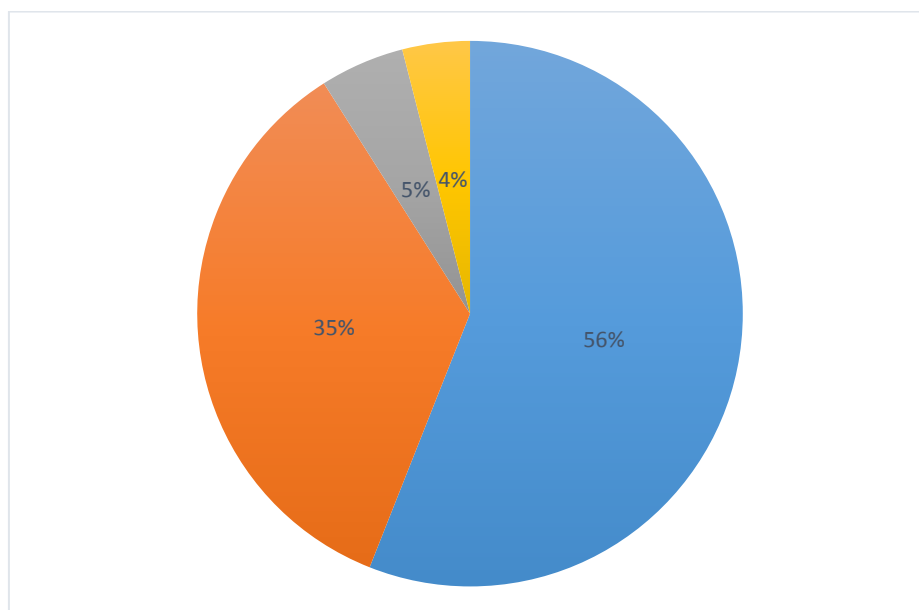
4.2.6 Encuesta

4.2.6.1 Diseño de la Encuesta (Ver Anexo 1)

4.2.6.2 Tabulación, análisis de datos y conclusiones

1. ¿Conoce usted la filosofía o misión de su empresa? (Qué es la empresa, qué pretende hacer, qué metas y propósitos tiene).

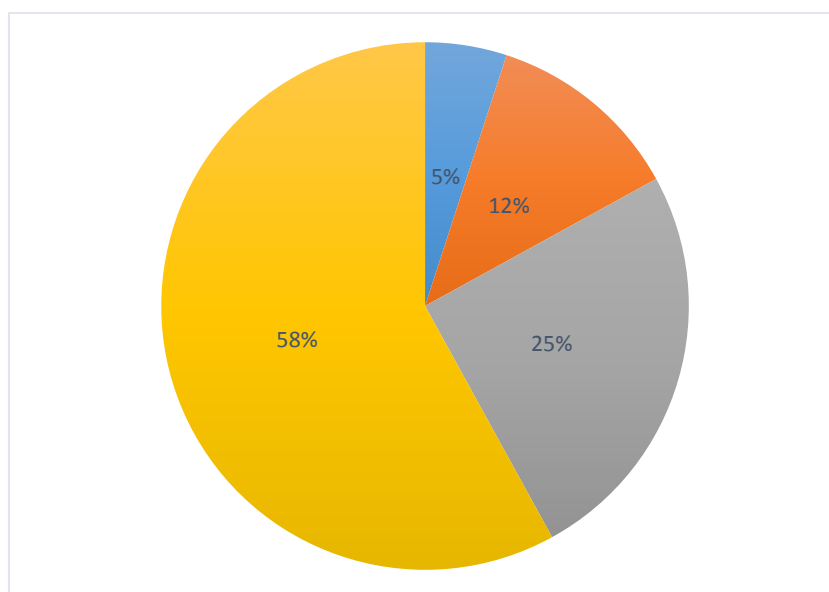
No la conozco	35%	49 personas
La conozco algo	56%	78 personas
La conozco bien	5%	7 personas
La conozco muy bien	4%	5 personas
TOTAL	100%	139 personas



Conclusión: Es notable que más de la mitad de encuestados conoce algo de la filosofía o misión de la empresa, no obstante un gran porcentaje (35%) no conoce en absoluto. Al ver estos resultados, se puede concluir que es importante que se difunda de manera intensiva y permanente la filosofía a todos los empleados.

2. Independientemente de su antigüedad en la empresa. ¿Puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes en su empresa desde su fundación?

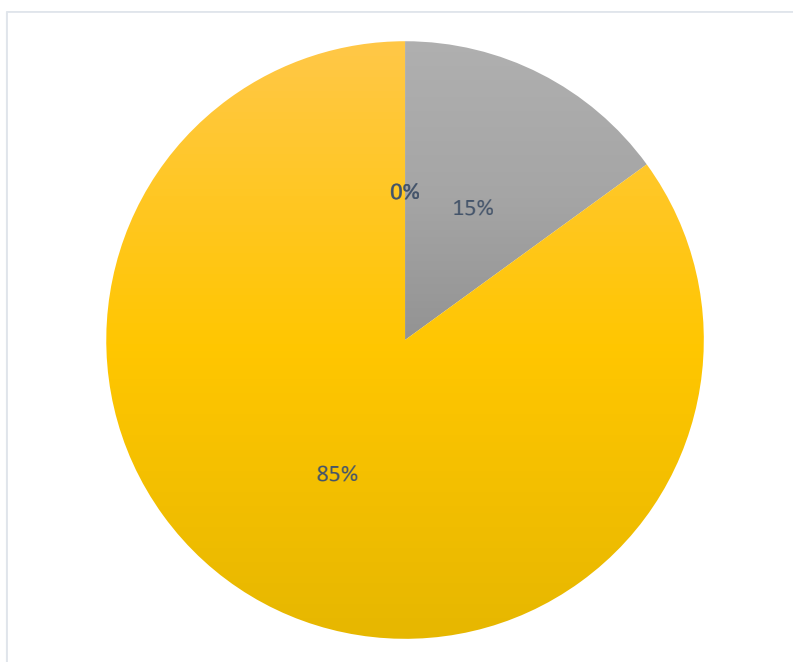
No sé destacarlos	5%	7 personas
Dudo si sabría destacarlos	12%	16 personas
Creo que puedo destacarlos	25%	35 personas
Puedo destacarlos con certeza	58%	81 personas
TOTAL	100%	139 personas



Conclusión: Casi el 60% del personal reconoce que hay valores o características que se han mantenido en el tiempo. Es importante notar que se ha cultivado grandes valores que se reconocen por la mayoría, sin embargo, se necesita establecer estrategias para que exista una cultura corporativa arraigada para que el 42% restante conozca y lo aplique en el día a día.

3. ¿Sabe usted quién es el propietario de su empresa?

