



Facultad de Ciencias de la Comunicación

“Análisis de las Estrategias Comunicacionales utilizadas por FV Área Andina, para mejorar el clima laboral, luego del informe presentado por la empresa Great Place to Work y propuesta de nuevas estrategias para fortalecer la cultura corporativa de la empresa”

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

Profesor Guía

María José Enríquez

Autores

María Begoña Robles Muñoz  
Erika Daniela Cabezas Castillo

Año  
2011

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Mgt. María José Enríquez

171145283-7

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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 “

---

Erika Cabezas  
171543252-0

---

Begoña Robles  
1719879049

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis padres por su apoyo día a día. Por esta excelente educación, no solo profesional sino en valores y como ser humano.

Y a mi incondicional amiga Erika Cabezas, sin ella esta meta no hubiera sido lograda.

Muchísimas Gracias.

Begoña Robles

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco en primer lugar a mis padres ya que gracias a su esfuerzo y amor, es posible cumplir con mi carrera universitaria, por brindarme siempre su apoyo e inculcar en mí valores que los pondré en práctica día a día.

A la Universidad de las Américas, que me ha brindado importantes conocimientos, y especialmente a nuestra profesora guía Mgt. María José Enríquez, ya que gracias a sus conocimientos es posible cumplir ese sueño.

Un agradecimiento muy especial a ti amiga, Begoña Robles, gracias por el empuje diario, estoy segura que seguiremos cumpliendo sueños juntas por muchos años más

Erika Cabezas C.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi familia, a mis amigos, a mis profesores, al Señor Alfonso Espinosa y a José Javier Espinosa por su apoyo incondicional y ayuda en todo momento, para realización de la misma.

Begoña Robles

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a toda mi familia, gracias por ser siempre incondicionales.

A mis sobrinos, Martín y Gianna, gracias por alegrar mis días y recordarme que hay muchos motivos para sonreír.

Erika Cabezas C.

## RESUMEN

Franz Viegener es una empresa encargada a la fabricación y comercialización de grifería y cerámica destinada a baños y cocinas, ésta nace en el año de 1921, en Argentina, cuando Francisco Viegener decide crear la firma FV S.A.

En la actualidad la empresa cuenta con más de 4.000 empleados, tiene más de 15.000 distribuidores en todo el continente y posee 7 plantas de producción en América Latina y filiales de comercialización. En Ecuador, la empresa Franz Viegener funciona bajo el nombre de FV Área Andina, la misma que cuenta con más de 1000 empleados.

La empresa Franz Viegener, fue sometida a dos auditorías realizadas en los años 2007 y 2009, en ambas, no logró obtener resultados favorables para poder calificar a las 10 mejores empresas para trabajar en el Ecuador ranking de Great Place to Work. Por esta razón, la propuesta presentada a continuación, tiene como objeto presentar estrategias comunicacionales que permitan a la empresa FV Área Andina, mejorar su clima laboral y cultura corporativa de tal forma que pueda ingresar en la lista de las 10 mejores empresas para trabajar en el Ecuador(Great Place To Work).

En el primer capítulo se encuentra la historia de la empresa Franz Viegener, así como su misión, visión, valores, estructura organizacional y productos que comercializan. Estos nos permitirán tener un enfoque acerca del entorno en el que se desarrollará la investigación.

El segundo capítulo está dedicado a la empresa Great Place to Work, su historia y labor que realizan al evaluar a las empresas, así como parámetros de evaluación y los valores que son tomados en cuenta al momento de hacer las auditorías.

La comunicación, clima laboral y comunicación interna serán los principales puntos a tratarse en el capítulo tres, así como las tecnologías de la comunicación

y la información (TICS), y cultura corporativa. A partir de los mismos se podrán plantear estrategias de comunicación para Franz Viegener.

El cuarto capítulo, contiene la investigación realizada a partir de las encuestas realizadas a los empleados, el análisis FODA y recomendaciones que serán tomadas en cuenta al momento de presentar el plan de comunicación.

Finalmente, se presentará un plan de comunicación en el cuál se propondrán nuevas estrategias comunicacionales que permitan a la empresa FV Área Andina, mejorar su clima laboral, para que pueda calificar en la auditoría en el Great Place To work, de esta forma se cumplirá con el objetivo general de la investigación.

## **ABSTRACT**

Franz Viegener is a company dedicated to manufacturing and commercialization of faucets and bathroom porcelain. It initiated in 1921 located in Argentina, where Francisco Viegener decided to create the firm FV S.A.

Today the company is integrated by more than 4000 employees; it has got over 15000 retailers, 7 factories in Latin America and various commercial subsidiaries. In Ecuador, Franz Viegener operates under the trade name FV Área Andina, with an actual endowment that reaches over 1000 coworkers.

FV Área Andina was submitted to two different audits between the years 2007 and 2009, the results during both years where not satisfactory enough to achieve Great Place to Work's: 10 best places to work ranking in Ecuador. Therefore this proposal's primary objective is to determine communicational strategies that will allow the company to improve its labor climate and corporative culture of such form it will be able qualify for a position in Great Place to Work's ranking.

The first chapter is based on Franz Viegener's history, its strategic map integrated by mission, vision and values. Continues on with its organizational structure and product commercialization; providing a clear scenario of the environment under which the investigation is developed.

Chapter two is dedicated to the company Great Place to Work; its beginnings and the labor they execute in order to evaluate other enterprises, a complete description of the score parameters that are taken under consideration during the audits.

Communication, labor climate and internal communications are the main topics for chapter number three. Additionally, information and communication technologies (ITCs) and corporate culture are some of the concepts within the communicational strategies for Franz Viegener will be established.

The fourth chapter contains the investigation done based on the surveys all the employees submitted, the SWOT analysis and recommendations that will be taken under consideration in order to present the communication plan.

Finally, the communication plan will be presented, proposing new communicational strategies that will allow FV Area Andina to improve its labor climate, therefore being able to qualify in Great Place to Work ranking and accomplishing the general goal of the investigation.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	XVIII
Capítulo I: Franz Viegener “Elige vivir mejor” .....	XVIII
1.1 Antecedentes de Franz Viegener S.A Somos Diferentes” .....	XVIII
1.2 Historia de Franz Viegener S.A.....	XIX
1.3 Organización logística de FV .....	XIX
1.3.1 FV en la actualidad .....	XX
1.4.FV Área Andina (Ecuador) .....	XX
1.4.1 Constitución de FV Área Andina.....	XX
1.5 Productos.....	XXII
1.5.1 La división de porcelana sanitaria elabora los siguientes productos.....	XXII
1.5.2 La división de gritería elabora los siguientes productos: .....	XXII
1.5.3 En la línea de Accesorios se produce.....	XXII
1.5.4 Cerámica para piso.....	XXIII
1.5.5 Marcas complementarias.....	XXIII
1.6 Filosofía Corporativa de F.V Área Andina.....	XXIII
1.6.1 Misión .....	XXIII
1.6.2 Visión.....	XXIV
1.6.3 Valores .....	XXIV
1.7. Comunicación en FV Área Andina .....	XXVI
1.7.1 Métodos de comunicación.....	XXVI
1.7.2 Herramientas .....	XXVII
1.7.3 Políticas de Recursos Humanos de FV. Área Andina.....	XXVII
1.7.4 Estrategias Comunicacionales.....	XXVII
1.8 Auditorías que FV Área Andina se ha sometido .....	XXIX
Capítulo II: Great Place to Work en busca de un gran lugar para trabajar.....	XXX
2.1 Historia de Great Place to Work .....	XXX
2.2 Parámetros de evaluación de Clima Laboral .....	XXXI
2.3 Fuentes de information Great Place to Work Model.....	XXXI
2.4 Great Place to Work® Trust Index Metodología Utilizada .....	XXXII

2.5 Great Place to Work® Trust Index© .Escala de Valoración	XXXII
2.6 Resultados obtenidos de la empresa Franz Viegener en la evaluación realizada por Great Place To Work.....	XXXIV
<b>Capítulo III: Comunicación</b>	<b>XLVIII</b>
3.1 ¿Qué es comunicación?	XLVIII
3.2 ¿Qué es la Comunicación Corporativa?.....	XLIX
3.3 .Comunicación Interna	L
3.3.1 Funciones de la comunicación interna:.....	LII
3.3.2 Las Barreras de la comunicación interna.....	LIII
3.3.4 Tipos de Comunicación Interna	LV
3.3.5 Los públicos Internos.....	LVI
3.3.6 Los objetivos de la comunicación interna	LVIII
3.3.7 Herramientas de Comunicación Interna	LVIII
3.4 Definición de Clima Laboral	LIX
3.4.1 Factores subjetivos del Clima Laboral.....	LX
3.4.2 Factores objetivos del Clima Laboral.....	LXI
3.5. Componentes de un estudio de Clima Laboral	LXII
3.6 Beneficios que trae la realización de un estudio de Clima Laboral	LXII
3.7 Elementos que favorecen al clima laboral.....	LXIII
3.8 Cultura Corporativa.....	LXIV
3.8.1 Funciones de la cultura corporativa.....	LXIV
3.8.2 Tipos de Culturas.....	LXVI
3.9Tecnologías de la información y la comunicación	LXVIII
3.9.1 Concepto de Tecnologías de la información y la comunicación.....	LXVIII
3.9.2 Características de las Tecnologías de la información y la comunicación (TICS)	LXIX
3.9.3 Tipos de TICS.....	LXIX
3.10 Plan de Comunicación	LXX
3.10.1 Planificación de la Comunicación	LXX
3.10.2 Objetivos Comunicacionales.....	LXXI
3.10.3 Acciones Comunicacionales	LXXII
<b>Capítulo IV:“ Para resolver, hay que conocer”:</b>	
<b>Metodología de la Investigación.....</b>	<b>LXXIV</b>

4.2 Metodología de la Investigación.....	LXXIV
4.3 Métodos de Investigación .....	LXXV
4.4 Fuentes de Investigación .....	LXXV
4.5. Población.....	LXXVI
4.6 Delimitación: .....	LXXVII
4.7 Muestra .....	LXXVIII
4.8 Desarrollo de la Investigación.....	LXXIX
4.9 Análisis FODA: .....	CXXVI
4.10. Conclusiones .....	CXXVII
4.11 Recomendaciones .....	CXXVIII
<b>Capítulo V: Propuesta para la creación de nuevas estrategias Comunicacionales para fortalecer la cultura corporativa de la empresa</b>	
<b>FV Área Andina .....</b>	<b>CXXIX</b>
5.1 Objetivos .....	CXXIX
5.2 Públicos del Plan.....	CXXX
5.3 Justificación de la Propuesta .....	CXXXI
5.4 Plan de Comunicación .....	CXXXI
<b>CAPÍTULO VI: Conclusiones y Recomendaciones....</b>	<b>CXXXII</b>
6.1 Conclusiones .....	CXXXII
6.2 Recomendaciones.....	CXXXIII
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>CXXXIV</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>CXXXVI</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 5 Gráfico 2.2 Escala de Valoración 2 .....	XXXIII
Ilustración 6 Gráfico 2.3 Respeto .....	XXXV
Ilustración 7 Gráfico Apresiasión General .....	XXXVII
Ilustración 8 Gráfico 2.5 Camaradería .....	XXXVIII
Ilustración 9 Gráfico 2.6 Orgullo .....	XXXIX
Ilustración 10 Gráfico 2.7 Apresiasión General .....	XL
Ilustración 11 Gráfico 2.8 Estilo de Líderes .....	XL
Ilustración 12 Gráfico Valor y Tendencias por Dimensión .....	XL
Ilustración 27 Gráfico 3.1 La Trilogía de la Comunicación FV .....	LII
Ilustración 28 Gráfico 3.2 Proceso de la Comunicación .....	LV
Ilustración 30 Gráfico 3.4 Esquema de Públicos .....	LVII
Ilustración 31 Gráfico 3.5 Cultura Corporativa .....	LXV
Ilustración 33 Gráfico 3.7 Planificación de la Comunicación .....	LXX
Ilustración 34 Gráfico 3.8 Elementos para considerar en el Plan .....	LXXI
Ilustración 35 Mapa 4.1 Amaguaña .....	LXXVII
Ilustración 37 Mapa 4.3 Planta Industrial Grifería .....	LXXVIII
Ilustración 38 Tabla 4.4 Género Medios Mandos .....	LXXIX
Ilustración 40 Tabla 4.6 Edad .....	LXXX
Ilustración 41 Gráfico 4.7 Datos Edad Medios Mandos .....	LXXX
Ilustración 42 Tabla 4.8 Antigüedad Mandos Medios .....	LXXXI
Ilustración 43 Gráfico 4.9 Datos Antigüedad Mandos Medios .....	LXXXI
Ilustración 44 Tabla 4.10 Pregunta 1 Mandos Medios .....	LXXXII
Ilustración 45 Gráfico 4.11 Pregunta 1 Mandos Medios .....	LXXXII
Ilustración 46 Tabla 4.12 Pregunta 2 Mandos Medios .....	LXXXIII
Ilustración 47 Gráfico 4.13 Pregunta 2 Mandos Medios .....	LXXXIII
Ilustración 48 Tabla 4.14 Pregunta 3 Mandos Medios .....	LXXXIV
Ilustración 49 Gráfico 4.15 Pregunta 3 Mandos Medios .....	LXXXIV
Ilustración 50 Tabla 4.16 Pregunta 4 Mandos Medios .....	LXXXV
Ilustración 51 Gráfico 4.17 Pregunta 4 Mandos Medios .....	LXXXV
Ilustración 52 Tabla 4.18 Pregunta 5 Mandos Medios .....	LXXXVI
Ilustración 53 Gráfico 4.19 Pregunta 5 Mandos Medios .....	LXXXVI
Ilustración 54 Tabla 4.20 Pregunta 6 Mandos Medios .....	LXXXVII
Ilustración 55 Gráfico 4.21 Pregunta 6 Mandos Medios .....	LXXXVII
Ilustración 56 Tabla 4.22 Pregunta 7 Mandos Medios .....	LXXXVIII
Ilustración 57 Gráfico 4.23 Pregunta 7 Mandos Medios .....	LXXXVIII
Ilustración 58 Tabla 4.24 Pregunta 8 Mandos Medios .....	LXXXIX
Ilustración 59 Gráfico 4.25 Pregunta 8 Mandos Medios .....	LXXXIX
Ilustración 60 Tabla 4.26 Pregunta 9 Mandos Medios .....	XC
Ilustración 61 Gráfico 4.27 Pregunta 9 Mandos Medios .....	XC
Ilustración 62 Tabla 4.28 Pregunta 10 Mandos Medios .....	XCI
Ilustración 63 Gráfico 4.29 Pregunta 10 Mandos Medios .....	XCI
Ilustración 64 Tabla 4.30 Pregunta 11 Mandos Medios .....	XCII
Ilustración 65 Gráfico 4.31 Pregunta 11 Medios Mandos .....	XCII
Ilustración 66 Gráfico 4.31 Pregunta 11 Medios Mandos .....	XCIII
Ilustración 68 Tabla 4.34 Pregunta 13 Mandos Medios .....	XCIV

Ilustración 70 Tabla 4.36 Pregunta 14 Mandos Medios .....	XCV
Ilustración 71 Gráfico 4.37 Pregunta 14 Mandos Medios .....	XCV
Ilustración 72 Tabla 4.38 Pregunta 15 Mandos Medios .....	XCVI
Ilustración 73 Gráfico 4.39 Pregunta 15 Mandos Medios.....	XCVI
Ilustración 74 Tabla 4.40 Pregunta 16 Mandos Medios .....	XCVII
Ilustración 75 Gráfico 4.41 Pregunta 16 Mandos Medios .....	XCVII
Ilustración 76 Tabla 4.42 Pregunta 17 Mandos Medios .....	XCVIII
Ilustración 77 Gráfico 4.43 Pregunta 14 Mandos Medios .....	XCVIII
Ilustración 78 Tabla 4.44 Pregunta 18 Mandos Medios .....	XCIX
Ilustración 79 Gráfico 4.45 Pregunta 18 Mandos Medios .....	XCIX
Ilustración 80 Tabla 4.46 Pregunta 19 Mandos Medios .....	C
Ilustración 81 Gráfico 4.47 Pregunta 19 Mandos Medios.....	C
Ilustración 82 Tabla 4.48 Pregunta 20 Mandos Medios .....	CI
Ilustración 83 Gráfico 4.49 Pregunta 20 Mandos Medios .....	CI
Ilustración 84 Tabla 4.50 Pregunta 21 Mandos Medios .....	CII
Ilustración 85 Gráfico 4.51 Pregunta 21 Mandos Medios .....	CII
Ilustración 86 Tabla 4.52 Pregunta 22 Medios Mandos .....	CIII
Ilustración 87 Gráfico 4.53 Pregunta 22 Medios Mandos .....	CIII
Ilustración 88 Tabla 4.54 Pregunta 23 Mandos Medios .....	CIV
Ilustración 89 Gráfico 4.55 Pregunta 23 Mandos Medios .....	CIV
Ilustración 90 Tabla 4.56 Pregunta 24 Medios Mandos .....	CV
Ilustración 91 Gráfico 4.57 Pregunta 24 Medios Mandos .....	CV
Ilustración 92 Tabla 4.58 Pregunta 25 Medios Mandos .....	CVI
Ilustración 93 Gráfico 4.59 Pregunta 25 Medios Mandos .....	CVI
Ilustración 94 Tabla 4.60 Datos Genero Operarios.....	CVII
Ilustración 95 Gráfico 4.61 Datos Genero Operarios .....	CVII
Ilustración 96 Tabla 4.62 Pregunta 1 Operarios .....	CVIII
Ilustración 97 Gráfico 4.63 Pregunta 1 Operarios .....	CVIII
Ilustración 98 Tabla 4.64 Pregunta 2 Operarios .....	CIX
Ilustración 99 Gráfico 4.65 Pregunta 2 Operarios .....	CIX
Ilustración 100 Tabla 4.66 Pregunta 7 Operarios .....	CX
Ilustración 101 Gráfico 4.67 Pregunta 8 Operarios.....	CX
Ilustración 102 Tabla 4.68 Pregunta 4 Operarios .....	CXI
Ilustración 103 Gráfico 4.69 Pregunta 4 Operarios .....	CXI
Ilustración 104 Tabla 4.70 Pregunta 5 Operarios .....	CXII
Ilustración 105 Gráfico 4.71 Pregunta 5 Operarios.....	CXII
Ilustración 106 Tabla 4.72 Pregunta 6 Operarios .....	CXIII
Ilustración 107 Gráfico 4.73 Pregunta 6 Operarios .....	CXIII
Ilustración 108 Tabla 4.74 Pregunta 7 Operarios .....	CXIV
Ilustración 109 Gráfico 4.75 Pregunta 7 Operarios .....	CXIV
Ilustración 110 Tabla 4.76 Pregunta 8 Operarios .....	CXV
Ilustración 111 Gráfico 4.77 Pregunta 8 Operarios .....	CXV
Ilustración 112 Tabla 4.78 Pregunta 8 Operarios .....	CXVI
Ilustración 113 Gráfico 4.79 Pregunta 9 Operarios .....	CXVI
Ilustración 114 Tabla 4.80 Pregunta 10 Operarios .....	CXVII
Ilustración 115 Gráfico 4.81 Pregunta 10 Operarios.....	CXVII
Ilustración 116 Tabla 4.82 Pregunta 11 Operarios.....	CXVIII
Ilustración 117 Gráfico 4.83 Pregunta 11 Operarios.....	CXVIII

Ilustración 118	Tabla 4.84	Pregunta 10	Operarios	CXIX
Ilustración 119	Gráfico 4.85	Pregunta 11	Operarios	CXIX
Ilustración 120	Tabla 4.86	Pregunta 13	Operarios	CXX
Ilustración 122	Tabla 4.88	Pregunta 14	Operarios	CXXI
Ilustración 123	Gráfico 4.89	Pregunta 15	Operarios	CXXI
Ilustración 124	Tabla 4.90	Pregunta 15	Operarios	CXXII
Ilustración 126	Tabla 4.92	Pregunta 16	Operarios	CXXIII
Ilustración 128	Tabla 4.94	Pregunta 17	Operarios	CXXIV
Ilustración 130	Tabla 4.96	Pregunta 18	Operario	CXXV
Ilustración 132	Matriz 4.98	FODA		CXXVI
Ilustración 133	Gráfico 5.1	Públicos del Plan		CXXX

# INTRODUCCIÓN

La empresa Franz Viegener, fue sometida a una auditoría de clima laboral, realizada por la empresa Great Place to Work. Las evaluaciones fueron hechas en los años 2007 y 2009. Los resultados obtenidos, no permitieron a Franz Viegener estar entre las 10 mejores empresas para trabajar en el Ecuador.

En el año 2007, Franz Viegener implementó estrategias comunicacionales para mejorar su clima laboral, muchas de éstas no cumplieron las expectativas necesarias, por lo que en la siguiente auditoría en 2009 los resultados siguieron siendo bajos.

Franz Viegener, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de grifería en una amplia gama de productos destinados a baños, cocinas e instalaciones sanitarias. La empresa se encuentra en Ecuador desde 1977 cuando Francisco, Franz Josef y Rodolfo Viegener implementan el proyecto industrial para el Grupo Andino, en Quito - Ecuador.

El objetivo principal de la realización de ésta tesis ha sido realizar una investigación que permita conocer como se encuentra la empresa con respecto a temas como comunicación interna, clima laboral y cultura corporativa.

Luego de este análisis, se plantearán estrategias comunicacionales que permitan a la empresa FV. Área Andina ingresar a las 10 mejores empresas para trabajar en el Ecuador, pero sobre todo crear una clima laboral favorable para todos los empleados de la misma.

## Capítulo I: Franz Viegener “Elige vivir mejor”

### 1.1 Antecedentes de Franz Viegener S.A Somos Diferentes”:

Franz Viegener.S.A. (F.V.S.A) es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de grifería con una amplia gama de productos destinados al baño, la cocina y las instalaciones sanitarias.

F.V S.A ,tiene la instalación fabril más importante de América Latina en su tipo, allí realizan procesos de producción integrado, y proporcionan una amplia gama de productos realizados íntegramente.

Por ejemplo, en Argentina, FV posee un establecimiento cerca de la ciudad de Pilar, a 60 kilómetros de Buenos Aires, que cubre un área de 60000 m2, donde se diseñan juegos de grifería que satisfacen un amplio espectro de necesidades a través de 3500 artículos distintos. También, cuenta con oficinas comerciales en la localidad de Florida, Buenos Aires, de 9500 m2, y sucursales en las ciudades más importantes del interior del país, con 10.500 m2. Juntos hacen un total de 80.000 m2 de Superficie cubierta en Argentina.

Conceptos como: calidad, diseño y servicio son metas para cada uno de sus integrantes. Más de 1700 personas trabajan hoy en los establecimientos que posee FV en Argentina.<sup>1</sup>

## **1. 2 Historia de Franz Viegener S.A**

Los inicios de Franz Viegener se remontan a la segunda mitad del siglo XIX, cuando Franz Viegener fundó en Attendorn, Alemania, la firma Franz Viegener II imprimiendo sus iniciales “FV” como marca de sus productos.

Su hijo ,Francisco Viegener, emigró en 1921 hacia Argentina, creando ese año la firma FV S.A. La familia Viegener continúa desde entonces al frente de la empresa dedicada, en sus inicios, a la fabricación de válvulas y bronceería.

