



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL CLIMA  
LABORAL Y SENTIDO DE PERTENENCIA EN ISATEX.

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

Profesora Guía  
Mgs. Grace Zurita

Autor  
Juan Pablo Hayek Ponce

Año  
2014

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el 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”

---

Grace Zurita  
Magister  
C.I: 1704649324

### **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”

---

Juan Pablo Hayek Ponce  
C.I: 1714211883

## **AGRADECIMIENTO**

A mí familia que siempre estuvo presente cuando los necesite, a Grace Zurita una excelente profesora que guío mi camino en este trabajo, a todo Isatex, y a mi novia amada, Alejandra, TE AMO.

## **DEDICATORIA**

A mí novia, familia, amigos y sobre  
todo a D10S.

“Poder decir adiós es crecer”

Gustavo Cerati 1959-2014

## RESUMEN

Este trabajo es una investigación basada en la teoría, sobre la relación que tienen los empleados dentro de Isatex, así como, que sienten por el lugar donde trabajan. Para ello se ha basado en la teoría humanista y en tres ejes fundamentales: la comunicación interna, el sentido de pertenencia y el clima laboral. Estas variables ayudan a entender mejor, sobre el proceso en el que se encuentra la comunicación dentro de la empresa.

Diversas teorías de comunicadores corporativos como: Francisca Morales, Alejandro Formanchuk, Federico Gan, David Caldevilla, entre otros; fueron el apoyo para la construcción de un marco teórico que permitió trabajar las categorías de investigación para el desarrollo de la metodología de investigación que finalmente concluye en la presentación de una propuesta de un plan de mejoramiento de la comunicación interna y del sentido de pertenencia de Isatex.

Para obtener resultados pertinentes que permitan mejorar el clima laboral, se utilizó el enfoque multimodal utilizando encuestas los empleados de la empresa, y entrevistas tanto al Ing. Luis Issa Yarad Gerente General como a los supervisores, de esta manera se logró obtener la opinión y datos de cada una de las personas que aportan en las estrategias que se construyeron para fortalecimiento del sentido de pertenencia.

Los resultados de este trabajo se reflejan que es importante motivar a los empleados para lograr mayor compromiso así como Gerencia debe crear vínculos directos con los distintos departamentos para crear personas proactivas que apoyen el crecimiento de la empresa.

La finalidad de este trabajo es contribuir con las relaciones interpersonales y mejorar en la comunicación interna, comprometiendo a todos los que hacen Isatex.

## **ABSTRACT**

This research document has been developed over the relation among the employees of Isatex as how they feel about their working place. Based on Humanistic Theory and three mainstays: internal communication, sense of ownership and working environment. Those mainstays gave us a better understanding of the actual state of Isatex (internally speaking).

Theories of different corporate communicators such as: Francisca Morales, Alejandro Formanchuk, Federico Gan, David Caldevilla, among others, were the support of the theoretical frame. An assessment that allowed me to develop the methodology that was applied during the investigation, which lead me into providing an improvement plan over the internal communication and the sense of ownership of the employees towards Isatex.

In order to accomplish the best results for the working environment, this work used a multi-modal approach that included: employee survey and research interviews with Ing. Luis Issa Yarad -chief executive- as well as the supervisors. This way I managed to gather information, personal opinions and data; that was really useful to shape the improvement plan, which I already mention, paying special attention on the ownership sense.

The results and conclusions on this research paper reflect on the high importance and relevance that the employers shut put on a constant motivation of the management to create ties between other areas.

The goal should be to promote proactive employees that care for their working place, to develop a compromise with it. Take care of the inter-relations, work on the internal communication and work towards having a pleasant working environment at Isatex.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. CAPÍTULO I. IDENTIDAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA.....</b>	<b>3</b>
1.1 IDENTIDAD CORPORATIVA.....	3
1.2 SENTIDO DE PERTENENCIA E IDENTIDAD .....	3
<b>2. CAPÍTULO II. EL CLIMA LABORAL PARA LA MEJORA DE LAS RELACIONES DENTRO DE ISATEX.....</b>	<b>9</b>
2.1 CLIMA LABORAL: DEFINICIONES .....	9
2.2 MOTIVACIÓN EN EL CLIMA LABORAL .....	12
2.3 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL.....	13
2.4 VARIABLES DEL CLIMA LABORAL .....	14
2.4.1 Independencia .....	15
2.4.2 Condiciones físicas.....	15
2.4.3 Liderazgo .....	15
2.4.4 Relaciones .....	15
2.4.5 Reconocimiento .....	16
2.4.6 Remuneraciones.....	16
2.5 PRINCIPIOS PARA TENER UN BUEN CLIMA LABORAL .....	18
<b>3. CAPÍTULO III. COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE LAS EMPRESAS .....</b>	<b>20</b>
3.1 DEFINICIÓN.....	20
3.2 TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN APLICADAS A LA ORGANIZACIÓN.....	21
3.3 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	22
3.4 TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	25
3.4.1 Comunicación Formal:.....	25
3.4.2 Comunicación Informal: .....	26
3.4.3 Tipos de comunicación interna .....	26



3.5 PROBLEMAS DE LA COMUNICACIÓN .....	28
<b>4. CAPÍTULO IV. LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>31</b>
4.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL: DEFINICIÓN.....	31
4.2 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	32
4.3 CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	34
4.4 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	36
<b>5. CAPÍTULO V. HISTORIA.....</b>	<b>38</b>
5.1 HISTORIA .....	38
5.2 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	38
5.3 Misión y visión de Isatex .....	42
<b>6. CAPÍTULO VI. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA</b>	
<b>LABORAL Y SENTIDO DE PERTENENCIA .....</b>	<b>43</b>
6.1. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	43
6.1.1 Preguntas de investigación .....	43
6.1.2 Objetivos .....	43
6.1.3 Enfoque Metodológico.....	44
6.1.4 Propósito .....	44
6.1.5 Tipos de estudios o alcance .....	44
6.2. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE MUESTRA.....	45
6.2.1 Determinación de población .....	45
6.2.2 Muestra y Muestreo.....	45
6.2.3 Método .....	45
6.2.4 Técnicas de investigación .....	46
6.3 SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	50
6.3.1 Observación.....	50
6.3.2 Encuestas a Empleados .....	52
6.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS. ....	82
<b>7. PLAN DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>91</b>
7.1 DEFINICIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	91
7.2 PLAN DE COMUNICACIÓN PARA ISATEX .....	91

7.2.1 Introducción .....	91
7.2.2 Objetivo General.....	94
7.2.3 Objetivos Específicos .....	94
7.2.4 Públicos .....	94
7.2.5 Estrategias.....	94
7.2.6 Acciones .....	98
7.2.7 Responsables .....	115
7.2.8 Cronograma.....	116
7.2.9 Presupuesto.....	118
7.2.10 Seguimiento.....	121
7.2.11 Evaluación .....	121
<b>8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>125</b>
8.1 CONCLUSIONES.....	125
8.2 RECOMENDACIONES.....	126
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>131</b>

## INTRODUCCIÓN

La comunicación basada en las relaciones interpersonales es fundamental para llevar a cabo un trabajo exitoso, por lo que basándose en lo que conlleva la comunicación, se puede trabajar en el clima laboral y sentido de pertenencia, y es lo que se lleva a cabo en este trabajo: 'Propuesta de un Plan de Comunicación Interna para mejorar el clima laboral y sentido de pertenencia en Isatex'.

Para lograr una investigación satisfactoria se desarrollaron capítulos, en donde se definen temas a investigar como en diferentes etapas, primero basándose en los ejes fundamentales de la indagación ; Identidad y sentido de pertenencia, el clima laboral para la mejora de las relaciones dentro de Isatex, comunicación interna dentro de las empresas, la cultura organizacional, revisando la historia de Isatex, para llegar a un diagnóstico del clima laboral y sentido de pertenencia, esto para saber identificar la realidad de la empresa, sosteniéndose en teorías y herramientas a implementar.

Para realizar este trabajo se ha investigado a diferentes autores, y también han sido estudiados a los empleados de Isatex basándose en teorías planteadas de cómo se trabaja el clima laboral y sentido de pertenencia, para lograr desarrollar una propuesta de un plan interno de comunicación para desarrollar cambios favorables internamente.

Existen fallas en el trabajo de las relaciones entre compañeros de trabajo y como sienten estos a Isatex, por lo que mediante la investigación se ha demostrado que hay un clima laboral no deseado por la falta de comunicación, por lo que no se le escucha al empleado ni se han buscado soluciones, y en el sentido de pertenencia por la despreocupación por parte de la Gerencia en trabajar con sus empleados en este tema fundamental para que internamente en Isatex se sientan cómodos todos sus empleados.

Se ha desarrollado un plan de comunicación sustentado en los resultados de las entrevistas a Gerencia General, Asistente de Gerencia, supervisores y

encuestas realizadas a 40 empleados donde salieron a la luz negativos que a su vez han servido para desarrollar el plan comunicacional, sustentando la teoría con la parte práctica de la investigación.

Al concluir la amplia investigación que se ejecutó para este proyecto, se llegó a distintos resultados que se dan a conocer en las recomendaciones que se plantearon para la mejora de Isatex, buscando la estabilidad emocional por parte de todos los que trabajan en esa empresa.

## **1. CAPÍTULO I. Identidad y sentido de pertenencia.**

### 1.1 Identidad corporativa.

Van Riel (1997, p. 31) en su libro *Comunicación Corporativa*, recopila de algunos autores varias definiciones sobre 'identidad'; una de las más importantes, para este caso en particular, es la de Lux (1986) quien define la identidad como: la expresión de la personalidad de la empresa que llega a ser experimentada por cualquiera, se manifiesta en el comportamiento y comunicación de la empresa.

Una empresa es el reflejo de sus empleados, como sus empleados son el reflejo de una empresa. En una empresa en la que sus empleados se muestran inconformes con algún tema en puntual se verá reflejado en su capacidad de respuesta frente a las exigencias que se les haga, bajo rendimiento, poco interés en su trabajo, falta de compromiso, bajo o nulo sentido de pertenencia, etc. Todo esta se verá empeorado si es que necesidades internas no son escuchadas, y mucho menos solucionadas.

Es indispensable que la identidad sea asumida por todos los empleados de la misma manera, si de lo que se trata es que la empresa llegue a tener características especiales que la diferencien de otras empresas dedicadas a lo mismo; y que la dirigencia se sienta satisfecha de los resultados en la parte humana, demostrando así que con la unión de un equipo de trabajo bien llevado se consiguen resultados positivos.

### 1.2 Sentido de pertenencia e Identidad

Martín Urcuyo (2012, párr. 1-2) dice que el sentido de pertenencia es donde se demuestra cuán comprometidos están los empleados en el lugar donde trabajan, por lo que se habla en términos plurales como por ejemplo: "nosotros". Al incorporar una palabra inclusiva en el lenguaje se le da la importancia a cada individuo, haciéndolo sentir parte de su lugar de trabajo,

con un reconocimiento de pertenencia. Lo que nos da permitirá desarrollar todas sus cualidades dentro del conglomerado laboral.

M. Urcuyo divide en seis los roles fundamentales del cómo se debe trabajar el sentido de pertenencia (2012, párr. 3-6) dentro de un conglomerado:

- Remuneración: No es importante la cantidad de dinero que se puede llegar a dar al empleado, si no el llegar a que éste último se dé cuenta que en la empresa, en este caso Isatex, se valora su trabajo
- Rol: Plantear desde un comienzo los roles, delimitando y definiendo el lugar de cada uno para mantener el respeto; hasta conseguir que asimilen que todos reman hacia una misma meta
- Coherencia: Comunicación entre el Ing. Issa hacia la empresa, como por ejemplo llegar temprano al puesto de trabajo y así dar el ejemplo a los empleados. Cumplir los compromisos pactados. Mantener un mismo discurso. La coherencia se demuestra una vez que hay un encuentro entre el discurso y los actos
- Participación: No sólo darles una voz a los empleados sino darles oído a esa voz, tener una política de apertura a las ideas que den los empleados, ya sean los de la parte de producción o al área administrativa. Cuando lo empleados sientan que sus sugerencias son escuchadas sentirán importantes
- Capacitación: Isatex debe invertir en educación a sus empleados. Siendo, como se mencionó al inicio, afiliado a la CAPEIPI está es una oportunidad para acceder a las capacitaciones que sean de interés de la empresa. Si se invierte en nuevas maquinarias, se debe invertir en capacitación para manejo de las mismas. Creando interés y expectativa en el crecimiento de la empresa refuerza el sentido de pertenencia: si la empresa crece yo crezco.
- Rotación: Evitar la circulación de personal es fundamental. Siempre es más fácil conformar un grupo de trabajo entre personas que se sientan a gusto, entre compañeros. Debe estimularse la permanencia de todos. Que las salidas de algún empleado sea por ser mal trabajador,

pertenecer al equipo de trabajo de Isatex debe ser un privilegio al que se accede con una buena hoja de vida, interés y ganas de dar lo mejor de sí.

Por hablar de otra perspectiva, a Fabio Alberto Cortes Guavitaie (2010, párr. 2) el sentido de pertenencia se obtiene esencialmente a través del conocimiento de los derechos y obligaciones del empleado, es decir que el mismo tiene plena conciencia de lo que tiene que hacer, sus obligaciones están al comienzo de cada proceso antes que sus derechos, éstos últimos se ganan. Esa es la clave para lograr que sus deberes sean cumplidos resultando en un crecimiento personal. Para desarrollar el sentido de pertenencia en el sector empresarial se deberá a través de la cultura corporativa para la mejora de rendimiento.

Alejandro Formanchuk (2010, p.2) describe al sentido de pertenencia como la emoción que un empleado llega a sentir sintiéndose parte importante de la empresa misma. Teniendo en cuenta que uno de los problemas de Isatex es tener una alta rotación de personal lo que no les da tiempo a los empleados para desarrollar ésta emoción; sin emoción no se va a conseguir tener un grupo de trabajo de individuos que se sientan a gusto con el clima laboral y mucho menos que desarrollen un sentido de pertenencia.

El sentido de pertenencia es necesario, los empleados de Isatex deben apreciar a la empresa en donde trabajan, tener un bien-estar en el lugar de trabajo, con sus compañeros, con sus superiores, es fundamental para potencializar su calidad, su desempeño, sus resultados, etc. Sólo con el trabajo en equipo (sintiéndose parte del equipo Isatex) se puede lograr la meta que se ha trazado: Reconocimiento nacional dentro de la Industria Textilera.

La identidad, como la da a conocer Joan Costa (2007, p. 64), es el ADN de la empresa donde cada individuo como empleado entrega sus capacidades, sabiendo ejercer una conducta positiva, sacando lo mejor de ellos mismos.

Logrando una metodología de trabajo correcta, no sólo con el cumplimiento de las tareas que les encomiendan realizar, sino por las habilidades que

demuestran en cada tarea. La identidad está demostrada en el “algo más” que, en el caso de Isatex, se verá reflejado en la atención a los detalles que le den a cada prenda, en el esfuerzo y dedicación de cada uno.

No se ha hecho un trabajo concienzudo sobre este tema; las relaciones entre empleados no es la óptima, está atravesadas por muchos conflictos, intereses personales, envidias y marcadas por los rumores. Convirtiendo a la planta en un lugar plagado de malestares. Lo que lógicamente interrumpe con los intentos que se han hecho por crear una identidad y sentido de pertenencia.

Afortunadamente el interés por este cambio nace desde la Gerencia General, para el Ingeniero Luis Issa es fundamental cambiar la mentalidad de los empleados a través de estrategias que permitan este cambio: el sentido de pertenencia de los empleados hacia Isatex, él mismo dice: “amo esta empresa, busco lo mejor para el cliente y empleado; le entrego mi trabajo 6 días a la semana para conseguir los mejores resultados” (2013), esto es lo que se espera recibir de los empleados también, ese nivel de entrega y compromiso.

María González (s.f. p. 66) en su libro, *Identidad Corporativa: Claves de la comunicación empresarial*, plantea que los valores están conformados de actitudes las cuales sirven para interpretar y orientarse, la interpretación de lo que se hace viene de los empleados para lograr que su trabajo tenga sentido, es decir, orientar al empleado a realizar sus labores de manera correcta, explicando cada paso a seguir, lograr que se sientan valorados dentro de Isatex y que sientan a la empresa como su lugar de trabajo, donde ponen sus esfuerzos y logran sus propósitos.

Las actitudes del empleado son un reflejo diario de cuan apreciados se sienten en la fábrica; demostrando un comportamiento que sea adecuado o no para Isatex, lo que hace que el mismo Ing. Issa se pregunte si se están haciendo las cosas correctamente con el talento humano de la empresa, si tienen realmente un sentido de pertenencia hacia Isatex.



Al no tener una buena comunicación decae el sentido de pertenencia, por lo que se debe tener muy en cuenta lo que dicen los empleados para lograr captar la atención de los mismos y así estudiar lo que se debe cambiar para la mejor relación de las partes, siempre manteniéndose al tanto de lo que sucede entre los mismos.

Los empleados siempre deben tener la posibilidad de participar en las decisiones o que se lleve a cabo un proceso de socialización con los cambios que se puedan dar en su propio lugar de trabajo. Que se sienta vinculado a la empresa para lograr cambios satisfactorios, sabiendo que siempre deben saber qué tipo de maquinaria va a llegar para conocer si lo saben manejar, y si no es así, Isatex debe brindar apoyo a través de capacitaciones, intensivas de ser el caso, para que aprendan a manejar las nuevas máquinas y se sientan integrados en el nuevo proceso.

Este proceso se puede lograr a través de la una dinámica positiva con los empleados, manteniendo el diálogo como parte fundamental del proceso de cambio. Estimulando de manera directa al empleado para tener una respuesta positiva de parte de ellos, Isatex debe hacerles sentir que son parte de ella y que ellos mismos se sientan parte de la misma.

Es importante participar activamente en grupos de trabajo, siempre desde la Gerencia hasta los empleados. Los resultados que salgan de éstos deben ser asumidos responsablemente, como compromisos que cada individuo adquiere al momento que entra a trabajar. Se debe fomentar en Isatex el respeto entre compañeros de trabajo, para así lograr que los procesos de trabajo sean los adecuados.

Un empleado debe conocer para respetar la filosofía, políticas y normas de la institución, saber actuar teniendo en cuenta las normas que contribuyen al crecimiento, algo que es muy importante que Isatex deba recalcar a su empleados, es que estos quieran, valoren y reconozcan a su lugar de trabajo como parte importante en sus vidas, ya que esta les hace crecer cada día como trabajadores y como personas.

Los valores deben estar presentes en cada lugar, convertirlos en principios, a cada instante, para lograr que el individuo logre sentir que tiene oportunidades para ir creciendo a nivel personal y como empresa. Siempre cumpliendo con sus tareas, valorando su trabajo y desempeño, con el fin que los resultados vayan de acuerdo con los valores que se hayan establecido como Isatex.

## **2. CAPÍTULO II. El clima laboral para la mejora de las relaciones dentro de Isatex**

### 2.1 Clima laboral: definiciones

La de Tiaguri (1968) es la que más se acopla a Isatex, define al clima laboral como una unidad que perdura en el ambiente interno de una organización, en donde sus miembros experimentan vivencias; esto llega a influenciar en su comportamiento, en donde perciben en términos de valores las características dentro de la organización.

Según Gan y Triginé (2012, pp. 6) es un concepto común en las investigaciones acerca del factor humano en las empresas, resaltan la importancia de éste como un indicador relevante, este va desde las normas internas hasta las condiciones ergonómicas del lugar donde se llevan a cabo los trabajos; tomando en cuenta el tipo de respuesta, ya sea positiva o negativa, de los empleados.

Es uno de los elementos de la organización que tiene mayor transcendencia, las razones de su importancia son evidentes. Un mal clima laboral se convierte en un obstáculo para los objetivos corporativos, convirtiéndolo en un indicador relevante para descubrir las necesidades de la organización. El no dar la importancia debida a la comunicación interna puede tener graves consecuencias, directamente afectando a la rotación del personal; pudiendo perder importante talento humano (Gan y Triginé. 2012, pp. 6-7) y eventualmente puede resultar en el cierre de una empresa por no contar con personal de confianza.

Un buen clima laboral debe ser trabajado desde la gestión empresarial; planes y programas que deben ejecutarse en un tiempo establecido (no muy lejano), dar capacitaciones permanentemente a los empleados, y oportuna la resolución de los conflictos internos, el fruto del esfuerzo se reflejará en la consecución de las estrategias y los objetivos F. Gan (2012, pp. 6).

Para tener un clima laboral óptimo, de acuerdo con la Lic. Carla Córdoba (web, 2013), el empleado debe ser parte importante en el equilibrio de la organización, basándose en el reconocimiento de su labor en el puesto de trabajo asignado; para lograr un mejor desempeño, de igual manera hay que tratar de involucrarlos en actividades internas para que perciba su reconocimiento y así, lograr una realimentación de parte del mismo.

Isatex debe enfocarse en el talento humano, hay que focalizar la atención en el personal, permitirse y permitirles descubrir cada día sus potencialidades, explotar los que ya se han reconocido e incrementar su nivel de confianza, reconocer su valor dentro del equipo de trabajo. Se deben hacer estudios de las necesidades antes de realizar grandes inversiones con la finalidad de apoyar el crecimiento de la empresa. Entender ante todo que se debe seguir un proceso para lograr las metas.

La falta de comunicación, en muchas ocasiones, hace que el clima laboral no sea el deseado. Este problema se encuentra presente en Isatex, como da conocer Irma Méndez, Asistente de Gerencia, quien trabaja ahí más de tres años; a ella le preocupa como los empleados en el área de cosido, tienen tan poco ánimo para hacer su trabajo, dice que: “esto sucede por la falta de interacción con el Ing. Issa.”

Por lo que es el medio ambiente humano y físico en el que se trabaja, se relaciona con “saber hacer” y se basa en el comportamiento de los directivos hacia sus empleados, la interacción del grupo de trabajo con su medio físico, en este caso la maquinaria que operan.

Según Elena Rubio (2014, web p. 1) al clima laboral se lo debe medir mediante escalas de evaluación, por lo que se pretende evaluar lo siguiente:

- Independencia: autonomía que tienen los empleados para realizar sus actividades.
- Condiciones físicas: es el medio donde se desarrolla su trabajo, la distribución de espacios.

- Liderazgo: la capacidad que tienen los líderes en cada puesto de trabajo para relacionarse con sus colaboradores y la flexibilidad que existe entre ellos.
- Relaciones: interacción entre sus pares, superiores y subalternos.
- Organización: métodos operativos establecidos para la productividad.
- Reconocimiento: impulsar el rendimiento en el buen trabajo.
- Igualdad: tratos con criterios justos.

Para Capriotti (2009, p. 111) el clima laboral es un atributo significativo para el empleado, de aquí nacen sus necesidades internas, para sentirse satisfecho en el lugar de trabajo, siendo ésta la base de esta investigación.

Se debe tener un ambiente de trabajo adecuado: espacio físico, tecnología y herramientas de trabajo para que, al fin de cuentas, trabajar sea más placentero. Esto ayudará a mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización así como el cumplimiento de las metas trazadas entre todos los que hacen a Isatex.

Habría que realizar un ajuste en la estructura, el estado de ánimo del empleado mejorará si se les proporciona buenos instrumentos de trabajo, implementando un plan de mejoramiento de tecnología, capacitando a los empleados mediante charlas, lo que permitirá mejorar: los procesos de producción y tiempos de entrega.

Debería existir un sistema de recompensas o reconocimientos, como plantea Elena Rubio, pueden ser económicos, o basarse en la motivación y compensación indirecta, como proyectos y capacitaciones con el fin de obtener compromisos del equipo de trabajo. Depende de las estrategias que se manejen (Morales, 2006a, p. 45), que será parte de este trabajo, para valorar y reconocer al empleado.

Lo más importante es tener buenas relaciones para lograr los objetivos institucionales y una buena relación con el equipo de trabajo. Es básico, para el

día a día, escuchar las ideas de los demás miembros de Isatex, que hace que el empleado se apropie de la organización y permite la innovación permanente. Un liderazgo positivo faculta la creación de metas con tiempos establecidos que lleva a una toma de decisiones claras y precisas que motiven a los empleados, que logre un cambio de 180 grados en la actitud de sus trabajadores buscando que sean proactivos.

## 2.2 Motivación en el Clima Laboral

A la motivación se le define como una situación positiva que va de la mano de lo emocional, es una reacción humana ante un estímulo que satisface una necesidad para mejorar la conducta proyectada por el individuo (García, 2012a. párr. 11).

En toda empresa se debe conocer el concepto de motivación para entender la conducta de los empleados e identificar el tipo de relación entre ellos. Las personas actúan de acuerdo a su conveniencia generalmente, es por esta razón que se necesita trabajar en un diagnóstico que permita revelar el comportamiento de los empleados dentro de las instalaciones de la organización.

Si un empleado tiene un autoestima alta, que fue generada dentro de la empresa, se logrará mantener las expectativas laborales intactas, el trabajo en conjunto (empleado-gerencia), desarrolla un fin común, en el caso de Isatex, las prendas saldrán en perfecto estado, mejorará la producción, por ende la calidad de los productos, sin olvidar que la organización debe cumplir con los pagos acordados.

Hay que trabajar este estado emocional para que siempre estén estimulados en Isatex, así el empleado se sentirá importante, sabiendo que con su colaboración al realizar un buen trabajo se cumplirá con la cadena de producción, la base es entonces el estímulo- causa-objetivo. Por lo tanto se debe buscar un circunstancia precisa para alentar a los empleados compartiendo información necesaria; por ejemplo darles a conocer para

quiénes serán las prendas que se están realizando, recordándoles que el objetivo de Isatex es la eficiencia y la calidad, es decir, mejorar cada vez sus prendas y entregarlas en el momento requerido por el cliente.

Desde hace un par de años Isatex, como explica Eduardo Changolosi, Jefe de corte, la empresa busca la motivación de los empleados a través de pagos de horas extras, es una propuesta bien planteada y se la cumple, sin embargo, la manera de comunicarla no es la correcta. Los empleados asumen que solo se busca la finalización de las tareas y no la satisfacción de ellos, creando malestar en lugar de motivación, en este caso, no se les da a conocer que existe un pago adicional por su tiempo extra.

La gerencia debe trabajar en conjunto con los diferentes jefes de producción, para lograr el cumplimiento de los objetivos, motivar a sus empleados y mantener un control de calidad. Es importante resaltar las capacidades y habilidades de sus colaboradores para lograr un cambio satisfactorio en la organización, esto llevará finalmente a una mejora de productividad, un clima positivo de trabajo y sobre todo una baja rotación de empleados.

### **2.3 Características del clima laboral**

Darío Rodríguez (2002, pp. 28):

- Lugar de trabajo, ambiente laboral.
- Siempre está presente a pesar de los cambios coyunturales, esto se debe a la estabilidad que tiene la empresa, pero pueden existir cambios paulatinos que llegan a presentar posibles alborotos que pueden influenciar en la toma de decisiones.
- Tiene un impacto en el comportamiento de los individuos de la organización, por lo que, un clima laboral favorable hace que se tenga mejor disposición de los empleados, permitiendo la participación de forma activa y eficaz; en un mal clima se hará más difícil la coordinación de labores en la empresa.

- Afecta al grado de compromiso e identidad los mismos empleados dentro de la empresa. Una empresa con un buen clima laboral logra la identificación de sus miembros hacia la misma, un mal clima laboral generará lo contrario.
- El clima llega a demostrarse con las actitudes de los empleados, cuando estas son positivas no se darán ni cuenta que su propio comportamiento hace que el clima laboral sea positivo, en cambio cuando es lo contrario se basan en amarguras en contra, sin darse cuenta que las mismas actitudes negativas de los empleados hacen que todo sea descontento e insatisfacción.
- Cuando no se tienen políticas bien establecidas se ve afectado el clima laboral.
- Las faltas injustificadas al trabajo y la rotación excesiva, son indicadores de un mal clima laboral, la forma de combatir a eso, es trabajar con el empleado de manera directa y hacerlo sentir bien, cambiar su mentalidad hacia la empresa, mediante actitudes internas.

En Isatex no hay un manejo adecuado de este tema, ni ellos mismos conocen su significado, comenzando por la gerencia, esto conlleva a que no existan políticas internas y que el resultado no sea el adecuado, ya que las actitudes del personal son cambiantes, lo que hace que no tengan rumbo definido, haciendo que el comportamiento interno de los empleados no sea el que desea gerencia, por lo que hay que buscar el compromiso desde gerencia hacia los empleados para poder manejar este proceso que será un cambio para el bien de la empresa, para así lograr buscar siempre resultados deseados.

#### **2.4 Variables del clima laboral**

Presenta algunas variables, como son la independencia, liderazgo, relaciones, reconocimiento, entre otras. De acuerdo con un estudio realizado por la Asociación de Jóvenes Empresarios (Aje Asturias, 2013, web)



### **2.4.1 Independencia**

Es el grado de libertad que puede llegar a tener los empleados cuando realizan una tarea. Es favorable para que el clima laboral sea bueno y que el mismo empleado sea capaz de asumir sus responsabilidades sin tener que estar llamándole la atención.

### **2.4.2 Condiciones físicas**

Son las características del espacio físico en donde se desarrolla el trabajo; es decir la iluminación, maquinaria, la ubicación de la empresa (Av. 10 de Agosto 6480 y 6 de Diciembre), el uniforme de trabajo, entre otras cosas. Ya es demostrado que las mejoras en el área de iluminación o la mejora de las máquinas llegan obviamente a mejorar la productividad, que es lo que interesa en Isatex.

### **2.4.3 Liderazgo**

Es la medición de capacidad que tienen los individuos para relacionarse entre sí. Tener un liderazgo elástico a las diferentes situaciones que se pueden llegar a dar, para que se genere un clima de trabajo positivo, que sea coherente con el pensamiento de la empresa, que hace que el éxito este a la vuelta de la esquina. Hay que tomar con pinzas este tema, si la ejecución falla puede convertirse en un fracaso total.

### **2.4.4 Relaciones**

Habla de las que se dan dentro de la empresa; quiénes no se relacionan nunca aunque estén siempre trabajando igual que los demás, hacen posible la aparición de subgrupos que pueden hacer que el compañerismo tenga baches. Cuando las relaciones se basan en el respeto, se comunican entre todos, la colaboración está presente cuando se la necesita, existe confianza, es el resultado de madurez en las relaciones, lo que hace que se perciban dentro y fuera de la empresa.

### **2.4.5 Reconocimiento**

Al buen trabajo de un empleado por parte de la gerencia. Si se realizan bien los trabajos es trascendental reconocer a la persona o personas que lo hicieron. No se puede dejar cabida al decaimiento, ir escalando, ese es el objetivo. Reconocer un buen trabajo pero estimular una mejoría en la siguiente ocasión.

