



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA CON EL FIN DE  
FORTALECER LA CULTURA CORPORATIVA DE FASHIONLANA CIA LTDA.

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

Profesor Guía

Mgst. Liza Antonieta Bahamonde Zúñiga

Autor

María Victoria Jáuregui Pachano

Año  
2015

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Mgst. Liza Antonieta Bahamonde Zúñiga  
C.C.171734299-0

### **DECLARACIÓN DE AUTORIA 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.”

-----  
María Victoria Jáuregui Pachano  
C.C.1716077910

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a Dios por darme la fuerza para realizar este trabajo. A mi familia y a mi novio por siempre apoyarme en mi carrera y en mi vida.

## **DEDICATORIA**

Con todo mi cariño y amor quiero dedicar este trabajo de titulación a todas aquellas personas que estuvieron a lo largo de este camino, y por lo cuales eh logrado conseguir mis sueños.

Mamá (Carolina)

Papá (Fernando)

Abuela (Mamía)

Abuelo (Abel)

Hermanos (Coqué y Mateo)

Pedro Jerves

## RESUMEN

La empresa FASHIONLANA CIA Ltda., lleva 44 años en el mercado, actualmente se encuentra bajo la dirección de Virgilio Dávila, quien es el hijo del fundador y dueño de la empresa.

En este trabajo de investigación, se recopiló y analizó información y conceptos importantes y básicos de comunicación para cada capítulo y para después ser aplicados en un plan de comunicación interno para FASHIONLANA CIA Ltda. En el capítulo 1, habla de la empresa en general, sus fortalezas, debilidades, historia, competencia, entre otros datos que ayudarán para la propuesta del plan.

El segundo trata sobre la comunicación corporativa interna, los públicos, proceso y su importancia en cualquier empresa. Por otro lado, en el tercer capítulo se definen varios conceptos de la comunicación como: la cultura corporativa, la identidad corporativa, clima laboral, entre otros; que han sido aplicados para la empresa FASHIONLANA CIA Ltda.

El cuarto capítulo del trabajo es el de la investigación, en el cual se detallan cuáles fueron las acciones que se realizaron y el proceso que se siguió para concluir con esta investigación y poder armar la propuesta de un plan de comunicación interno.

El objetivo principal de la investigación es conocer el nivel de cultura corporativa de la empresa. En la investigación algunos datos interesantes de FASHIONLANA CIA Ltda., es que no cuenta con herramientas ni canales de comunicación eficaces para la empresa, no tiene una filosofía corporativa y los empleados no tienen capacitaciones ni se sienten motivados en el día a día en el trabajo.

En el quinto capítulo se detalla la propuesta del plan que busca fortalecer todas las debilidades de la empresa con estrategias de integración y motivación para crear lazos entre los empleados con la empresa y así fortalecer la cultura y mejorar el clima interno de la misma.

## ABSTRACT

FASHIONLANA CIA Ltda., has 44 years in market. General Manger is Virgilio Dávila, son of its founder and owner of the company.

In this research work, information and important basic communication concepts have been compiled and analyzed in each chapter, so they can afterwards be applied in an internal communication plan for FASHIONLANA CIA Ltda. Chapter 1 is about the company in general terms, its history, strengths, weaknesses, and competition, within other data that will help in the plan proposal.

Chapter 2 is about internal corporative communication, publics, processes and their importance in any company. On the other hand, in chapter 3 diverse communication concepts are defined, such as: corporative culture, corporative identity, labor environment and others. All these concepts have been applied for FASHIONLANA CIA Ltda.

Chapter 4 is the research work. It details which actions were done and the process that was followed to conclude with this research, so the proposal of the internal communication plan could be assembled.

The main objective of this research is to know the level of the company's corporative culture. During this work, some interesting facts about FASHIONLANA CIA Ltda., were found: there are no efficient tools or communication channels for the company; there is not a corporative philosophy; and the employees do not have any training or motivation in their daily routines.

That is why chapter 4 details the plan proposal, whose objective is to strengthen company's weaknesses with integrational and motivational strategies to create bonds within the company and its employees, which will result in a strong corporative culture and a better internal working environment.



# INDICE

Introducción .....	1
1. FASHIONLANA CIA Ltda.....	2
1.1 Historia.....	2
1.2 Misión, Visión, valores, y objetivos corporativos de FASHIONLANA CIA Ltda. ....	3
1.3 Organigrama.....	3
1.4 Logo.....	4
1.5 Ubicación.....	5
1.6 Análisis Situacional. ....	6
1.6.1 FODA.....	6
2. Comunicación Corporativa. ....	7
2.1. Conceptos de Comunicación Corporativa. ....	7
2.2. Comunicación Interna. ....	11
2.2.1 Comunicación formal e informal. ....	13
2.2.2 Público Interno.....	14
2.3 Tipos de Comunicación Interna. ....	16
2.4 Importancia de la Comunicación Corporativa.....	21
2.5 Proceso y Herramientas de Comunicación Corporativa. ....	22
2.5.1 Proceso de la Comunicación Corporativa.....	22
2.5.2 Herramientas de Comunicación Corporativa. ....	29
3. Cultura Corporativa. ....	33
3.1. Cultura Corporativa.....	33
3.1.1. Concepto.....	33
3.1.2. Tipos de cultura.....	37
3.1.3. Niveles de la cultura corporativa. ....	40
3.1.4. Elementos de la cultura corporativa. ....	43
3.1.5. Importancia.....	44

3.2.	Clima Laboral.....	45
3.3.	Filosofía Corporativa.....	48
3.3.1.	Misión .....	48
3.3.2	Visión.....	50
3.3.3	Valores Corporativos.....	51
3.3.4	Objetivos Corporativos. ....	53
3.4	Imagen Corporativa.....	55
3.5	Identidad Organizacional. ....	56
3.5.1	Componentes de la Identidad Corporativa. ....	59
3.5.2	Importancia.....	63
4.	Investigación de campo. ....	65
4.1.	Metodología de la Investigación. ....	65
4.1.1.	Objetivos de la Investigación. ....	66
4.1.1.1	Objetivo General. ....	66
4.1.1.2	Objetivos Específicos. ....	66
4.1.2	Metodología.....	66
4.1.2.1	Determinación de población. ....	67
4.1.3	Herramientas.....	67
4.2	Análisis de la información.....	68
4.2.1	Análisis y tabulación de datos. ....	68
4.2.2	Diagnóstico de la información.....	98
4.2.2.1	Filosofía corporativa. ....	98
4.2.2.2	Identidad corporativa:.....	100
4.2.2.3	Características de la cultura corporativa: ....	101
4.2.3	Análisis de las herramientas actuales de comunicación.....	102
4.2.4	FODA Comunicacional .....	107
5.	Propuesta comunicacional para FASHIONLANA CIA Ltda.....	108
5.1	Propuesta de un Plan de Comunicación Interno para FASHIONLANA CIA Ltda. ....	108
5.1.1	Matriz Estratégica.....	108

5.1.2	Matriz Táctica .....	109
5.1.3	Matriz de evaluación .....	113
5.1.4	Cronograma.....	119
5.1.5	Presupuesto.....	124
5.2	Aplicación de las acciones comunicacionales.....	127
6	Conclusiones y Recomendaciones. ....	136
6.1	Conclusiones.....	136
6.2	Recomendaciones. ....	137
	REFERENCIAS .....	138
	ANEXOS .....	143

## Introducción

FASHIONLANA CIA Ltda., es una empresa textilera, dedicada a la importación, fabricación y comercialización de sacos, la misma se encuentra ubicada en Quito en el sector de Tumbaco, que nace en 1970. La empresa está a cargo de Virgilio Dávila, hijo del dueño y fundador de la misma.

La empresa tiene procesos de comunicación los cuales se encuentran organizados ni determinados. La empresa consta con un gran personal entre administrativos y empleados de planta, y la única forma por la cual se comunican es directa y personalmente, por lo que es muy complicado llegar a todos los empleados de FASHIONLANA CIA Ltda. Según Paul Capriotti (1998) “El coste de realizar acciones de comunicación a nivel interno se puede justificar y defender vinculándolo directamente al coste que implicaría No Comunicar, o bien comunicar de forma ineficiente, incoherente o defectuosa”. En otras palabras, si no tenemos una buena comunicación entre toda la empresa poco a poco esta va a ir demorándose o teniendo problemas en los procesos internos de la misma y por lo tanto la productividad puede disminuirse y el clima laboral se puede ver afectado.

Cuando los empleados de una institución se encuentran altamente identificados y existe una cultura corporativa evidente, están más dispuestos al cambio, pero para lograr esto la empresa tendrá que implementar ciertas estrategias y acciones que estén en continuo seguimiento y evaluación. Villafañe (2006) define a la cultura como: “Valores, presunciones básicas, que inducen el comportamiento de las personas en las organizaciones: la cultura es la forma de pensar de la organización.” Para lograr que se fortalezca la cultura y aumente el sentido de pertenencia en cualquier empresa, se realiza una auditoria de comunicación y posteriormente un plan, el cual tiene objetivos generales y específicos de comunicación, acciones, estrategias, un cronograma y observaciones de la misma. Este plan permite a la empresa cumplir y alcanzar los objetivos planteados, brindando varios beneficios tanto en la producción, como en la comunicación interna en la empresa.

## **1. Capítulo I. FASHIONLANA CIA Ltda.**

### **1.1 Historia.**

FASHIONLANA CIA Ltda., es una empresa textilera que nace en 1970, bajo la dirección de los hermanos Fernando y Virgilio Dávila Pinto, como una empresa exportadora de sacos; la primera exportación se la realizó a Perú. La empresa empezó a funcionar con 12 personas y al terminar el año de 1990 su personal ascendió a 80 personas, aumentando su producción más del doble. En el año de 1993 se produce un cambio en la gerencia de la empresa, ya que el gerente de ese entonces, Virgilio Dávila, viaja por unos años a España y por lo tanto Charlie Dávila, hijo de Fernando Dávila, asume este puesto.

En 1997, la empresa sufre una separación de socios, puesto que Virgilio Dávila Pinto, regresa al país, y toma el cargo de gerente de la empresa, reemplazando a Charlie Dávila, por lo que también se convierte en único dueño y socio de la misma. Para el año 2000 la empresa se constituye con 280 personas y produce 900 sacos diarios.

El desarrollo comercial, de la empresa en Ecuador, con puntos de venta, empieza en el año 1997y hasta el 2007 la producción se mantiene con 280 empleados y produciendo 900 sacos diarios.

Desde el 2008 al 2010 comienza a contraerse el mercado del exterior por la elevación de costo. Para el 2012 la empresa contó con 200 trabajadores produciendo 540 sacos diarios.

En la actualidad la empresa está a cargo de Virgilio Dávila hijo., cuenta con un personal de 76 personas, incluyendo personal administrativo de ventas y de planta.

## 1.2 Misión, Visión, valores, y objetivos corporativos de FASHIONLANA CIA Ltda.

La empresa todavía no ha establecido misión, visión, valores ni objetivos corporativos, sin embargo en el desarrollo del presente trabajo de investigación se propondrá una misión, visión, valores y objetivos los cuales procurarán involucrar a todos los empleados de FASHIONLANA CIA Ltda.

## 1.3 Organigrama.

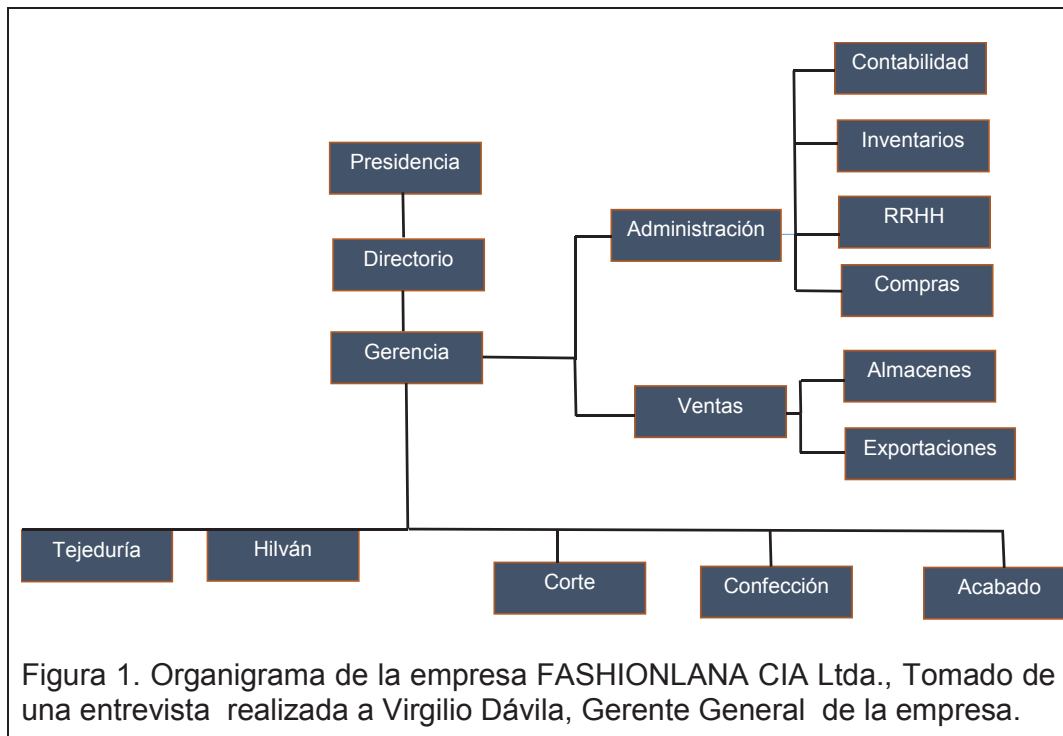


Figura 1. Organigrama de la empresa FASHIONLANA CIA Ltda., Tomado de una entrevista realizada a Virgilio Dávila, Gerente General de la empresa.

#### 1.4 Logo.



Figura 2. Logo de FASHIONLANA CIA Ltda.  
Tomado de: <http://www.fashionlana.com/>

El logotipo inicial de FASHIONLANA CIA Ltda., era un manuscrito y se utilizaba en un texto de color verde con fondo blanco. Desde el año 1975 al 1985 se utilizó una mariquita junto al logo, pero en 1986 se cambió por una mariposa. El logo actual no tiene ninguna mariposa y se lo hizo en el 2012; el logo tiene el texto de color blanco sobre un fondo negro y lo que se utiliza en varias ocasiones es una abreviatura que es *FL*.

El logo no tiene ninguna tipografía especial, son letras dibujadas por un creativo que las hizo en Illustrator, y se las ajusta dependiendo del tamaño que se necesite; por ejemplo cuando la empresa desea poner los letreros frente a los locales utilizan una pancarta de 4 metros y se ajusta el tamaño del logo manteniendo la proporción o escala del mismo.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Entrevista realizada a Virgilio Dávila, Gerente General de FASHIONLANA CIA Ltda.

### 1.5 Ubicación.

Calle rio San Pedro E7-267 y calle E7E. El Arenal.



Figura 3. Ubicación de la empresa vía satelital.  
Tomado de:, <http://www.fashionlana.com/>

La empresa comercializa sus productos en diferentes países de América y Europa y tiene locales comerciales en Colombia, Perú, Chile, Costa Rica, México y España, en el país los locales comerciales están ubicados en: Escala Shopping, centro comercial El Bosque, CCI, centro comercial El Recreo, centro comercial El Condado, y dos locales ubicados en el norte de Quito, también tiene locales comerciales en Cuenca y Ambato.



## 1.6 Análisis Situacional.

### 1.6.1 FODA.



De acuerdo con el FODA de la empresa, en relación de las fortalezas con las debilidades, es necesario establecer estrategias para disminuir el grado de endeudamiento capacitando más al departamento de investigación y desarrollo para que conjuntamente con el buen equipo administrativo innovar en los productos. Asimismo, en relación con las oportunidades y amenazas aprovechar el respaldo del gobierno ya que al ser una empresa nacional es un punto a favor para su estabilidad en el mercado.

## **2. Capítulo II. Comunicación Corporativa.**

### **2.1. Conceptos de Comunicación Corporativa.**

La comunicación corporativa es el proceso por el cual una empresa emite una serie de mensajes a través de canales específicos hacia un grupo objetivo con el fin de transmitir un mensaje de una manera clara y eficaz para que exista una retroalimentación y así crear un ambiente favorable en las instituciones.

Michael Ritter define a la comunicación corporativa en su libro Cultura Organizacional como: “El intercambio de información, de ideas y sentimientos. O, resumida en una sola palabra, es intercambio.” (2008, p. 9). Esto señala que la comunicación no es nada más que el intercambio de información, sugerencias y opiniones de una empresa, tanto de sus públicos internos como externos de la misma.

En efecto, la comunicación se encuentra en cada uno de los procesos de una empresa y como señala Joan Costa (2002) en su libro “La comunicación es más fuerte que la acción”: “La comunicación es transversal, atraviesa todos los procesos de la empresa y es el sistema nervioso central de la organización.” Precizando de una vez, que la comunicación es una herramienta sin la cual la empresa no podría funcionar de una manera eficaz y efectiva, dejando en claro que esta debe estar presente en cada uno de los procesos de la empresa.

La comunicación corporativa, es una herramienta esencial para el desarrollo de una empresa y según Guillermo Bosovsky (2005, pp. 24)

“La comunicación empresarial no debe ser gestionada bajo la iluminación de la naturalidad ni desde el espontaneísmo. Como todo proceso de gestión de las empresas, es el de comunicación requiere instrumento

profesionales y una dosis de actuación mediante el procedimientos formales que potencien su eficacia”.

Es evidente entonces que la comunicación deber ser planificada y supervisada a cada momento, es un instrumento que brinda soporte a cada proceso interno que tenga la empresa y brinda beneficios no solo a los públicos se encuentren involucrados, sino, también a la productividad de la empresa indirectamente. La comunicación es un proceso que se ha dejado de lado en muchas empresas por la falta de conocimiento de los beneficios que esta ofrece. Como Paúl Capriotti (1999, p. 1) explica dentro del texto Comunicación Corporativa: Una estrategia de éxito a corto plazo: “Comunicación Corporativa a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma.” Con referencia a lo anterior la comunicación corporativa es una herramienta que permite llegar a los públicos de la organización con procesos claros y establecidos para consecuencia de la misma.

Según Puyol E (2001), la comunicación es un soporte que ayuda a las distintas actividades de una empresa, y define a la comunicación como un recurso activo de toda empresa la cual hay que saber gestionar. Un buen desarrollo de comunicación interna brinda grandes ventajas para una empresa en cada uno de sus procesos, creando normas, políticas, estatutos y buena relación entre los públicos que componen una organización. Para toda empresa, el buen manejo de la comunicación puede permitir que mejoren todos los procesos internos que requiera la empresa.

“Los empleados tienen que saber qué hace, cómo lo hace y por qué hace lo que hace su compañía: en primer lugar para comprender el papel que desempeñan en la apreciación de su propia valía y en segundo lugar, para actuar con éxito como portavoces de la organización ante

terceros, se encuentren donde se encuentren, deliberada o inadvertidamente” (Bernice Hurst, 1991).

La comunicación es lo que une a cada parte de la empresa, como en la vida personal de cada persona, si no existe una buena comunicación, no va a existir una buena relación interpersonal y no se llegará a cumplir ninguna meta que se haya planteado. Joan Costa (2005) en su libro “Master en DirCom” señala que:

“Solo la energía comunicativa recorriendo el sistema nervioso de la organización podría re-unir la unidad esencial de la empresa, como lugar de encuentro y acción humana, como organismo vivo e indivisible que piensa, actúa, genera y cultiva nexos de relación, y produce materia, energía e información.”

Como ya se ha venido aclarando la comunicación se encuentra en todos los procesos de una organización y es parte esencial de la empresa, brindando beneficios a la misma si se tiene un buen manejo y control de la misma; Olivia Morales en el libro *Master DirCom, Los profesores tienen la palabra*, deja en claro que: “La comunicación está presente en toda la mezcla de la mercadotecnia, no es uno de sus componentes; está presente en todos los procesos internos, no es un departamento”, es evidente entonces que la comunicación está presente a todo momento y en cada paso de la empresa; no solo si existe o no un departamento de comunicación, por lo tanto hay que tomar en cuenta todo lo que pasa en la empresa y saberlo comunicar de una manera clara y eficaz al público involucrado en el tema específico para conseguir las metas planteadas de una manera eficaz y eficiente para toda la empresa.

En la actualidad la comunicación se encuentra en auge, y es una herramienta la cual en muchas organizaciones la toman como estrategia para obtener ventaja competitiva. Para esto, como explica Sandra I. Fuentes (2005, p. 45) en su texto, “El mapa integral de la comunicación”, en el libro “Master DirCom”, el

primer paso para que la comunicación sea una plataforma estratégica es posicionar las ventajas y beneficios de la gestión de comunicación y convertirla en un elemento de competencia, es decir replantear la formación de pensamiento estratégico para lograr que cada acción tenga como parte esencial una acción de comunicación creando así la ventaja que se quiere obtener sobre otras organizaciones. De acuerdo con la autora para lograr esto se debe construir un mapa integral de comunicación el cual tiene como objetivos y busca:

- Crear una plataforma en la cual se tenga un conocimiento comunicacional permanente.
- Diseñar un sistema proactivo de comunicación anticipándose a las necesidades.
- Conocer a fondo el plan de negocios, el actuar, la identidad y como se comunica la empresa.
- Identificar de manera clara todos los mensajes de la empresa.
- Conocer a profundidad el FODA de la organización.
- Construir canales y herramientas de comunicación con todos los públicos que componen la empresa.

En referencia a lo anterior, el mapa de comunicación es una herramienta que permite identificar, conocer y analizar los elementos de la organización y como se puede integrar procesos de comunicación a los mismos lo cual creará una integración de la parte operacional de la empresa con la comunicacional obteniendo un mejor manejo de procesos y creando una retroalimentación constante y permanente de todo lo que ocurre en la empresa.

A manera de resumen final, la comunicación es una herramienta que debe ser tomada en consideración en todos los procesos, acciones y funciones de la empresa ya que nos permite una integración global de la misma la cual brinda una gama de beneficios y ventajas en las empresas. Para esto, la comunicación debe ser siempre clara y se la debe transmitir de una manera

eficaz y que llegue al público de interés para conseguir una retroalimentación y estar en constante conocimiento de lo que está ocurriendo en la empresa tanto al interior como al exterior de la misma. Un buen manejo de la comunicación también permite a la organización anticiparse a problemas o crisis y saber qué hacer, cómo hacer y cuándo hacer las acciones y poder tomar las medidas respectivas a cada situación. Es evidente entonces que todo comunica, por lo tanto las empresas deben estar claras en esto para no sumergirse en crisis, con una buena comunicación y el buen manejo de canales y herramientas se pueden evitar y anticipar.

A modo de conclusión la comunicación corporativa, es un proceso el cual ayuda a la empresa a transmitir los mensajes de manera adecuada a todos los integrantes de la misma, permitiendo cernir que información se debe transmitir y a quienes, lo que permite tener una mejor comunicación a nivel empresarial. La comunicación está presente en todos los procesos de una empresa, por ello la importancia de saberla gestionar de una manera adecuada.

## **2.2. Comunicación Interna.**

La comunicación interna siempre ha estado presente en todas las organizaciones, ya sea de manera formal o informal, se encuentra dirigida a las personas que se están directamente vinculadas a la empresa (personas que se pueden concebir como en el interior de la institución), es decir a los empleados, tanto mandos altos, bajos y medios, como accionistas. De manera que es imprescindible en toda organización que se tenga un correcto manejo de la comunicación interna para el desarrollo empresarial; el cual tiene como objetivo el mantener comunicados a los trabajadores con toda la información necesaria para motivarlos, crear un buen desempeño laboral y crear un clima organizacional favorable para la empresa, teniendo como resultado una mejor productividad de la empresa y el logro de los objetivos de la misma. Esta dependencia de la organización con sus recursos humanos, se constituye

como el origen y la razón de ser de su relación, por lo cual la necesidad de mantenerla y optimizarla para el beneficio mutuo.

Según Federico Rey Lennon y Javier Bartoli Piñero (2008, p.107 y 108), en su libro Reflexiones sobre el Management de la Comunicación, la comunicación tiene varias “obviedades”, entre ellas:

- Es imposible no comunicar.
- Toda acción implica comunicación.
- Lo que importa es lo que se entiende.
- La comunicación interna debe ser ascendente y descendente, habilitando los canales correctos.

La buena comunicación debe construirse, estar en línea con las estrategias globales de la organización, requiere tener objetivos claros y simples, y debe atenerse a las peculiaridades de cada público.

En otras palabras, la comunicación interna de cada empresa debe ir de la mano con las estrategias internas que tenga la misma, obteniendo como resultado beneficios a la empresa como: establecer normas y valores, buen clima laboral, prevenir conflictos y generar cadenas de confianza.

Para Michael Ritter (2008, p 8), en su libro Cultura Organizacional, “Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y convivencia en el marco de la cultura organizacional, es donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales”. La comunicación interna no es solo hacer sentir bien al empleado como se dice vulgarmente, es el crear la buena convivencia en una empresa para sacarla adelante en todos y cada uno de sus aspectos.

Por otro lado Paúl Capriotti (1998), en su artículo publicado en Reporte C&D de Comunicación interna, conceptualiza a la comunicación interna como: “Contar

con la Organización para lo que la Organización este haciendo”, la idea central de este concepto parte de que todos los empleados de una organización deben participar en lo se realiza, para que se sientan involucrados y parte de una organización incitándolos a colaborar, sugerir, o comentar sobre temas específicos de los cuales se estén tratando dentro de la empresa. De esta manera la comunicación se convierte en ascendente y descendente y horizontal fomentado la participación e interacción, logrando el intercambio de información entre todos los niveles de una organización.

La comunicación interna eficaz va a permitir, en una organización, una mejora de interactividad entre todas las partes de la misma y así la información llegará a todos de una manera rápida, eficaz, clara y fluida; asimismo favorece a la coordinación dentro de los diferentes departamentos o líneas jerárquicas dentro de la empresa adquiriendo dinamismo y agilidad en los procesos internos. Uno de los principales beneficios de una buena comunicación interna es que el público se encuentra involucrado y parte de una organización, es decir se sienten identificados con la empresa, lo cual ayuda a tener un clima laboral favorable, un ambiente de solidaridad ya que se crea cierta cohesión entre los empleados, lo que crea una integración grupal y apoyo mutuo en diferentes situaciones, que pueden llegar a ser hasta personales.

### **2.2.1 Comunicación formal e informal.**

La comunicación interna tiene dos canales principales de comunicación que son los formales e informales. Los canales formales son los canales oficiales que tiene cada empresa para la comunicación con todas las partes de la misma, esta trasmite mensajes reconocidos y sigue las líneas de planificación y del organigrama establecido por la empresa. Los canales formales de comunicación de una empresa son las herramientas que ayudan a estructurar, coordinar y dirigirla. Francisca Morales Serrano (2001, p.226), explica en el libro “Dirección de comunicación empresarial e institucional” que la comunicación formal está compuesta por dos aspectos fundamentales que son



la organización funcional: “Consecuencia de unas necesidades técnicas y se basa en la necesidad que existe, en cualquier organización moderna, de analizar por separado cada una de las diferentes tareas o funciones que en ellas se realizan, con el fin de conseguir el funcionamiento global óptimo” es decir lo que resulta de la división del trabajo, y la organización jerárquica que: “Muestra las líneas de autoridad que se dibujan en la empresa a través de una organización formal de sus tareas de arriba abajo, desde la más alta dirección hasta el último y más sencillo colaborador dentro de la compañía”.

Por otro lado, la comunicación informal son aquellos que se deben reconocer y distinguir, son canales que complementan a los formales y no están planificados, nacen de las relaciones personales y sociales que tenga los miembros de una organización. Muchas veces en las organizaciones no existen canales formales para comunicarse los unos con los otros y es en ese momento cuando se crea la comunicación informal. Francisca Morales (2002), señala que la principal forma de comunicarse informalmente es el rumor, que aparece cuando los canales formales no proporciona la suficiente información sobre el funcionamiento y las acciones que la empresa toma, la autora la define como: “Información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización.”

### **2.2.2 Público Interno.**

Según el diccionario de la Real Academia Española (2008): “El público es un conjunto de personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencias concurren en un determinado lugar”. Por otro lado Capriotti (1999, p. 35) señala: “Que es un conjunto de individuos que se hallan en situación de mutua integración”. Al señalar esos dos conceptos, se puede concluir que es un grupo de personas que interactúan en un mismo lugar, con una relación específica, en este caso laboral, en una institución para lograr integrarse y cumplir con los objetivos planteados en común de todas las partes.

El público objetivo de la comunicación interna organizacional es cada uno de los empleados que conforman la empresa, incluyendo mandos altos, bajos y medios; es decir, el público interno de una organización, como se mencionó con anterioridad. Dependiendo de su nivel en la jerarquía institucional, es decir de autoridad y responsabilidad, Maria Luisa Muriel y Gilda Rota (1980), separan al público interno en dos; directivos o jefes y los empleados en general o subordinados.

Hace décadas se creía que los empleados debían estar agradecidos y ser leales a la empresa tan solo por pertenecer a la misma, hoy en día, son valorados en la mayoría de casos, como el recurso más importante y valioso de una organización, ya que pueden incidir en el fracaso o triunfo de la misma, queda claro que el público interno es el aliado más fuerte de la organización pero puede transformarse en el mayor enemigo de la misma. Al terminar su jornada laboral, el público interno se puede llegar a convertir en vocero de la organización al relacionarse con personas ajenas a la misma, y pudiendo crear tanto una buena o mala imagen de la empresa, es decir la comunicación debe ser integrada en todo sentido no solo dentro de la empresa, al contrario a todo momento.

Por las consideraciones anteriores, cabe recalcar que los empleados y directivos de la empresa tienen necesidades que deben ser satisfechas para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Según Capriotti (1998), en su artículo “La Comunicación Interna” los miembros de una organización deben participar activamente en la misma y para que esto ocurra deben darse 3 condiciones básicas:

- a) Que los empleados tengan confianza en los directivos, para toda ocasión no solo a nivel laboral, que sean las personas que los ayuden a llevar a delante las tareas a realizar.
- b) Que las decisiones también puedan ser tomadas por los empleados a su nivel de responsabilidad, lo cual creará que el empleado se sienta útil y

parte importante de la organización al momento de tomar ciertas acciones que le competan.