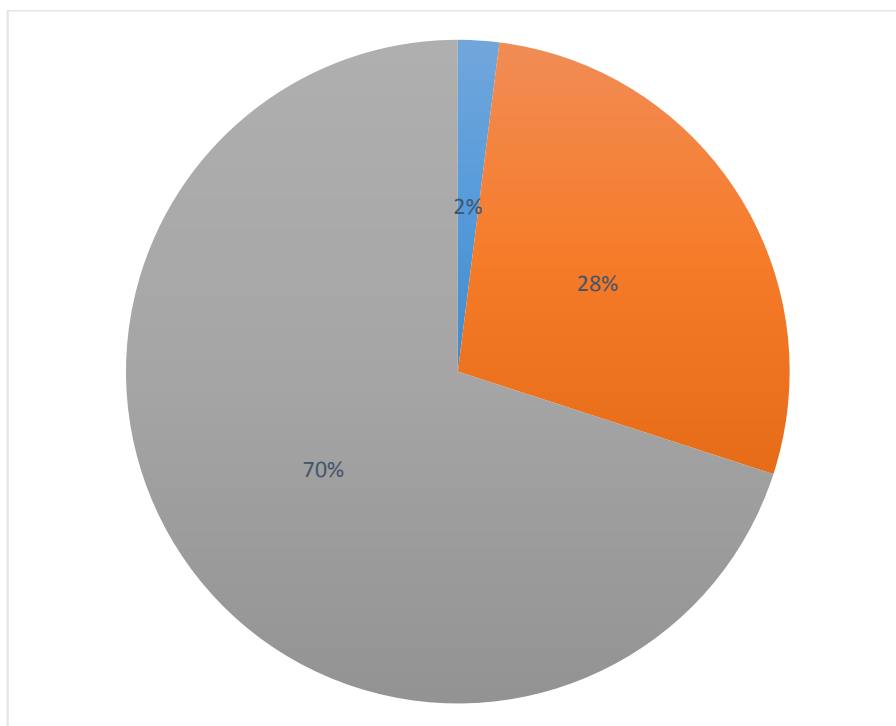
No lo sé	0%	0 personas
Dudo si lo sé	0%	0 personas
Lo sé en parte	15%	21 personas
Lo sé con certeza	85%	118 personas
TOTAL	100%	139 personas



Conclusión: La gran mayoría (85%) conoce con seguridad al propietario de la empresa, mientras que un 15% lo conoce en parte. No existe un empleado que lo desconozca. Es importante mantener estas cifras para un conocimiento integral de la empresa por parte de los trabajadores.

4. ¿Qué tan comprometido y motivado se siente con la empresa?

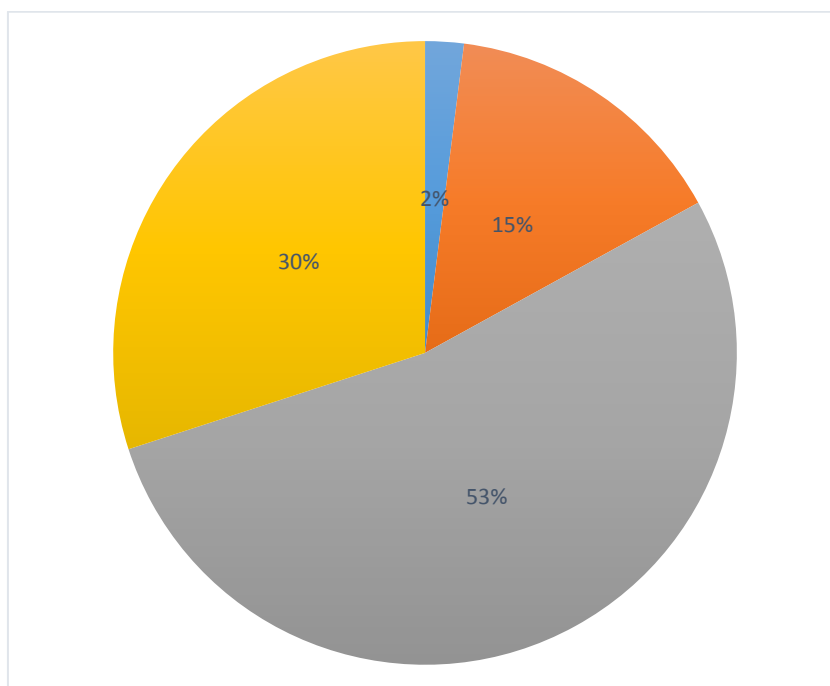
Nada	2%	3 personas
Parcialmente	28%	39 personas
Totalmente	70%	97 personas
TOTAL	100%	139 personas



Conclusión: El 70% se siente totalmente comprometido, el 28% parcialmente y el 2% nada. Sin embargo un importante porcentaje (30%) de los empleados no se siente comprometido y motivado del todo. De igual manera no existe un fuerte interés a actividades enfocadas en el personal y la empresa. Es importante trabajar en su cultura corporativa y su clima laboral para que no exista ningún empleado desmotivado o descomprometido.

5. En igualdad de condiciones profesionales y de salario. ¿se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar?

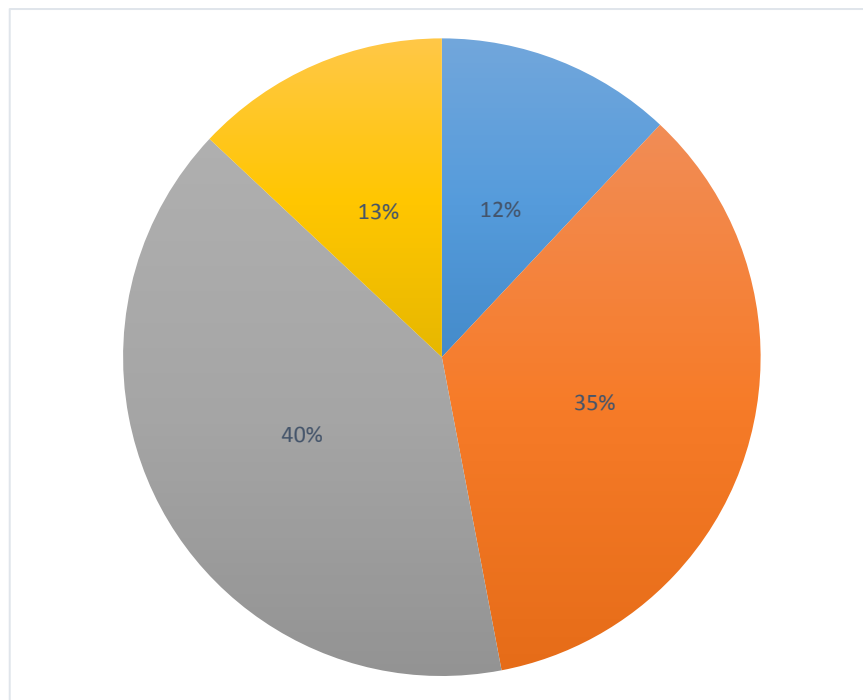
Sí, sin duda	2%	3 personas
Creo que sí	15%	21 personas
Creo que no	53%	73 personas
No, sin duda	30%	42 personas
TOTAL	100%	139 personas



Conclusión: El 53% de los empleados no cree que se cambiaría de empresa, seguido del 30% que está seguro de que se quedaría. Es importante que se trabaje con su cultura corporativa para que ese 17% que duda y asegura que se cambiaría de empresa en igual de condiciones, pueda cambiar su percepción y tener una empresa enteramente comprometida.