### **2.4.6 Remuneraciones**

Son los salarios que reciben por el trabajo, es importante no tener salarios medios o bajos congelados, no contribuiríamos a un buen clima laboral. Se deben crear políticas para que sean equitativos con el trabajo, las ganancias de la empresa y su crecimiento, así como las exigencias y las responsabilidades que deben tener una respuesta equilibrada, impulsando el esfuerzo.

Existen otros factores que pueden influir en el clima laboral como: la seguridad del empleo, horarios de trabajo, formación entre otros.

Algo que se ha identificado en Isatex es que, cuando una persona nueva entra a trabajar, los demás no le dan apoyo necesariamente, tal como lo expresa el Ing. Issa, los empleados que tienen más tiempo trabajando son los más reacios la presencia de nuevo personal, no quieren enseñarle al resto por temor a ser reemplazados por los mismos.

Las condiciones físicas por el cambio de lugar de la empresa han ido mejorando como a continuación se podrá ver:



Figura 1. Planta Nueva Área de Tejido. Isatex



Figura 2. Planta Nueva Área de Cortado. Isatex

El traspaso de planta se llevó a cabo durante el mes de diciembre del 2013, el Ing. Issa quiso que los empleados se den cuenta que hay un esfuerzo por parte de gerencia para darles un buen lugar de trabajo y este espera lo mismo de parte de ellos. Desde la mudanza se ha observado una mejora en los resultados, así como en el clima laboral.

Un líder con bastantes años de experiencia es E. Changolosi, quien inició con un grupo de obreros en el área de cocido y puesta de botones en las prendas que realiza Isatex, hoy en día es el jefe de cortado; él cuenta que se le hizo muy difícil relacionarse con sus otros compañeros, por lo que había un

ambiente tenso, pero él mismo acepta que esto ha ido cambiando poco a poco y que él quiere lo mejor para Isatex.

Lamentablemente, el caso de E. Changolosi es un caso particular: Isatex, como muchas otras empresas tiene una falta de reconocimiento al esfuerzo y dedicación, así como falta de reconocimiento al tiempo de permanencia en la empresa. Afortunadamente, es deseo de la gerencia que mediante este trabajo se pueda llegar a mejorar eso, para que la prolongación del personal sea cada vez más mejor manejándose con presupuesto ya establecido para que no existan malos entendidos y rivalidad entre los miembros.

## 2.5 Principios para tener un buen Clima Laboral

Depende del apoyo diligente, el liderazgo que representa el Ing. Issa hacia sus empleados. Debe llegar a emitir entusiasmo, seguridad, compromiso para así lograr tener buenas relaciones, siempre desde una posición de respeto, respetando a los empleados y del mismo modo respetando las emociones de todo el equipo de Isatex.

Debe haber objetivos empresariales, no personales, siempre reconocer al trabajador, cuando se equivoca y cuando no (con refuerzos positivos y negativos), siempre mostrar interés por el trabajo que se hace, el desempeño de la dirigencia debe basarse en un compromiso ético que intervenga activamente en el personal a través de la comunicación. Aje Asturias (pp. 10-11).

Es necesario dar a conocer al empleado la opinión que los responsables de área tienen sobre el trabajo que ellos hacen, para que se sienta satisfecho con el resultado. De igual manera se debe explicar para que los empleados entiendan la utilidad que tiene las prendas que realizan. Eso en Isatex se da gracias a que son proveedores de grandes cadenas de ropa a nivel nacional.

Medidas a recalcar:

- Todas las personas esperar recibir un buen trato de gerencia y de los compañeros de trabajo.
- El Ing. Issa debe apostar en algunos momentos a la comunicación horizontal, para fomentar las decisiones propias por los empleados, asumiendo riesgos.
- A cada empleado le gusta que se le reconozca su labor, puede ser a través del dinero, que se ha vuelto un motivador y siempre hay que premiar el esfuerzo de cada persona.

El Ing. Issa debe tener en cuenta que el apoyo hacia los empleados es necesario para que mejore la calidad de trabajo por lo que hay que trabajar en las relaciones. Hoy en día los retrasos en pedidos son un gran inconveniente, el año pasado estuvieron contra el tiempo en el mes de diciembre para la entrega de jeans y camisas para las épocas navideñas que es donde más se trabaja lo que hizo que el ambiente no sea el adecuado.

La necesidad de mejorar las relaciones con la gerencia debe ser lo primordial en este trabajo para que los resultados de compañerismos sean los adecuados, que sean escuchados y que sepan escuchar; lo esencial es la comunicación para tener un clima laboral acorde a las necesidades de Isatex.

### 3. CAPÍTULO III. Comunicación interna dentro de las empresas

#### 3.1 Definición

La comunicación interna es reconocida por diversas empresas como un factor clave para conseguir los objetivos de las mismas y buscar cambios a través de estrategias; manejar bien la comunicación interna disminuye los malos entendidos dentro de la empresa, caso contrario un problema solucionable puede llegar convertirse en un conflicto no deseado.

Para Francisca Morales Serrano. Profesora CAP-UAB (2006b, web, p. 1):

“La Comunicación Interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto.”

F. Morales (2006c, web, p.4) da conocer que la comunicación interna es una herramienta y es de responsabilidad de los gerentes saberla manejar con coherencia, por lo que es necesario saber lo que realmente significa en términos reales y práctico, la misma comunicación interna se ha convertido en uno de los ejes más importantes dentro de las empresas.

Caldevilla (2010, p. 35) define a la comunicación interna como un instrumento que sirve para consolidar la cultura corporativa, el personal siempre debe influenciar en la producción, por lo que el mismo empleado debe ser parte de cada proceso ya sea nuevo o antiguo. Este autor (2010, p. 60) desglosa en 4 funciones a la comunicación interna:

- a) Corporativa: pilar de la personalidad e identidad de la empresa.
- b) Operativa: es decir las conductas y tareas que se dan en el lugar de trabajo.

- c) Cultural: recepción de los valores que nacen a través de la cultura corporativa.
- d) Estratégica: la creación de políticas y estrategias que nacen en consecuencia de los valores internos con los que se trabaja el día a día.

Muy pocas son las empresas que asumen a la comunicación interna como parte elemental para que no existan inconvenientes con el personal por lo que siempre será necesario ser eficientes en los procesos que se vayan a manejar. En Isatex, si se trabaja con todos los miembros de la empresa, se logrará finalmente uno de los principios básicos que tiene la comunicación interna: Confianza y lealtad.

La empresa no ha realizado ningún tipo de estudio interno para conocer sobre su cultura, aunque conoce de forma superficial las debilidades y falencias que se han convertido en un problema diario como son las relaciones conflictivas entre los mismos compañeros de trabajo, como da a conocer Irma Méndez.

### 3.2 Teorías de la comunicación aplicadas a la organización.

Eugenia Brenes se basa en Hawthorne (2007, p. 94) para explicar la Teoría Humanista parte de que el rendimiento de la organización se encuentra relacionado con el interés que tiene la gerencia que tiene sobre las opiniones y necesidades de sus trabajadores.

Jesús García se basa en otro punto de vista importante es de Rensis Likert (c1998, pp 107), en el que la comunicación se trabaja desde un punto de vista participativo, ya que esto genera: confianza, participación, un buen manejo de los canales de comunicación (ascendente, descendente, horizontal).

Este enfoque se ha tomado para este trabajo porque se analizará desde la participación de los empleados para crear confianza entre los miembros y estimular un mejor desarrollo de los propios trabajadores de mano de los procesos de interacción.

### 3.3 Funciones de la comunicación interna

Los objetivos de la comunicación interna son establecer procesos básicos que pueden incidir en la cultura corporativa, a través de los valores y normas que se den internamente, gracias a la comunicación interna se puede llegar a la consolidación de la cultura, eso da como resultado de los mensajes que se le dé al empleado.

Brandolini y González Frígoli (2009. p.26) escriben sobre la implicación que llega a tener el personal de la mano con el compromiso para alcanzar los objetivos de la comunicación interna estimulados con el trabajo, se debe hacer referencia a la buena comunicación para impedir que existan oposiciones e inconformidades en la empresa; se puede cambiar a partir de los diálogos de manera horizontal, es decir que el Ing. Issa se relaciones con sus empleados de manera directa para hacerles entender la importancia ellos como parte del personal de Isatex y del trabajo que tienen.

Un objetivo importante es el que tiene relación con la productividad, por lo que hay que gestionar la comunicación interna de buena manera para que a los empleados les quede más que claro el objetivo primordial de la empresa y así desempeñarse de manare correcta y lograr mejorar los niveles de producción. Existen varias posturas sobre las funciones de la comunicación interna en una organización. Para esta investigación son importantes dos apreciaciones que se citarán a continuación:

- a) En el libro “La planificación de la comunicación empresarial”, F. Morales desglosa a la comunicación interna en tres funciones claras que a continuación serán explicadas:
  - Información: es imprescindible para que los empleados estén influidos al realizar su trabajo y lo hagan correcta y efectivamente.
  - Explicación: para que se puedan identificar con los objetivos que tenga la empresa, deben entender y conocer las órdenes y decisiones que se les da.



- Interrogación: realizar preguntas para aclarar dudas que se tengan entre empleados y altos mandos, para lograr un intercambio de información y así lograr una mejor relación entre compañeros de trabajo.
- b) F. Morales se basa en Kreps para explicar cómo este último sintetiza en cuatro puntos las funciones de la comunicación interna:
- Diseminar y poner a flote las metas y reglas de la organización.
  - Coordinar las actividades de los empleados basándose en el cumplimiento de las tareas de Isatex.
  - Proporcionar retroalimentación al Ing. Issa sobre cómo se lleva la comunicación interna y el estado de las actividades dentro de la misma.
  - Socializar a los empleados para que estos lleguen a entender la cultura que se desea manejar.

En Isatex se trabaja en conjunto con los empleados para el desarrollo de las prendas, pero la información muchas veces no es la correcta; muchos de ellos no siempre entienden lo que se necesita hacer, ni para cuando, es decir que la explicación es pobre. Hasta ponerse de acuerdo en el qué, cómo y para cuándo, no se logra cumplir el objetivo esencial de Isatex que es la entrega a tiempo de sus prendas.

Lo más desalentador para un empleado es que no se aclaren las dudas que tiene. Si hay falta de información en el momento de dar la orden, no hay un entendimiento en el requerimiento, el producto final llega a tener muchas fallas que hacen que reciban quejas de los clientes, y son los clientes los que informan al Ing. Issa de este problema. Cerramos el círculo con llamados de atención a los empleados por parte de la gerencia y de manera automática el rendimiento de ese empleado decae y termina perjudicando a la empresa. Por eso la interrogación es básica para evitar que los clientes sean involucrados dentro de este circuito. Se ha planteado con este trabajo cambiar la mala comunicación, abriendo canales con los empleados, sobre cada cambio o proceso nuevo que se llevará a cabo.

Se debe dar una mirada siempre positiva a las metas de Isatex, en este caso se plantea producir productos que satisfagan al cliente; para lograr cumplir esa meta hay que tener reglas establecidas para el manejo del producto desde que llega la materia prima, en este caso la tela, hasta ser entregado.

Las actividades deben regirse a parámetros (objetivo, tiempo y resultado) establecidos con antelación, siempre manteniendo la claridad, comunicados con precisión para ser entendidos y ejecutados por los empleados; por lo que debe ser transmitido en un lenguaje claro, de ser necesario coloquial. El objetivo es que el mensaje se comunique y se cumpla.

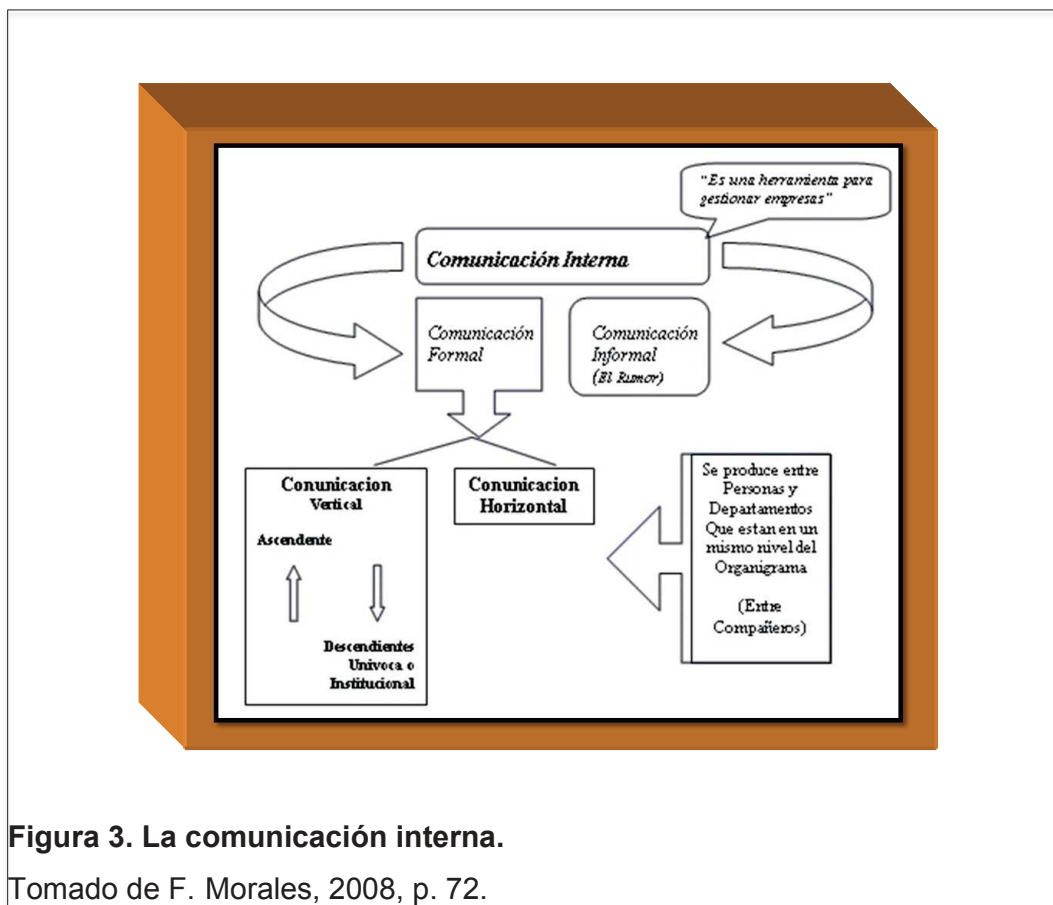
Para que las relaciones sean las deseadas se debe permitir la socialización a los empleados en salidas de campo para la integración de los mismos, permitiendo que se conforme un equipo de trabajo, y, con estas actividades la relación con los altos mandos será cada vez más sólida a través de la retroalimentación con los empleados.

Mediante el buen trabajo en la comunicación interna se van a evitar los posibles enfrentamientos dentro de la empresa. Apoyando así a un gran cambio por el bien común sin dejar a un lado la exigencia que se debe tener en la ejecución del trabajo.

La importancia de la comunicación descansa en el sentido de reciprocidad, así como se pide acatar normas, reglas, etc., se debe dar oídos a la voz de los empleados, sus inquietudes, sus preguntas y sus sugerencias. Como mencionamos antes, con una comunicación óptima se lograrán cambios importantes a nivel humano. Construyendo una buena base con un equipo bien conformado la producción inmediatamente mejorará.

### 3.4 Tipos de comunicación interna

#### 3.4.1 Comunicación Formal:



**Figura 3. La comunicación interna.**

Tomado de F. Morales, 2008, p. 72.

Nota: En gráfico muestra el esquema con el que se debería trabajar con la comunicación interna, basándose en los tipos de comunicación.

Es la que transmite mensajes reconocidos, oficiales dentro de la organización, notificaciones en la cartelera de Isatex, que sean avisos sobre lo que se va a realizar como por ejemplo: salidas de campo, trabajo en festivos con pago como días extras, notificaciones sobre las horas extras de trabajo. Hoy por hoy es el Ing. Issa quien comunica estas cosas de manera oral, o por una carta firmada, que no siempre es leída y/o entendida con claridad, dando lugar a malentendidos, confusiones y disconformidad.

### **3.4.2 Comunicación Informal:**

La comunicación informal no es planificada, es la que se presenta de manera no oficial, se da a través de las relaciones entre los individuos; podemos hablar de comunicación informal a todas las conversaciones que se dan dentro de la empresa, cuando no se comunica algo “oficial”, es espontánea, de interés individual, hay que poner mucha atención a este tipo de comunicación porque tiene cierta importancia dentro de la empresa, ya que nace a diario. (Morales 2008. p. 57)

El principal punto de la comunicación informal a tener muy en cuenta es el rumor creado y que circula entre los empleados de la organización, esto llega a aparecer cuando los canales formales no fueron los suficientemente bien trabajados (comunicación: ascendente, descendente y horizontal).

El rumor traslada de manera informal la información importante para las personas de la empresa, es decir lo que es la empresa en sí, y que posibles cambios pueden llegarse a dar. Un rumor puede llevar a la empresa hacia un mal camino por la inexistente comunicación ya que algunos individuos pueden dar a conocer temas que afecten a la organización sin que estos sean reales, porque son transmitidos con aparente veracidad.

### **3.4.3 Tipos de comunicación interna**

- **Comunicación Descendente:** es la comunicación que se da a los empleados de manera vertical, es muy importante saber dirigir este tipo de comunicación porque es la que transmite las instrucciones y deberes para los empleados. Estos mensajes deben ser claros y siempre deben ser para brindar la información necesaria e interesante, Morales. (2008. p. 57). Lucas Martín (1997) da a conocer que las funciones de la comunicación descendente son: dar órdenes a los miembros de la organización con información relacionada con el trabajo.

- Comunicación Ascendente: surge de las bases de la organización hacia los niveles superiores de la misma. Para que se tengan un buen uso deben ser eficaces y lograr generar cooperación con confianza entre ellos, ayuda a reunir aportes que nacen de parte de los empleados, es importante para que se logre diseñar políticas dentro de la empresa como da a conocer F. Morales. (2008. p. 60-62)
- Comunicación Horizontal: Se provoca entre individuos que se manejan en un mismo nivel de jerarquía, es decir entre los empleados. Entre ellos la comunicación se da de manera más natural. Entre empleados comparten información y esto influye en que exista menor nivel de distorsión, los mensajes horizontales para que pueden ser más efectivos es necesario manejar las relaciones interpersonales de manera más adecuada para que se den relaciones entre los individuos más fuertes y exista confianza entre ellos, es decir comunicarse de forma correcta y tener como resultado la cooperación entre todos los miembros de la empresa. F. Morales. (2008, p. 60-61)

En Isatex se trabaja con una comunicación descendente ya que los empleados deben realizar los órdenes que les llegan desde la gerencia, como en cualquier empresa textilera o que tenga empleados; los empleados muy pocas veces son escuchados, y esto debe cambiar. Se debe crear un espacio para que compartan sus ideas, y así se pudiera mejorar la producción porque ellos son los que están todos los días en el área de confección, sería muy bueno escucharles para que se sientan satisfechos sin perder la compostura.

Con los años ha existido comunicación horizontal entre los empleados, que tiene sus cosas positivas y negativas, lo bueno es que, entre algunos, se crean relaciones de compañerismo duran muchos años y saben qué función cumple cada estación de trabajo; se ayudan entre sí porque ya han creado una relación que ha superado a la relación laboral; lo malo es que mientras más familiaridad exista entre los empleados es más probable que cualquier problema que tengan en el ámbito laboral lo lleven al plano laboral.

### 3.5 Problemas de la comunicación

Alejandro Formanchuk (2013, web, párr. 9-16) reconocido comunicador corporativo argentino, realizó un estudio sobre los problemas más graves de la comunicación interna, plantea ocho problemas importantes:

1. Falta de credibilidad: el personal no cree lo que dice el jefe de la empresa, se duda de cómo hace negocio la empresa, es decir de su honestidad y ética.
2. Falta de coherencia: Cuando los jefes no dicen lo que piensan y no llegan a hacer lo que dicen; muchos problemas pocas soluciones
3. Cultura basada en la desconfianza: falta de confianza del personal hacia la empresa, los empleados piensan que la empresa se guarda información, cuando menos sepa el empleado sobre cómo van los negocios mucho mejor, la información no llega en un tiempo adecuado.
4. Liderazgos negativos: los líderes y viejos empleados no quieren comunicarse, llegan a pensar que comunicarse es una obligación más no una responsabilidad, creen que lo importante es lo que uno hace, no lo llegan a entender dentro de la organización.
5. Mal manejo del poder: todos, absolutamente todos llegan a pensar que mientras más información se guardan más poder tienen, los mandos medios no llegan a entender bien la información, por lo que se convierte en negativa, en muchos casos los líderes desean utilizar la comunicación interna como una herramienta de manipulación.
6. Falta de confianza en la comunicación: la mayoría de empresas no toman a la comunicación interna como una herramienta de gestión para mejorar procesos internos, si no como una acción de marketing interna, piensan que esto puede llegar a generar un costo aparte, muchos piensan que la comunicación interna es solo del departamento de comunicación y no de toda la empresa.

7. Mala estructura organizacional: burocracia dentro de las empresas, solamente se trabaja con comunicación descendente.
8. Subestimar al personal: piensan que el empleado tiene que hacer lo que se le pide y punto, la opinión de este último no se la considera valiosa por lo que, nadie escucha al personal, sus ideas, problemas, etc.

Para solucionar estos ocho aspectos se debe trabajar en buscar soluciones inmediatas, es decir trabajar la comunicación interna de manera correcta, entendiendo las necesidades empresariales como las del personal, hay que trabajar desde el patrón de comportamiento, basarse en la comunicación interna, integrar más al personal, para que este se sienta escuchado y sobretodo satisfecho a la hora de realizar sus labores.

En Isatex muchas veces existe una incapacidad de comunicar con credibilidad los mensajes. Los receptores de los mensajes, los empleados, tienen dificultad en entender exactamente lo que se les pide, así como hay una “duda” sobre las expectativas. Los mismos altos mandos no son capaces de decir lo que realmente piensan delante de los empleados, por lo que estos cuando se les llama la atención piensan que es un discurso vacío (que no se cumple), por lo que debe ser transparente cada proceso que se realice.

Sin confianza (jefes-subordinados) los resultados de producción no serán los adecuados, en Isatex hasta que no es inevitable no se les da información sobre las tareas que van a realizar, se maneja la información como confidencial, manteniendo un sentido de secretismo y desconfianza.

Cuando hablamos de líderes estos pueden ser positivos o negativos, en la mayoría de casos los empleados se dejan llevar lo que puede decir un individuo y no escuchan lo que tienen que hacer, priorizando a su criterio, que lamentablemente hace que la confianza en la comunicación no la tomen con la seriedad necesaria.

Desde el transportista de Isatex hasta el mismo Ing. Issa deben entender a la comunicación interna como algo que se debe trabajar día a día porque es con lo que se convive dentro de la empresa, no hay que pensar que esto le hace un mal a la misma, debe haber un entendimiento de que si mejora la comunicación las relaciones mejorarán.

En Isatex están delimitadas las áreas de trabajo, y lamentablemente no todos sienten que reciben la misma atención. Por ejemplo, la parte de diseño de ropa tiene mayor apertura para dar sus opiniones y objeciones: que no es el caso del área de confección, con los que la comunicación se limita a recibir órdenes, termina siendo desmotivador su trabajo. El bajo rendimiento y por lo tanto los malos resultados con un consecuencia directa. Es recomendable darse un tiempo para hablar con el personal, que este se sienta escuchado no por obligación si no por necesidad, que vean que están dispuestos a trabajar en conjunto sin esconderse nada.

El Ing. Issa debe entender que la comunicación es lo que va a mantener vivo a Isatex y va a seguir creciendo gracias a eso. La comunicación interna ocupa uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial, cómo se ha dicho antes, la confianza es primordial para estos procesos, cuando se maneja bien la comunicación interna se va a trabajar de mejor manera con los empleados, haciendo que este proceso sea más organizado, logrando potenciar así los resultados económicos y conseguir mejorar el clima laboral.



#### 4. CAPÍTULO IV. La cultura organizacional

##### 4.1 La cultura organizacional: definición.

La cultura organizacional está conformada por las actitudes de los empleados que nacen a partir de sus comportamientos, enlazados con sus valores como individuos (Ritter, 2008a. p.53). La cultura enmarca todos los valores, ideas, necesidades y creencias que se dan en una empresa con sus distintos segmentos Mercedes Galíndez (2013. Web. p. 1). Sirve como referencia para marcar el accionar corporativo, de esta manera se deberá trabajar con los empleados para poder motivar y comprometerlos con la empresa y que lleguen a aportar con sus ideas internamente.

Mercedes G. se basa en Annie Bartolí (2013. Web. p. 5) y define a la cultura organizacional como una “mentalidad casera” que da a conocer el rumbo y comportamiento que llega a tener la empresa, recalca lo significativo de la cultura, ya que esta influye directamente en la empresa y las prácticas diarias, lo que permite la formación de una cultura a mediano o largo plazo. Mediante la cultura organizacional se podrá entender el éxito o fracaso que puede llegar a tener, en este caso en Isatex, porque a través de ella se puede llegar a potenciar a la empresa en comparación a la competencia.

Existen nuevos modelos gerenciales para que las empresas operen mejor (Ritter, 2008. p.55), los empleados deben conocer los procesos a ser desarrollados para lograr los objetivos del negocio, se debe manejar procesos flexibles hasta introducir los cambios. Es necesario una estructura ágil para crear un ambiente de trabajo óptimo para ejecutar los objetivos, tener un sistema basado en la eficacia de procesos donde se apuesta al éxito; todo esto sirve para que el propio equipo de trabajo sea más participativo en las acciones de la organización.

La empresa debe diseñar estructuras tolerantes al cambio, que todos entiendan que estos cambios son necesarios por el bien de la organización y por el bien

común, los mismos empleados se sentirán más cómodos y la producción fluirá sin ningún problema de retrasos con los proveedores.

Es conveniente crear un ambiente donde exista un conjunto de trabajadores que saben qué hacen y para qué lo hacen, manejando procesos factibles para las dos partes, evitando inconvenientes, que el resultado final sea el deseado por Isatex; que los empleados sepan qué va a hacer el producto y después enseñarle a donde va para que sienta un orgullo de su trabajo y su esfuerzo, de saber que lo que hace lo están haciendo bien.

Se debe reforzar su cultura que para muchos empleados no está presente, así lo dice Eduardo Changolosi, jefe de corte, que va a la empresa a veces hasta 6 días por semana para acabar con su trabajo por la demora provocada por esta falta de comunicación entre los empleados. Los conflictos y las actitudes cambiantes no son más que una respuesta a esta falta de claridad en la cultura de la empresa misma, poniendo en jaque todo el sistema de producción.

#### 4.2 Funciones de la cultura organizacional

M. Ritter (2008, pp .56-57) divide en cuatro a las funciones de la cultura organizacional, llamándola funciones primeras, que son:

- 3 La identificación: es la personalidad de la organización, fortalece el reconocimiento de terceros hacia la empresa, además aporta la identificación de los propios empleados, trabajando así, en su autoconciencia.
- 4 La integración: se logra a través de consensos básicos, es decir que desde la cultura se comienza a trabajar por la conformación de un equipo con un mismo fin.
- 5 La coordinación: como se llevan a cabo las normas y valores de los empleados, que los empleados se sientan con mayor libertad de acción y decisiones, sin olvidar que el que toma de decisión final es la gerencia.

- 6 La motivación: ser un potente motivador hacia la parte interior de la organización, para que los empleados se sientan a gusto en su lugar de trabajo, sabiendo que todos comparten en comunidad.

Estas cuatro funciones tienen como objetivo llegar al éxito y se debe trabajar de manera consiente con todos los empleados, sabiendo que estos son lo que llevan a la empresa a ser lo que es, por lo que se debe manejar la cultura de manera correcta, basándose en pautas a seguir para que no lleguen a existir malos entendidos.

Por otro lado, Javier Díaz (2013, párr. 4-5-6) dice que una cultura para que llegue a servir se debe basar en tres ejes fundamentales. Primero se encuentran las normas, que son un sistema que permite que las personas respeten a los individuos con los que trabajan a través de conductas y procedimientos a seguir, que mayormente son redactadas y aprobadas por la gerencia, por lo que su cumplimiento y respeto debe ser necesario para todos en la empresa.

Luego se encuentran los hábitos, no están redactados, son recomendaciones que en muchos casos se convierten en normas. Finalmente están los valores, éstos se acercan a los comportamientos personales de cada uno de los integrantes de la organización, se trabaja con las cualidades de los individuos cómo: la simpatía, la honradez o la puntualidad. Sin embargo, se pueden generar valores negativos, conocidos como antivalores, que hacen un daño a la cultura de la empresa; estos pueden ser: la informalidad, pasotismo, la impuntualidad, entre otros.

La cultura organizacional, dentro de cualquier empresa, es muy útil para revelar problemas y buscar soluciones inmediatas. Se puede llegar a trabajar basándose sobre todo en rendimientos, lo que hace que la empresa sea más productiva. Una cultura bien definida posibilitará pulir el comportamiento y rendimiento del personal que irá adquiriendo los conocimientos que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales (Díaz, 2013. párr. 8-9).

Isatex como cualquier empresa tiene problemas, pero sus soluciones no son inmediatas lo que hace que la cicatriz de la misma está impregnada en la mente de los empleados haciendo que estos no tengan un rendimiento deseado, ni por ellos peor por la gerencia.

Las normas son hechas para cumplirlas dentro de la empresa si no se les llama la atención es muy difícil que se lleven a cabo, por otro lado los valores es cómo actúan o cómo responden a cualquier iniciativa que tenga Isatex, la manera de responder a nuevas producciones que se pueden llegar a dar, con diseños, telas y cortes totalmente nuevos, si siempre sería positivo, se diferenciaría de la competencia y sus producciones aumentarían.

Lo que sobresale día a día, gracias al esfuerzo de gerencia y los mismos empleados es la honradez que tiene cada uno, nunca falta ni desaparece nada dentro de Isatex y hay que recalcar que eso es gracias a las pautas que se les da, las normas se convierten en gran apoyo en este tipo de casos, es un punto a resaltar.

#### 4.3 Clasificación de la cultura organizacional

Los empleados tienen el deber de cumplir con todo lo que se les pide, caso contrario devienen problemas internos, y en este ámbito salen a la luz problemas no deseados como algunas relaciones entre compañeros que no son tan buenas como desearía el Ing. Issa.

En cada puesto desde el encargado de entregar la producción a los diferentes clientes, hasta el mismo gerente existen reglas y procedimientos a seguir en cada instante dentro de la empresa, como nos dice I. Méndez, asistente de gerencia.