## **1.3 Organización logística de FV**

FV cuenta con dos centros importantes ubicados en Argentina y Ecuador.

FV Argentina es la encargada de distribuir a todo el MERCOSUR (Argentina, Brasil, Uruguay, Venezuela) y FV Área Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú) ubicado en Ecuador distribuye a todo el Pacto Andino y al Caribe.

---

<sup>1</sup> Presentación **Executive Forum`s** ; Alfonso Espinosa ;Presidente Ejecutivo Franz Viegener ;Enero 25, 2010

En Ecuador, bajo el nombre de FV Área Andina, funciona una planta de 10000 m2 dedicada a la producción de grifería y otra de 12000 m2, a la producción de porcelana sanitaria, ubicados en Amaguaña a pocos kilómetros de San Rafael.

### **1.3.1 FV en la actualidad**

Gracias a la tecnología como: hornos diseñados que permiten el hundimiento de sus piezas, así como el proceso de producción, ha permitido que F.V sea reconocida por su excelente calidad.

El cien por ciento de la producción es cuidadosamente examinada y terminada por técnicos especializados. Los procesos de esmerilado y pulido preparan a las partes para recibir el perfecto acabado que tanta fama ha dado a la grifería FV.

F.V.S.A cuenta con más de 4.000 empleados, tiene más de 15.000 distribuidores en todo el continente y posee siete plantas de producción en América Latina y filiales de comercialización.<sup>2</sup>

## **1.4. FV Área Andina (Ecuador)**

### **1.4.1 Constitución de FV Área andina**

En el año 2006, por medio de una fusión las empresas: Ecuacobre- FV.SA, Ecuacobre-F.V. S.A., Grifersa S.A., San Pietro S.A y Franz Viegener S.A.,se consolidaron en una sola organización empresarial y jurídica, “F.V.-ÁREA ANDINA S.A.”. F.V Área Andina, posee filiales en Perú, Colombia, Panamá y Venezuela y es encargado de abastecer de productos a toda el Área Andina.<sup>3</sup>

FV Área Andina, posee dos plantas ubicadas en el sector de Amaguaña, Quito –Ecuador, dedicadas a la producción de griferías y sanitarios.

---

<sup>2</sup> Ibid1

<sup>3</sup> Ibid2

## Planta de Grifería

- Ecuador / 1977
- Superficie cubierta de producción 12.176m<sup>2</sup>
- Personal contratado 333 empleados.

**Ilustración 1** Mapa1.1 Planta de Grifería



Fuente: Presentación Executive Forum

Autor: Alfonso Espinosa

## Planta Sanitarios

- Ecuador / 1995
- Superficie cubierta de producción 17.334m<sup>2</sup>
- Personal contratado 274 empleados

**Ilustración 2:** Mapa1.2 Planta de Sanitarios



Fuente: Presentación Executive Forum

Las plantas de producción de grifería tienen una integración industrial, que alcanza el índice del 91.2%. Es decir, depende muy poco de proveedores externos.

## **1.5 Productos**

### **1.5.1 La división de porcelana sanitaria elabora los siguientes productos.**

- 15 tipos diferentes de inodoros.
- 38 tipos de lavabos diferentes.
- 14 colores disponibles.

Sanitarios decorados exclusivos con 17 motivos diferentes disponibles.

### **1.5.2 La división de grifería elabora los siguientes productos:**

- 34 diferentes líneas de diseño.
- 1.112 alternativas de productos.
- 10 acabados disponibles.
- 14 colecciones de accesorios para baño.

### **1.5.3 En la línea de Accesorios se produce**

- Jabonera.
- Portacepillos
- Toallero.
- Gancho para Ropa.
- Portarrollo
- Repisa
- Agarradera
- Medio juego de accesorios

- Juego completo de accesorios

#### 1.5.4 Cerámica para piso

- Cerámica para pared
- Porcelanato para piso
- Cenefas<sup>4</sup>

#### 1.5.5 Marcas complementarias

Imagen 1.3 Marcas Complementarias



Fuente: Presentación RRHH FV Área Andina

Autor: María del Rosario García <sup>5</sup>

### 1.6 Filosofía Corporativa de F.V Área Andina. "Nosotros forjamos el futuro de FV"

#### 1.6.1 Misión

"Satisfacer las necesidades y expectativas de comodidad y bienestar con productos para baños y cocinas, de calidad, diseño y confiabilidad dentro de un marco de valores éticos, buscando la retribución y beneficio de la sociedad, nuestro personal y los accionistas"<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Presentación RRHH-FV ÁREA ANDINA 2010. María del Rosario García, jefa de Recursos Humanos FV Área Andina. Febrero 2010

<sup>5</sup> Presentación RRHH- FV ÁREA ANDINA 2010. María del Rosario García, jefa de Recursos Humanos FV Área Andina. Febrero 2010

<sup>6</sup> Ibid 4

### **1.6.2 Visión**

“Nos vemos como la empresa líder en el mercado andino, fortaleciendo el posicionamiento de nuestra marca “F.V.- Franz Viegener” como una de las mejores del mundo en el nuevo milenio”<sup>7</sup>.

### **1.6.3 Valores**

“Somos una organización orientada al cumplimiento de las normas éticas y legales que rigen en nuestros países. Exhortamos a nuestros empleados y colaboradores a seguir siempre y en todo lugar un comportamiento caracterizado por el respeto a los demás, excelencia en el desempeño de sus labores y trabajo en equipo”<sup>8</sup>.

### **1.6.4 Políticas**

- ❖ Mantener un sistema de calidad en mejoramiento continuo, como vía para alcanzar la excelencia de sus productos y servicios.
- ❖ Involucrar siempre a todos sus miembros a que su exigencia personal en el proceso sea un compromiso de filosofía de calidad individual para lograr la del conjunto.
- ❖ Asegurar que la calidad de sus productos sobrepase plenamente las exigencias del mercado y permita mantener su prestigio muy por encima de la competencia para satisfacción de sus clientes.
- ❖ Promocionar la capacitación y desarrollo personal y profesional de sus integrantes a fin de que cumplan con sus objetivos de realización individual y de grupo.
- ❖ Cumplir con el compromiso de superación permanente de su gestión de calidad que se deriva del cumplimiento de las normas implantadas en el grupo.

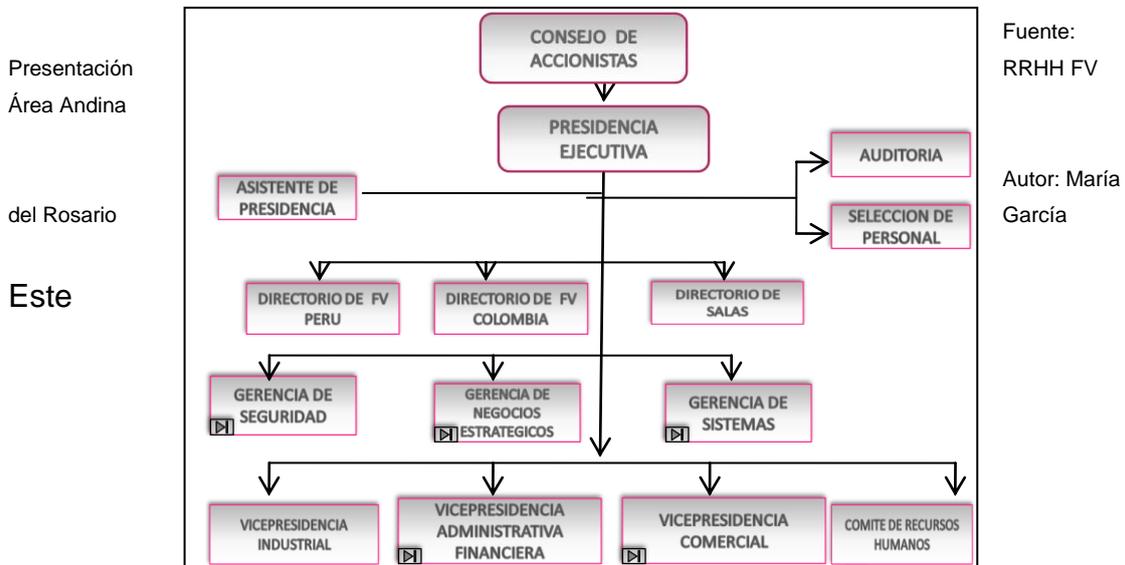
---

<sup>7</sup> Ibid 4

<sup>8</sup> Ibid 4

## 1.6.5 Estructura Organizacional

Ilustración 2 Organigrama 1.4 Altos Mandos

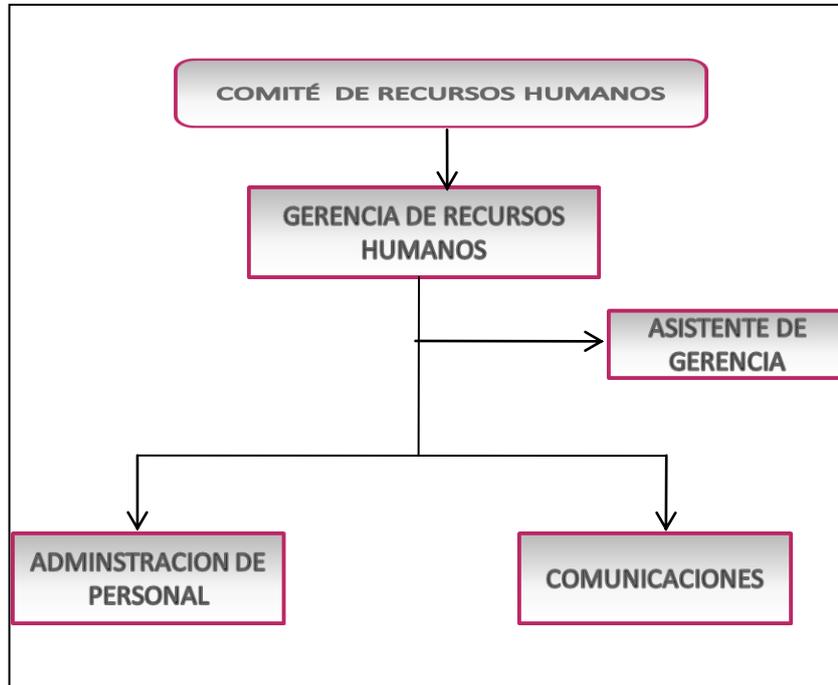


organigrama muestra a los altos mandos de la empresa y sus divisiones. Estos son los encargados de la disposición de actividades, control, administración y gerencia.

### ❖ Organigrama Comité de Recursos Humanos

Este departamento es el de recursos humanos, tiene una pequeña división de comunicación.

Ilustración 3 Organigrama 1.18 Comité de Recursos Humanos



Fuente: Presentación RRHH FV Área Andina

Autor: María del Rosario García <sup>9</sup>

## 1.7. Comunicación en FV Área Andina

### 1.7.1 Métodos de comunicación

En la empresa Franz Viegner se utiliza una comunicación formal ya que existen herramientas comunicacionales las cuales permiten transmitir la información de manera rápida. Es importante recalcar que se utiliza una comunicación descendente, ésta es utilizada para enviar información de las decisiones tomadas por los altos mandos. y es transmitida al resto de la empresa.

<sup>9</sup> Presentación RRHH-FV ÁREA ANDINA 2010. María del Rosario García, jefa de Recursos Humanos FV Área Andina. Febrero 2010

En las áreas de fábrica, la información es dada por los supervisores, éstos son los encargados de comunicar las disposiciones a los operarios.

### **1.7.2 Herramientas**

- ❖ Carteleras.
- ❖ Mail (Outlook).
- ❖ Teléfono.
- ❖ Buzones de sugerencia.
- ❖ Intranet.
- ❖ Internet.
- ❖ Correspondencia Interna.
- ❖ Reuniones.

### **1.7.3 Políticas de Recursos Humanos de FV. Área Andina**

- ❖ Remuneración competitiva (Q3 + utilidades consistentes).
- ❖ Pioneros en indexación por inflación (desde 1985).
- ❖ Sistema de incentivos variables (hasta 20% para administrativos y “tarjeta productiva” para obreros).
- ❖ Seguro médico para empleados y familiares.
- ❖ Generación de oportunidades internas<sup>10</sup>

### **1.7.4 Estrategias Comunicacionales**

Transparencia en la información

- ❖ Rol de pagos.

---

<sup>10</sup> Ibid1

- ❖ Informes trimestrales de la alta gerencia sobre resultados.
- ❖ Temas importantes relevantes en cada área de la empresa.

#### Premios y recompensas

- ❖ Oportunidades de Reconocimiento
- ❖ Bonificaciones
- ❖ Premios por puntualidad y asistencia
- ❖ Premios al mejor trabajo (rapidez en la elaboración de piezas)

### **Comunicación con los Comités de Empresa y Asociación de Empleados**

FV. Área Andina, cuenta con una asociación de empleados quienes pueden presentar sus sugerencias, quejas e informes, en reuniones que se mantienen trimestralmente con los Comités de la empresa. De esta forma, se fortalece las relaciones entre estos dos sectores mejorando la comunicación entre los mismos.

### **Desayunos mensuales de todo el personal (grupos de 15) para abrir un canal de comunicación directo con la Alta Gerencia**

Los desayunos mensuales se los realizan con el fin de que, cada una de las áreas invitadas puedan comentar las necesidades de su personal, así como quejas y reclamos. El objetivo de cada desayuno es lograr mejoras de tal forma, que en los siguientes desayunos se analicen los avances de los mismos. Permitiendo de tal forma la retroalimentación entre la alta gerencia y el resto de la empresa. <sup>11</sup>

### **Intensivo plan de capacitación**

---

<sup>11</sup> Ibid1

Todos los gerentes (17) han sido capacitados y certificados en coaching y a su vez han impartido capacitación a todo el personal

FV Área Andina actualmente maneja sus comunicaciones de forma dispersa. Esto quiere decir que cada departamento (ver organigramas) tiene una forma empírica de manejarse. Después de la observación de campo (ver capítulo de investigación), FV no cuenta con una estructura central que coordine acción de comunicación y potenciar sus políticas.

## **1.8 Auditorías que FV Área Andina se ha sometido**

Auditoría de Clima Laboral hecha por Great Place to Work 2007 y 2009.

### **1.8.1 Antecedentes**

La empresa FV Área Andina fue sometida a una auditoría de clima laboral, realizada por la empresa Great Place to Work. Las evaluaciones fueron hechas en los años 2007 y 2009. Los resultados obtenidos, no permitieron a Franz Viegner estar entre las 10 mejores empresas para trabajar en el Ecuador.

En el año 2007, Franz Viegner implementó estrategias comunicacionales para mejorar su clima laboral, muchas de éstas no cumplieron las expectativas necesarias, por lo que en la siguiente auditoría en (2009) los resultados siguieron siendo bajos.

Valoraciones que midió Great Place to Work

- ❖ **Credibilidad:** Mide la aceptación de los líderes y su estilo de liderazgo (Comunicación y Competencia gerencial)
- ❖ **Respeto:** Aceptación de las prácticas de la organización frente a las personas ( apoyo y participación)
- ❖ **Imparcialidad:** Imparcialidad percibida en los líderes y compromiso de éstos con la equidad. (Equidad, ausencia de favoritismo y justicia).
- ❖ **Camaradería:** Inteligencia emocional en los colaboradores y de los grupos entre sí. (Fraternidad, hospitalidad, sentido de equipo)

- ❖ **Orgullo:** Sentimiento a las diferentes facetas de la organización. (Trabajo, equipo, empresa.)<sup>12</sup>

## **Capítulo II: Great Place to Work en busca de un gran lugar para trabajar.**

### **2. 1 Historia de Great Place to Work**

“Es un centro de investigación y consultoría, fundado en 1980 en Estados Unidos, especializado en medición, valoración e intervención sobre el clima y la cultura organizacional, campo en el que es reconocido como una autoridad mundial.”<sup>13</sup>

El trabajo de Great Place to Work está orientado a hacer del clima laboral un valor en las empresas. Está presente en 40 países alrededor del mundo. En

---

<sup>12</sup> Presentación **Great Place to Work®**; Valoración del ambiente laboral y las prácticas de gestión de las personas ;Divulgación de Resultados FV Área Andina ; Diciembre de 2009

<sup>13</sup> Ibid 11

Latinoamérica se encuentra en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Venezuela.

“Great Place to Work, es responsable de la lista de las 10 mejores empresas para trabajar” la cual ha llegado a ser el referente de los mejores empleadores de un país.”<sup>14</sup>

## **2.2 Parámetros de evaluación de Clima Laboral utilizados por la empresa Great Place to Work**

- ❖ **Credibilidad:** Mide la aceptación de los líderes y su estilo de liderazgo (Comunicación y Competencia gerencial).
- ❖ **Respeto:** Aceptación de las prácticas de la organización frente a las personas (apoyo y participación).
- ❖ **Imparcialidad:** Imparcialidad percibida en los líderes y compromiso de éstos con la equidad. (Equidad, ausencia de favoritismo y justicia).
- ❖ **Camaradería:** Inteligencia emocional en los colaboradores y de los grupos entre sí. (Fraternidad, hospitalidad, sentido de equipo).
- ❖ **Orgullo:** Sentimiento a las diferentes facetas de la organización. (Trabajo, equipo, empresa).<sup>15</sup>

## **2.3 Fuentes de information Great Place to Work Model**

- ❖ **Great Place to Work® Trust Index©:** Encuesta respondida por colaboradores, que permite conocer su percepción sobre el tipo y calidad de relaciones en su lugar de trabajo, así como los sentimientos que les producen las diferentes facetas de la empresa
- ❖ **Great Place to Work® Culture Audit©:** Cuestionario que responde la empresa, en el que se indaga sobre las políticas y prácticas de la administración en la gestión de las personas

---

<sup>14</sup> Ibid 11

<sup>15</sup> Ibid 11

- ❖ **Comentarios de Colaboradores:** Efectuados cuando éstos respondieron las preguntas que acompañaron la encuesta: “¿Usted considera que existe algo especial en esta empresa que la hace un gran lugar para trabajar? Si lo hay, cite ejemplos específicos” y “¿Qué haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar?”<sup>16</sup>

## 2.4 Great Place to Work® Trust Index Metodología Utilizada

La encuesta contiene 76 afirmaciones en una escala Likert (1 a 5) que presenta las siguientes opciones:

1. Casi nunca es verdad.
2. Pocas veces es verdad.
3. A veces es verdad, a veces no.
4. Frecuentemente es verdad.
5. Casi siempre es verdad.

Las respuestas, que se presentan en porcentajes con respecto al total de la población, se consideran así:

- 1 y 2:** El colaborador no tiene una percepción positiva del aspecto considerado
- 3:** El colaborador percibe inconsistencia en el aspecto considerado o se encuentra indeciso o apático
- 4 y 5:** El colaborador tiene una percepción positiva del aspecto considerado.

Afirmaciones conforman Variables y estas conforman Dimensiones.<sup>17</sup>

## 2.5 Great Place to Work® Trust Index© .Escala de Valoración

Ilustración 4 Gráfico 2.1 Escala de Valoración

---

<sup>16</sup> Ibid11

<sup>17</sup> Ibid 11

<b>Valoración</b>	<b>Descripción</b>
<b>Excelencia</b>	<b>Consenso excepcional, casi sin émulos en el país</b>
<b>Muy Alta</b>	<b>Consenso muy sobresaliente, pocas veces</b>
<b>Alta</b>	<b>Consenso superior al habitual</b>
<b>Media Alta</b>	<b>Consenso superior dentro del rango habitual</b>
<b>Media Baja</b>	<b>Consenso inferior dentro del rango habitual</b>
<b>Baja</b>	<b>Cuestionamiento superior al habitual</b>
<b>Muy Baja</b>	<b>Cuestionamiento muy marcado, pocas veces</b>
<b>Crítica</b>	<b>Cuestionamiento excepcional, casi sin pares en</b>
<b>Atípico</b>	<b>Descripción</b>
	<b>Consenso inusual</b>
	<b>Cuestionamiento inusual</b>
<b>Indecisi</b>	<b>Descripción</b>
	<b>Indecisión inusualmente elevada</b>
	<b>Indecisión inusualmente baja</b>

Fuente: Presentación Great Place to Work® resultados FV Área Andina

Autor : Great Place to Work

**Ilustración 5** Gráfico 2.2 Escala de Valoración 2

<b>Dimensión / Variable</b>	<b>Ac.</b>	<b>Inc. / Ind.</b>	<b>Valoración</b>	<b>Tendencia</b>
<b>Comunicación</b>	<b>56%</b>	<b>23%</b>	<b>Baja</b>	<b>Estable</b>
<i>Información</i>	52%	24%	Baja	Estable
<i>Accesibilidad</i>	60%	21%	Baja	Estable
<b>Competencia</b>	<b>62%</b>	<b>24%</b>	<b>Baja</b>	<b>Estable</b>
<i>Coordinación</i>	57%	27%	Baja	Estable
<i>Delegación</i>	64%	23%	Baja	Desfavorable
<i>Visión</i>	64%	23%	Media (-)	Favorable
<b>Integridad</b>	<b>59%</b>	<b>23%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>Favorable</b>
<i>Confiabilidad</i>	49%	26%	Media (-)	Favorable
<i>Honestidad</i>	69%	20%	Baja	Desmejoramiento relativo
<b>Credibilidad</b>	<b>59%</b>	<b>23%</b>	<b>Baja</b>	<b>Estable</b>

Fuente :Presentación Great Place to Work® resultados FV Área Andina

Autor : Great Place to Work

## **2.6 Resultados obtenidos de la empresa Franz Viegenger en la evaluación realizada por Great Place To Work.**

### **❖ Credibilidad**

#### **Comentarios Empleados:**

*“Hay libertad de trabajar, sin necesidad de estar reportando todo lo que uno hace. Cada uno forma su plan de trabajo y maneja sus tiempos.”*

*“El trabajo estable y seguro, los pagos puntuales.”*

*“Existe una buena comunicación entre líderes y operarios, bonificaciones de lo habitual para nuestro trabajo.”*

“Estamos informados de la mayoría de cosas que suceden, pagos puntuales, beneficios adicionales.”

“Creo que es importante la relación o apertura que existe a nivel de los altos jefes.”

“Mejorar la comunicación empezando desde los altos mandos.”

“Más comunicación y un mejor desempeño.”

“Más confianza y más apertura al diálogo entre jefes y operarios.”