6. ¿Cómo calificaría las relaciones con su jefe inmediato?

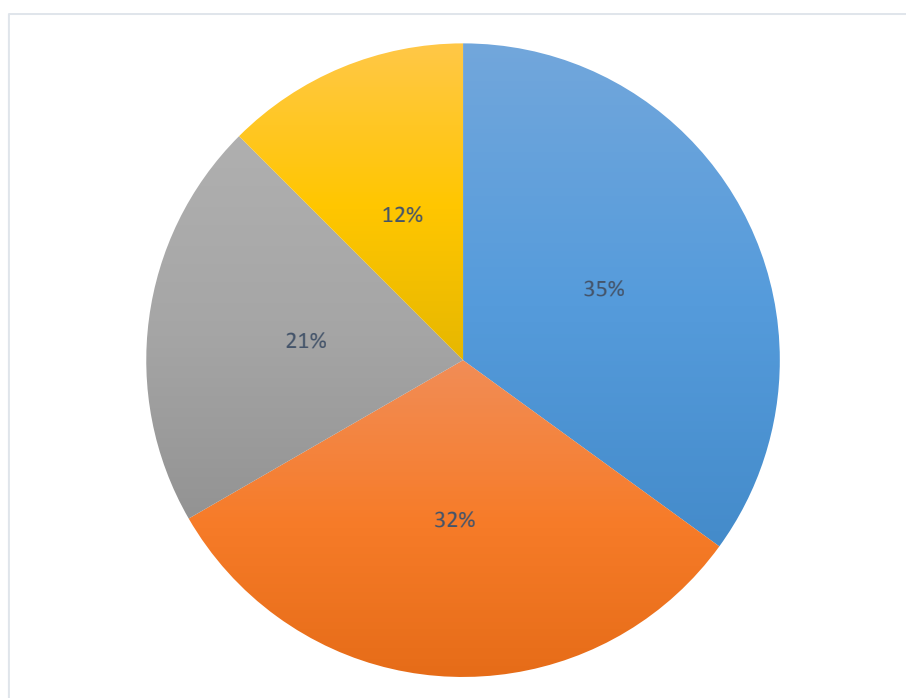
Malas	12%	16 personas
Regulares	40%	56 personas
Buenas	35%	49 personas
Muy buenas	13%	18 personas
TOTAL	100%	139 personas



Conclusión: El 40% del personal asegura que las relaciones con su jefe inmediato son regulares, seguido de un 35% que son buenas. Es importante que los jefes de cada área sean consecuentes con su gente a cargo para que no exista ningún descontento. Se deberá trabajar en el clima para que existan buenas relaciones interpersonales.

7. ¿Está satisfecho con su salario?

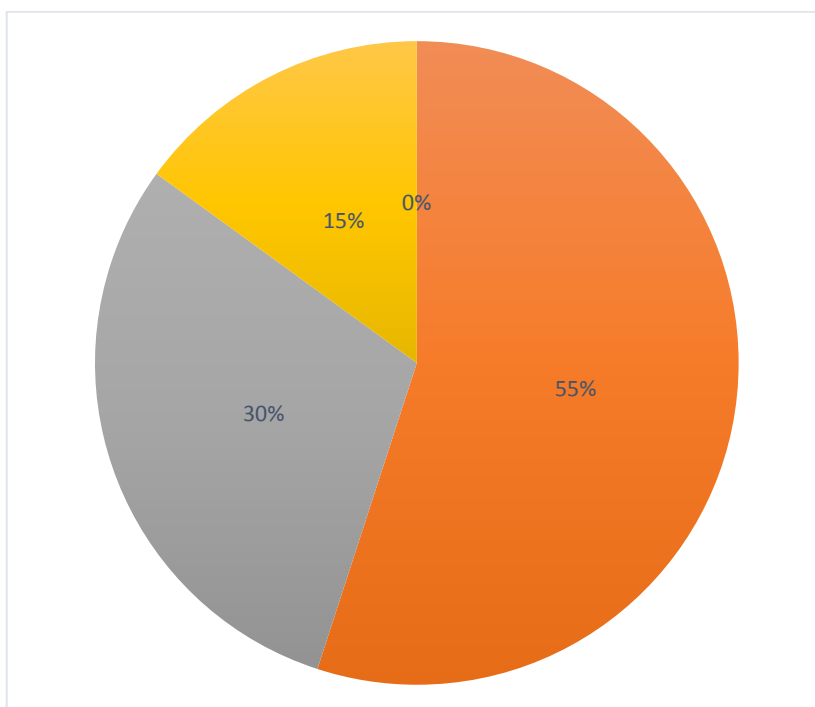
Nada	42%	58 personas
Poco	38%	53 personas
Bastante	15%	21 personas
Mucho	5%	7 personas
TOTAL	100%	139 personas



Conclusión: 42% de las personas no está nada satisfecho con su salario, seguido de un 38% que está pocamente satisfecho. La gran mayoría está nada y poco satisfecha con el salario recibido. Es importante notar que este tema es algo delicado ya que no hay mucha imparcialidad debido a que un empleado siempre aspira ganar más, no obstante, tener valores agregados como un buen clima laboral y cultura corporativa, marcará la diferencia.

8. ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo?

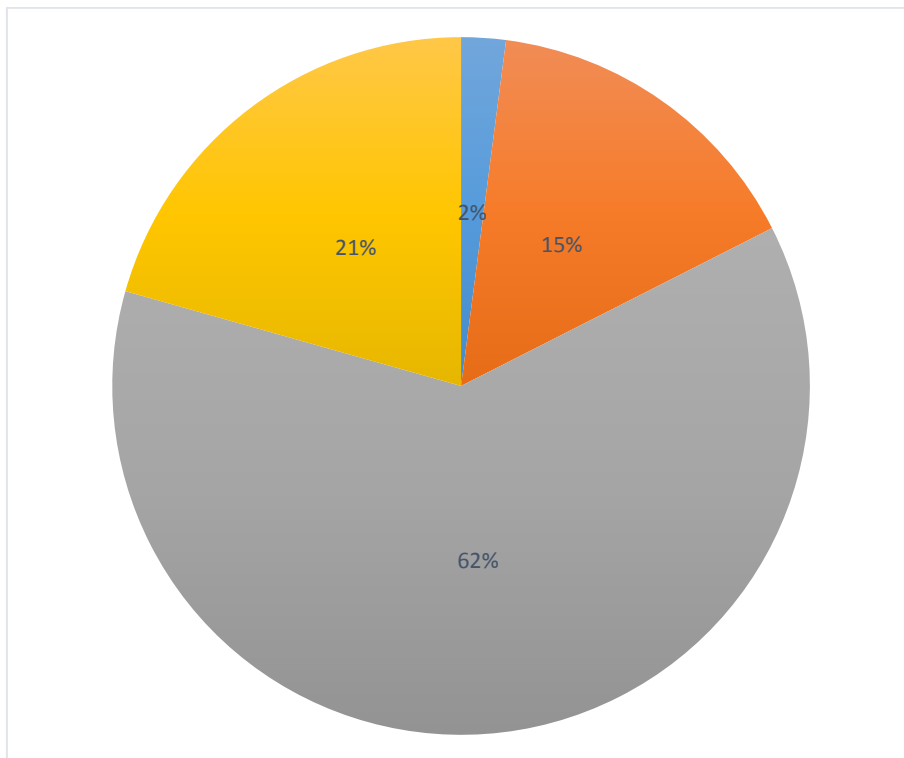
Nada	0%	0 personas
Poco	55%	76 personas
Bastante	30%	42 personas
Mucho	15%	21 personas
TOTAL	100%	139 personas