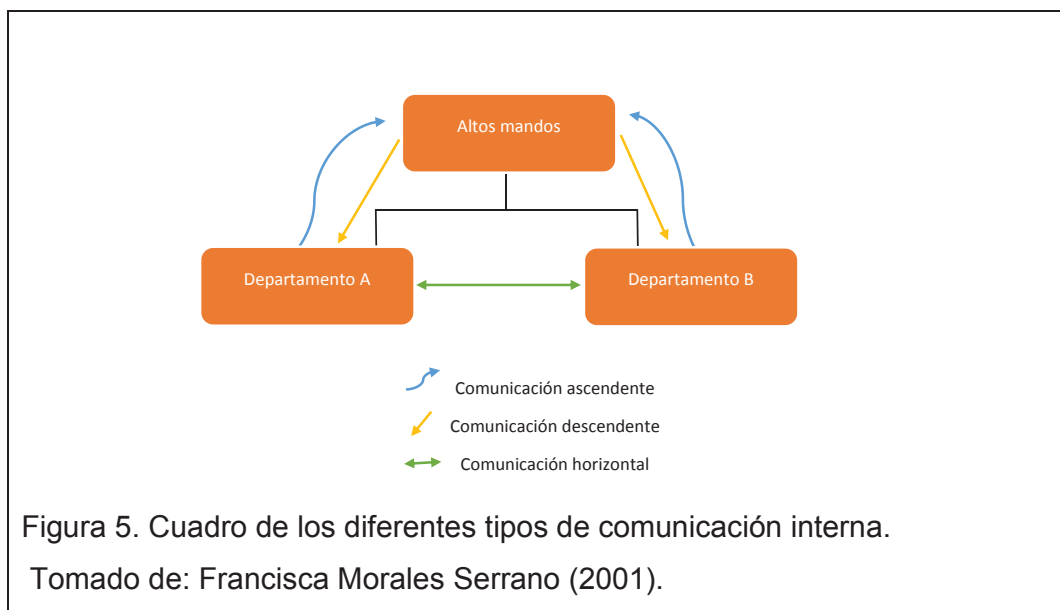
- c) Que las opiniones de los empleados sean escuchadas, es decir que sean tomados en cuenta sus sugerencias o comentarios para que los empleados se motiven y así se pueda crear un clima de participación en la organización.

La comunicación debe ser una acción de participación de todos los empleados dentro de una empresa lo cual crea adhesión dentro de la empresa fomentando la identificación de cada uno de los miembros que la conforman generando productividad y un ambiente favorable.

### 2.3 Tipos de Comunicación Interna.

En toda organización, pública o privada existen 3 tipos de comunicación interna, que son las siguientes:

1. Descendente.
2. Ascendente.
3. Horizontal o lateral.



## **Comunicación Descendente.**

La comunicación descendente es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado por las empresas. Como explica Francisca Morales Serrano (2001, p. 227), en su texto de Comunicación Interna: “Suele ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores.” Este tipo de comunicación se encuentra inmerso en todas las organizaciones y tiene como objetivo el transmitir instrucciones y órdenes basadas en las actividades y acciones de toda organización a todo su público, ya que va de arriba hacia abajo, es decir verticalmente de mandos altos hasta mandos bajos. De hecho, como Francisca Morales lo expone, al ser estos los mensajes; deben ser claros, veraces, sensatos y principalmente deben contener toda la información necesaria e interesante para llegar a los públicos involucrados. Asimismo define que las principales funciones de la comunicación descendente es al momento de dirigir a los trabajadores con el cumplimiento de sus tareas, es decir enviar órdenes a lo largo de la jerarquía que se tenga establecida en la empresa, proporcionar la información correcta que esté relacionada con el trabajo y desempeño del mismos, y adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

Los medios de comunicación descendentes más utilizados son:

- Publicaciones periódicas de distribución general.
- Noticias o flashes informativos breves.
- Hojas informativas.
- Tablones de anuncios.
- La guía práctica de la empresa.
- Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización.
- Carteleras.
- Objetos promocionales.
- Videos.

- Canales de audio.

Este tipo de comunicación es imprescindible en toda organización, pero debe tener un correcto funcionamiento, para que no sea una barrera de comunicación, en otras palabras debe ser utilizada al mismo tiempo que los otros tipos de comunicación que se mencionarán posteriormente.

### **Comunicación Ascendente.**

Por otro lado, se encuentra la comunicación ascendente, la cual va de abajo hacia arriba, es decir de mandos bajos hasta los mandos altos de una manera vertical. Esta debe ser, al igual que la comunicación descendente, transmitida por los canales formales que tiene toda organización, para que sea manejada de una manera prudente y no existan confusiones. La comunicación ascendente como explica Francisca Morales, brinda dos ventajas principales; el comprobar si la comunicación descendente se ha producido y transmitido de una forma eficaz y fidedigna y la retroalimentación de los mensajes emitidos hacia toda la organización o de los públicos interesados de tal mensaje, para el momento de diseñar las políticas estratégicas de la organización. Bernard Kreps (1990, p. 60), explica que: “Los individuos que se encuentran en los niveles más bajos de la jerarquía son a menudo los contribuyentes mejor informados para la toma de decisiones”, en efecto, al no tener una comunicación ascendente desarrollada puede provocarse graves problemas de comunicación interna dando como resultado un *feedback* negativo y un descontento por parte de los empleados al no sentirse involucrados y tomados en cuenta en la institución.

Al ser el objetivo principal de la comunicación ascendente el fomentar y fortalecer el dialogo social en la empresa, busca que todos los empleados se sientan involucrados en las actividades y acciones de la empresa, también captar el mayor número de nuevas ideas para la misma favoreciendo el autoanálisis y la reflexión sobre cada tema a trata de la organización

estimulando el trabajo en equipo. Las funciones de la comunicación ascendentes, son principalmente, como ya fueron mencionadas, la retroalimentación de los mensajes y la información que se está emitiendo dentro de la empresa, al igual que ser la fuente primaria de información para los directivos de la empresa que permite la constatación de la efectividad de la comunicación descendente permitiendo disminuir las tensiones de los trabajadores de las empresas, creando así un ambiente de participación y compromiso lo cual brinda un sentimiento de cohesión laboral, dando como resultado final un gran ambiente de trabajo y que no se dé lugar a información y comunicación falsa o errónea. Los canales que se utilizan principalmente en la comunicación ascendente son 8:

- Reuniones periódicas.
- Entrevistas personalizadas.
- Jornadas de despachos abiertos.
- Círculos de calidad.
- Las notas de obligada respuesta.
- Teléfonos de servicios.
- Encuestas.
- Sistemas de sugerencias (buzones, cartas al director).

### **Comunicación Horizontal.**

En último lugar está la comunicación horizontal, la cual se da en los niveles directivos donde la comunicación tiene mayor repercusión para la empresa, puesto que son muchas las funciones que se desarrollan casi exclusivamente a través de la comunicación para las decisiones y comparten un marco común de referencia, hecho que influye de forma directa en que exista menor nivel de distorsión y una transmisión más fidedigna en este tipo de comunicación.

La comunicación horizontal también se da entre los trabajadores del mismo nivel jerárquico y que suelen ser del mismo departamento, pero muchas veces

suele no estar canalizada de una manera correcta o no utiliza los medios de comunicación formales de la empresa y es en ese momento en el cual se da puerta abierta a chismes o comentarios que pueden generar problemas y crisis empresariales, dañando en primera instancia el clima laboral de la organización. Los medios de comunicación horizontales formales en una empresa pueden ser reuniones de trabajo entre departamentos o personal del mismo orden jerárquico, encuentros y eventos de la empresa que permitan la socialización y el dialogo, los informes departamentales, y los comunicados internos de la empresa como cartas, mails, notas, entre otras.

Entre las principales funciones de la comunicación horizontal están: el permitir entre departamentos compartir información, coordinar y resolver problemas internos, lo cual brinda a los departamentos motivación al poder tomar decisiones en ciertos aspectos y así sentirse participativos en la empresa, asimismo proporciona integración y apoyo entre los diferentes integrantes de la empresa que se encuentran en la misma línea jerárquica creando ambientes favorables y de trabajo en equipo.

Es importante que en toda organización o empresa cuente con los 3 tipos de comunicación explicados, pero que sean manejados correctamente, es decir que exista un equilibrio de todos los tipos de comunicación, ya que al ser todos importantes para un buen manejo de la comunicación interna deben ser tomados en cuenta de la misma manera, por ejemplo; la comunicación ascendente no cumpliría con sus objetivos al no tener un buen manejo de la comunicación descendente y viceversa. Por otro lado, al no tener un buen manejo de la comunicación horizontal puede crearse tanto una crisis interna empresarial como comunicacional en el momento que se activan chismes creando así un ambiente de trabajo poco satisfactorio el cual afectaría no solamente a los empleados, sino que también, a la productividad de la empresa, sea cual sea su razón social. Por tanto, no hay que dejar de lado o menospreciar uno u otro tipo de comunicación, al contrario manejarlos con responsabilidad, de una manera formal y no dejarlo a la espontaneidad.

## 2.4 Importancia de la Comunicación Corporativa.

“Lo primero que debe ser bien comprendido en las instituciones es que la acción es comunicación. Todo lo que se hace, al igual que lo que se dice, significa. Y recíprocamente, comunicar implica actuar.”

Joan Costa

Después de todo lo anterior expuesto, se demuestra que la comunicación es un proceso que se encuentra inmerso en todas las actividades de la empresa y el cual no se puede dejar de lado en ninguna organización ya que brinda varias ventajas en todo momento y en cada estrategia o acción que la empresa deba tomar, sin importar el fin de la misma. Es importante el buen manejo de la comunicación ya que este permite un conocimiento profundo de las actividades de la empresa para así poder coordinarlas en las distintas áreas de la empresa, asimismo, fortalece la interacción y participación de todo el personal de la empresa desde mandos altos hasta los mandos bajos creando un mejoramiento en las relaciones laborales de todo el personal y que todo el público interno de la empresa se sienta parte de la misma, se sienta motivada e incentivada para cumplir con sus funciones y realizar un trabajo en equipo no solo dentro de un mismo departamento, sino, a nivel global de la empresa.

Por otra parte al tener una buena comunicación interna se crean ambientes propicios laborales que ayudan a mejorar las condiciones tanto físicas como humanas del trabajador, por medio de la participación e integración de los mismo, creando un ambiente favorable para todo tipo de gestiones, incluyendo cambios que se puedan realizar tanto internos como externos de la empresa.

En las empresas, actualmente, se sabe que el recurso más valioso es el humano, por lo tanto, al crear un ambiente de participación e integración la empresa no solo adquirirá un clima laboral favorable, si no que contará con una mejor productividad y ganará una ventaja competitiva; con la comunicación se



busca facilitar la circulación de la información, así como fortalecer al personal para mejorar el funcionamiento de la organización.

## **2.5 Proceso y Herramientas de Comunicación Corporativa.**

### **2.5.1 Proceso de la Comunicación Corporativa.**

El proceso de la comunicación corporativa se compone por 4 pasos esenciales; la investigación, la planificación, la comunicación y la evaluación.

#### **a) Investigación.**

Es el primer paso del proceso de comunicación corporativa, y es el que proporciona toda la información para entender las necesidades de los públicos, la situación actual o el problema de la empresa. El diccionario de la Real Academia Española define a la investigación como: “La acción y el efecto de investigar; que tiene por fin ampliar el conocimiento científico, sin perseguir, en principio, ninguna aplicación práctica”. Por otro lado, Dennis Wilcox, Glen T. Cameron y Jordi Xifra (2006, p.124) definen a la investigación como: “Una recopilación controlada, objetiva y sistemática de información, con el objetivo de descubrir y comprender”; ambos conceptos o definiciones de investigación se basan en la información la cual permitirá a ampliar el conocimiento de lo que se estuviese investigando, para en un futuro poder tomar decisiones basadas en resultados previos, es decir en la investigación.

Para que la investigación cumpla con las metas planteadas debe existir validez, es decir que tan legítima es la investigación; y debe ser fiable o confiable. Al recompilar la información y analizar los datos es la única manera que la empresa podrá tomar las decisiones a futuro y crear las estrategias y acciones a seguir para solucionar un problema o mejorar la situación actual de la empresa.

María Luisa Muriel y Gilda Rota (1980, p. 291) en su libro de Comunicación Institucional, explican que la investigación en la Comunicación Interna se desarrolla través del “diagnostico organizacional” o el “diagnóstico de comunicación interna”, lo cual permite determinar cómo fluye la comunicación a través de la estructura de la organización, quién se comunica con quién, por qué motivo, por cuáles canales y durante cuánto tiempo; y se los compara con lo que se desearía tener dependiendo de las políticas de comunicación de la empresa, lo que ayudará a el diseño de planes, programas o estrategias con el propósito de optimizar la comunicación interna.

La investigación en la comunicación corporativa es importante ya que permite a la organización a tener información confiable para poder tomar decisiones, conocer a fondo la empresa, tomar en cuenta los recursos y los lapsos que existen dentro de ella, verificar la veracidad de las propuestas, las acciones o las actitudes que deben ser reforzadas o modificadas y cuáles son los mensajes propicios que deben ser enviados (G. Egas 2010).

En la investigación existen tres fases, y son:

**Fase descriptiva:** O exploratoria, es la que se encarga de señalar las características reales y límites del problema a describir. Es la fase que identifica y obtiene datos sobre el problema, obtiene información de factores relevantes, sigue la evolución del problema y detecta cambios, y por ultimo posibilita la medición del problema y sus posibles consecuencias

**Fase explicativa:** Como dice su nombre es la que explica el porqué y el cómo de los problemas; al detectar los factores que dieron el origen al problema permite la adecuada intervención y toma de decisiones del problema.

**Fase de evaluación:** Es esta fase se compara lo propuesto con lo logrado, es decir compara los objetivos propuestos con los resultados obtenidos en la investigación.

“La investigación se realiza para comprender, predecir y diagnosticar el porqué de los problemas que se suscitan entre la empresa y sus públicos con el objeto de solucionarlos o prevenirlos”. (Gabriela Egas 2010)

### **b) Planificación.**

Según la Real Academia Española, la planificación es: “Acción y efecto de planificar. Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.” La planificación busca cumplir con un objetivo o varios según lo que se haya planteado para la empresa, de una manera organizada y sistemática.

La planificación es el siguiente paso del proceso de comunicación corporativa, que busca solucionar los problemas o mejorar la situación de la empresa que fueron detectados en la investigación. Dennis Wilcox, Glen T. Cameron y Jordi Xifra (2006, p.152) exponen que: “La mejor planificación es aquella que es sistemática; es decir, recopilar información, analizarla y aplicarla de forma creativa para el propósito específico de alcanzar un objetivo”. Para cumplir con el proceso de planificación es necesario establecer un plan, el plan es:

“El conjunto sistemático, orgánico y explícito de acción, control, evaluación y corrección; diseñado para beneficio de la empresa y la sociedad. Destinado a guiar el accionar corporativo, de manera coherente y eficaz, hacia el mejor aprovechamiento de los procesos, mecanismos y recursos que le ofrece el sistema.” (G. Egas 2010)

El plan de comunicación, para que sea exitoso debe estar dirigido al bienestar de los públicos, debe comprometer el trabajo de la empresa como un todo y tener objetivos claros, medibles y alcanzables. Asimismo, el plan tiene que ser oportuno y emerger de una necesidad genuina y no separarse de todas las

necesidades de la empresa y de planes de otros departamentos o áreas; las decisiones que se tomen a partir del plan deben ser tomadas por los beneficiarios de la misma, en un lapso y el plan tiene que ser planteado de tal forma que sea flexible, dinámico y recurrente.

Todo plan de comunicación está compuesto por los siguientes elementos:

- Objetivo general.
- Objetivos específicos.
- Estrategias.
- Acciones o tácticas.
- Responsables de cada acción.
- Cronograma de actividades.
- Presupuesto para las actividades a realizar.
- Seguimiento.
- Evaluación.
- Observaciones.

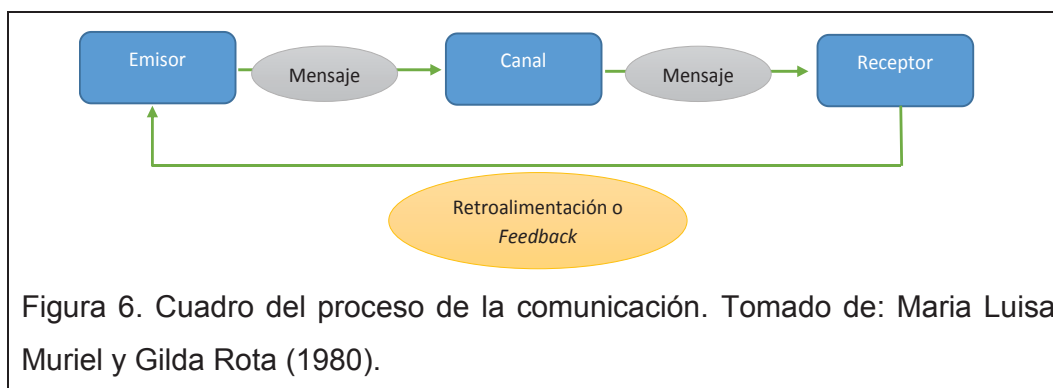
La planificación identifica lo que hay que hacer, por qué y cómo se va a llevar a cabo. Por consiguiente para una planificación se debe primero fijar metas y objetivos de comunicación y determinar con qué recursos se cuenta para alcanzarlos, analizar la investigación y diagnosticar la situación actual de la empresa, es decir, su clima laboral, sus públicos, el estado de la cultura corporativa, entre otros; para a partir de esto diseñar las estrategias y acciones o tácticas que se deberán tomar teniendo en cuenta los riesgos y beneficios de los mismos.

### **c) Comunicación.**

La comunicación es el tercer paso del proceso de la comunicación institucional, y es también conocido como la ejecución, ya que implica poner en práctica e implementar el plan que se realizó posteriormente a la investigación. Maria Luisa Muriel y Gilda Rota (1980, p. 195) explican que la actividad de ejecución

del plan implica acciones visibles a los ojos de todos, de lo cual se deriva gran parte de su importancia a diferencia de la investigación y planificación que se las realiza de forma poco aparente. La implementación usualmente debe ser difundida a través de mensajes, los cuales se emiten a través de la comunicación.

La comunicación es un proceso mediante el cual un emisor envía un mensaje a un receptor través de uno o varios canales específicos, el cual analiza la información recibida y da respuesta, lo que se llama retroalimentación o *feedback*. Al ser la comunicación un proceso fluye como una corriente y es constante sin independizarse ningún componente de otro. Según Rogers y Agarwala (1976) citados por Gilda Rota y Maria Luisa Muriel (1980, p. 196): “Comunicación significa compartir información y compartir implica que dos o más personas hacen algo juntos, no que un individuo le hace algo al otro”, de donde se deriva que los mensajes hay que difundirlos tratando de llegar a las personas para que estos respondan y crear así cierta interacción basado en información.



En el proceso de comunicación el emisor es el encargado de preparar el mensaje de una manera clara para transmitirlo al receptor, quien decodifica el mensaje el mensaje y es el objetivo o el destino del mensaje, él es el encargado también de dar una respuesta a la información recibida y es lo que se llama la retroalimentación. El mensaje es lo que se quiere comunicar y se lo hace por medio de una canal o el conducto por el que fluye el mensaje.

Para que exista una retroalimentación y respuesta positiva el mensaje debe ser estructurado de una manera comprensible para así transmitido de una manera clara y de fácil para el entendimiento para todo el público y evitar que esta se distorsione, por eso es importante que los canales sean apropiados para lo que se quiere informar.

María Luisa Muriel y Gilda Rota (1980, p. 234 - 235) exponen ciertas características que se deben tomar en cuenta para evitar una mala transmisión del mensaje e información:

- La información debe satisfacer una necesidad la cual se ha venido manifestando, y para cada necesidad hay que emitir un mensaje diferente.
- La fuente de información tiene que ser de alta credibilidad.
- El lenguaje y conceptos que se vayan utilizar deben estar adecuados para cada grupo específico.
- El lenguaje tiene que ser veraz.
- Evitar palabras que puedan distorsionar la información o permitir varias interpretaciones del mensaje, por ello hay que enfatizarse en los hechos e incluir conclusiones en los mensajes.
- La información tendrá que ser perceptualmente concreta; es decir, que no falten o se oculten datos.

En modo de conclusión, los mensajes emitidos mediante la comunicación deben ser claros, veraces y deben evitar confusiones o interpretaciones falsas por parte de los receptores. En el proceso es importante que exista la retroalimentación, ya que sin esta lo único que se estaría haciendo es informando y sin esta no se podrá evaluar si se cumplieron los objetivos planteados en la planificación. Hay que captar la atención de los públicos a los que se quiere llegar con los mensajes por medio de los canales y mensajes apropiados para cada situación y para cada persona; por lo tanto el uso eficaz del lenguaje, escribir con claridad, utilizar símbolos, evitar jergas, clichés, superlativos, eufemismos y lenguaje discriminatorio, basarse en hechos y

realizar mensajes con alta credibilidad permite a la empresa poder comunicar de manera adecuada y así satisfacer todas las necesidades y mejorar la situación en la que la empresa se encuentre.

#### **d) Evaluación.**

Cuarto y último paso del proceso de la comunicación corporativa; en el que se miden los resultados obtenidos de la aplicación del plan con respecto a los objetivos planteados. Dennis Wilcox, Glen T. Cameron y Jordi Xifra (2006, p.198) definen a la evaluación como: “La oportunidad de aprender qué se ha hecho bien y qué se ha hecho mal, con una reflexión sobre la actuación pasada y una mirada hacia mejoras futuras”. Partiendo de este concepto la evaluación crea la necesidad de conocer en que se ha fallado y que se ha hecho bien para poder tomar esos indicios para una próxima vez o para en ese momento oportuno poder cambiar las cosas y poder corregirlas para el beneficio de la empresa.

Para la evaluación es necesario tener en cuenta los objetivos que fueron planteados en el plan y la retroalimentación que los públicos ofrecieron a partir de todas las estrategias y acciones que se utilizaron para poder alcanzar los mismos.

Los propósitos de la evaluación son la medición del cumplimiento de los objetivos y mejorar la planificación para futuros programas. Para poder medir el cumplimiento de los objetivos y del plan de comunicación es necesaria la participación, interacción y retroalimentación de los públicos objetivos a los cuales fue dirigido el plan.

En modo de resumen, el proceso de comunicación, al igual que todo proceso es sistemático y todos los pasos son importantes y no pueden ser excluidos o realizados de una manera desordenada; sin la investigación no se conoce la situación actual de la empresa y no se podrá realizar un plan que satisfaga las necesidades de la empresa, sin el plan no se podrán proponer las estrategias y

acciones específicas para cada objetivo; sin la comunicación no se transmitirán los mensajes y la implementación del plan y por último, sin la evaluación no se podrá conocer en que se falló para poder mejorar y que se realizó bien y si se alcanzó las metas planteadas.

### **2.5.2 Herramientas de Comunicación Corporativa.**

Las herramientas de comunicación son el método por el que se difunde y transmite la información dentro de una empresa. Cada medio de comunicación tiene características diferentes de impacto y credibilidad; la selección de herramientas depende de las necesidades institucionales, de los mensajes que se quieran enviar y del público al que se los quiere enviar. Las herramientas son el instrumento que permite a la organización transmitir información y comunicar al público interno o externo.

Maria Luisa Muriel y Gilda Rota (1980, p. 218), clasifican a los canales de comunicación en: canales mediatizados, que son aquellos que requieren algún tipo de tecnología para la transmisión de información y de los mensajes o algún tipo de herramienta física; y en canales directos, que son los que no requieren de ningún tipo de tecnología, es decir se basa en la comunicación directa, cara a cara. Cada público de la empresa requiere algunos tipos de herramientas específicas de comunicación, dentro de las empresas, es decir para su público interno, las más utilizadas son:

- **Revistas Institucionales:**

Medio de comunicación escrito, que por su periodicidad se las puede publicar cada semana, cada quince días, mensual, trimestral o bimestralmente, etc., su contenido tiene varios temas sobre todo generales. Las revistas institucionales suelen ser llamativas, con varios colores que llame la atención e induzca al personal a la lectura de la misma.



- **Manual del empleado:**

Herramienta en la cual se encuentra la información necesaria para que el público interno de la empresa conozca sus funciones, condiciones y reglamento de la empresa. En el manual se puede incluir la filosofía corporativa, los derechos, obligaciones y el manual ético de la institución.

- **Comunicaciones escritas o memorandos**

Son un medio de comunicación escrito en el cual se transmiten cambios o pedidos de la empresa, también las distintas políticas y procedimientos de la empresa.

- **Intranet:**

Los usuarios más frecuentes de la Intranet son el personal de las oficinas. Normalmente en instituciones que tengan mandos bajos, como fábricas en las que los empleados no tienen acceso a una computadora, no es recomendable este tipo de herramienta.

- **Carteleras:**

Herramienta que facilita la comunicación para el público general de la empresa. Abarca información actual de la empresa, novedades, actividades de la institución, e información como la filosofía de la empresa. Las carteleras tienen que estar ubicadas en sectores específicos de la institución los cuales sean asequibles para todos sus empleados, y llamen la atención para la lectura.

- **Teléfono:**

Este medio es absolutamente indispensable en cualquier empresa. Aquí se transmite información y la comunicación es directa, y la retroalimentación es inmediata.

- **Buzón de sugerencias:**

El buzón de sugerencias suele estar ubicados en diversos puntos de la empresa en forma de urna o buzón de correo, el objetivo de estos es conocer

la opinión y sugerencias de los empleados en cuanto al mejoramiento de la calidad, procesos, productividad, trabajo; lo que permite a los empleados sentirse involucrados y tomados en cuenta dentro de la empresa.

- **Correo electrónico:**

Medio de comunicación a través de un e-mail o mensajes electrónicos escritos. Las empresas suele proporcionar a los empleados correos corporativos para que sean utilizados para asuntos solo laborales.

- **Señalética:**

Rótulos, símbolos que sirven para identificar el destino de los espacios físicos dentro de la organización. Es reconocido por la importancia en la comunicación visual corporativa, pero también señala la dedicación del espacio de las personas, sus funciones, tareas actividades, y hace el espacio físico de la empresa más claro para el personal que recién ingresa.

- **Periódico interno:**

Medio o herramienta que trasmite noticias, es un canal que permite la comunicación tanto ascendente, descendente como horizontal. Su periodicidad varía dependiendo la cantidad de información y noticias que tenga la empresa y a menudo es de 4 hojas escritas en todas sus carillas y con información llamativa y clara para todo el personal.

- **Cartas al personal:**

Es utilizada para la comunicación descendente, ya que va firmada por los altos mandos de la empresa, puede ser personalizada como general para toda la empresa, difunde información importante como cambios relevantes dentro de la organización, resultados, objetivos, nuevas estrategias. Tiene como objetivo mantener una relación de los altos mandos con mandos medios y bajos.

- **Reuniones:**

Uno de los medios más implementados de las empresas, son de carácter formal y tratan temas de interés y de actualidad o de problemas por los que la empresa esté pasando para solucionarlos o para prevenir crisis. Las reuniones facilitan la interacción entre los empleados y tienen un tipo de comunicación ascendente, descendente y horizontal.

- **Comunicación cara a cara:**

Las conversaciones que se tiene un empleado con otro, sin necesidad de una herramienta física de comunicación, involucra el hablar, escuchar y comunicación no verbal.

### **3. Capítulo III. Cultura Corporativa.**

#### **3.1. Cultura Corporativa.**

##### **3.1.1. Concepto.**

Michael Ritter (2008, p. 53) define a la Cultura Corporativa como: “La manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”. En forma similar Edgar Schein (1991), citado por Ritter (2008, p. 53), define a la cultura como: “El conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización”; por otro lado, Stephen P. Robbins (2009, p. 551) expone que: “Cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, en el cual distingue una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora”.

Por consiguiente se puede definir a la cultura como la forma de pensar dentro de la empresa y como se realizan las cosas en la misma. Todas las empresas, sean grandes, pequeñas o medianas, públicas o privadas tienen una cultura corporativa. Lo más importante en las empresas es crear una cultura que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en el entorno, puesto que en el siglo XXI, se han presentado varios cambios con la globalización y han surgido nuevas tendencias económicas, sociales, políticas, demográficas y hasta ambientales que causan un gran impacto en las empresas y por ende en su cultura, por este hecho las empresas están en un mercado más competitivo y ha surgido la necesidad de reorientarse y de realizar arduos esfuerzos para mejorar su productividad.

Ritter (2008, p.54) explica que la alta gerencia, o los altos mandos son los encargados de construir empresas donde los empleados expandan sus

aptitudes para comprender los nuevos cambios y poder crear organizaciones que se adapten a los cambios del entorno mediante el aprendizaje, en otras palabras, las empresas que se comprometen con el aprendizaje también lo hacen con el cambio; esta premisa se ha convertido fundamental para el éxito, supervivencia y como ventaja competitiva en las empresas.

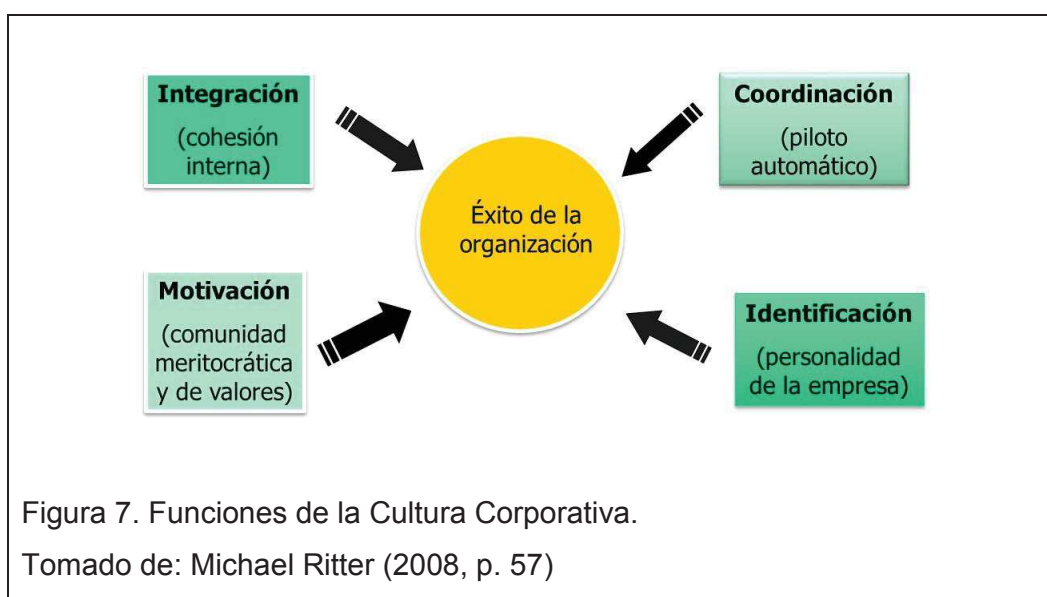
Robbins (2009, p. 551), explicado por Ritter (2008, p. 59), plantea que existen 7 características principales, que capturan la esencia de la Cultura Corporativa como un todo:

1. **Autonomía individual.**- Grado de responsabilidad, independencia y oportunidades que tienen las personas dentro de la empresa. (M. Ritter 2008, p. 59)
2. **Estructura.**- Las normas y reglas, y el grado de supervisión que se utiliza para vigilar y controlar a los empleados. (M. Ritter 2008, p. 59)
3. **Apoyo.**- El grado de ayuda y amabilidad que tienen los gerentes con los empleados. (M. Ritter 2008, p. 59)
4. **Identidad.**- El grado en que los miembros de la empresa se sienten identificados con la misma. (M. Ritter 2008, p. 59)
5. **Desempeño-Premio.**- Grado en que la organización premia a los empleados por los resultados obtenidos y por su desempeño. (M. Ritter 2008, p. 59)
6. **Tolerancia del conflicto.**- Nivel de conflicto que existe en el trabajo entre los empleados y el deseo de ser honestos y sobrellevar las diferencias. (M. Ritter 2008, p. 59)
7. **Tolerancia al riesgo.**- Grado en el que se alienta al empleado a ser competitivo, agresivo, innovador y que corra riesgos. (M. Ritter 2008, p. 59).