“Que los jefes sean más accesibles con la gente que colaboramos con alguna carga.”<sup>18</sup>

### ❖ Respeto

Ilustración 6 Gráfico 2.3 Respeto

<b>Dimensión / Variable</b>	<b>Ac.</b>	<b>Inc. / Ind.</b>	<b>Valoración</b>	<b>Tendencia</b>
<b>Apoyo</b>	<b>55%</b>	<b>22%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>Estable</b>
<i>Desarrollo</i>	63%	19%	Media (-)	Estable
<i>Reconocimiento</i>	47%	26%	Baja	Desmejoramiento relativo
<b>Participación</b>	<b>48%</b>	<b>30%</b>	<b>Baja</b>	<b>Desmejoramiento relativo</b>
<b>Cuidado</b>	<b>59%</b>	<b>24%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>Estable</b>
<i>Entorno de trabajo</i>	62%	24%	Media (-)	Estable
<i>Vida personal</i>	56%	24%	Media (-)	Estable
<b>Respeto</b>	<b>54%</b>	<b>25%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>Estable</b>

Fuente : Presentación Great Place to Work® resultados FV Área Andina

Autor : Great Place to Work

<sup>18</sup> Ibid 11

## **Comentario de los empleados:**

*“La empresa toma en cuenta la opinión del empleado.”*

*“Solidez organizacional, rubro interesante de gran desarrollo, respaldo económico y social del exterior, puntualidad y seriedad en los beneficios del trabajador, posibilidad de desarrollo y crecimiento personal.”*

*“En lo que es seguridad, al trabajador se le dan todos los implementos necesarios, en lo que es salud se tiene médicos al cuidado de todos.”*

*“Estabilidad, provee de todos los recursos para trabajar, es una empresa competitiva.”*

*“Las personas se preocupen más por sus trabajos, que estar en comentarios extras. Que la gente sea promovida por sus esfuerzos, nada de favoritismo, aceptar errores si los cometemos, pensando que todos somos seres humanos. Trabajo en equipo.”*

*“La capacitación de sus trabajadores para que con ello la empresa pueda seguir adelante de una mejor forma.”*

*“Hacer más marketing para que pueda conocer más de nuestros productos, promover a las personas a que se capaciten con otras áreas.”<sup>19</sup>*

---

<sup>19</sup> Ibid 11

## ❖ Imparcialidad

Ilustración 7 Gráfico Apreciación General

<b>Dimensión / Variable</b>	<b>Ac.</b>	<b>Inc. / Ind.</b>	<b>Valoración</b>	<b>Tendencia</b>
<b>Equidad</b>	<b>55%</b>	<b>22%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>Estable</b>
<i>En la remuneración</i>	55%	22%	Media (+)	Favorable
<i>En el trato</i>	55%	21%	Media (-)	Estable
<b>A. de Favoritismo</b>	<b>41%</b>	<b>29%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>Estable</b>
<b>Justicia</b>	<b>61%</b>	<b>24%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>Estable</b>
<i>Con las personas</i>	70%	19%	Media (-)	Favorable
<i>C. de apelación</i>	51%	29%	Media (-)	Estable
<b>Imparcialidad</b>	<b>52%</b>	<b>25%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>Estable</b>

Fuente :Presentación Great Place to Work® resultados FV Área Andina

Autor : Great Place to Work

### **Comentarios de los empleados:**

*“La justicia para con todos, no se hacen diferencias.”*

*“Todos somos tratados con equidad, sin importar si somos jefes o colaboradores, aquí todos somos iguales.”*

*“Buen trato, sin distinciones, le permiten a uno ser escuchado.”*

*“No hay favoritismo.”*

*“Mejoramiento de salarios, que no haya tanta diferencia con los demás jefes.”*

*“Que se trate a todos por igual en todo sentido.”*

*“Tener la misma oportunidad para ocupar otros puestos sin favoritismos.”*

*“Principalmente me gustaría que algunas personas dejaran los chismes, las intrigas y las envidias. Esto permitiría crear un ambiente laboral claro, honesto y así establecer un vínculo de confianza.”*

*“El transporte debería ser igual para todos.”<sup>20</sup>*

## ❖ Camaradería

Ilustración 8 Gráfico 2.5 Camaradería

Dimensión / Variable	Ac.	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia
<b>Fraternidad</b>	<b>64%</b>	<b>22%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>Estable</b>
<b>Hospitalidad</b>	<b>65%</b>	<b>23%</b>	<b>Baja</b>	<b>Estable</b>
<i>Del lugar</i>	68%	24%	Baja	Estable
<i>De las personas</i>	62%	22%	Media (-)	Favorable
<b>Sentido de equipo</b>	<b>55%</b>	<b>26%</b>	<b>Baja</b>	<b>Estable</b>
<b>Camaradería</b>	<b>61%</b>	<b>24%</b>	<b>Media (-)</b>	<b>Favorable</b>

Fuente :Presentación Great Place to Work® resultados FV Area Andina

Autor : Great Place to Work

### **Comentarios de los empleados**

*“Por un lado el compañerismo y amistad que se cultiva, y por el lado la puntualidad en los pagos de sueldos.”*

*“Cuando alguien se incorpora a ese grupo de trabajo, a la persona le hacen sentir muy bien, es necesario seguir así tratando a la gente como personas.”*

*“El sueldo, horario, beneficios adicionales, festejos, fechas especiales y eventos, amabilidad de los jefes.”*

*“El compañerismo, la amistad y la colaboración.”*

<sup>20</sup> Ibid 11

*“En el tiempo que tengo trabajando, siempre trabajamos en equipo y nos apoyamos mutua mente.”*

*“Que las personas sean más colaboradoras y sepan realmente trabajar en equipo y no ser individualistas.”*

*“Espacios de integración para compartir entre los compañeros.”*

*“Que entre las personas haya un verdadero compañerismo y un buen trato al cliente interno, no chismes y envidias o que le hagan sentir que cualquier cosa que se solicita de trabajo, es como que le hicieran un favor especial.”*

*“Enseñarles a los jefes inmediatos que todos somos un equipo y no solo hay que ver la imagen.”<sup>21</sup>*

## ❖ Orgullo

Ilustración 9 Gráfico 2.6 Orgullo

<b>Dimensión / Variable</b>	<b>Ac.</b>	<b>Inc. / Ind.</b>	<b>Valoración</b>	<b>Tendencia</b>
Por el trabajo	79%	15%	Media (-)	Favorable
Del equipo	75%	16%	Baja	Estable
De la empresa	77%	16%	Media (-)	Favorable
<b>Orgullo</b>	<b>77%</b>	<b>15%</b>	<b>Baja</b>	<b>Estable</b>

Fuente :Presentación Great Place to Work® resultados FV Area Andina

Autor : Great Place to Work

### **Comentarios de los empleados:**

*“Es una empresa muy importante en el país.”*

*“Algo especial es que me siento orgulloso en FV.”*

*“Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa porque piensa en nosotros.”*

*“Mi voluntad y mi deseo de trabajar es porque me encanta el trabajo que hago en FV.”*

*“Es una empresa trasnacional, que cumple con todos los beneficios laborales, la marca es reconocida en el sector que laboramos.”*

---

<sup>21</sup> Ibid 11

“Es una empresa muy reconocida.”

### ❖ **Apreciación General**

Ilustración 10 Gráfico 2.7 Apreciación General

<b>Aceptación</b>	<b>Inc. / Ind.</b>	<b>Valoración</b>	<b>Tendencia</b>
67%	26%	Baja	Favorable

Fuente :Presentación Great Place to Work® resultados FV Area Andina

Autor : Great Place to Work

### ❖ **Estilo de Lideres**

Ilustración 11 Gráfico 2.8 Estilo de Lideres

<b>Aceptación</b>	<b>Inc. / Ind.</b>	<b>Valoración</b>	<b>Tendencia</b>
50%	27%	Baja	N.A.

Fuente :Presentación Great Place to Work® resultados FV Area Andina

Autor : Great Place to Work <sup>22</sup>

### ❖ **Valoraciones y Tendencias por Dimensión**

Ilustración 12 Gráfico Valor y Tendencias por Dimensión

<b>Dimensión</b>	<b>Aceptación</b>	<b>Inc. / Ind.</b>	<b>Valoración</b>	<b>Tendencia</b>
Credibilidad	59%	23%	Baja	Estable
Respeto	54%	25%	Media (-)	Estable
Imparcialidad	52%	25%	Media (-)	Estable
Camaradería	61%	24%	Media (-)	Favorable
Orgullo	77%	15%	Baja	Estable
Apreciación G.	67%	26%	Baja	Favorable

Fuente :Presentación Great Place to Work® resultados FV Area Andina

<sup>22</sup> Ibid 11

## ❖ Síntesis de Valoraciones, Logros e Índice del Clima Laboral (IAL)

Ilustración 13 Gráfico 2.10 (IAL)

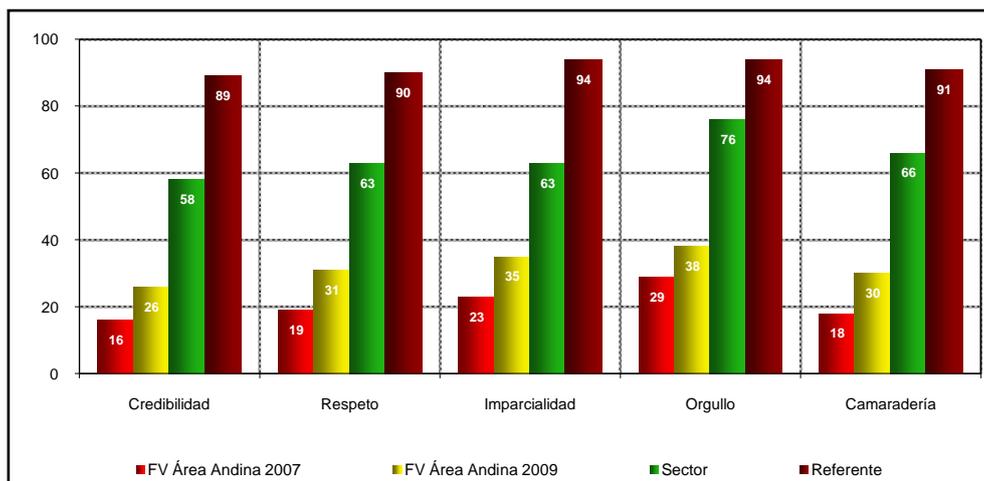
Great Place to Work® Trust Index®				Valoración Previa	Objetivo Planteado	Valoración Actual	Valoraciones	Valoración Precedente	Objetivo Planteado	Valoración Actual
Credibilidad	Información	Baja	Media (-)	Baja	Excelente	0	0	0		
	Accesibilidad	Baja	Media (-)	Baja	Muy Alta	0	0	0		
	Coordinación	Baja	Media (-)	Baja	Alta	0	0	0		
	Delegación	Media (-)	Media (-)	Baja	Media (+)	0	2	1		
	Visión	Baja	Media (-)	Media (-)	Media (-)	12	22	13		
	Confiabledad	Baja	Media (-)	Media (-)	Baja	12	1	11		
	Honestidad	Media (-)	Media (-)	Baja	Muy Baja	1	0	0		
Respeto	Desarrollo	Media (-)	Media (-)	Media (-)	Crítica	0	0	0		
	Reconocimiento	Media (-)	Media (-)	Baja	Índice del Ambiente Laboral (IAL)	53,1	60,4	54,8		
	Participación	Media (-)	Media (-)	Baja	Leche Frente a la Excelencia	42,9	35,6	41,2		
	Entorno de trabajo	Media (-)	Media (-)	Media (-)	Valoración del Ambiente Laboral	Demanda atención	Satisfactorio	Logro Insuficiente		
Vida Personal	Media (-)	Media (+)	Media (-)							
Imparcialidad	Equidad en la remuneración	Media (-)	Media (+)	Media (+)						
	Equidad en el trato	Media (-)	Media (-)	Media (-)						
	Ausencia de favoritismo	Media (-)	Media (-)	Media (-)						
	Justicia en el trato a las Personas	Baja	Media (-)	Media (-)						
	Capacidad de apelación	Media (-)	Media (-)	Media (-)						
Orgullo	Orgullo por el trabajo personal	Baja	Baja	Media (-)						
	Orgullo del equipo	Baja	Media (-)	Baja						
	Orgullo de la empresa	Baja	Media (-)	Media (-)						
Camaradería	Fraternidad	Media (-)	Media (-)	Media (-)						
	Hospitalidad del lugar	Baja	Media (-)	Baja						
	Hospitalidad de las personas	Baja	Media (-)	Media (-)						
	Sentido de equipo	Baja	Media (-)	Baja						
	Apreciación General	Muy Baja	Media (-)	Baja						

Fuente :Presentación Great Place to Work® resultados FV Área Andina

Autor : Great Place to Work

## ❖ Comparación entre Dimensiones

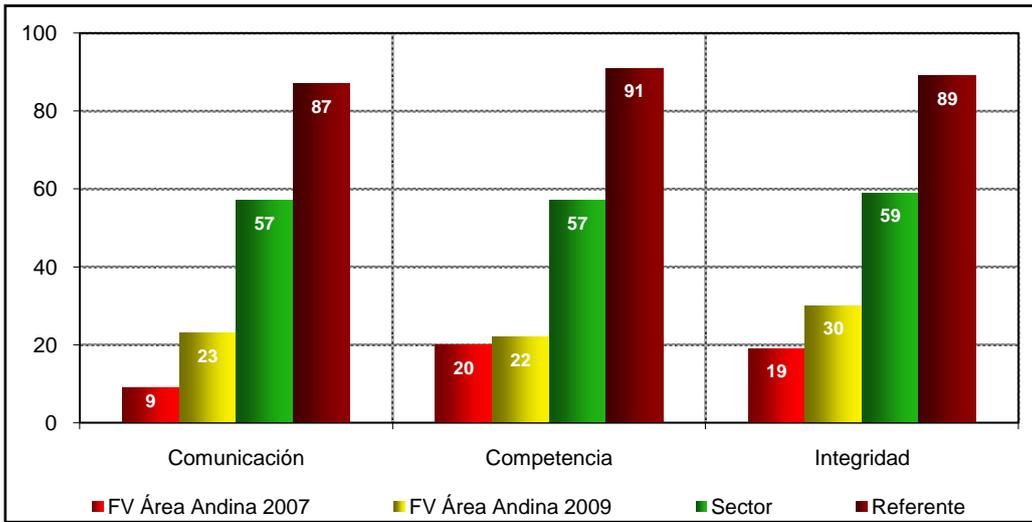
Ilustración 14 Gráfico 2.11 Comparación entre Dimensiones I



Fuente :Presentación Great Place to Work® resultados FV Area Andina

Autor : Great Place to Work

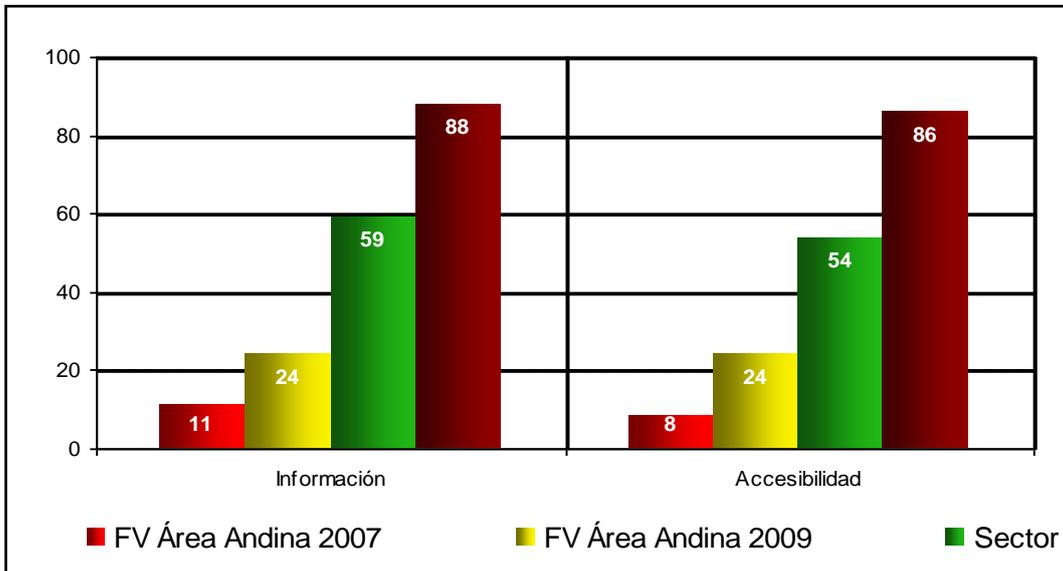
Ilustración 15 Gráfico 2.12 Comparación entre Dimensiones II



Fuente :Presentación Great Place to Work® resultados FV Area Andina

Autor : Great Place to Work

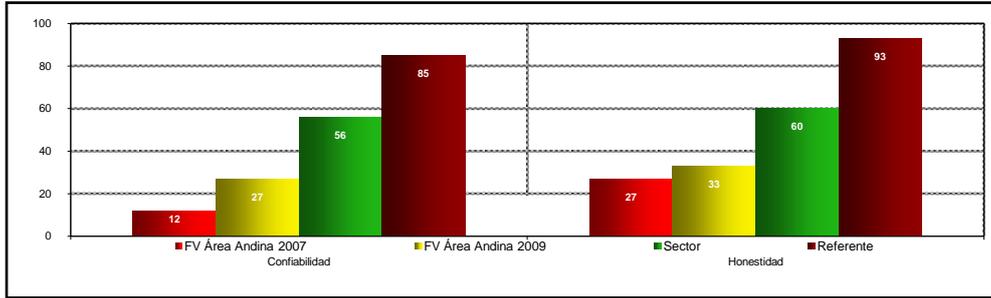
Ilustración 16 Gráfico Comparación entre Dimensiones III



Fuente :Presentación Great Place to Work® resultados FV Area Andina

Autor : Great Place to Work

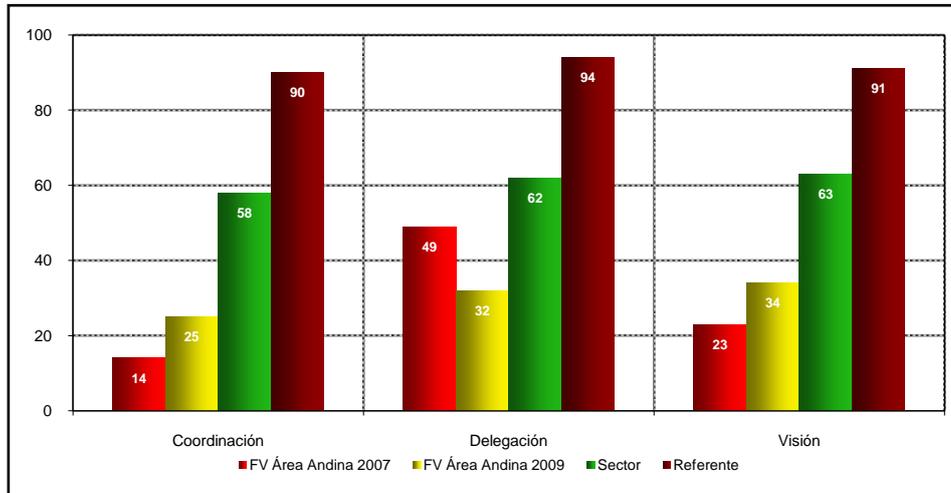
Ilustración 18 Gráfico 2.14 Comparación entre Dimensiones VI



Fuente : Presentación Great Place to Work® resultados FV Area Andina

Autor : Great Place to Work

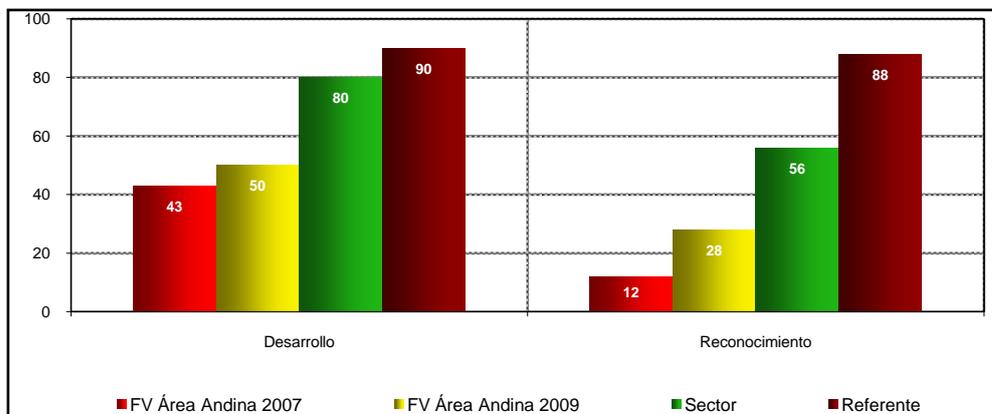
Ilustración 17 Gráfico 2.15 Comparación entre Dimensiones V



Fuente :Presentación Great Place to Work® resultados FV Area Andina

Autor : Great Place to Work

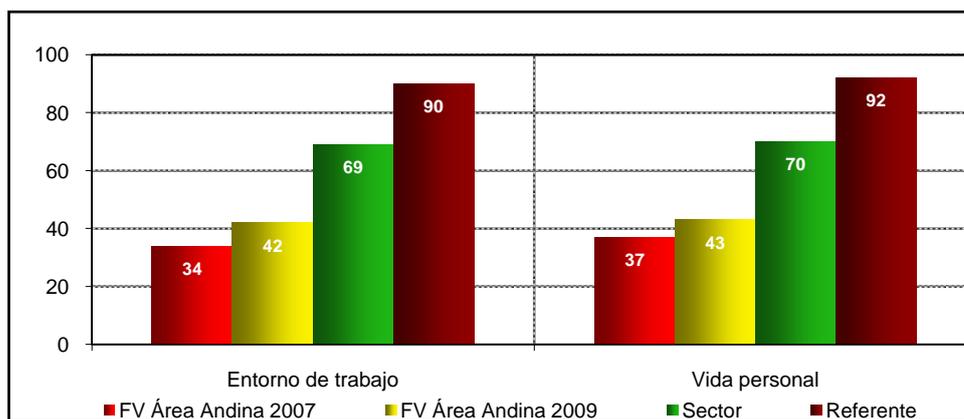
Ilustración 19 Gráfico 2.16 Comparación entre Dimensiones VII



Fuente :Presentación Great Place to Work® resultados FV Area Andina

Autor : Great Place to Work

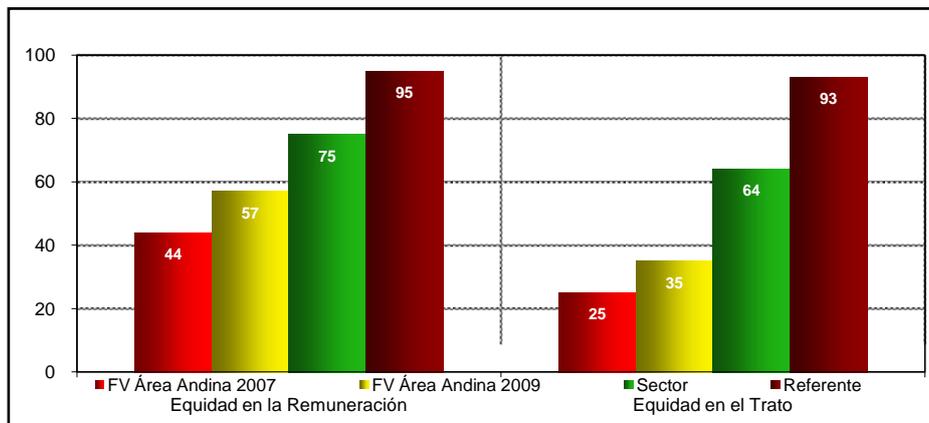
Ilustración 20 Gráfico 2.17 Comparación entre Dimensiones VIII