Conclusión: Es notable que los empleados reciben cierta cantidad de información acerca de su trabajo, el 55% dice que recibe poca, mientras que el 30% dice que bastante. En definitiva se debe reforzar este tema para que haya una permanente difusión de información con contenidos de interés general.

9. ¿Cómo valora la información recibida?

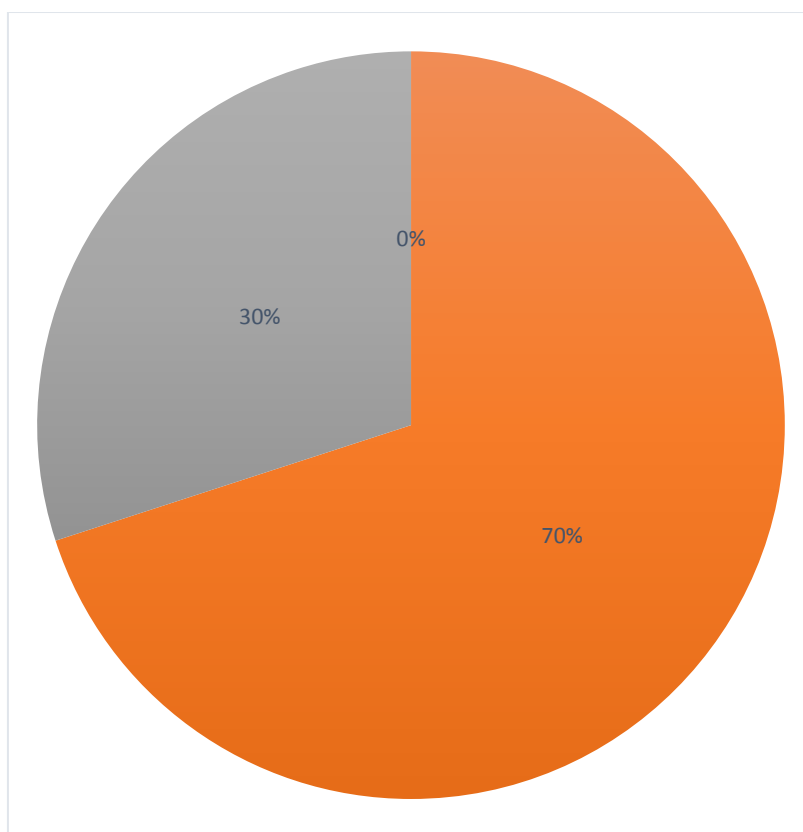
Es escasa y confusa	2%	3 personas
Es poco clara	15%	21 personas
Es suficiente	62%	86 personas
Es rica y abundante	21%	29 personas
TOTAL	100%	139 personas



Conclusión: El 62% de los involucrados piensa que la información recibida internamente es suficiente y que no hace falta un sistema de comunicación efectivo. De esta manera se debe trabajar para que la información sea emitida bajo un sistema adecuado y que este sea comprendida y aceptada por la gran mayoría de empleados.

**10. ¿Recibe periódicamente información sobre su empresa?
(movimientos de personal, planes, noticias etc.)**

No recibo información	0%	0 personas
Sí, a veces	70%	97 personas
Sí, periódicamente	30%	42 personas
TOTAL	100%	139 personas



Conclusión: El 70% de los encuestados asevera que recibe a veces información sobre su empresa. Es de vital importancia que la información sea transmitida bajo un sistema permanente para que los empleados estén constantemente entendidos de cualquier noticia o comunicado.

4.2.6.3 Conclusiones de las encuestas.

- Es importante dar una inducción o informar la filosofía corporativa ya que es desconocida por la mayoría de los empleados.
- Se debe trabajar en la cultura corporativa para fomentar valores institucionales para que estos puedan ser identificados por la totalidad del personal.
- Se recomienda al propietario de la empresa mantener una relación cercana con los empleados para que estos se sientan tomados en cuenta y lo puedan reconocer.
- Se necesita establecer mecanismos de motivación y pertenencia para que el 30% de los empleados que no se sientan del todo motivados puedan cambiar su opinión.
- Los empleados de Interfibra S.A. tienen una duda en permanecer o cambiar de empresa. Se debe trabajar en su sentido de pertenencia y compromiso.
- Se requiere fortalecer el vínculo entre los jefes inmediatos y los empleados para que pueda existir una mejor relación y desempeño.
- Una gran mayoría del personal considera que su remuneración no está acorde con su trabajo, opinan que debería aumentar su salario, sin embargo esto puede cambiar con un valor agregado como una cultura corporativa sólida.
- La comunicación interna en la empresa se usa con poca frecuencia pero de manera clara, la mayoría de la información dada es de manera verbal por lo que se recomienda fortalecer los canales verbales y visuales para asegurar que el mensaje llegue de manera efectiva al público interno.

- Es importante que la información sea constante bajo un sistema estructurado para que el personal sea permanentemente actualizado de cualquier noticia dentro de la empresa.

4.2.7 Entrevista

4.2.7.1 Diseño de la Entrevista (Ver anexo 2)

4.2.7.2 Conclusiones de la entrevista

- Los canales de comunicación interna en Interfibra son escritos y verbales, este último es el más utilizado por parte de los jefes a los empleados. La comunicación verbal es efectiva porque se puede corregir de manera sencilla en el caso que necesite algún cambio. La comunicación escrita es utilizada para informar nuevas políticas u órdenes de parte de los Directivos así como roles de pagos, diseños textiles etc.
- Existen solamente dos herramientas de comunicación, la cartelera informativa en la que se publica información una vez al mes y las reuniones de trabajo, que se realizan una vez por semana.
- Se debe implementar nuevas herramientas como un buzón de sugerencias, espacios para la retroalimentación y a futuro un intranet.
- Los encargados de la comunicación interna dentro de Interfibra S.A son el Directivo en conjunto con personas de Recursos Humanos, pero toman acciones básicas respecto a la comunicación interna.
- El personal administrativo se ocupa en específico de la comunicación organizacional interna, no obstante todos contribuyen dependiendo de las necesidades.
- La información interna es enviada mensualmente sobre capacitaciones y horario de reuniones, la mayoría del tiempo siempre difunden los mismos temas. El personal no presta atención a la información escrita. Prefiere seguir con sus labores que tomarse el tiempo de leer los comunicados.