Tabla 1. Clasificación de la cultura organizacional

CARACTERÍSTICAS	CULTURA DÉBIL	CULTURA FUERTE
<b>AUTONOMÍA</b>	Supervisión estrecha. Los trabajadores tienen poca libertad en su puesto.	Supervisión general. Todos tienen libertad para resolver los problemas de su puesto.
<b>ESTRUCTURA</b>	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos formalizados.	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados.
<b>APOYO</b>	La dirección se centra en la producción y muestra escaso interés por su plantilla.	La dirección muestra gran interés y apoyo a la plantilla.
<b>PREMIO</b>	Se aprecian y premia la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal.	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
<b>CONFLICTOS</b>	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
<b>RIESGOS</b>	No se estimula al trabajador a ser innovador y creativo	Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del trabajador.

Tomado de J. DÍAZ (2013, web)

Nota: En la tabla se demuestra la importancia de trabajar a la cultura organizacional, porque mientras más fuerte es, los procesos mejoran y la producción aumenta, pudiendo llegar a cumplir los objetivos planteados a principio de cada proceso de fabricación en Isatex.

Algo que recalca D. Oña, jefe de producción, es el apoyo que dan al empleado que cumple con sus labores, no como premio si no como una obligación asumida por Isatex; estar al pendiente de cada empleado en momentos de problemas que se den en los hogares de cada uno, el apoyo a la familia, esto se hace por el apoyo que desea mostrar Isatex para que sus empleados se sientan como en su segundo hogar. Esto no siempre se consigue, muchas veces se queda en el proceso de ejecución por las relaciones conflictivas internas.

En el caso de los conflictos, a la gerencia le molesta que existan este tipo de inconvenientes dentro de la empresa que trata de crecer poco a poco, y que por conflictos absurdos retrocedan en el proceso de mejoras, haciendo que el mismo se vuelva destructivo y que daría como resultado la baja presencia de los empleados en su puesto de trabajo.

Lo que se propone en este trabajo es mejorar la cultura casi inexistente en Isatex a través de una cultura fuerte basada en la resolución de conflictos de

una manera correcta, con el apoyo de todos los que componen a la empresa textilera, todo por el bienestar del equipo y por el creciendo que cada día tiene la empresa, el apoyo de la gerencia, directamente del Ing. Issa, será fundamental para cumplir el cambio deseado.

Existe solamente una diseñadora en Isatex, Elena Echeverri, que es la persona que corre con los riesgos de ser innovadora y buscar creatividad en cada prenda con la venia de la gerencia. En muchos casos los empleados también quieren ayudar a Elena en el diseño, dice que tienen ganas de participar en las nuevas colecciones, se lo han expresado. Quizás hace falta darles el apoyo, permitirles participar y opinar, después se juzgará si son ideas viables o no; quien sabe y puede haber una o varias personas que puedan empezar a trabajar en el área de diseño. Una de las ideas de E. Echeverri es proponer charlas para buscar nuevos innovadores, ir buscando la satisfacción de los empleados en los puestos de trabajo y que se sientan capaces de que su esfuerzo y capacidad puede ser reconocido como colaborador de Echeverri.

#### 4.4 Elementos de la cultura organizacional

Mejias (2005), resalta dos niveles de cultura organizacional:

- El abstracto, donde se encuentran los valores, creencias, los sentimientos que tiene los empleados hacia la organización, pueden perdurar en el tiempo y lograr así que los cambios no tengan mayor resistencia.
- Por otro lado están los tangibles, donde se observan las conductas, como se llevan entre el persona, lo que comparten y como es su conducta día a día, este nivel se puede trabajar de manera más directa sin que les afecte ningún cambio.

En Isatex se puede encontrar los dos niveles, ya que el personal es muy cambiante en su comportamiento y su entrega en lo que tiene que ver a

aspectos laborales, lo que hace que se necesite un investigación a fondo en esta empresa.

Las conductas dentro de la empresa son muchas veces negativas, eso se da porque las relaciones entre empleados no son las adecuadas, existen comportamientos que hacen que el ambiente interno sea vuelva tenso, por lo que se busca la integración inmediata para solucionar dicho inconveniente y que el compañerismo sea permanente para que las conductas cambien de malas a buenas y que las relaciones se consoliden, empezando por el respeto, conduciendo así a Isatex al éxito con sus empleados, y que estos se vean y sientan capaces de cambiar de manera positiva.

Daft (2000) afirma que la cultura organizacional se aprovecha para cumplir dos funciones básicas dentro de la empresa (me basaré solo en la interna ya que la otra es externa):

- Integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse. Esto implica que la cultura ayuda al desarrollo de los miembros a través de un sentido de pertenencia, juega un rol sumamente importante, ya que llega a configurar la conducta y así ayudar al personal a entender el medio donde trabajan.

Claramente en Isatex hay que hay que trabajar en las relaciones entre el personal para que se pueda demostrar que la cultura es fuerte y lograr conseguir los resultados deseados, más que nada, hay que basarse básicamente del porqué de las malas relaciones entre el personal y corregir eso inmediatamente para lograr integrar a los empleados y hacer un cambio para el bien de la empresa

## 5. CAPÍTULO V. Historia

### 5.1 Historia

Concebida para la manufactura de prendas para vestir informales, la empresa Isatex es fundada en el año 2004 en la ciudad de Quito por el Ingeniero Luis Issa Yarad; contando tan sólo con tan sólo 6 operarios. Al cabo de éstos 10 años su crecimiento ha sido exponencial con su posicionamiento en el mercado nacional así como su crecimiento en oferta de trabajo (hoy cuentan con 40 empleados); Isatex ha desarrollado marcas para el mercado ecuatoriano como: Blue Dot y Wolf; de la misma manera que confecciona para otras marcas nacionales.

Entre sus clientes más importantes están:

- ETAfashion
- DePrati
- Cx Sports
- RM

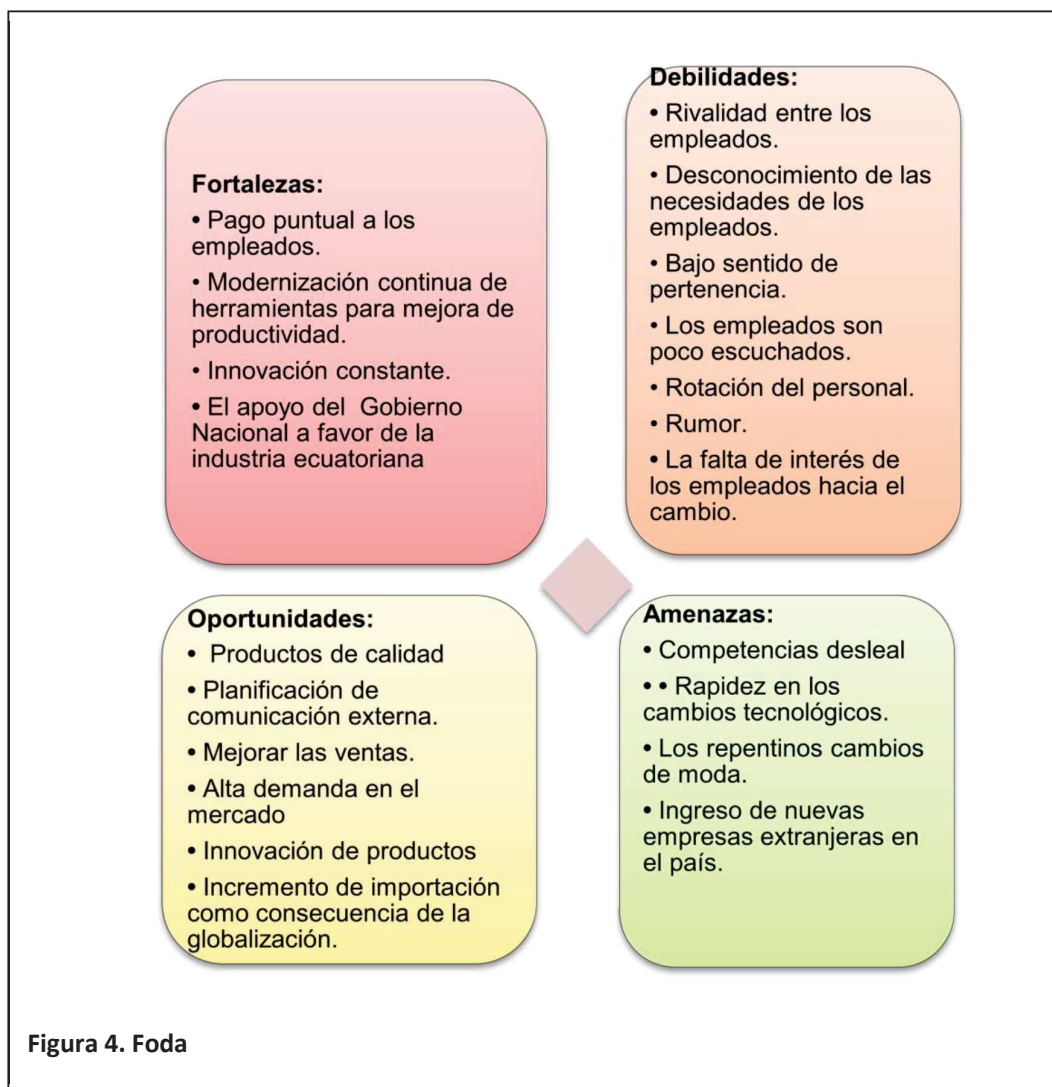
### 5.2 Análisis Situacional

Desde 1943 en el Ecuador se conforma la Asociación de Industriales del Ecuador (AITE), reuniendo así a las grandes industrias textiles. Isatex, al ser una industria pequeña toma la decisión de afiliarse a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) en el año 2009. Accediendo así a los beneficios que ésta tiene para sus afiliados.

Al pertenecer a la CAPEIPI, Isatex tiene acceso constante a capacitaciones para los empleados; desde cursos de manejo básico de maquinaria hasta cursos de mercadotecnia. Cursos a los que desafortunadamente no se les ha sacado ningún provecho; a pesar de que podría ser una herramienta importante para mejorar su producción así como la consecución de la meta



expresada por el mismo Ingeniero Issa: llegar a ser una marca reconocida en el mercado nacional.



Se identifican cuatro fortalezas; la principal es el cumplimiento puntual de sus obligaciones, tanto con los empleados (sueldos, sobre sueldos, horas extras, pago de utilidades) como con el Estado (Seguridad Social e Impuestos). Vemos que existe un compromiso tácito de cambio e innovación en pro de mejorar la producción que inmediatamente se ve reflejado en un incremento en las ventas, por lo tanto en las ganancias; todo éste esfuerzo interno acompasado con el aprovechamiento del apoyo que se le está dando, como política de estado, a la producción nacional ha significado en un crecimiento y mejora de la empresa.

Lamentablemente no se ha dado la misma importancia a temas como la comunicación, que es una de las aristas en las que se ha determinado falencias. Al dar prioridad al crecimiento como empresa se ha dejado de lado la importancia que tiene ésta y el significado del clima interno y la apropiación del empleado hacia la institución. Por lo que es necesario empezar a trabajar en estos temas; poniendo especial énfasis en los problemas internos causados por la rivalidad entre los empleados, rumores y problemas en la motivación que conlleva a una baja cultura corporativa. Todo lo anteriormente mencionado tiene una consecuencia directa en la rotación excesiva de personal que interrumpe el crecimiento de Isatex.

Al proporcionar estrategias para aumentar el sentido de pertenencia de los trabajadores, y con el objetivo de este trabajo que es el mejorar la comunicación interna, se pretende entregar un gran aporte para la gerencia y los empleados; mismo que se espera resulte en un aumento de la producción que vaya de la mano con la permanencia a largo tiempo del personal, logrando un cambio en la percepción de lo que es Isatex.

La comunicación será la base de las estrategias a aplicarse, por lo que es imperativo hacer un análisis a nivel interno en Isatex. Como define Francisca Morales (2008 a, p. 57-60) hay dos tipos de comunicación, la descendente y la ascendente. La descendente surge de la gerencia y llega de forma vertical hacia los empleados, es un instrumento de vital importancia para mejorar las tareas de la empresa (se dan órdenes para ser acatadas); y la ascendente que consiste en una comunicación que nace desde los obreros, operarios de la empresa hacia sus superiores.

Al momento de indagar sobre este tema se mantiene una conversación con una de las trabajadoras, Irma Méndez, quien es Asistente de Gerencia, y por lo tanto su trabajo es directamente con la Gerencia General y dice siempre recibir órdenes para ser cumplidas y muy rara vez es escuchada.

En otra área, distinta al área administrativa, se habló con Doris Oña que es la Jefa de Producción y tiene a su mando a todas las costureras (38) quien dice

que: “la relación con el Ing. Issa es excelente pero le falta escuchar algunas quejas o ideas que tenemos por el área de cosido” (2013). Podemos calificar de descendente el tipo de comunicación que prevalece entre el Ing. Issa y sus empleados; no existe la retroalimentación que es necesaria en este tipo de relaciones para que sea posible una satisfacción entre las partes.

D. Oña ha detectado un problema en el momento de la producción, ella dice que a pesar de que las relaciones entre los empleados, aparentemente buenas, muchas veces al finalizar la jornada, al momento del control de calidad, se han detectado varios errores en los acabados y detalles de finalización en las prendas. El problema se hace evidente al momento de identificar la responsabilidad. D. Oña, en lugar de recibir colaboración al momento de aclarar la situación recibe rumores y se culpabilizan unos a otros, generando una situación de malestar.

Muchos enfrentamientos son de carácter personal y otros surgen simplemente por la falta de comunicación de órdenes claras. El exceso de responsabilidades asumidas por la gerencia han sobrepasado las capacidades de respuesta de la misma. Así que por un lado hay una disposición de cumplimiento con el derecho laboral, pero por otro hay un desconocimiento frente a las necesidades de los operarios y del área administrativa.

Con lo mencionado anteriormente; la comunicación horizontal también se puede llegar a ver afectada, entendiendo comunicación horizontal como la que se produce entre pares (F. Morales, 2008 a, p. 72). Lo que sigue cerrando más canales de comunicación interna. Es una empresa con una comunicación algo pobre ya que no hay un receptor de las necesidades, de las aspiraciones laborales y por qué no, salariales. La falta de un buen líder es una falencia significativa que causa un bajo nivel de pertenencia y un clima laboral desfavorable.

No obstante, hay un interés por el bienestar de los empleados; se han creado incentivos como una estrategia necesaria para lograr el compromiso con el trabajo de cada empleado, tratando de conseguir el cumplimiento con

puntualidad de los pedidos. Porque el mayor interés de Isatex es el cumplimiento con sus clientes, en tiempos y en calidad.

Los bonos mencionados son entregados a finales de cada mes. El bono por asistencia implica un aumento de \$20 dólares; el bono de puntualidad significa un incremento de \$5 dólares y el bono de producción \$30 dólares. Se ha conseguido una respuesta favorable con esta estrategia, pero ha quedado corta frente a las necesidades reales de los empleados. En este caso en concreto se demuestra que no es un incentivo simplemente económico lo necesario, sino a nivel que se necesita un trabajo y un esfuerzo para mejorar el clima laboral, por lo que se trabajará en esos dos puntos para conseguir resultados favorables para las partes.

### **5.3 Misión y visión de Isatex**

Uno de los problemas más importantes que tiene Isatex es la falta de una misión, visión y valores institucionales. David Fred (2003. pp. 59) define a la misión como un elemento fundamental donde responde de qué se trata el negocio que se quiere llevar a cabo, se debe basar en estrategias y planes de mano con los valores, la visión para José María Sainz (2010. pp. 125) es la cómo se ve la empresa en el futuro ambicioso, esto sirve para marcar un rumbo, y así plantearse propósitos que se desean lograr en un tiempo determinado, los valores J.M. Sainz (2010. pp138) hacen que exista una identidad dentro de la institución, valorando la eficiencia económica y entorno donde se trabaja. Luego de la investigación y de acuerdo con las necesidades de la empresa y la meta que desea tener a futuro se plantearán estos puntos.

## **6. CAPÍTULO VI. Diagnóstico del clima laboral y sentido de pertenencia**

Metodología de Investigación

### **6.1.1 Preguntas de investigación**

- ¿Cuáles son las causas para no tener sentido de pertenencia dentro de la empresa?
- ¿Cuáles son las características que tiene un buen clima laboral?
- ¿Cómo afecta la comunicación en los procesos internos de la organización?

### **6.1.2 Objetivos**

#### **Objetivo General**

- Evaluar el clima laboral y sentido de pertenencia en Isatex con el fin de mejorar las relaciones interpersonales a través de un plan de comunicación interno.

#### **Objetivos específicos**

- Determinar el nivel de pertenencia de los empleados para el grado de identidad con Isatex.
- Diagnosticar el clima laboral de Isatex para mejorar las relaciones interpersonales en la organización.
- Analizar la comunicación interna de Isatex para generar un cambio positivo.

### **6.1.3 Enfoque Metodológico**

Este trabajo de investigación se aborda desde el enfoque multimodal, que ayudará a la recolección y análisis de datos, tanto cuantitativos como cualitativos, precisos para este caso en particular.

La investigación cuantitativa es una herramienta que aporta con datos duros, ya que se recopilará las vivencias de los trabajadores por medio de encuestas, obteniendo de manera eficaz la situación entre empleados y la organización.

El enfoque cualitativo contribuye a la recolección de información desde la opinión de los empleados, a través de entrevistas estructuradas, con este tipo de herramienta se consigue respuestas más personales.

### **6.1.4 Propósito**

El fin de esta investigación es el fortalecimiento de las relaciones interpersonales para lograr un mayor compromiso de las personas que conforman la organización y como consecuencia mejorar la productividad de cada trabajador. Un buen clima laboral conlleva a incrementar el sentido de pertenencia, tanto de los trabajadores como de la gerencia.

### **6.1.5 Tipos de estudios o alcance**

Esta investigación se basó con estudios correlacionales al establecer las relaciones existentes entre las tres variables fundamentales: clima laboral, sentido de pertenencia y comunicación interna, y encontrar la incidencia que tienen entre sí.

Este enfoque utilizó el descriptivo para desarrollar los capítulos teóricos, donde se puntualiza cada variable, sus elementos, características, y la importancia que tienen cada una de ellas en las organizaciones. Finalmente el alcance explicativo que permite exponer las condiciones en las que se presentan las variables dentro de Isatex, para su análisis.

Determinación de la población y selección de muestra

### **6.2.1 Determinación de población**

Este trabajo tiene tres poblaciones:

1ra. Población: empleados de la planta. (40 empleados)

2da. Población: Supervisores. (4 empleados)

3ra. Población: Gerencia. (Ing. Issa)

### **6.2.2 Muestra y Muestreo**

Para la investigación cuantitativa, que conforma la primera población, los empleados de planta, se utilizó el censo, es decir el 100% de la misma.

Para la investigación cuantitativa, se utilizó dos poblaciones, la de Supervisores (segunda población) y la Gerencia (tercera población). En este caso, el muestreo es no probabilístico por contexto, ya que este se utiliza para mantener la conformación estadística de la población.

### **6.2.3 Método**

Cómo método base para la investigación se utilizó el analítico lógico porque ayudan a establecer las relaciones causales de los hechos que se suscitan en el clima labora de Isatex, para establecer posibles consecuencias y proponer soluciones viables.

También se utilizó el inductivo que permitió inferir y sacar consecuencias partiendo de las particularidades para llegar a una conclusión que permita establecer un principio general, como es el de clima laboral y su sentido de pertenencia.

Finalmente, se utilizó la observación para realizar un examen profundo sobre la situación y fenómenos de la infraestructura, relaciones entre personal dentro de la planta, para lo que se llevó a cabo un diario de campo.

#### **6.2.4 Técnicas de investigación**

Para este trabajo se utilizaron dos tipos de investigación como son la documental-bibliográfica y la de campo. La bibliográfica se usó para el desarrollo del marco teórico que permitió la descripción de las variables. La documental sirvió para el análisis de documentos de la institución como: las normas, códigos, obligaciones, ésta nos permitió establecer las condiciones en las que la Gerencia ha establecido los procesos y el compromiso que tienen los trabajadores con la organización. La técnica de campo ayudó a establecer las interrelaciones con los empleados, para ese objetivo se utilizó observación, encuestas y entrevistas.

##### **6.2.4.1 La observación**

La técnica de observación utilizó la siguiente guía:

1. Visita a la fábrica de Isatex (planta antigua)
2. Reconocimiento de las instalaciones de Isatex en su nuevo lugar de trabajo (más amplio que la anterior fábrica).
3. Conexiones eléctricas de la maquinaria para ver si son flexibles para las necesidades del empleado
4. Uso adecuado de las 28 máquinas de cocido (Juki y Brother) para la realización de las prendas.
5. Verificación del área de cocido: los instrumentos adecuados para el trabajo como: colocación los botones, doblaje y etiquetaje: como llegan a las manos de los responsables de doblar e etiquetar las marcas en las prendas y así entregar al cliente.
6. Ambiente laboral. Los parámetros técnicos se han establecido bajo consulta previa a expertos en el área confrontados con textos:



7. Infraestructura: Es todo lo que compone a la fábrica, lo que se encuentra bajo el techo de la misma y, se necesita para desarrollar la actividad que realiza. Es decir aquello que es indispensable para el funcionamiento como son: los equipamientos, las instalaciones, divisiones de espacios de trabajo. (Agustín Villacreces. Arquitecto)
8. Conexiones eléctricas: Es el sistema interno que es parte de los servicios que sirve para regular la energía pública. Permite el funcionamiento de las máquinas e iluminación según las necesidades de la empresa. (Agustín Villacreces. Arquitecto)
9. Seguridad industrial: C. Ramírez (2005. pp. 11) define la seguridad industrial como la física que tienen las empresas, basándose en el bienestar del personal y que el ambiente de trabajo sea el apto para llevar a cabo las actividades que realice cualquier empresa, ser modernos en cada aspecto que conlleve la mejora de algún proceso dentro de la misma, buscando la satisfacción de los individuos que trabajan ahí.
10. Herramientas para trabajo: R. Chinchilla (2003, pp. 241) define a las herramientas de trabajo como parte del empleado que las ocupa, porque estas facilitan a realizar sus labores. Los empleados deben conocer el uso adecuado para lograr una duración deseada.

#### **6.2.4.2. Encuestas y Entrevistas**

Las encuestas (Anexo 1) tienen el objetivo de obtener información sobre la relación de los empleados con su trabajo, los resultados a partir de las preguntas planteadas a los empleados permitirán trabajar en estrategias que sirvan a la organización.

Las entrevistas se realizaron a dos poblaciones. La primera al gerente, para conocer su relación con la organización, y la segunda a los supervisores por tener una relación directa entre planta y gerencia.

Las categorías utilizadas para estas herramientas son:

Sentido de pertenencia que lo conforman la remuneración, rol, coherencia, participación, capacitación, rotación.

A continuación se establecerá la relación entre categoría y preguntas.

**Rol:**

23. La gerencia participa en la producción

26. Existe un trabajo de equipo en Isatex

**Coherencia:**

18. Su jefe hace caso a los rumores

23. La gerencia participa en la producción

**Participación:**

1. Se siente feliz de trabajar en esta empresa

3. Influye su opinión en las decisiones que se toman en su área de trabajo

6. Puede exponer sus ideas a sus compañeros y a la dirigencia

12. Isatex está abierta a la creatividad de sus empleados

19. El gerente escucha al empleado.

24. Hay una buena comunicación dese la gerencia

25. Hay buena comunicación de parte de los empleados hacia la gerencia

26. Existe un trabajo de equipo en Isatex

27. Se siente motivado dentro de Isatex

**Capacitación:**

8. Usted es capacitado cuando llegan nuevas máquinas

14. Existen talleres para motivar al empleado

28. El control de calidad es el adecuado

Al Clima laboral lo conforman: independencia, condiciones físicas, liderazgo, relaciones, reconocimiento, remuneraciones.

**Independencia:**

1. Se siente feliz de trabajar en esta empresa.

**Condiciones físicas:**

4. Trabaja de manera cómoda y segura
11. Las instalaciones son óptimas para realizar sus labores
20. Isatex se interesa de las condiciones de trabajo

**Liderazgo:**

17. Se siente vigilado constantemente por su jefe.
22. Se producen discusiones internas por la demora de la entrega de la producción.
23. La gerencia participa de la producción

**Relaciones:**

2. Aprende todos los días mejores maneras de hacer su trabajo.
7. Existe participación de parte de sus compañeros
9. La gerencia comunica sus requerimientos puntualmente
13. Se comunica constantemente con sus compañeros
15. Tiene problemas con sus compañeros.
29. Sus compañeros comparten sus conocimientos con los otros al momento de la producción.
30. Cómo se siente en la empresa

**Reconocimiento:**

- 5. Se siente reconocido en su lugar de trabajo
- 10. Recibe reconocimiento por el trabajo
- 14. Existen talleres para motivar al empleado
- 16. Se siente tratado bien, con amabilidad por parte de sus compañeros
- 20. Isatex se interesa de las condiciones de trabajo
- 21. Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa

Las categorías de remuneración y rotación fueron estudiadas a través de las entrevistas y los documentos de la organización.

**6.3 Sistematización de la información****6.3.1 Observación****6.3.1.1 Visita a la planta Antigua:**

Instalaciones: Existían cámaras en mal ubicadas para que el Ing. Issa esté pendiente de los trabajos que realizaban sus empleados, se trabajaba con máquinas un poco desgastadas y ya con algunos años dentro de la empresa.

Conexiones eléctricas: No eran realizadas por profesionales, los cables de las conexiones estaban en el camino y a la vista de todos, muchas veces tenían problemas por lo que estaba mal hecho, es decir las máquinas no funcionaban y habían horas donde los trabajos no se realizaban.

Verificación del área de cocido: Era un área no muy ordenada, un espacio pequeño para la necesidad de los empleados y de la misma empresa.

Ambiente laboral: Existía un ambiente no bien llevado, problemas entre compañeros por las demoras o el llamado de atención del Ing. Issa

Infraestructura: La fábrica antigua era dividida en dos partes, es decir en dos lugares diferentes en el mismo terreno. Su dirección antigua (Voz Andes y

América) no era el lugar más indicado para realizar las actividades que maneja Isatex.

Seguridad industrial: Siempre se ha trabajado como dicta la ley, las obligaciones son cumplidas (extintores, salida de emergencia), en este caso cada área manejaba su uniforme y siempre estaban las reglas (aunque no a la vista de todos), por lo que tenía permisos para cumplir sus tareas de parte del Municipio de Quito y el de los Bomberos.

Herramientas para trabajo: Como anteriormente se explicó eran un poco antiguas, por lo que necesitaban que no se ocupe tanto las máquinas por posibles daños definitivos.

#### **6.3.1.2 Visita a la planta Nueva:**

Instalaciones: Son nuevas, las cámaras fueron colocadas estratégicamente, de manera que los empleados no se sientan observados. Los puestos de trabajo cuentan con espacios más amplios y dedicados a la labor de cada uno.

Conexiones eléctricas: Fueron realizadas por gente especializada sobre electricidad, lo que hace que estén en perfecto estado, en lugares que no molestan a los empleados en sus actividades, las conexiones están hechas con cableado para la industria.

Verificación del área de cocido: Tienen un área más grande y cómoda, el lugar de trabajo se adecua a las necesidades laborales de los empleados.

Ambiente laboral: No se ha trabajado adecuadamente, ya que aún existen problemas entre compañeros, la comunicación no es la educada, esto da como resultado entregas tardías y llamados de atención.

Infraestructura: El cambio ha sido muy bueno ya que existen dos áreas en el mismo galpón, están bien divididas, la estructura física del lugar es más algo y

amplio, la dirección: 6 de Diciembre y 10 de Agosto. Esto hace sea parte del sector industrial de Quito lo que le hará crecer a Isatex.

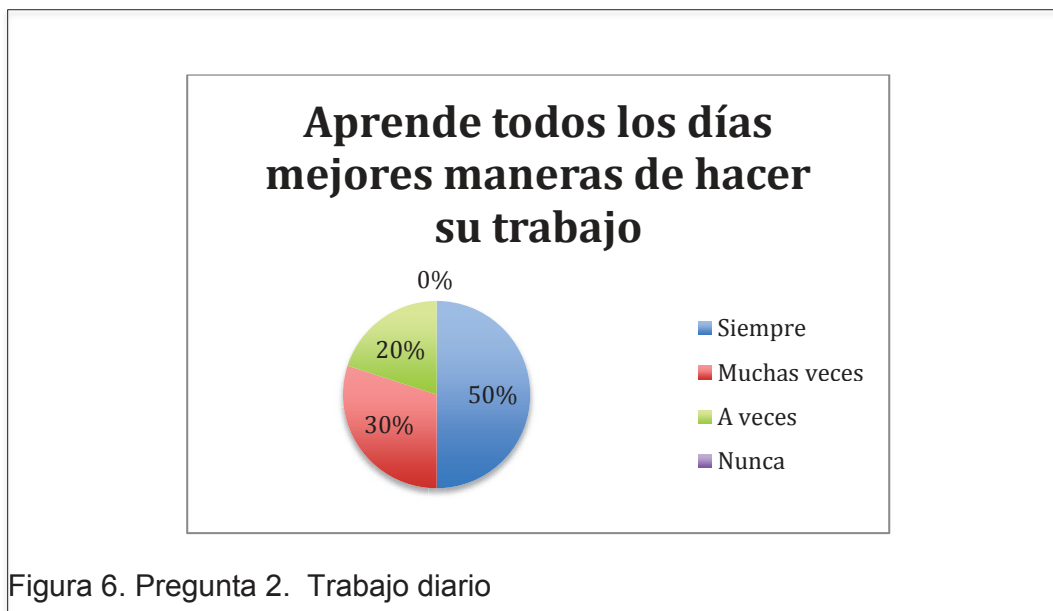
Seguridad industrial: Es como en la planta antigua, pero algunas normas que se tiene no se pueden ver ya que son hechas con letra muy pequeña lo que hace que no se pueda leer y muchas veces está tapado por cajas que son por entregar, lo que hace muy poco serio a Isatex.

Herramientas para trabajo: El 65% es totalmente nuevo ya que es una inversión económica muy alta, esto no quiere decir que el 35% restante este en mal estado. Se ha puesto énfasis en este tema y la inversión económica es relevante para el cambio que se está dando dentro de las instalaciones de Isatex.