Fuente :Presentación Great Place to Work® resultados FV Area Andina

Autor : Great Place to Work

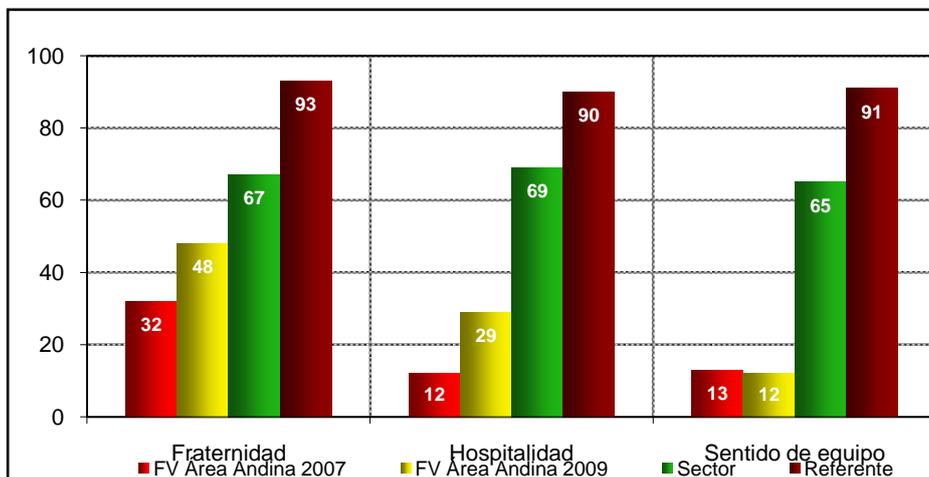
Ilustración 21 Gráfico 2.18 Comparación entre Dimensiones IX



Fuente :Presentación Great Place to Work® resultados FV Area Andina

Autor : Great Place to Work

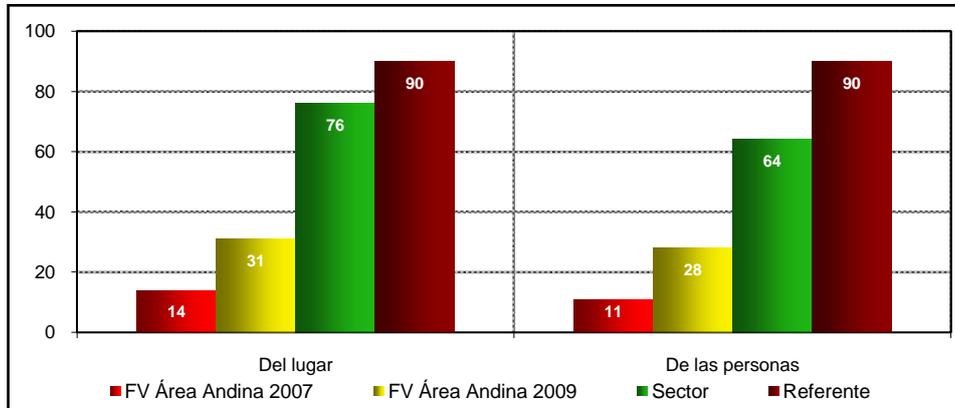
Ilustración 22 Gráfico 2.19 Comparación entre Dimensiones X



Fuente :Presentación Great Place to Work® resultados FV Area Andina

Autor : Great Place to Work

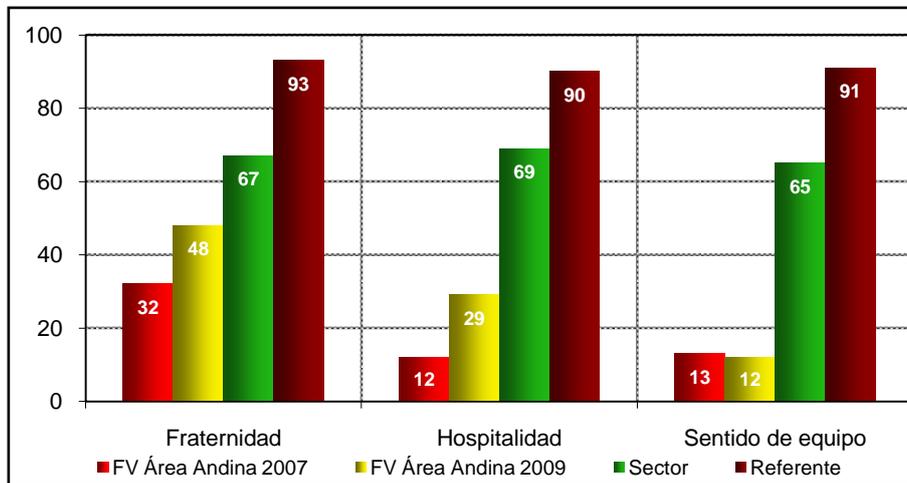
Ilustración 23 Gráfico 2.20 Comparación entre Dimensiones XI



Fuente :Presentación Great Place to Work® resultados FV Area Andina

Autor : Great Place to Work

Ilustración 24 Gráfico 2.21 Comparación entre Dimensiones XII

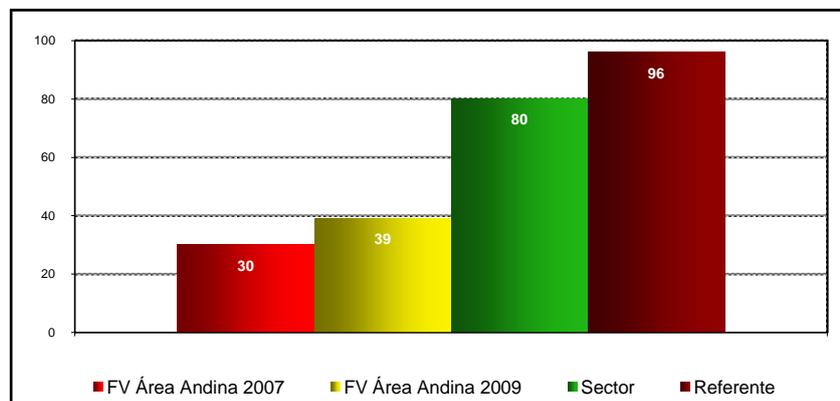


Fuente :Presentación Great Place to Work® resultados FV Area Andina

Autor : Great Place to Work

## ❖ **Apreciación General**

Ilustración 25 Gráfico 2.23 **Apreciación General**



Fuente :Presentación Great Place to Work® resultados FV Area Andina

Autor : Great Place to Work<sup>23</sup>

## Capítulo III: Comunicación

### 3.1 ¿Qué es comunicación?

La comunicación es un proceso que proporciona los medios para transmitir información oportuna, necesaria y relevante dentro de una empresa u organización. Por esto es necesario ampliar el concepto de comunicación de tal forma que permita tener una idea clara de su significado.

Según Joan Costa comunicación es:

“La comunicación es la acción de transferir de un individuo –o un organismo -, situado en una época y en un punto dado como mensajes e informaciones a otro individuo –u otro sistema-situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común”<sup>24</sup>

Según Richard West (2005)“La comunicación es un proceso social en el que los individuos utilizan símbolos para establecer e interpretar el significado de su entorno”<sup>25</sup>

K. Davis en su libro El comportamiento Humano en el trabajo (1983) explica que la comunicación es:

“La transferencia de información y el entendimiento que tiene una persona con otra. Es una manera de establecer contacto con otros por medio de ideas, hechos, pensamientos y valores. Se trata de un puente de comprensión entre personas, de modo que puedan compartir lo que sienten y conocen.”

Los conceptos presentados, evidencian lo fundamental que es la comunicación en las relaciones humanas, pero ésta se vuelve indispensable en el campo

---

<sup>24</sup> Costa Joan La Comunicación es Acción Informe sobre la nueva cultura de Gestión ,Barcelona –España, Ediciones Paidós Iberica.S.A , 1999,p.62

<sup>25</sup> West Richard, Comunicación Teorías Análisis y Aplicación , Madrid España ,Editorial Síntesis ,2005,p.13.

laboral y organizacional. La comunicación se convierte en un pilar fundamental de la organización, ya que sin ella sería imposible coordinar el trabajo a más de conocer los sentimientos y necesidades que tienen cada uno de los integrantes de una organización.

### 3.2 ¿Qué es la Comunicación Corporativa?

Partiendo del concepto comunicación, la comunicación corporativa se puede entender como

“Sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia, de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución”<sup>26</sup>

En la actualidad y hace aproximadamente 20 años a nivel mundial la comunicación corporativa ha cobrado un valor muy importante para el mejoramiento y progreso de las empresas. La comunicación permite a las empresas u organizaciones mejorar los mensajes que la misma envía de tal forma que éstos lleguen de manera clara y permitan alcanzar las metas planteadas por las organizaciones.

Altman y Hodgetts ,(1999) en su libro, El comportamiento de las Organizaciones, opinan “que el proceso de comunicación mantiene unidas a las organizaciones en el sentido en el que proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades combinadas y la obtención de las metas propuestas”<sup>27</sup>

La comunicación corporativa se divide en tres áreas principales:

---

<sup>26</sup> Arrieta Luis; La dimensión del propósito en la Comunicación organizacional, 1986 ,Editorial McGraw Hill .México ,p.130

<sup>27</sup> Altman .S, Hodgetts. R, Comportamiento Organizacional , 1999 ,Pearson Education., México ,p 326

- a. “Como fenómeno: Porque ésta se da naturalmente dentro de una organización.
- b. Como disciplina: Su objeto de estudio es la forma en que se presenta el fenómeno de la comunicación.
- c. Conjunto de técnicas y actividades: El uso de estas permite a la comunicación corporativa facilitar el flujo de mensajes dentro de la organización. “<sup>28</sup>

La comunicación corporativa tiene como principal tarea informar interna y externamente las actividades que se desarrollan dentro de la organización, pero sobre todo la finalidad de la comunicación corporativa es enviar mensajes los cuales sean decodificados y entendidos por todos los perceptores dentro de una empresa.

### **3.3 .Comunicación Interna**

La comunicación interna es toda la información que se transmite dentro de una organización por medio de mensajes, los cuales llegan a todos los integrantes de la misma. Toda información o mensajes que se envían dentro de una organización es enviada por diferentes medios o canales de comunicación, la fluidez y la efectividad de los mismos evitará la creación de rumores y el uso de la información informal.

En este punto es importante tomar el concepto de Rafael Muñiz (2008) en su libro Marketing del siglo XXI:

“La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las

---

<sup>28</sup> Carlos Fernández Collado, La comunicación en las Organizaciones. 2005, Gesbiblo.S.L, España , p 11-12

compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido”<sup>29</sup>

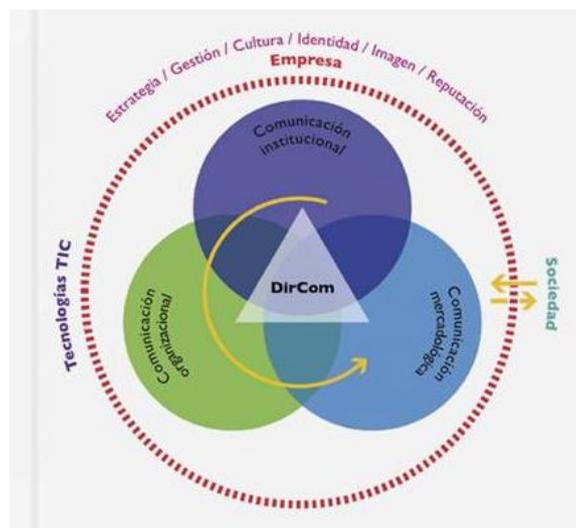
Otro concepto importante es el de Fernández Collado (2005) de su libro *La comunicación en las Organizaciones*, define a la Comunicación Interna:

“El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con él y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.”<sup>30</sup>

La comunicación interna en estos últimos años ha ido tomando fuerza al igual que la comunicación corporativa. Después de muchas investigaciones se ha determinado que una buena comunicación dentro de la organización, permite mejorar las relaciones interpersonales, el entendimiento de jefes y empleados generando excelentes resultados en el cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización.

### La trilogía de la Comunicación

Ilustración 26 Gráfico 3.1 La Trilogía de la Comunicación



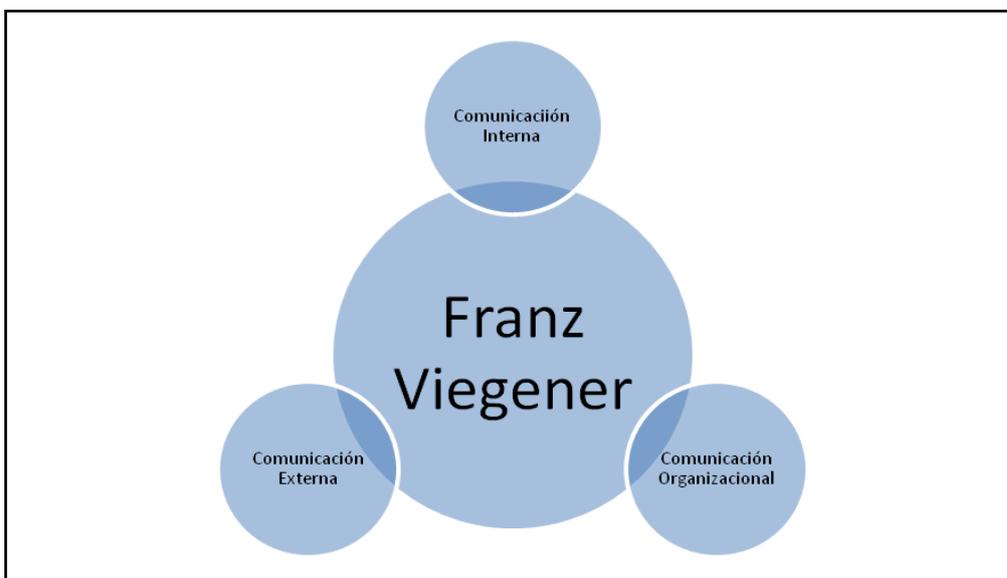
Fuente: El Dircom de Hoy  
Autor: Joan Costa

<sup>29</sup> Muñiz Rafael, *Marketing del siglo XXI*, 2008, Editorial Centro de estudios financieros. España ,p.274

<sup>30</sup> Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las Organizaciones*. 2005, Gesbiblo.S.L, España , pp 11-12

En el caso particular de la empresa Franz Viegener Área Andina, se maneja la siguiente trilogía de comunicación

Ilustración 27 Gráfico 3.1 La Trilogía de la Comunicación FV



Autor: Diseño propio

### 3.3.1 Funciones de la comunicación interna:

Según Jesús García Jiménez (2000), en su libro, "La comunicación interna", la misma cumple las siguientes funciones:

- **Facilita el cumplimiento de los objetivos de la empresa:** Un público interno comprometido con los objetivos de la empresa facilita llegar a los mismos.
- **Facilita la unidad de dirección:** Una buena comunicación interna permite que la información sea enviada por un solo canal de tal forma que se da un mensaje claro y fácil de realizar.
- **La comunicación interna ascendente revela el grado de credibilidad y aceptación de las políticas de la empresa:** Una comunicación ascendente efectiva permite afianzar los sentimientos de confianza si existen respuestas rápidas y efectivas.

- **La comunicación interna tiende puentes entre diferentes jerarquías:** La comunicación interna es una excelente forma de fortalecer relaciones entre diferentes jerarquías y de esta forma convierte a la empresa en un todo.
- **Hace posible la integración entre diferentes departamentos:** Una buena comunicación interna permite que la empresa se integre y evitar los foros de conflictos.
- **La comunicación interna ayuda a definir las responsabilidades de los trabajadores:** Es decir que al tener claro las responsabilidades y cargos facilita la ejecución de las tareas diarias. Una buena, comunicación interna atenúa los efectos negativos del tamaño de la empresa<sup>31</sup>

### 3.3.2 Las Barreras de la comunicación interna

- ❖ **Físicas:** Deficiencias técnicas de los canales y soportes.
- ❖ **Fisiológicas:** Limitaciones orgánicas de los receptores
- ❖ **Psicológicas:** turbación personal, irritación, agresividad etc.
- ❖ **Sociológicas:** rivalidad entre los grupos a los que pertenecen los comunicantes, degradación del clima social.
- ❖ **Culturales:** Distinto nivel de formación intelectual, distinto continente, distinta mentalidad.
- ❖ **Administrativas:** Sistemas inadecuados o incompatibles de organización.
- ❖ **Lingüísticas:** Desconocimiento de los códigos que se utilizan para comunicar<sup>32</sup>

Según Jesús García Jiménez (2000) las barreras afectan de diversas formas a la comunicación interna:

---

<sup>31</sup> García Jiménez Jesús. Comunicación Interna 2000, Editorial Diez de Santos, España , pp 104-105

<sup>32</sup> Ibid 38

**La fuente:** El emisor puede limitar y anular el efecto de la comunicación por no haber elaborado el mensaje con claridad, no haber prestado atención, con haber captado el sentido de la réplica etc.

**El mensaje:** Añadirle elementos innecesarios que lo hacen confuso, o carecer de alguno de los que deben dominar para efectuar la comunicación

**El Código:** Dificultades surgidas en este elemento compartido, que hace inteligible el mensaje y mantiene en la misma onda a los actores de la comunicación, determinan la existencia de frecuentes inadecuaciones y malentendidos.<sup>33</sup>

**El Canal:** Muchas de las limitaciones que experimenta la comunicación eficaz dependen de no conocer suficientemente la naturaleza de los medios que se utilizan al no haber utilizado soporte y el canal más adecuados.

**Destinatario:** La comunicación no se produce hasta el momento en que el destinatario asume la función de emisor y cifra su respuesta. El destinatario es el lugar donde se mide y se comprueba la eficacia de la comunicación que se ve mermada con mucha frecuencia por dificultades que le conciernen; falta de atención, de comprensión, formulación, etc.

**Situación y ambiente:** El marco en que se produce la comunicación condiciona a sus actores. En ocasiones, la comunicación se degrada o anula por dificultades que afectan al contexto o al clima de la situación y el ambiente comunicacional. El emisor y el destinatario, cuando se comunican crean inconscientemente unos personajes construidos por su interpretación subjetiva de cada situación.

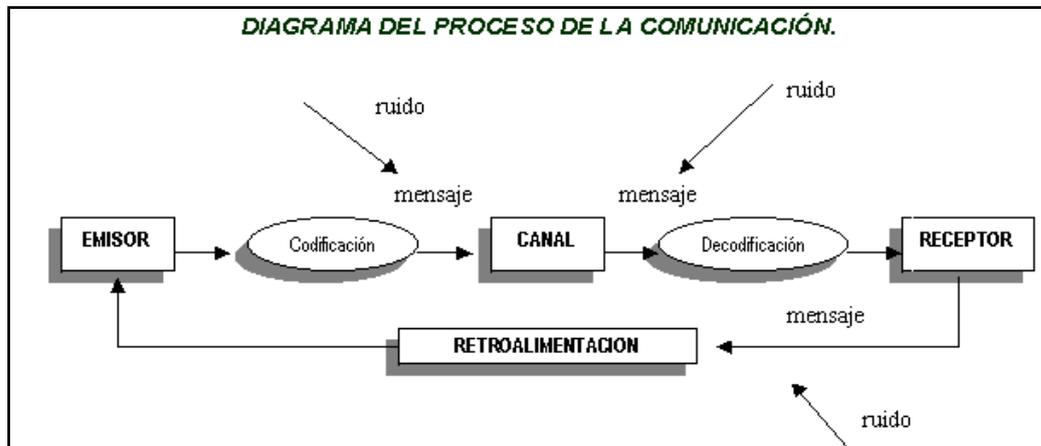
**Respuesta de retroalimentadores:** Cierra el círculo de los elementos constitutivos del proceso de comunicación. Las limitaciones de ésta aparecen

---

<sup>33</sup> Ibid 38

en forma de réplica incompleta, confusa, mendaz, inoportuna, poco pertinente, agresiva.

Ilustración 28 Gráfico 3.2 Proceso de la Comunicación



Fuente: Comunicación Eficaz con la Clientela Autor : Avelina Kones<sup>34</sup>

### 3.3.4 Tipos de Comunicación Interna

**Existen diferentes tipos de comunicación interna tales como:**

**Comunicación Formal:** Es aquella comunicación que sigue los caminos establecidos dentro de la jerarquía o el organigrama de una organización. Esta permite transmitir los mensajes oficiales a más de manejar la comunicación de forma ordenada.

**Comunicación Informal:** Es toda comunicación no oficial la cual se da con miembros de la organización de cualquier jerarquía. No cumple ningún orden y se da de manera espontánea y natural dentro de la empresa<sup>35</sup>

**De acuerdo a su Dirección:**

**Comunicación descendente:** La cual envía mensajes de un jefe a un empleado con el fin de que este obtenga la suficiente información para

<sup>34</sup> Koenes Avelina, Comunicación Eficaz con la Clientela, 1997, Editorial Diez de Santos, España.p10

<sup>35</sup> Altman .S, Hodgetts. R, Comportamiento Organizacional. Pearson Education., México 1999.p 410

poder realizar una actividad, transmite información relevante y retroalimenta a los empleados sobre el desempeño.

**Comunicación Ascendente:** Esta comunicación se da principalmente entre empleados y jefe, es usada para dar a conocer los resultados de cualquier actividad que el empleado realice. Este tipo de comunicación es importante para conocer el funcionamiento de la organización.

**Comunicación Horizontal:** Son todos los mensajes que se transmiten en un mismo nivel jerárquico. Estos mensajes permiten la integración de los miembros de una organización.<sup>36</sup>

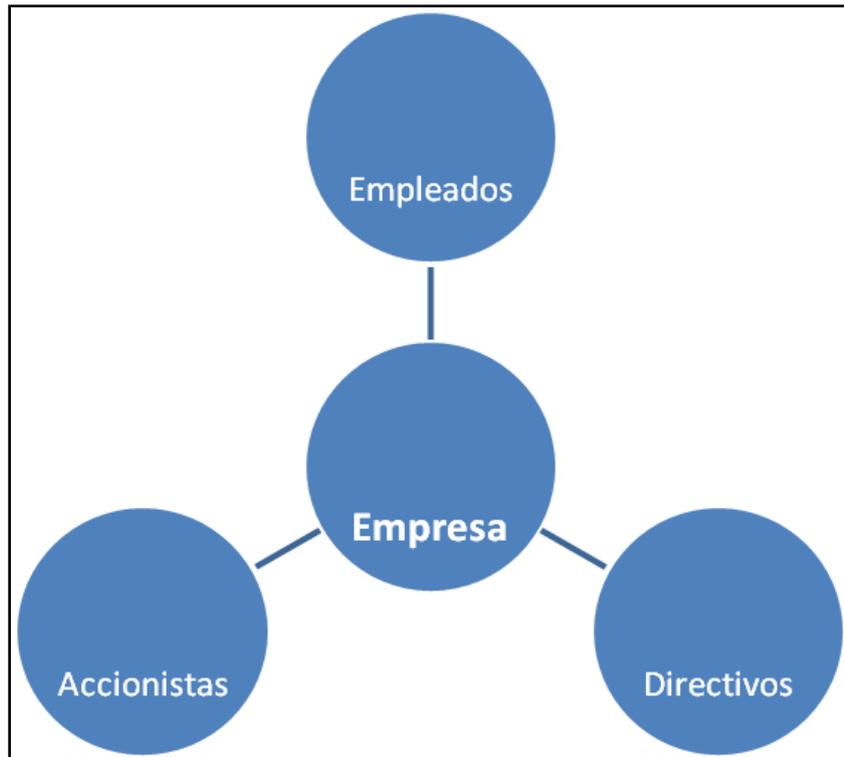
### **3.3.5 Los públicos Internos**

Los públicos internos son todos aquellos que están internamente ligados a la empresa ya que mucha de las veces se encuentran dentro de los organigramas de la misma tales como, empleados, directivos, accionistas, etc.