- Existen políticas de comunicación básicas, no están explícitamente escritas en un manual, pero toda comunicación debe estar aprobada por el Directivo.
- La cultura corporativa es un aspecto poco hablado en la empresa pero que está arraigado en todos los empleados. Ellos no lo conocen como cultura corporativa sino como la personalidad empresarial.
- La misión y visión no son aprendidas de memoria por los empleados pero lo importante es que la saben aplicar y transmitir en sus resultados laborales.
- El personal administrativo y Directivo siempre tiene un contacto con el personal operativo y constantemente están recalcando valores y normas. Es un trabajo que se realiza de manera verbal.
- El clima laboral es un tema que nunca se lo deja de lado. Hay conciencia de que un clima favorable da resultados positivos.
- Existe un campeonato de fútbol que se realiza anualmente con las empresas del sector, en donde se fomenta el compañerismo, el trabajo en equipo entre otras cosas.
- Las capacitaciones son escasas, se realizan solamente cuando existe una nueva maquinaria para las telas, y consiste en una conferencia realizada por la Cámara Textil del Ecuador.
- La imagen interna es positiva, eso se lo puede comprobar por los resultados productivos y la poca rotación de personal que posee la empresa.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Introducción

Como ya se conoció los resultados del pasado capítulo, a continuación se presenta el FODA en base a las conclusiones de la investigación. Posterior a esto se realizará el plan estratégico de comunicación para proponer estrategias y acciones en base de objetivos planteados, para la mejora y fortalecimiento de la comunicación interna en Interfibra S.A.

5.2 FODA

Tabla 3: FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación permanente al personal administrativo y operativo. - Buena disposición para la mejora de procesos internos. - Cómodo presupuesto. - Comodidad y ergonomía en puestos de trabajo (indumentaria de seguridad acorde a las tareas. Espacio suficiente para desenvolverse sin preocupación). 	<ul style="list-style-type: none"> - Cómodo posicionamiento en el mercado. - Posibilidad de sumar nuevos segmentos creando una gama de productos para diferentes públicos. - Lograr nuevas líneas de producción derivados de la materia prima como vestimentas, cobijas, etc.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Bajo sentido de pertenencia en empleados. - Falta de interés respecto a temas relacionados con la empresa y su personal. - Escaso compromiso para un sistema de comunicación - Baja motivación. - Rotación de personal media. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejor sistema de comunicación de la competencia. - Rechazo a nuevas tecnologías, o nuevos equipos para el desarrollo de sus actividades. - Cambios constantes en los estándares de calidad impuestos por el Estado.

5.3 Objetivos del Plan de Comunicación

5.3.1 Objetivo General

Fortalecer la comunicación interna de Interfibra S.A. con el fin afianzar el clima laboral y cultura corporativa para mejorar los vínculos con su público estratégico.

5.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer mecanismos para el fortalecimiento de su cultura corporativa.
- Implementar herramientas que fomenten la integración y el clima laboral.
- Instaurar un mecanismo correcto de comunicación interna para la facilitación de información.

5.4 Públicos

5.4.1 Directivo

En Interfibra S.A., es una empresa que se compone de un solo directivo quien es la cabeza de todo el organigrama. Es un empresario que conoce cada proceso de su empresa y a todos sus integrantes. El directivo está consiente que deben existir cambios en la comunicación interna y ha dado todas las facilidades para la investigación. El será el responsable directo de la ejecución de esta propuesta.

5.4.2 Administrativo

El público administrativo está compuesto por 16 personas que se encargan de la parte contable, ventas y recursos humanos. Es importante notar que no existe una persona especializada en comunicación, no obstante, recursos humanos se encarga de estos temas.

5.4.3 Operativo

Es el área con mayor número de empleados en la empresa, cuenta con 122 personas encargadas en la mano de obra, fabricación, tratamiento y producto final del textil. Tras la investigación, se pudo identificar que en esta área es donde más se tiene que trabajar en comunicación interna.

5.5 Matriz estratégica

Objetivo General	Objetivos Específicos	Público	Estrategia
Fortalecer la comunicación interna de Interfibra S.A. con el fin afianzar el clima laboral y cultura corporativa para mejorar los vínculos con su público estratégico.	Establecer mecanismos comunicativos para el fortalecimiento de su cultura corporativa.	Interno	Crear herramientas formales para reforzar conocimiento sobre la misión, visión y valores.
	Implementar herramientas que fomenten la integración y el clima laboral	Interno	<p>Crear mecanismos de recreación y actividades extra institucionales.</p> <p>Fortalecer la importancia del trabajo en equipo.</p>
	Instaurar un mecanismo correcto de comunicación interna para la facilitación de información.	Interno	Implementar un sistema efectivo de comunicación interna. Organizar actividades formales para la preparación del personal en temas de comunicación.

Objetivo 1: Establecer mecanismos comunicativos para el fortalecimiento de su cultura corporativa.		
Estrategia	Acciones	Responsable
<p>Crear herramientas formales para reforzar conocimiento sobre la misión, visión y valores.</p>	<p>Uniforme. Se utilizará camisetitas de trabajo que aludan los valores corporativos con mensajes en la parte delantera dirá "Yo trabajo honestamente"; "Yo elaboro calidad"; "Soy creativo"; "Contribuyo con el medio ambiente". (Ver anexo)</p> <p>Manual de inducción. Se diseñará un manual de inducción para el personal actual y el entrante para que pueda conocer la empresa, su directivo, el organigrama, las áreas, misión, visión, valores. (Ver anexo)</p> <p>Fondo de pantalla en computadoras y televisiones corporativas con el objetivo de impartir permanentemente la misión, visión, valores. (Ver anexo)</p>	<p>Directivo</p> <p>Recursos Humanos</p>

Objetivo 2 : Implementar herramientas que fomenten la integración y el clima laboral.		
Estrategia	Acciones	Responsable
<p>Crear mecanismos de recreación y actividades extra institucionales.</p>	<p>Actividades recreativas . Campeonato anual de fútbol entre empresas del mismo sector que se realizará en el mes de septiembre, campeonato de 40 en fiestas de Quito, amigo secreto previo a navidad.</p> <p>Compañero estrella. Mención al mejor trabajador del mes en cada área. Se establecerán parámetros de puntualidad, efectividad a la hora de alcanzar los objetivos de producción, y la votación mensual de cada empleado para conocer el compañero que más fomentó el trabajo en equipo. Se publicará al compañero estrella en la cartelera y la intranet y se le reconocerá con un día al mes de vacación.</p>	<p>Directivo</p> <p>Recursos Humanos</p>

<p>Fortalecer la importancia del trabajo en equipo.</p>	<p>Interplanta . Se entregará a cada equipo de trabajo una semilla de planta para interiores. Ellos se encargarán de regar agua, cuidar y hacer crecer a la planta saludablemente. Se reconocerá al equipo cada 6 meses en la cartelera e intranet y se les premiará con descuentos en los productos de la empresa. Esto ayudará al trabajo en equipo y será como una actividad que fomentará a la integración y ocupación de un tema extra laboral con los empleados.</p> <p>Stickers en las herramientas de trabajo como máquinas textiles o computadoras con mensajes que fomenten y recuerden lo importante que es trabajar a favor de todos. (Ver anexo)</p>	<p>Directivo</p> <p>Recursos Humanos</p>
---	---	--