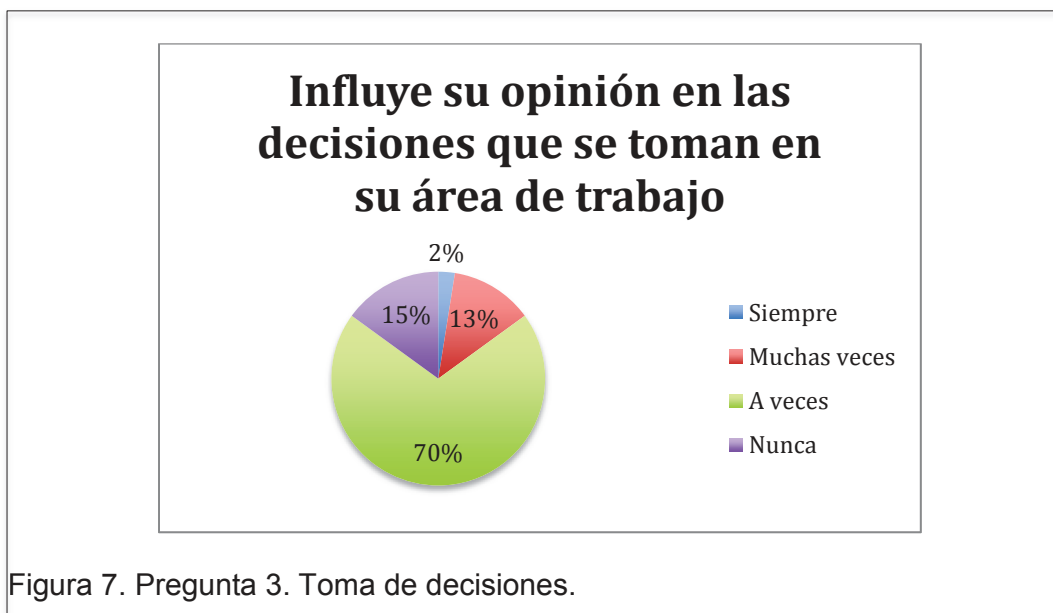
### 6.3.2 Encuestas a Empleados



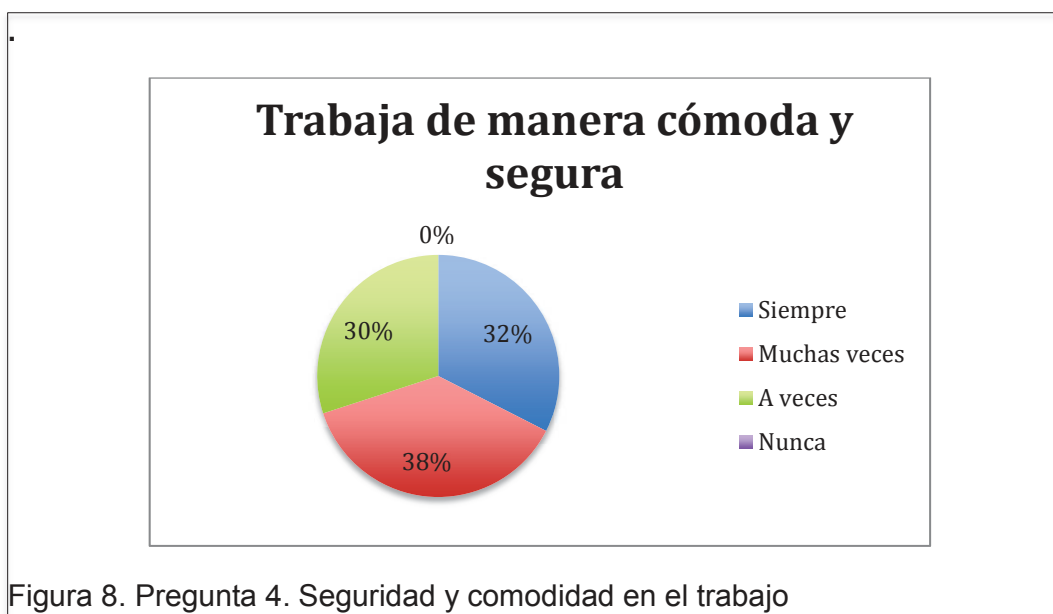
En promedio los empleados de Isatex se sienten bien trabajando en la organización porque tienen un ingreso fijo. Cabe recalcar que un 10% no le gusta su trabajo.



El 50% de los empleados aprende todos los días algo nuevo ya que siempre tienen pedidos que exigen la innovación por parte de Isatex o específicamente llegan modelos totalmente nuevos que tiene que producir, el 20% pocas veces es incluido en este proceso.



El 2% puede opinar sobre lo que se está realizando dentro de la empresa, es decir muy poco porcentaje tiene participación, muy de vez en cuando pueden dar sus opiniones en una producción estos son el 70%, la mayoría.

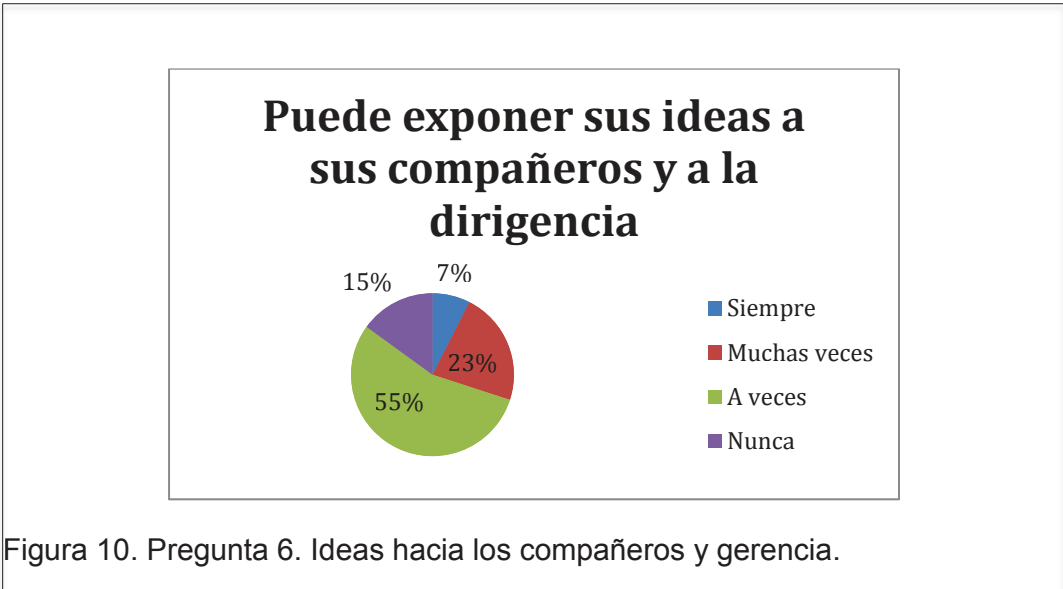


Los empleados nunca 0% han trabajado de manera cómoda y segura, el 38% se siente muy satisfecho en su lugar de trabajo, es decir las nuevas instalaciones son óptimas para la elaboración de las prendas.

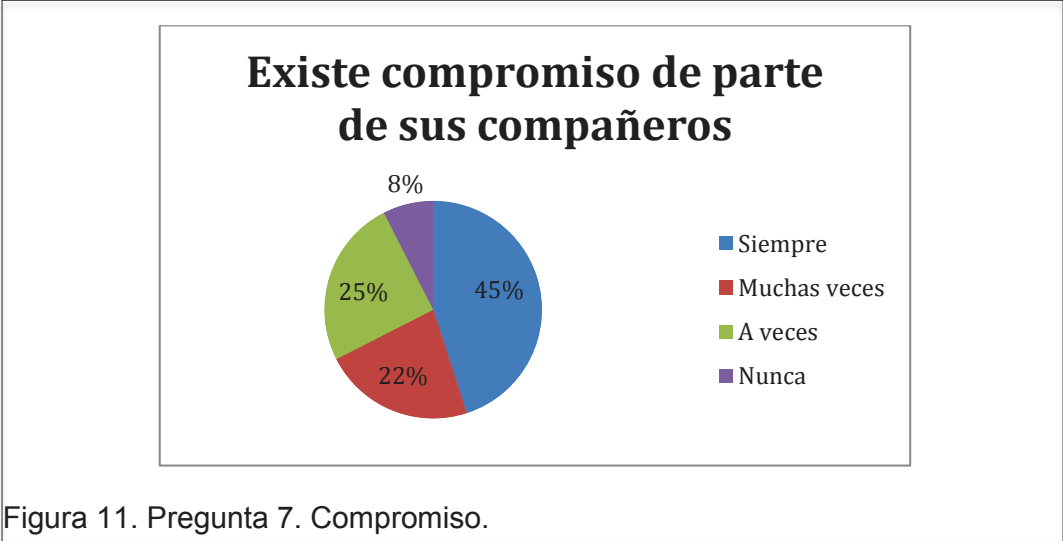


El reconocer al empleado en su lugar de trabajo hace que haga mejor sus actividades, el 10% siempre se siente reconocido, pero el 45% menos de la mitad dice que muchas veces se los reconoce.

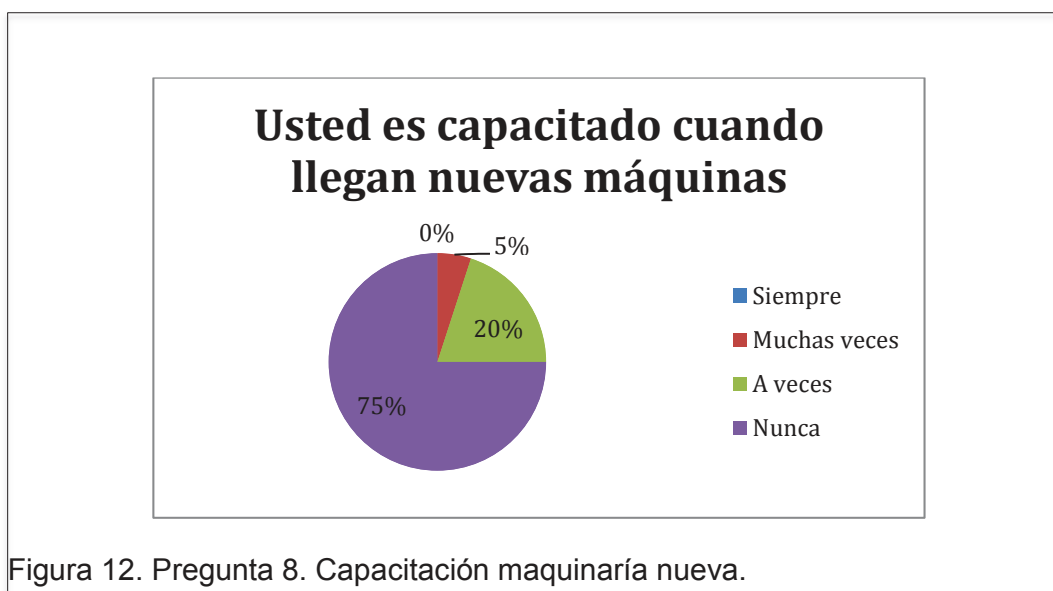




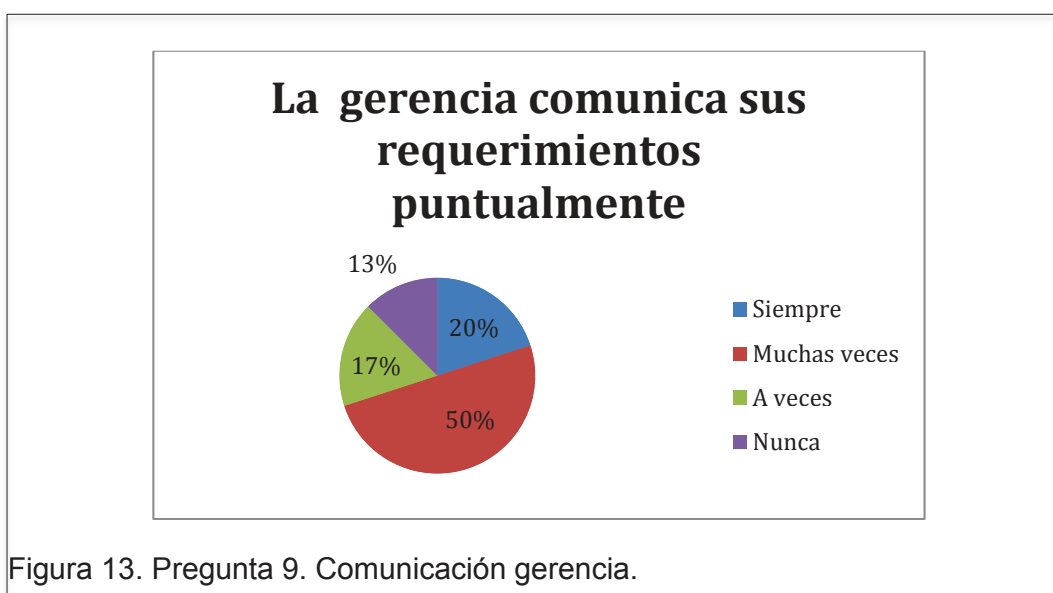
Para exponer ideas los empleados deben tener conocimiento, el 55% a veces puede dar ideas para algunas producciones, esto se da por la falta de capacitación brindada para desarrollar ideas que rompan esquemas y sean factibles.



El compromiso se observa en el 45%, se da para la finalización de la prendas, ya que si no se realiza con un tiempo determinado tienen llamados de atención o castigos económicos.



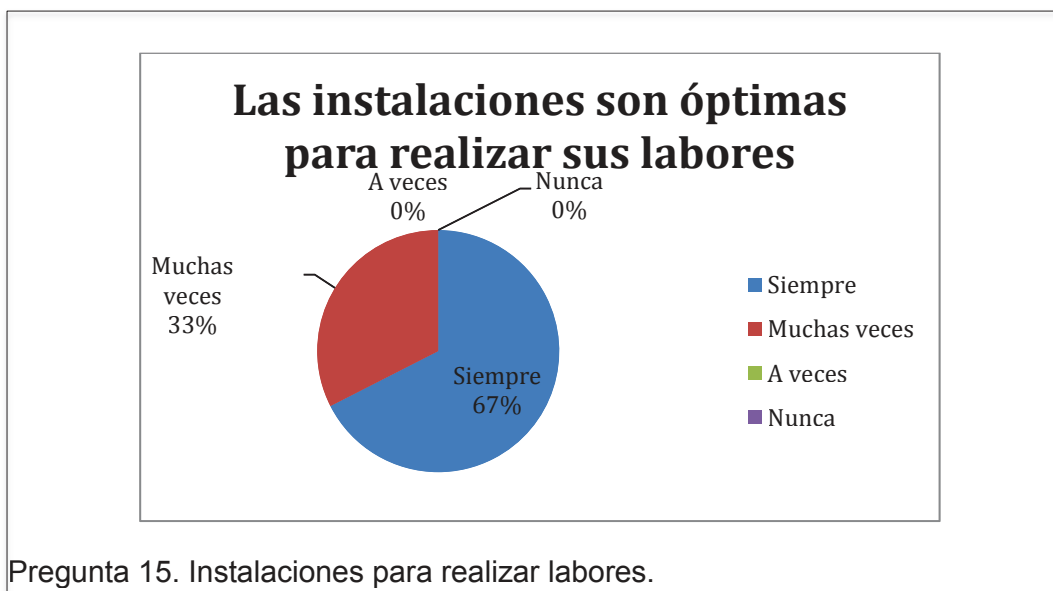
La falta de capacitación en las nuevas máquinas hace que la producción sea lenta o tenga muchas fallas, el 75% no recibe una capacitación previa para las nuevas máquinas, la gran mayoría no sabe cómo ocupar su instrumento de trabajo cuando es nuevo.



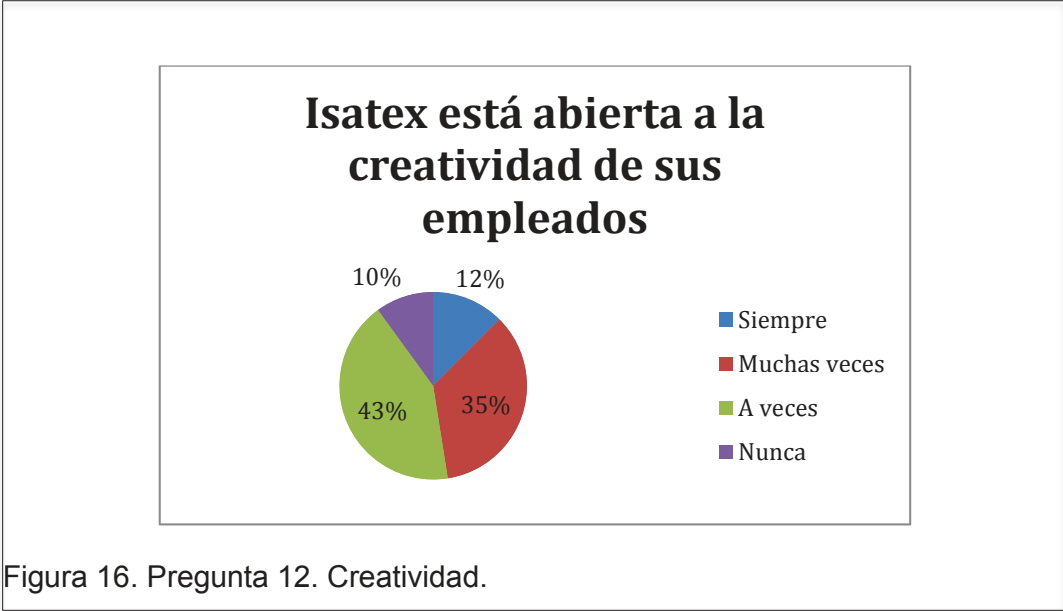
La mayoría de veces 50% la gerencia da a conocer los requerimientos que tiene Isatex, pero un 13% asegura que no lo es así por la falta de comunicación y la transparencia en los mensajes que se desean dar.



Cuando se habla de reconocimiento en el trabajo no es por lo económico, sino por “premios” el 35% asegura que rara vez se les reconoce, pero no personalmente si no grupal.



Gracias al cambio del lugar donde era Isatex ha habido cambios por el bien del empleado, el 67% acepta que las instalaciones nuevas son perfectas, mientras tanto un 35% no está muy de acuerdo.



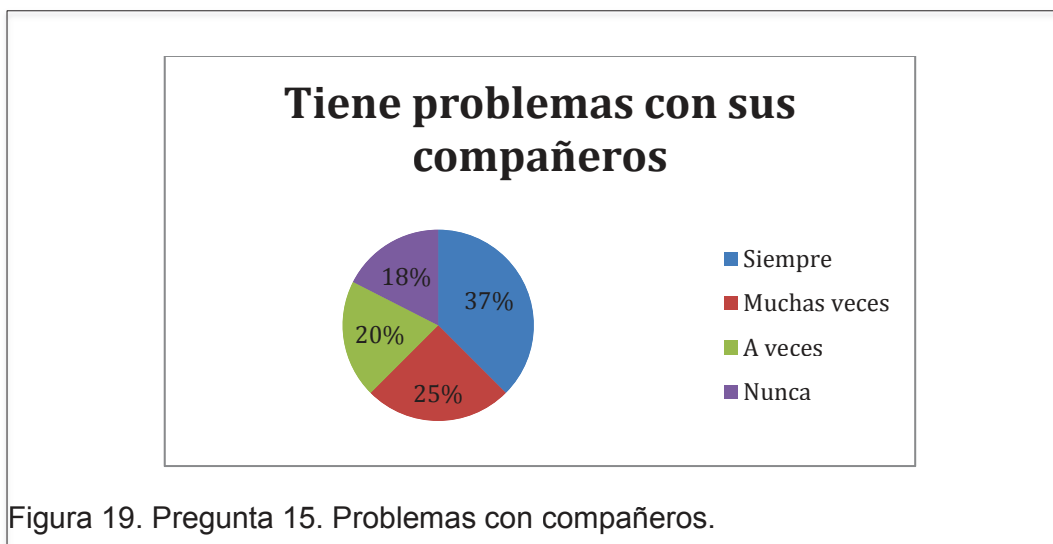
La idea de la creatividad es que el empleado de algunas ideas para que las prendas sean más llamativas para el mercado, por eso el 43% dice que a veces pueden dar ideas, mientras tanto la minoría 10% nunca puede dar ideas ya que no se sienten escuchados.



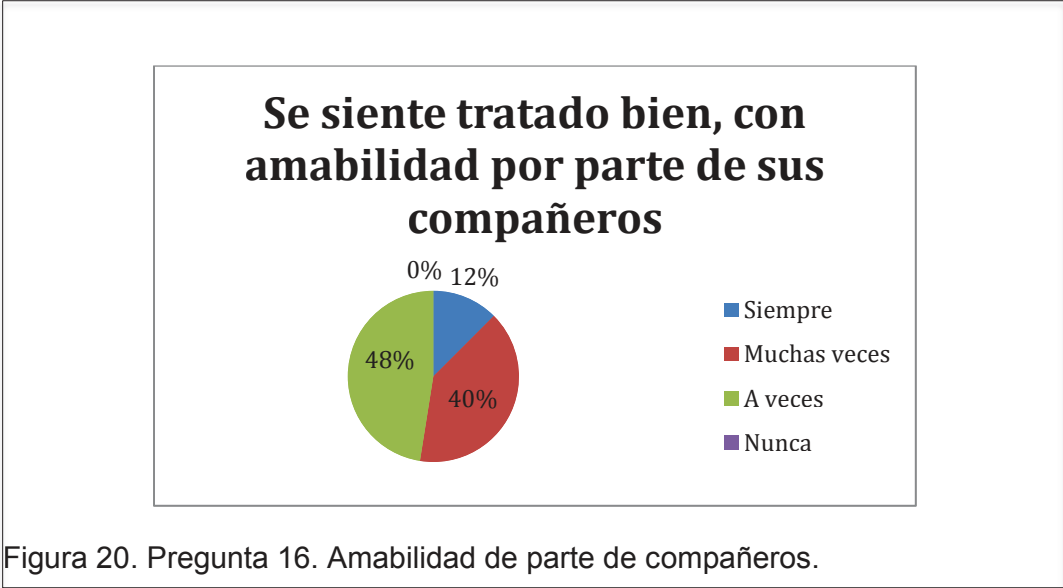
La comunicación es constante entre compañeros 40% siempre y un 45% a veces dice que muchas veces, cuando se trabaja es necesario tener relaciones interpersonales para no cansarse en su lugar de trabajo.



Hay que trabajar con talleres para motivar al empleado, el 43% afirma que no existen talleres y el 10% que son los que más tiempo en Isatex aceptan que tuvieron alguna vez talleres, pero hace mucho tiempo.



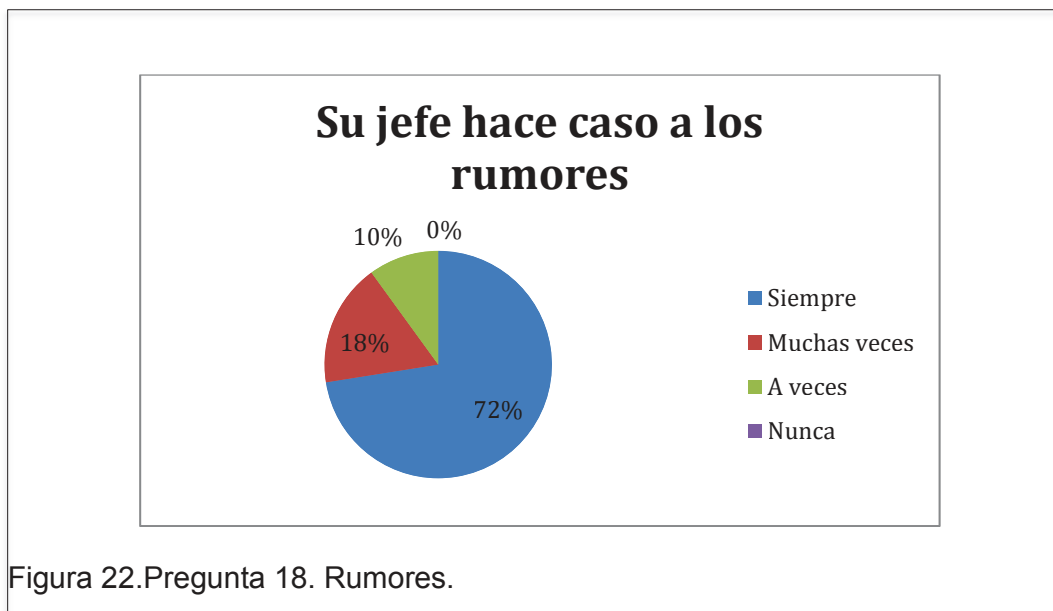
El 37% (mayoría) afirma que tiene problemas entre compañeros por la falta de comunicación entre los mismos, mientras que un 18% dice que no los tienen, se debe recalcar que son la minoría.



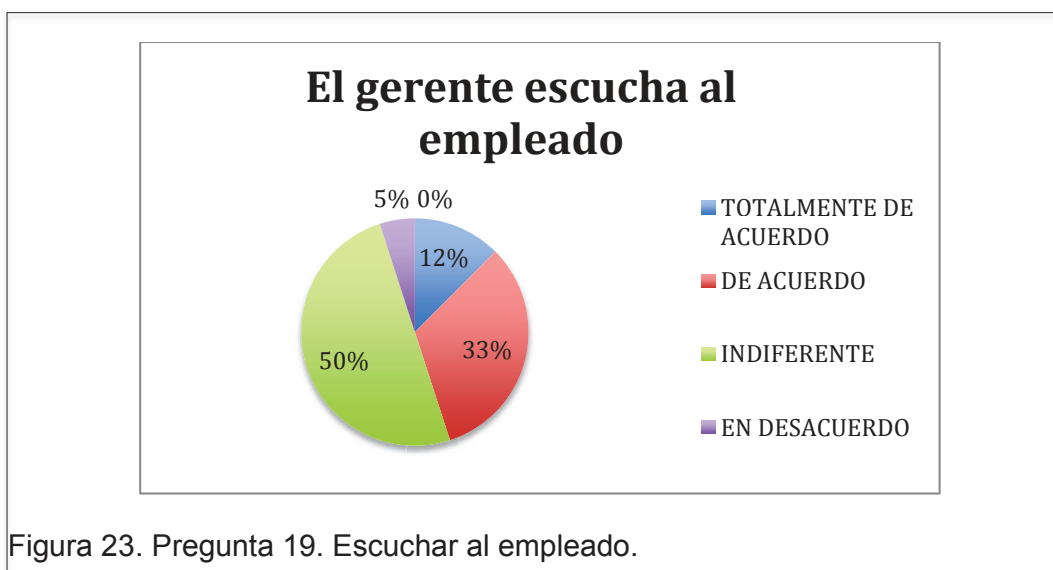
Ser amables es algo que se debe trabajar dentro de Isatex, el 48% dice que a veces son amables entre compañeros y un 12% afirma que son amables, sin saber que son la minoría, es decir falta trabajar mucho en este aspecto.



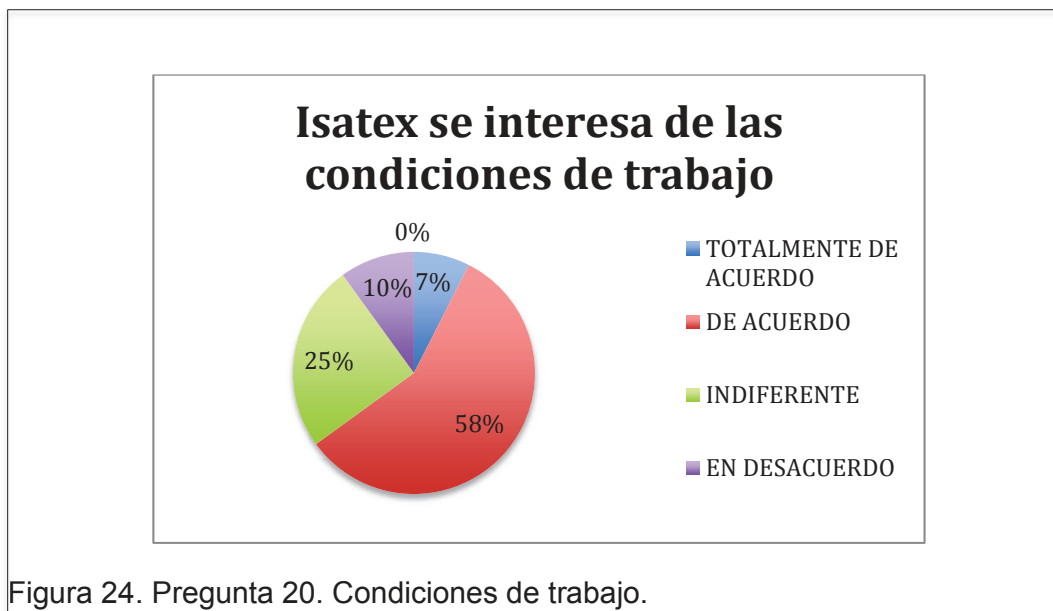
El Ing. Issa “vigila” a sus empleados para que estos hagan bien sus cosas, el 40% acepta que se sienten vigilados, y un 10% minoría dicen que no, porque las personas que más tiempo llevan en Isatex.



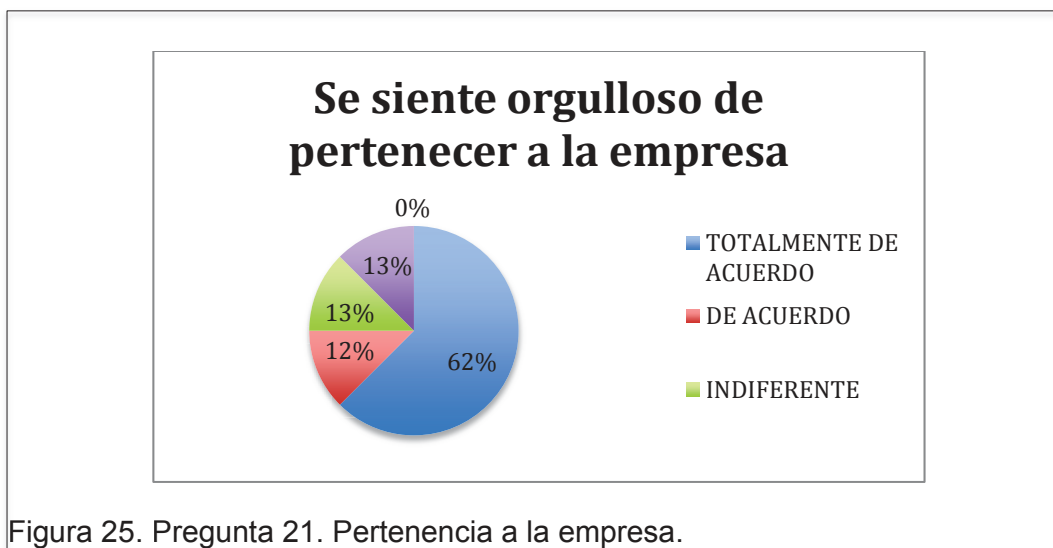
El rumor siempre llega a los oídos del Ing. Issa lo que hace que el 72% acepta que hace caso a esto, sin saber si es verdad o no, todos absolutamente todos aceptan que hace caso al rumor en mayor o menos porcentaje.