---

<sup>36</sup> Ibid41

Ilustración 29 Gráfico 3.3 Públicos Internos



Autores :Diseño Propio

Ilustración 30 Gráfico 3.4 Esquema de Públicos



Fuente: Presentación Introducción a la Comunicación

Autor: María José Enríquez

### **3.3.6 Los objetivos de la comunicación interna**

La comunicación interna tiene dos objetivos fundamentales: el primero informar y el segundo motivar. El cumplimiento de estos objetivos permitirá crear un clima laboral satisfactorio para todos los integrantes de la empresa

Según el libro, "Técnicas de la Comunicación", de Sara Diez (2006), se considera que existen además de los objetivos fundamentales, objetivos concretos en la comunicación interna los cuales son:

- ❖ Dar claridad al proyecto de la empresa y difundirlo entre los empleados y trabajadores.
- ❖ Fomentar la participación de todos los que conforman la empresa.
- ❖ Involucrar a las personas en una meta y objetivos comunes.
- ❖ Superar la resistencia al cambio.
- ❖ Fomentar el sentido de pertenencia.
- ❖ Facilitar la actuación de la empresa, al llegar a que todos los empleados entiendan las políticas de la misma.
- ❖ Proporcionar señales de alerta ante focos de conflicto.
- ❖ Evitar rumores y chismes.<sup>37</sup>

Todo esto genera: Motivación, identificación, fuertes vínculos y mejora dentro de la organización.

### **3.3.7 Herramientas de Comunicación Interna**

La comunicación interna posee varias herramientas que facilitan que la información llegue a todas las áreas de la empresa.

- ❖ Intranet
- ❖ Carteleras
- ❖ Boletines

---

<sup>37</sup> Diez Sara ; Técnicas de la Comunicación, 2006, Ideas propias Editorial ,España,p 38.

- ❖ Revistas Internas
- ❖ Manuales de Identidad
- ❖ Manuales de Operaciones
- ❖ Eventos Internos
- ❖ Responsabilidad Social Empresarial
- ❖ Teléfono
- ❖ Mail
- ❖ Buzón de sugerencias
- ❖ Memos
- ❖ Cartas
- ❖ Reuniones
- ❖ Encuestas
- ❖ Entrevistas
- ❖ Etc.

### **3.4 Definición de Clima Laboral**

La comunicación interna es fundamental para las empresas, ya que permite fortalecer y maximizar las relaciones humanas dentro de la misma, generando una imagen positiva y un clima laboral adecuado

“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”.<sup>38</sup>

Por otro lado, Keith Davis define a clima laboral como

“El clima laboral es un concepto de sistemas que refleja el estilo de vida completo de una organización, es decir proviene de la interrelación de los elementos que la integran como las personas, tecnología y los sistemas de

---

<sup>38</sup> Forehand y Gilmer, Organizational climate: Exploration of a concept. Division of Research, Graduate School of Business Administration, EEUU, Harvard University, 1968 .P:65

administración. En medida como mejore dicho estilo de vida, es probable que se obtengan beneficios en el desempeño de los trabajadores.”<sup>39</sup>

El clima laboral engloba todas las actividades, valores y relaciones que se genera en una empresa y que permiten que la organización se mantenga y llegue a cumplir sus objetivos. De tal forma que un clima laboral satisfactorio permite además del cumplimiento de las metas, lograr que los integrantes de la empresa sientan que la misma es un excelente lugar de trabajo.

### 3.4.1 Factores subjetivos del Clima Laboral

- **Participación:** Es la acción de varios individuos con el fin de cumplir ciertos objetivos, que permitirán generar intereses en común. Es la forma en que la empresa logra que sus empleados se sientan parte de los objetivos de la misma y participen de forma unida para el cumplimiento de las metas de la empresa.
- **Liderazgo:** Para Chiavenato, Idalberto (1993), liderazgo “ Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos ”.<sup>40</sup>

El liderazgo es la forma en que cada líder logra motivar a sus empleados, para que de esta forma se logren alcanzar los objetivos planificados por la empresa.

- **Comunicación:** Proceso mediante el cual se trasmite información. La comunicación facilita los procesos de una empresa. Además si esta es veraz y eficiente logra un excelente clima laboral dentro de la empresa<sup>41</sup>

La comunicación es el punto primordial de estos objetivos ya que a través de la misma logramos que nuestros líderes se comuniquen de manera

---

<sup>39</sup> Davis Keith, [El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional](#); 1983, Editorial Unicornio, México p. 545

<sup>40</sup> Chiavenato, Adalberto, [Gestión del talento Humano](#), 1993, McGraw Hill. México p .118

<sup>41</sup> Gan Federico, [Manual de Recursos Humanos](#), 2007 ,Editorial UOC, Barcelona España .p.191

eficiente generando así un liderazgo positivo y a partir de esto conseguir la participación de todos los miembros de la empresa poder cumplir con el plan empresarial.

### 3.4.2 Factores objetivos del Clima Laboral

- **Espacio Físico:** Lugar en donde se realizan actividades durante un período de tiempo.

El espacio físico puede estar más considerado como parte del ambiente laboral, pero sin duda alguna un espacio físico cómodo, acogedor y que cumpla con las necesidades del trabajador ayudará a que este sienta más a gusto al momento de realizar su actividad laboral.

**Remuneración y salario:** Retribución monetaria que se revise al realizar algún tipo de actividad o trabajo.

La retribución salarial es un punto muy importante dentro del clima laboral ya que se debe tener muy en cuenta si los empleados son pagados de manera justa por la actividad que realizan.

- **Procesos:** Son el conjunto de actividades que se realizan para cumplir un objetivo.<sup>42</sup>

Para que los procesos se cumplan estos deben estar claramente determinados, es importante que estos se encuentren escritos de tal forma que los empleados conozcan los diferentes procesos de la empresa.

---

<sup>42</sup> Keith Davis, [El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional](#); 1983, Editorial Unicornio, México p. 545

### 3.5. Componentes de un estudio de Clima Laboral

Un estudio de clima laboral se realiza para medir el grado de satisfacción y desempeño de los empleados dentro de la empresa.

Por eso es importante elaborar un instrumento que permita medir el clima laboral, el cual deberá estar compuesto por técnicas cualitativas y cuantitativas, de tal forma que permitan obtener datos reales para tener una visión clara de cómo se encuentra la empresa.

Este estudio deberá estar compuesto por cuatro fases, las que permitirán obtener resultados certeros:

1. **Identificación del conjunto de variables relevantes:** Identificación del problema, y formulación del mismo.
2. **Validación de las variables:** Delimitación de las variables del problema y relación de las mismas.
3. **Diseño y recolección de información:** Planificación de herramientas con las cuales se obtendrá información para resolver el problema (entrevistas , cuestionarios, focus group)
4. **Entrega de Resultados:** Revisión de los resultados y creación de estrategias para mejorar el clima laboral de la empresa. <sup>43</sup>

### 3.6 Beneficios que trae la realización de un estudio de clima laboral

Un estudio de clima laboral permite medir como se encuentra la motivación, la satisfacción y desempeño de los empleados en una empresa.

Además logra reconocer los puntos débiles, los cuales frenan el crecimiento en la empresa, también logran reforzar esfuerzos para cumplir objetivos conjuntos entre empleados y jefes.

En un estudio de clima laboral, luego de detectar el problema se realiza un análisis completo para elaborar estrategias comunicacionales que

---

<sup>43</sup> Gan Federico, Manual de Recursos Humanos, 2007, Editorial UOC, Barcelona España .p. 210

para mejorar la situación de la empresa. El clima laboral está estrechamente relacionado con niveles de satisfacción del empleado si este no se siente a gusto en la empresa será muy difícil que alcance sus metas.

### 3.7 Elementos que favorecen al clima laboral

- **Grado de confianza:** Es el nivel de seguridad que brinda una persona o un grupo de personas dentro de una institución. La empresa Great Place To Work (GPTW), llama a la confianza, credibilidad y la analiza dentro de las variables del estudio. En esta evalúa “la aceptación de los líderes y el estilo de liderazgo”<sup>44</sup>.
- **Liderazgo:** Es la forma en que una persona o grupo de personas, influyen a un colectivo. En la evaluación realizada por GPTW, se midió el grado de accesibilidad, el estilo de liderazgo y la confianza que tienen los empleados hacia sus líderes.
- **Responsabilidad:** Es el grado de compromiso que se tiene sobre una actividad o labor que se realiza. La empresa GPTW midió esta variable con la idea de confianza que la tiene su jefe al delegarle actividades. Además de medir si están de acuerdo con la responsabilidad que tiene dentro de la empresa.
- **Participación:** Es la forma en que se aporta, colabora o se contribuye en las actividades de una empresa. GPTW midió esta variable con preguntas relacionadas al trabajo en equipo y la forma en que participan en las actividades de la empresa y si sienten que su actividad permite alcanzar el objetivo de la empresa.

Tanto el clima como la cultura organizacional, son elementos que se encuentran estrechamente relacionados pues ambos contribuyen a que los empleados se sientan comprometidos con la empresa y cumplir las metas y objetivos de la misma.

---

<sup>44</sup> Presentación **Great Place to Work**®; Valoración del ambiente laboral y las prácticas de gestión de las personas ;Divulgación de Resultados FV Área Andina ; Diciembre de 2009

Existe una pequeña diferencia entre clima laboral y cultura corporativa la primera está basada en las percepciones que tiene un grupo de personas y la cultura corporativa llega a lo más profundo de la empresa ya que tiene relación con las creencias y valores de la empresa.

### **3.8 Cultura Corporativa**

La cultura corporativa es la manera que actúa un grupo u organización y tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos". Edgar Schein(1991)<sup>45</sup> la define como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización <sup>46</sup>

La cultura corporativa es el ser de la empresa todo lo que en esta se forma para convertirla en una identidad única.

#### **3.8.1 Funciones de la cultura corporativa**

**1. Identificación:** También llamada "personalidad de la organización", establece posibilidades de identificación para los propios miembros y de parte de terceros.

Es en la forma que nos identificamos como empresa y la forma en que nos identifican los públicos externos.

**2. Integración:** Es el "¿Qué nos une? Y "¿Cómo nos entendemos mutuamente?" Esta función se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos.

Son todas las cosas que permiten a los miembros de una organización, sentirse parte de la organización, son los pequeños vínculos que se van formando que unen a los integrantes de la empresa.

---

<sup>45</sup> Schein Edgar, Psicología de la Organización, Editorial Prentice Hall, Mexico, 1991. P 74

<sup>46</sup> Ritter Michael, Cultura Organizacional, Editorial Dircom ,Buenos Aires-Argentina, 2008 .P53

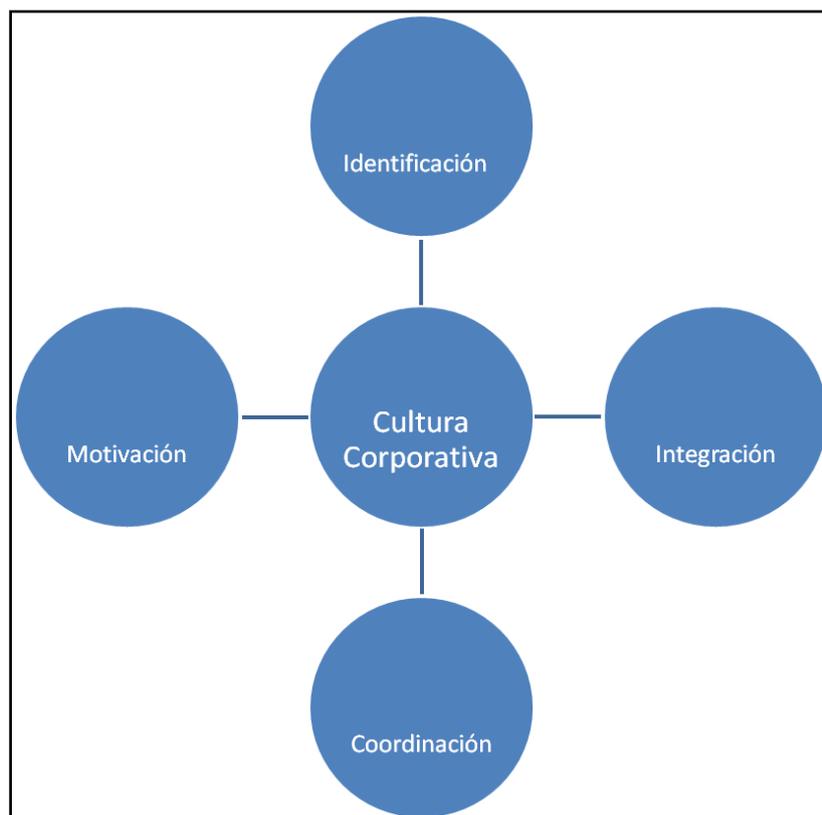
**3. Coordinación:** Permite delegar a los empleados libertad de acción y va aliviando la presión de toma de decisiones por parte de los gerentes.

Es muy importante para una empresa la delegación de actividades, esto permite liberar a los altos mandos, a más de responsabilizar a empleados de la actividad correspondiente.

**4. Motivación:** Los individuos comparten valores sobre lo que está bien y lo que no.<sup>47</sup>

La motivación es fundamental. Un empleado motivado es un empleado comprometido y feliz.

Ilustración 31 Gráfico 3.5 Cultura Corporativa



Autor: Diseño propio

---

<sup>47</sup> Ibid 38

### 3.8.9 Tipos de Culturas

**1. Cultura Débil Disfuncional:** En ella existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.<sup>48</sup>

Estas empresas son relativamente nuevas las cuales no han establecido claramente sus metas y sus valores corporativos. Lo cual genera que ante la menor crisis no sepan qué medidas tomar.

**2. Cultura Fuerte Disfuncional:** En ella existen significados compartidos, pero estos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando estos ya no sean exitosos.<sup>49</sup>

Esta cultura muestra lo que es la empresa FV Área Andina, una empresa con 35 años en el mercado, con muchos significados compartidos pero una desorientación y mucha resistencia al cambio.

**3. Cultura Débil Funcional:** En ella, como en el primer caso, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis, se cree que, debido a la funcionalidad e la cultura las acciones que se han puesto en práctica en otras ocasiones siguen siendo válidas. Este praxamatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrenarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den

---

<sup>48</sup> Ibid41

<sup>49</sup> Ibid41

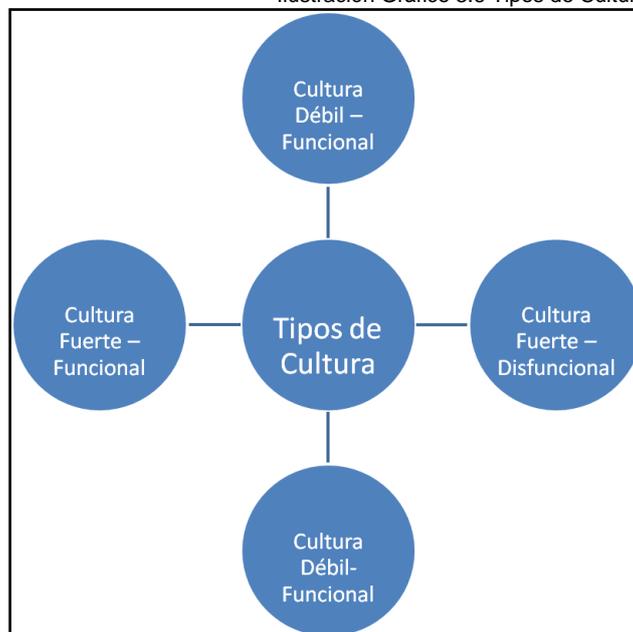
sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.

Son empresas donde cada cual lleva a la empresa a su modo, en un momento de crisis no importa saltarse a los valores y políticas con el único fin de sacar a flote a la empresa. Pero el riesgo es demasiado alto y pueden terminar por hundirla.

**4. Cultura Fuerte Funcional:** En ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones acertadas y planeadas de ante mano.<sup>50</sup>

Esta es la cultura que toda empresa debe llegar ya que existen muchos valores compartidos los cuales permiten a la empresa tomar decisiones acertadas en

Ilustración Gráfico 3.6 Tipos de Culturas



Autor: Diseño propio

el momento de una crisis. Con el plan de comunicación propuesto, se espera que la empresa FV, logre convertirse en una empresa Fuerte –Funcional y con un clima laboral favorable.

Tanto el clima como la cultura organizacional, deben utilizar diferentes tipos de herramientas que permitan mejorar la situación interna de la empresa. Las Tecnologías de la información y la comunicación (TICS), son claro ejemplo de que si se las sabe utilizar correctamente, facilitarán el crecimiento empresarial.

## **Tecnologías de la información y la comunicación**

### **3.9.1 Concepto de Tecnologías de la información y la comunicación**

“Son un conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Las TICS incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual.”<sup>51</sup>

En la actualidad, las Tecnologías de la Información y la Comunicación se encuentran en todas las actividades empresariales, por lo tanto toda empresa debe mantenerse al día de los cambios que éstas tienen, e implementar nuevas herramientas que facilitarán las relaciones entre las personas de una misma empresa.

---

<sup>51</sup> Aguilar Joyanes; "Historia de la Sociedad de la Información. Hacia la sociedad del Conocimiento" en Revolución tecnológica, U. de Alicante: Alicante, 2003 P:25

### 3.9.2 Características de las Tecnologías de la información y la comunicación (TICS)

- a) **Interactividad** : Se consigue intercambio de información entre el usuario y el ordenador, por tanto, los recursos utilizados se adaptan a las necesidades de los sujetos en función de la interacción de los sujetos con el ordenador
- b) **Instantaneidad**: Las redes de comunicación y su integración con la informática han posibilitado la comunicación rápida entre lugares distanciados físicamente.
- c) **Inmaterialidad**: Las Tecnologías de la información y la comunicación crean, procesan y comunican información, la cual es inmaterial, por lo que puede llegar a lugares lejanos de manera instantánea y transparente.
- d) **Interconexión**: Creación de nuevas posibilidades tecnológicas a partir de la conexión en dos tecnologías
- e) **Mayor influencia sobre los procesos que sobre los productos**: El uso de las aplicaciones de las Tecnologías de la información y la comunicación podría influir en los procesos mentales que realizan los usuarios para obtener nuevos conocimientos, aún más sobre los conocimientos que ya tienen adquiridos.
- f) **Digitalización**: La información de distinto tipo se puede transmitir por los mismos medios ya que es representada en un formato universal.

### 3.9.3 Tipos de TICS

- ❖ Celular
- ❖ Internet 2.0
- ❖ Medios Mass Media
- ❖ Banda Ancha

- ❖ Televisión Digital
- ❖ Correo Electrónico
- ❖ Etc

### 3.10 Plan de Comunicación

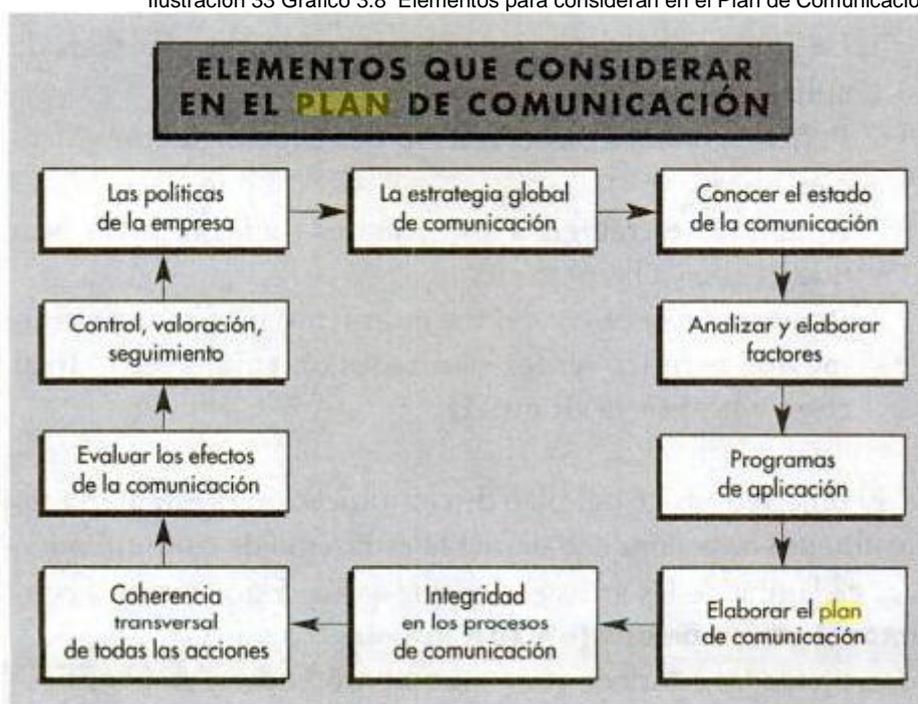
#### 3.10.1 Planificación de la Comunicación

Ilustración 32 Gráfico 3.7 Planificación de la Comunicación



Fuente: Salo Nuria, 2005, A aprender a Comunicarse en las Organizaciones, Editorial Paidós Ibérica, España ,p 55

Ilustración 33 Gráfico 3.8 Elementos para considerar en el Plan de Comunicación



Fuente: Salo Nuria, 2005, Aprender a Comunicarse en las Organizaciones, Editorial Paidós Ibérica, España ,p 55

Para poder desarrollar un plan de comunicación lo primero que se debe hacer es formular claramente el problema, el cual deberá tener un contenido comunicacional. Establecer el problema y formularlo de forma clara permitirá realizar una buena investigación.

### 3.10.2 Objetivos Comunicacionales

Una vez formulado el problema comunicacional se procede a plantear los objetivos comunicacionales, los cuales deberán tener completa relación al problema. Cada uno de los objetivos deberán ser planteados de forma clara y sencilla, ya que esto facilitará la elaboración de estrategias dentro del plan. “Los objetivos deberán ser claros y concretos, flexibles y asumibles para que puedan ser realizados”(Capriotti 1999)<sup>52</sup>. Cada uno de los objetivos guiará a plantear las estrategias del plan.

<sup>52</sup> Amado Adriana 2008, Auditoría de Comunicación ,Editorial DIRCOM, Argentina ,p 94

### 3.10.3 Acciones Comunicacionales

Las acciones comunicacionales se determinan a partir de la investigación previa, análisis y diagnóstico. Las acciones parten de los objetivos planteados anteriormente, pero estas deberán ser más específicas. Cada una de las acciones comunicacionales deberán tener plazo y presupuesto. Pero sobretodo tener coherencia entre el diagnóstico y la propuesta.<sup>53</sup>

### 3.10.4 Estrategias Comunicacionales

En esta etapa del plan se desarrollan las estrategias las cuales permitirán optimizar las acciones. Estas igual que las anteriores deben tener coherencia con los objetivos y el problema antes planteado. La estrategia general es la que permite encontrar el mensaje que se debe mandar. Y cada una de las estrategias debe tomar muy en cuenta al público al cual va dirigido.