Objetivo 3: Instaurar un mecanismo correcto de comunicación interna para la facilitación de información.		
Estrategia	Acciones	Responsable
Implementar un sistema efectivo de comunicación interna.	<p>Intrafibra. Sistema de Intranet en el cual tendrán los temas sobre la misión, visión, valores, el organigrama, directivo, las capacitaciones, compañero estrella, actividades recreativas, nuevos empleados, cumpleaños, sugerencias etc. Los encargados de esta información serán Recursos Humanos. (Ver anexo)</p> <p>Reuniones con todas las áreas para que de esta manera no existan malos entendidos y sepan cómo proceder a la hora de enviar un mensaje al personal en general. De igual manera son espacios de retroalimentación para conocer sus dudas o sugerencias. Se establecerán reuniones una vez al mes en la sala de reuniones.</p> <p>Taller Intrafibra a todo el personal sobre la plataforma de intranet para que puedan utilizarlo permanentemente. Esta capacitación se hará una sola vez para todo el personal y RRHH se encargará de capacitar al nuevo personal.</p> <p>Cartelera informativa. Proporcionar a la empresa un ejemplo de cómo se debe utilizar la cartelera informativa, es decir, posición textos, colores llamativos, información sencilla y actualizada. (Ver anexo)</p>	<p>Directivo</p> <p>Recursos Humanos</p>

<p>Organizar actividades formales para la preparación del personal en temas de comunicación .</p>	<p>Contratación de un asesor externo en Comunicación Corporativa. Servirá para asesorar al personal de Recursos Humanos así como al Directivo para poder aplicar el plan así como los proyectos comunicacionales (internos y externos) que se desarrollen dentro de la empresa. En una primera instancia se lo contratará por 6 meses.</p> <p>Capacitación RRHH . Se instruirá a las personas encargadas de publicar información en intranet. En esta capacitación se tratarán temas como la calidad de información publicada, el mensaje, lenguaje sencillo, periodicidad, estética, etc. Se realizará una sola vez al año.</p> <p>Capacitación Directivo. Siendo una empresa con una sola cabeza, es importante que el directivo tenga capacidad de emitir mensajes que correspondan con un lenguaje adecuado, mediante canales orales y escritos. Se contratará un comunicador corporativo para la capacitación y se efectuará en un seminario de 1 semana en todo el año.</p>	<p>Directivo</p> <p>Recursos Humanos</p>
---	---	--

5.6 Cronograma

Acciones	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Uniforme	x	x	x	x										
Manual de Inducción	x	x	x	x										
Fondo de pantalla	x	x	x	x				x	x	x	x	x		
Actividades recreativas			x	x	x	x						x	x	x
Compañero estrella		x	x		x		x		x		x		x	
Interplanta	x					x							x	
Stickers		x	x	x	x									
Intrafibra			x	x	x	x								
Reuniones	x	x	x		x		x		x		x		x	
Taller Intrafibra					x									
Contratación Comunicador Corporativo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Capacitación RRHH					x	x								
Cartelera informativa.		x												
Capacitación Directivo		x												

5.7 Presupuesto

Acciones	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Observaciones
Uniforme	138	\$ 5	\$ 690	
Manual de Inducción	300 Manuales Diseño	\$ 3 \$50	\$ 950	
Fondo de pantalla	\$ 0	\$ 0	\$ 0	No habrá que invertir. Existen computadoras en la empresa y el modelo de fondo de pantalla se entregará como anexo
Actividades recreativas.	2 balones de fútbol 4 juego de naipes 138 Regalo navideño	\$ 20 \$ 2.50 \$ 5.50	\$ 40 \$ 10 \$ 759	
Compañero estrella	1 resma de papel para votación mensual	\$ 3.20	\$ 3.20	
Interplanta	15 Semillas de planta de interior. 15 masetas recicladas de materia prima. 1 costal de tierra fértil	\$ 2.50 \$ 0 \$ 3	\$ 2.50 \$ 0 \$ 3	Se reciclará envases en desuso
Stickers	100 Stickers personalizados tamaño 10 cmx5cm	\$ 0.10	\$ 10	

Intrafibra	2 Diseñadores Gráficos	\$ 1000	\$2000	
Reuniones	● 1 infocus	\$ 0	\$ 0	
Taller Intrafibra	2 Diseñadores Gráficos Materiales de trabajo ● 1 infocus ● 138 folletos informativos	\$ 0 ● \$ 0 ● 30	\$ 30	El precio del rubro anterior por la creación del Intranet incluye la inducción. Ya cuentan con un infocus en la empresa.
Contratación Comunicador Corporativo	1 Especialista en Comunicación Corporativa	\$ 1000	\$ 1000	
Capacitación RRHH	2 Diseñadores Gráficos Materiales de trabajo ● 1 infocus	\$ 0	\$ 0	El precio del rubro anterior por la creación del Intranet incluye la capacitación.
Cartelera informativa.	1 Especialista en Comunicación Corporativa	\$ 250	\$ 250	
Capacitación Directivo	1 Especialista en Comunicación Corporativa	\$ 250	\$ 250	

Subtotal	\$ 5997.7
5 % Imprevistos	\$ 299.89
Presupuesto Total (USD)	\$ 6297.59

5.8 Evaluación

OBJETIVO ESPECÍFICO	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	ACCIONES	INSTRUMENTO	INDICADOR
Establecer mecanismos comunicativos para el fortalecimiento de su cultura corporativa.	Informativo	Básico Medio	Uniforme Manual de Inducción Fondo de pantalla	Sondeo de opinión Conteo de entrega Sondeo de opinión	# de respuesta positivas/ # total de encuestados # Manuales entregados / # personas nuevas que ingresan a la empresa. # de respuesta positivas/ # total de encuestados
Implementar herramientas que fomenten la integración y el clima laboral.	Motivacional	Medio	Actividades recreativas Compañero estrella Interplanta Stickers	Conteo Conteo Conteo Conteo	# de asistentes / # total de empleados # reconocimientos entregados / # total de empleados # de plantas cuidadas / # de plantas entregadas # de stickers entregados / # de stickers elaborados
Instaurar un mecanismo correcto de comunicación interna para la facilitación de información.	Informativo Motivacional	Básico Medio	Intrafibra Taller Intrafibra Capacitación RRHH Capacitación Directivo Cartelera informativa	Conteo Conteo Conteo Entrevista Conteo	# visitas / Tiempo de exposición del mensaje # de convocados / # de asistentes # de convocados / # de asistentes # de respuesta positivas / # total de preguntas # de carteleras propuestas / # carteleras instaladas