Estas características son la base para entender los sentimientos, la manera de hacer las cosas y de cómo deben comportarse los miembros de una organización. Por lo tanto, la cultura corporativa implica las creencias y valores tanto de los mandos altos como los medios y bajos, a su público interno, el

clima laboral, las normas y reglas que rigen a la organización, la cultura empresarial requiere ser comprendida y compartida por todos cuantos integran la organización, los cuales son sus actores y propagadores de la misma, por lo tanto, la cultura implica comunicación, y especialmente una comunicación interpersonal.

La cultura corporativa tiene 4 funciones primarias: la identificación, la integración, coordinación, y motivación; cómo se ilustra en la figura a continuación.



La identificación da respuesta a la pregunta: "¿Quiénes somos?", es decir la personalidad y perfil de la empresa, tanto por parte del público externo como del interno, aumentando la autoconciencia de los últimos. (Michael Ritter, 2008, p. 56)

La función de integración es la que da respuestas a las preguntas: ¿Qué nos une?, ¿Cómo nos entendemos mutuamente? Se manifiesta a través del consenso en los aspectos básicos. Reasegura el entendimiento común sobre cuestiones fundamentales de la empresa. (Michael Ritter, 2008, p. 57)

La función de coordinación, por otro lado responde a la pregunta ¿Qué y cómo debo hacerlo?, coordina los procedimientos internos de la empresa en cuanto a las normas y valores de la misma, permite delegar funciones con mayor libertad de acción y decisión por lo tanto se libera muchas veces de esa carga a los gerentes ya que cuentan con los empleados que basen dichas decisiones en los valores y objetivos que tiene la empresa. (Michael Ritter, 2008, p. 57)

Por último, la función de motivación de “*Just do it*” o “Vamos a hacerlo”, esta función busca dar sentido al trabajo y motivar a los empleados el trabajo en equipo ya que comparten, como comunidad valores, nociones sobre lo que está bien o no, que lleva al éxito o al fracaso, en otras palabras, al compartir un conjunto de creencias que se satisfacen las necesidades sociales de los individuos y estos se motivan. (Michael Ritter, 2008, p. 58)

La cultura corporativa cumple también con otras funciones como la de definir límites entre una organización y otra, transmitir identidad hacia la empresa por parte de sus empleados, crea un compromiso personal con la empresa y no es egoísta, crea estabilidad social, ya que ayuda a mantener unida a la organización manteniendo lazos laborales entre sus empleados y es un mecanismo que ayuda a controlar y guiar las actitudes y comportamientos de los empleados.

Dentro de la cultura dominante de la empresa, es decir la que comparten la mayoría si no son todos los integrantes de la empresa; existen las subculturas, que tienden a desarrollarse en las grandes empresas para reflejar problemas situaciones o experiencias comunes de los integrantes y suelen definirse por cada departamento o por la ubicación física dentro de la empresa (Ritter, 2008, p. 60 y 61). Las subculturas no son riesgosas mientras no afecten a la cultura dominante. Robbins (2009, p. 554) explica que: “Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y solo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable dependiente disminuiría mucho porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado”, por consiguiente la

cultura dominante es lo que permite que la empresa en su totalidad tenga valores y actitudes compartidas y sea entendida como un todo y no por partes.

### **3.1.2. Tipos de cultura.**

Existen dos tipos de culturas principales que son las fuertes y las débiles, pero Michael Ritter clasifica 4 tipos de cultura más, las cuales son: la cultura burocrática, de clan, emprendedora y la cultura de mercado; que se caracterizan por sus diferencias en la orientación al control formal, es decir, va de lo flexible a lo estable, de lo interno a lo externo. Las empresas pueden presentar uno o más de estos 4 tipos de cultura en conjunto o por medio de subculturas.

#### **a) Culturas Fuertes.**

Es un tipo de cultura en la que los valores de la organización se comparten de forma intensa y extensa, son apreciados y compartidos por toda la organización lo que crea un grado de compromiso por parte de los empleados con la empresa. Mientras más miembros de la empresa acepten los valores claves, más grande es su compromiso y por lo tanto más fuerte es la cultura. Robbins (2009, p. 554) expone que una cultura fuerte tiene mucha influencia con el comportamiento de los miembros de una empresa debido a la intensidad y por el alto grado en el que se comparten los valores, creando un clima interno controlado y favorable para la empresa, también explica que un beneficio claro de una cultura fuerte es la disminución de rotación de personal ya que esta demuestra un gran acuerdo respecto a los objetivos de la organización por parte de los empleados y es unanimidad construye cohesión, lealtad, incrementa la consistencia del comportamiento y compromiso organizacional, otro beneficio claro es la formalización que hace que la organización sea predecible, ordenada y consistente, y entre más fuerte es la cultura hay menos necesidad de preocuparse por reglas y regulaciones formales que guíen a los empleados.



**b) Culturas Débiles.**

Este tipo de cultura está presente en las organizaciones en las cuales los valores claves no son conocidos, apreciados ni compartidos, y los empleados no se sienten comprometidos con las empresas y no existe participación por parte de los mismos. Ritter (2008, p. 65) explica la cultura débil puede ser funcional o disfuncional; la cultura débil funcional se refiere “Que existen pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto es practica en otras situaciones siguen siendo válidas”. Esto puede resultar riesgoso para la empresa ya que no siempre que se pase por una crisis se deben tomar las mismas medidas, por lo que se vive en un mundo cambiante, y por ello la empresa debe ir cambiando con las mismas, si las personas no están dispuestas al cambio, la cultura corporativa no está siendo funcional. Y una cultura débil-disfuncional, al igual que la funcional no existen significados compartidos y provoca gran heterogeneidad en la empresa, pero al momento de una crisis los empleados se sientes desorientados y no saben que actitudes o comportamientos tomar, ya que no tienen experiencias previas que los puedan ayudar.

**c) Cultura Burocrática.**

En este tipo de cultura se valora lo formal, las reglas, los procedimientos, las operaciones estandarizadas, y las jerarquías; los altos mandos o administradores son los encargados de la vigila, coordinar y organizar que todo sea cumplido bajo los parámetros establecidos, las funciones de todos están claramente definidas con sus responsabilidades, tareas y autoridades y se cumplen los manuales para todos los procesos. (Michael Ritter, 2008, p. 71)

**d) Cultura de Clan.**

En esta cultura se prioriza la tradición, la lealtad, el compromiso personal, el trabajo en equipo, el ir más allá del intercambio de trabajo-salario. El empleado crea un compromiso a largo plazo con la empresa, lo que brinda seguridad. Esta cultura se basa en el esfuerzo de socialización, los empleados antiguos

son los mentores de los nuevos y son quienes transmiten los valores y normas de la organización, que se apoyan en la historia, tradiciones y costumbres de la empresa; el sentimiento de trabajo en equipo y participación favorece al sentido de pertenencia que se tiene de la empresa por parte de los empleados. (Michael Ritter, 2008, p. 71-72)

**e) Cultura Emprendedora.**

En esta cultura se caracteriza por el dinamismo, la creatividad, la innovación, la toma de riesgos y la vanguardia; los empleados son libres de tomar iniciativas individuales o colectivas que serán alentados y retribuidos. En este tipo de culturas el cambio no es un obstáculo y reaccionan rápido a los mismos. (Michael Ritter, 2008, p. 72)

**f) Cultura de Mercado.**

Esta cultura busca el logro de las metas a nivel financiero o productivo, el empleado tiene una relación con la empresa en la que se remunera por el trabajo realizado, es decir entre más metas cumpla o entre mejor sea el desempeño tiene mayor retribución, la organización no promete seguridad y el individuo no promete lealtad, se cumple con lo pactado y solo busca utilidades. (Michael Ritter, 2008, p. 72)

Roger Harrison (1995), citado por Michael Ritter (2008, p. 72-73); propone cuatro tipos de orientaciones culturales definidos por los objetivos de la empresa y los valores asociados a cada uno:

**1. Las organizaciones orientadas al poder.-**

Son dirigidas y controladas desde un centro de poder establecido y su objetivo es la competitividad, los valores que lo caracterizan tiene que ver con los que favorezcan a la toma de decisiones centralizadas y sobre las personas. (Michael Ritter 2008, p. 73)

## **2. Las organizaciones orientadas al rol y norma.-**

El objetivo de esta cultura es la seguridad y estabilidad, se maneja en empresas burocráticas y sustenta una clara y detallada descripción de responsabilidades, la base es cumplir con las reglas y responsabilidades dadas. (Michael Ritter 2008, p. 73)

## **3. Las organizaciones orientadas a resultados.-**

Los objetivos de este tipo de cultura son de eficacia y optimización de recursos. Se basa en el trabajo concreto, se trabaja en equipo y los empleados se los motiva a través de promociones o remuneraciones monetarias. (Michael Ritter 2008, p. 73)

## **4. Las organizaciones orientadas a las personas.-**

Su objetivo principal es el desarrollo y satisfacción del personal, apoya a la realización individual de los empleados, por lo tanto el empleado es el centro de la empresa y es motivado con la libertad laboral. (Michael Ritter 2008, p. 73)

### **3.1.3. Niveles de la cultura corporativa.**

Christian Scholz (1987) y Edgar Shein (1984), tomado por Ritter (2008, p. 73-81), clasifican a la cultura corporativa en 4 niveles que permiten un mayor compromiso por parte de todo el público interno de la empresa, mientras se los asciende:

#### **1. El nivel de los artefactos y los rituales.**

Es el primer nivel y el más superficial, en los artefactos se encuentran todos los elementos de la identidad visual de la empresa, su logo, el diseño gráfico, la papelería comercial y publicitaria, señalética, es decir todo lo que está plasmado en el manual de la empresa, incluyendo la arquitectura corporativa de la organización.

Dentro de los rituales están todos los eventos o actividades que se realizan bajo las normas y las regulaciones de la empresa; como los aniversarios, promociones, despidos, días de familia, reuniones, etc., estos rituales ayudan

muchas veces a crear ambientes de informalidad en la empresa y relacionarse con todos y entre todo el público interno de la organización. (Michael Ritter 2008, p. 74)

FASHIONLANA CIA Ltda., tiene su logo, que fue descrito en el capítulo I, el cual es utilizado en toda su publicidad y su papelería tanto interna como externa; los rituales de la empresa se evidencian como por ejemplo en navidad, ya que el gerente organiza todos los años el agasajo navideño, les brinda comida, las canastas navideñas, un saco y dulces; lo que permite a los empleados estar en un ambiente informal, fuera de la institución y permite también una relación con el resto de empleados no solo con los de su área.

## **2. El nivel de la tradición.**

En este segundo nivel se encuentran las tradiciones, leyendas, mitos y héroes. Las tradiciones son todas las historias que cuentan a través del tiempo sobre la organización, es decir cómo inicio, los fundadores, los primeros pasos de la empresa o como se la conformo. Las leyendas son historias de la organización que no se saben si son ciertas o como realmente ocurrió; los mitos por otro lado son los grandes éxitos que haya o tenga la empresa, anécdotas de hechos, personas, innovadores, de los fundadores y personas que tengan algún tipo de notoriedad en la empresa. (Michael Ritter 2008, p. 75-76).

Los héroes son personajes de la empresa que personifican los valores de la cultura y son los modelos a seguir de los empleados. Puede ser el fundador de la empresa o alguna persona que haya hecho algo recalable o innovador por la misma del que se comenta y se habla aun después de varios años. El héroe crea un modelo de comportamiento, motiva a los empleados y puede ser el símbolo de la compañía en su imagen externa. (Michael Ritter 2008, p. 75-76)

En la empresa FASHIONLANA CIA Ltda., siempre se trasmite el inicio de la fábrica ya que el creador de la misma sigue siempre pendiente de los procesos y entrega de los productos de la misma, y como esta ha surgido y mejorado a través de los años y sobre todo como ha crecido y superado obstáculos. Se

puede decir que el héroe de la fábrica es el Ing. Virgilio Dávila Pinto, que es el fundador y dueño de FASHIOLANA CIA Ltda., quien sigue en la empresa, y es la persona más respetada y admirada.

### **3. El nivel de los valores.**

Los valores son los principios en los que la organización cree y basa todas sus actividades, tareas y procedimientos. Ritter (2008, p. 76) señala que existen 3 sistemas principales de valores: el primero son los valores elementales, es decir lo que tiene cada persona y que superan las fronteras culturales, y que se fundamentan en la religión, amor, libertad y justicia, valores que muchas veces no son discutidos; el segundo sistema de valores son los estratégicos, que se asocian a un fin específico y contribuyen a regular tensiones en la dinámica social; y en tercer lugar, están los valores instrumentales, que están asociados a la actualidad y se los utiliza en la vida cotidiana con los cambios sociales o de entorno a los que se enfrente.

Ninguna organización puede tener todos los valores al mismo tiempo, por lo tanto, es común que al momento de instituir la misión, visión; se haga una selección de valores que van a prevalecer y son primordiales para la empresa. (Michael Ritter 2008, p. 76-79)

En FASHIOLANA CIA Ltda., los valores no están establecidos físicamente, pero los primordiales valores de la misma, según Virgilio Dávila, hijo, son el respeto, la responsabilidad, la puntualidad y la honestidad; por lo que al momento de contratar personas, buscan este tipo de valores en ellos, para que la empresa pueda seguir con su línea de valores en cada uno de los integrantes de esta.

### **4. El nivel de los supuestos básicos.**

Los supuestos básicos son el último nivel de la Cultura Corporativa, que se refieren a los aspectos sobreentendidos de la empresa, que no son discutibles ni dudosos, ya que se refieren a la realidad de la organización, el medio

ambiente, conducta y relación de los empleados y de la empresa. Suelen ser difíciles de determinar, puesto que se encuentran en el subconsciente, pero tienen gran influencia sobre el comportamiento del público interno. (Michael Ritter 2008, p. 79- 80)

En este nivel, en FASHIONLANA CIA Ltda., uno de los supuestos básicos es la relación que tienen los empleados con el gerente de la empresa, ya que estos conocen que se pueden acercar a él directamente, lo que permite confianza a los empleados cuanto tenga problemas o dudas y está sobreentendido que el gerente les escuchará y tratará de ayudarlos siempre que se pueda.

#### **3.1.4. Elementos de la cultura corporativa.**

La cultura corporativa tiene varios elementos que la componen, entre estos están:

- **Valores.-**

Las ideologías básicas acerca del valor que se da a las normas éticas de una empresa, los valores en los cuales se rige la organización para la toma de decisiones, para sus procesos actividades, etc. (J Valarezo, 2009)

- **Ritos y ceremonias.-**

Son las actividades o eventos que realiza la empresa que ya tienen su forma de efectuarse, están siempre encaminadas a cumplir con los objetivos de la empresa. (J Valarezo, 2009)

- **Historias y mitos.-**

Historias o narraciones que se cuentan sobre la empresa a través del tiempo y de eventos que marcaron a la empresa, cuentan historias concretas, que normalmente deben transmitirse a todos los empleados. (J Valarezo, 2009)

- **Tabúes.-**

Historias de áreas prohibidas de la empresa, dejando en claro a donde se puede ir o no, o que se puede hacer o no. (J Valarezo, 2009)

- **Héroes.-**

Es una persona trascendental de la empresa, el modelo a seguir de todos los empleados. El héroe es el símbolo máximo de la cultura corporativa; puede ser el fundador, el mejor empleado del mes o año, el mejor vendedor, entre otros. (J. Valarezo, 2009)

- **Normas.-**

Son los comportamientos que debe seguir todo empleado que no están plasmados en un papel. También son los reglamentos, políticas, manuales y procesos que debe seguir el empleado y que están escritos. (J Valarezo, 2009)

- **Comunicación.-**

Es el proceso de trasmisión y circulación de información dentro de la empresa, buscando la interacción de todos los empleados. (J Valarezo, 2009)

### **3.1.5. Importancia.**

La cultura corporativa, está presente en todas las organizaciones, y una vez que está claramente establecida es muy difícil que desaparezca. La cultura empieza con las costumbres y tradiciones y va generando los comportamientos, actitudes y valores en común que van a tener todos los empleados de la empresa. Cuando una organización tiene una cultura definida existe cohesión del personal lo que permite que la empresa sea más productiva y se cree un clima laboral beneficioso y compromiso y lealtad por parte de los empleados.

Es muy importante mantener la cultura de las empresas ya que estas son la base de la organización, y por eso la importancia de trasmitirla a todos los integrantes de la misma a los que recién entran empaparles de la cultura, ya que esta debe ser entendida por todos y después ellos será los propagadores y actores de la empresa; sobre todo de los valores y comportamientos que

caracterizan a la empresa y la hace diferente de las otras, por lo tanto la cultura necesariamente implica comunicación para poder trasmitirla.

La cultura corporativa, si es manejada de una manera correcta al ser el marco de referencia para las actuaciones de los empleados; y si esta es fuerte ayuda a la supervivencia de las organizaciones, y sirve como ventaja competitiva, la alta dirección es la encargada de manejar la cultura y de sociabilizarla a toda la empresa, tener constante contacto con los empleados para lograr una integración y que no se creen subculturas que dañen o destruyan el ambiente laboral.

Tanto la identidad como la cultura forman la imagen de la empresa, y al no tener un buen comportamiento al interior de la empresa, es imposible reflejar uno bueno a los clientes. Para concluir Stephen Robbins (2009, p.568) explica que:

“Una cultura organizacional positiva hace énfasis no solo en la eficacia de la empresa, sino también en el crecimiento del individuo. Ninguna organización obtendrá lo mejor de sus empleados si estos se ven como herramientas o partes de la compañía. Una cultura positiva reconoce la diferencia entre un trabajo y una carrera, y muestra interés no solo en lo que el empleado hace para contribuir a la eficacia organizacional, sino en lo que la empresa efectúa”.

### **3.2. Clima Laboral.**

“El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades”. (Chiavenato, 1999, p. 8)



El clima o ambiente laboral, es un factor de suma importancia que puede o no crear una ventaja competitiva entre una empresa y otra. Josep Miró Roig en su libro *La Comunicación Efectiva* (s.f, p.10) explica que;

“El clima laboral es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas y forma parte de las políticas de gestión empresarial de las empresas innovadoras. Una buena gestión del clima, mejora la satisfacción de los empleados y consecuentemente la productividad, la competitividad y los resultados de la empresa.”

El clima laboral es una parte fundamental de toda empresa, el que puede afectar a los empleados, los procesos y a la productividad, rotación, adaptación y otros factores de una empresa u organización.

“El clima organizacional es un estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización” (Chiavenato,2007, pp. 119)

En ese mismo sentido, el ambiente laboral se encuentra directamente relacionado con la motivación y satisfacción de cada uno de los empleados en la empresa. Asimismo un buen clima dentro de la empresa ayuda a que los empleados se sientan importantes, seguros, y realizados tanto profesional como personalmente dentro de una empresa, esto es un beneficio no solo individual, también colectivo para toda la empresa ya que todos sus procesos se realizarán de una manera dinámica y eficiente ya que el personal se encuentra en un ambiente en el que puede trabajar de una manera eficaz. Existen varias características que definen un buen clima laboral según Litwin y Stinger, y estas son: estructura, liderazgo, recompensas, relaciones, desafíos, identidad, confianza, entre otros.

Para María Clemencia Ardila Franco y Ana Elsa Vargas Espinosa (2011, p. 172), en su artículo, Importancia del desarrollo de los individuos y su incidencia en el comportamiento organizacional:

“La organización debe contemplar las mejoras en el entorno laboral de los individuos, rediseñando los puestos de trabajo, incentivándolos con sus programas de capacitación, con expectativas futuras, bienestar físico, emocional y social, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades del individuo, de tal manera que este se sienta con compromiso, respeto, confianza, ética; compartiendo trabajos, satisfaciendo necesidades y cumpliendo las metas del individuo y de la organización, trayendo como consecuencia mayor productividad.”

Es decir, si la organización tiene un buen clima laboral, se compensarán tanto las necesidades de los empleados como de la empresa cumpliendo con los objetivos planteados de las personas y de la empresa.

En la empresa FASHIONLANA CIA Ltda., los empleados sienten que la empresa es su segundo hogar, y no solo porque pasan gran parte del día en la fábrica, sino porque la empresa brinda confianza de poder acercarse a cualquier persona, incluido el gerente de la misma, por cualquier duda, inquietud, necesidad o queja que cualquier empleado tenga, creando así seguridad que será escuchado, por otro lado, al tener la mayoría de empleadas mujeres y personas que ya han estado en la empresa más de 5 años, más que compañeras de trabajo muchas veces son amigas por lo que tienen un respaldo y su trabajo es mejor al sentirse acompañadas y no tener problemas con el resto de personas.

### **3.3. Filosofía Corporativa.**

#### **3.3.1. Misión**

La misión de toda empresa se basa en la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”, es decir la razón de ser de una institución; esta declaración es una manifestación del propósito que tiene una organización y lo que le distingue de otras. Una misión bien realizada y altamente analizada es esencial para establecer los objetivos y formular las estrategias de una manera eficaz. Fred R David (2008, p. 59), dice que: “La declaración de la misión revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir. Todas las organizaciones tienen una razón de ser, a pesar de que sus estrategias no la hayan expresado por escrito”. Esto quiere decir que la declaración de la misión en un negocio es indispensable y es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones, ya que esta define a la empresa, cualquiera que sea esta.

Al tener una misión estudiada y sólida es importante comunicarla a todos los gerentes, empleados y en general a todo el público de la organización, Campbell y Yeung (citado por Fred R David 2008, p.61) subrayan que; “El desarrollo de la declaración de la misión debe crear un “lazo emocional” y un “sentido de la misión” entre la organización y los empleados”, es decir que los empleados se comprometan con la misión y por lo tanto con la institución, para cumplir con las estrategias, planes y objetivos planteados ya que la misión es el presente de la empresa y el comportamiento de la misma.

King y Cleland (citado por Fred R David 2008, p.62), señalan que es indispensable la declaración de la misión por varias razones:

- Asegura la identidad de los propósitos de la organización.
- Provee pautas para asignar recursos.
- Establece una idiosincrasia y clima organizacional general.

- Ayuda como punto focal para que los empleados se identifiquen con los objetivos de la organización.
- Facilita la asignación de funciones y tareas dentro de la organización.

Por las consideraciones anteriores, la misión es la base de toda empresa, y al transmitirla de una manera clara y eficaz beneficia a la empresa en todos los ámbitos de producción, laboral y de clima interno. La apropiada manifestación de la misión en una empresa es también beneficiosa en momentos de crisis ya que muchas veces esta logra revertir la carga centrándose en el “ Qué somos o cuál es nuestro negocio”, una buena declaración de la misión permite generar varios objetivos, estrategias y acciones factibles, sin agotar la creatividad de los empleados al momento de la toma de decisiones, para esto la misión debe ser amplia para reconciliar las diferencias existentes y atraer a los públicos objetivos de la organización creando interés en los mismos para la participación.

Asimismo, cuando la misión institucional es realmente efectiva suele despertar emociones y sentimientos positivos hacia la organización, y es una inspiración para aquellos que la leen, ya que esta provee sentimientos de éxito, de formalidad y de integridad.

Fred R David (2008, p. 70), señala que al ser la misión la base de la empresa y generalmente la parte más visible de la misma es importante que incluya los siguientes componentes esenciales para la declaración de la misma:

1. **Clientes:** Quiénes son los clientes.
2. **Productos o servicios:** Cuales son los productos o servicios que ofrece la empresa.
3. **Mercado:** Dónde compite la empresa.
4. **Tecnología:** Actualizaciones tecnológicas de la empresa.

5. **Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad:** Si la empresa se encuentra comprometida con el crecimiento y la estabilidad financiera de la misma.
6. **Filosofía:** Creencias, valores, aspiraciones y la ética empresarial
7. **Concepto de la empresa sobre sí misma:** La ventaja competitiva de la empresa.
8. **Preocupación por su imagen pública:** Si la empresa está comprometida con las sociedad, comunidad y medio ambiente.
9. **Preocupación por los empleados:** El valor de los empleados para la empresa, es decir si estos son valiosos o no para la organización.

A manera de conclusión, la declaración de la misión es un factor clave para la productividad de la empresa, pero hay que saberla estructurar, tomando en cuenta los manifiestos antes mencionados, y saberla difundir y comunicar a través de todos lo que conforman la empresa, creando un vínculo de la organización con los empleados a través de la misión para formar un sentido de pertenencia, de motivación y participación. Asimismo la misión es la base para la formación de objetivos, propósitos, estrategias y planes de acción de la empresa en cualquier momento que esta se encuentre.

### **3.3.2 Visión.**

La visión de las empresas responden a la pregunta “¿Qué queremos llegar a ser?”, es decir, como se ve la empresa a largo plazo. La visión es la base para la declaración de la misión, por lo tanto van de la mano. Esta declaración debe establecerse antes que nada en las empresas y debe ser breve, clara y concisa.

La visión es un factor clave para motivar de manera efectiva a los empleados y a la fuerza laboral, por ello es muy importante transmitirla correctamente a todos los integrantes de la empresa de una manera clara y sencilla, esto crea una comunión de interés que logra sacar a los trabajadores de la monotonía diaria y motivarlos a la superación, a la búsqueda de oportunidades y desafíos

dentro de la empresa, con el mismo propósito en común, el cual viene a ser la visión de la empresa. Debido a esto es importante que todas las divisiones y departamentos de las instituciones se comprometan con el desarrollo de la visión, es decir para alcanzar la misma, creando un ambiente de participación, ya que la visión es la meta que toda la empresa quiere alcanzar (Fred R David 2008, p 56).

Fred R David (2008, p. 56), señala que la visión es una responsabilidad primordial de los estrategas, y que es el primer paso para que la organización arranque, ya que esta señala un rumbo para todas las acciones y estrategias de planeación empresarial.

### **3.3.3 Valores Corporativos.**

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada empresa, que se dan por sus características, condiciones, su competencia y las expectativas sobre todo de los propietarios de la empresa cualquiera que esta sea. Carlos Alberto Mejía (2004), describe a los valores corporativos como: “Conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos, o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas”. Todas las empresas son distintas por varios elementos, estos son algunos de los motivos que marcan la diferencia entre una empresa y otra que se encuentren operando en la misma rama o mercado, y el buen manejo y uso de los valores establecidos por cada empresa puede crear una ventaja competitiva al crear más “valor” interno y externo, es decir tanto para clientes como para empleados.

Los valores corporativos son aquellos que deben tener todos los miembros que trabajan en una organización en común y que son inquebrantables, asimismo son el reflejo de la idiosincrasia o personalidad de la empresa, lo que se quiere

ser y hacer, por lo tanto todo empleado debe conocer y aplicar cada uno de los valores que la empresa ha establecido desde el momento de su constitución, ya que al no ser compartida por cada miembro de la misma se llega a crear un ambiente hostil en el cual no existe un buen ambiente de trabajo. Israel Duval (2013) expone en su artículo de Misión, Visión y Valores: conceptos fundamentales para el buen desarrollo de una empresa que:

“Estos factores son esenciales a la hora de generar planes estratégicos y fijar los objetivos estratégicos de la empresa. Si no se tienen bien definidos, se puede caer en el error de desviar la dirección en la que queremos ir, separarnos de nuestra línea de negocio y nuestra razón de ser o incluso podríamos llegar a tomar decisiones que empañen el buen nombre y la trayectoria de la organización para la que trabajamos.”

Debido a esto las empresas deben tener las consideraciones necesarias al comunicar a sus empleados cuales son los valores de la misma ya que al no cumplir o fallar a un valor establecido por la empresa se pueden generar varios disgustos interna como externamente, y la cultura corporativa también terminará afectada, siendo los valores corporativos un componente esencial de la misma.

Carlos A Mejía (2004) expone que los valores corporativos se componen de 3 elementos:

1. El deseo y la voluntad al ser reconocidos por sus negocios, inclinaciones y aspiraciones.
2. La estrategia, es decir cómo se va a competir y como se quiere posicionar en la mente de sus públicos externos e internos.
3. El compromiso al momento de realizar las acciones, la seriedad de la empresa.

Finalmente a los valores corporativos no basta con ponerlos en un listado si no se los va a cumplir, ni construir diariamente en la cultura empresarial ni en la vida de la misma, estos deben ser reconocidos, valorados, y percibidos por todo el público que rodea a la empresa directa como indirectamente, para así lograr la ventaja competitiva que beneficia a la empresa no solo externamente.

#### **3.3.4 Objetivos Corporativos.**

“Alicia preguntó: ¿Podrías decirme por favor a donde dirigirme ahora? El gato respondió: eso depende adónde quieras ir”

Lewis Carol

Los objetivos corporativos de toda empresa son básicamente hacia dónde quiere ir la empresa y que metas y propósitos quiere cumplir, son los resultados que se esperan conseguir al utilizar ciertas estrategias a través de acciones. Toda organización tiene o requiere alguna finalidad, o concepto de justificación de su existencia y lo que va a realizar, trazarse metas y propósitos, y las acciones que se deben realizar para alcanzar los mismos, para esto toda empresa desarrolla objetivos, generales y específicos. Chiavenato (1999, p.3) expone que; “Los objetivos no son estáticos sino dinámicos, pues están en continua evolución, alterando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna de los miembros”, es decir que los objetivos pueden cambiar conforme se vayan alcanzando o la necesidad que tenga la empresa en ese momento.

Los objetivos generalmente se establecen en términos de crecimiento de producción, activos, ventas, rentabilidad, participación del mercado diversificación, y mejora interna, estos ofrecen grandes beneficios para la empresas; dirección, integridad, participación, establecen prioridades y funciones, reducen y minimizan conflictos, y estimulan el esfuerzo y la participación del público interno de la empresa. (Fred R David 2008, p.168)



Fred R David (2008, p. 168), manifiesta que los objetivos que se establecen y se comunican con claridad son fundamentales para el éxito de las empresas por varias razones; primero que los objetivos ayudan a los grupos de interés a comprender su papel y función en la organización, y sienta bases para que los gerentes tomen decisiones congruentes, lo cual permite minimizar los posibles conflictos que pudieran surgir en un futuro de la empresa. Los objetivos establecen prioridades y motivan al esfuerzo y logro de los mismos, ya que señalan la dirección y permiten que haya sinergia en la empresa.

Los objetivos empresariales son fundamentales para organizar las actividades que se quieren llevar a cabo dentro de la empresa, y sirven para construir puestos y funciones dentro de la misma. Para desarrollar de una manera correcta los objetivos estos debe ser: cuantitativos; conocer cuántos objetivos se tiene, es decir la cantidad, medibles; los objetivos deben ser medibles, realistas; que se encuentren al alcance de la organización, comprensibles; todos los miembros involucrados directamente con los objetivos deben entenderlos, desafiantes; los objetivos no deben ser fáciles de alcanzar ya que deben proponer retos, jerárquicos; estos deben tener una secuencia, es decir un orden para alcanzarlos de una manera progresista, asequibles; los objetivos deben ser alcanzados, deben tener sus retos pero no al punto que sean imposibles de conseguir; y congruentes con las posibilidades de la empresa en otras palabras que sean proporcionados con los recursos que la empresa tenga. (Fred R David 2008, p.168- 169)

Las empresas deben trazar una línea de tiempo para el cumplimiento de los objetivos, ya que estos deben crear retos pero que se concluyan en un periodo determinado. Muchas empresas motivan a los empleados para alcanzar los objetivos establecidos con remuneraciones, pueden ser económicas como no, pero al motivar a los empleados para lograr cumplir con las metas establecidas, se fomenta el trabajo en equipo y la cohesión, participación e integración de todos los trabajadores para conseguir estos propósitos por medio de

estrategias y que se crearán dependiendo de la necesidad actual de la empresa. (Fred R David 2008, p.169)

### **3.4 Imagen Corporativa.**

La imagen corporativa es el retrato que se tiene de una empresa, es decir la idea que la sociedad tenga de la empresa, dependiendo de sus experiencias y conocimientos de la misma. Sebastián García (2005, p.98) cita a Joan Costa en su texto de Identidad, marca e imagen corporativa, señalando que:

“La imagen corporativa no está en función únicamente de la percepción que tenga el público de los aspectos formales, sino que depende en gran parte de una serie de condicionantes de la misma relacionados con el comportamiento general de la organización, la calidad de sus productos y sus servicios, su capacidad de conectar con la gente, la capacidad de innovar y también los valores culturales que trasmite”.