### 3.11 Etapas del Plan de Comunicación

- Las diez etapas básicas que constituyen un Plan de Comunicación.

Etapa	Descripción
Análisis de la Situación de Partida	Definido este marco inicial, es necesario conocer el Entorno y su previsible evolución, así como todos aquellos elementos que puedan influir en la política de Comunicación: Competencia, Stakeholders, Tendencia Macroeconómica, Legislación, etc.
Definición de los Objetivos del Plan	Los objetivos del Plan de Comunicación deben ser definidos por la Alta Dirección en colaboración con el DIRCOM y su equipo, ya que tienen que estar, necesariamente, alineados con la estrategia general de la empresa
Establecimiento de Hipótesis	Conocido el Entorno y su posible evolución, y determinados los objetivos, conviene establecer una serie de hipótesis o supuestos que permitan definir un escenario o marco general en el que, previsiblemente, se desarrollará el Plan de Comunicación.

---

<sup>53</sup> Ibid 59

Selección del Eje de Comunicación	En esta etapa se determinarán los mensajes básicos a transmitir a cada uno de los segmentos de audiencia específicos. Previamente, se habrán realizado los Estudios pertinentes que permitan conseguir la máxima identificación de los <i>stakeholders</i> con la información que se les pretende comunicar.
Elaboración de la Arquitectura del Plan de Comunicación	Esta fase constituye una primera estimación de la amplitud del proyecto comunicativo, de las metas a alcanzar, de los posibles recursos a aplicar y de la previsión de los tiempos a emplear. Es un documento de trabajo, interno, del Equipo de Comunicación cuyo fin es facilitar el desarrollo posterior de todo el Plan.
Diseño de los Programas	Cada uno de estos programas de Comunicación implica, por lo general, un segmento de mercado o grupo de <i>stakeholders</i> específico, con unos objetivos concretos, unas tácticas y unas actuaciones adecuadas para alcanzarlos.
Plan de Tiempos y Recursos	Se determinan los recursos necesarios, tanto humanos como materiales y económicos, que el Plan va a absorber en su desarrollo total.
Ejecución del Plan	De ahí la importancia de una buena implementación del mismo, considerando aquellos puntos clave que se han definido en las etapas anteriores: objetivos, públicos a los que se dirige, mensajes a transmitir, medios y soportes a utilizar, recursos a aplicar y expectativas a crear con la estrategia de Comunicación.
Supervisión y Control	En el Plan de Comunicación es importante controlar, de forma permanente durante todo su desarrollo, la evolución de la Imagen Corporativa de la Organización, así como el grado de conocimiento de la misma, tanto espontánea como sugerida, y el nivel de satisfacción con la estrategia de Comunicación implantada.
Marketing del Plan	Una vez que el Plan está definido, es necesario "venderlo" a los ejecutivos implicados en su desarrollo y a los públicos, externos e internos, interesados en el mismo. De ahí la conveniencia de proceder a hacer reuniones con directivos, en donde se les explique las líneas maestras del Plan y sus objetivos e implicaciones.

Fuente: Barranco Javier, [http://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion\\_a31.html](http://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion_a31.html), consulta, 03-05-11, 12:30 consulta

## **Capítulo IV:“ Para resolver, hay que conocer”: Metodología de la Investigación**

### **4.1. Objetivos de la Investigación**

- 1) Conocer cómo se encuentra el clima laboral y la cultura corporativa de la empresa
- 2) Conocer la forma en que Great Place To Work realiza sus estudios.
- 3) Diagnosticar la situación de FV Área Andina.

### **4.2 Metodología de la Investigación**

Para conocer la situación actual de la empresa FV .Área Andina, se realizó una investigación de campo, la cual tuvo como objetivo conocer como se encuentra el clima laboral y la cultura corporativa de la empresa. Para esto se utilizaron herramientas de investigación como encuestas a los operarios y mandos medios de la organización, a través de las cuales se pudo conocer la apreciación que tienen acerca de la empresa.

Se mantuvo diálogos con los supervisores de diferentes áreas de la planta de producción, permitió conocer las actividades que realiza cada área además de cómo se sienten dentro de la empresa.

Se efectuaron dos entrevistas, la primera al, Señor Gustavo Iñurritegui presidente ejecutivo de Fv Área Andina quien nos brindó su punto de vista acerca de la empresa y su percepción sobre el clima laboral de la misma.

La segunda entrevista fue realizada al Señor Alfonso Espinosa, presidente del directorio y ex presidente ejecutivo de Fv Área Andina, quien dió su opinión acerca los resultados obtenidos en la auditoria hecha por la empresa Great Place to Work.

Para conocer como realiza las evaluaciones la empresa Great Place to Work, se realizó una entrevista al Ing. Iván Aldaz, Gerente Ekos Media de la revista Ekos, el mismo que explicó todo el funcionamiento de la empresa, los parámetros de evaluación además del ranking de las 10 mejores empresas para trabajar y como estas lograron clasificar.

Se realizó una entrevista al señor Javier Negrete Núñez, Jefe de Gestión del Talento Humano de la empresa ASEVIG CIA LTDA, ya que esta empresa obtuvo el primer lugar en el ranking de las 10 mejores empresas para trabajar en el Ecuador. Con lo que se pudo conocer las estrategias que se utilizaron para posicionarse en el primer lugar.

### **4.3 Métodos de Investigación**

Por lo tanto la investigación tuvo un enfoque mixto, que es decir cualitativo y cuantitativo, de igual manera se utilizó el método inductivo deductivo, ya que se partió de lo general a lo particular y de lo particular a lo general.

Este estudio tuvo un alcance exploratorio- descriptivo. Ya que permitió adentrarse en la empresa, y conocer aspectos antes desconocidos. Además se pudo, recolectar información sobre los empleados de las diferentes áreas de la empresa, que resultó importante para la investigación. El uso del alcance descriptivo facilitó la recolección de toda la información necesaria sobre las variables del problema, lo que permitió formular conclusiones y recomendaciones que serán puestas en práctica en el plan.

### **4.4 Fuentes de Investigación**

#### **Primarias**

- ❖ **Encuestas:** Dos tipos de encuestas. Operarios y los mandos medios de la empresa. Para una oportuna clasificación de los públicos.
- ❖ **Entrevistas:** Cuatro entrevistas con preguntas abiertas.

#### **Secundarias:**

## Revisión bibliografía:

- ❖ Informe de resultados Great Place to Work.
- ❖ Presentación Executive Forum .
- ❖ Presentación Recursos Humanos FV Área Andina.
- ❖ Producto de bibliografía especializada en comunicación empresarial y afines.
- ❖ Revisión de páginas de Internet especializadas en Comunicación Corporativa.

## 4.5. Población

La población de investigación son los públicos internos de la empresa Franz Viegener. La población es de “1000 empleados según Alfonso Espinosa Ex presidente ejecutivo de la empresa Franz Viegener”<sup>54</sup>

“Distribuidos 120 administrativos, 500 en fábrica de grifería, 380 en fábrica de sanitarios”<sup>55</sup>(sic).

---

<sup>54</sup> Ibid 1

<sup>55</sup> Ibid 1

## 4.6 Delimitación:

### Amaguaña



Fuente : Google Maps

Autor : Google Maps

### Planta industrial de Sanitarios Franz Viegner Amaguaña

Ilustración 35 Mapa 4.2 Planta Industrial de Sanitarios



Fuente: Presentación Executive-Forum

Autor: Alfonso Espinosa

## Planta industrial de Griferías Franz Viegener Amaguaña

Ilustración 36 Mapa 4.3 Planta Industrial Grifería



56

Fuente: Presentación Executive-Forum

Autor: Alfonso Espinosa

### 4.7 Muestra

Para la investigación se tomó en cuenta esta muestra.

$$\text{Fórmula } N = \frac{N}{E(N-1)+1}$$

La población es de 1000 empleados en la empresa Franz Viegener.

Dividido 120 empleados administrativos.

El margen de error será del 5%.

$$\text{Fórmula } N = \frac{120}{0.0025(120-1)+1} = 92$$

En la parte operativa existen 880 empleados.

---

48. Ibid1

49. Ibid 1

El margen de error será del 5 %

$$\text{Fórmula } N = \frac{880}{0.0025(880-1)+1} = 273$$

#### 4.8 Desarrollo de la Investigación

Se realizó un total de 365 encuestas divididas a 92 medios mandos y 273 a operarios.

##### ❖ Encuesta altos y medios mandos

Datos

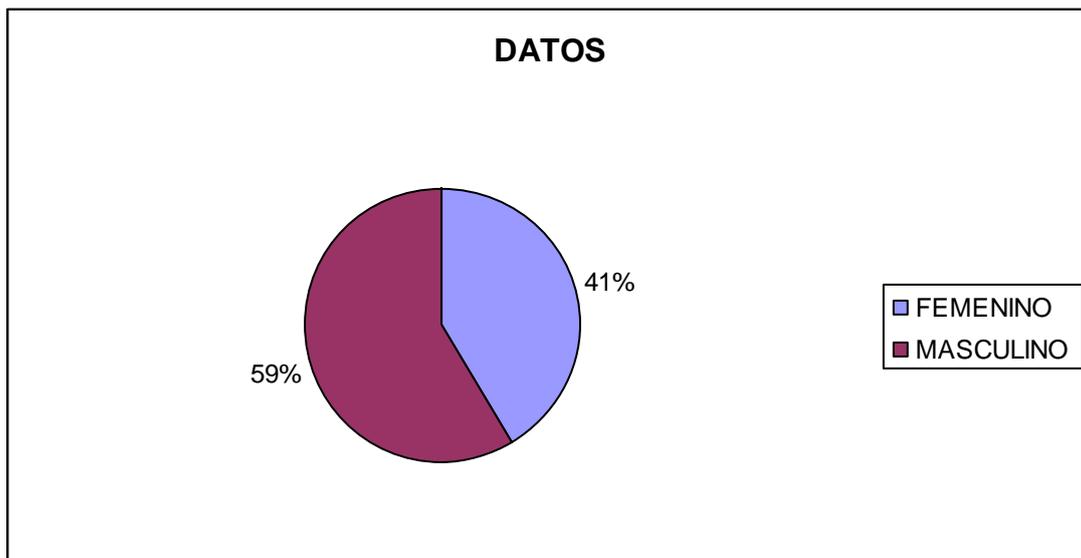
Género

Ilustración 37 Tabla 4.4 Género Medios Mandos

FEMENINO	38
MASCULINO	54

Autores: Diseño Propio

Ilustración 38 Tabla 4.4 Género Medios Mandos



Autores: Diseño Propio

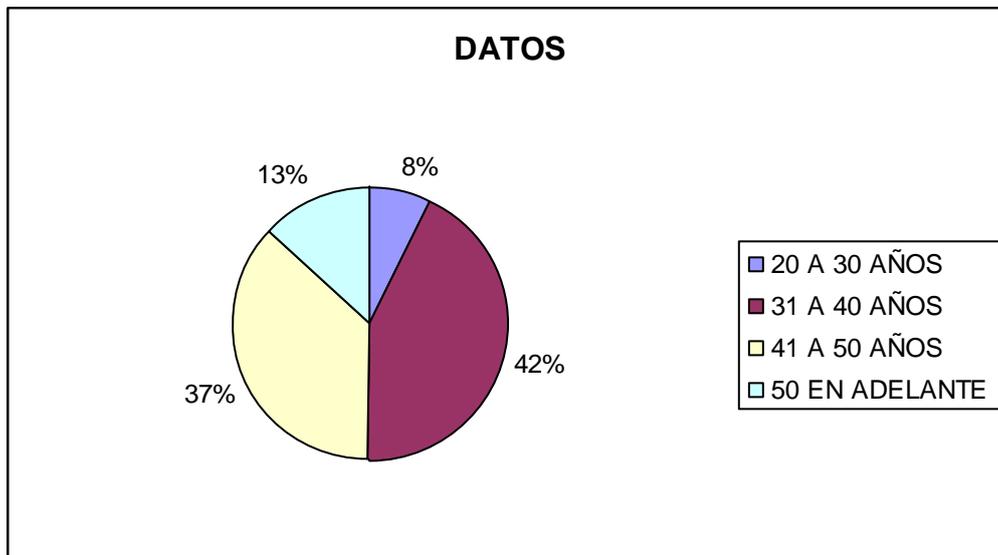
## Edad

Ilustración 39 Tabla 4.6 Edad

20 A 30 AÑOS	7
31 A 40 AÑOS	39
41 A 50 AÑOS	34
50 EN ADELANTE	12

Autores : Diseño Propio

Ilustración 40 Gráfico 4.7 Datos Edad Medios Mandos



Autores : Diseño Propio

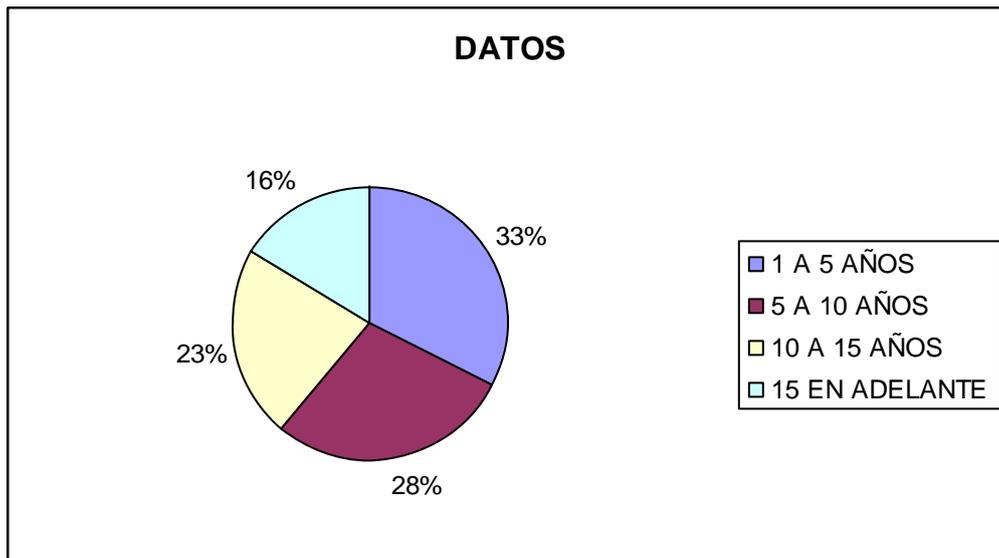
## Antigüedad

Ilustración 41 Tabla 4.8 Antigüedad Mandos Medios

1 A 5 AÑOS	30
5 A 10 AÑOS	26
10 A 15 AÑOS	21
15 EN ADELANTE	15

Autores : Diseño Propio

Ilustración 42 Gráfico 4.9 Datos Antigüedad Mandos Medios



Autores : Diseño Propio

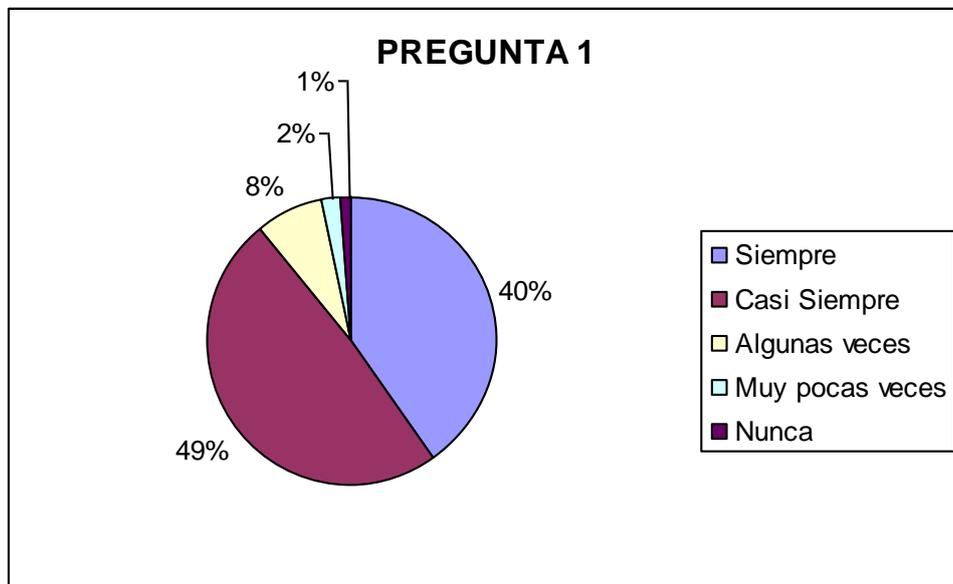
**1) ¿Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo?**

**Ilustración 43 Tabla 4.10 Pregunta 1 Mandos Medios**

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
37	45	7	2	1

Autores : Diseño Propio

**Ilustración 44 Gráfico 4.11 Pregunta 1 Mandos Medios**



Autores : Diseño Propio

El 45% de los encuestados se sienten a gusto con las responsabilidades que tiene a su cargo. Existe un porcentaje muy bajo del 2% que no está a gusto con sus responsabilidades.

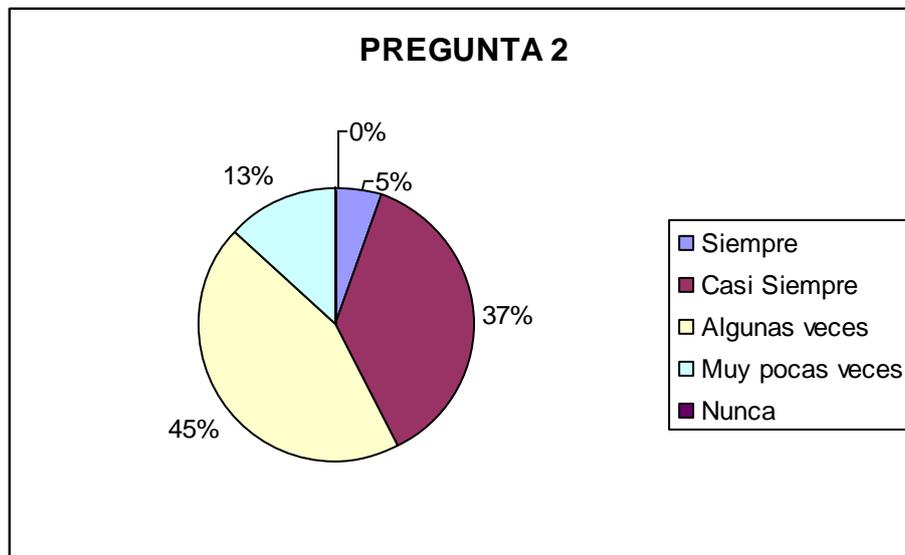
## 2) ¿Tengo libertad para hacer mi trabajo como yo deseo?

Ilustración 45 Tabla 4.12 Pregunta 2 Mandos Medios

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
5	34	41	12	0

Autores : Diseño Propio

Ilustración 46 Gráfico 4.13 Pregunta 2 Mandos Medios



Autores : Diseño Propio

El 45% de los empleados manifiesta que no tiene libertad al realizar su trabajo.

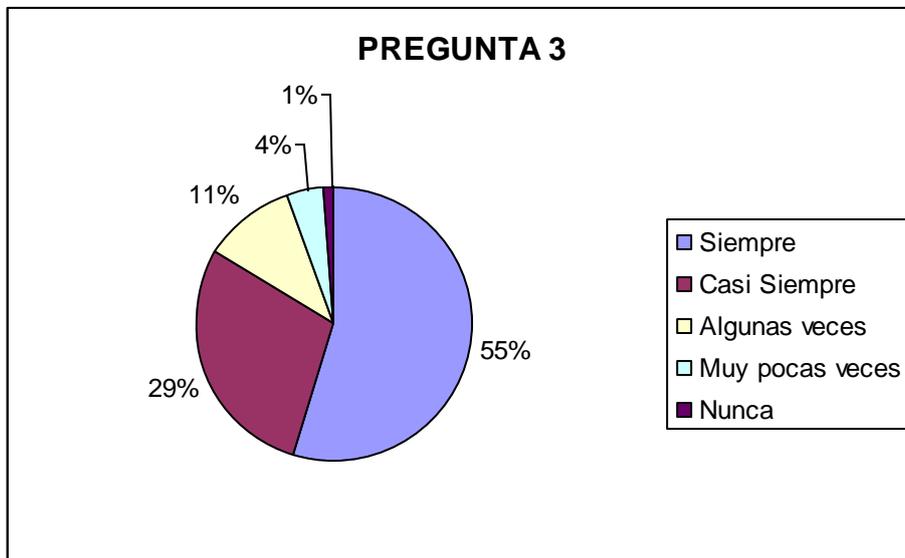
### 3) ¿Mi jefe tiene confianza para delegarme responsabilidades?

Ilustración 47 Tabla 4.14 Pregunta 3 Mandos Medios

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
50	27	10	4	1

Autores : Diseño Propio

Ilustración 48 Gráfico 4.15 Pregunta 3 Mandos Medios



Autores : Diseño Propio

Se puede observar que más del 50% manifiesta que su jefe siempre tiene confianza en delegarle actividades. Esto se debe al tiempo de experiencia que la mayoría de empleados tiene ya que llevan varios años dentro de la empresa y tienen amplio conocimiento de la misma.

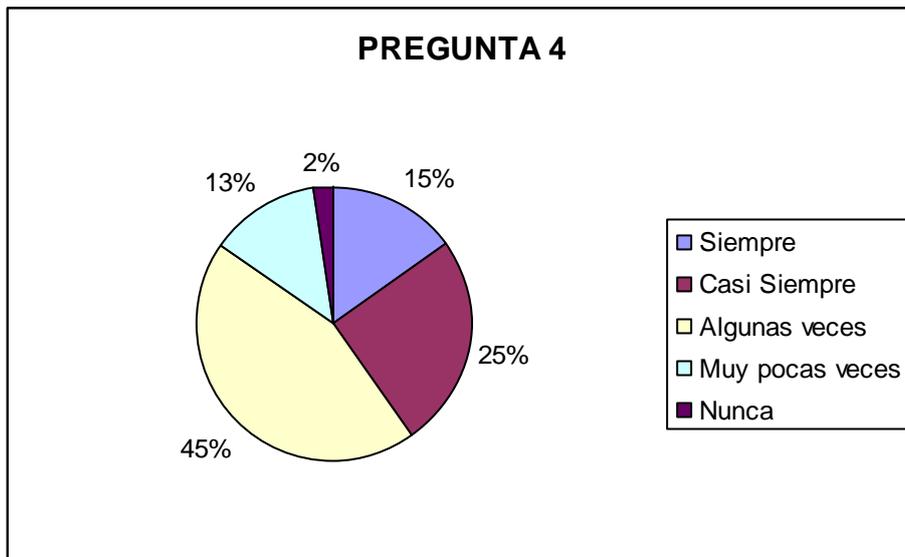
4) ¿Mi jefe si sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar?

Ilustración 49 Tabla 4.16 Pregunta 4 Mandos Medios

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
14	23	41	12	2

Autores : Diseño Propio

Ilustración 50 Gráfico 4.17 Pregunta 4 Mandos Medios



Autores : Diseño Propio

Gran parte de los empleados siente que su jefe no lo orienta en el trabajo que debe realizar como se puede observar, el porcentaje es del 45%.