5.9 Conclusiones

- El personal de RRHH y el directivo necesitan una instrucción apropiada para poder transmitir eficazmente todo tipo de mensajes dentro de la empresa.
- Es importante que las acciones propuestas sean un compromiso para todo el personal involucrado.
- La buena predisposición de parte del directivo es un buen comienzo para la aplicación de la propuesta.
- Las capacitaciones son actividades de vital importancia en donde los empleados tienen la oportunidad de crecer laboralmente y contribuir con un mejor desarrollo dentro de las actividades de la empresa.
- La cultura corporativa debe ser identificada por sus públicos, para originar una relación conjunta entre el personal, aumentando la motivación paulatinamente y crear un clima laboral favorable.
- Una cultura corporativa fuerte incita a un clima apropiado y esto da como principal resultado una satisfacción laboral. Paralelamente se genera un compromiso importante a la hora de desarrollar las actividades y posteriormente cumplir las metas previamente establecidas.
- Es importante que la cultura corporativa sea positiva para que esta influya en la comunicación interna de la organización, logrando de esta manera que los propios comportamientos, valores, normas y creencias de los trabajadores ayuden a un clima óptimo de trabajo y resurja una alta motivación y compromiso dentro de la misma.

5.10 Recomendaciones

- Es importante que el personal capacitado y asesorado aplique lo aprendido por el profesional en comunicación corporativa para una óptima ejecución del plan.

- Se recomienda que el plan propuesto sea tomado en cuenta de forma íntegra por todos los miembros de la empresa. Las acciones resultarán sencillas si existe una predisposición de parte de todo el equipo.
- El directivo podrá asegurar un flujo comunicacional de dos sentidos, tanto descendente como ascendente si se apega al plan propuesto.
- Es fundamental mantener de manera permanente un cronograma de capacitaciones y talleres para que el personal pueda adquirir nuevas aptitudes y a la vez sentirse a gusto con la empresa por el esfuerzo brindado.
- La cultura corporativa será infundida a todo su personal si el plan es aplicado de manera correcta.
- Es recomendable tener siempre una buena predisposición con toda nueva actividad que se instaure en la empresa, esto creará un ambiente positivo con todo el personal.

REFERENCIAS

- Caldevilla Domínguez, D. (2010). *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Madrid, España: Visión Libros
- Capriotti, P., (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga, España: Ariel
- Castro, B. (2007). *El auge de la Comunicación Corporativa*. Sevilla, España: Creative Commons
- Chiang, M., Martin, M. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: R.B. Servicios Editoriales S.L.
- Chiavenato, I., (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico D.F, Mexico: McGraw-Hill Interamericana
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Combes, L. (s.f.). *Análisis de las metodologías para evaluar la cultura corporativa y construcción de un nuevo modelo*. Recuperado el 15 de Abril de 2014 de <http://www.scribd.com/doc/35680702/CULTURA-CORPORATIVA>
- Costa, J. (1993). *Identidad corporativa*. México, D.F., México: Trillas.
- Costa, J. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujia.
- Costa, J. (2010). *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Costa Punto Com.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales. Ritos y rituales de la vida organizacional*. Mexico: Editorial Sudamericana
- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid, España: DIAZ DE SANTOS S.A.
- Lessem, R. (1992). *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Niqui Espinosa, C. (2011). *La comunicación es vida: Reflexiones eclécticas sobre tics y contenidos audiovisuales*. Barcelona, España: Editorial

UOC.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw – Hill / Interamericana Editores, SA. DE C.V.
- Thévenet, M. (19992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid, España: DIAZ DE SANTOS S.A.
- Villafañe, J. (2008). *Gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, España: Pirámide
- Villafañe, J. (febrero, 2012). *La comunicación intangible: reinventar la comunicación empresarial: Los principios de la comunicación intangible*, 93(8). Recuperado de http://www.villafane.com/data/pdf/La-comunicacion-intangible---reinventar-la-comunicacion-empresarial.pdf_226.pdf

ANEXOS

ANEXO 1 Diseño de la Encuesta

Sexo: Masculino () Femenino ()

Área de trabajo:

Indicaciones: Marque con una X la respuesta con la que usted se sienta más identificado(a). Los resultados recabados serán anónimos. Se agradece su tiempo y colaboración.

CULTURA CORPORATIVA

1. ¿Conoce usted la filosofía o misión de su empresa? (Qué es la empresa, qué pretende hacer, qué metas y propósitos tiene).

- No la conozco ()
- La conozco algo ()
- La conozco bien ()
- La conozco muy bien ()

2. Independientemente de su antigüedad en la empresa. ¿Puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes en su empresa desde su fundación?

- No sé destacarlos ()
- Dudo si sabría destacarlos ()
- Creo que puedo destacarlos ()
- Puedo destacarlos con certeza ()

3. ¿Sabe usted quién es el propietario de su empresa?

- No lo sé ()

- Dudo si lo sé
- Lo sé en parte
- Lo sé con certeza

4. ¿Qué tan comprometido y motivado se siente con la empresa?

- Nada
- Parcialmente
- Totalmente

CLIMA LABORAL

5. En igualdad de condiciones profesionales y de salario. ¿se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar?

- Sí, sin duda
- Creo que sí
- Creo que no
- No, sin duda

6. ¿Cómo calificaría las relaciones con su jefe inmediato?

- Malas
- Regulares
- Buenas
- Muy buenas

7. ¿Está satisfecho con su salario?

- Nada
- Poco
- Bastante
- Mucho

COMUNICACIÓN INTERNA

8. ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo?

- Nada
- Poca
- Bastante
- Mucho

9. ¿Cómo valora la información recibida?

- Es escasa y confusa
- Es poco clara
- Es suficiente
- Es rica y abundante

10. ¿Recibe periódicamente información sobre su empresa? (movimientos de personal, planes, noticias etc.)

- No recibo información
- Sí, a veces
- Sí, periódicamente

¡Muchas gracias por su tiempo!

ANEXO 2 Diseño de la Entrevista

- *¿Qué canales de comunicación interna posee la empresa?*

Bueno yo entiendo por canal, la manera en cómo se transmite la información, siempre tenemos información en las carteleras pero en mi opinión es importante hablar con las personas. Prefiero este canal porque es fácil que las personas me entiendan en las reuniones y yo pueda conocer sus opiniones; aparte es un canal recursivo. Pero estoy consciente que se deben implementar nuevos canales como un buzón de opiniones y una plataforma que nos ayude a comunicarnos entre todos.

- *¿Ya que no existe un departamento de comunicación, tienen personal especializado para elaborar esta función?*

La comunicación siempre ha sido dirigida por mí pero siempre pasa por los chicos de Recursos Humanos. Como te comenté no hay nadie en específico en esta labor pero si se presenta alguna necesidad, siempre puedo contar con ellos.

- *¿Con qué frecuencia envían información interna al personal?*

Esta información es emitida más o menos mensualmente por los canales que lo hablamos. Ahí informamos sobre las capacitaciones que les toca al grupo operativo o al administrativo y también el horario de las reuniones con los jefes de cada área con su equipo. Siento que no es muy efectiva ya que muchas veces no leen y llegan impuntuales o no asisten a donde se los convoca.