La mitad de los empleados (50%) se sienten indiferentes por si les escucha o no el gerente ya que ellos solamente sienten que deben acatar órdenes y no pueden expresarse sobre algún inconveniente o algún caso que se dé en la empresa, el 33% está de acuerdo con que el Ing. Issa escucha sus inquietudes (este porcentaje equivale a los empleados con más experiencia).

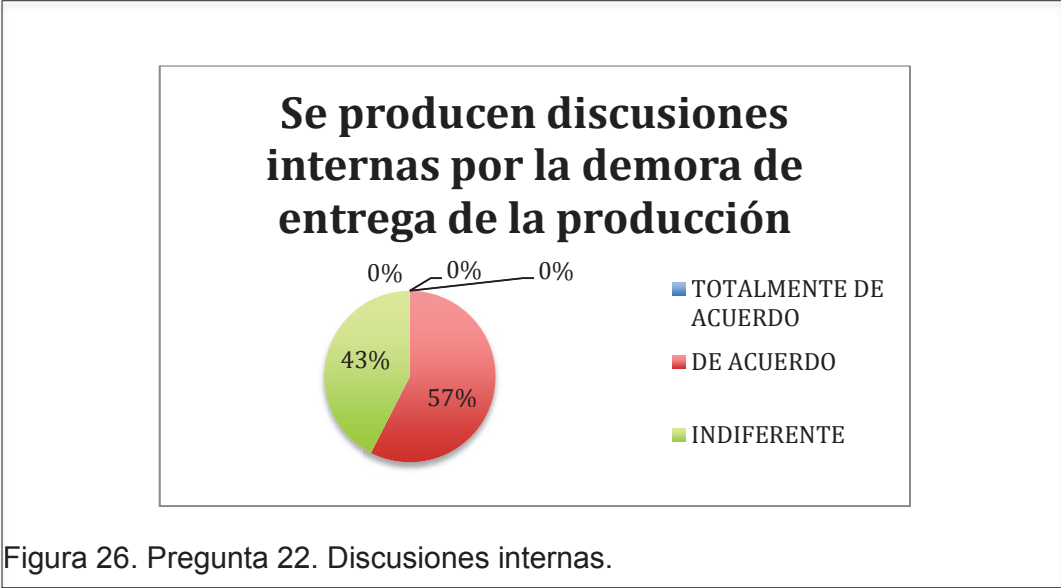


El Ing. Issa al cambiar de lugar a la empresa fortaleció al empleado de manera indirecta mejorando las condiciones de trabajo, por lo que el 58% acepta que la misma empresa se preocupa por el cambio, hay que resaltar que el 10% está en desacuerdo ya que para estos el cambio no es tan visible.

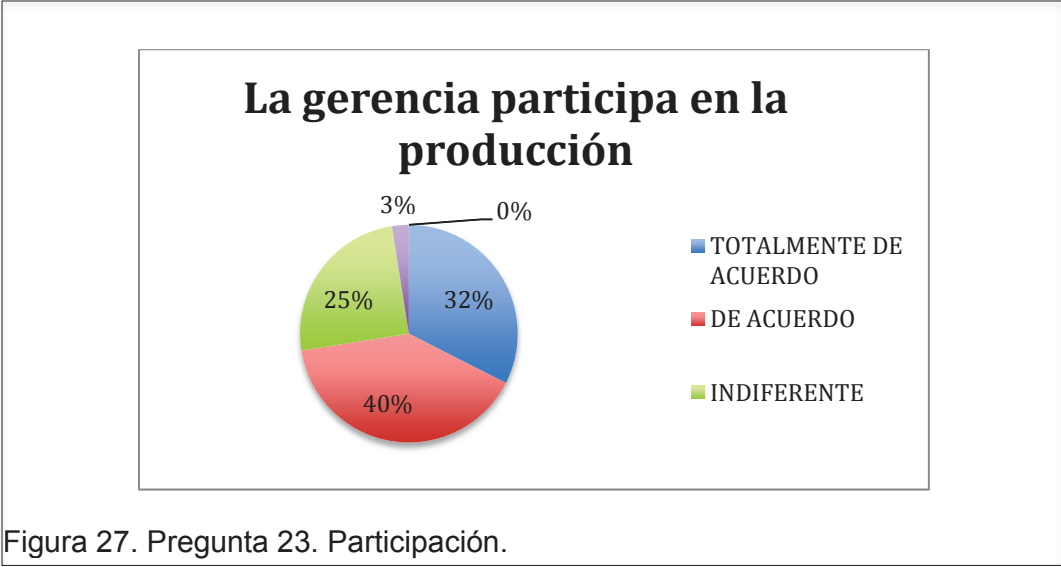


El 62% está orgulloso de pertenecer a Isatex, en su lugar de trabajo de aquí ganan sus sueldos para sostener a familias, más de la mitad demuestra el interés por trabajar por una empresa como Isatex, mientras que el 13% no se siente orgulloso de formar parte de la misma.

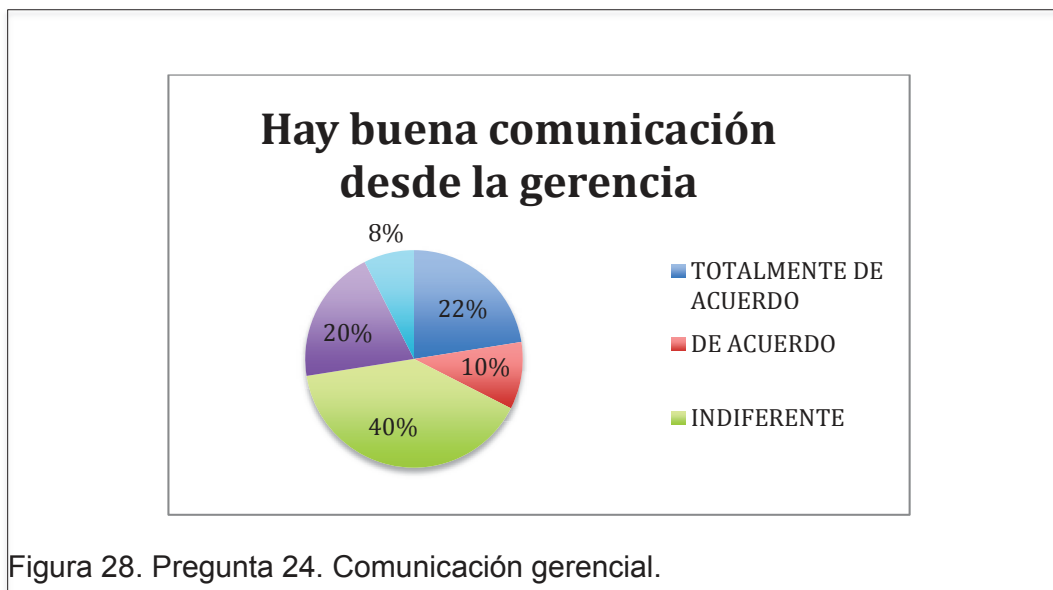




Las discusiones son de todos los días dentro de la organización, esto se demuestra con el 57% que acepta que las discusiones por la demora en entregas de pedidos por diferentes clientes causa problemas y el 43% le es indiferente, lo que hace que sea preocupante ese porcentaje ya que puede ser que las demoras sean a propósito por molestar a los demás y así lograr una bola de nieve negativa.



Apoyar en la producción es obligación de la gerencia, ya que el apoyo de esta hace que se entienda más lo que se van a hacer los empleados, el 40% acepta que el Ing. Issa participa y un 32% afirma que siempre está.



Para el 40% le es indiferente la comunicación de parte de la gerencia, es decir les da lo mismo realmente que pueda llegar a comunicar el Ing. Issa, únicamente el 22% afirma que el Ing. Issa maneja una correcta comunicación.



El 40% está de acuerdo que los empleados tienen buena comunicación con la gerencia, pero eso no significa que sean escuchados, el empleado siempre debe comunicarse con su superior para saber qué hacer y como, por lo que el 20% le es indiferente esta pregunta.



Figura 30. Pregunta 26. Trabajo en equipo.

Cuando se trabaja en equipo la idea es siempre ser los mejores, en este caso el 50% afirma que no existe un trabajo en equipo, por lo que se ve la desorganización dentro de Isatex, los empleados muchas no están tirando para el mismo lado lo que hace que todo el trabajo sea en vano si se centra en el trabajo en equipo, el 2% acepta que hay trabajo en equipo, es decir se refleja la parte de compromiso por parte de los empleados a Isatex y de la gerencia hacia a los empleados.

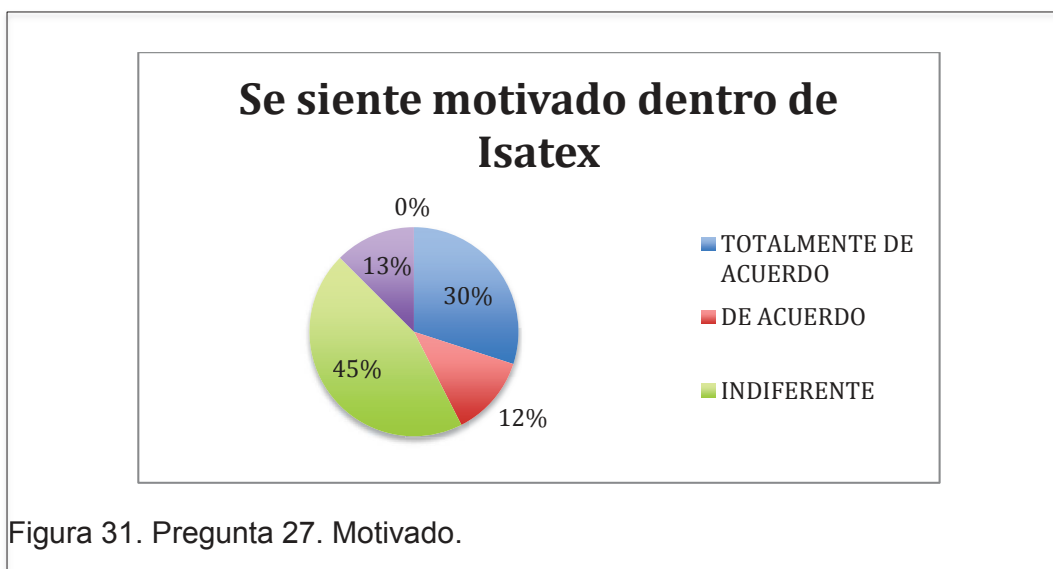
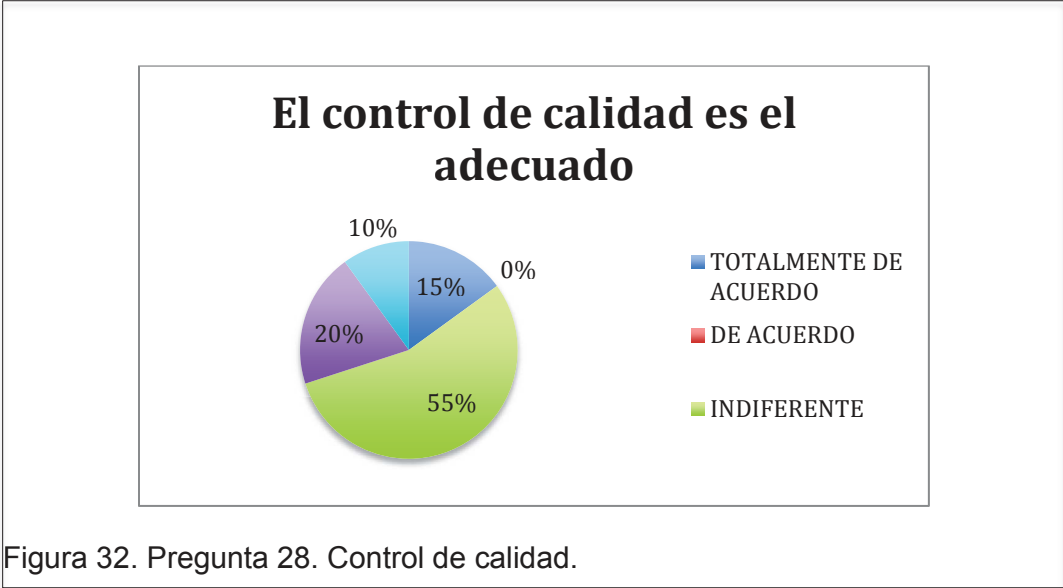
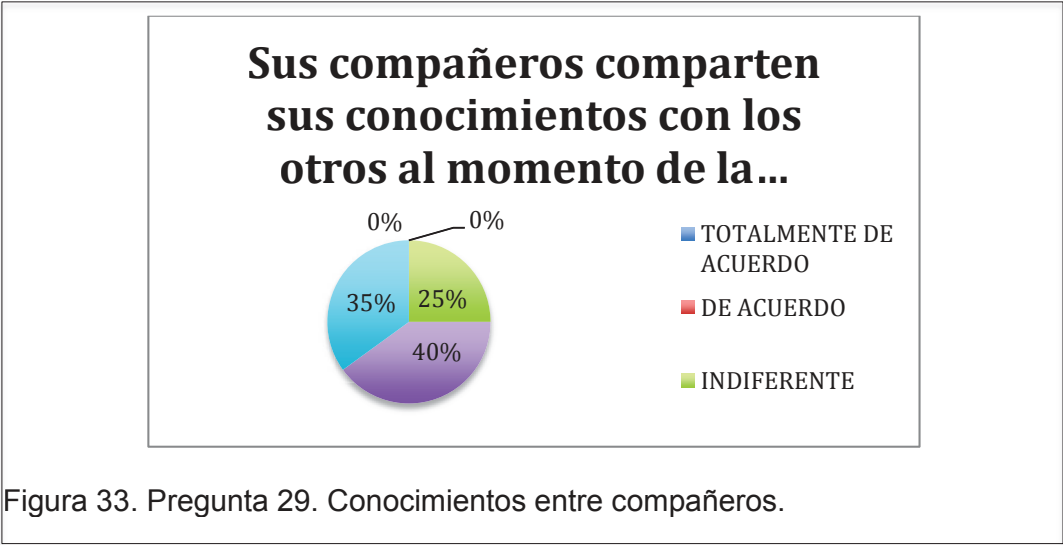


Figura 31. Pregunta 27. Motivado.

El estar motivado es indispensable para el ser humano en su trabajo, en este caso el 45% le es indiferente ya que sienten que en el trabajo no se puede disfrutar si no es una obligación que se tiene, pero el 30% está de acuerdo al aceptar que está motivado en su lugar de trabajo.



Al tener control de calidad hace que un empresa se puede diferenciar de otras, el 55% es indiferente con esto, por lo que se da a conocer se demuestra que no hay un control de calidad con normas a seguir, el 20% da a conocer que no existe un control de calidad lo cual se hace preocupante.



Al momento de comenzar una producción es necesario el apoyo de los empleados, en este caso el 40% no da a conocer con lo que puede apoyar en la producción lo que hace que el 35% afirma que dan sus ideas por el miedo que tiene al no ser escuchados por los altos mandos y a la posible burla de sus compañeros de trabajo.

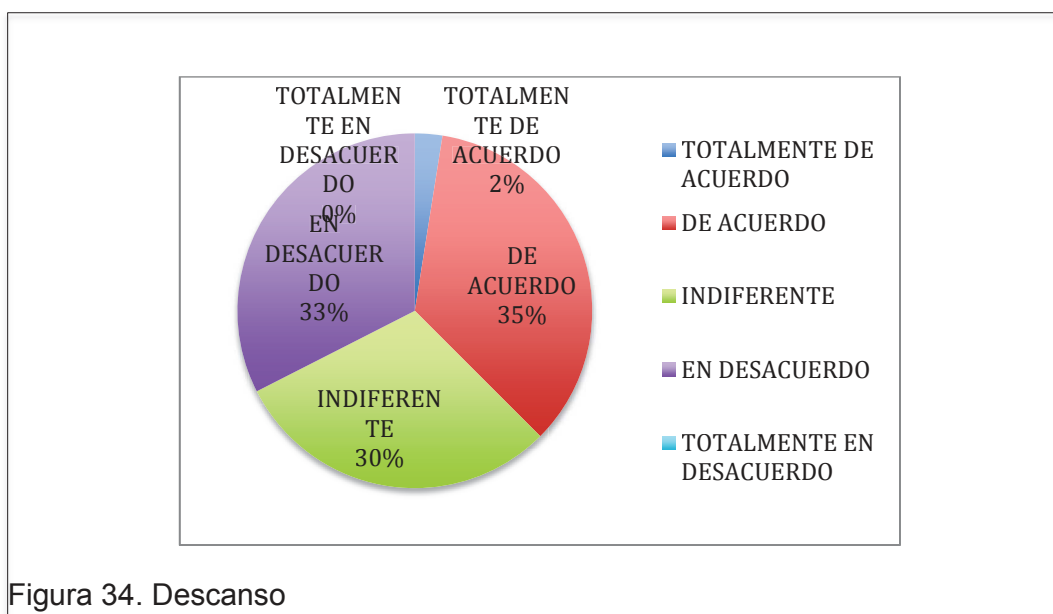


Figura 34. Descanso

El 35% se siente bien en la empresa, pero existe el 33% que no está del todo satisfecho por los tiempos que se tienen dentro de las mismas la manera con la que se trabaja puede ser que les moleste lo que hace que se vayan cansando del lugar donde trabajan.

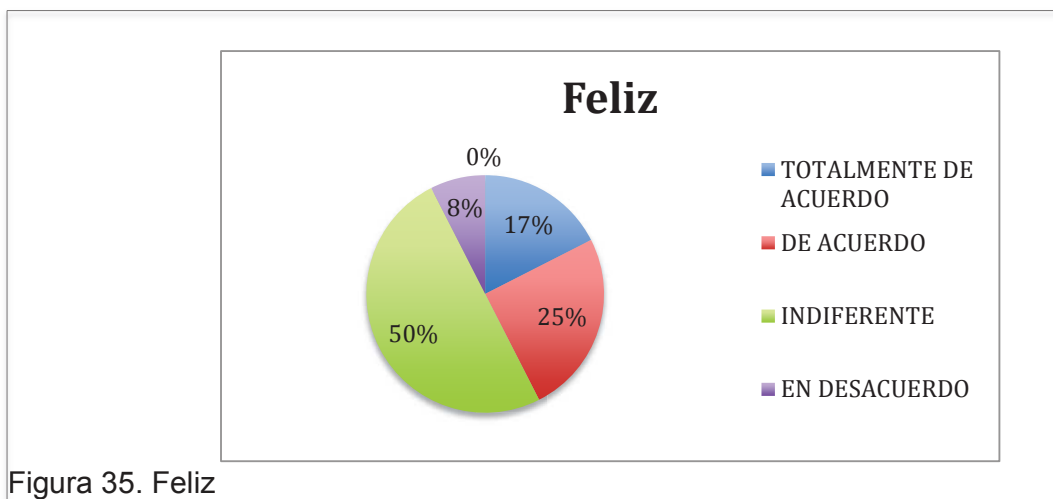
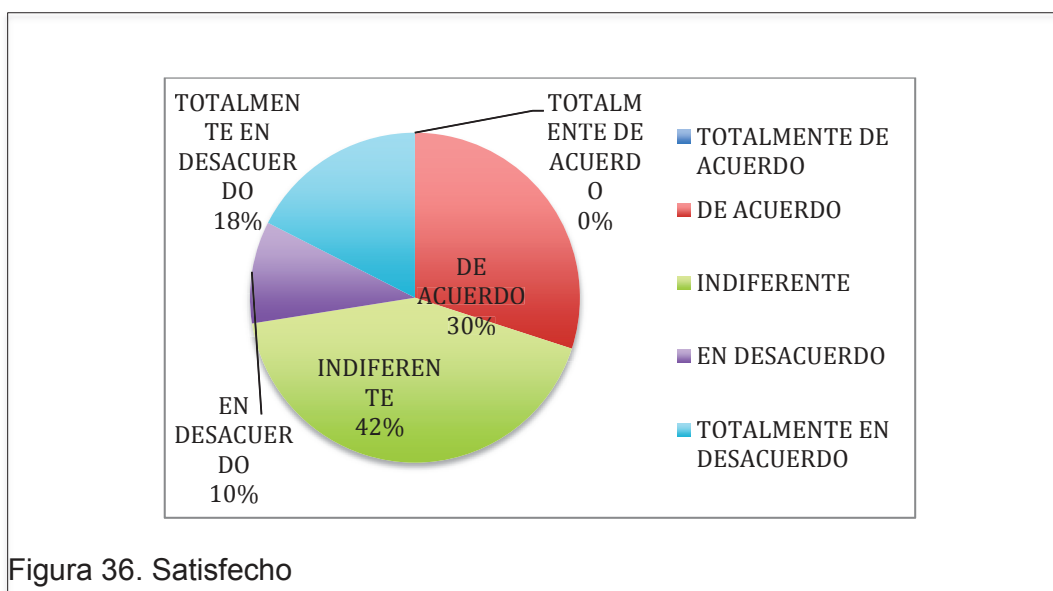
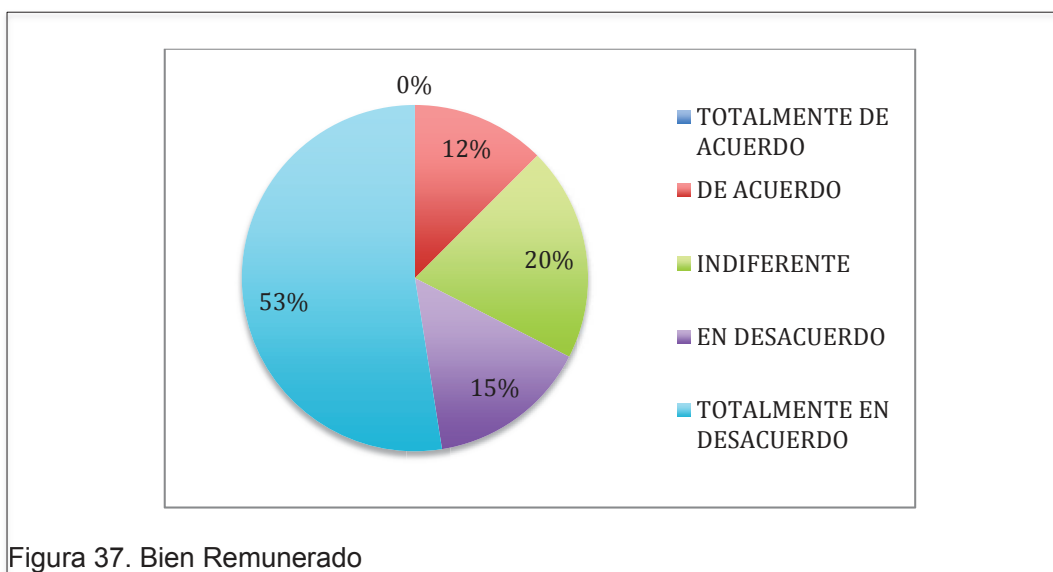


Figura 35. Feliz

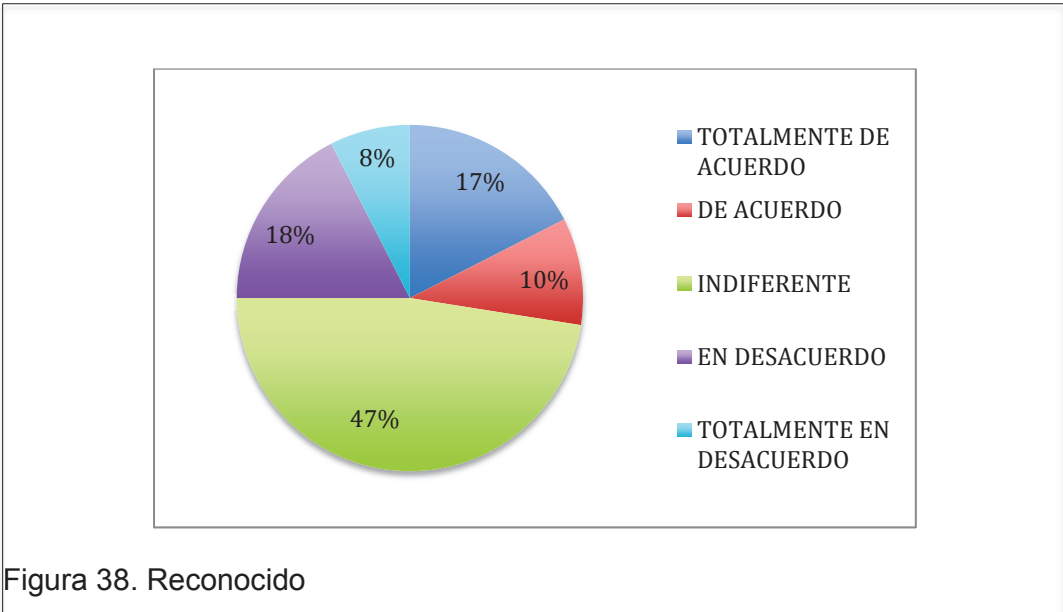
Ser feliz demuestra que estas augusto con el lugar donde vas todos los días, el 50% le es indiferente ser feliz o infeliz donde va todos los días a trabajar por lo que se debe reforzar al 25% que está de acuerdo ya que con estos se pueden realizar estrategias que hagan que el porcentaje cambie a bien de Isatex y del mismo personal, ya que si no estás feliz todo saldrá de manera no deseada.



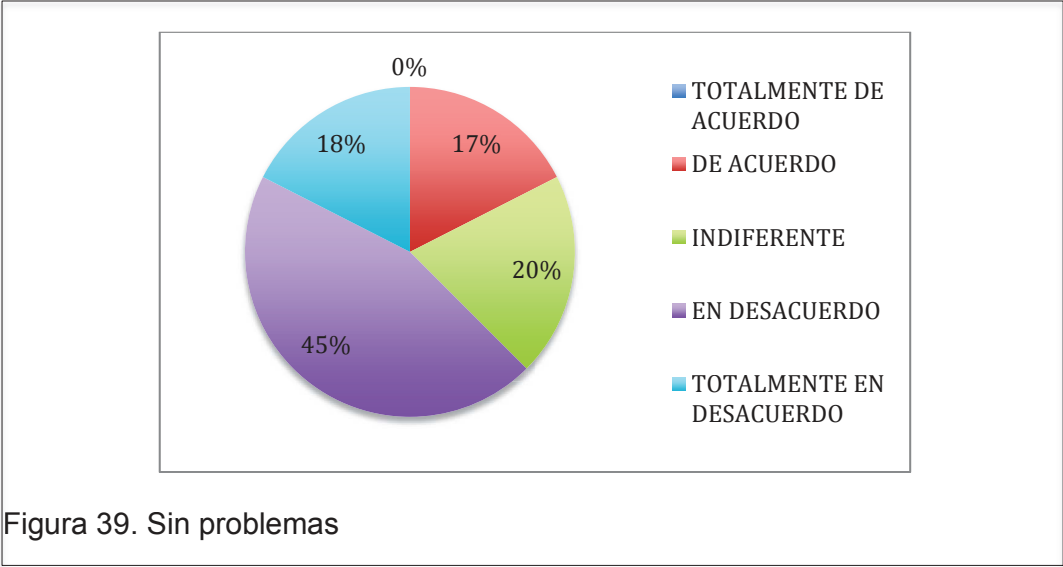
La satisfacción en el lugar de trabajo hace que todo salga bien, en este caso el 30% está bien en Isatex peor el 42% le da lo mismo trabajar en ese lugar por lo que se debe reflexionar porque no se sienten satisfechos ya que en su mayoría el trabajar es lo más tedioso que tiene que hacer en el día a día.



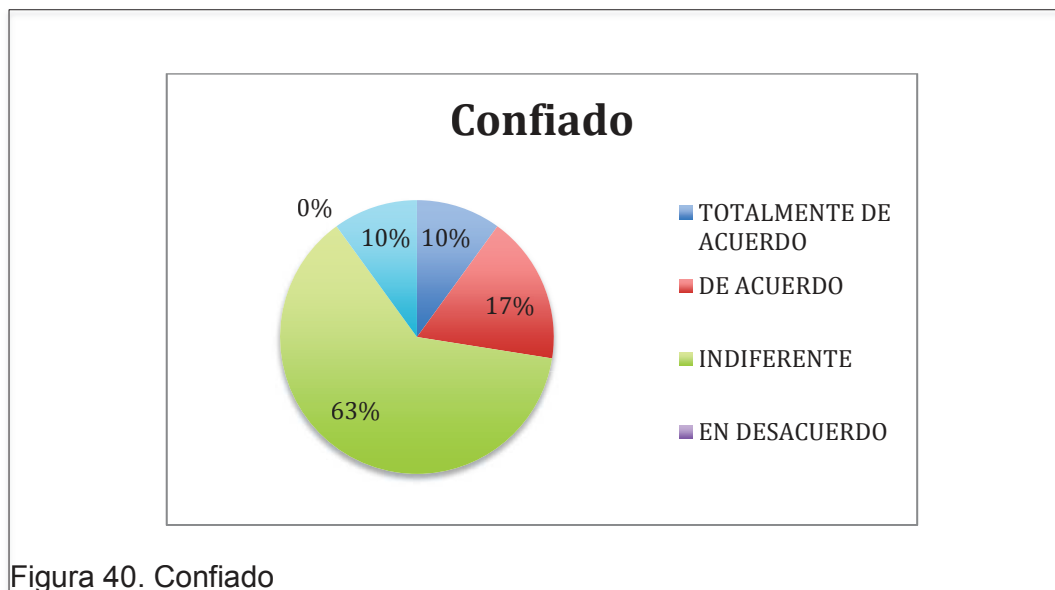
Los pagos a los obreros de empresas textiles siempre han sido el básico, pero eso no quiere decir que este bien, el 53% no está de acuerdo con lo que está ganando por lo que aparte no la mayoría, buscan trabajo, el 20% le da lo mismo si se les paga más a lo igual, quieren tener un trabajo seguro.



El 47% le da igual si es reconocido o no por sus deberes realizados dentro de la empresa, un 18% se siente que no se le reconoce como debería ser, por lo que no existen estos reconocimientos que hacen que el empleado no sepa si hace bien las cosas, por lo que es necesario llamarles la atención también cuando hacen cosas buenas.