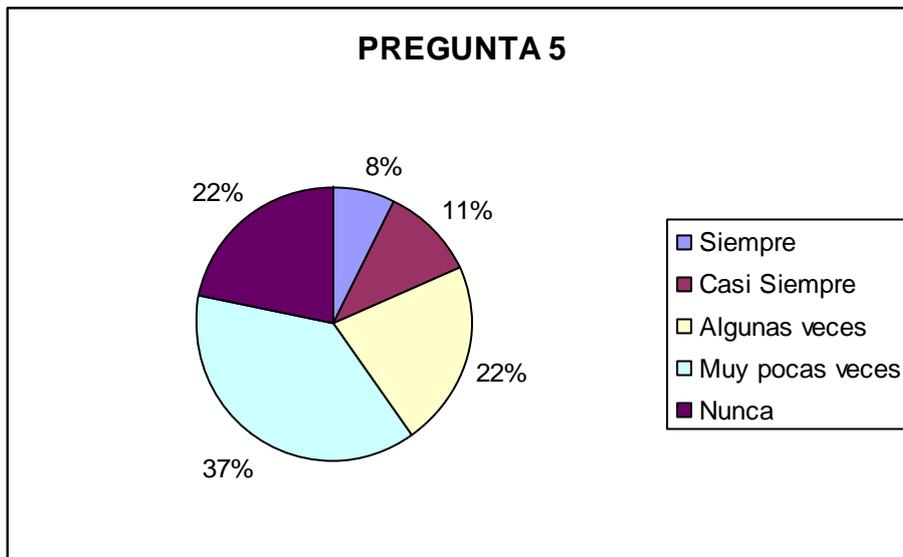
## 5) ¿Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo?

Ilustración 51 Tabla 4.18 Pregunta 5 Mandos Medios

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
7	10	20	35	20

Autores : Diseño Propio

Ilustración 52 Gráfico 4.19 Pregunta 5 Mandos Medios



Autores : Diseño Propio

El 37% de los empleados siente que su jefe no lo felicita por los trabajos bien realizados, lo que demuestra una falta de comunicación por parte de los jefes hacia los empleados.

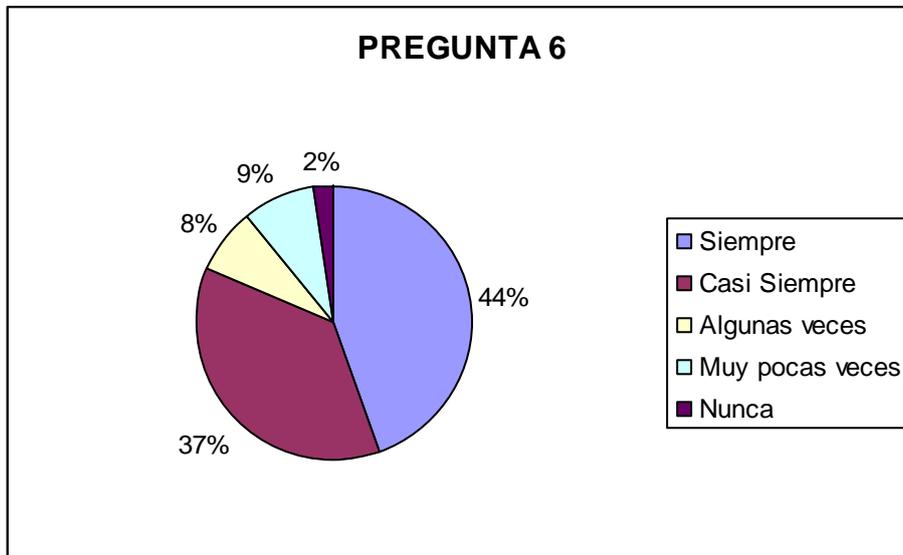
6) ¿Mi jefe me trata con respeto?

Ilustración 53 Tabla 4.20 Pregunta 6 Mandos Medios

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
41	34	7	8	2

Autores : Diseño Propio

Ilustración 54 Gráfico 4.21 Pregunta 6 Mandos Medios



Autores : Diseño Propio

El 44% de los empleados cree que los jefes les tratan con respeto, mientras que el 9% cree que no son tratados con respeto.

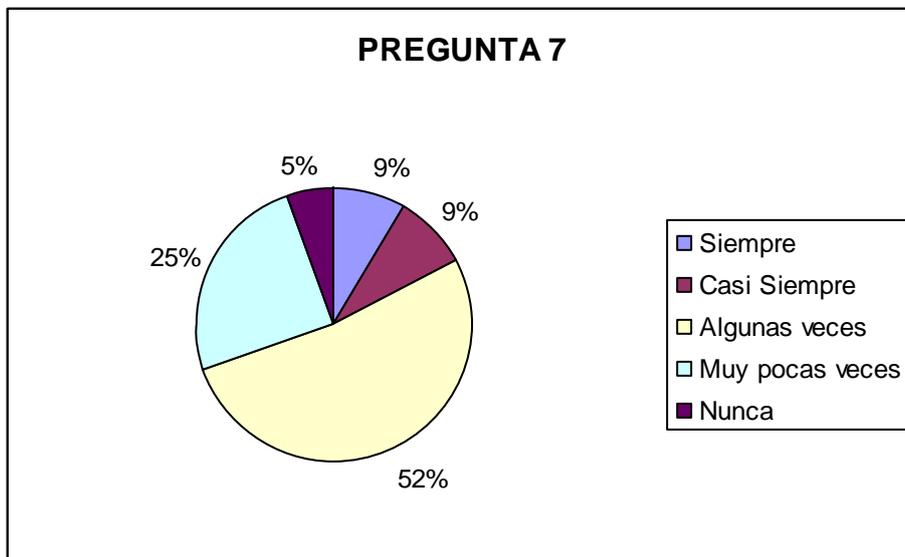
**7 ) ¿Hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, lo que favorece un trabajo cooperativo?**

Ilustración 55 Tabla 4.22 Pregunta 7 Mandos Medios

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
8	8	48	23	5

Autores : Diseño Propio

Ilustración 56 Gráfico 4.23 Pregunta 7 Mandos Medios



Autores : Diseño Propio

Más del 50% de los empleados manifiesta que existe una buena comunicación entre los distintos departamentos de la empresa

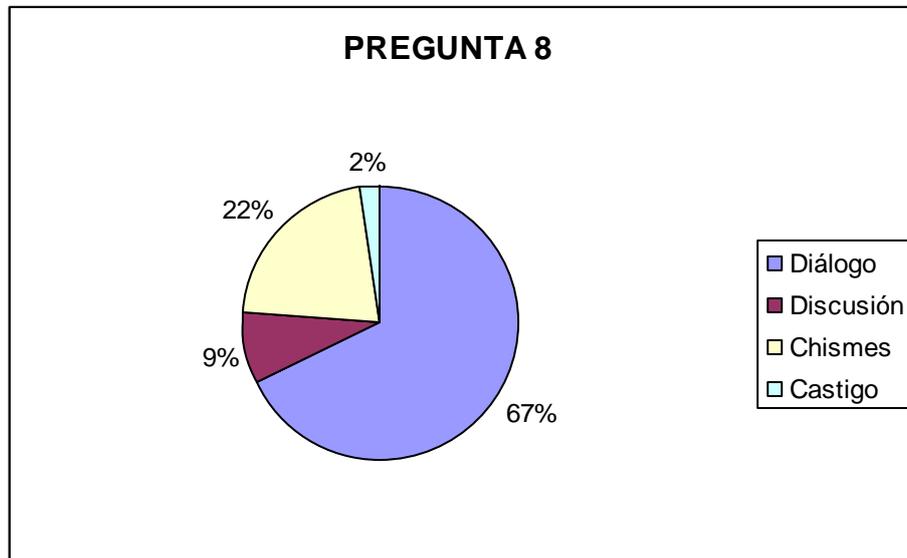
## 8) ¿Cómo superan los problemas de comunicación en la organización?

Ilustración 57 Tabla 4.24 Pregunta 8 Mandos Medios

Diálogo	Discusión	Chismes	Castigo
57	9	22	4

Autores: Diseño Propio

Ilustración 58 Gráfico 4.25 Pregunta 8 Mandos Medios



Autores : Diseño Propio

El 67% cree que los problemas son solucionados con diálogo, pero existe un alto porcentaje de empleados que cree que se manejan por medio de chismes y rumores.

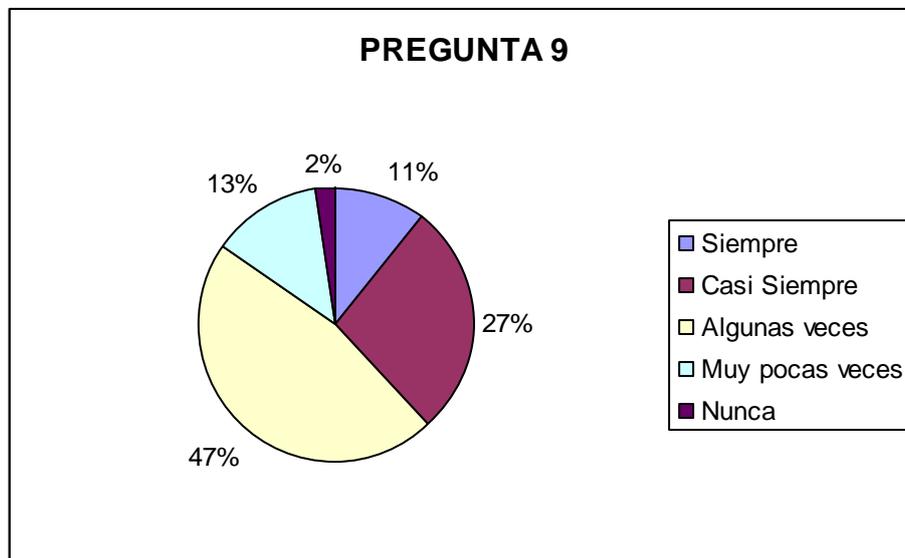
**9) ¿Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución?**

Ilustración 59 Tabla 4.26 Pregunta 9 Mandos Medios

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
10	25	43	12	2

Autores : Diseño Propio

Ilustración 60 Gráfico 4.27 Pregunta 9 Mandos Medios



Autores : Diseño Propio

Los distintos departamentos de esta empresa se encuentran fragmentados, por lo cual el 47% cree que solo algunas veces existe cultura de ayuda mutua.

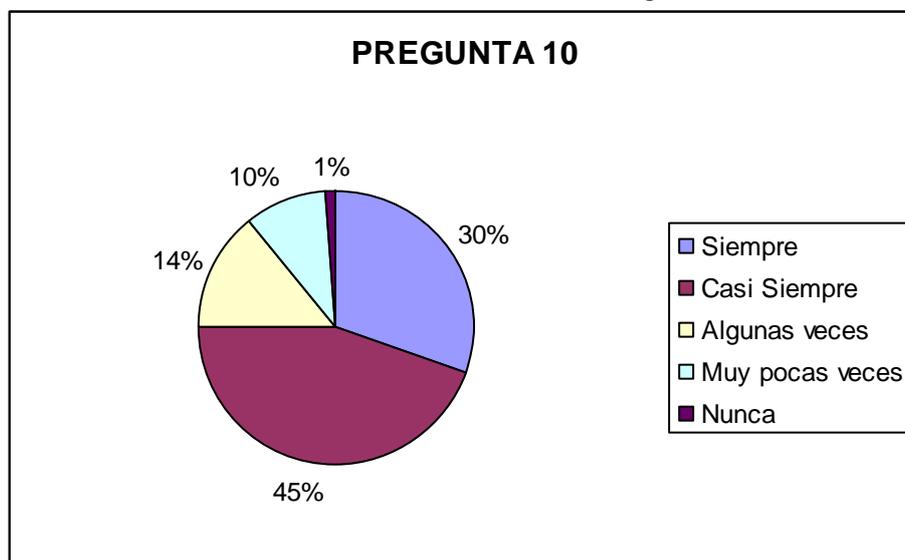
## 10) ¿Se fomenta el trabajo en equipo

Ilustración 61 Tabla 4.28 Pregunta 10 Mandos Medios

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
28	41	13	9	1

Autores : Diseño Propio

Ilustración 62 Gráfico 4.29 Pregunta 10 Mandos Medios



Autores : Diseño Propio

El 45% de los empleados consideran que se fomenta el trabajo en equipo casi siempre mientras que un 30 % afirma que siempre.

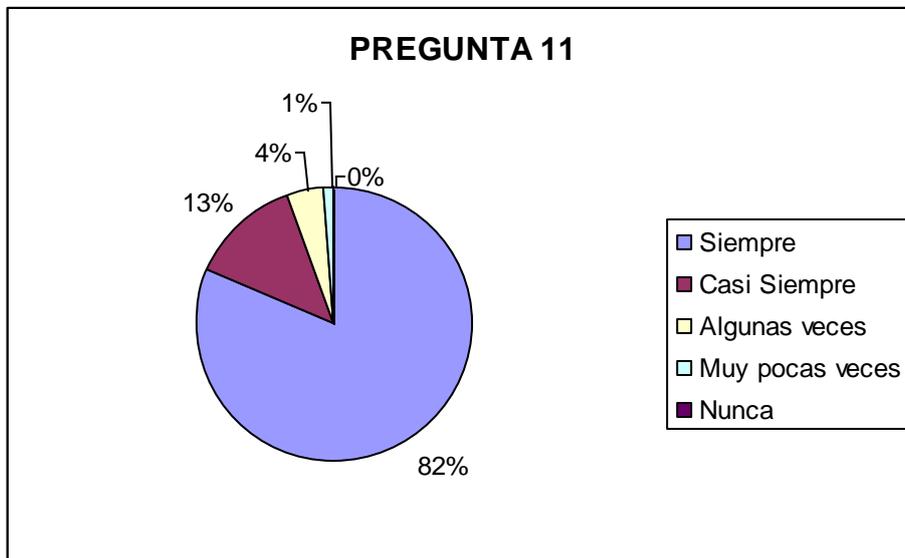
**11) ¿Existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución?**

**Ilustración 63 Tabla 4.30 Pregunta 11 Mandos Medios**

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Autores : Diseño Propio

**Ilustración 64 Gráfico 4.31 Pregunta 11 Medios Mandos**



Autores : Diseño Propio

El 82% de los empleados de FV cree que existe un espíritu de respeto y cordialidad y apenas el 4% cree que algunas veces.

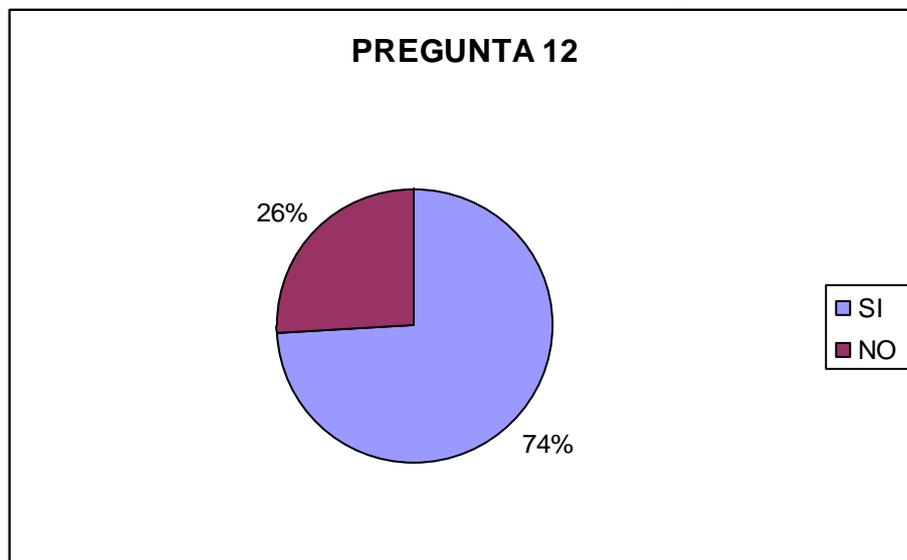
## 12) ¿Las funciones de cada puesto están claramente especificadas?

Ilustración 65 Gráfico 4.31 Pregunta 11 Medios Mandos

SÍ	68
NO	24

Autores : Diseño Propio

Ilustración 66 Gráfico 4.33 Pregunta 12 Mandos Medios



Autores : Diseño Propio

El 74% de los empleados creen que las funciones del puesto están claramente especificadas.

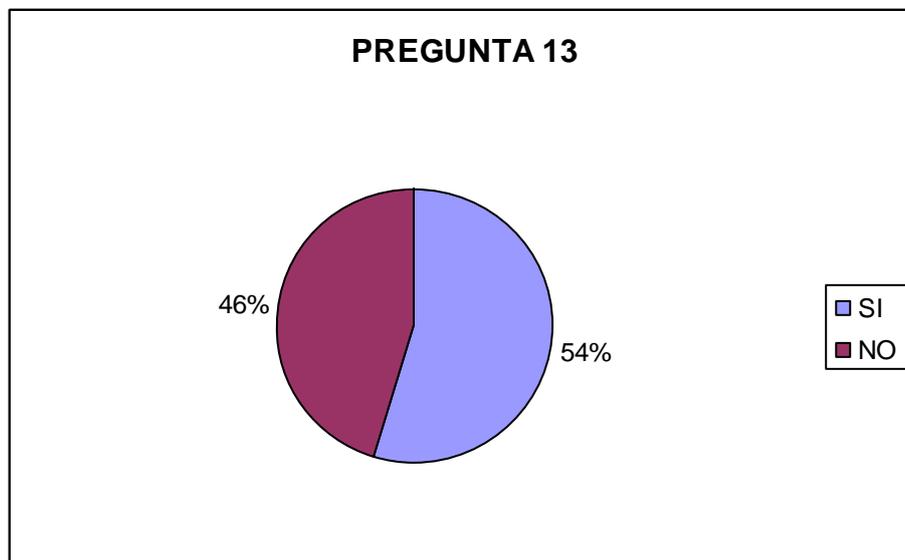
### 13) ¿Las normas a seguir dentro de la institución son, claras?

Ilustración 67 Tabla 4.34 Pregunta 13 Mandos Medios

SÍ	50
NO	42

Autores : Diseño Propio

Ilustración 68 Gráfico 4.35 Pregunta 13 Mandos Medios



Autores : Diseño Propio

Podemos ver que existe una falta de información sobre las normas de la institución ya que 45% desconoce y 54% conoce.

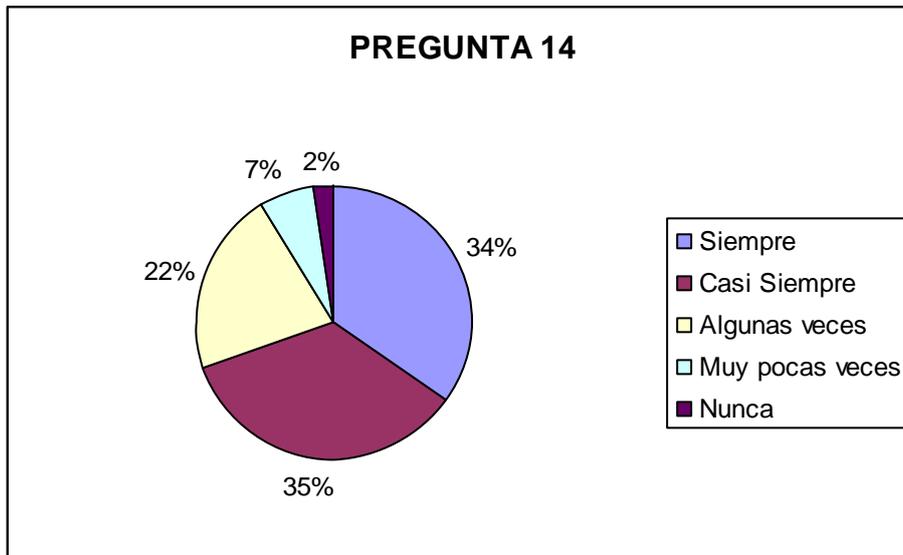
#### 14) ¿Los jefes favorecen que los trabajadores expresen sus ideas?

Ilustración 69 Tabla 4.36 Pregunta 14 Mandos Medios

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
32	32	20	6	2

Autores : Diseño Propio

Ilustración 70 Gráfico 4.37 Pregunta 14 Mandos Medios



Autores : Diseño Propio

El 34% de los encuestados cree que sí tienen medios para expresarse pero existe un porcentaje del 22% que cree que solo algunas veces puede expresar sus ideas.

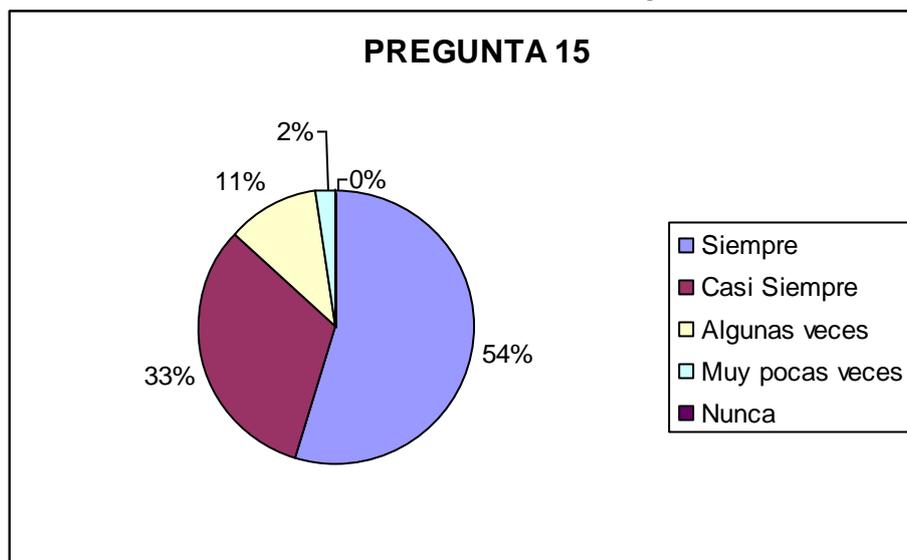
**15) En general, ¿la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen clima laboral y un aumento en la productividad?**

Ilustración 71 Tabla 4.38 Pregunta 15 Mandos Medios

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
50	30	10	2	0

Autores : Diseño Propio

Ilustración 72 Gráfico 4.39 Pregunta 15 Mandos Medios



Autores : Diseño Propio

Existen varios medios de comunicación dentro de la empresa que han permitido que el 54% de los empleados se comuniquen eficientemente.