- *¿Qué políticas de comunicación interna existen en Interfibra?*

Las políticas de comunicación interna no se encuentran plasmadas en algún libro o papel, cada que se emite alguna reglamentación siempre debe ser aprobada por mí.

- *¿Cómo calificaría la cultura corporativa de su empresa?*

Creo que existen varios significados para la cultura corporativa, aquí la conocemos como la personalidad empresarial y creo que a pesar de que no lo hablemos literalmente, se puede sentir que está arraigado en los empleados de esta empresa.

- *¿De qué forma se ha preocupado la empresa por fomentar comportamientos, normas, principios, valores, interacciones, entre sus integrantes?*

Es importante que en el día a día las personas que tienen mayor jerarquía vayan aplicando estos comportamientos, principios y valores a su equipo, porque así es como se da un buen ejemplo. Siempre ha sido de manera verbal.

- *¿Cómo calificaría el clima laboral en la empresa?*

El clima en mi empresa es algo que siempre lo tengo presente, soy de las personas que consideran que si hay un contento masivo, la producción siempre va a ser positiva. Haría siempre todo por mantener un ambiente ameno y que las personas hagan su trabajo no solo por un sueldo sino porque en realidad es donde pasan más tiempo en sus días, su segundo hogar.

- *¿De qué manera se ha preocupado la empresa por fortalecer el trabajo en equipo? ¿Qué actividades se han realizado en mejora del clima laboral?*

Es por eso que cada año realizamos entre colegas un campeonato de fútbol entre empresas del sector, es un lindo ambiente en donde pueden recrearse.

- *¿Qué capacitaciones ha recibido el personal? ¿Cuál ha sido el nivel de asistencia a capacitaciones?*

Gracias a Dios tenemos varias capacitaciones en el año, pues contamos con el apoyo del Ministerio y de la Asociación. Son contadas las capacitaciones en el año pero tenemos una buena acogida con nuestra gente, porque no hay sentimiento más lindo que el sentir que aprendes algo nuevo cada día.

- *¿Cómo percibe la imagen interna de la organización y cómo la perciben los empleados?*

Como te comenté antes, si hay un buen ambiente eso se refleja netamente en los resultados de la empresa, y también por la poca rotación del personal.

Creo que esto de la imagen empresarial es una cadena, si en casa hay un buen ambiente, es muy difícil que la gente que nos ve del exterior pueda decir lo contrario.

ANEXO 3 MANUAL DE INDUCCIÓN



MANUAL DE INDUCCIÓN

2015

ANEXO 4 UNIFORME



ANEXO 5 FONDO DE PANTALLA



Misión

Anticipar las necesidades y expectativas de los clientes mediante el abastecimiento de productos textiles que les generen valor y calidad a ellos.

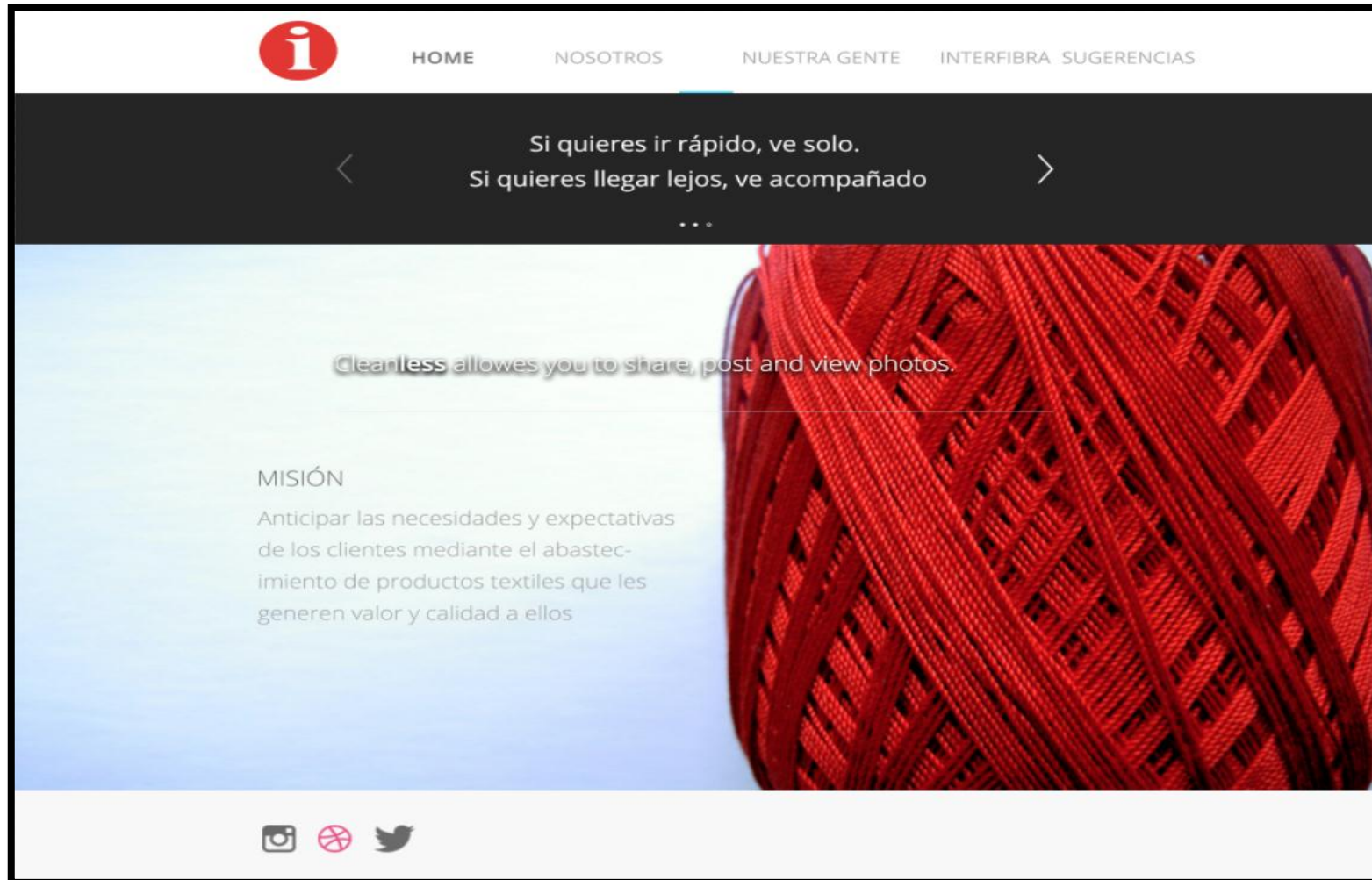
Visión

Interfibra S.A. será reconocida como la empresa ecuatoriana líder en el campo textil caracterizada por el cumplimiento y entrega de productos innovadores y de alta calidad, utilizando tecnología de punta, con personal especializado.

ANEXO 6 STICKERS



ANEXO 7 INTRAFIBRA



ANEXO 8 CARTELERA INFORMATIVA