En tal sentido que si la empresa tiene una identidad definida y fuerte, podrá reflejar eso a sus públicos externos expresando así una imagen positiva que va del interior de la institución hacia el exterior. No se puede manifestar una imagen clara y real si no se tiene definido o no es evidente la situación interna de la empresa, sus estrategias y acciones, de acuerdo con esto si no se tiene la esencia de la identidad y la personalidad corporativa no se puede transmitir el valor de la misma. Identificar en dónde está una organización, a donde quiere llegar y cómo lo va a hacer, es en esencia lo que un proceso de planeación estratégica implica Joan Costa (1993, p.141); lo que quiere decir que a una empresa no solo se la reconoce por lo que es, sino por lo que hace y dice según la interpretación de los individuos por ello la importancia de emitir mensajes claros y comprensibles para todos, la imagen es el resultado o efecto de la identidad.

Villafañe (1993), citado por Federico Rey Lennon (2008, p. 90), define a la imagen corporativa como: “El resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella producen en la mente de sus públicos”, de hecho no hay que confundir a la imagen de una empresa con la identidad visual o gráfica, que se definirá posteriormente. Cada persona crea en su mente la imagen corporativa de una u otra empresa basándose en la suma de información y experiencias que hayan tenido en particular, la imagen es un proceso autónomo del público externo en relación con la organización, pero que se construye a través de la identidad de una organización y del trabajo de la misma. Federico Rey Lennon (2008, p 92) cita a Justo Villafañe (1993); “La identidad de una empresa es lo que, básicamente, determinara su imagen, pero a través del trabajo corporativo es posible destacar algunos rasgos de identidad en detrimento de otros que, estratégicamente, no interesa explicitar”.

Las empresas proyectan sus imágenes a través de tres tipos de canales (Federico Rey Lennon 2008, p. 92-93): los voluntarios, aquellos que la empresa tiene la firme voluntad de comunicar, es decir que están planificados para ser manifestados; los mensajes involuntarios, que no están conformados por acciones específicas de comunicación pero a la final todo comunica; y los mensajes residuales, que son aquellos que ya se comunicaron pero permanecen en la mente de los públicos de la organización. Estos mensajes, más factores externos y del entorno hacen que se cree una imagen real de la empresa. Por lo tanto es un hecho que la imagen es un valor de ventaja competitiva, es algo intangible que está en la mente de los públicos de una u otra empresa, y se crea del interior de la institución, hacia el exterior.

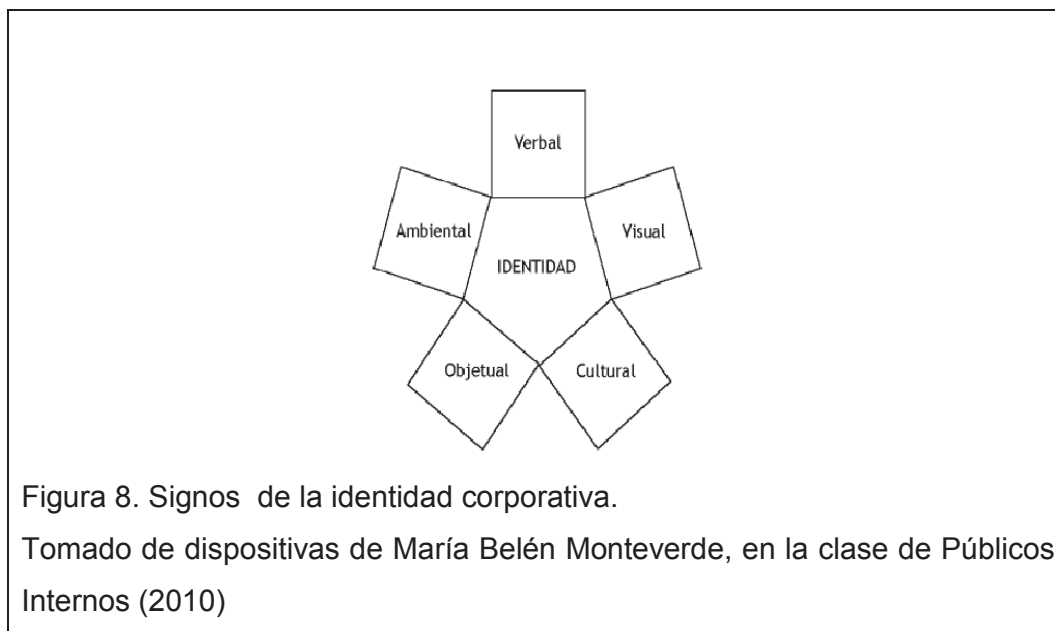
### **3.5 Identidad Organizacional.**

Varios autores definen a la Identidad corporativa u organizacional como el “ser” de la empresa. Identidad viene del término *ídem*, que significa: “Idéntico a sí mismo”; por tanto, cada empresa es un ente único, diferente, inimitable e irrepetible. Justo Villafañe (2008, p.17) explica que: “El ser de la empresa, la

esencia de la empresa, eso es la identidad corporativa; una noción lo suficientemente simple como para que resulte difícil de explicar la cantidad de significaciones extrañas que en los últimos años se le han asociado”. Toda empresa es diferente a otra, así tengan los mismos servicios o productos pero siempre hay algo que les hace únicos, tanto interno como externo, como con los hermanos gemelos, pueden ser muy parecidos y hasta idénticos por fuera, pero por dentro son diferentes, por sus actitudes, manera de ser, comportamiento y experiencias; es igual en las empresas.

Joan Costa (2009, p. 125), define a la identidad por medio de cuatro parámetros: quién es la empresa, qué hace, cómo lo hace y cómo lo comunica, o en otras palabras; que es la empresa, para que sirve lo que hace, cuál es su estilo y conducta, y la forma en la que explica que es lo que hace.

La identidad está compuesta por 5 signos que son: verbal, visual, cultural, objetual y ambiental (Belén Monteverde, 2010),



Los signos verbales son aquellos que están constituidos por el nombre y marca de la empresa, es decir lo que se registra como la propiedad intelectual, crea la existencia de la empresa y su originalidad; es la que da una idea o sugiere algo sobre la empresa y que no puede ser cambiada con facilidad.

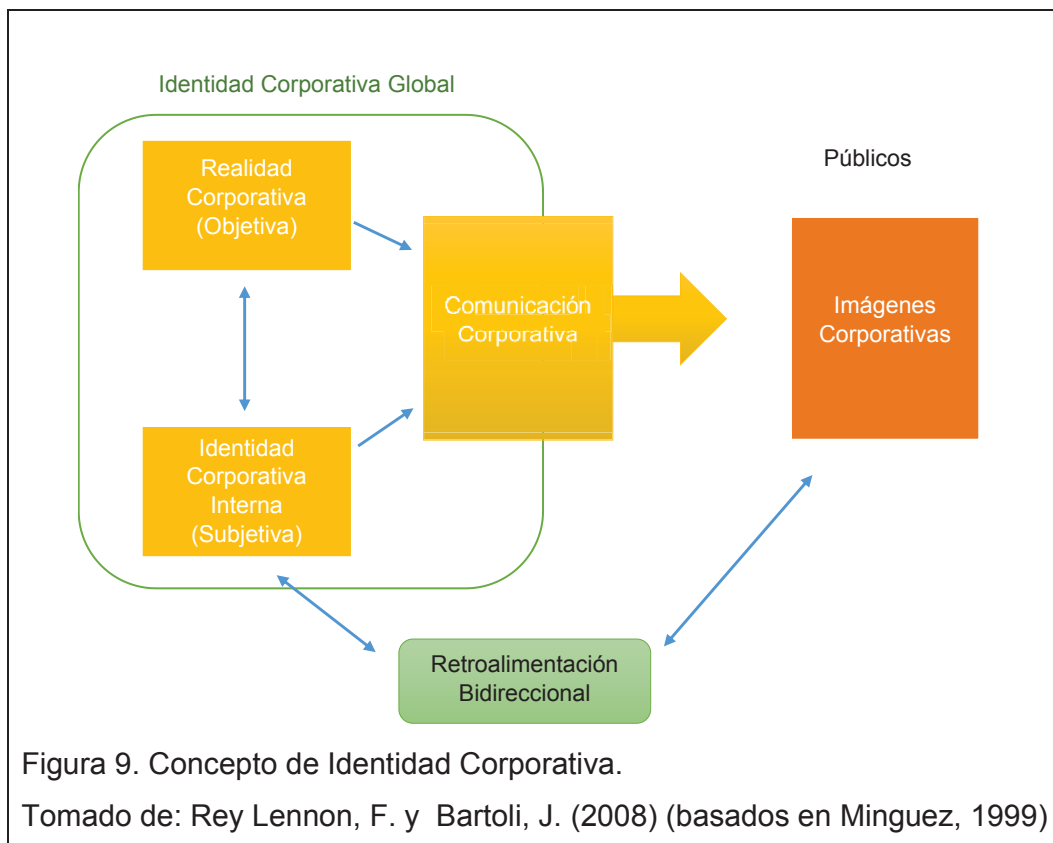
Los signos visuales son el conjunto de características físicas que son percibidas como lo que identifica a la organización, es decir el logo, el símbolo, la tipografía, los colores corporativos, que se los plasma en los manuales corporativos y en la mente de los públicos internos y externos; giran en torno al nombre y son los primeros en ser identificados con la identidad de la empresa. Tiene como función el llamar la atención y crear un posicionamiento en la mente.

Los signos culturales son aquellos que transmiten el comportamiento y lo que la empresa es, tiene que ver con el servicio y la interacción que tienen los empleados entre sí y con los clientes.

Los signos objetuales, se refieren a los objetos, la personalidad corporativa de los productos y los objetos se identifican en muchos casos la marca o la empresa que lo fabrica o vende, hace referencia al reconocimiento de los objetos por su forma y estilo, conociendo la estética particular de los productos, como por ejemplo los celulares, son diferentes dependiendo de la marca y es lo que les hace únicos aunque tengan funciones similares.

Por último los signos ambientales son los que incorporan a la identidad de lugar o establecimiento y es lo que diferencia una empresa de otra, es decir sus instalaciones son lo que permiten el plus de la empresa o institución.

En la siguiente figura basada en Minguez (1999) y realizada por Federico Rey Lennon y Javier Bartoli (2008, p.87), representa en resumen el concepto de Identidad Corporativa y como esta constituye la base de información que después se plasmará en la imagen institucional y en la mente de los públicos.



A manera de conclusión, Joan Costa (1995), citado por Federico Rey Lennon y Javier Bartoli (2008, p. 86-87), señala que:

“La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quíerese o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir. Pero es un valor variable... Hay, pues, empresas con una identidad coherente, penetrante, bien afirmada y bien controlada, con una clara personalidad exclusiva y, por lo tanto, con un patrimonio de excelencia y un gran potencial de éxitos. Hay también empresas con una identidad débil o ambigua, por la cual no se llegan a imponer y esa identidad es un freno para su desarrollo”.

### 3.5.1 Componentes de la Identidad Corporativa.

Según Justo Villafañe (2008, p. 20-27), en su libro “La gestión profesional de la imagen corporativa”, explica que la identidad corporativa surge de la intersección de tres ejes, el primer eje viene a ser la historia de la organización,

ya que está asociada a sus productos o servicios pioneros, los cambios que ha tenido la empresa desde el día que se la instituyó y las experiencias de la organización, lo que hace de esta única; el siguiente eje es el proyecto empresarial, que al contrario de la historia de la empresa puede estar en constante cambio para adaptarse al entorno en el que la organización se encuentra; el proyecto empresarial está conformado por tres elementos: la Filosofía Corporativa, que envuelve a la misión, visión, valores y objetivos corporativos; las orientaciones estratégicas, que son los principios que rigen en la actividad empresarial, es decir la orientación hacia el servicio, la tecnología, la innovación, entre otras; y por último las políticas de gestión, que es la aplicación de las orientaciones para todas las áreas de la empresa. El último eje de la identidad corporativa es la cultura corporativa, que a diferencia del primero y del segundo eje, puede cambiar pero no de manera constante y ya que este es un proceso más complejo, difícil y lento, la cultura está conformada por los comportamientos de la organización, todo aquello que se pueda observar, constatar, como el entorno físico, las normas, el lenguaje y la manera particular de la empresa de hacer las cosas, la cultura también envuelve a los valores compartidos, es decir a las tradiciones, costumbres que tiene la organización.

En FASHIONLANA CIA Ltda., el primer eje es su historia y la experiencia que tiene desde 1970, la cual no puede cambiar y es lo que ha permitido que la empresa sea lo que es el día de hoy, con su experiencia y trayectoria; por otro lado en el proyecto empresarial la empresa no posee de una filosofía corporativa establecida, por lo tanto muchos de los empleados no conocen el sentido de la empresa y no se pueden sentir muy identificados con la misma al no conocer cuál es su misión, visión y valores de la misma, por lo tanto la orientación de los empleados hacia la empresa no es el 100% efectiva. Por último la cultura corporativa, se ha ido formando en la empresa por los empleados y por los años que los mismo llevan trabajando en la empresa, se puede constatar que todos tienen una misma manera de comportarse al momento de las entregas o cuando hay pedidos grandes ya que trabajan en

conjunto y muchas veces sin levantarse del puesto, solo a la hora del almuerzo, pero esto se ha ido dando a través del tiempo y dependiendo de la cantidad de años que los empleados lleven en la empresa.

Villafañe (2008), también explica que la identidad se divide en 3 componentes:

**a) Los atributos permanentes de la identidad.**

Son aquellos atributos que su posibilidad al cambio es escasa y son de carácter inalterables. Dentro de los atributos permanentes se tiene a la actividad productiva, que es la que define lo que hace la empresa o a que se dedica; la identidad mercadológica, que es la capacidad de la empresa para competir en el mercado; la identidad diacrónica, es la gestión empresarial de la empresa, sus hitos, la historia, acontecimientos de la organización que deben ser comunicados a todos sus miembros; la identidad mercantil, por otro lado es el fin de la empresa de forma jurídica, es un atributo primordial al momento de analizar la identidad de la empresa; por último esta la identidad social que es el conjunto de características que definen a la organización como un organismo socioeconómico, en esta se encuentra el entorno geográfico, el compromiso con la sociedad, entre otros. (Villafañe 2008, p.20-27)

FASHIONLANA CIA Ltda., por ejemplo, se dedica a la fabricación, venta y exportación de sacos principalmente, la empresa está bien posicionada en la venta de sacos en el mercado tanto nacional como internacional para su público objetivo, con la capacidad de seguir creciendo; jurídicamente la empresa está instituida desde 1970, lo que le permite exportar y vender sus productos con su propia marca.

**b) Los atributos que definen la estrategia empresarial.**

En estos atributos se encuentra la visión estratégica, que es lo que quiere ser la empresa y cómo va a llegar a hacerlo; la misión estratégica, que expresa el modo en que la empresa va a cumplir con su visión o meta propuesta por la empresa; y el proyecto empresarial, en el que se encuentra la filosofía



corporativa, la orientación estratégica y las políticas de gestión de la empresa. (Villafañe 2008, p.20-27)

En este caso, FASHIONLANA CIA Ltda., como se ha venido mencionando no tiene una filosofía corporativa establecida, por lo que no cumple este componente de identidad corporativa, pero al poder cambiarlo, la empresa debe desarrollar una filosofía corporativa que permita a los empleados comprometerse con la misma.

**c) Los atributos asociados a la cultura corporativa.**

Los atributos asociados a la cultura corporativa son 3 al igual que los que definen la estrategia y son: los comportamientos explícitos, son todas las manifestaciones que expresan una forma de ser colectiva de la organización, puede ser el entorno físico, el lenguaje, la conducta no verbal, las normas escritas, etc.; los valores compartidos, son el conjunto de creencias, valores y comportamiento compartido que tienen todos los empleados de la empresa y deben ser transmitidos a los nuevos integrantes siempre que existan; por último están las presunciones básicas, que son las creencias no confrontables e indiscutibles por parte de los empleados de la empresa, son indivisibles e inconscientes.

Por otro lado Federico Rey Lennon y Javier Bartoli Piñero, reducen los componentes de la identidad corporativa en 4; la filosofía corporativa que esta entendida como: “La concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la misma”, está compuesta por la misión, valores y la visión de la empresa; el segundo componente es la cultura corporativa, que define como el conjunto de presunciones y valores compartidos por los miembros de una organización, el “cómo se hacen las cosas en la empresa”; el tercer componente es el comportamiento, es decir los productos, servicios, procedimientos, procesos de toda la organización, es decir cómo actúa la empresa funcionalmente; por último esta la identidad visual corporativa, que son los elementos que traducen gráficamente lo que es la

empresa, suelen ser el logotipo, la tipografía, los símbolos, los colores corporativos, entre otros. (Villafañe 2008, p.20-27)

FASHIONLANA CIA Ltda., tiene una cultura corporativa que se ha formado por las experiencias y forma de trabajo en la fábrica, aunque muchas veces trabajan bajo presión, los empleados están dispuestos a trabajar por mejorar la productividad de la empresa y la calidad de la ropa que producen, el trabajo es en equipo, y cada paso tiene que ir de la mano del anterior o del siguiente; los valores, aunque no estén por escritos se sabe que son la honestidad, responsabilidad y puntualidad, sobre todo al momento de entregar los pedidos o de hablar con las personas encargadas de la administración de la empresa.

### **3.5.2 Importancia.**

La identidad corporativa, permite a una empresa diferenciarse de otra, ya que es el ser de la misma, que no se puede cambiar y lo que la hace única del resto así comercialice o tenga servicios iguales o parecidos a otras empresas. La identidad define los rasgos propios de una organización, que definen objetivamente lo que la empresa es y cómo hace las cosas. Es un instrumento estratégico y diferenciador por excelencia, es el ADN de la empresa, que hay que conviene descubrir y potenciar, ya que sin la identidad, no se puede formar ni la cultura, ni la imagen institucional, tanto para públicos internos como externos. La identidad determina la manera de concebir y conducir el desarrollo, las políticas, los negocios y las relaciones de la empresa; por otro lado la identidad ayuda a definir la filosofía empresarial, es decir, los valores, objetivos, misión y visión de una empresa.

Cuando los empleados de una organización se sienten identificados con la misma, con el comportamiento, actitudes, valores de la empresa, trabajan como se dice “con la camiseta puesta”, y esto ayuda a que la empresa sea más productiva y el clima laboral también sea confortable e incentive a los empleados a trabajar de una manera más eficaz y eficiente.

Los componentes de la identidad son muchos, desde la historia de la empresa hasta los factores que influyen en el momento actual de cada empresa, algunos pueden ser cambiantes y otros no como la historia, pero son elementos que en conjunto forman las actitudes y comportamientos de la empresa, que hacen que se diferencien y muchas veces eso crea la ventaja competitiva que todas las empresas buscan.

La identidad corporativa, junto con la cultura corporativa crean una imagen institucional, la cual no es sólo percibida por el público interno, al contrario, los clientes son los que más se dan cuenta del tipo de trabajo que realiza una empresa, desde las actitudes del conserje hasta las del presidente de la empresa y esto es lo que crea que la empresa sea única. En la figura a continuación se demuestra cómo estos tres elementos crean un conjunto.

#### **4. Capítulo IV. Investigación de campo.**

##### **4.1. Metodología de la Investigación.**

El propósito principal de esta investigación es conocer el nivel de comunicación interna de la empresa FASHIONLANA CIA Ltda., con el fin de fortalecer y mejorar la cultura corporativa. Para lo mismo se realizará un diagnóstico de la comunicación interna la cual proporcionará la información demandada para conocer fortalezas y debilidades de la comunicación de la empresa y asimismo conocer el clima laboral, el nivel de identidad corporativa, las herramientas y canales de comunicación internos para fortalecerlos y mejorarlos. Lo que se quiere lograr con esta investigación es que se mejoren procesos de comunicación internos.

La investigación que se realizará en FASHIONLANA CIA Ltda., tiene un alcance correlacional, como explica Hernández Sampieri (1997, p. 15): “Este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables”; en la presente se va a describir con el análisis que se efectuará internamente de la empresa, relacionándolo con todas la variables a investigar. Asimismo explicar la investigación basándose en el estudio de campo y los conceptos teóricos para luego relacionarlos en la propuesta de comunicación. Es decir combina los alcances explicativos, exploratorios y descriptivos.

Para cumplir con el objetivo de la investigación se realizará un censo a todos los empleados de planta, a los cuales se realizaran las encuestas respectivas. A los mandos altos se realizará una entrevista el gerente de la empresa.

#### **4.1.1. Objetivos de la Investigación.**

##### **4.1.1.1 Objetivo General.**

Diagnosticar la cultura corporativa de la empresa FASHIONLANA CIA Ltda., a partir de la identidad corporativa y de las herramientas y canales de comunicación, para proponer un plan de comunicación con el fin de fortalecer la cultura corporativa.

##### **4.1.1.2 Objetivos Específicos.**

1. Determinar las herramientas y canales de comunicación interna, que son parte de la cultura corporativa para la elaboración del diagnóstico.
2. Analizar cómo funcionan las herramientas y canales de comunicación internos de FASHIONLANA CIA Ltda., con el fin de proponer un plan de comunicación.
3. Analizar la identidad corporativa de FASHIONLANA CIA Ltda.

##### **4.1.2 Metodología.**

El enfoque metodológico de la investigación es de un estudio proyectivo en el cual se tomarán en cuenta los métodos cualitativos y cuantitativos. El estudio proyectivo según Jacqueline Hurtado(2008, p. 125): “Consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo”.

La investigación tiene un enfoque cualitativo ya que durante la misma se va a realizar un análisis de las opiniones, experiencias, y percepciones de los

encuestados y entrevistados. Este método proporcionará información relacionada con el clima, la cultura e identidad corporativa.

El enfoque cuantitativo que se va a proporcionar a la investigación brinda sustento numérico en las encuestas que se realizarán como en niveles de sentido de pertenencia y grado de identificación con la empresa para poder analizar la realidad de la empresa de una manera más objetiva.

#### **4.1.2.1 Determinación de población.**

Los grupos objetivos se dividen en dos poblaciones con características muy específicas. La primera población son los Ejecutivos, un total de 10 personas, que trabajan en el área administrativa. La otra población se encuentra conformada por 76 empleados divididos en: empleados de planta (personal de limpieza, personal de seguridad y obreros) y vendedores. Para realizar las encuestas a los empleados se realizará un censo. Un censo según lo define la organización “Datos&Datos Cía. Ltda.,” es: “el recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones. El censo de una población estadística consiste, básicamente, en obtener mediciones del número total de individuos mediante diversas técnicas de recuento”, es decir sacar la información necesaria para la investigación de toda la población a la que se estudiara.

#### **4.1.3 Herramientas.**

Se utilizará dos técnicas de investigación principales para el desarrollo de la investigación y la obtención de datos, estas son:

- a) Técnica documental: método en el cual se recopilará información para el desarrollo de la investigación basándose en libros, folletos, documentos internos, datos bibliográficos, internet y fuentes secundarias de información.
- b) Técnica de campo: método del cual se obtendrá información de fuentes primarias a través de herramientas cualitativas y cuantitativas como son: las encuestas y entrevistas. Para las encuestas se utilizarán cuestionarios para

conocer las diferentes posturas de los empleados respecto a temas específicos de la investigación. Las entrevistas se las realizaran con guías para las mismas las cuales se realizaran al gerente de la empresa y a la persona encargada de recursos humanos para conocer más a profundidad lo que pasa en la empresa.

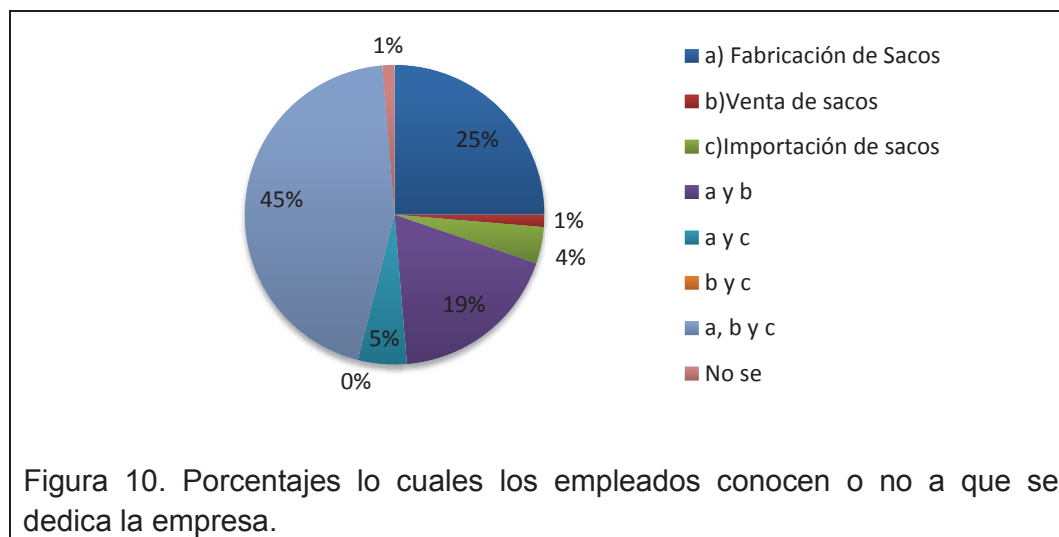
## 4.2 Análisis de la información.

### 4.2.1 Análisis y tabulación de datos.

#### • Encuestas:

#### 1. De las siguientes opciones, ¿sabe usted a que se dedica la empresa?

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
a) Fabricación de Sacos	19	25%
b) Venta de sacos	1	1%
c) Importación de sacos	3	4%
a y b	14	19%
a y c	4	5%
b y c	0	0%
a, b y c	34	45%
No se	1	1%



#### Conclusión:

La mayoría de los empleados de la empresa tienen muy claro que la misma se dedica a la importación, venta y fabricación de sacos. El gráfico demuestra, que el 45% de los empleados conoce en su totalidad a que se dedica la fábrica,

solo 1 persona no tiene conocimiento del giro del negocio y el resto de empleados conoce ciertas funciones de la empresa.

## 2. ¿Cómo calificaría las ventas de FASHIONLANA?

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
Excelente	10	15%
Bueno	40	61%
Regular	11	17%
Malo	5	7%

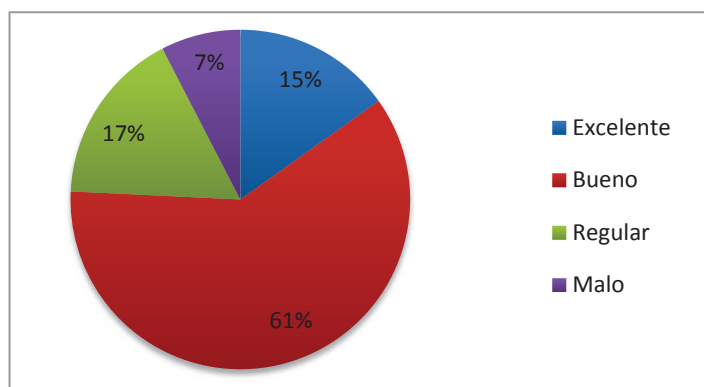


Figura 11. Calificación de las ventas de Fashionlana por parte de los empleados.

### Conclusión:

En el gráfico se puede observar que el 61% de los empleados considera que las ventas de FASHIONLANA son buenas, y esto se debe a la cantidad de trabajo y pedidos que la empresa tiene durante todo el año; el 15% califican a las ventas como excelentes, el 17% como regular y tan solo el 7% de empleados las califica como malas.

La empresa ha estado creciendo un 3% anualmente, lo que significa que las ventas han mejorado y el trabajo a aumentado dentro de la fábrica.



### 3. Las novedades importantes de la empresa, ¿Se las comunican a usted como empleado?

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
Siempre	7	9%
A veces	40	53%
Nunca	29	38%

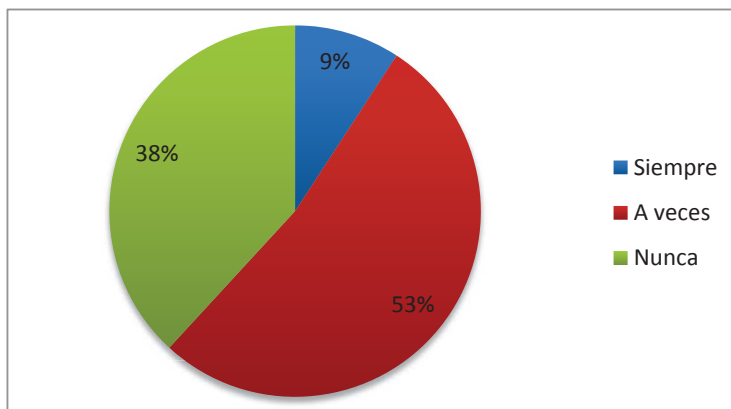


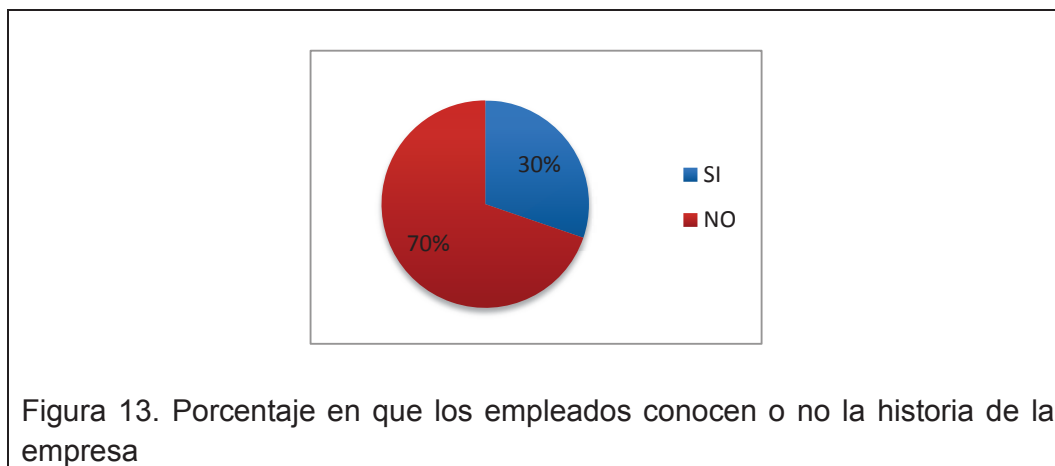
Figura 12. Porcentaje en que los empleados sienten que se les comunica las novedades de la empresa.

#### Conclusión:

El gráfico indica que el 53% de los empleados considera que se no se les comunican todas las novedades que pasan en la empresa, que solo a veces se les cuenta, las novedades o lo que la empresa va a hacer. El 38% de los empleados consideran que nunca se les informa lo que pasa en la empresa, lo que puede causar un descontento a gran parte de los empleados al no incluirles o no comunicarles lo que a ellos les interesa que se les comunique.