La mayoría tiene problemas en la empresa por la falta de comunicación entre los empleados 45%, lo que hace que las discusiones la gran mayoría sin sentido demoren las producción y hagan que el clima laboral no sea el adecuado y que el sentido de pertenencia sea inexistente.



Al no sentirse confiado o que les dé lo mismo como es el caso del 63% de los empleados hace que no se sepa si quiera o está seguro de sus lugar de trabajo, y de lo que esté haciendo lo esté haciendo de la manera adecuada, por lo que hay que reforzar el clima laboral de manera inmediata ya que el 10% se siente confiado, es decir la minoría.



### 6.3.2. Entrevistas a Supervisores

Categoría	Supervisor 1	Supervisor 2	Supervisor 3	Supervisor 4	Conclusiones	Observaciones
Remuneración	Lo importante es tener trabajo con la situación actual que esta el país, más allá de eso si se nos paga por horas extras, mantengo una familia gracias a este trabajo.	Valoro donde trabajo porque aquí me han apoyado en momentos difíciles, quisiera que se mejoren las relaciones entre compañeros.	Tengo la ventaja de trabajar 7 años lo que hace que no exista lio en este tema.	Uno hace un esfuerzo para tener un trabajo, aprecio a esta empresa por lo que representa en mí vida.	Los supervisores valoran tener un trabajo estable.	Acotan que existe personal que no aporta a Isatex. Hay que integrar más al personal. Se cambiarían de trabajo por la falta de compañerismo.
Rol	Al comienzo uno trabaja haciendo de todo, desde coser hasta empacar las prendas, esto con el fin de tener trabajo.	Mi puesto de trabajo es claro, tengo que revisar que estén bien modeladas las prendas, se debe estar atrás de la gente que superviso para que se hagan bien las cosas.	Cuando se comienza uno viene a trabajar en lo que se pide, sobretodo saber manejar máquinas de coser, pero con el tiempo demostré ser capaz de manejar de manejar a gente, verificar que la producción se realice de correcta manera.	La idea de venir a trabajar era otra pero uno comienza haciendo lo que le piden para que se den cuenta de lo que es capaz por eso creo q estoy donde estoy, mi esfuerzo y demostración de que se pueden a hacer bien las cosas.	En el inicio no hay definición de roles en el trabajo. Luego, se les otorga las tareas fijas de acuerdo a sus habilidades.	Desean que se les explique de manera correcta su lugar de trabajo para que no existan malos entendidos. Señalan que es necesario capacitar a los nuevos empleados en sus funciones desde el comienzo de sus actividades.

<b>Coherencia</b>	Muchas veces no se hace lo que se dice, a uno le toca acatar órdenes.	Uno hace lo que le dicen, pero muchas personas no lo hacen bien, parece que es apropiado y hace que al momento de trabajar el ambiente sea denso.	Se trata de dar buen ejemplo, en decir y hacer bien las cosas, de algún modo dar el ejemplo, siempre existen grupos que se quejan de esto.	Sería bueno que el ejemplo lo de el mismo Ing. Issa siendo puntual, comunicar a tiempo los requerimientos que tiene cada pedido y tratar a los empleados de manera igualitaria, que no exista favoritismos.	Tienen que estar listos para acatar órdenes.  Existen grupos que se quejan de lo que les toca a hacer.  Buscan el ejemplo con el Ing. Issa sobretodo con la comunicación.	Señalan que necesitan mayor comunicación con el Ing. Issa.  Que existan normas claras y se haga lo que se le dice a un empleado.
<b>Participación</b>	Uno trata de dar ideas o recalcar algo pero casi nunca se le hace caso, no porque diga cosas que no sirvan, sino porque la comunicación es mala.	Tener más experiencia hace que puedas participar, pero se nota que algunos empleados lo quieren hacer y eso está bien, se les debe dar la oportunidad.	Cuando se trabaja con la producción se debe tener un alto grado de participación, mediante esta dar ejemplo para la gente que se supervisa, se debería abrir esto de la participación, es necesario que todos lo podamos a hacer.	Es pobre, se debería integrar más al personal, trabajar en el ambiente de trabajo.	Se necesita mayor integración con los empleados.  Los empleados necesitan ser más participativos en las producciones, aportando con ideas.	Reclaman participación en las producciones, desean aportar con nuevas ideas, dar a conocer al Ing. Issa que son capaces de otras cosas, buscando el bien del empleado e Isatex.

<b>Capacitación</b>	No hay capacitaciones, lo que hace que las máquinas se las pueda llegar a dañar por lo que no sea sabe cómo utilizarlas.	No existen capacitaciones, quisiera que existan para dar lo mejor a Isatex.	La persona que capacita es el Ing. Issa, personalmente me pasó eso, pero se debería traer o ir a cursos para que se nos capacite.	Hace falta capacitar a todos los que hacemos Isatex, todo eso servirá para la mejora de la misas empresa.	Se necesita realizar capacitaciones de manera urgente para los empleados.	Explican que por falta de las capacitaciones hay problemas con las máquinas, lo que hace que existan llamados de atención.  Sienten que el Ing. Issa se ahorra dinero al no capacitarlos.
<b>Rotación</b>	Se da cuando verdaderamente un empleado no es eficaz o sencillamente no es idóneo para trabajar en Isatex.	Es normal me imagino como en cualquier empresa, ojala lleguen más compañeros para hacer mejor las cosas.	Han existo problemas con algunos compañeros, de ahí las personas que se van es por la maternidad, el problema es que nunca más vuelven y se necesita buscar gente nueva, esto hace que la producción tenga retrasos.	Como en cualquier empresa creo yo, se da por problemas internos o por deseo de uno mismo, no es muy notorio el tema del cambio del personal.	Se debe trabajar con la comunicación interna.  Enfocarse en el sentido de pertenencia.	Es poca la rotación, de igual modo hay gente que se va.  Realizar talleres sobre relaciones sexuales ya que hay embarazos no deseados en algunos casos.
<b>Independencia</b>	Hay que tener experiencia dentro de	Se debe estar atrás del empleado para que	Se me da la independencia de	Hay que saber hacer las cosas bien para	Deben estar	Explican que existen personas que

	esta fábrica para lograr entender lo que desea el Ing. Issa.	este haga bien su trabajo, muchos son muy dejados.	hacer muchas cosas por la misma experiencia que tengo dentro de Isatex.	que se dé, para no estar atrás de un individuo, si hacen de manera negativa necesitarán siempre el apoyo de alguien, algunos lo con intención para que uno se ocupe de ese caso y se demore la producción.	atentos a que la producción vaya por buen camino, ya que existe personal que no entiende bien lo que se les pide.  La independencia dentro de Isatex tienen aquellos empleados con más experiencia.	apropósito no quieren hacer las cosas, porque son mal llevados, no sienten a la empresa como parte de su vida diaria.
<b>Condiciones físicas</b>	Han cambiado y está muy bien, ya era hora, hay más espacios lo que hace que sea más cómodo trabajar.	Hoy en día esta nueva fábrica no tiene nada que ver a la otra, desde este año estamos aquí y da gusto ver nuevas instalaciones, más iluminación.	La fábrica es hermosa hoy en día han cambiado muchas cosas a bien en ese aspecto.	Está bien Isatex, el cambio de dirección han hecho que se realicen nuevas conexiones y es más placentero el lugar, es cómodo.	Están alegres con las nuevas instalaciones en sus puestos de trabajo.  Se sienten más cómodos en su nuevo lugar de trabajo.	Manifiestan que está bien el cambio en las condiciones físicas de Isatex, pero no hay que olvidar la parte interna como: la comunicación, relaciones y ambiente de trabajo, se debe apuntar también a eso.
<b>Liderazgo</b>	No existe un líder, se puede decir que yo tengo que dar el buen	El líder es el Ing. Issa, la mayoría de veces hay problemas con lo	Se supone que los supervisores lo deberíamos ser, pero	El líder debe querer a la empresa, sentirla como suya, en este	No existen líderes dentro de Isatex.	Expresan que el Ing. Issa debe convertirse en nuestro líder,

	ejemplo, pero no me considero líder. El Ing. Issa por su puesto se lo puede llamar líder, es buena persona pero nos falta comunicación.	que nos dice, no se le entiende mucho y el mensaje no es claro.	no siento que es así, creo que mediante capacitaciones vamos a entender más este tema, siempre por el bien de Isatex.	caso si el Ing. Issa puede ser, pero necesita comunicar más sus sentimientos y pensamientos.		siempre deberá ser positivo.  Explican que también puede existir liderazgo capacitando más a los empleados con mayor experiencia.
<b>Relaciones</b>	Las relaciones están bien, estamos en un ambiente de trabajo, sinceramente hacen lo que se les pide, muchas veces no lo entienden pero lo hacen.	Pueden estar mejor, se necesita sentir más a la empresa para sentirla como parte de nuestra vida.	Creo que se debe fomentar el trabajo en equipo para que las relaciones interpersonales mejoren, fortalecer la comunicación interna.	Yo siento que me llevo bien con mis compañeros, pero de igual se ven diferencias que no se las entiende, existen grupos o individuos que no se integran.	Existen diferencias en las relaciones entre empleados.  Mediante la integración fortalecer las relaciones interpersonales. Trabajar con la comunicación interna.	Les molesta la falta de relación entre compañeros.  Revelan que desean tener mejor relación con la parte administrativa.
<b>Reconocimiento</b>	El reconocimiento no es personal si no cuando se da es más para el grupo en sí,	Se reconoce el esfuerzo de todos, de igual manera si no se hacen las cosas bien,	No es fácil para solo una persona, aquí se acostumbra a hacerlo grupal, por lo que sería	Se debe sentir más al a empresa, primero reconocer a la misma y trabajar unidos por	Se debe reconocer al personal para que	Afirman que desean un reconocimiento individual como grupal por el

	<p>creo que se supone que se quiere lograr un gran equipo de trabajo pero hoy en día no lo es por la falta de comunicación entre los empleados con la gerencia.</p>	<p>del mismo modo somos llamados la atención.</p>	<p>bueno fomentar el trabajo en equipo.</p>	<p>el bien de todos.</p>	<p>se sienta cómodo en su lugar de trabajo.</p> <p>Fomentar el sentido de pertenencia hacia Isatex.</p>	<p>bienestar de Isatex.</p> <p>Explican que una manera de reconocerlos fue la el cambio de la fábrica, ya que tienen mejores instalaciones.</p>
<p>Remuneraciones</p>	<p>Está bien la mensualidad que se gana, o sea tengo trabajo, existen premios que hacen que el pago sea más alto, esto último no depende de uno sino de todos los empleados.</p>	<p>Se gana lo que la empresa paga, uno debe trabajar fines de semana para tener más plata, este es lugar de trabajo y agradezco la oportunidad que me da el Ing. Issa.</p>	<p>No me puedo quejar con el pago del sueldo, hay veces pero muy pocas que se demoran en los pagos sin ninguna explicación.</p>	<p>Se me paga bien, pero si molesta que otros ganen un sueldo sin hacer nada, porque solo se quejan o forman peleas internas sin ningún sentido, se aprovechan de sus compañeros, se debe cambiar esto.</p>	<p>Existen celos por la gente que gana su sueldo sin esfuerzo alguno.</p> <p>Están contentos con lo que ganan, no existen problemas con la plata.</p>	<p>Expresan su inconformidad por la demora de los pagos en algunas ocasiones sin ninguna explicación.</p> <p>Esperan que se les suba el sueldo al comienzo del próximo año.</p>

### 6.3.3. Entrevistas a Gerente General y Asistente de Gerencia

Categoría	Gerente General	Asistente de Gerencia	Conclusiones	Observaciones
<b>Remuneración</b>	Pienso que uno siempre trata de que los empleados se den cuenta que son importantes para la empresa.	Yo valoro mi trabajo más allá de los problemas internos porque le tengo mucho cariño a Isatex de igual manera estoy muy agradecida por como es el Ing. Issa.	Deben demostrar la importancia que tienen los empleados para Isatex.	Existe emoción de parte de la asistente al hablar de su trabajo.  Al Ing. Issa le preocupa que no se sientan valorados sus empleados, ya que puede existir enojado de parte de los mismos.
<b>Rol</b>	Es difícil este tema ya que los empleados que tengo o llegan a venir no son profesionales en los puestos que se necesitan, por lo que busco gente con un puesto determinado pero con el día a día a veces se necesita ponerlos en otros puestos.	Gracias a Dios, a mí me buscaron directamente como secretaria, y con el tiempo me gane la confianza del Ing. Issa y a parte soy asistente. Creo que se debe explicar a cada empleado desde el comienzo para que viene a la empresa y cuáles pueden ser sus roles dentro de un tiempo determinado.	Determinar roles de los empleados desde el inicio de s trabajo.  Rotación interna en los puestos que se necesiten.	Declaran que en este tipo de industria no existe un rol determinado desde un inicio, se les es muy complicado hacer eso.

<p><b>Coherencia</b></p>	<p>Si debo aceptar que a veces mis actos no son lo que realmente quiero decir a mis empleados, todos los días intento ser un ejemplo para ellos, cosa que casi nunca pasa.</p>	<p>Muchas veces hay falencias de lo que se dice y hace, es decir la comunicación tiene problemas, porque la mayoría de veces no se entienden las tareas que se le da a cada empleado.</p>	<p>El Ing. Issa no se comunica de manera correcta.</p> <p>Hay errores en lo que se dice y hace, existe mal entendido.</p>	<p>Comentan que la coherencia se la debe demostrar desde su posición de superiores mediante actos correctos.</p>
<p><b>Participación</b></p>	<p>Mi participación es algo pobre me tengo que involucrar más en las producciones, ser más coherente con las normas que se tienen, un error que tengo es que no escucho al empleado.</p>	<p>Realmente participo en lo mío, no puedo participar dentro de una producción, pero de lo que veo se necesita relacionar al personal directamente con el Ing. Issa.</p>	<p>Participación pobre del Ing. Issa en las producciones.</p> <p>Mejorar la comunicación con los empleados.</p>	<p>Recalcan que la participación hará que Isatex crezca, por lo que quisieran realizar salidas de integración.</p>
<p><b>Capacitación</b></p>	<p>Acepto mis fallas en este tema, a mí me capacitan los proveedores de las máquinas, pero siento que debo hacerlo con todos, involucrar más al personal.</p>	<p>A diario recibo capacitación, trato de decir que todos los días aprendo cosas nuevas por mis medios, me encantaría recibir capacitaciones junto a mis compañeros para entender lo que hace y obviamente a parte para mí puesto de trabajo, lo que me hará mejor persona y apoyaré más al Ing. Issa.</p>	<p>Realizar capacitaciones para todo el equipo de Isatex</p> <p>Reforzar conocimientos en el área administrativa mediante cursos.</p>	<p>Existe preocupación por el tema, recalcan que nunca se puso énfasis en este tema tan importante.</p>



<b>Rotación</b>	Es poca la rotación que se tiene dentro de la empresa, el problema que se tiene es que de un día para otro desparecen empleados sin justificación.	No existe un rotación para preocuparse, lo que sí es alarmante son los embarazos que tienen las mujeres, en su mayoría no deseados, lo que hace que tengan que salir de la empresa por tres meses por lo menos.	La rotación es casi inexistente. Se debe trabajar con los empleados para dar charlas sobre sexualidad.	Aclaran que le preocupan los embarazos no deseados, desean recibir información sobre el tema para presentarles a los empleados.
<b>Independencia</b>	Al empleado se le tiene que dar más libertad, acepto que ellos no tienen suficiente independencia para realizar sus tareas, no me dejo sorprender, tengo miedo de que existan fallas en la producción.	No se le da la suficiente libertad a la parte de producción para hacer las actividades que se les pide, se tiene un poco desconfianza para que tengan la suficiente independencia.	Se le debe dar más libertad al empleado, sabiendo de sus cualidades y las demostraciones que tiene dentro de la empresa.	Puntualizan que hay algunos empleados que se les puede que les podrán dar la independencia que necesitan para realizar sus tareas, peor habrá otros que no, esto depende de la experiencia, por lo que desean integrarlos.
<b>Condiciones físicas</b>	Fue un esfuerzo enorme el cambio del lugar de la fábrica, lo hice por Isatex y por el bienestar del empleado.	Hay que felicitar el esfuerzo de Long. Issa por el cambio que se dio desde comienzos del año, es un anhelo que siempre tuve, ver a Isatex en otro lugar con mejores equipos e instalaciones.	Es notorio el esfuerzo que se da por el cambio de fábrica. Existen mejores equipos e instalaciones para que puedan a hacer su trabajo los empleados.	Explican que el cambio de ha sido para bien, siempre buscando mayor cantidad de clientes.

<b>Liderazgo</b>	Para mí los líderes son los supervisores o gente con más experiencia dentro de Isatex, yo no me considero líder.	A los líderes se los debe reconocer para que estos demuestren que hacen cumplir las tareas, hoy en día aquí no existe eso.	No existen personas que demuestren ser líderes.  El Ing. Issa debe tomar el papel de líder, ya que lo es.	Explican que el Ing. Issa debe dar ejemplos de buen líder, pero para esto se debe considerar líder, (existe timidez)
<b>Relaciones</b>	Las relaciones pueden ser mucho mejores, falta comunicación dentro de la empresa, conversar más con el empleado, ser más abierto.	Se debe trabajar más las relaciones que tienen los empleados, eso hará que mejore el ambiente laboral.	Fomentar las relaciones entre empleados y gerencia.  Trabajar de manera positiva con el clima laboral.	Desean mejorar las relaciones para que entre empleados y gerencia y mejore la comunicación y las producciones vayan aumentando.
<b>Reconocimiento</b>	Se reconoce al grupo por lo que hace, el reconocimiento está presente obviamente cuando se hacen bien las cosas, se debe ver el esfuerzo de absolutamente todos los empleados.	Me llama la atención que se les reconozca a las personas que no hacen un esfuerzo como sus compañeros, cuando existe rumores de que alguien tendrá un premio los compañeros llegan a dejar de hacer las cosas de la manera correcta.	Se les reconoce cuando hacen bien las cosas, es de manera grupal.  Existen rumores por posibles premios individuales.	Afirman que hay problemas sobre los reconocimientos, hay miedo que si se hacen individuales existan celos entre compañeros.

---

**Remuneraciones**

Se paga lo que dicta la ley, obvio que quisiera pagar más, pero muchas veces no es posible ya que los clientes no pagan o las ventas no son las deseadas. La idea de subir los sueldos siempre está presente.

Ganó lo que me pagan, no puede pedir más aunque espero que se me suba el sueldo, en estos tiempos tan difíciles se debe valorar el trabajo que se tiene.

Los pagos son los que dicta la ley.

Algunas veces se retrasan en los pagos de sueldos por el incumplimiento del pago de los clientes.

Afirma que la falta de pago a la fecha que es para que pague el cliente es lo que más le molesta para subir sueldos. Muchas veces está saldo en contra en la cuenta del banco por la falta de pagos.

---

## 6.4 Análisis de resultados.

El análisis se realizará de acuerdo a las categorías con las que se trabajaron en el proceso de investigación.

### 6.4.1 Remuneración.

Esta categoría se basa no sólo en el valor económico de su salario, sino en el valor que tiene el trabajo para los empleados, es así que luego de realizadas las entrevistas a gerencia y supervisores y encuestas a los empleados, se puede concluir que:

- La Gerencia reconoce que si se valora al empleado, su sentido de pertenencia se incrementa. Sin embargo luego de la observar varios días de trabajo, puede se puede concluir que falta acciones para lograr este punto.
- También es importante fomentar el compañerismo no sólo entre compañeros directos sino entre los diferentes niveles (gerencia – supervisores – empleados)
- Los supervisores valoran el trabajo de sus compañeros de planta.
- Para los empleados, el principal problema que tiene la organización es la falta de compañerismo, poco trabajo en equipo y los subgrupos que se han creado que dividen al personal de Isatex.
- Lo que los mantiene en la empresa es la dificultad de encontrar otro trabajo debido a la situación laboral del país. Sin embargo es importante recalcar que sí podrían encontrar otro trabajo donde el trato, la motivación y el pago salarial sea mejor, se cambiarían sin ningún inconveniente.

#### **6.4.2 Rol.**

Esta categoría determina el papel que tiene cada individuo en la organización.

Mediante la investigación se detectó:

- Tanto los empleados como los supervisores resaltan la falta de roles para los empleados nuevos y las diferentes actividades que todos deben realizar diariamente.
- Para cumplir las múltiples tareas, ellos, se adecuan a las necesidades que tenga la empresa, debido a la falta de profesionalización.
- La gerencia reconoce:
  - Que los empleados realizan varias actividades
  - Las capacidades de sus empleados y las valoran
  - Debe actuar para la mejora los procesos, contribuyendo con el empleado, para que este demuestre lo que sabe y está dispuesto a hacer.

#### **6.4.3 Coherencia.**

La coherencia tiene relación entre las acciones y las normas establecidas en Isatex.

La comunicación entre empleados y gerencia no es directa y faltan procesos de comunicación para lograr una mejor comprensión. La comunicación es informal lo que da paso a malos entendidos y rumores.

Los empleados y supervisores expresan que gerencia no comunica a tiempo las actividades que son necesarias para la producción o los cambios que deben realizarse para cumplir con sus tareas.

Los supervisores mantienen una comunicación directa con gerencia para saber cómo resolver los inconvenientes internos que se presentan y así transmitir las indicaciones a los empleados.

#### **6.4.4 Participación.**

La participación mide como se involucren cada persona en las actividades de la institución.

La gerencia debe participar más en las actividades de la organización para que las relaciones internas se perfeccionen. Esto hará que gerencia conozca los procesos que vive Isatex a diario, así también que sus empleados se sientan escuchados y puedan realizar sugerencias para mejorar el sistema de calidad interno.

Los empleados necesitan integración, sentirse que son escuchados y sus ideas son tomadas en cuenta. Es necesario que sepan que sus inquietudes son atendidas, así ellos se sentirán tranquilos al realizar sus tareas sabiendo que en un futuro no existirán problemas.

#### **6.4.5 Capacitación.**

La capacitación es cuando se llena la expectativa de crecimiento en la empresa a través de enseñanzas para los miembros de la misma, logrando mejorar los procesos de producción.

Gerencia reconoce que no se ha realizado capacitaciones a sus empleados, sobretodo en la nueva planta que se ha instalado nueva maquinaria. El Gerente realiza una breve explicación sobre su uso, sin percatarse si los empleados comprendieron, lo que puede ocasionar daños, malos usos, accidentes, entre otros, que pueden ser evitados.

Los empleados y supervisores se sienten inconformes por la falta de capacitación. Ellos creen que si se invierte en nuevas máquinas se debería, de igual manera, invertir en las capacitaciones. Esto reforzaría el sentido de pertenencia en los empleados al sentirse valorado.

#### **6.4.6 Rotación.**

La rotación es la circulación o cambios del personal por variedad de motivos. Luego de la revisión de los documentos de la organización, se puede decir que la rotación es baja. Sin embargo, existen varios factores que según el Gerente influyen:

- Embarazos de las empleadas producen abandono del trabajo luego del periodo de lactancia.
- Falta de compromiso de nuevos empleados.

Los supervisores, afirman que se debe trabajar más en la comunicación interna y el sentido de pertenencia a través de:

- Conversatorios donde se topen temas de interés para los empleados, desde su cuidado personal fuera y dentro de la empresa, hasta reforzar el compromiso e involucramiento en la organización.

#### **6.4.7 Independencia.**

La independencia es el valor que se le otorga al empleado para que trabaje con libertad al momento de realizar una tarea, y sea proactivo.

Para la gerencia la independencia es una cualidad del empleado, hay que trabajar este factor para brindarle libertad para que aumente su compromiso y se vuelva proactivo al momento en el que realiza su trabajo.

Este proceso debe ser bien realizado para que la gerencia este plenamente segura apoyando sus decisiones, por lo que es necesario que los supervisores colaboren reconociendo y otorgando oportunidades de acuerdo a las cualidades que han demostrado los empleados cuando realizan sus tareas. Los supervisores esperan este apoyo y el reconocimiento al momento de demostrar que el personal ha cumplido las metas impuestas.

#### **6.4.8 Condiciones físicas.**

Las condiciones físicas son: las características de la infraestructura interna, la iluminación y la maquinaria que tiene cada empresa.

La Gerencia ha realizado un gran esfuerzo para que el nuevo lugar de trabajo esté en condiciones óptimas para los procesos que se llevan a cabo diariamente. Los empleados están conscientes del esfuerzo, y reconocen que el lugar es más cómodo y amplio, con instalaciones acordes a las necesidades de cada uno de ellos. Isatex cambió alrededor del 65 por ciento de sus equipos con nueva tecnología que permite el mejoramiento de las trabajo del personal al realizar sus tareas.

Los supervisores están felices con su nuevo hogar de trabajo, ya que sienten que cada día Isatex va creciendo como industria y, esperan que con las nuevas instalaciones representen mayor seguridad laboral, porque permitirá a Isatex ser más competitivo y conseguir nuevos clientes.

#### **6.4.9 Liderazgo.**

El liderazgo es la capacidad que tiene los individuos para relacionarse entre sí, teniendo a una persona elástica como ejemplo a seguir.

La gerencia reconoce su error en el liderazgo. Esto hace que:

- La comunicación entre mandos es ambigua.



- El clima laboral no es el óptimo.
- Las relaciones interpersonales presentan varios problemas.

Esto ha llevado a la Gerencia a tener poca representatividad y liderazgo ante sus empleados, por lo que se debe trabajar en ese tema antes de que existan mayores inconvenientes.

Se debe recalcar que los supervisores hacen el papel de observadores de las tareas que desempeñan los empleados en la planta, aun cuando son un apoyo para gerencia, tampoco tienen un buen liderazgo, ellos están conscientes de que algunos empleados tratan de ser líderes en los subgrupos que se han creado, pero no demuestran una actitud positiva, lo que lleva a las divisiones entre el personal.

#### **6.4.10 Relaciones.**

Las relaciones son aquellas que se producen cuando han una interacción interpersonal entre los individuos en una organización.

Las relaciones dentro de Isatex presentan algunos problemas:

- La comunicación interna no se encuentra bien estructurada. La gerencia se busca la mejorar las relaciones con sus empleados para lograr mejorar el clima laboral.
- Se debe integrar a todo el equipo de Isatex, para crear una madurez en las relaciones, basándose siempre en la colaboración y el respeto. Dejar a un lado las diferencias y crear un grupo de trabajo sólido.

#### **6.4.11 Reconocimiento.**

El reconocimiento valora el esfuerzo realizado por los empleados al desempeñar sus tareas.

La gerencia reconoce de manera grupal a sus trabajadores cuando hay un buen desempeño, igualmente si existe alguna falla o desempeño negativo. Lo realiza de esta manera, ya que hacerlo de forma individual es muy difícil por los celos que puedan llegar a existir, puede generar rumores y mal entendidos entre empleados. Es así que para fomentar el sentido de pertenencia es importante el reconocimiento a sus empleados.

Cuando los empleados demuestran sus habilidades y colaboran con los procesos, la organización debe incentivarlos y hacerlos sentir capaces, estimulando el cumplimiento de las metas a través de premios o estímulos.

#### **6.4.12 Remuneraciones.**

Las remuneraciones se basan en la parte económica que ganan los empleados.

La gerencia acepta sus errores al momento de hacer negocios, ya que los pagos de los clientes no están siempre a tiempo dando como resultado el incumplimiento de sus haberes con los empleados. Ellos tratan de pagar todo lo que dicta la ley, teniendo a todos los empleados afiliados al IESS, buscan la manera más rápida de cancelar sus empleados para que se sientan seguros, esto es importante para mejorar el clima laboral.

Los supervisores destacan que hay empleados que trabajan sin ningún compromiso, no cumplen sus tareas. Para evitar continuar con estos problemas, ellos están dispuestos a realizar reuniones internas para dar a

conocer a gerencia lo que está sucediendo, y dejar constancia que existe personal que gana sueldo sin esfuerzo alguno.

Desean integrar más a los empleados para que desarrollen sus actividades, es decir que se den cuenta porque ganan su salario y sepan reconocer el esfuerzo que la empresa y todos hacen para el crecimiento de Isatex.

### **6.5 Conclusiones de la investigación.**

Luego del análisis del proceso de investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

En esta investigación se estableció que la organización no puede trabajar la motivación del personal a través de incrementos salariales, por esta razón la Gerencia trabajará en la motivación al empleado en función del valor y aprecio del trabajo, basándose en el reconocimiento de las capacidades que tiene cada uno para perfeccionarlas y que se conviertan en un personal instruido que capacite a los futuros empleados de Isatex, ya que conoce de cerca los procesos y necesidades de la industria.

Reconocer el esfuerzo de todos los empleados, pero también valorar el gran esfuerzo que realizan para que los pedidos estén a tiempo, es decir trabajar con todos para que asimilen que se el reconocimiento individualmente es importante, sin que esto conlleve a malos entendidos, impulsando la participación individual para formar a los empleados proactivos. Esto llevará a elaborar más sus ideas con el apoyo de gerencia, para que estas se conviertan en realidades, a través innovaciones que lleven a un proceso de mejora continua dentro de Isatex. Si se trabaja de manera correcta con cada individuo, se lograra un equipo donde se fomente los nuevos proyectos, basados en un bien común: si crece Isatex, crecen sus empleados, esto conlleva a elevar el sentido de pertenencia que va de la mano de un buen clima laboral.

Para lograr un mejor clima es necesario que Gerencia establezca los roles de cada puesto de trabajo. Si se lo hace desde un inicio no existirá inconformidad entre ellos y el clima laboral sea óptimo y se eleve el sentido de pertenencia.

Es muy importante las capacitaciones continuas, más aun sí se instala nueva maquinaria. Se podría aprovechar las oportunidades que brinda la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) para la formación de sus empleados de acuerdo a las necesidades de Isatex.

Otro punto que a resaltar es el de la creación de una cuenta de imprevistos y crear una asignación mensual para sueldos. Isatex debe establecer políticas para que contratos con clientes no produzcan demoras en las remuneraciones a los empleados.

El esfuerzo que realizó la organización para cambiar la infraestructura, mejora las condiciones físicas de trabajo, debe ser una base para mejorar las relaciones entre los empleados, la gerencia y supervisores; para crear un clima laboral agradable y así, mejor la manera de interactuar entre todos.

## **7. Plan de comunicación.**

### 7.1 Definición del plan de comunicación.

De acuerdo con F. Morales, en su libro *La Planificación de la Comunicación Empresarial* (2008), define al plan de comunicación como un documento escrito donde se explican diferentes actividades de la comunicación, con el fin de alcanzar las metas propuestas. En este marco se desarrollará el presupuesto necesario para obtener los objetivos planteados.