#### 4. ¿Conoce usted la historia de FASHIONLANA?

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
SI	23	30%
NO	53	70%

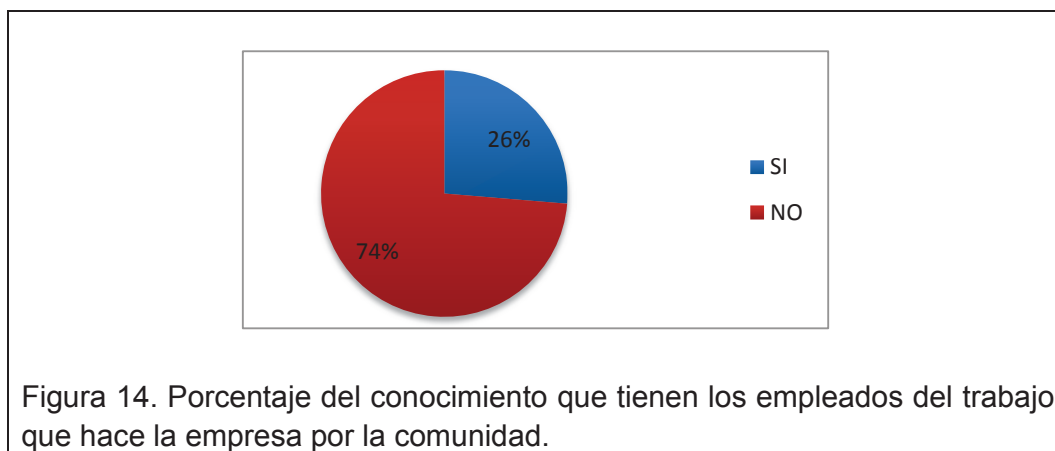


#### Conclusión:

El gráfico indica que el 70% de los empleados no conoce la historia de FASHIONLANA, y solo el 30% si la conoce; por lo tanto no se le ha dado la debida importancia por parte de los directivos en difundir esta información sobre la empresa, la cual es fundamental para que los empleados sepan el giro del negocio y cómo ha evolucionado y mejorado la misma con los años.

**5. ¿Conoce usted si FASHIONLANA ayuda a los sectores que están cerca de ella?**

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
SI	20	26%
NO	56	74%



**Conclusión:**

El gráfico demuestra que solo el 26% de los empleados conoce si la empresa ayuda a sectores que están cerca y el 74% de los empleados no lo saben. La empresa ayuda a los sectores cercanos ofreciendo empleo a las personas que lo necesitan y también ayuda a la comunidad con campañas de beneficencia.

6. ¿Cuáles de las siguientes palabras cree que define a la empresa para usted?

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
Familia	9	6%
Amistad	14	10%
Trabajo	59	42%
Sueldo	30	21%
Segundo Hogar	30	21%

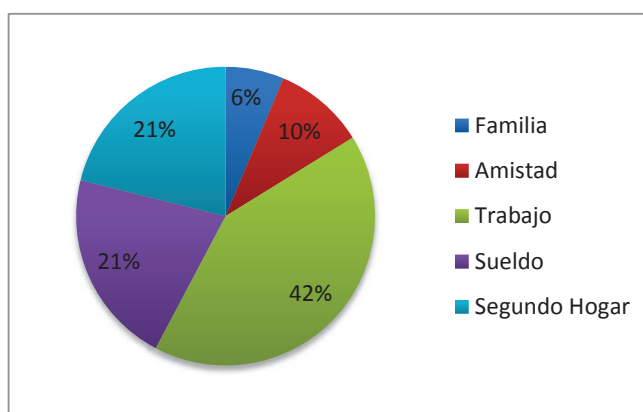


Figura 15. Gráfica que señala cuales son las palabras con las que los empleados se sienten identificados con la empresa, y su porcentaje.

### Conclusión:

En el gráfico se observa que para los empleados de FASHIONLANA, la empresa para el 42% de los mismos significa trabajo, para el 21% es sueldo y segundo hogar, seguido con el 10% por amistad y el 6% la define como familia.

Cabe resaltar que las palabras que se tomaron para la entrevista en esta pregunta fueron resultados de una previa encuesta que se les realizó a los empleados en la que se les pidió que ellos escriban tres palabras las cuales defina a la empresa para ellos y las mismas fueron tomadas para la presente encuesta.

## 7. ¿Conoce usted la misión de FASHIONLANA?

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
SI	24	32%
NO	52	68%

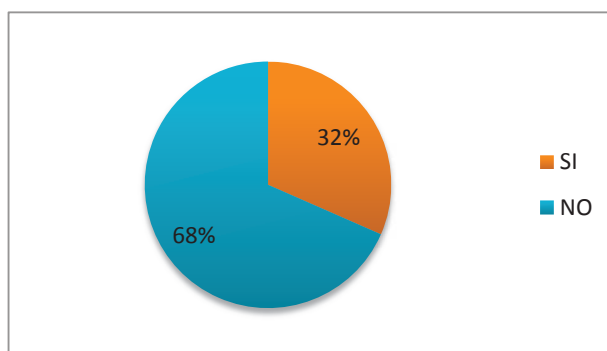


Figura 16. Gráfica en la cual se demuestra el conocimiento de los empleados de la misión de la empresa.

### Conclusión:

De la encuesta realizada se obtuvo que el 68% de los empleados no conocen la misión de la empresa, lo que está correcto ya que FASHIONLANA no tiene una declaración de misión, el 32% de empleados dice que si conoce la misión de la empresa, esto se puede dar ya que muchos de los empleados llevan trabajando en la empresa varios años y pueden tener una idea de “Cuál es el negocio”, sin que este esté necesariamente documentado.

## 8. ¿Conoce usted la visión de FASHIONLANA?

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
SI	10	13%
NO	66	87%

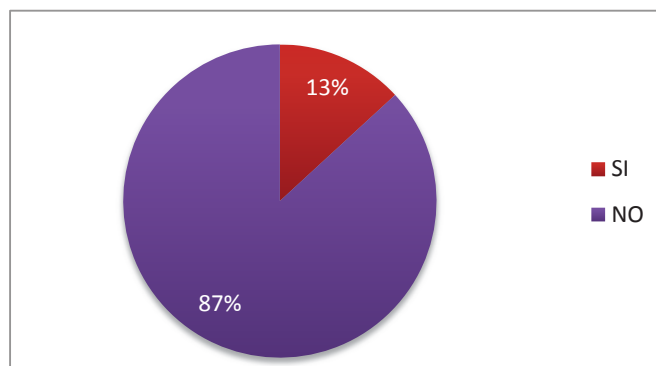


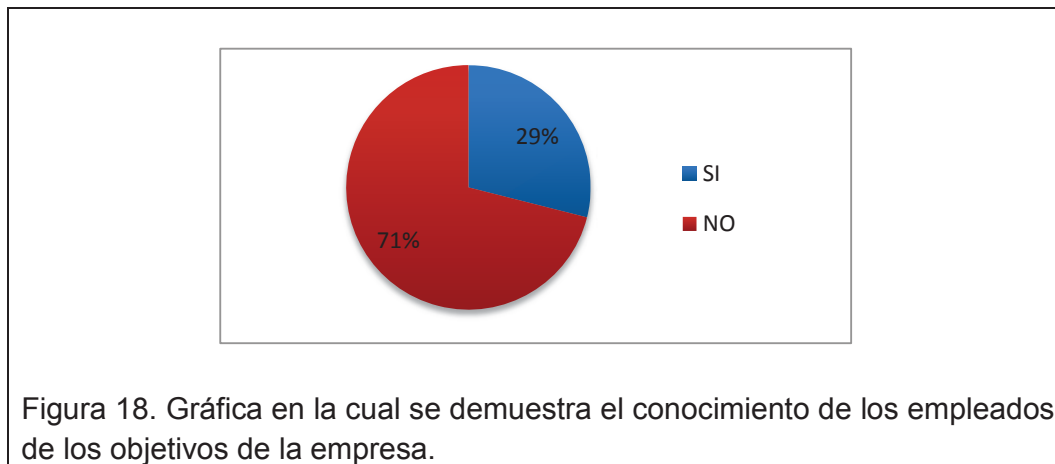
Figura 17. Gráfica en la cual se demuestra el conocimiento de los empleados de la visión de la empresa.

### Conclusión:

El gráfico demuestra que el 87% de los empleados de la fábrica no conoce la visión de la empresa, y el 13% si la conoce. La empresa FASHIONLANA, no tiene una Filosofía corporativa establecida, por lo tanto la misma no cuenta ni con misión, ni visión, objetivos ni valores corporativos declarados; en el caso de la visión, los pocos empleados que dicen sin conocerla, se refieren a que conocen lo que la empresa quiere llegar a ser, pese a que no esté establecido o tienen una idea de lo que este enunciado podría ser.

### 9. ¿Sabe cuáles son los objetivos de la empresa?

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
SI	22	29%
NO	54	71%



#### Conclusión:

El gráfico indica que el 71% de los empleados no conocer los objetivos de la empresa y solo el 29%, si, aunque los mismos no se los ha comunicado ya que no se encuentran formalmente establecidos.

**10. ¿Conoce usted los valores corporativos de FASHIONLANA?**

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
SI	6	8%
NO	70	92%

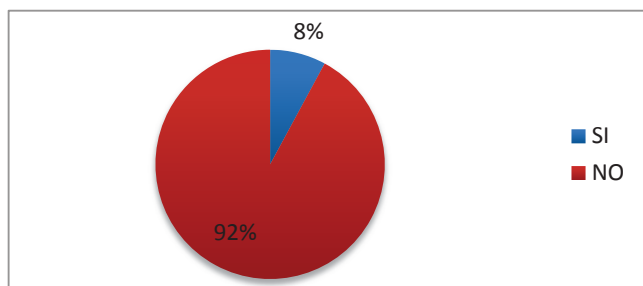


Figura 19. Gráfica en la cual se demuestra el conocimiento de los empleados de los valores corporativos de la empresa.

**Conclusión:**

El gráfico indica que el 92% de los empleados no conocen cuales son los valores corporativos de la empresa; los mismo que no se encuentran constitucionalizados, y el 8% indica que si los conoce, y esto se debe a que el gerente, suele fomentar ciertos valores, aunque los mismos no se encuentren documentados.



**11. ¿Conoce si la empresa tiene un manual de normas para la fábrica?**

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
SI	43	57%
NO	33	43%

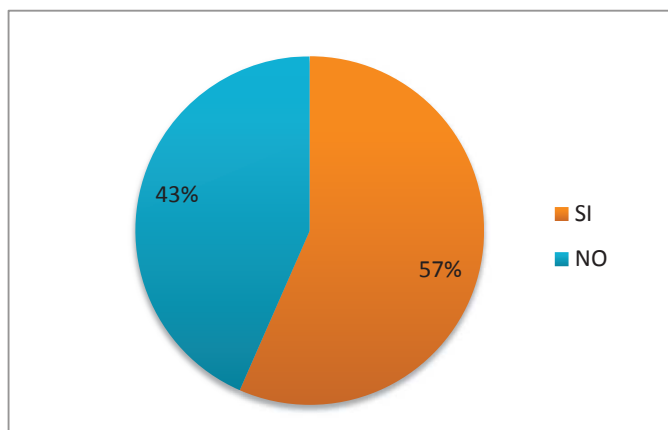


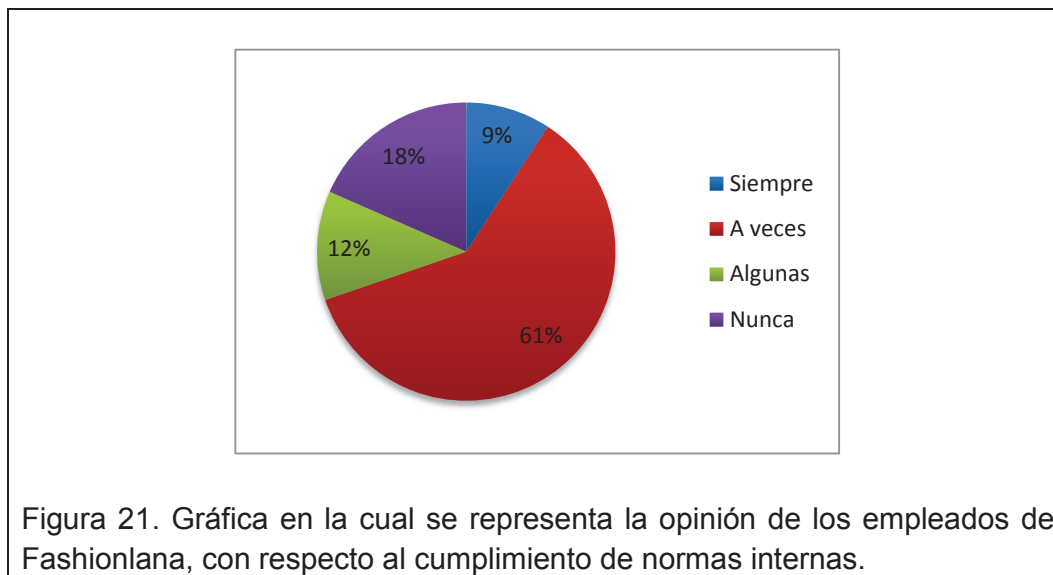
Figura 20. Gráfica en la cual se representa el conocimiento de los empleados del manual de normas de la empresa.

**Conclusión:**

El gráfico indica que el 57% de los empleados si tienen conocimiento del manual de normas de la empresa, y aunque no existe uno saben cuáles son las reglas generales que la empresa mantiene; el 43% de los empleados no conocen si la empresa tiene o no un manual institucional de normas establecido.

## 12. ¿Considera que se cumplen las normas establecidas por la empresa?

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
Siempre	7	9%
A veces	46	61%
Algunas	9	12%
Nunca	14	18%



### Conclusión:

El gráfico muestra, según las encuestas realizadas que el 61% de los empleados considera que solo a veces se cumplen las normas establecidas por la empresa, el 18% que nunca, el 12% que algunas veces y el 9% que siempre se cumplen las normas establecidas por la empresa.

La empresa mantiene ciertos parámetros y reglas las cuales se deben cumplir en el trabajo como horarios, permisos, funciones, responsabilidades, entre otros; sin embargo estas no están documentadas, muchas de las mismas son normas establecidas por los empleados ya que llevan varios años trabajando en la empresa.

**13. Considera que el trabajo en equipo de la empresa es:**

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
Excelente	6	8%
Bueno	48	63%
Regular	19	25%
Malo	3	4%

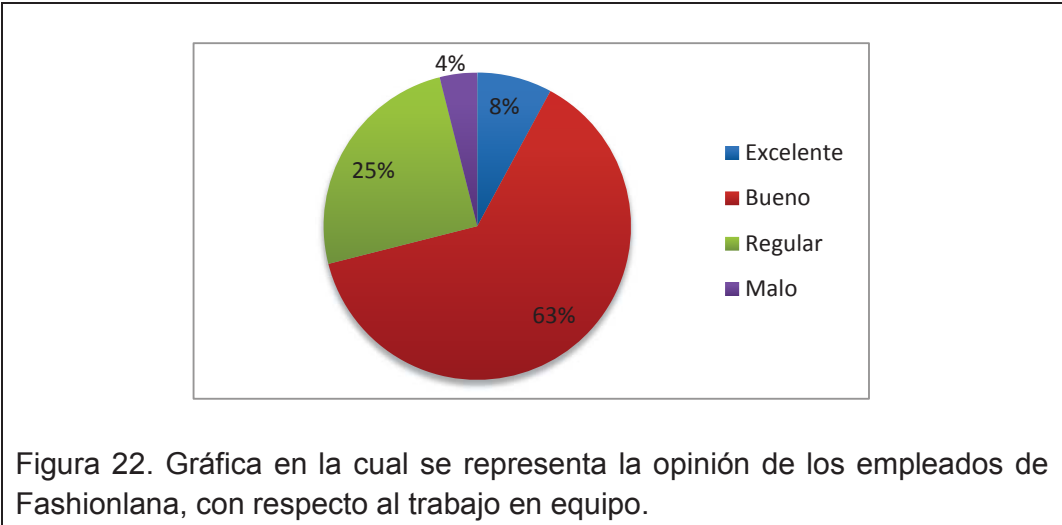


Figura 22. Gráfica en la cual se representa la opinión de los empleados de Fashionlana, con respecto al trabajo en equipo.

**Conclusión:**

Según las encuestas realizadas, el 63% de los empleados considera que el trabajo en equipo de la empresa es bueno, el 25% que es regular, el 8% excelente y el 4% lo considera malo.

En la fábrica es muy importante el trabajo en equipo ya que las prendas se las fabrica por pasos, y cada persona tiene una responsabilidad en cada paso y si el primer paso no está bien, los pasos posteriores no podrán cumplir con su trabajo, por lo tanto, la importancia del trabajo en equipo para que la empresa obtenga los productos con la calidad necesaria para poder comercializarlos.

14. De la siguiente lista, ¿Cuál considera el valor que caracteriza a la empresa?

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
Responsable	28	23%
Puntual	11	9%
Honesta	25	21%
Leal	12	10%
Constante	19	16%
Trabajo en equipo	26	21%

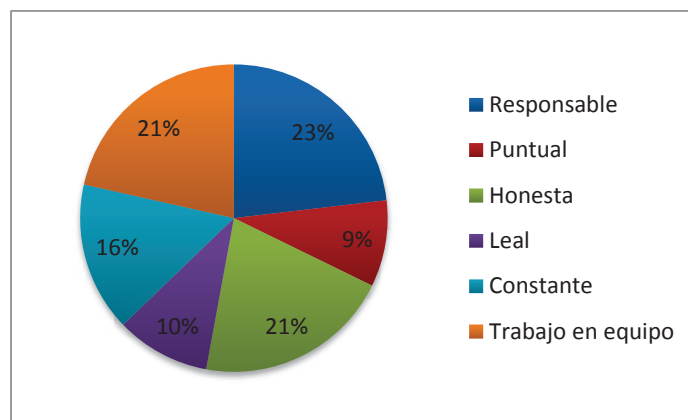


Figura 23. Gráfica en la cual se representa cuáles son los valores que más caracterizan a Fashionlana, según los empleados de la empresa.

### Conclusión:

Según el gráfico, el valor que los empleados creen que más caracteriza a los empleados de la empresa es la responsabilidad con un 23%, seguido por el trabajo en equipo con el 21% y la honestidad con el 21%; el 16% de empleados eligieron la constancia, el 10% la lealtad y el 9% la puntualidad.

La mayoría de empleados consideran que en la empresa se comparten los mismos valores enfatizándose en el trabajo en equipo y la responsabilidad, ya que gracias a estos pueden ofrecer productos de calidad y mantener claros los procesos internos de la empresa.

**15. ¿Cómo se siente usted, dentro de la empresa con relación a los directivos?**

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
Excelente	10	13%
Bien	54	71%
Mal	12	16%



**Conclusión:**

De acuerdo al gráfico, basado en las encuestas realizadas, el 71% de los empleados considera que se siente bien con relación a los directivos, el 16% se sienten mal y el 13% excelente. Se puede concluir que la mayoría de empleados están satisfechos con la relación que se mantiene con la dirección de FASHIONLANA, puesto que estos siempre están pendientes y abiertos a cualquier necesidad de los empleados.

**16. Califique a relación que tiene con sus compañeros de trabajo**

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
Excelente	8	11%
Bueno	47	62%
Regular	20	26%
Malo	1	1%

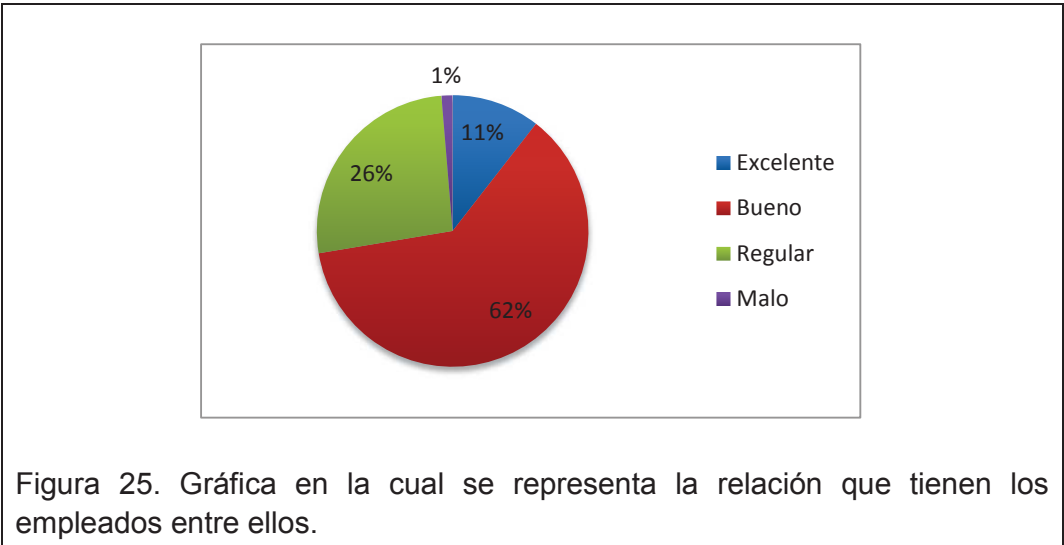


Figura 25. Gráfica en la cual se representa la relación que tienen los empleados entre ellos.

**Conclusión:**

El gráfico indica que el 62% de los empleados de FASHIONLANA considera que tienen una buena relación entre compañeros, el 26% considera que su relación es regular, el 11% excelente y tan solo el 1% califico su relación como mala. En conclusión entre empleados existe una buena relación, y se llevan bien; al ser la mayoría mujeres también comparte muchas cosas en común como ser mamás y esposas; por lo que crea cierta adhesión y compañerismo entre los empleados de la empresa.

**17. ¿Cómo calificaría usted el área de trabajo en FASHIONLANA? (Lugar de trabajo, el espacio)**

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
Muy agradable	9	12%
Agradable	51	67%
Incomodo	15	20%
Feo	1	1%

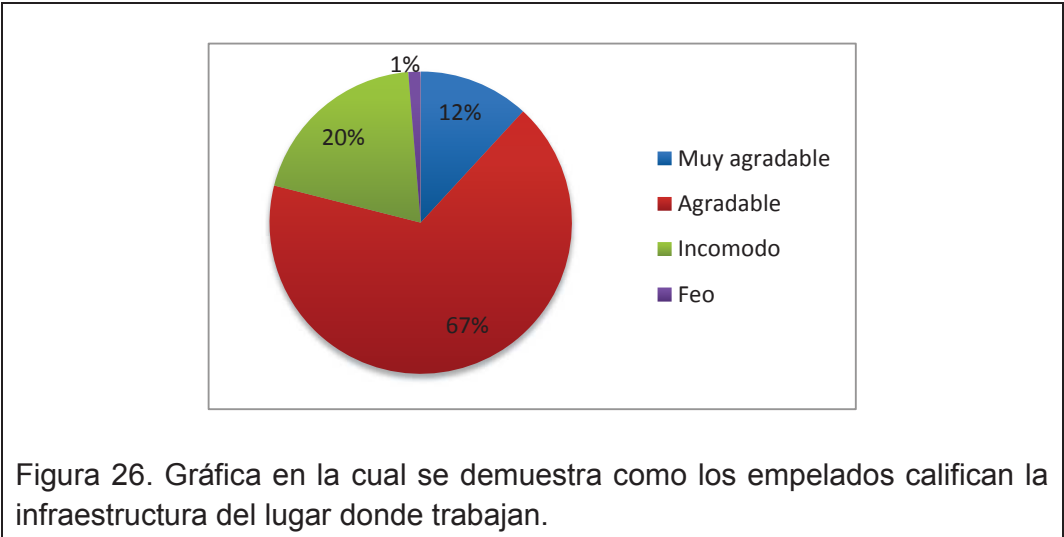


Figura 26. Gráfica en la cual se demuestra como los empelados califican la infraestructura del lugar donde trabajan.

**Conclusión:**

Para los empleados de FASHIONLANA, y como refleja el gráfico, el 67% considera que el espacio físico de la empresa es agradable, el 20% incomodo, el 12% muy agradable y solo el 1% considera que el mismo es feo.

La fábrica tiene un espacio relativamente grande para la cantidad de empleados que trabajan ahí, por lo que el gerente, también desea realizar ciertos cambios para adecuar el lugar a la cantidad de personas las cuales trabajan ahí, y que exista más comodidad para los empleados.

**18. ¿Cuál es la herramienta de comunicación que más utilizan dentro de la empresa para comunicarle los acontecimientos o noticias importantes?**

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
Boca a boca	28	37%
Reuniones	35	46%
Cartelera	13	17%

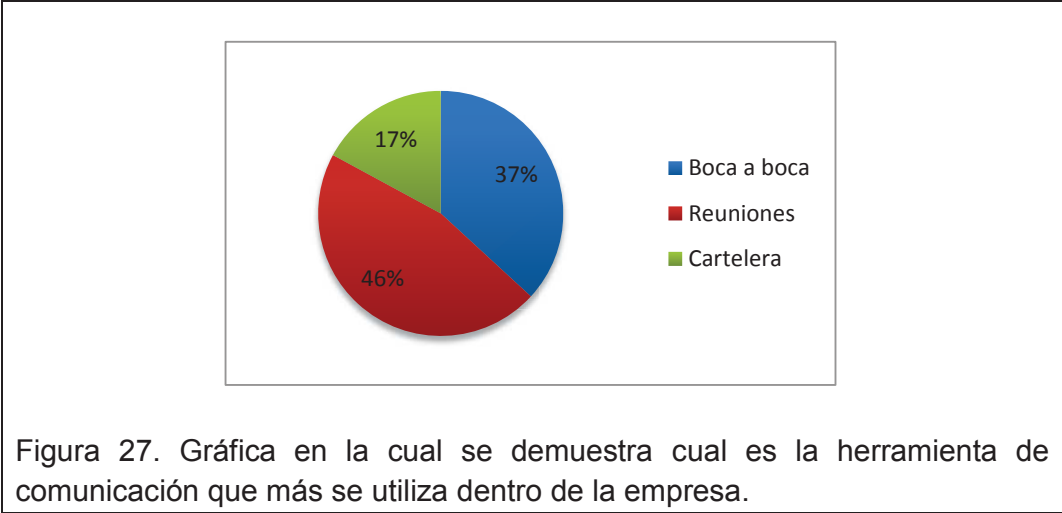


Figura 27. Gráfica en la cual se demuestra cual es la herramienta de comunicación que más se utiliza dentro de la empresa.

**Conclusión:**

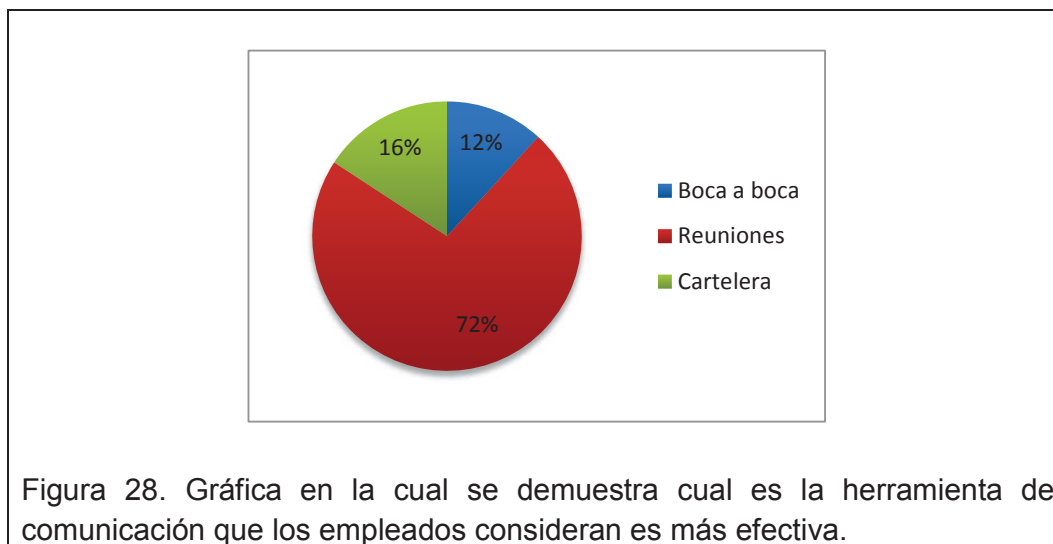
El gráfico muestra que la herramienta de comunicación que mas utilizan en la empresa para comunicar los acontecimientos o noticias importantes son las reuniones con un 46%, seguido por el boca a boca con el37% y la cartelera con un 17%.

Cabe resaltar que estas son las únicas herramientas formales por la cual la empresa comunica a los empleados cualquier novedad o cambio.



**19. De las siguientes herramientas que utilizan, ¿Cuál considera usted es la más efectiva para que se le comuniquen noticias o acontecimientos importantes de la empresa?**

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
Boca a boca	9	12%
Reuniones	55	72%
Cartelera	12	16%



### **Conclusión:**

Según el gráfico el 72% empleados consideran que la mejor herramienta para que les comuniquen las cosas importantes son las reuniones, el 16% por medio de carteleras y el 12% boca a boca.

En conclusión, se puede decir que a los empleados les gusta que se les comunique de una manera más directa, es decir por medio de reuniones, la cartelera también es una buena herramienta para poder tener presente las novedades y que todos los empleados puedan estar pendientes de lo que pasa en la empresa por medio de noticias que llamen la atención de los mismos.

20. ¿Qué herramienta de comunicación cree usted que es el mejor para que la empresa utilice para informarle de las diferentes actividades que realiza?

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
Cartelera	13	17%
Reuniones	61	80%
Circulares	2	3%

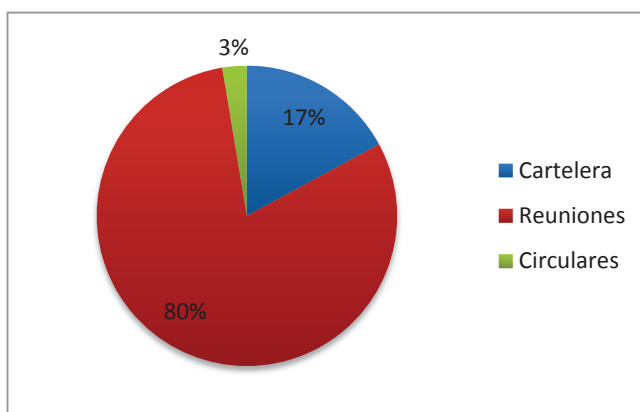


Figura 29. Gráfica en la cual se demuestra cual es la herramienta de comunicación que los empleados consideran que es mejor para que se les informe de las diferentes actividades internas.

### Conclusión:

Para el 80% de empleados la mejor herramienta que la empresa puede tener para comunicarle o informarle son las reuniones, el 17% considera que la cartelera y el 3% por medio de circulares.

Las reuniones y cartelera son herramientas que actualmente la empresa tiene y utiliza, aunque su seguimiento no es el correcto la mayoría de información se la comunica por medio de esas herramientas, o por medio de hojas con comunicados las cuales pegan en diferentes espacios de la fábrica.

**21. Considera usted, ¿Qué la empresa le da toda la información y le comunica todo lo que usted necesita y quiere?**

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
Siempre	10	13%
A veces	39	51%
Algunas	12	16%
Nunca	15	20%



**Conclusión:**

El gráfico muestra que el 51% de los empleados de la empresa considera que solo a veces se le proporciona toda la información que necesita y quiere, el 20% siempre, el 16% algunas y el 13% considera que nunca se le comunica ni brinda la información que requieren o necesitan.

**22. ¿Cómo considera usted que es la comunicación dentro de la empresa entre departamentos?**

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
Muy buena	3	4%
Buena	43	57%
Mala	27	35%
Muy mala	3	4%



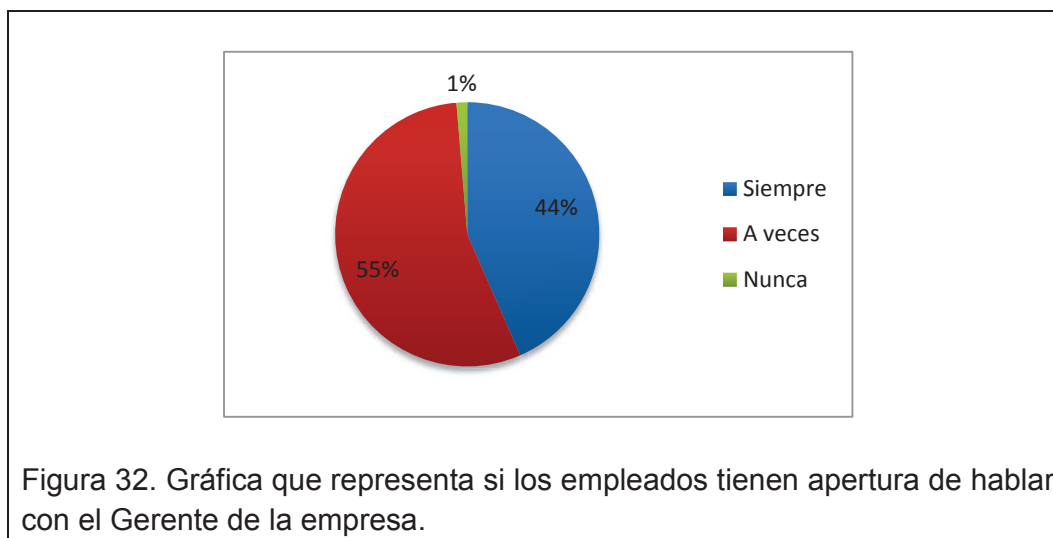
**Conclusión:**

Según el gráfico el 57% de los empleados considera que la comunicación entre departamentos es buena, el 37% cree que es mala y el 4% de los empleados considera que es muy buena y muy mala.

Existen a veces algunos problemas de comunicación entre departamentos, ya que no se informan ciertas veces sobre cambios de modelo por ejemplo y cuando llegan las prendas al siguiente departamento, les toca rearmar la estrategia dependiendo a los cambios realizados posteriores en el momento de que les llega el turno de seguir con la fabricación de sacos y no antes, por lo que muchas veces no cuentan con el material necesario y se pueden llegar a retrasar las ordenes.

23. ¿Si usted tiene que hablar con el gerente de la empresa, este le atiende?

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
Siempre	33	44%
A veces	42	55%
Nunca	1	1%



### Conclusión:

El gráfico demuestra que el 55% de los empleados considera que el gerente de la empresa los atiende a veces, el 44% siempre, y solo el 1% dice que nunca. Cabe recalcar que la gerencia siempre está abierta para escuchar a los empleados que tengan inquietudes y que los jefes de cada aérea no los puedan ayudar.

## 24. ¿Piensa que la información que recibe para realizar su trabajo es?

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
Excelente	7	9%
Suficiente	33	43%
Regular	25	33%
Poco	11	15%
Mala	0	0%

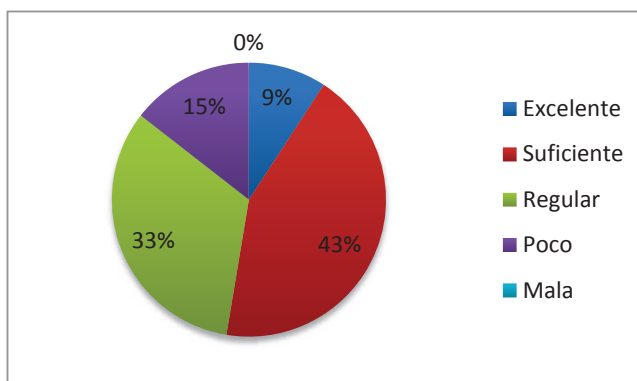


Figura 33. Gráfica que representa la opinión de los empleados con respecto a la información que se les proporciona.

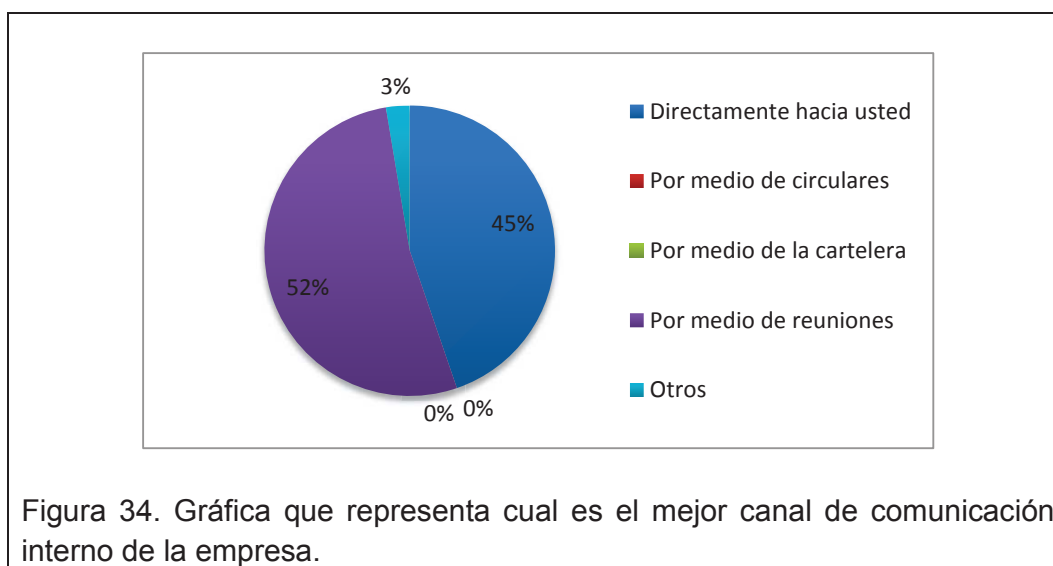
### Conclusión:

El 43% de los empleados piensan que la información que se les brinda para realizar sus actividades y funciones diarias para trabajar es suficiente, el 33% regular, el 15% poca y el 9% piensa que es excelente.

Cabe recalcar que cada empleado tiene una función específica en la fábrica sea este en el departamento administrativo como en la planta, a todos se les da las directrices necesarias para poder trabajar y que realicen su trabajo, aunque siempre es necesario y bueno ampliar, actualizar y refrescar esta información a los empleados.

25. ¿Qué canal, de los que utiliza la empresa para comunicar es el que mejor funciona?

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
Directamente hacia usted	34	45%
Por medio de circulares	0	0%
Por medio de la cartelera	0	0%
Por medio de reuniones	40	52%
Otros	2	3%



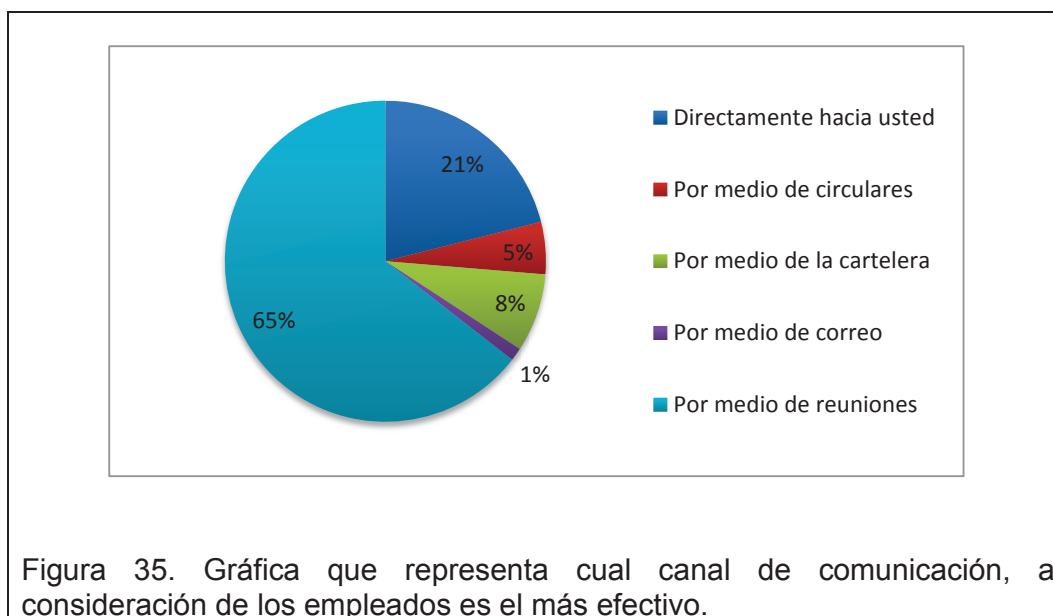
### Conclusión:

En el gráfico se demuestra que el 52% de los empleados consideran que de los canales de comunicación que utiliza la empresa el mejor es por medio de reuniones y el 45% directamente hacia ellos.

Los empleados no consideran a las carteleras y circulares como un buen canal de comunicación, y esto se debe que en la fábrica no han utilizado estos medios de la manera adecuada, no les dan seguimiento u actualizan la información que está en estas.

26. ¿Cuál canal considera usted, qué es el mejor para que la empresa le comunique las noticias o acontecimientos importantes?

Parámetro	Cantidad	Porcentaje
Directamente hacia usted	16	21%
Por medio de circulares	4	5%
Por medio de la cartelera	6	8%
Por medio de correo	1	1%
Por medio de reuniones	49	65%



### Conclusión:

El gráfico muestra que el 65% de los empleados consideran que el mejor canal que podría utilizar la empresa para comunicar las cosas sería a través de reuniones, el 21% directamente hacia ellos, el 8% por medio de las carteleras institucionales el 5% por medio de circulares y el 1% a través de reuniones.

Al ser una empresa con tantos empleados es complicado realizar reuniones con todo el personal, las carteleras o circulares sería un mejor canal para poder comunicar o informar las eventualidades de la empresa, el correo electrónico sería erróneo utilizarlo puesto que en la planta nadie tiene computadoras al ser un trabajo manual.



## Conclusión entrevista:

### IDENTIDAD CORPORATIVA

Tabla 1: Conclusión de la entrevista realizada a Virgilio Dávila, Gerente General de Fashionlana, con relación a la Identidad Corporativa.

Categoría	Subcategoría	Pregunta	Respuesta
<b>1. Atributos permanentes de la identidad</b>	1.1 ¿Qué hace?	1.1.1 ¿A qué se dedica la empresa FASHIONLANA?	FASHIONLANA, es una empresa que se dedica a producir, comercializar e importar prendas de tejido de punto, el principal enfoque de la misma son las importaciones, pese que en el mercado nacional se encuentran en un crecimiento de 3% al 4%. El gerente de la empresa recalca que ha sido un crecimiento bastante amplio en los últimos años y que considera que en el futuro las ventas sigan mejorando a nivel nacional.
		1.1.2 ¿Cómo se encuentra la misma en relación al mercado nacional en ventas?	
		1.1.3 ¿Cómo han sido las ventas de la empresa en estos últimos 5 años?	
	1.2 ¿Quiénes?	1.2.1 ¿Cuál es la historia de FASHIONLANA?	FASHIONLANA, es una empresa familiar, fundada en 1970 por los hermanos Fernando y Virgilio Dávila Pinto. Es una empresa mediana, con un renombre bastante fuerte debido a su trayectoria y productos de calidad. La empresa siempre ha estado preocupada de generar trabajo sobre todo a las personas que viven cerca de la fábrica, ofrecen también en ciertas épocas de año ayuda comunitaria, regalando productos de la empresa a las personas más necesitadas.
		1.2.2 ¿Cómo se define a la empresa?	
		1.2.3 ¿Cómo se vincula FASHIONLANA a la comunidad?	
<b>2. Atributos que definen la estrategia empresarial</b>	2.1 Filosofía Corporativa	2.1.1 ¿Usted considera necesario establecer una misión, visión, valores y objetivos corporativos en la empresa y hacerlos conocer a todos los empleados de la misma y por qué?	El gerente de la empresa si considera que es importante que se establezca una filosofía corporativa, puesto que piensa que es importante que todos los integrantes de la misma sepan a dónde quiere ir la empresa, y ahorita al no tener una filosofía corporativa establecida muchos de los empleados no conocen claramente el giro del negocio de FASHIONLANA.

<b>3. Atributos asociados a la cultura corporativa</b>	3.1 Comportamientos explícitos	3.1.1 ¿La empresa tiene un manual de normas para trabajar dentro de la fábrica?	La empresa no tiene un manual de normas interno, lo que se ha hecho es indicar los parámetros básicos de trabajo, pero se los da una vez cuando ingresan a trabajar por primera vez, por lo tanto los empleados no están en constante actualización de los comportamientos o normas que se deben seguir dentro del trabajo. Por otro lado, el trabajo en equipo es uno de los principales valores que se fomenta a los empleados, ya que el fabricar sacos es un proceso y todos deben hacerlo bien para que el producto tenga la calidad deseada.
		3.1.2 ¿En la empresa, de qué manera fomenta el trabajo en equipo?	
	3.2 Valores compartidos	3.2.1 ¿Qué valores la empresa promueve a sus empleados?	EL respeto es uno de los valores que más se promueve dentro de la empresa, puesto que es un grupo grande de personas las que trabajan en FASHIONLANA, y sin respeto no se puede lograr nada. La honestidad también es un valor clave para que la empresa. El Gerente de FASHIONLANA, tiene muy claro que es importante que los empleados sigan una misma línea de valores para que no existan conflictos internos, y que los empleados logren el desarrollo necesario para cumplir los objetivos de la empresa.
		3.2.2 ¿Qué valores, considera la empresa que son los que más se comparten entre los empleados y directivos de FASHIOLANA?	
	3.3 Creencias	3.1.2 ¿Cómo cree que los empleados se sienten en relación con sus compañeros de trabajo	Entre los empleados de la empresa existen tanto buenas relaciones como malas, muchos de los problemas internos son con las relaciones con las personas administrativas, ya que los empleados de planta siente cierto tipo de recelo, por sueldo, puestos y responsabilidades. Existen varios cambios físicos que se deben realizar dentro de la fábrica, puesto que existe mucho espacio, y no tantos empleados.
		3.1.3 ¿Cómo cree que los empleados se sienten en relación personas administrativas y gerentes?	
3.3.2 ¿Cree usted que es necesario establecer cambios físicos dentro de la empresa?			

## HERRAMIENTAS Y CANALES DE COMUNICACIÓN

Tabla 2: Conclusión de la entrevista realizada a Virgilio Dávila, Gerente General de Fashionlana, con relación a la Identidad Corporativa.

Categoría	Pregunta	Respuesta
1. Herramientas de comunicación	1.1 ¿Cómo comunican a los empleados los acontecimientos o noticias más relevantes de la empresa?	En la empresa las herramientas de comunicación son: boca a boca y algunas veces por medio de la cartelera, la que más se utiliza es boca a boca y con reuniones pero con los encargados de cada departamento para que estos a su vez, comuniquen las novedades al resto de empleados. El gerente considera que la mejor manera de comunicar las cosas es directamente, pero al ser tantos empleados, muchas veces ocurre un "teléfono dañado", ya que la información no les llega tal cual se habló. La información que se les da a los empleados les permite realizar su trabajo de una manera eficiente, pero no ir más allá.
	1.2 ¿Qué se comunica generalmente a los empleados de la empresa?	
	1.3. ¿Cuál es la herramienta de comunicación que más utilizan dentro de la empresa para comunicar los acontecimientos o noticias importantes a los empleados?	
	2.1 ¿Cuál herramienta de comunicación, que la empresa considera que es la mejor para comunicar los acontecimientos o noticias importantes de la fábrica?	
	3.1 ¿A los empleados se les brinda toda la información que necesitan o que buscan dentro del trabajo?	
	3.2 ¿Pueden los empleados realizar todas sus tareas la información que se les proporciona o deben recurrir a otra? ¿Cómo cuál?	
2. Canales de comunicación	2.1 ¿Qué procesos de comunicación se siguen entre departamentos?	Con los jefes departamentales si hay más contacto puesto que se programan reuniones de 6 a 8 veces por año, pero los problemas que existen de comunicación, muchas de las veces son en los procesos internos de fabricación de productos. Los empleados pueden acercarse a conversar con el gerente, ya que él siempre está con las puertas abiertas,
	2.2 ¿Existen problemas de comunicación entre departamentos de la empresa?	
	2.2 ¿Cuál es el proceso para que los empleados se hablen con usted?	
	2.3 ¿Con qué frecuencia los empleados solicitan una reunión con usted?	

¿Qué canal de comunicación es el que más utilizan dentro de la empresa?	pero la mayoría de veces, son problemas personales, mas no laborales, y la única manera que tienen para comunicarse con él es directamente.
2.5 ¿Cuál considera usted que es el mejor y por qué?	

- FASHIONLANA, es una empresa que desde se instituyo en 1970, ha ido creciendo gradualmente, unos años más y otros menos, la empresa se dedica a la importación, fabricación y comercialización de sacos, actualmente tiene un crecimiento del 3% a nivel nacional en ventas.
- Es una empresa familiar mediana, la cual realiza varias actividades para ayudar a los sectores cercanos a la misma, principalmente el poder brindar plazas de trabajo a las personas que vivan por el sector.
- La empresa no cuenta con una Filosofía Corporativa establecida, aunque el gerente considera que es muy importante establecer estos parámetros y hacerlos conocer a los empleados para alcanzar objetivos en común.
- No existe ningún manual de normas establecido en la empresa, sin embargo a los empleados se les da directrices básicas para que puedan realizar su trabajo.
- El gerente considera que existen buenas y malas relaciones internas como en cualquier empresa, la relación más complicada es con el personal administrativo, ya que se cree que hay diferencias abismales entre administración y planta.
- La empresa se comunica directamente con los empleados, muy pocas veces utilizan las carteleras o reuniones, puesto que es un gran número de empleados que trabajan en la empresa.

## 4.2.2 Diagnóstico de la información.

### 4.2.2.1 Filosofía corporativa.

- **Misión:**

En FASHIONLANA CIA Ltda., no tiene una misión establecida, por lo tanto algunos empleados de la misma, no saben cuál es el fin de la empresa, pero tomando en consideración los componentes citados en el capítulo 3, de la misión, esta podría componerse de la siguiente manera:

Tabla 3. Componentes de la misión corporativa de Fashionlana

<b>Componente</b>	<b>FASHIONLANA CIA Ltda.</b>
<b>Clientes</b>	Mujeres de 40 años en adelante y hombres.
<b>Producto</b>	Ropa, pero sobre todo sacos.
<b>Mercado</b>	Textiles, almacenes y exportación de ropa.
<b>Tecnología</b>	Máquinas de coser, planchar, confeccionar,
<b>Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad</b>	La empresa está muy comprometida para seguir dando frutos y cada vez ser mejores y tener más ventas tanto en el exterior como a nivel nacional.
<b>Filosofía</b>	La empresa cree mucho en la honestidad y en trabajar honradamente, buscando ser la mejor.
<b>Concepto que tiene la empresa de sí misma</b>	Tiene ya una trayectoria de 44 años, lo que le da experiencia en el mercado.
<b>Preocupación por su imagen pública</b>	La empresa está comprometida con la sociedad y ayuda a las personas de la comunidad brindando trabajo en la fábrica.
<b>Preocupación por los empleados</b>	Los empleados es el recurso más apreciado de la empresa, pues sin ellos la fábrica no puede producir.

- **Visión:**

FASHIONLANA CIA Ltda., no tiene una visión organizacional, los empleados no conocen lo que la empresa quiere llegar a ser, y solo producen por producir, unas veces más y otras menos, pero existe la necesidad interna de conocer que quiere llegar a ser la empresa para poder motivar a los empleados para alcanzar así una meta que ha sido planteada para poder recoger los beneficios de la misma

- **Valores corporativos:**

En FASHIONLANA CIA Ltda., se puede definir que sus valores corporativos son la honestidad, la responsabilidad, el respeto y puntualidad; y aunque la empresa no tenga una filosofía establecida, tanto los empleados como los administrativos de la misma manejan todo proceso y actividad bajo estos cuatro principios o valores que saben que deben seguirlos por la trayectoria y por cómo se manejan las cosas dentro de la empresa; como por ejemplo en el momento de pagar impuestos o entregar grandes o pequeños pedidos.

- **Objetivos corporativos:**

En FASHIONLANA CIA Ltda., no se tienen establecidos los objetivos empresariales concretamente, se sabe que se quiere aumentar la productividad, mejorar los procesos, aumentar la producción, pero no están detallados ni difundidos a través de los empleados de la empresa; es por ello, que muchos solo trabajan en el día a día sin motivación alguna ya que no saben cuál es la meta que se debe cumplir para alcanzar con el éxito y con lo que la empresa desea.

#### 4.2.2.2 Identidad corporativa:

En FASHIONLANA CIA Ltda., por ejemplo los signos de la identidad corporativa son los siguientes:

Tabla 4. Signos de la identidad Corporativa de Fashionlana

<b>Signo</b>	<b>FASHIONLANA CIA Ltda.</b>
<b>Verbal</b>	La empresa está registrada desde 1970 con el nombre de FASHIONLANA CIA Ltda.
<b>Visual</b>	La empresa tiene su logo con el nombre de la empresa, en un fondo negro con letras blancas que fueron dibujadas.
<b>Cultural</b>	Los empleados se rigen por la puntualidad, la honestidad y respeto y es lo que se trasmite al estar en la empresa.
<b>Objetual</b>	FASHIONLANA CIA Ltda., fabrica sacos 100% ecuatorianos, para mujeres y hombres de 40 años en adelante, tiene un estilo conservador.
<b>Ambiental</b>	Al ser una fábrica todas las máquinas y herramientas son de la misma marca, está ubicado en Tumbaco- El Arenal

#### 4.2.2.3 Características de la cultura corporativa:

En la cultura corporativa de FASHIONLANA CIA Ltda., sus características están aplicadas como explica en siguiente cuadro:

Tabla 5. Características de la Cultura Corporativa de Fashionlana

<b>Característica</b>	<b>FASHIONLANA CIA Ltda.</b>
<b>Autonomía individual</b>	Cada uno de los empleados tiene una responsabilidad muy alta dentro de la empresa, ya que para poder entregar los pedidos con una alta calidad cada paso de fabricación de la ropa tiene que ir de la mano.
<b>Estructura</b>	La empresa tiene un reglamento establecido el cual se debe cumplir y en cada área existe un supervisor el cual está pendiente de cada tarea que se realice.
<b>Apoyo</b>	El gerente de la empresa está siempre dispuesto para escuchar a los empleados, lo cuales saben que cualquier duda o inquietud que no pueda resolver el supervisor o jefe de área pueden acudir a él.
<b>Identidad</b>	Los empleados de la empresa sienten a la misma como su segundo hogar, por lo tanto no existe mucha rotación de personal y existe cariño hacia la empresa.
<b>Desempeño</b>	La empresa no premia a los empleados por las ventas ya que ellos solo hacen el trabajo de fábrica, pero tienen descuentos en las tiendas de FASHIONLANA.
<b>Tolerancia al conflicto</b>	Al tener los empleados la apertura de hablar con el gerente, saben que al llevar sus quejas o conflictos hacia él, de alguna manera se los puede ayudar a sobrellevarlos o eliminarlos.
<b>Tolerancia al riesgo</b>	Al empleado se en FASHIONLANA CIA Ltda., no se le alienta a ser competitivo y agresivo el uno al otro, al contrario es un trabajo en equipo para lograr ropa de buena calidad.



### 4.2.3 Análisis de las herramientas actuales de comunicación.



Figura 36. Cartelera ubicada en la planta de la empresa.

Esta es la única cartelera de la empresa y se encuentra ubicada en la planta de la fábrica. La cartelera está encima de un espejo y se encuentra a lado del baño de mujeres, no le dan la actualización necesaria y está botada, el espacio físico en que se encuentra no es el apropiado.

#### Señalética:



Figura 37. Área de acabado de la fábrica.



Figura 38. Área de administración de FASHIONLANA CIA Ltda.



Figura 39. Señalética de la bodega de la fábrica.



Figura 40. Portería de la empresa.



Figura 41. Letrero almacenamiento de los desechos comunes.



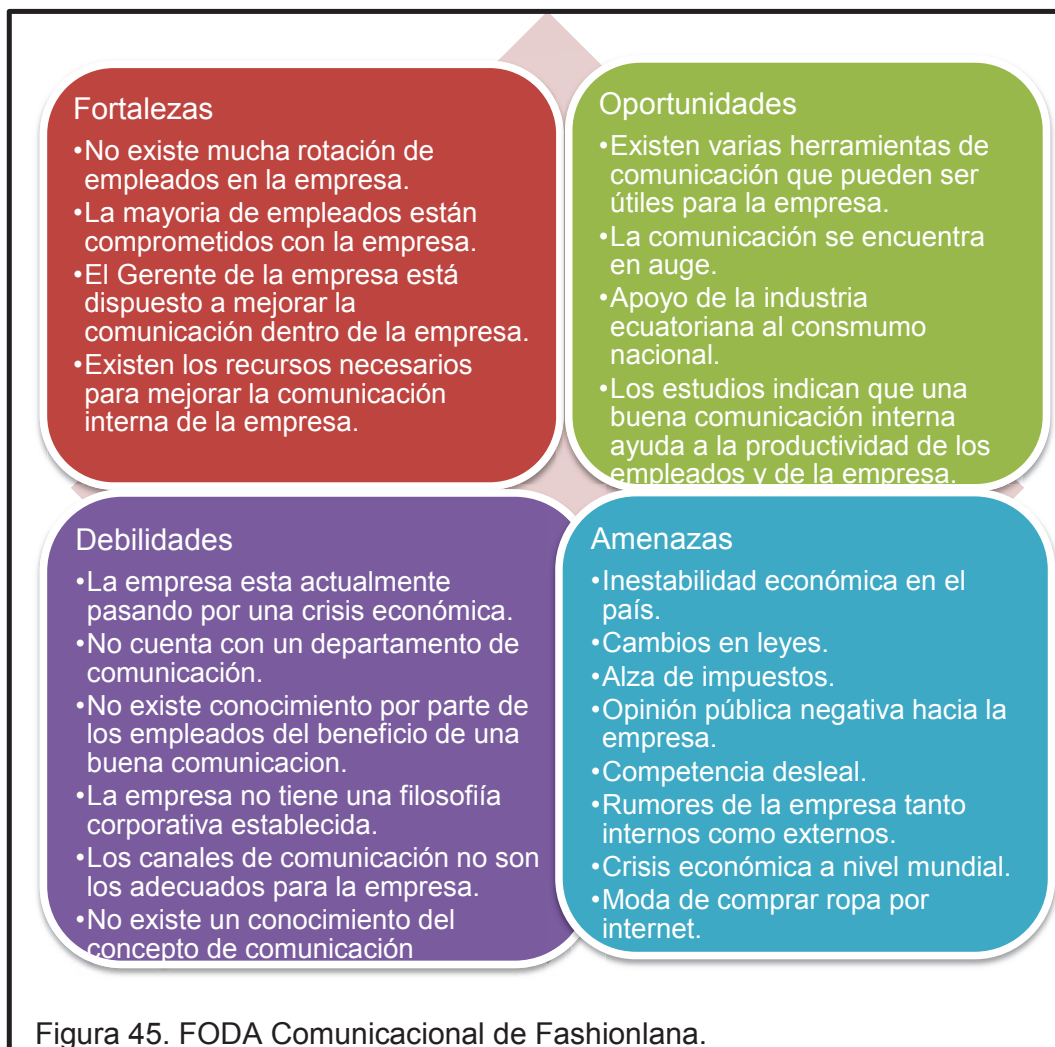


Figura 44. Letrero del baño de mujeres

Las figuras posteriores muestran toda la señalética que tiene la empresa en la fábrica, se observa, no se les ha realizado ningún tipo de mantenimiento o cambio, y no está el logo de la empresa en las mismas, su tamaño es muy pequeño y por la antigüedad no están en un buen estado, las señales no se encuentran ubicadas en un lugar visible para los empleados ni clientes o visitantes a la fábrica. Ningún letrero o señal tiene el mismo formato,



#### 4.2.4 FODA Comunicacional



En la empresa FASHIONLANA CIA Ltda., se pudo identificar que no existen buenos canales ni herramientas de comunicación, la única manera de que las personas de fábrica se comunican o se informan de las novedades o acontecimientos importantes es directamente, aunque existe una cartelera en la planta, la información de esta no es actualizada y no se encuentra ubicada en un lugar apropiado ya que esta encima de un espejo y a lado del baño de mujeres. Existen otros tipos de herramientas y canales de comunicación que pueden permitir a la empresa comunicar todo lo que se desea, también existe el apoyo del gerente para lograr esto, por lo que para FASHIONLANA, sería muy beneficioso el poder integrar a todo el personal a través de la comunicación,

## 5 Capítulo V. Propuesta comunicacional para FASHIONLANA CIA Ltda.

### 5.1 Propuesta de un Plan de Comunicación Interno para FASHIONLANA CIA Ltda.

#### 5.1.1 Matriz Estratégica.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Público	Estrategia
Fortalecer la comunicación interna a partir de la Identidad Corporativa y las Herramientas y Canales de Comunicación.	1. Asesorar en la creación de una Identidad Corporativa para FASHIONLANA	Interno	1.1 Promover la creación de una Filosofía Corporativa para la empresa.
			1.2. Crear un manual de normas para los empleados de la empresa.
			1.3 Apoyar en el trabajo de RRHH para incentivar al personal de la empresa.
			1.4. Realizar campañas de valores con el área de RRHH.
	2. Redefinir herramientas y canales de comunicación internos de la empresa	Interno	2.1 Mejorar las carteleras informativas de la empresa.
			2.2 Implementar un buzón de sugerencias.
			2.2 Establecer una nueva señalética.
			2.3 Crear flyers informativos.
			2.4 Realizar reuniones con el personal de la empresa.
	2.5 Restablecer los canales de comunicación de la empresa.		
	3. Difundir las nuevas herramientas y canales de comunicación internos de la empresa	Interno	3.1 Socializar las nuevas herramientas de comunicación a todos los empleados.