Un plan está comprendido por objetivos, estrategias, acciones, cronograma, presupuesto y evaluación que permite la motivación de la fuerza de trabajo a través de una mejor comprensión y desempeño, también es un proceso en el que se lleva a cabo una realimentación a la gerencia permitiendo que cumpla sus objetivos a mediano y corto plazo.

### 7.2 Plan de comunicación para Isatex

#### **7.2.1 Introducción**

Este plan trata de concientizar lo valioso que son todos los empleados dentro de Isatex, partiendo del mejoramiento de las relaciones interpersonales, así la organización puede demostrar lo importante que son los empleados y ellos lo capaces que son para realizar sus actividades.

Un clima laboral agradable es indispensable para ejecutar sus labores y sobretodo, trabajar arduamente con un alto sentido de pertenencia y se empoderen de su lugar de trabajo a través de las acciones cotidianas.

La planificación se la ha realizado a través de las categorías de investigación tanto para sentido de pertenencia como para el clima laboral. A continuación se determinan las variables y categorías para cada estrategia:

Tabla 2. Estrategias empleadas para las categorías de investigación

<b>Estrategias</b>	<b>Variable</b>	<b>Categorías de investigación</b>
Establecer roles para cada puesto de trabajo	Sentido de pertenencia	Rol, coherencia
Fomentar el trabajo en equipo creando conciencia sobre la importancia de las relaciones interpersonales	Clima laboral	Relaciones, reconocimiento
Crear alianzas estratégicas con instituciones u organizaciones para capacitar a los empleados	Sentido de pertenencia	Coherencia, participación y capacitación
Desarrollar planes de acción para mejorar la infraestructura de la organización	Clima Laboral	Condiciones físicas
Trabajar en conjunto con la gerencia para desarrollar instrumentos de comunicación que permita la participación de sus empleados	Sentido de pertenencia	Participación
Desarrollar acciones para la motivación a través de actividades externas para mejorar las relaciones entre gerencia y empleado	Clima laboral	Reconocimiento, liderazgo
Fomentar el compromiso en la realización de tareas asignadas	Sentido de pertenencia	Participación, coherencia
Promover la participación activa de los empleados	Clima laboral	Relaciones
Diseñar productos comunicativos que permitan manifestar la identidad de la organización a los empleados	Clima laboral	Independencia, reconocimiento
Crear la misión y visión de la organización	Sentido de pertenencia	Coherencia, participación.

**Tabla 3. Matriz Estratégica**

Objetivo General	Objetivo Específico	Público	Estrategia
Fortalecer el clima laboral y sentido de pertenencia de los empleados de Isatex con el fin de mejorar las relaciones interpersonales	Fortalecer las relaciones laborales en un 80% para el mejoramiento del nivel de trabajo y el clima laboral	Empleados Supervisores Gerencia	Establecer roles para cada puesto de trabajo
			Fomentar el trabajo en equipo creando conciencia sobre la importancia de las relaciones interpersonales
			Crear alianzas estratégicas con instituciones u organizaciones para capacitar a los empleados
			Desarrollar planes de acción para mejorar la infraestructura de la organización
			Trabajar en conjunto con la gerencia para desarrollar instrumentos de comunicación que permita la participación de sus empleados
	Incrementar el nivel identidad de los empleados en un 50% para fortalecer el sentido de pertenencia	Empleados Supervisores Gerencia	Desarrollar acciones para la motivación a través de actividades externas para mejorar las relaciones entre gerencia y empleado
			Fomentar el compromiso en la realización de tareas asignadas
			Promover la participación activa de los empleados
	Mejorar el conocimiento sobre la identidad de Isatex en un 100%	Supervisores Gerencia	Diseñar productos comunicativos que permitan manifestar la identidad de la organización a los empleados
	Crear la identidad institucional de Isatex	Supervisores Gerencia	Crear la misión y visión de la organización

### **7.2.2 Objetivo General.**

Fortalecer el clima laboral y sentido de pertenencia de los empleados de Isatex con el fin de mejorar las relaciones interpersonales.

### **7.2.3 Objetivos Específicos**

- Incrementar el nivel identidad de los empleados en un 50% para fortalecer el sentido de pertenencia.
- Mejorar las relaciones interpersonales en un 80% de Isatex para fortalecer el clima laboral
- Potenciar la comunicación interna de Isatex en un 50%
- Fomentar el compañerismo en un 75% para mejorar la comunicación interna
- Mejorar el nivel trabajo en grupo en una 80% para optimizar las relaciones y mejorar procesos de producción

### **7.2.4 Públicos**

El público con el que se trabajará son los cuarenta empleados de planta, los supervisores, la Asistente General y al Ing. Issa. Las estrategias estarán dirigidas hacia todo el equipo de Isatex, ya que el plan nace de la previa investigación que fue en donde se encontró inconvenientes.

### **7.2.5 Estrategias**

El clima laboral siempre debe ser positivo, en la investigación se encontró que existen conflictos internos, mala comunicación, mal manejo del personal, grandes responsabilidades hacia ciertos empleados, falta de designación de roles y sobre todo escasa motivación dentro de la organización que se debe a la falta de capacitaciones al personal sobre las tareas asignadas en sus puestos de trabajo. Por estas razones se han desarrollado estrategias para el mejoramiento continuo del clima laboral y el sentido de pertenencia de los empleados de Isatex.



**Estrategias 1:** Establecer roles para cada puesto de trabajo

Esta estrategia servirá para determinar el puesto de trabajo de cada empleado desde un inicio, ya que hoy en día no existe eso, esto ayudará a planificar bien el trabajo interno y ofrecerá divisiones estructuradas para cada tarea a realizar y lograr que no existan problemas al momento de desarrollar sus labores.

**Estrategias 2:** Fomentar el trabajo en equipo creando conciencia sobre la importancia de las relaciones interpersonales

Al momento de crear conciencia sobre las relaciones que se viven día a día dentro de Isatex, la constancia que se debe tener en este tema para no tener inconvenientes en un futuro inmediato y sobre todo para crear un ambiente de trabajo positiva, reconociendo la importancia de cada empleado en Isatex.

**Estrategias 3:** Crear alianzas estratégicas con instituciones u organizaciones para capacitar a los empleados

Las alianzas ayudarán a Isatex y sobre todo al personal sumando al Ing. Issa, ya que se dará la participación de todos a través de capacitaciones para que sepan entender lo que están haciendo y para que lo hagan. Lograr que los empleados sientan que se les reconoce y aprecia en su lugar de trabajo, porque estas alianzas serán pensando en las necesidades internas.

**Estrategias 4:** Desarrollar planes de acción para mejorar la infraestructura de la organización

Se basa en las condiciones físicas dentro de Isatex, sabiendo que el Ing. Issa ha hecho un gran esfuerzo por la nueva fábrica, en este caso son planes a desarrollar en un tiempo determinado, que no sea muy corto y que llene las expectativas internas.

**Estrategias 5:** Trabajar en conjunto con la gerencia para desarrollar instrumentos de comunicación que permita la participación de sus empleados

Se fundamenta en la participación, dar a conocer las producciones o posibles producciones a través de una cartelera bien estructurada, que también contenga información sobre qué tipo de prendas serán realizadas y que clientes son los que necesitan, así mismo se dará espacio para las fechas de salidas, reuniones, charlas, citas motivacionales, un espacio para las fotografías de los empleados realizando sus actividades, explicaciones de cómo deben tratar a la maquinaria.

Presentaciones de diseñadores reconocidos en el país como: Gustavo Moscoso, Luis Tippan, María del Mar Proaño y Pedro Cueva entre otros, esto tiene el afán de que los empleados estén abiertos a captar ideas nuevas, preguntar cualquier inquietud y sobretodo ver que sí son capaces de realizar un nuevo estilo de prendas para el mercado ecuatoriano.

**Estrategias 6:** Desarrollar acciones para la motivación a través de actividades externas para mejorar las relaciones entre gerencia y empleado

Introducir al empleado a la moda, saliendo a visitas donde sus trabajos son vendidos, ir a los diferentes lugares donde los clientes tiene sus tiendas y realizar desayunos, esto será para la integración del Isatex y se llevarán a cabo al menos una vez al mes, esto sirve para motivar al empleado, haciéndolo sentir valioso y querido dentro de la empresa.

**Estrategias 7:** Fomentar el compromiso en la realización de tareas asignadas

Realizar trabajos internos que se dictarán en un momento determinado de cada mes, es decir se llevarán a cabo concursos internos, esperando la participación activa de todos, esperando resultados deseados, integrar al empleado a través de talleres de trabajo.

**Estrategias 8:** Promover la participación activa de los empleados

Escuchar al empleado es fundamental para que este saque a la luz todas sus habilidades que han estado escondidas, con esto realizar un esfuerzo económico grande y crear nuevos lugares de trabajo, desarrollar nuevas

prendas hacer que las producción sean nuevas y no aburridas para los empleados, que tenga aceptación de los clientes de las nuevas prendas y lograr nuevos logros personales de los empleados.

**Estrategias 9:** Diseñar productos comunicativos que permitan manifestar la identidad de la organización a los empleados

Crear nuevos métodos de comunicación interna, con el apoyo de todos, para fortalecer la identidad y que los empleados, supervisores y Gerencia General sean parte de nuevos vientos dentro de Isatex, por el bien de todos basándose en el reconocimiento de todos. Será un apoyo para que sepan entender lo que sucede dentro del lugar de trabajo.

**Estrategias 10:** Crear la identidad de la organización

Se establecen esa misión, visión y valores por el bien de la empresa y para que los empleados se sientan reconocidos y sigan creciendo dentro y fuera de Isatex.

## 7.2.6 Acciones

Tabla 4. Matriz Acciones

ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLES
<b>OBJETIVO #: 1. Fortalecer las relaciones laborales en un 80% para el mejoramiento del nivel de trabajo y el clima laboral</b>		
Establecer roles para cada puesto de trabajo	Determinar a cada individuo el puesto que va a tener dentro de Isatex	Gerencia
Fomentar el trabajo en equipo creando conciencia sobre la importancia de las relaciones interpersonales	Talleres de trabajo, basándose en el respeto, serán grupos conformados por el Ing. Issa.	Gerencia / Asistente de Gerencia
	Brindar charlas internas por parte del Ing. Issa para dar a conocer lo bien que se están haciendo las cosas dentro de Isatex, es decir incentivar al personal	Gerencia
	Celebrar los éxitos de Isatex con todo el equipo, mediante salidas de recreación deportivas, comidas, sorteo de premios y bonos.	Gerencia / Asistente de Gerencia
	Realizar convenios con la Tablita del Tártaro para entregar almuerzos o cupones de consumos	Gerencia / Asistente de Gerencia
	Realización de un video corporativo para mostrar a los empleados en la sala de reuniones, esto tendrá la participación de todos	Gerencia
	Elaborar en conjunto con los empleados el Código de trabajo interno	Gerencia / Asistente de Gerencia / Supervisores / Empleados
	Conformar comisiones representado por empleados para desarrollar actividades fuera de Isatex, basándose en lo comercial	Gerencia / Asistente de Gerencia / Supervisores / Empleados
	Salidas institucionales	Gerencia / Asistente de Gerencia
	Reuniones mensuales	Asistente de Gerencia
	Celebrar los éxitos de Isatex con todo el equipo, mediante salidas de recreación deportivas, comidas, sorteo de premios y bonos.	Gerencia / Asistente de Gerencia
Crear alianzas estratégicas con instituciones u organizaciones para capacitar a los empleados	Alianza con la Cámara de Comercio de Quito para capacitar el personal	Gerencia
	Becas para estudios sobre diferentes tareas que desempeñen los empleados	Gerencia
Desarrollar planes de acción para mejorar la infraestructura de la organización	Crear nuevas departamentos para la elaboración de prendas	Gerencia / Asistente de Gerencia / Supervisores
	Implementar nueva maquinaria para la elaboración más rápida de las producciones brindando las capacitaciones necesarias	Gerencia / Asistente de Gerencia
	Adecuación de una sala para reuniones periódicas logrando incentivar las relaciones entre compañeros	Gerencia / Asistente de Gerencia / Supervisores / Empleados
Trabajar en conjunto con la gerencia para desarrollar instrumentos de comunicación que permita la participación de sus empleados	Reuniones trimestrales para conocer cómo van las producciones	Asistente de Gerencia
	Creación de una cartelera a la vista de todos los empleados para mantener informado al empleado	Gerencia / Asistente de Gerencia
	Herramientas de comunicación: Crear un buzón de sugerencias internas	Gerencia / Asistente de Gerencia

	Brindar charlas internas por parte del Ing. Issa para dar a conocer lo bien que se están haciendo las cosas dentro de Isatex, es decir incentivar al personal	Gerencia
<b>OBJETIVO #: 2. Incrementar el nivel identidad de los empleados en un 50% para fortalecer el sentido de pertenencia</b>		
Desarrollar acciones para la motivación a través de actividades externas para mejorar las relaciones entre gerencia y empleado	Capacitaciones con CAPEIPI Y CECAP	Asistente de Gerencia /Supervisores
	Salidas de campo	Asistente de Gerencia
	Realizar salidas a los lugares donde se venden las prendas para que los empleados conozcan donde se encuentra lo realizado por ellos	Gerencia / Asistente de Gerencia
	Realizar desayunos bimestrales los primeros días del mes en Isatex fuera de la organización	Gerencia
Fomentar el compromiso en la realización de tareas asignadas	Desarrollo de concursos internos para crear una participación positiva y activa de los empleados para la mejora de procesos en Isatex	Gerencia / Asistente de Gerencia
	Motivar al empleado a través de talleres de integración.	Gerencia / Asistente de Gerencia
	Premiación a los empleados por su esfuerzo durante un mes de trabajo	Gerencia / Asistente de Gerencia / Supervisores
Promover la participación activa de los empleados	Premiar a las mejores ideas de los empleados	Gerencia
	Reuniones mensuales apoyando las iniciativas de los empleados (creatividad-innovación)	Gerencia / Asistente de Gerencia / Supervisores / Empleados
	Reuniones con proveedores con la presencia de los comités	Gerencia / Asistente de Gerencia / Supervisores / Empleados
	Buscar innovación de parte de los empleados con las prendas a realizar a través de demostraciones de diseñadores nacionales	Gerencia / Asistente de Gerencia / Supervisores
	Brindar espacios para intercambio de conocimientos entre empleados (áreas diferentes) de parte de la Gerencia brindar el apoyo necesario para las inquietudes que tengan los empleados	Gerencia / Asistente de Gerencia / Supervisores
	Creación de nuevas prendas fuera de lo común, los empleados son libres de hacer lo que deseen y el o los ganadores tendrán reuniones directas con los clientes para vender su producto	Gerencia / Asistente de Gerencia / Supervisores
<b>OBJETIVO #: 3. Mejorar el conocimiento sobre la identidad de Isatex en un 100%</b>		
Diseñar productos comunicativos que permitan manifestar la identidad de la organización a los empleados	Circulares con material informativo sobre lo que va realizando la empresa	Gerencia Asistente de Gerencia
	Realización de un video corporativo para mostrar a los empleados en la sala de reuniones, esto tendrá la participación de todos	Gerencia
	Creación de un manual sobre clima laboral y sentido de pertenencia	Gerencia
<b>OBJETIVO #: 4. Crear la identidad institucional de Isatex</b>		
Crear la identidad de la organización	Redacción de la misión y visión en conjunto con gerencia	Gerencia
	Diseño de valores institucionales	Gerencia
	Diseño de carteles con misión y visión para colocar dentro de la organización	Gerencia

**Acción E1.1.** Determinar a cada individuo el puesto que va a tener dentro de Isatex

**Tabla 5. Funciones, Capacidades de los puestos de trabajo.**

<p>Corte: deben ser personas con una motricidad fina adecuada, saber entender y manejar las máquinas y sobretodo ser rápidos para poder aprovechar el tiempo y a hacer bien las prendas desde un inicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Respeto a otros.</li> <li>• Autoconfianza.</li> <li>• Compromiso.</li> <li>•</li> </ul>
<p>Cocido: deben coser de manera correcta saber manejar las máquinas y sr capaces de trabajar bajo presión, por el tiempo de entrega.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconocimiento.</li> <li>• Aceptación de reglas y normas.</li> <li>• Respeto a sí mismo.</li> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Tolerancia.</li> <li>•</li> </ul>
<p>Terminado: corresponde a gente que deberá observar el mínimo detalle para encontrar alguna falla si existe, deben ser capaces de comunicarse y de buscar soluciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Tolerancia.</li> </ul>

<p>inmediatas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación de reglas y normas.</li> </ul>
<p>Supervisores; deberán ser capaces de verificar que se estén haciendo bien las tareas asignadas por ellos mismos, ser idóneos de que si existiese un problema encontrar una solución adecuada y sobre todo estar abierto a las relaciones interpersonales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación y trabajo en grupo.</li> <li>• Respeto a otros.</li> <li>• Autoconocimiento.</li> <li>• Acepta y cumple reglas y normas.</li> <li>• Iniciativa.</li> <li>• Creatividad.</li> </ul>
<p>Asistente de Gerencia: saber manejar a los empleados de manera adecuada, responder las inquietudes internas y sobre todo ser la representante del Gerente General, comunicar a tiempo lo que se necesita y saber manejar al personal adecuadamente para mantener un clima laboral conveniente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación de reglas y normas.</li> <li>• Respeto a sí mismo.</li> <li>• Tolerancia.</li> <li>• Prestar información a los empleados.</li> <li>• Asesoras y apoyar a Gerencia.</li> </ul>
<p>Gerencia: es el ser más importante de la empresa, necesita saber lo que se pide que</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto.</li> </ul>

hacen y para, buscar soluciones a posibles crisis internas, manejar una comunicación adecuada con los empleados, supervisores y su asistente, entender porque tiene esa responsabilidad y cómo la debería explotar de manera positiva.

- Saber escuchar.
- Comunicativo.
- Autoconocimiento.
- Acepta y cumple reglas y normas.



**Estrategias 2:** Fomentar el trabajo en equipo creando conciencia sobre la importancia de las relaciones interpersonales

**Acción E2.1.** Talleres de trabajo, basándose en el respeto, serán grupos conformados por el Ing. Issa.

Talleres internos de trabajo de cómo se deben aplicar los valores dentro de Isatex, conocer lo que quiere la empresa e interrelacionar a los empleados.

**Acción E2.2.** Brindar charlas internas por parte del Ing. Issa para dar a conocer lo bien que se están haciendo las cosas dentro de Isatex, es decir incentivar al personal

El Ing. Issa brindará charlas explicando lo que se está haciendo y que se puede mejorar dentro de las producciones.

**Acción E2.3.** Celebrar los éxitos de Isatex con todo el equipo, mediante salidas de recreación deportivas, comidas, sorteo de premios y bonos.

Al momento de alcanzar los éxitos deseados se celebrará, especificando una fecha para dicho acontecimiento.

**Acción E2.4.** Realizar convenios con la Tablita del Tártaro para entregar almuerzos o cupones de consumos

Estos convenios servirán para que los empleados ganen combos personales gratis, en este caso será una parrillada para cuatro personas.

**Acción E2.5.** Realización de un video corporativo para mostrar a los empleados en la sala de reuniones, esto tendrá la participación de todos

El video intentará representar todo lo que sucede dentro de Isatex, dando a conocer las instalaciones, trabajos realizados y cómo es la interacción interna.

**Acción E2.6.**Elaborar en conjunto con los empleados el Código de trabajo interno

La creación del código servirá para seguir pautas que se estipularan delante de todos los que trabajan en Isatex, buscando siempre la aceptación de todos y la demostración de que se va a hacer lo que estará redactado en el código.

**Acción E2.7.**Conformar comisiones representado por empleados para desarrollar actividades fuera de Isatex, basándose en lo comercial

Se conformarán cinco grupos de 8 personas para que se vayan turnando y vayan tomando decisiones que convengan a Isatex para el desarrollo en la industria textil.

**Acción E2.8.**Salidas institucionales

Las salidas serán a diferentes puntos de la provincia, hosterías, en donde se puedan realizar concursos de integración.

**Acción E2.9.**Reuniones mensuales

Se darán para topar temas de las actuales, que la empresa necesite para mejorar internamente, dejando a un lado los inconvenientes.

**Acción E2.10.**Celebrar los éxitos de Isatex con todo el equipo, mediante salidas de recreación deportivas, comidas, sorteo de premios y bonos.

Al momento de alcanzar los éxitos deseados se celebrará, especificando una fecha para dicho acontecimiento.

**Estrategias 3:** Crear alianzas estratégicas con instituciones u organizaciones para capacitar a los empleados

**Acción E3.1.**Alianza con la Cámara de Comercio de Quito para capacitar el personal

Serán para reforzar conocimientos de los empleados y de la Gerencia General, esto servirá de mucho apoyo para mejorar las producciones.

**Acción E3.2** Becas para estudios sobre diferentes tareas que desempeñen los empleados

Estas becas se darán mediante convenios con diferentes universidades públicas y privadas, servirá para conocer las habilidades que tengan los empleados, se realizará encuestas internas para saber qué es lo que desean estudiar y cuáles son los motivos, los costos se trabajará con el IECE.

**Estrategias 4:** Desarrollar planes de acción para mejorar la infraestructura de la organización

**Acción E4.1** Crear nuevos departamentos para la elaboración de prendas

La creación de departamentos ayudará a que se acorten los tiempos de entrega, ya que se creará nuevos puestos, como de diseño, implementación de elementos en las prendas, creaciones de jeans y creaciones de camisas y chaquetas.

**Acción E4.2** Implementar nueva maquinaria para la elaboración más rápida de las producciones brindando las capacitaciones necesarias

La maquinaria irá de mano con los nuevos departamentos, así se podrá saber qué es lo que se necesita.

**Acción E4.3** Adecuación de una sala para reuniones periódicas logrando incentivar las relaciones entre compañeros

Esta sala servirá para llevar un control a cabo de las ventas, poder buscar y contactar nuevos clientes

**Estrategias 5:** Trabajar en conjunto con la gerencia para desarrollar instrumentos de comunicación que permita la participación de sus empleados

**Acción E5.1** Reuniones trimestrales para conocer cómo van las producciones

Servirán para saber cómo van los números de producciones, como van las ventas y saber cómo va la comunicación interna, es decir si se captan y entienden las propuestas que se dan.

**Acción E5.2** Creación de una cartelera a la vista de todos los empleados para mantener informado al empleado

La cartelera usará para brindar información interna, de cómo van las producciones, cuando salen nuevos pedidos, empleados del mes, fotografías de las salidas realizadas y se incluirá un buzón de sugerencias.

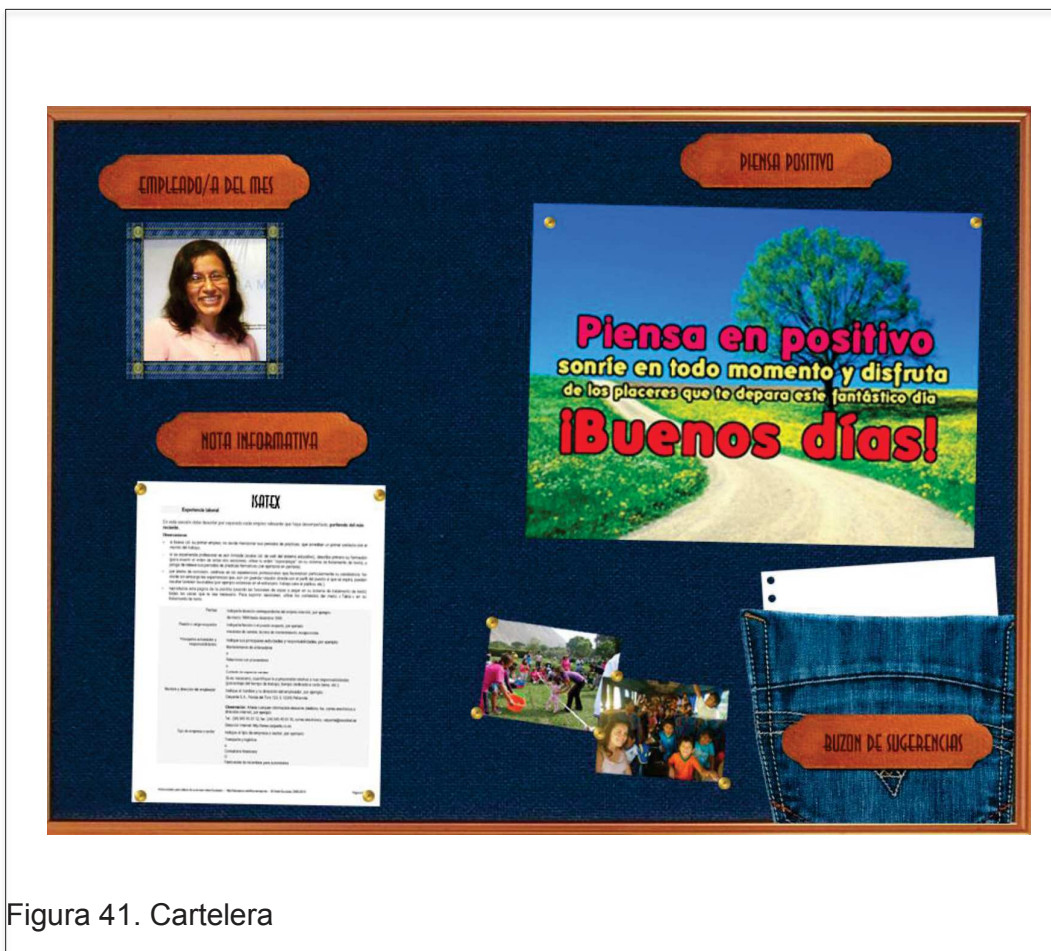


Figura 41. Cartelera

**Acción E5.3** Herramientas de comunicación: Crear un buzón de sugerencias internas

El buzón servirá para topar temas que los empleados deseen que se trabajen, eso servirá para mejorar de manera oportuna el clima laboral.

**Acción E5.4** Brindar charlas internas por parte del Ing. Issa para dar a conocer lo bien que se están haciendo las cosas dentro de Isatex, es decir incentivar al personal

Serán charlas en donde se responderán las inquietudes los empleados y dar a conocer la realidad de la empresa, para dejar a un lado las preocupaciones de los empleados y ofrecer un espacio de apoyo para los mismos.

**Estrategias 6:** Desarrollar acciones para la motivación a través de actividades externas para mejorar las relaciones entre gerencia y empleado

**Acción E6.1** Capacitaciones con CAPEIPI Y CECAP

Se ofrecerá para el crecimiento de Isatex, y como los mismos empleados son capaces de realizar nuevas tareas, estableciendo propósitos por el bien común de la empresa.

**Acción E6.2** Salidas de campo

La idea es poder hacerlas con el núcleo familiar de los empleados para que se conozcan todos, y así lograr formar un grupo de trabajo sólido, se llevarán a cabo en diferentes lugares del país con un presupuesto ya realizado.

**Acción 6.3** Realizar salidas a los lugares donde se venden las prendas para que los empleados conozcan donde se encuentra lo realizado por ellos

Se tratará de que nazca un orgullo personal de los empleados por saber y ver lo que hacen, su esfuerzo, su trabajo, y que sepan que la calidad y procesos que manejan solo quieren como resultado una prenda bien hecha y que detrás de eso hay un gran ambiente de trabajo que estiman a la empresa y que Isatex aprecia a sus empleados.

**Acción E6.4** Realizar desayunos bimestrales los primeros días del mes en Isatex fuera de la organización

Los desayunos tendrán como fin dar información necesaria a los empleados y que exista una interacción entre todo el equipo de Isatex para que nazca un sentido de pertenencia auténtico.

**Estrategias 7:** Fomentar el compromiso en la realización de tareas asignadas

**Acción E7.1** Desarrollo de concursos internos para crear una participación positiva y activa de los empleados para la mejora de procesos en Isatex

Los concursos tienen el fin de que las relaciones mejoren entre todo el personal de Isatex, haciendo que el personal sea más dinámico al momento de cualquier actividad.

**Acción E7.2** Motivar al empleado a través de talleres de integración

En los talleres se va a trabajar con videos, lecturas para motivar al personal, esto se desarrollará juntamente con el Ing. Issa para que él sean el canal entre los empleados y lo que se mostrará.

**Acción E7.3** Premiación a los empleados por su esfuerzo durante un mes de trabajo

La premiación se llevará a cabo cuando las metas que se disponga Isatex sean realizadas, esto servirá para estimular al empleado y que se den cuenta que se valora mucho su esfuerzo por parte de Isatex.

**Estrategias 8:** Promover la participación activa de los empleados

**Acción E8.1** Premiar a las mejores ideas de los empleados

Al premiar al empleado no se busca que exista rivalidad interna ni mucho menos, si no es un incentivo para que los mismos saquen lo mejor de su tiempo trabajado.

**Acción E8.2** Reuniones mensuales apoyando las iniciativas de los empleados (creatividad-innovación)

Buscar que los empleados se sientan capaces de que su creatividad e innovación se pueda ver realizada en las prendas que realiza Isatex.

**Acción E8.3** Reuniones con proveedores con la presencia de los comités

Los mismos empleados podrán contactarse con clientes para así ver lo que se le exigirá al proveedor, para lograr una prenda de excelente calidad.

**Acción E8.4** Buscar innovación de parte de los empleados con las prendas a realizar través de demostraciones de diseñadores nacionales

Las charlas dictadas por profesionales del diseño servirán para que los empleados se den cuenta que son capaces y que en el país existen muy buenas ideas para realizar prendas, y que con el apoyo de los diseñadores se pueden lograr las metas propuestas por los empleados.

**Acción E8.5** Brindar espacios para intercambio de conocimientos entre empleados (áreas diferentes) de parte de la Gerencia brindar el apoyo necesario para las inquietudes que tengan los empleados

Los sus espacios para crear nuevos productos, tratar de sacar al mercado prendas fuera de lo común sabiendo tendrán bastantes pedidos para producir.

**Acción E8.6** Creación de nuevas prendas fuera de lo común, los empleados son libres de hacer lo que deseen y el o los ganadores tendrán reuniones directas con los clientes para vender su producto

La innovación es fundamental en la creación de prendas de vestir, por lo que al momento de comenzar una producción lo empleados tendrá un tiempo



determinado para romper esquemas y hacer lo que su imaginación les proyecte.

**Estrategias 9:** Diseñar productos comunicativos que permitan manifestar la identidad de la organización a los empleados

**Acción E9.1** Circulares con material informativo sobre lo que va realizando la empresa

Las circulares se les dará a los empleados para que estos se informen de las producciones que se está realizando y las que se darán en un futuro.