### 5.1.2 Matriz Táctica

<b>Objetivo Específico 1: Asesorar en la creación de una Identidad Corporativa para FASHIONLANA</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>
1.1 Promover la creación de una Filosofía Corporativa para la empresa.	1.1.1 Socializar la información obtenida en esta investigación a directivos y empleados de la empresa	Comunicador Corporativo
	1.1.2 Realizar una reunión con la gerencia y presidencia en la que se expondrán los beneficios de una Filosofía Corporativa establecida.	Comunicador Corporativo
	1.1.3. Asesorar en los mecanismos de recopilación de información de las diferentes opiniones de los empleados sobre la empresa basados la necesidad de una Filosofía Corporativa	Comunicador Corporativo
1.2. Crear un manual de normas para los empleados de la empresa.	1.2.1 Realizar una reunión con la gerencia y la presidencia en la cual se documente cuáles son las normas de trabajo de la empresa.	Comunicador Corporativo y Gerencia.
	1.2.2 Recopilar información de las normas de trabajo dentro de la empresa.	Comunicador Corporativo y empleados.
	1.2.3 Establecer parámetros con los que debe contar el manual de normas.	Comunicador Corporativo y Gerencia.
	1.2.4 Presentar el borrador del manual de normas para la aprobación del mismo.	Comunicador Corporativo.
	1.2.5 Presentar los cambios sugeridos para el manual de normas.	Comunicador Corporativo.
	1.2.6 Difundir el manual a todos los empleados de la empresa.	Comunicador Corporativo y Gerencia.
1.3 Apoyar en el trabajo de RRHH para incentivar al personal de la empresa	1.3.1 Realizar campeonatos deportivos en momentos de receso o almuerzos para todos los empleados.	Recursos Humanos y Comunicador Corporativo.
	1.3.2 Realizar talleres una vez cada dos meses con temas que sugieran los empleados. EJ: cocina, arte, tecnología, etc.	Recursos Humanos y Comunicador Corporativo.
	1.3.3 Realizar la campaña del "Empleados del mes" para incentivar a los empleados.	Recursos Humanos y Comunicador Corporativo.



<b>Objetivo Específico 1: Asesorar en la creación de una Identidad Corporativa para FASHIONLANA</b>		
	1.3.4 Establecer parámetros con la presidencia y gerencia para escoger al mejor empleado del mes.	Recursos Humanos y Comunicador Corporativo.
	1.3.5 Dar a conocer a los empleados la nueva campaña con todos los parámetros de calificación establecidos.	Recursos Humanos y Comunicador Corporativo.
	1.3.6 Tener una vez al mes una reunión con los jefes de cada área para escoger al ganador.	Recursos Humanos y Comunicador Corporativo.
	1.3.7 Colocar la foto del empleado del mes en la placa, y obsequiarle un producto de la empresa.	Recursos Humanos y Comunicador Corporativo.
1.4 .Realizar campañas de valores con el área de RRHH	1.4.1 Realizar una campaña una vez cada 3 meses en la cual se hará la "semana de valores" la que consiste en seleccionar un valor en el que se trabajará toda la semana, con frases, juegos a la hora del almuerzo y se recalcará la importancia de dicho valor a través de diferentes herramientas.	Recursos Humanos y Comunicador Corporativo.

<b>Objetivo Específico 2: Redefinir herramientas y canales de comunicación internos de la empresa</b>		
Estrategia	Acciones	Responsables
2.1 Mejorar las carteleras informativas de la empresa.	2.1.1 Comprar un corcho para cada área de la empresa. (6 en total)	Comunicador Corporativo
	2.1.2 Poner los corchos en todas las áreas de la fábrica y una en la administración y darles contenido editorial a las carteleras.	Comunicador Corporativo
	2.1.3 Actualizar la información de las carteleras quincenalmente con eventos o promociones de la empresa.	Comunicador Corporativo
2.2 Implementar un buzón de sugerencias.	2.2.1 Realizar una reunión con el Gerente y Recursos Humanos para generar un buzón de sugerencias.	Comunicador Corporativo
	2.2.2 Mandar a hacer el buzón de sugerencias en madera.	Comunicador Corporativo
	2.2.3 Colocar el buzón de sugerencias en la entrada de la planta de la empresa.	Comunicador Corporativo

	2.2.4 Dar seguimiento al buzón de sugerencias cada quince días.	Comunicador Corporativo
	2.2.5 Tener una reunión administrativa para conocer las sugerencias o inquietudes depositadas en el buzón.	Comunicador Corporativo y Gerencia.
2.3 Establecer una nueva señalética.	2.3.1 Diseñar nueva señalización para las diferentes áreas de la empresa en la que conste el logo de FASHIONLANA.	Comunicador Corporativo
	2.3.2 Mandar a hacer los nuevos rótulos.	Comunicador Corporativo
	2.3.3 Colocar los nuevos rótulos en los diferentes lugares de la empresa, como la administración y en cada área de la fábrica.	Comunicador Corporativo
2.4 Crear flyers informativos.	2.4.1 Crear un diseño para Flyers en el cual los empleados puedan recibir novedades de la empresa mensualmente.	Comunicador Corporativo
	2.4.2 Entregar los flyers todos cada fin de mes a todos los empleados de la empresa con las novedades de la empresa.	Comunicador Corporativo
2.5 Realizar reuniones con el personal de la empresa.	2.5.1 Organizar reuniones mensuales con los empleados de la empresa, en las que se escucharán las sugerencias de los empleados y se les dará a conocer las noticias de la empresa.	Comunicador Corporativo y Gerencia.
	2.5.2 Seleccionar aleatoriamente 3 personas de cada área para realizar las reuniones o mesas redondas, con el fin de que estos sean los voceros para el resto de sus compañeros.	Comunicador Corporativo y Gerencia.
	2.5.3 Establecer las fechas para las reuniones y convocar a las personas que asistirán a la misma.	Comunicador Corporativo y Gerencia.
	2.5.4 Tener la primera reunión de interacción con el personal.	Comunicador Corporativo y Gerencia.
2.6 Restablecer los canales de comunicación de la empresa.	2.6.1 Establecer a quién deben acudir los empleados en caso de inquietudes y quejas.	Comunicador Corporativo y Gerencia.
	2.6.2 Realizar plantillas para que los empleados puedan realizar sus quejas o inquietudes formalmente y de manera escrita.	Comunicador Corporativo y Gerencia.
	2.6.3 Poner un teléfono en cada área con el fin de que se pueda contactar directamente con la persona que se necesite.	Comunicador Corporativo y Gerencia.

<b>Objetivo Específico 3: Difundir las nuevas herramientas y canales de comunicación internos de la empresa</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>
3.1 Socializar las nuevas herramientas de comunicación a todos los empleados.	3.1.1 Realizar una conferencia con todos los empleados de la empresa en la que se dé a conocer la implementación y funcionamiento de todas las herramientas y canales de comunicación implementados.	Comunicador Corporativo y Gerencia.
	3.1.2 Dar seguimiento a las herramientas y canales de comunicación implementados.	Comunicador Corporativo y Gerencia.
	3.1.3 Evaluar las herramientas y canales de comunicación implementados.	Comunicador Corporativo y Gerencia.

### 5.1.3 Matriz de evaluación

OBJETIVOS ESPECÍFICO	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	ACCIONES	INSTRUMENTO	INDICADOR
1. Asesorar en la creación de una Identidad Corporativa para FASHIONLANA	Cambio de Actitud	Intermedio	1.1.1 Socializar la información obtenida en esta investigación a directivos y empleados de la empresa	Resultados de la investigación	Presentación de resultados de la empresa/ Realidad de la empresa
		Básico	1.1.2 Realizar una reunión con la gerencia y presidencia en la que se expondrán los beneficios de una Filosofía Corporativa establecida.	Lista de asistentes	Acogida de lo expuesto.
		Intermedio	1.1.3. Asesorar en los mecanismos de recopilación de información de las diferentes opiniones de los empleados sobre la empresa basados la necesidad de una Filosofía Corporativa	Mecanismos de Recopilación de información	Presentación de mecanismos de Investigación/ Mecanismos seleccionados.
		Básico	1.2.1 Realizar una reunión con la gerencia y la presidencia en la cual se documente cuáles son las normas de trabajo de la empresa.	Lista de Asistentes	Documentación de las normas de trabajo.
		Básico	1.2.2 Recopilar información de las normas de trabajo dentro de la empresa.	Normas de trabajo	Información obtenida del personal
		Intermedio	1.2.3 Establecer parámetros con los que debe contar el manual de normas.	Normas de trabajo	Información del persona y documentación de las normas.

		Básico	1.2.4 Presentar el borrador del manual de normas para la aprobación del mismo.	Borrador del manual	Borrador del manual/ Lo requerido.
		Básico	1.2.5 Presentar los cambios sugeridos para el manual de normas.	Borrador del manual	Borrador del manual/ Lo requerido.
		Intermedio	1.2.6 Difundir el manual a todos los empleados de la empresa.	Manual de Normas	Manuales repartidos/ manuales emitidos
		Básico	1.3.1 Realizar campeonatos deportivos en momentos de receso o almuerzos para todos los empleados.	Campeonato deportivo	#participantes/Total de empleados
		Básico	1.3.2 Realizar talleres una vez cada dos meses con temas que sugieran los empleados. EJ: cocina, arte, tecnología, etc.	Taller	#participantes/Total de empleados
		Básico	1.3.3 Realizar la campaña del "Empleados del mes" para incentivar a los empleados.	Campaña	# de empleados/productividad
		Básico	1.3.4 Establecer parámetros con la presidencia y gerencia para escoger al mejor empleado del mes.	Campaña	# de empleados/productividad
		Intermedio	1.3.5 Dar a conocer a los empleados la nueva campaña con todos los parámetros de calificación establecidos.	Canales y Herramientas de Comunicación	# de interesados/#total de empleados

		Básico	1.3.6 Tener una vez al mes una reunión con los jefes de cada área para escoger al ganador.	Documentos de seguimiento al personal	Ganador/total de empleados.
		Básico	1.3.7 Colocar la foto del empleado del mes en la placa, y obsequiarle un producto de la empresa.	Placa	Placa
		Intermedio	1.4.1 Realizar una campaña una vez cada 3 meses en la cual se hará la "semana de valores" la que consiste en seleccionar un valor en el que se trabajará toda la semana, con frases, juegos a la hora del almuerzo y se recalcará la importancia de dicho valor a través de diferentes herramientas.	Campaña	# de socializados/ # total de empleados.
2. Redefinir herramientas y canales de comunicación internos de la empresa	Informativo	Básico	2.1.1 Comprar un corcho para cada área de la empresa. (6 en total)	Corcho	Cantidad de corchos.
		Básico	2.1.2 Poner los corchos en todas las áreas de la fábrica y una en la administración y darles contenido editorial a las carteleras.	Corcho	Cantidad de corchos colocados/ cantidad de corchos comprados.
		Básico	2.1.3 Actualizar la información de las carteleras quincenalmente con eventos o promociones de la empresa.	Información reciente	Periodos de actualización de la cartelera.
		Básico	2.2.1 Realizar una reunión con el Gerente y Recursos Humanos para generar un buzón de sugerencias.	Lista de asistentes	Generación del buzón

		Básico	2.2.2 Mandar a hacer el buzón de sugerencias en madera.	Buzón	Buzón entregado.
		Básico	2.2.3 Colocar el buzón de sugerencias en la entrada de la planta de la empresa.	Buzón	Buzón de Sugerencias
		Básico	2.2.4 Dar seguimiento al buzón de sugerencias cada quince días.	Buzón	Cantidad de sugerencias/ # total de empleados.
		Básico	2.2.5 Tener una reunión administrativa para conocer las sugerencias o inquietudes depositadas en el buzón.	Sugerencias depositadas	Sugerencias consideradas / total de sugerencias depositadas
		Intermedio	2.3.1 Diseñar nueva señalización para las diferentes áreas de la empresa en la que conste el logo de FASHIONLANA.	Rótulos	Diseño de rótulos.
		Básico	2.3.2 Mandar a hacer los nuevos rótulos.	Rótulos	Cantidad de Rótulos
		Básico	2.3.3 Colocar los nuevos rótulos en los diferentes lugares de la empresa, como la administración y en cada área de la fábrica.	Rótulos	Rótulos colocados/ total de Rótulos / total de áreas.
		Básico	2.4.1 Crear un diseño para Flyers en el cual los empleados puedan recibir novedades de la empresa mensualmente.	Flyers	Diseño de flyers.

		Básico	2.4.2 Entregar los flyers todos cada fin de mes a todos los empleados de la empresa con las novedades de la empresa.	Flyers	Cantidad de flyers entregados/ total de empleados.
		Básico	2.5.1 Organizar reuniones mensuales con los empleados de la empresa, en las que se escucharán las sugerencias de los empleados y se les dará a conocer las noticias de la empresa.	Lista de asistentes	Sugerencias consideradas / total de sugerencias.
		Básico	2.5.2 Seleccionar aleatoriamente 3 personas de cada área para realizar las reuniones o mesas redondas, con el fin de que estos sean los voceros para el resto de sus compañeros.	Lista de asistentes	Empleados seleccionados/ total de empleados.
		Básico	2.5.3 Establecer las fechas para las reuniones y convocar a las personas que asistirán a la misma.	Lista de asistentes	Fechas para las reuniones.
		Básico	2.5.4 Tener la primera reunión de interacción con el personal.	Lista de asistentes	Temas resueltos / total de temas tratados.
		Intermedio	2.6.1 Establecer a quién deben acudir los empleados en caso de inquietudes y quejas.	Normas de trabajo	Nuevas normas / actuales normas.



		Básico	2.6.2 Realizar plantillas para que los empleados puedan realizar sus quejas o inquietudes formalmente y de manera escrita.	Plantillas	Plantillas de sugerencias.
		Básico	2.6.3 Poner un teléfono en cada área con el fin de que se pueda contactar directamente con la persona que se necesite.	Teléfono	Cantidad de teléfonos / cantidad de áreas.
3. Difundir las nuevas herramientas y canales de comunicación internos de la empresa	Informativo	Intermedio	3.1.1 Realizar una conferencia con todos los empleados de la empresa en la que se dé a conocer la implementación y funcionamiento de todas las herramientas y canales de comunicación implementados.	Lista de Asistentes	# De participantes/ # total de empleados.
		Intermedio	3.1.2 Dar seguimiento a las herramientas y canales de comunicación implementados.	Herramientas y canales de Comunicación	Canales y herramientas de Comunicación implementados.
		Intermedio	3.1.3 Evaluar las herramientas y canales de comunicación implementados.	Herramientas y canales de Comunicación	Recopilación de opiniones de los canales y herramientas implementados

### 5.1.4 Cronograma

Actividad	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.1.1 Socializar la información obtenida en esta investigación a directivos y empleados de la empresa	■	■																																						
1.1.2 Realizar una reunión con la gerencia y presidencia en la que se expondrán los beneficios de una Filosofía Corporativa establecida.				■																																				
1.1.3. Asesorar en los mecanismos de recopilación de información de las diferentes opiniones de los empleados sobre la empresa basados la necesidad de una Filosofía Corporativa				■	■	■																																		
1.2.1 Realizar una reunión con la gerencia y la presidencia en la cual se documente cuáles son las normas de trabajo de la empresa.											■																													
1.2.2 Recopilar información de las normas de trabajo dentro de la empresa.											■																													
1.2.3 Establecer parámetros con los que debe contar el manual de normas.											■																													
1.2.4 Presentar el borrador del manual de normas para la aprobación del mismo.											■																													
1.2.5 Presentar los cambios sugeridos para el manual de normas.											■																													
1.2.6 Difundir el manual a todos los empleados de la empresa.															■																									









### 5.1.5 Presupuesto.

Acciones	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total USD	Observaciones
Socializar la información obtenida en esta investigación a directivos y empleados de la empresa	0	\$0.00	\$0.00	
Realizar una reunión con la gerencia y presidencia en la que se expondrán los beneficios de una Filosofía Corporativa establecida.	4	\$2.00	\$8.00	Café, agua, te y galletas.
Asesorar en los mecanismos de recopilación de información de las diferentes opiniones de los empleados sobre la empresa basados la necesidad de una Filosofía Corporativa	4	\$2.00	\$8.00	Café, agua, te y galletas.
Realizar una reunión con la gerencia y la presidencia en la cual se documente cuáles son las normas de trabajo de la empresa.	4	\$2.00	\$8.00	Café, agua, te y galletas.
Recopilar información de las normas de trabajo dentro de la empresa.			\$0.00	
Establecer parámetros con los que debe contar el manual de normas.			\$0.00	
Presentar el borrador del manual de normas para la aprobación del mismo.	50	\$0.03	\$1.50	Copias hojas borrador
Presentar los cambios sugeridos para el manual de normas.	50	\$0.03	\$1.50	copias manual
Difundir el manual a todos los empleados de la empresa.	150	\$2.00	\$300.00	Impresión del manual
Realizar campeonatos deportivos en momentos de receso o almuerzos para todos los empleados.	3	\$10.00	\$30.00	Balones
Realizar talleres una vez cada dos meses con temas que sugieran los empleados. EJ: cocina, arte, tecnología ,etc.	3	\$25.00	\$75.00	Honorarios profesora taller
Realizar la campaña del "Empleados del mes" para incentivar a los empleados.			\$0.00	
Establecer parámetros con la presidencia y gerencia para escoger al mejor empleado del mes.	4	\$2.00	\$8.00	Café, agua, te y galletas.
Dar a conocer a los empleados la nueva campaña con todos los parámetros de calificación establecidos.			\$0.00	
Tener una vez al mes una reunión con los jefes de cada área para escoger al ganador.	4	\$2.00	\$8.00	Café, agua, te y galletas.
Colocar la foto del empleado del mes en la placa, y obsequiarle un producto de la empresa.			\$0.00	

Realizar una campaña una vez cada 3 meses en la cual se hará la "semana de valores" la que consiste en seleccionar un valor en el que se trabajará toda la semana, con frases, juegos a la hora del almuerzo y se recalcará la importancia de dicho valor a través de diferentes herramientas.		\$50.00	\$50.00	Diferente material para las campañas.
Comprar un corcho para cada área de la empresa. (6 en total)	6	\$54.19	\$325.14	
Poner los corchos en todas las áreas de la fábrica y una en la administración y darles contenido editorial a las carteleras.			\$0.00	
Actualizar la información de las carteleras quincenalmente con eventos o promociones de la empresa.			\$0.00	
Realizar una reunión con el Gerente y Recursos Humanos para generar un buzón de sugerencias.	4	\$2.00	\$8.00	Café, agua, te y galletas.
Mandar a hacer el buzón de sugerencias en madera.	1	\$200.00	\$200.00	
Colocar el buzón de sugerencias en la entrada de la planta de la empresa.			\$0.00	
Dar seguimiento al buzón de sugerencias cada quince días.			\$0.00	
Tener una reunión administrativa para conocer las sugerencias o inquietudes depositadas en el buzón.	4	\$2.00	\$8.00	Café, agua, te y galletas.
Diseñar nueva señalización para las diferentes áreas de la empresa en la que conste el logo de FASHIONLANA.			\$0.00	
Mandar a hacer los nuevos rótulos.	6	\$5.80	\$34.80	
Colocar los nuevos rótulos en los diferentes lugares de la empresa, como la administración y en cada área de la fábrica.			\$0.00	
Crear un diseño para Flyers en el cual los empleados puedan recibir novedades de la empresa mensualmente.	100	\$0.80	\$80.00	Diseño e impresión.
Entregar los flyers todos cada fin de mes a todos los empleados de la empresa con las novedades de la empresa.			\$0.00	
Organizar reuniones mensuales con los empleados de la empresa, en las que se escucharán las sugerencias de los empleados y se les dará a conocer las noticias de la empresa.	4	\$2.00	\$8.00	Café, agua, te y galletas.



Seleccionar aleatoriamente 3 personas de cada área para realizar las reuniones o mesas redondas, con el fin de que estos sean los voceros para el resto de sus compañeros.			\$0.00	
Establecer las fechas para las reuniones y convocar a las personas que asistirán a la misma.			\$0.00	
Tener la primera reunión de interacción con el personal.	20	\$2.00	\$40.00	Café, agua, te y galletas.
Establecer a quién deben acudir los empleados en caso de inquietudes y quejas.			\$0.00	
Realizar plantillas para que los empleados puedan realizar sus quejas o inquietudes formalmente y de manera escrita.	100	\$0.03	\$3.00	Material(hoja se impresión)
Poner un teléfono en cada área con el fin de que se pueda contactar directamente con la persona que se necesite.	4	\$30.00	\$120.00	
Realizar una conferencia con todos los empleados de la empresa en la que se dé a conocer la implementación y funcionamiento de todas las herramientas y canales de comunicación implementados.			\$0.00	
Dar seguimiento a las herramientas y canales de comunicación implementados.			\$0.00	
Evaluar las herramientas y canales de comunicación implementados.		\$50.00	\$50.00	
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$1,374.94</b>	
<b>5% IMPREVISTOS</b>			<b>\$68.75</b>	
<b>PRESUPUESTO TOTAL (USD)</b>			<b>\$1,443.69</b>	

## 5.2 Aplicación de las acciones comunicacionales.

- Empleado del mes



- Premio al mejor empleado del mes



- **Banner de la Semana de Valores**



- Carteleras



Figura 49. Modelo de las carteleras, las cuales se ubicarán en diferentes áreas de la empresa.

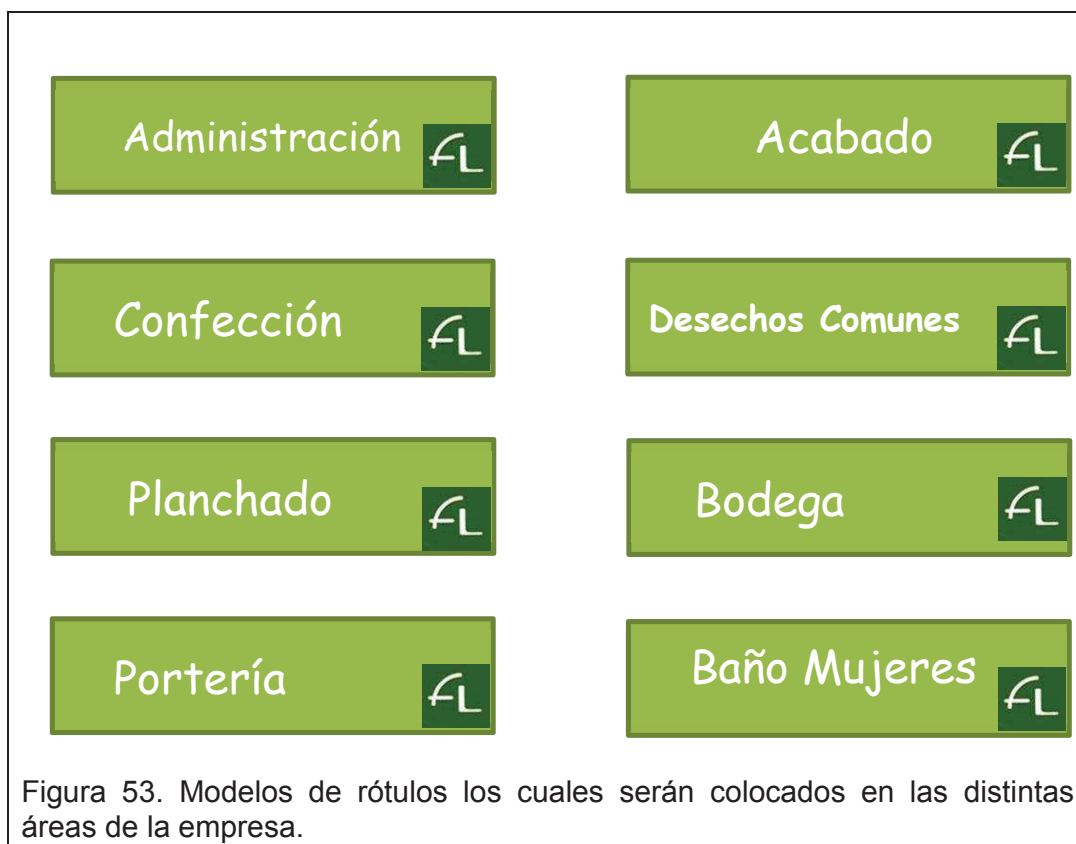
- Buzón de sugerencias





Figura 52. Buzón de sugerencias que será colocado en la empresa. (Imagen 3D)

- Señalética (Rótulos)



- Montaje de los rótulos ubicados



Figura 54. Montaje del rótulo de la Administración colocado en la puerta de las oficinas,



- Plantillas quejas formales



El formulario de queja formal de Fashionlana está diseñado con un encabezado que incluye el logo de la marca y el lema "El sweater ecuatoriano más vendido en el exterior". Debajo del logo, se encuentra un espacio designado para "Ciudad y Fecha". En la parte inferior del formulario, se detallan la dirección (Tumbaco - El Arenal, Río San Pedro E7-267 y Calle E7E) y los teléfonos de contacto (09332 2044 025, 09332 2044 062, 09332 2044 007) para QUITO - ECUADOR. Un logo circular con las letras "FL" se ubica en la esquina inferior derecha del formulario.

**fashionlana**  
El sweater ecuatoriano más vendido en el exterior

Ciudad y Fecha

Dirección: Tumbaco - El Arenal, Río San Pedro E7-267 y Calle E7E  
Teléfonos: 09332 2044 025 - 09332 2044 062 - 09332 2044 007  
QUITO - ECUADOR

Figura 55. Plantillas las cuales se utilizarán para las quejas de los empelados.

- Tríptico (Flyers)



Figura 56. Modelo de trípticos, los cuales se repartirán a los empleados.

## **6 Conclusiones y Recomendaciones.**

### **6.1 Conclusiones.**

- Es necesario para la empresa FASHIONLANA CIA Ltda., una implementación y mejora de los canales y herramientas de comunicación, para poder informar a los empleados lo que pasa en la fábrica y que estos se sientan más incluidos.
- La empresa carece de una buena comunicación interna, ya que no se le ha dado la importancia que esta tiene, es por eso que las quejas e inquietudes de los empleados no son absueltas el 100%.
- Los empleados sienten la necesidad de ser informados y quieren ser tomados en cuenta ya que estos sienten que la empresa es su segundo hogar y quieren estar informados de todo lo que sucede.
- Recursos humanos tiene que poner más empeño en motivar y crear un mejor clima laboral para que la productividad de la empresa mejore y sea más eficaz y eficiente en todos los procesos.
- Aunque la rotación del personal no es mucha, los empleados no se sienten motivados para trabajar y sienten que la empresa no está siendo muy productiva.
- No existe capacitaciones o incentivos para los empleados dentro de FASHIONLANA CIA Ltda., por lo que los empleados no ponen el 100% de sí en el día a día en el trabajo.
- Al ser un trabajo muy monótono, no existe un espacio en que los empleados puedan distraerse para continuar con su trabajo.
- No existe una identidad visual establecida y la señalética de la empresa se encuentra descuidada y no es mantenida.
- FASHIONLANA CIA Ltda., no tiene una filosofía corporativa establecida pese a los años de experiencia que está tiene, por lo tanto no tiene objetivos, misión, visión ni valores corporativos establecidos lo cual hace que la empresa no siga una línea en común.

## 6.2 Recomendaciones.

- Es muy importante que la empresa establezca un lineamiento a través de una filosofía corporativa, y que esta sea difundida de una manera en que todos los empleados conozcan de lo que la empresa anhela, busca y como está se direcciona.
- Para FASHIONLANA CIA Ltda., es vital tener a los empleados motivados y capacitados en cada una de sus áreas por ser ellos el motor de la empresa; hacer que se sientan incluidos y tomados en cuenta, creando así un mejor clima laboral y fortalecer la cultura corporativa.
- Es necesario que FASHIONLANA CIA Ltda., recompense a los empleados por el buen desempeño, para que se motiven y traten de mejorar tanto individual como grupalmente o por áreas, para poder mejorar la productividad e incentivarlos a que trabajen de una mejor manera.
- Es fundamental para la empresa el mejorar sus herramientas y canales de comunicación internos, para informar a los empleados de todo lo que la empresa está o haya realizado, tomar en cuenta sus sugerencias para que se sientan incluidos y escuchados.
- Se deben implementar estrategias de integración y sentido de pertenencia para crear un lazo de la empresa con el empleado, para lograr una fidelización con la empresa.

## REFERENCIAS

- Ardila, M. y Vargas A (Diciembre 2011). *Importancia del desarrollo de los individuos y su incidencia en el comportamiento organizacional*. Revista CIFE 20, 172.
- Bosovsky Guillermo (2005). *Master Dircom. Investigación estratégica y auditoría de imagen global*. La Paz, Bolivia. Grupo Editorial Design. P 24
- Campbell y Yeung (2008). En David, Fred R. (Eds.). *Conceptos de administración estratégica*. México. Pearson Educación, decimoprimer edición. P 61
- Capriotti, Paúl (diciembre, 1998). *La comunicación interna. Reporte C&D- Capacitación y desarrollo* N. 13. Argentina. P. 5-7
- Capriotti, Paúl (1998). *La comunicación interna*. Recuperado el 21 de abril de 2013 de [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)
- Capriotti, Paúl (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, Barcelona
- Chiavenato, Idalberto (noviembre 1999). *Administración de recursos humanos*. Editorial Mc Graw Hill. P 8
- Chiavenato, Idalberto (noviembre 1999). *Administración de recursos humanos*. Editorial Mc Graw Hill. P 8
- Costa Joan (2002). *La comunicación es más fuerte que la acción*. La paz: Grupo Editorial Design
- Costa Joan (2005). *Master en DirCom*. La Paz, Bolivia: Grupo Editorial Design.
- Costa, J. (1999). *Comunicación Corporativa y revolución en los servicios*. En Rey Lennon, F. y Bartoli, J. (2008). (Eds.). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. (1ra Ed). (pp. 86-87). Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.

- Costa, Joan. (1993). *Identidad Corporativa*. Distrito Federal de México, México: Editorial Trilla, S.A., P. 141
- David, Fred R (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México. Pearson Educación, decimoprimer edición.
- Datos&Datos Cia Ltda. *Censos y encuestas*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2014 de [http://datosydatos.net/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11&Itemid=9](http://datosydatos.net/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=9). Colombia
- Diccionario de la real Academia de la lengua (2010). Recuperado el 16 de mayo de 2014 de <http://www.rae.es/> . España
- Duval, Israle (2013). *Misión, visión y valores: conceptos fundamentales para el buen desarrollo de una empresa*. Recuperado el 29 de enero de 2014 de <http://www.marketingcomunidad.com/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa#.UumTYxB5PyQ>
- Egas, G. (2010). Diapositivas tomadas en clase de Procesos de la Comunicación en la Universidad de las Américas.
- Fuentes Sandra I. (2005). *Master Dircom. El mapa integral de la comunicación*. La Paz, Bolivia. Grupo Editorial Design.
- Hernández Sampieri, R. (1997). *Metodología de la investigación*. Mexico. Mc Graw Hill.
- Hurtado, J (2008). *Metodología de la investigación, una comprensión holística*. Caracas, Venezuela. Ediciones Quirón.
- Hurst Benice (1991). *The handbook of communication skills*. Kogan Page
- King y Cleland (2008). En David, Fred R. (Eds.). *Conceptos de administración estratégica*. México. Pearson Educación, decimoprimer edición. P 62

- Kreps Bernard (1990). En Morales Francisca. (Eds.). *Dirección de comunicación empresarial e institucional. Comunicación interna*. Ediciones Gestión 200. P 231.
- Marín Lucas (1997). En Morales Francisca (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional. Comunicación interna*. Ediciones Gestión 200. P 227.
- Mejía, Carlos A (Abril 2004). *Los valores corporativos*. Colombia. Recuperado el 29 de enero de 2014 de <http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>. P. 1
- Mejía, Carlos A (Abril 2004). *Los valores corporativos*. Colombia. Recuperado el 29 de enero de 2014 de <http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>. P. 2
- Miró Roig, Josep (s.f. pp.10). *La Comunicación efectiva: herramientas para mejorar la comunicación*. Recuperado el 29 de enero de 2014 de <http://www.bubok.es/libros/199415/LA-COMUNICACION-EFECTIVA-Herramientas-para-mejorar-la-comunicacion>
- Monteverde, M. (2010). Diapositivas tomadas en clase de Públicos Internos en la Universidad de las Américas.
- Morales Francisca (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional. Comunicación interna*. Ediciones Gestión 200. P 226.
- Morales Francisca (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional. Comunicación interna*. Ediciones Gestión 200. P 227.
- Morales Olivia (2005). *Master Dircom. El verdadero valor de la comunicación*. La Paz, Bolivia. Grupo Editorial Design. P 108.
- Puyol, E (2001). *La comunicación interna y externa en la empresa*. Recuperado el 10 de junio de 2013 de <http://ciberconta.unizar.es/Leccion/comui/100.HTM>

- Rey, F y Bartoli, J (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Ritter Michael (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rogers, E. y Agarwala, R. (1976). *The Free Press*. En Rota, G. y Muriel, M. (Eds). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*. (1ra Ed). (pp. 196) Quito, Ecuador: Ediciones CIESPAL.
- Rota, G. y Muriel, M. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Quito, Ecuador: Ediciones CIESPAL.
- Schein, E. (1984). *Coming to a New Awareness of Organisational Culture*. En Ritter, M. (Ed). *Cultura Organizacional*. (1ra Ed). (pp. 73- 80). Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Schein, E. (1991). *Psicología de la Organización*. En Ritter, M. (Ed). *Cultura Organizacional*. (1ra Ed). (pp. 53). Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Scholz, C. (1987). *Strategisches Management*. En Ritter, M. (Ed). *Cultura Organizacional*. (1ra Ed). (pp. 73- 80). Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.
- Valarezo, J. (2009). Diapositivas tomadas en clase de Introducción a la Comunicación Corporativa en la Universidad de las Américas.
- Villafañe, J (1993). Imagen positiva. En Rey Lennon, F (Eds.). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. (1ra ed.). (pp 92). Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Villafañe, J (1993). Imagen positiva. En Rey Lennon, F (Eds.). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. (1ra ed.). Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, España: Piramide.
- Villafañe, Justo (2006). *Gestionando la cultura corporativa*. Recuperado del 25 de febrero de 2014 de <http://www.villafane.com/files/Cultura.pdf>



Wilcox, D., Cameron. G. y Xifra, J. (2006). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. (8va. ed.). Boston, Estados Unidos: Pearson Educación.

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Modelo Encuestas:**



Esta encuesta tiene fines académicos para la realización de un trabajo de titulación, el mismo que tiene como objetivo analizar la identidad corporativa y las herramientas y canales de comunicación de la empresa FASHIONLANA CIA Ltda. Esta encuesta solo será utilizada para el trabajo de titulación de la UDLA.

**1. De las siguientes opciones, ¿sabe usted a que se dedica la empresa? (puede seleccionar más de una opción)**

Fabricación de sacos\_\_\_      Venta de sacos\_\_\_      Importación de sacos\_\_\_

**2. ¿Cómo calificaría las ventas de FASHIONLANA?**

Excelente\_\_\_      Bueno\_\_\_      Regular\_\_\_      Malo\_\_\_

**3. Las novedades importantes de la empresa, ¿se las comunican a usted como empleado?**

Siempre\_\_\_      A veces\_\_\_      Nunca\_\_\_

**4. ¿Conoce usted la historia de FASHIONLANA?**

Sí\_\_\_      No\_\_\_

**5. ¿Conoce usted si FASHIONLANA ayuda a los sectores que están cerca de ella?**

Sí\_\_\_      No\_\_\_      ¿Cómo?\_\_\_

**6. ¿Cuáles de las siguientes palabras cree que define a la empresa para usted? (puede seleccionar más de una)**

Familia\_\_\_      Amistad\_\_\_      Trabajo\_\_\_      Sueldo\_\_\_  
Segundo Hogar\_\_\_

**7. ¿Conoce usted la misión de FASHIONLANA?**

Sí\_\_\_      No\_\_\_

**8. ¿Conoce usted la visión de FASHIONLANA?**

Sí\_\_\_      No\_\_\_

**9. ¿Sabe cuáles son los objetivos de la empresa?**

Sí\_\_\_ No\_\_\_

**10. ¿Conoce usted los valores corporativos de FASHIONLANA?**

Sí\_\_\_ No\_\_\_

**11. ¿Conoce si la empresa tiene un manual de normas para la fábrica?**

Sí\_\_\_ No\_\_\_

**12. ¿Considera que se cumplen las normas establecidas por la empresa?**

Siempre\_\_\_ A veces\_\_\_ Algunas\_\_\_ Nunca\_\_\_

**13. Considera que el trabajo en equipo de la empresa es:**

Excelente\_\_\_ Bueno\_\_\_ Regular\_\_\_ Malo\_\_\_

**14. De la siguiente lista, ¿Cuál considera el valor que caracteriza a la empresa? (puede seleccionar más de una opción)**

Responsable\_\_\_ Puntual\_\_\_ Honesta\_\_\_ Leal\_\_\_ Constante\_\_\_  
Trabajo en equipo\_\_\_

**15. ¿Cómo se siente usted, dentro de la empresa con relación a los directivos?**

Excelente\_\_\_ Bien\_\_\_ Mal\_\_\_

**16. Califique a relación que tiene con sus compañeros de trabajo**

Excelente\_\_\_ Bueno\_\_\_ Regular\_\_\_ Malo\_\_\_

**17. ¿Cómo calificaría usted el área de trabajo en FASHIONLANA? (Lugar de trabajo, el espacio)**

Muy agradable\_\_\_ Agradable\_\_\_ Incomodo\_\_\_ Feo\_\_\_

**18. ¿Cuál es la herramienta de comunicación que más utilizan dentro de la empresa para comunicarle los acontecimientos o noticias importantes?**

Boca a boca\_\_\_ Reuniones\_\_\_ Cartelera\_\_\_ Otro (cual)\_\_\_

**19. De las siguientes herramientas que utilizan, ¿Cuál considera usted es la más efectiva para que se le comuniquen noticias o acontecimientos importantes de la empresa?**

Boca a boca\_\_\_ Reuniones\_\_\_ Cartelera\_\_\_

**20. ¿Qué herramienta de comunicación cree usted que es el mejor para que la empresa utilice para informarle de las diferentes actividades que realiza?**

Cartelera\_\_\_ Reuniones\_\_\_ Circulares\_\_\_ Otros\_\_\_\_\_

**21. Considera usted, ¿Qué la empresa le da toda la información y le comunica todo lo que usted necesita y quiere?**

Siempre\_\_\_ A veces \_\_\_ Algunas \_\_\_ Nunca\_\_\_

**22. ¿Cómo considera usted que es la comunicación dentro de la empresa entre departamentos?**

Muy buena\_\_\_ Buena\_\_\_ Mala\_\_\_ Muy mala\_\_\_

**23. ¿Si usted tiene que hablar con el gerente de la empresa, este le atiende?**

Siempre\_\_\_ A veces\_\_\_ Nunca\_\_\_

**24. ¿Piensa que la información que recibe para realizar su trabajo es?**

Excelente\_\_\_ Suficiente\_\_\_ Regular\_\_\_ Poco \_\_\_ Mala\_\_\_

**25. ¿Qué canal, de los que utiliza la empresa para comunicar es el que mejor funciona?**

Directamente hacia usted\_\_\_ Por medio de circulares\_\_\_ Por medio de la cartelera\_\_\_ Por medio de reuniones\_\_\_ otro\_\_\_\_\_

**26. Cual canal considera usted, ¿qué es el mejor para que la empresa le comunique las noticias o acontecimientos importantes?**

Directamente hacia usted\_\_\_ Por medio de circulares\_\_\_ Por medio de la cartelera\_\_\_ Por medio de correo\_\_\_ Por medio de reuniones\_\_\_

## **Anexo 2: Entrevista:**

### **1. ¿A qué se dedica la empresa FASHIONLANA?**

FASHIONLANA, se dedica a producir y comercializar prendas de tejido de punto.

### **2. ¿Cómo se encuentra la misma en relación al mercado nacional en ventas?**

Nosotros nunca nos hemos enfocado mucho en las ventas nacionales, la empresa más bien siempre ha sido enfocada a las exportaciones, sin embargo hoy en día tenemos una estructura suficientemente grande como para considerar de manera importante el mercado nacional, las ventas a nivel nacional han crecido alrededor de un 20%

### **3. ¿Cómo han sido las ventas de la empresa en estos últimos 5 años?**

El objetivo sería crecer un porcentaje del 3 o 4% en ventas nacionales, para ello tenemos que considerar que depende mucho la situación económica del país, no se ve a corto plazo que el país vaya a tener una situación económica fuerte, al contrario se viene una etapa un poco complicada, sin embargo tomando en consideración lo que FASHIONLANA se ha planteado en los últimos años si vamos a poder aumentar las ventas por lo menos un 3% cada año

### **4. ¿Cuál es la historia de FASHIONLANA?**

FASHIONLANA nace en los principios de los años 70, Fernando Dávila y Virgilio Dávila; mi tío y mi papa, estudiaron los dos en Europa, el primero en regresar fue mi tío Fernando que estudió Ingeniería Textil y mi papa Ingeniería Comercial y contaban con tierras en esta zona. La verdad es que la empresa fue el planteamiento de la tesis de ellos de la universidad, y simplemente buscaron hacer realidad esa tesis. En los años 70 se arranca con una producción muy pequeña, y enseguida empezaron las exportaciones de FASHIONLANA, tuvo un crecimiento moderado hasta los años 96, que ahí se produce la separación de los dos hermanos y entran en una mini competencia

de producción entre Fábricas, y en el caso de FASHIONLANA del año 97 al 2000 se triplico, y ahí es donde se produce el mayor crecimiento en cuanto a producción y ventas.

**5. ¿Cómo se define a la empresa?**

FASHIONLANA es una empresa familiar, mediana, con una marca y renombre bastante fuerte por su trayectoria y lo más fuerte, que diría yo que tiene FASHIONLANA, es su producto, es decir los parámetros que se manejan aquí de calidad hacen que nos caractericen por un producto de calidad. Hay aún muchas cosas por mejorar en cuanto atención al cliente, ventas, responsabilidad social; pero en principio creo que es una empresa con muchas opciones de crecer no solo en ventas, sino como institución.

**6. ¿Cómo se vincula FASHIONLANA a la comunidad?**

Para nosotros siempre ha sido importante el hecho de generar trabajo, es decir el reto de todo empresario cuando empieza su negocio más allá de generar plata o de generar riqueza, es generar empleo, entonces para nosotros eso siempre fue nuestro principal reto, sabemos que tal vez el negocio de comercializar es mejor que el de fabricar, hemos visto casos de varias empresas importadoras que han generado un crecimiento y ganancias muy importantes y superiores, con la diferencia que ellos no generan empleo, por eso nuestro principal reto es el empleo. También hemos hecho ciertas campañas con nuestros clientes para apoyar a la comunidad como la de navidad que se llama “Navidad y Abrigo” que se trata de regalar prendas a personas de escasos recursos, y ya lo hemos venido haciendo hace bastantes años.

**7. ¿Usted considera necesario establecer una misión, visión, valores y objetivos corporativos en la empresa y hacerlos conocer a todos los empleados de la misma y por qué?**

Si, si considero importante que todos sepamos a dónde queremos ir.

**8. ¿La empresa tiene un manual de normas para trabajar dentro de la fábrica?**

No, nosotros más que manuales, lo que hemos hecho es transmitir vía personal cuales son los parámetros básicos o esenciales, pero considero que si valdría la pena hacer hincapié en estos temas, no sé si sea necesario un manual o solo un texto impreso, pero si vale tener un poco más de comunicación con el personal para transmitir como queremos que funcione.

**9. ¿En la empresa, de qué manera fomenta el trabajo en equipo?**

La velocidad con la que uno puede desempeñar su trabajo depende del trabajo realizado por la persona anterior, entonces hacemos mucho hincapié en esto, no nos sirve de nada llegar al 5to paso, si desde el 3ro estamos haciendo las cosas mal.

**10. ¿Qué valores la empresa promueve a sus empleados?**

Sobre todo honestidad, creemos que es la base, es decir cuando uno viene a trabajar lo que todo empresario pide es que se dediquen a trabajar que hagan su trabajo responsablemente y de manera honesta.

**11. ¿Qué valores, considera la empresa que son los que más se comparten entre los empleados y directivos de FASHIOLANA?**

Yo creo que el respeto, es muy difícil cuando hay un grupo de gente grande a la que te diriges, y mucha gente te empieza hablar al mismo tiempo y es muy difícil poder comunicarte y llegar a la gente, pero ahí es un punto clave en el que nosotros insistimos en el respeto, que cada uno respete su turno, alcemos la mano para hablar, en fin ese tipo de cosas.

**12. ¿Cómo cree que los empleados se sienten en relación con sus compañeros de trabajo?**

Como en toda empresa hay mejores relaciones y peores relaciones, pero en general creo que es un grupo que se lleva bastante bien.



**13. ¿Cómo cree que los empleados se sienten en relación personas administrativas y gerentes?**

La gerencia tanto como la presidencia, siempre ha estado muy involucrada, me parece que mi padre desde el inicio siempre fue así, comunicativo y siempre quiso escuchar lo que la gente piensa, cree y quiere, por ese lado creo que es bastante fluida. Con el personal de la administración hay tal vez cierto recelo o envidia, creen que realmente aquí el personal de administración gana mucho más y como que se les trata con menos consideración y respecto a los demás porque son obreros y no del equipo administrativo, pero igual hay mejores relaciones en algunos casos y peores en otros.

**14. ¿Cree usted que es necesario establecer cambios físicos dentro de la empresa?**

Si, sin duda. Nosotros por ejemplo llegamos a tener en nómina cerca de 300 personas, y la estructura física de la compañía está para eso, pero cuando uno ya no está con esa cantidad sino con menos de la mitad, tienes que adaptarte a eso y hacerlo lo más organizada y mejor distribuida, y en este momento con relación al personal y a la producción creo que es muy importante y medida que se tomara en los próximos meses, que es reajustar y acomodarnos no en función al espacio físico que tenemos sino en el personal que tenemos.

**15. ¿Cómo comunican a los empleados los acontecimientos o noticias más relevantes de la empresa?**

Normalmente son conversaciones abiertas, es decir camina uno por la planta y les comenta una cosa, alguna noticia o novedad, poco es a través de cartelera o reuniones, pero normalmente la comunicación es así, uno entra a la planta y va al departamento que considera y les trasmite a "viva voz", directamente en su mismo espacio de trabajo.

**16. ¿Qué se comunica generalmente a los empleados de la empresa?**

Si generalmente es premura por pedidos, entrega de pedidos, comentar del estado de los pedidos, nos ha pasado por ejemplo que por temas de liquidez

hemos tenido que atrasar unos días los sueldos y hemos tenido que contarles que no pasa nada sino que estamos a la espera del pago de un cliente del exterior y apenas nos llegue les haremos el pago; pues realmente para ellos el tema de su salario es muy importante, ya que dependen mucho de esto y si hay un ajuste en esto si hay que comunicarlo y de manera inmediata.

**17. ¿Cuál es la herramienta de comunicación que más utilizan dentro de la empresa para comunicar los acontecimientos o noticias importantes a los empleados?**

Nuevamente yo diría que es personal y abierta, es decir uno camina por la planta y se les comunica verbalmente y ya cosas más puntuales se las hace a través de cartelera.

**18. ¿Cuál herramienta de comunicación, que la empresa considera que es la mejor para comunicar los acontecimientos o noticias importantes de la fábrica?**

No sabría decir cuál es la mejor, yo creo que a uno le gusta comunicarse con la gente "face to face", ósea en persona, creo que es más personalizado el tema y hay opción a un dialogo, puede haber una persona que tenga una duda y te pregunta y se lo va a resolver, por eso yo diría que de manera persona, tal vez pensar en reuniones pequeñas y cortas para comunicar en grupos pequeños cualquier novedad creo que vale la pena.

**19. ¿A los empleados se les brinda toda la información que necesitan o que buscan dentro del trabajo?**

Yo creo que nunca es suficiente, es decir el empleado siempre tiene sus dudas, siempre hay chismes y a veces es mejor decir las cosas frontalmente, yo no creo que ellos sienten que les decimos todo lo importante y yo pensaría que sí, pero habría que preguntarles a ellos más que a mí.

**20. ¿Pueden los empleados realizar todas sus tareas la información que se les proporciona o deben recurrir a otra? ¿Cómo cuál?**

Sí. Sus tareas de producción para obtener un producto de calidad.

**21. ¿Qué procesos de comunicación se siguen entre departamentos?**

Normalmente con los jefes departamentales si tenemos reuniones unas 6 o 7 al año, y ellos a su vez comunican a sus encargados. Y es todo verbal.

**22. ¿Existen problemas de comunicación entre departamentos de la empresa?**

Sí, porque a veces se cometen errores por falta de comunicación, es decir yo necesitaba hacer tal modelo pero hicieron el cambio de bolsillo y no le avisaron, ese tipo de cosas si nos pasan, existen ese tipo de errores.

**23. ¿Cuál es el proceso para que los empleados se hablen con usted?**

Cuando quieran, en términos generales las oficinas están abiertas, normalmente cuando ellos se acercan es por un tema muy puntual o alguna necesidad, pero la gerencia y presidencia siempre están abiertas.

**24. ¿Con qué frecuencia los empleados solicitan una reunión con usted?**

Hay unos que se acercan más que otros, es decir tenemos chicas que vendrán al año unas 5 veces y otras que solo vienen una vez u otras que nunca vienen; depende de la situación de cada persona. Pero yo debo recibir en mi oficina dos o tres personas al día.

**25. ¿Qué canal de comunicación es el que más utilizan dentro de la empresa?**

El boca a boca directo.

**26. ¿Cuál considera usted que es el mejor y por qué?**

Yo diría que sí, tal vez no es el más eficiente pero es el canal que mejor comunica, porque hay la opción a no entendí o que haya una pregunta y ya se

forma un dialogo, partiendo de que la gente se entiende hablando; a veces puede llegar un comunicado escrito o un mail pero la respuesta si demora un tiempo, yo si considero que lo mejor es en persona y de manera oral.

### **Anexo 3**

#### **Segunda Entrevista realizada a Virgilio Dávila, Gerente de la empresa FASHIONLANA CIA Ltda.**

**1. ¿Cuántos años lleva trabajando en FASHIONLANA?**

Yo regrese de la universidad en el 97, es decir llevo trabajando 17 años en la empresa, pero en la planta desde que tenía un año, mis papás me traían acá desde que era un niño.

**2. ¿Cuál es el medio de comunicación que utilizan dentro de la empresa, tanto con los empleados de planta como con los administrativos?**

La comunicación es directa, verbal. A veces ellos se acercan a nosotros, o de aquí nos acercamos a ellos, por ejemplo cuando hay un cambio, y va a aumentar la producción y se les llama por ejemplo a las personas de corte a decir que tal vez ya no tengan que trabajar hasta las 3y30, sino hasta las 5pm.

**3. ¿Te gustaría implementar algún otro medio de comunicación en la empresa para informar a los empleados de ciertas novedades en la empresa?**

Circulares no me gustaría, más que eso yo diría mejorar las carteleras.

**4. ¿Cuál es el desenvolvimiento de los empleados dentro de la empresa?**

Yo creo que por el tema de que nos hemos achicado por el tema circunstancial de la empresa, si falta un poco de motivación, yo siempre eh sido muy participativo, por ejemplo nosotros siempre hemos tenido la fiesta de navidad y se organizan campeonatos, comparsas en las que estoy incluido; siempre participo, y creo que el vínculo más fuerte que tienen los empleados es con el que más participa, si el dueños o el gerente participa se sienten más incluidos; pero sin embargo, el hecho que la tendencia que hayamos disminuido en 30 personas si les debe preocupar.

**5. ¿Qué incentivos da la empresa a los empleados y existe algún tipo de capacitación que brinda la empresa a empleados?**

Hay muy poca capacitación para los empleados. Pero ellos aquí tienen cubierto el tema de alimentación, aquí en Fashionlana eso es parte del sueldo y es una buena alimentación (almuerzo), ellos también tienen incentivos por ejemplo si se trabaja el 1ro de mayo, siempre hay un regalito para ellos o un detalle, siempre tienen el agasajo de Navidad y reciben una bolsa de caramelos para ellos y sus familias y un saco de regalo. También tienen descuentos en todas las tiendas de Fashionlana que probablemente debería ser más alto, por el momento es del 30% y capaz subirle a un 40%.

**6. ¿Cómo se encuentra la empresa actualmente en el mercado?**

Yo creo que es un momento de recesión, de crisis, los incrementos salariales desde hace 6 años. Los costos han subido año tras año, y al momento de exportar, estar dolarizados y seis años seguidos de subidas de sueldos, si nos ha afectado, por ejemplo con los clientes mexicanos y la competencia internacional. A nivel nacional hay ciertas leyes que nos han afectado de cierta manera; como por ejemplo en anticipo del impuesto a la Renta, porque la formula no es aplicable para todas las empresas ya que tienes que pagar un valor no proporcional a lo que ganan. Ahora también existen las ventas en internet o el famoso 4x4 de correos del Ecuador, en el cual tu puedes comprar por ejemplo en Amazon hasta \$400 y que pese menos de 4kg y no pagas impuestos, por lo que mucha gente ahora realiza sus compras así, y este negocio nos está dando guerra a todos, hay muchas tiendas que ahora venden más ropa por internet que en sus locales.

**7. ¿Estaría dispuesto a invertir en comunicación?**

Hoy en día no. Lo que si pensaría es en realizar cursos, por ejemplo de computadoras y hacerlas yo mismo para que vean los empleados que me siento involucrados con ellos, o cursos de cocina, clases de cultura general, lo que les va a servir en la vida ya que muchas de las personas que trabajan aquí no han tenido oportunidad para estudiar y esto les motiva ya que no solo vienen a trabajar, sino que también pueden aprender.

**8. ¿Existe un manual de empleado en Fashionlana?**

Hay un reglamento interno de la compañía, pero más que eso o que se hayan leído el reglamento interno, es la experiencia de como tienen que venir a qué hora, comportamiento, etc.

**9. ¿Con quién deben reportar los empleados sus inquietudes o quejas?**

Primeramente con su supervisor, cada puesto de trabajo tiene un supervisor en planta, pero si se requiere algo más, deben acudir a mí. Yo soy el segundo recurso al que se deben reportar.

**10. ¿Cuáles son las funciones del departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa?**

Ellos atienden todas las inquietudes en roles, por ejemplo porque se les hace descuentos en los pagos y ellos son los encargados de explicar el porqué del mismo, libera todas las inquietudes respecto a los roles de pagos. También piden los anticipos a Recursos Humanos y después a mí.

## **Anexo 4**

### **Entrevista realizada a Darío Castillo, Jefe del área de Recursos Humanos de la empresa FASHIONLANA CIA Ltda.**

**1. ¿Cuántos años lleva trabajando en Fashionlana?**

Llevo 5 años trabajando gustosamente en la empresa.

**2. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la empresa?**

Mis funciones son:

Jefe de RRHH

Comercio Exterior

**3. ¿Cómo siente el clima laboral dentro de la empresa?**

Como en toda empresa dentro de tu cuerpo de trabajo que viene ya junto muchos años siempre habrá un buen ambiente.

**4. ¿Qué herramientas utilizan para mejorar y fortalecer el clima dentro de la empresa?**

La comunicación es importante, escuchar siempre a todos los obreros, aconsejarlos y sobre todo tratar con ellos.

**5. ¿Cómo incentivan a los empleados dentro de Fashionlana?**

Cada año se realizan cursos de motivación y esparcimiento para que los empleados no se sientan únicamente eso "empleados", sino también como parte de una gran familia llamada Fashionlana.

**6. ¿Cuáles son los problemas más comunes que tienen los empleados dentro de la empresa?**

Los problemas más comunes son la falta de puntualidad y la inasistencia en la que recurren no todos, pero si algunas personas.

**7. ¿Qué accesorios proporciona la empresa a los empleados?**

Se proporcionan todos los implementos de trabajo necesarios para el correcto desenvolvimiento en sus tareas, tales como zapatos, mandiles, mascarillas, y los específicos para el área textil.



**8. ¿Existe mucha rotación de empleados en la empresa?**

Actualmente la situación en el campo textil ha sufrido un bajón económico lo que ha obligado a muchas empresas reducir su producción, esto lleva a que haya mucha más rotación de personal.

**9. ¿Qué cree que la empresa debería implementar para que mejore?**

En el campo textil creo que las mejoras se las deben hacer por una parte en el área de producción, para así cumplir de mejor manera los tiempos establecidos en la elaboración de nuestras prendas y satisfacer a nuestros clientes que en su mayoría son del exterior. Implementar mejores incentivos para los empleados y fomentar la unión y el compañerismo dado que en ciertas áreas ha habido dificultades.

**10. ¿Cómo se comunica con los empleados de la empresa?**

Directamente, creo que la mejor forma de comunicarse es haciendo reuniones en los que se pueda disipar dudas o inquietudes.

**11. ¿Cuáles son las inquietudes más frecuentes por las cuales los empleados acuden a usted?**

Las principales en el tema laboral son permisos, horas extras, certificados. Y otras son préstamos y temas relacionados en si con el IESS.

## **Anexo 5**

**Entrevista realizada al Ing. Roberto Rivadeneira, experto en comunicación corporativa.**

**1. ¿Cuántos años tiene usted de experiencia en el campo de la comunicación?**

15 años.

**2. ¿Cuáles ventajas considera usted que proporciona una buena comunicación interna en una empresa?**

Las principales son: fortalecimiento organizacional, creación del sentido de pertenencia y el empoderamiento en cada colaborador.

**3. ¿Cuál es la importancia de la comunicación corporativa?**

Más que importancia, la podría describir como una necesidad, ya que es la base sobre la cual se cimienta la identidad de cada organización, empresa o institución.

**4. ¿Cuál es la importancia de un buen clima laboral?**

Su importancia es elevada, ya que los colaboradores deben sentir que su lugar de trabajo es su segundo hogar; de esa manera también se verá reflejado en su productividad. Por ejemplo, se han desarrollado estrategias comunicacionales que se aplican para la eliminación del “rumor de pasillo”.

**5. ¿Cuál es la importancia de tener una cultura corporativa dentro de la empresa y que características debe tener esta para que sea positiva para una organización?**

Es que la comunicación moderna se la debe manejar de forma adecuada en relación al giro de especialización de la organización, empresa o negocio, su característica debería estar relacionada con la misión, la visión y los objetivos.

**6. ¿Qué elementos de la empresa, cree usted que deberían ser transmitidos con más énfasis dentro de misma?**

Valores personales, valores institucionales, trabajo en equipo, solidaridad.

**7. ¿Qué pasos a seguir recomienda usted que son los propicios para crear una identidad corporativa?**

Delimitación de las debilidades, reconocimiento de las mismas, sondeo de públicos, aplicación de la cultura organizacional.

**8. ¿Qué recomendaciones daría usted como Comunicador Corporativo para que las empresas mejoren su comunicación interna?**

Recomendaciones se pueden dar varias, pero creo que la más importante es que cada organización debe “mirar dentro de casa” analizar las falencias que se tienen en cada proceso o departamento para generar una cultura de pro actividad frente a cualquier situación.

## Anexo 6

### Cotizaciones de material comunicacional



Quito, 10 de Julio 2014

Señores  
FASHION LANA  
Att. Srta. Victoria Jauregui

Presente.-

#### PROFORMA No. 20140710

Por medio de la presente detallo la cotización solicitada:

CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Roll Up Full Color medidas 2m x 0,80m Lona para exteriores Resolución 1440dpi Calidad Fotografica 36 meses de garantía Tinta Soluble (ecológica)	80,000	80,00
100	Triptico A4 Full Color Material Couche 150gr Diseño enviado por el cliente	0,800	80,00
6	Señalética Interna Material Comatex Blanco 3mm Medida: 6cm x 30cm Laminado Impresión Full Color	1,500	9,00
6	Señalética Interna Material Acrilico Transparente 3mm Corte bordes Laser Medida: 6cm x 30cm Impresión Color	5,500	33,00
6	Señalética Interna Material Acrilico Transparente 6mm Impresión Leyenda Grabado en Laser Medida: 6cm x 30cm	15,000	90,00
6	Señalética Interna Material Acrilico Transparente 6mm Impresión Leyenda con Vinil Esmerilado Medida: 6cm x 30cm	5,800	34,80
		<b>SUMA</b>	326,80
		<b>IVA 12 %</b>	39,22
		<b>TOTAL</b>	366,02

# COFFEE EVENTOS

## PROFORMA

**Contacto:** María Victoria Jáuregui- Fashionlana

**Lugar:** Tumbaco- El Arenal

**Fecha:** Por definir

Estimada,

Acorde a su solicitud envío la siguiente cotización para la empresa FASHIONLANA CIA Ltda.

ALMUERZO AUTORIDADES – 30 PAX				
CARACTERÍSTICAS	DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>Desayunos</b>	Incluye Entrada, Plato Fuerte, Bebida; Mesa, Sillas, Menaje para servicio, Saloneros e Instalaciones del Local	100	6.50	540,00

SERVICIO DE COFFE BREAK	CANTIDAD	VALOR	VALOR
-------------------------	----------	-------	-------

		UNITARIO	TOTAL	
REQUERIMIENTO	INCLUYE			
<b>SERVICIO DE COFFE BREAK</b>	Op1 Sánduche (Jamón, pollo) humitas, empanada chilena o bolón de verde. (Una unidad por persona)	100	4,00	400
	Op2 Ensalada de frutas personal con un mini sánduche. (Una unidad por persona) Solo coffe break matutino	Incluye Transporte de Menaje, saloneros , menaje necesario para el servicio.		

ESTACIÓN DE BEBIDAS		CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
REQUERIMIENTO	CARACTERÍSTICAS			
<b>SERVICIO DE ESTACIÓN DE BEBIDAS PERMANENTE</b>	Estación de bebidas permanente (café, aguas aromáticas, jugos, agua mineral y normal) con capacidad para 400 personas.	4	2.00	8.00

	Subtotal	\$ 948.00
	IVA	\$ 208.56
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 18229,72</b>

Siempre abierta para atender cualquier duda o inquietud.

Quedo a la espera de su respuesta, esperando que la propuesta haya sido de su agrado.

Saludos Cordiales,

Ma. Elena Miño.

- El diseño y construcción del centro de cuidado y el buzón de sugerencias fueron realizados por la Diseñadora de Interiores Estefanía Sánchez.

	<b>Costo</b>
Diseño y construcción del centro de cuidados	\$15.000
Buzón de sugerencias con diseño de saco.	\$200.00
Placa "Empleado del Mes"	\$10.00
<b>*precios incluyen IVA</b>	
<b>Total</b>	<b>\$ 15 210.00</b>

- Extras: Materiales de papelería para las actividades de la empresa, fueron cotizados en la papelería ENTREPAPPELES

<b>Material</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Corchos	6	54.19	\$ 325.15
Tinta a color	1	29.61	\$ 29.61
Tinta B/N	1	16.56	\$ 16.56
Papel Bond (500)	4	4.90	\$ 19.60
Cartulinas (25)	4	1.45	\$ 5.80
<b>Total</b>			<b>\$ 423.72</b>

\*Precios incluyen IVA