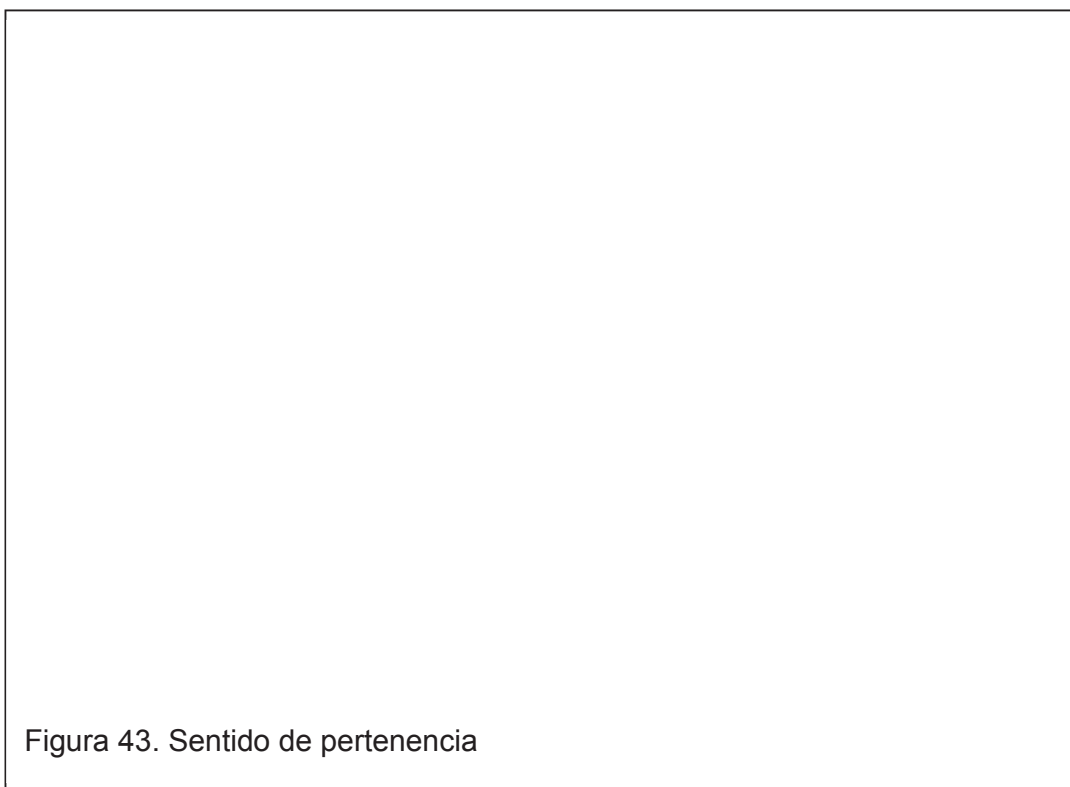
**Acción E9.2** Realización de un video corporativo para mostrar a los empleados en la sala de reuniones, esto tendrá la participación de todos

El video intentará representar todo lo que sucede dentro de Isatex, dando a conocer las instalaciones, trabajos realizados y cómo es la interacción interna.

**Acción E9.3** Creación de un manual sobre clima laboral y sentido de pertenencia

El manual servirá para que los empleados se empapen de lo que es el clima laboral y sentido de pertenencia y lo pongan en marcha durante sus días de trabajo, y así se podrá llegar a tener un estilo de trabajo adecuado.

A continuación se encuentran los manuales impresos que se entregarán a los empleados. Su diseño es pequeño, con manejo de imagen para que los empleados puedan captar los conceptos e integrarlos a su quehacer diario.



**Estrategias 10:** Crear la identidad de la organización**Acción E10.1** Redacción de la misión y visión en conjunto con gerencia

Se basa en las lo que quiere ser la empresa y cómo va a llegar a hacer eso, durante un tiempo determinado, esto se realizará junto al Ing. Issa, se apoyará en la investigación realizada y las necesidades que se han encontrado dentro de la empresa.

## MISIÓN

Desarrollar y comercializar prendas ecuatorianas con eficiencia, satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, y gestionar al mejor talento humano con responsabilidad.

## VISIÓN

En el año 2017 Isatex será una empresa reconocida a nivel nacional, por su compromiso con sus clientes y empleados, dando el mejor producto hecho por las mejores textileros del Ecuador.

**Acción E10.2** Diseño de valores institucionales

Los valores son características que se llevan a cabo absolutamente todos los días, por lo que se pondrán en marcha de manera inmediata para que todos los que hacen Isatex estén conscientes de cómo deben manejar su conducta.

Los valores son características que se llevan a cabo absolutamente todos los días, por lo que se pondrán en marcha de manera inmediata para que todos los que hacen Isatex estén conscientes de cómo deben manejar su conducta.

**VALORES:**

Responsabilidad: Hacer las prendas de la mejor manera, de tal forma que nuestros clientes estén 100% satisfechos.

Puntualidad: Demostrar disciplina al momento de cumplir nuestras producciones.

Respeto: Actuar de manera correcta y con seriedad a nuestros clientes y empleados.

Lealtad: Sentido de pertenencia, clima laboral sin que nuestros compromisos lleguen a ocasionar prejuicios entre compañeros ni con los clientes.

Honestidad: Actuar con la verdad, demostrar honradez, decir la verdad.

Compromiso: Es decir hablar con hechos generando resultados positivos internamente y buscar retos externamente demostrando ser eficaces.

**Acción E10.3** Diseño de carteles con misión y visión para colocar dentro de la organización

Las carteleras tienen como objetivo que de manera interna se entienda lo que se desea llegar a hacer internamente y como, los clientes podrán conocer lo que realmente desea Isatex.



Figura 44. Carteles con Misión y Visión de Isatex

### 7.2.7 Responsables

Los responsables de las acciones serán:

- Gerente General: Ing. Luis Issa
- Asistente de Gerencia: Irma Méndez
- Supervisores: Doris Oña, Elena Echeverri, Eduardo Changolosi, Verónica Oña

Las personas responsables por acciones se encuentran en la Tabla 4.





## 7.2.9 Presupuesto

**Tabla 7. Matriz presupuesto**

ACCIONES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	MÉTODO DE FINANCIAMIENTO
E1.1 Determinar a cada individuo el puesto que va a tener dentro de Isatex	Horas consultoría	20	50	1000	Asume costo empresa
E2.1 Talleres de trabajo, basándose en el respeto, serán grupos conformados por el Ing. Issa.	Reunión mensual	9	10	90	Asume costo empresa
E2.2 Brindar charlas internas por parte del Ing. Issa para dar a conocer lo bien que se están haciendo las cosas dentro de Isatex, es decir incentivar al personal	Reunión quincenal	0	0	0	Asume costo empresa
E2.3 Celebrar los éxitos de Isatex con todo el equipo, mediante salidas de recreación deportivas, comidas, sorteo de premios y bonos.	Premios a entregarse	24	35	840	Asume costo empresa
E2.4 Realizar convenios con la Tablita del Tártaro para entregar almuerzos o cupones de consumos	Almuerzos	4	10	40	Asume costo empresa
E2.5 Realización de un video corporativo para mostrar a los empleados en la sala de reuniones, esto tendrá la participación de todos	Video corporativo	1	2000	2000	Asume costo empresa
E2.6 Elaborar en conjunto con los empleados el Código de trabajo interno	Horas de trabajo	60	3	180	Asume costo empresa
E2.7 Conformar comisiones representado por empleados para desarrollar actividades fuera de Isatex, basándose en lo comercial	Horas de trabajo	10	3	30	Asume costo empresa
E2.8 Salidas institucionales	Salidas	6	360	2160	Asume costo empresa
E2.9 Reuniones mensuales	Horas de trabajo	16	3	48	Asume costo empresa
E2.10 Celebrar los éxitos de Isatex con todo el equipo, mediante salidas de recreación deportivas, comidas, sorteo de premios y bonos.	Finalizar producciones	240	35	8400	Asume costo empresa
E3.1 Alianza con la Cámara de Comercio de Quito para capacitar el personal	Alianzas realizadas	0	0	0	Asume costo empresa



E3.2. Becas para estudios sobre diferentes tareas que desempeñen los empleados	Becas	0	0	0	Préstamo bancario
E4.1 Crear nuevas departamentos para la elaboración de prendas	Departamentos nuevos para la confección	4	990	3960	Asume costo empresa
E4.2 Implementar nueva maquinaria para la elaboración más rápida de las producciones brindando las capacitaciones necesarias	Maquinaria nueva	12	330	3960	Asume costo empresa
E4.3 Adecuación de una sala para reuniones periódicas logrando incentivar las relaciones entre compañeros	Nueva sala de reuniones	1	700	700	Asume costo empresa
E5.1 Reuniones trimestrales para conocer cómo van las producciones	Reuniones trimestrales	4	20	80	Asume costo empresa
E5.2 Creación de una cartelera a la vista de todos los empleados para mantener informado al empleado	Cartelera	1	200	200	Asume costo empresa
E5.3 Herramientas de comunicación: Crear un buzón de sugerencias internas	Buzón de sugerencia	2	22	44	Asume costo empresa
E5.4 Brindar charlas internas por parte del Ing. Issa para dar a conocer lo bien que se están haciendo las cosas dentro de Isatex, es decir incentivar al personal	Charlas	0	0	0	Asume costo empresa
E6.1 Capacitaciones con CAPEIPI Y CECAP	Capacitaciones	12	0	0	Asume costo empresa
E6.2 Salidas de campo	Salidas	13	120	1560	Asume costo empresa
E6.2 Realizar salidas a los lugares donde se venden las prendas para que los empleados conozcan donde se encuentra lo realizado por ellos	Salidas a almacenes	15	0	0	Asume costo empresa
E6.3 Realizar desayunos bimestrales los primeros días del mes en Isatex fuera de la organización	Desayunos cada 3 meses	6	167	1002	Asume costo empresa
E7.1 Desarrollo de concursos internos para crear una participación positiva y activa de los empleados para la mejora de procesos en Isatex	Concursos	12	0	0	Asume costo empresa
E7.2 Motivar al empleado a través de talleres de integración.	Talleres	12	200	2400	Préstamo a 12 meses
E7.3 Premiación a los empleados por su esfuerzo durante un mes de trabajo	Premios a entregarse	12	100	1200	Asume costo empresa
E8.1 Premiar a las mejores ideas de los empleados	Premiaciones	24	10	240	Asume costo empresa
E8.2 Reuniones mensuales apoyando las iniciativas de los empleados (creatividad-innovación)	Reunión mensual	12	270	3240	Asume costo empresa

E8.3 Reuniones con proveedores con la presencia de los comités	Reuniones con proveedores	15	0	0	Asume costo empresa
E8.4 Buscar innovación de parte de los empleados con las prendas a realizar través de demostraciones de diseñadores nacionales	Charlas	6	455	2730	Asume costo empresa
E8.5 Brindar espacios para intercambio de conocimientos entre empleados (áreas diferentes) de parte de la Gerencia brindar el apoyo necesario para las inquietudes que tengan los empleados	Consultas	12	0	0	Asume costo empresa
E8.6 Creación de nuevas prendas fuera de lo común, los empleados son libres de hacer lo que deseen y el o los ganadores tendrán reuniones directas con los clientes para vender su producto	Prendas nuevas	25	17	425	Asume costo empresa
E9.1 Circulares con material informativo sobre lo que va realizando la empresa	Circulares	22	1	22	Asume costo empresa
E9.2 Realización de un video corporativo para mostrar a los empleados en la sala de reuniones, esto tendrá la participación de todos	Video corporativo	1	2000	2000	Asume costo empresa
E9.3 Creación de un manual sobre clima laboral y sentido de pertenencia	Manual	1	45	45	Asume costo empresa
E10.1 Redacción de la misión y visión en conjunto con gerencia	Redacción	1	0	0	Asume costo empresa
E10.2 Diseño de valores institucionales	Valores corporativos	1	0	0	Asume costo empresa
E10.3 Diseño de carteles con misión y visión para colocar dentro de la organización	Carteleras	6	15	90	Asume costo empresa

<b>SUBTOTAL</b>	38.686,00
<b>5% DE IMPRESVISTOS</b>	1.934,30
<b>PRESUPUESTO TOTAL (USD)</b>	40.620,30

### **7.2.10 Seguimiento**

En cuanto al seguimiento del plan se debe considerar los objetivos planteados que se definieron en un principio, se deberá ser continuo con el apoyo de las categorías planteadas, basándose en el sentido de pertenencia y clima laboral.

El proceso de seguimiento de este plan se dará mediante reuniones quincenales, entre el Ing. Issa y mi persona ya que no se ha llegado a ningún acuerdo para que comience a trabajar en Isatex, de igual modo I. Méndez se comunicará conmigo para ver cómo se va desarrollando el cambio positivo dentro de Isatex.

### **7.2.11 Evaluación**

La evaluación del plan de comunicación se la deberá llevar a cabo cronológicamente con el apoyo del diagrama de Gant mediante la planificación ya planteada, basándose en las acciones a realizar dentro del tiempo determinado.

**Tabla 8. Matriz de Evaluación**

OBJETIVOS ESPECÍFICO	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	ACCIONES	INSTRUMENTO	INDICADOR
Fortalecer las relaciones laborales en un 80% para el mejoramiento del nivel de trabajo y el clima laboral	MOTIVACIONAL	Alto	Determinar a cada individuo el puesto que va a tener dentro de Isatex	Puestos de trabajo	Personal trabajando
			Talleres de trabajo, basándose en el respeto, serán grupos conformados por el Ing. Issa.	Talleres de trabajo	Grupos de taller
			Brindar charlas internas por parte del Ing. Issa para dar a conocer lo bien que se están haciendo las cosas dentro de Isatex, es decir incentivar al personal	Cantidad de charlas	Cambio de actitud del personal
			Celebrar los éxitos de Isatex con todo el equipo, mediante salidas de recreación deportivas, comidas, sorteo de premios y bonos.	Celebraciones sobre los éxitos alcanzados	Cantidad de éxitos
			Realizar convenios con la Tablita del Tártaro para entregar almuerzos o cupones de consumos	Cantidad de consumos	Cupones entregados/Consumos
			Realización de un video corporativo para mostrar a los empleados en la sala de reuniones, esto tendrá la participación de todos	Elaboración del video	Demostración del video
			Elaborar en conjunto con los empleados el Código de trabajo interno	Realizar el Código	Poner en marcha el código
			Conformar comisiones representado por empleados para desarrollar actividades fuera de Isatex, basándose en lo comercial	Crear comisiones	Cantidad de actividades presentadas / cantidad de actividades realizadas
			Salidas institucionales	Listado del personal	Personal invitado/Personal asistente
			Reuniones mensuales	Listado del personal	Personal invitado/Personal asistente
			Celebrar los éxitos de Isatex con todo el equipo, mediante salidas de recreación deportivas, comidas, sorteo de premios y bonos.	Celebraciones sobre los éxitos alcanzados	Cantidad de éxitos
			Alianza con la Cámara de Comercio de Quito para capacitar el personal	Realizar alianza	Personal invitado/Personal asistente
			Becas para estudios sobre diferentes tareas que desempeñen los empleados	Listado del personal	Cantidad de empleados con becas
			Crear nuevas departamentos para la elaboración de prendas	Creación de nuevos departamentos	Nuevos puestos de trabajo/Nuevos productos

			Implementar nueva maquinaria para la elaboración más rápida de las producciones brindando las capacitaciones necesarias	Producción	Horas trabajo/Producción
			Adecuación de una sala para reuniones periódicas logrando incentivar las relaciones entre compañeros	Sala de reuniones	Cantidad de reuniones
			Reuniones trimestrales para conocer cómo van las producciones	Reuniones trimestrales	Producción trimestre anterior/ producción trimestre en curso
			Creación de una cartelera a la vista de todos los empleados para mantener informado al empleado	Información	Empleados no informados/Empleados informados
			Herramientas de comunicación: Crear un buzón de sugerencias internas	Creación de buzón	Sugerencias/Número de personal
			Brindar charlas internas por parte del Ing. Issa para dar a conocer lo bien que se están haciendo las cosas dentro de Isatex, es decir incentivar al personal	Incentivo	Actitudes con la empresa
			Capacitaciones con CAPEIPI Y CECAP	Capacitaciones	Personal invitado/Personal asistente
			Salidas de campo	Listado del personal	Personal invitado/Personal asistente
Incrementar el nivel identidad de los empleados en un 50% para fortalecer el sentido de pertenencia	ACTITUDINAL	Alto	Realizar salidas a los lugares donde se venden las prendas para que los empleados conozcan donde se encuentra lo realizado por ellos	Listado del personal	Producción
			Realizar desayunos bimestrales los primeros días del mes en Isatex fuera de la organización	Listado del personal	Personal convocados/Personal asistente
			Desarrollo de concursos internos para crear una participación positiva y activa de los empleados para la mejora de procesos en Isatex	Participantes	Personal invitado/Personal asistente
			Motivar al empleado a través de talleres de integración.	Cantidad de talleres	Integración entre empleados
			Premiación a los empleados por su esfuerzo durante un mes de trabajo	Empleados	Cantidad de empleados del mes
			Premiar a las mejores ideas de los empleados	Nuevas ideas	Cantidad de ganadores
			Reuniones mensuales apoyando las iniciativas de los empleados (creatividad-innovación)	Calidad de reuniones	Cantidad de personal creativo-innovador
			Reuniones con proveedores con la presencia de los comités	Reuniones con proveedores	Presencia de comités
			Buscar innovación de parte de los empleados con las prendas a realizar a través de demostraciones de diseñadores nacionales	Charlas brindadas por diseñadores	Nuevos innovadores/nuevas ideas
			Brindar espacios para intercambio de conocimientos	Creación de espacios	Cantidad de personal que

			entre empleados (áreas diferentes) de parte de la Gerencia brindar el apoyo necesario para las inquietudes que tengan los empleados	dentro de la organización	asisten a los nuevos espacios
			Creación de nuevas prendas fuera de lo común, los empleados son libres de hacer lo que deseen y el o los ganadores tendrán reuniones directas con los clientes para vender su producto	Ideas nuevas para realizar prendas	Conjunto de prendas realizadas
			Circulares con material informativo sobre lo que va realizando la empresa	Creación de circulares	Cantidad de circulares entregadas
			Realización de un video corporativo para mostrar a los empleados en la sala de reuniones, esto tendrá la participación de todos	Elaboración del video	Demostración del video
Mejorar el conocimiento sobre la identidad de Isatex en un 100%	MOTIVACIONAL	Alto	Creación de un manual sobre clima laboral y sentido de pertenencia	Creación Manual	Cantidad de manuales entregados/Cantidad de personal
			Redacción de la misión y visión en conjunto con gerencia	Dar a conocer la visión y misión de Isatex	Cantidad de empleados que la entienden
			Diseño de valores institucionales	Valores institucionales	Captación de los valores por parte de los empleados/Conductas
Crear la identidad institucional de Isatex	INFORMATIVO	Alto	Diseño de carteles con misión y visión para colocar dentro de la organización	Elaboración de carteleras	Cantidad de cartelas

## **8. Conclusiones y Recomendaciones**

### 8.1 Conclusiones

La investigación buscó encontrar las posibles causas y elementos que confluyeron para que los empleados de Isatex tengan un bajo sentido de pertenencia, así como las características que conformaban el clima laboral débil y las falencias en los procesos de comunicación interna.

Se trabajó directamente con el personal y la gerencia durante el tiempo que duró la investigación, esto ayudó a que la observación sea más objetiva y que los datos obtenidos concuerden con el día a día de los empleados de Isatex.

La propuesta presentada, luego de la investigación, tiene la ventaja de adaptarse a las necesidades inmediatas de los empleados y a las limitaciones económicas de la organización. Sus estrategias, en la mayoría, son fáciles de cumplir, ya que pueden ser ejecutadas no sólo inmediatamente, sino con herramientas que están disponibles y que estaban siendo subutilizadas.

La metodología multimodal permitió el uso de herramientas de acuerdo a los requerimientos de la investigación. Se construyeron cuestionarios para los empleados y entrevistas estructuradas para los mandos medios. Las herramientas buscaban conocer las necesidades y opiniones de los empleados, indagar sobre la relación con la gerencia y los supervisores para comprender los motivos que provocaron que el clima laboral no sea el óptimo, así como conocer las particularidades de la comunicación interna.

De esta manera se concluyó que faltan procesos de comunicación interna; los problemas más importantes que se detectó es que los empleados necesitan conocer para quien confeccionan las prendas de vestir, así podrían realizar mejor su trabajo y comprender de mejor manera las órdenes que se les otorga; esto hace que se sientan excluidos de la organización, haciendo que el nivel de pertenencia disminuya.

Se detectó un clima laboral viciado, hay problemas internos entre compañeros, poco trabajo en equipo, personal inconforme de toda actividad, roles no designados en tareas específicas, demoras en pagos ocasionados por retrasos en los cobros a los clientes, entre otros.

Por estas razones, es importante implementar las estrategias de manera inmediata para fomentar el sentido de pertenencia y mejorar el clima laboral. Sin dejar de lado la comunicación por ser el eje transversal de la organización, para esto es necesario establecer canales de comunicación más directos entre Gerencia y empleados pasando por supervisores. La falta de información es otro problema importante, al ser escaza y atemporal provoca demora en la entrega.

## 8.2 Recomendaciones

Luego de la investigación, se recomienda implementar la propuesta del plan de Comunicación Interna de forma inmediata, ya que caso contrario esta pierde su vigencia y valor debido a que pueden presentarse nuevos problemas que no fueron detectados en esta investigación.

La identidad de la organización es importante recalcarla con los empleados. El personal debe conocer la misión, visión y los valores, para logra tener un eje conductual a seguir e ir creciendo como empresa.

Emplear los manuales de clima laboral y sentido de pertenencia de manera positiva para que los empleados puedan apropiarse de su trabajo y sentirse parte de la familia Isatex, por esta razón es necesario colocar las carteleras en lugares estratégicos, así como entregar a cada empleados dichos manuales.

No olvidarse de la importancia de las relaciones interpersonales, realizando de manera continua salidas de campo para trabajar con la integración del personal y así mejorar el clima laboral. De parte de Isatex agradecer siempre a los



empleados por los trabajos realizados para que el sentido de pertenencia se eleve.

La Gerencia debe escuchar más las preguntas e inquietudes de los empleados. El Ing. Issa debe mantener una comunicación directa para mejorar el clima laboral, y brindar continuamente:

- Capacitaciones
- Talleres
- Charlas
- Salidas institucionales
- Reuniones
- Creación de nuevos departamentos

## REFERENCIAS

- Aje Asturias (2013). Clima Laboral. Recuperado el día 18 de marzo del 2014 de <file:///Volumes/HP%20v165w/tesis/libros%20clima%20organizacional/Herramienta%20clima%20laboral.pdf>
- Bartolí, A. (1992). *Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires, España: Editorial Paidós.
- Brenes, Eugenia. (2007). *Teoría de la Educación*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Brandolini, A. (2009). *Comunicación interna, claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. [Libro en línea]. Recuperado el día 1 de febrero de 2014 de <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>.
- Caldevilla, D. (2010). *La cara interna de la comunicación dentro en la empresa*. Visión Libros. Madrid, España.
- Córdoba, Carla. (2010). Clima laboral: Un clima laboral óptimo. Recuperado el 26 de enero del 2014 de [www.climalaboral.com.es/2010/05/un-clima-laboral-optimo/](http://www.climalaboral.com.es/2010/05/un-clima-laboral-optimo/)
- Costa, Joan. (2007). *EL DIRCOM hoy. Dirección y Gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Costa Punto Com.
- Chinchilla. Ryan. (2002). *Salud y Seguridad en el trabajo*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Daft, R. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. (6<sup>a</sup> ed.). México D.F, México: Editorial Thomson Internacional, S.A.
- Díaz, Javier. (2013) ¿Qué es la cultura organizacional de una empresa? Recuperado el 10 de marzo del 2014 de <http://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
- Formanchuk, Alejandro. (2010). Comunicación interna y sentido de pertenencia: ¿qué comunicar en la era de lo móvil, disperso y

esporádico? Recuperado el día 7 de noviembre del 2013 de <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/comunicacion-interna-y-sentido-de-pertenencia-lo-movil-lo-disperso-y-lo-esporadico/>

Formanchuk, Alejandro. (2012). Los 8 problemas más graves de la comunicación interna (y algunas ideas para solucionarlos) Recuperado el día 17 de febrero del 2014 de <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/comunicacion-interna-¿cuales-son-los-verdaderos-problemas-que-afectan-a-las-empresas-de-america-latina/>

Fred, David. (2003). *Conceptos de la administración estratégica*. México D.F, México: Pearson.

Gan, Federico. *Clima Laboral*. Madrid, España. Diaz de Santos (2012) descargado el 1 de febrero de 2014.

Garca, Mayra. (2012). Importancia del Clima Laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. Recuperado el 18 de marzo del 2014 de <http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html>

García, Jesús. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

González, María y Saenz, María. (2005). *Identidad Corporativa: Claves de la Comunicación Empresarial*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Guavitaie, Fabio Alberto (2010). Acción del líder polivalente en el nuevo contexto: Sentido de Pertenencia. Recuperado el día 26 de noviembre del 2013 de <http://lider-emprendedor.blogspot.com/2010/07/accion-del-lider-polivalente-en-el.html>

Mejías, J. (2005). *Cultura Organizacional Orientada a la Productividad y la Competitividad de Empresas de Confección Textil en el Estado Barinas, Venezuela*. Tesis de Doctorado. Universidad de Málaga, España.

Morales, F. (2006). *La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. [Libro en línea]. Recuperado el 1 de febrero de 2014 de <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>.

Morales, Francisca. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona, España: Universitat Autònoma de Barcelona Servei de Publicacions.

Sainz, María. (2010). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Ramírez, Cesar. (2005). *Seguridad Industrial. Un enfoque integral*. México DF, México: Limusa Noriega Editores.

Ritter, Michael. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.

Rodríguez, Darío. (2002). *Diagnóstico organizacional*. Santiago de Chile, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Rubio, Elena, (s. f.) Reglas de oro de un buen clima laboral. Recuperado el 2 de febrero de 2014 de <http://www.google.com.ec/#fp=defd77220342104&q=clima+laboral>

Clima Laboral, (s/f). Clima laboral. Recuperado el día 25 de enero del 2014 de [www.climalaboral.com.es/informacion/](http://www.climalaboral.com.es/informacion/)

Urcuyo, Martín (2012). Sentido de pertenencia: no es soplar y hacer botellas. Recuperado el día 5 de diciembre del 2013 de [murcuvo.blogspot.com/2012/08/sentido-de-pertenencia-no-es-soplar.html](http://murcuvo.blogspot.com/2012/08/sentido-de-pertenencia-no-es-soplar.html)

Van Riel, Cess B.M. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid, España.

Villafañe, Justo. (1993). *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide S.A.

Entrevistas:

Ing. Luis Issa 8 de noviembre 2013.

Irma Méndez 18 de noviembre 2013.

Doris Oña 19 de noviembre 2013.

Elena Echeverri 18 de marzo del 2014.

Eduardo Changolosi 18 de marzo del 2014.

Verónica Oña 18 de marzo del 2014.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Encuesta

Estimada/o Participante:

ISATEX agradece su colaboración por realizar esta encuesta. Es importante que sea lo más sincero posible para lograr mejorar su ambiente laboral. Les recuerdo que es anónima y confidencial.

Responda las siguientes preguntas.

	Preguntas	Siempre	Muchas veces	A veces	Nunca
1	Se siente feliz de trabajar en esta empresa				
2	Aprende todos los días mejores maneras de hacer su trabajo				
3	¿Influye su opinión en las decisiones que se toman en su área de trabajo?				
4	Trabaja de manera cómoda y segura				
5	Se siente reconocido/a en su lugar de trabajo				
6	Puede exponer sus ideas a sus compañeros y a la dirigencia				
7	Existe compromiso de parte de sus compañeros				
8	Usted es capacitado cuando llegan nuevas máquinas				
9	La gerencia comunica sus requerimientos puntualmente				
10	Recibe reconocimiento por el trabajo realizado				
11	Las instalaciones son óptimas para realizar sus labores				
12	Isatex está abierta a la creatividad de sus empleados				
13	Se comunica constantemente con sus compañeros				
14	Existen talleres para motivar al empleado				
15	Tiene problemas con sus compañeros				
16	Se siente tratado bien, con amabilidad por parte de sus compañeros				
17	Se siente vigilado constantemente por su jefe				
18	Su jefe hace caso a los rumores				

**Califique de acuerdo a su importancia (5 más importante, 1 menos importante)**

		5	4	3	2	1
19	El gerente escucha al empleado					
20	Isatex se interesa de las condiciones de trabajo					
21	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa					
22	Se producen discusiones internas por la demora de entrega de la producción					
23	La gerencia participa en la producción					
24	Hay buena comunicación desde la gerencia					
25	Hay buena comunicación de parte de los empleados hacia la gerencia					
26	Existe un trabajo de equipo en Isatex					
27	Se siente motivado dentro de Isatex					
28	El control de calidad es el adecuado					
29	Sus compañeros comparten sus conocimientos con los otros al momento de la producción					

30. Como se siente en la empresa, 5 es más importante 1 menos importante

	5	4	3	2	1	
Descansado						Cansado
Feliz						Infeliz
Satisfecho						Insatisfecho
Bien remunerado						Mal remunerado
Reconocido						No reconocido
Sin problemas						Con problemas
Confiado						Desconfiado

**Gracias por su colaboración.**

## Anexo 2. Ficha de Observación de Infraestructura

Categoría	Positivo	Negativo	Observación
Puesto de trabajo			
Instalaciones maquinaria			
Instalaciones eléctricas			
Seguridad			
Infraestructura interna			

## Anexo 3. Lineamientos entrevista estructurada.

Buenos días, ayúdeme respondiendo las siguientes preguntas

¿Valora su trabajo? ¿De qué manera?

¿Se establecen roles desde un inicio en Isatex? ¿Molesta dentro de la organización este tipo de inconvenientes?

¿Se hace lo que se les dice? ¿Cómo?

¿Existe participación en el día a día? ¿Se escucha las necesidades, ideas o consultas?

¿Se capacita al personal? ¿Cuando llegan nuevas máquinas se les capacita?

¿Hay rotación? ¿Por qué cree que se da? ¿Se da por malos resultados individuales?

¿Se le brinda libertades al empleado?

¿Existe algún cambio con las nuevas instalaciones y el cambio de el sector de Isatex? ¿Se siente contento/a?



¿Hay líderes dentro de Isatex? ¿Cómo los definiría?

¿Cómo se relacionan entre compañeros de trabajo? ¿Hace falta más integración?

¿Se reconoce el esfuerzo? ¿Se da de manera grupal o individual?

¿Siente que se le paga lo justo? ¿Se paga a tiempo?

*Gracias por su tiempo*