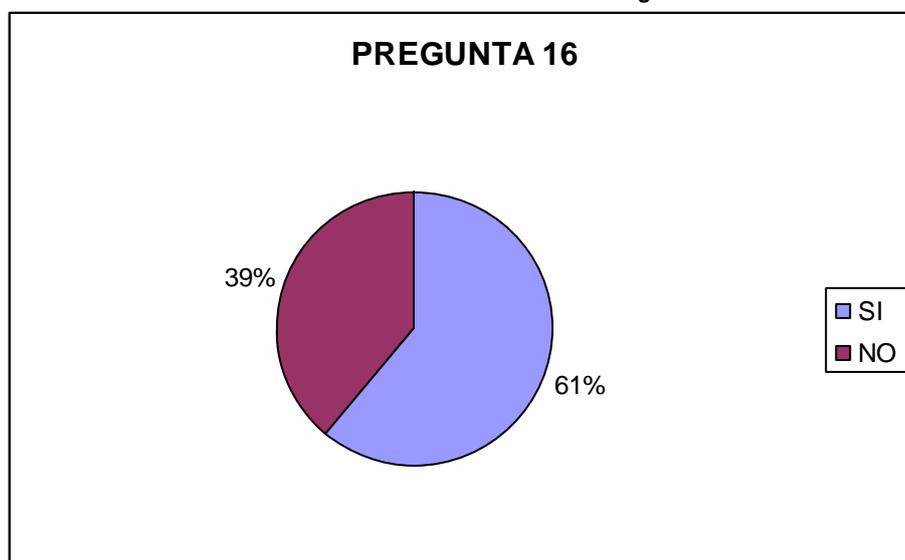
## 16) ¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?

Ilustración 73 Tabla 4.40 Pregunta 16 Mandos Medios

SÍ	56
NO	36

Autores : Diseño Propio

Ilustración 74 Gráfico 4.41 Pregunta 16 Mandos Medios



Autores : Diseño Propio

El 61% de los trabajadores sienten que su remuneración salarial es la adecuada, sin embargo el 39% considera que debería ganar más.

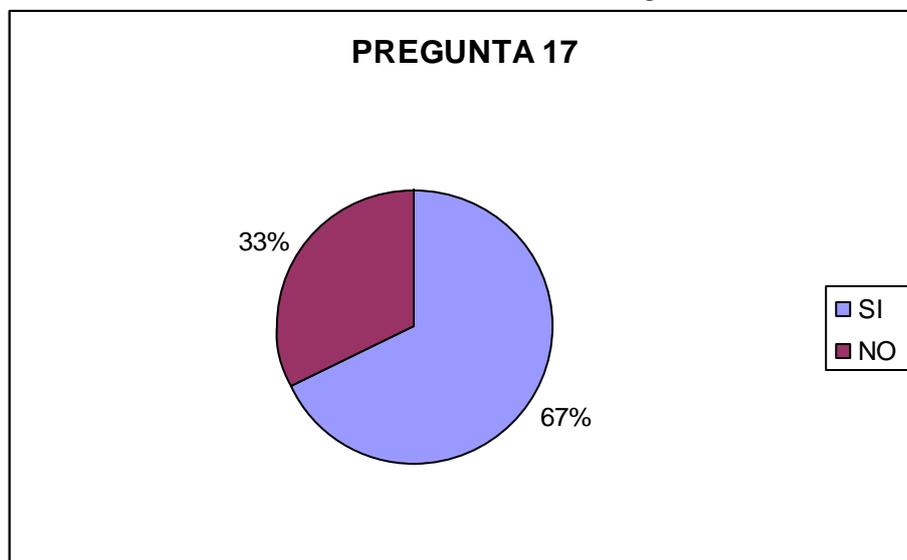
### 17) ¿Entiendo bien los beneficios que tengo dentro de la empresa?

Ilustración 75 Tabla 4.42 Pregunta 17 Mandos Medios

SÍ	62
NO	30

Autores : Diseño Propio

Ilustración 76 Gráfico 4.43 Pregunta 14 Mandos Medios



Autores : Diseño Propio

El 67% por ciento de los trabajadores de FV. Conocen bien los beneficios que tienen dentro de la empresa. Este alto porcentaje se lo ha logrado debido a que el departamento de recursos humanos hace un gran esfuerzo por mantenerlos al tanto de lo que ocurre dentro de la empresa.

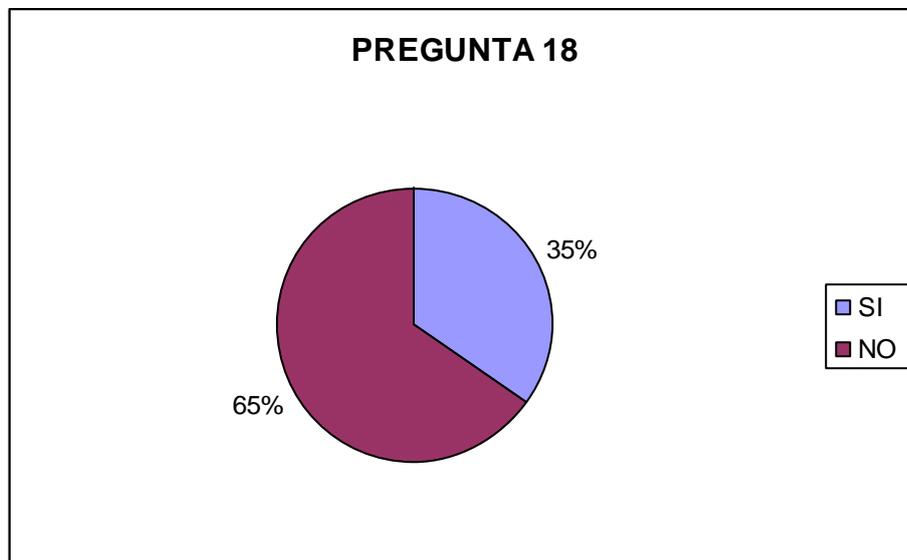
**18) ¿Me siento identificado con los valores de la institución?**

**Ilustración 77 Tabla 4.44 Pregunta 18 Mandos Medios**

SI	32
NO	60

Autores : Diseño Propio

**Ilustración 78 Gráfico 4.45 Pregunta 18 Mandos Medios**



Autores : Diseño Propio

El 65% de la población manifiesta no sentirse identificado con los valores de la empresa. El porcentaje es bastante alto, por lo que se deberían reestructurar los valores dentro de la empresa y hacer conocer a todos sus funcionarios.

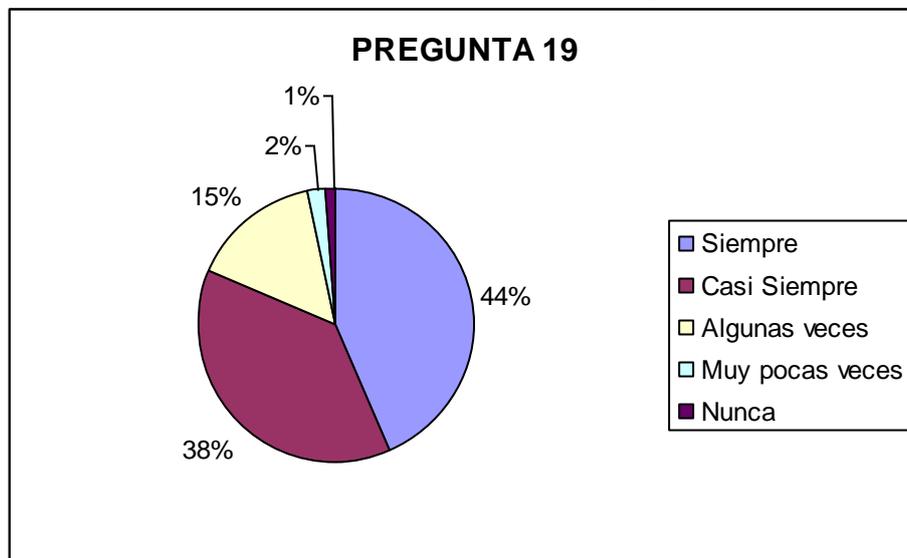
**19) ¿Me siento comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución?**

**Ilustración 79 Tabla 4.46 Pregunta 19 Mandos Medios**

Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
40	35	14	2	1

Autores : Diseño Propio

**Ilustración 80 Gráfico 4.47 Pregunta 19 Mandos Medios**



Autores : Diseño Propio

El 44% de los trabajadores se sienten comprometidos con su trabajo y tratan de lograr metas y objetivos para la empresa.

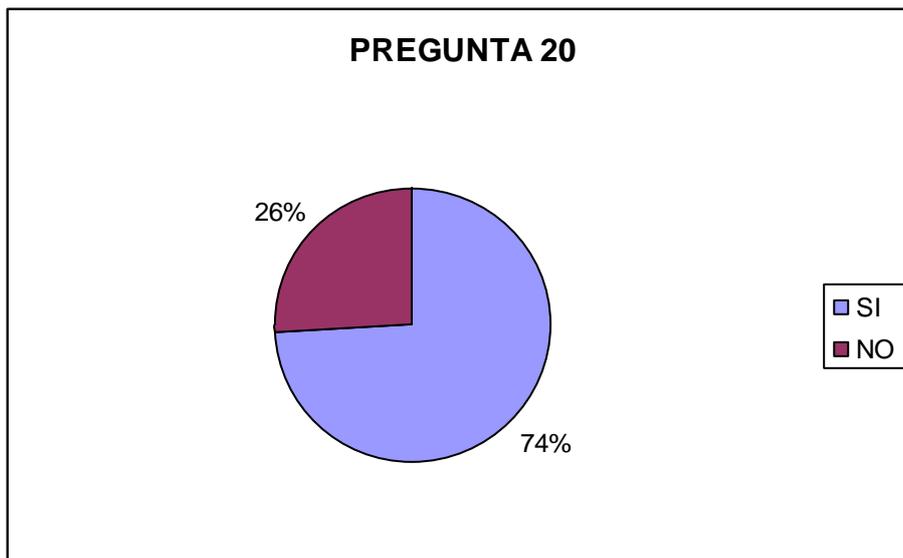
**20) ¿Recomendaría a un amigo o familiar a la empresa como un excelente sitio de trabajo?**

**Ilustración 81 Tabla 4.48 Pregunta 20 Mandos Medios**

SÍ	68
NO	24

Autores : Diseño Propio

**Ilustración 82 Gráfico 4.49 Pregunta 20 Mandos Medios**



Autores : Diseño Propio

Un alto porcentaje de los encuestados recomendarías a FV como un excelente trabajo.

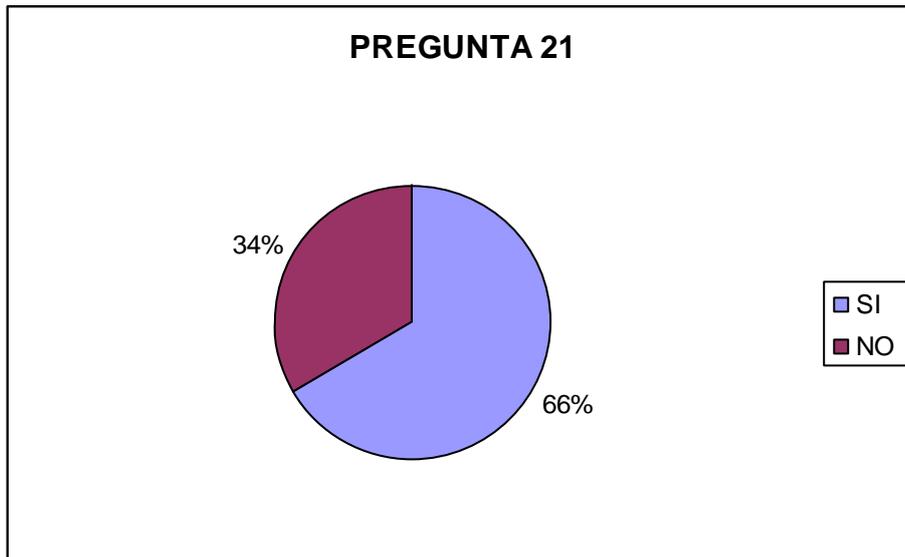
## 21) ¿Me siento feliz de trabajar en esta empresa?

Ilustración 83 Tabla 4.50 Pregunta 21 Mandos Medios

SÍ	61
NO	31

Autores : Diseño Propio

Ilustración 84 Gráfico 4.51 Pregunta 21 Mandos Medios



Autores : Diseño Propio

El 66% por ciento se siente feliz de trabajar en FV.

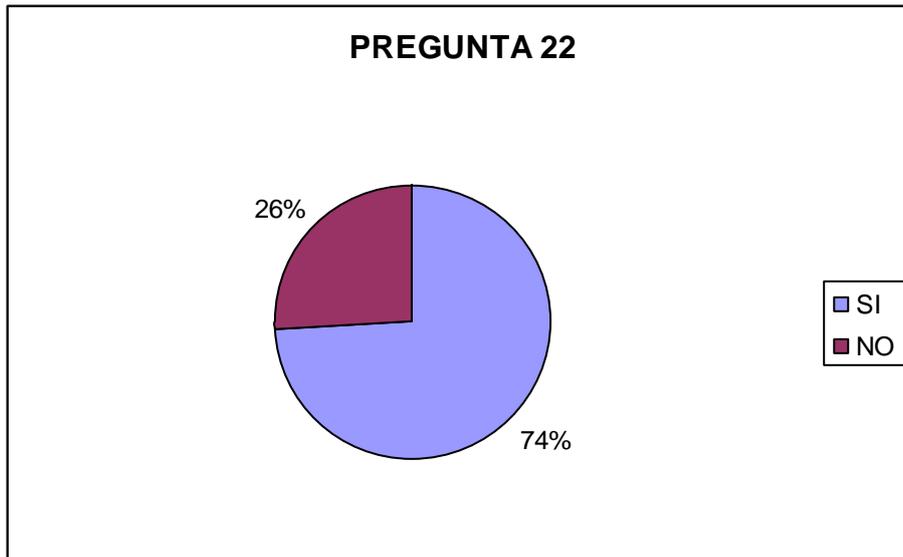
## 22) ¿Me gusta mi lugar de trabajo?

Ilustración 85 Tabla 4.52 Pregunta 22 Medios Mandos

SÍ	68
NO	24

Autores : Diseño Propio

Ilustración 86 Gráfico 4.53 Pregunta 22 Medios Mandos



Autores : Diseño Propio

El 74% de los funcionarios les gusta el lugar de trabajo. Es un resultado bastante favorable.

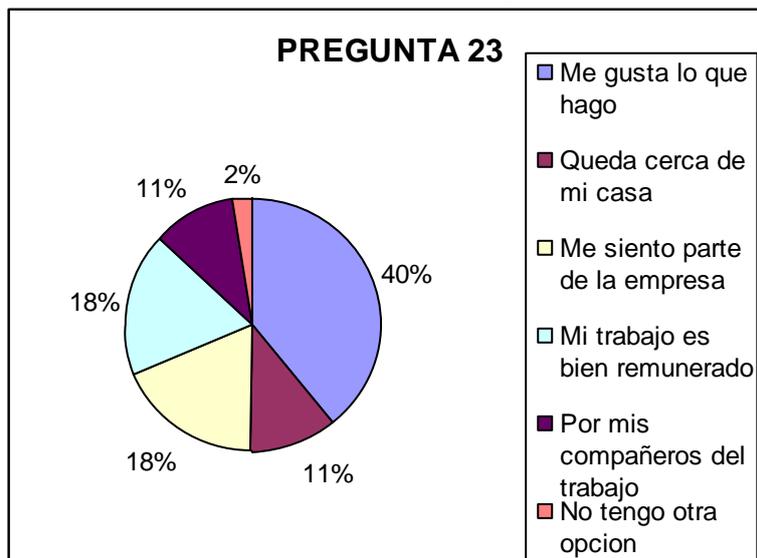
### 23) Trabajo en FV porque:

Ilustración 87 Tabla 4.54 Pregunta 23 Mandos Medios

Me gusta lo que hago	36
Queda cerca de mi casa	10
Me siento parte de la empresa	17
Mi trabajo es bien remunerado	17
Por mis compañeros del trabajo	10
No tengo otra opción	2

Autores : Diseño Propio

Ilustración 88 Gráfico 4.55 Pregunta 23 Mandos Medios



Autores : Diseño Propio

El 40% considera que les gusta el cargo que desempeñan en la empresa, mientras que el 2% dice no tener otra opción de trabajo.

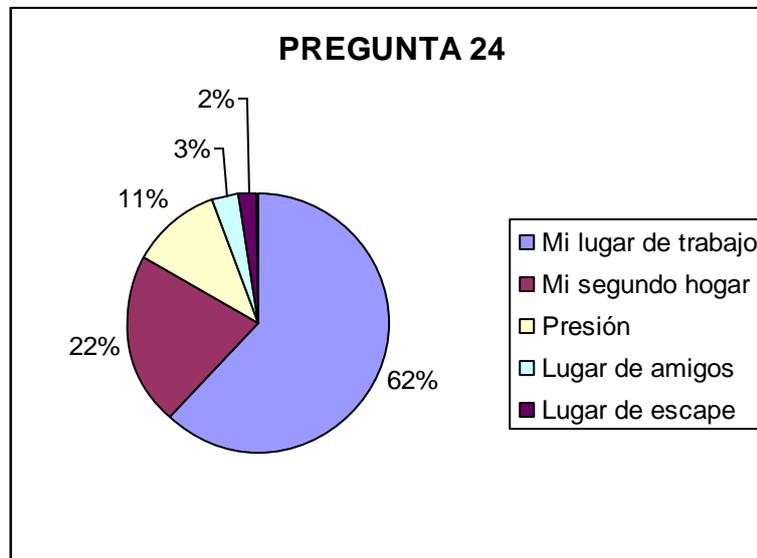
## 24) Como me identifico con la empresa:

Ilustración 89 Tabla 4.56 Pregunta 24 Medios Mandos

Mi lugar de trabajo	57
Mi segundo hogar	20
Presión	10
Lugar de amigos	3
Lugar de escape	2

Autores : Diseño Propio

Ilustración 90 Gráfico 4.57 Pregunta 24 Medios Mandos



Autores : Diseño Propio

El 62% de los encuestados creen que la empresa es su lugar de trabajo, mientras que un bajo porcentaje lo considera como un lugar de de escape y amigos.

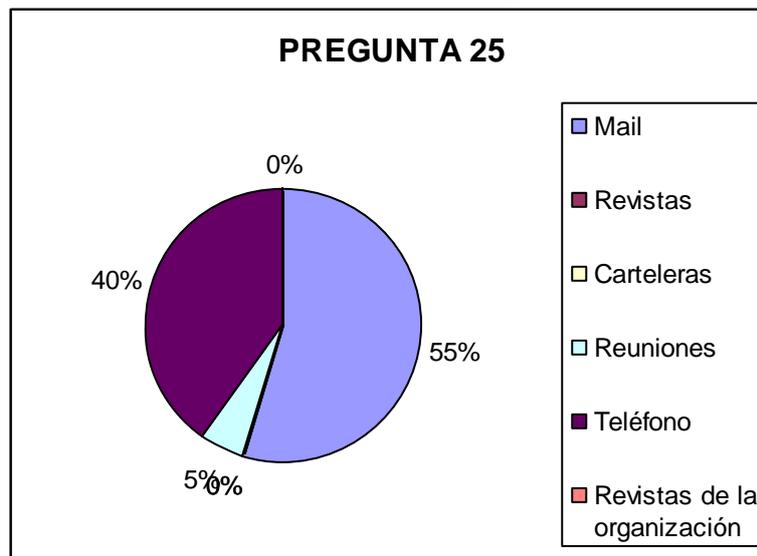
## 25) ¿Qué canal de comunicación utiliza más?

Ilustración 91 Tabla 4.58 Pregunta 25 Medios Mandos

Mail	50
Revistas	0
Carteleras	0
Reuniones	5
Teléfono	37
Revistas de la organización	0

Autores : Diseño Propio

Ilustración 92 Gráfico 4.59 Pregunta 25 Medios Mandos



Autores : Diseño Propio

Dentro del área administrativa de FV el canal más utilizado para comunicarse es el mail ya que es un medio rápido y eficaz que permite a las personas mantenerse al tanto de los acontecimientos que pasan dentro de la misma.

## ❖ Encuestas a Operarios

### Datos

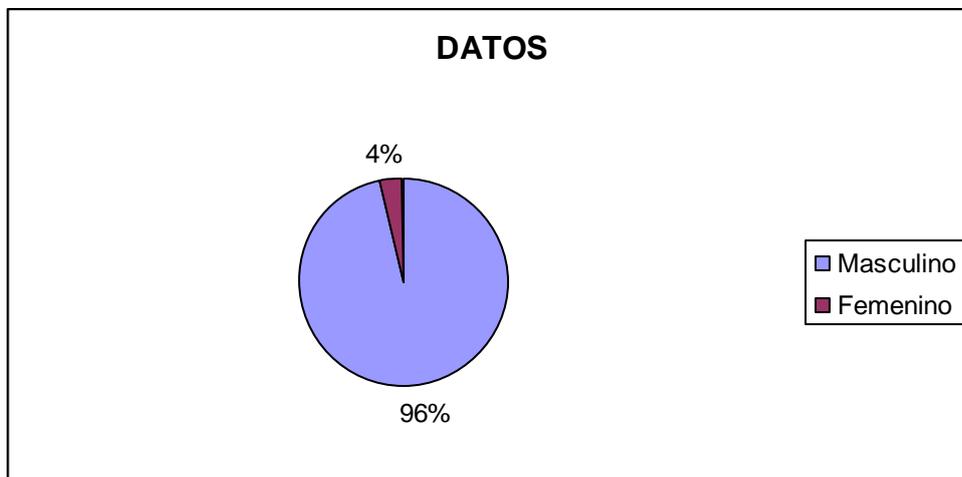
### Género

Ilustración 93 Tabla 4.60 Datos Genero Operarios

Masculino	263
Femenino	10

Autores : Diseño Propio

Ilustración 94 Gráfico 4.61 Datos Genero Operarios



Autores : Diseño Propio

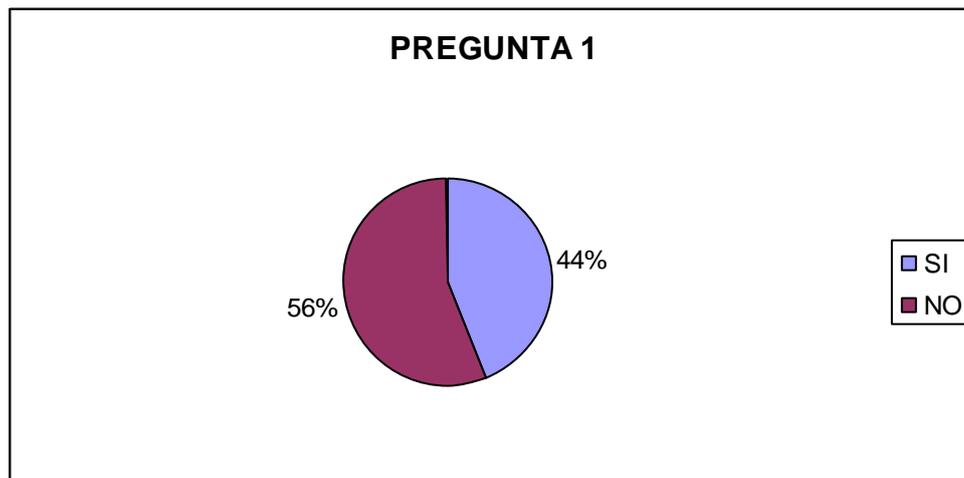
### 1) ¿Me siento a gusto con las tareas que realizo?

Ilustración 95 Tabla 4.62 Pregunta 1 Operarios

SÍ	120
NO	153

Autores : Diseño Propio

Ilustración 96 Gráfico 4.63 Pregunta 1 Operarios



Autores : Diseño Propio

56% de los operarios no les gusta la tarea que realizan, probablemente porque son actividades mecánicas que no permiten distracción.

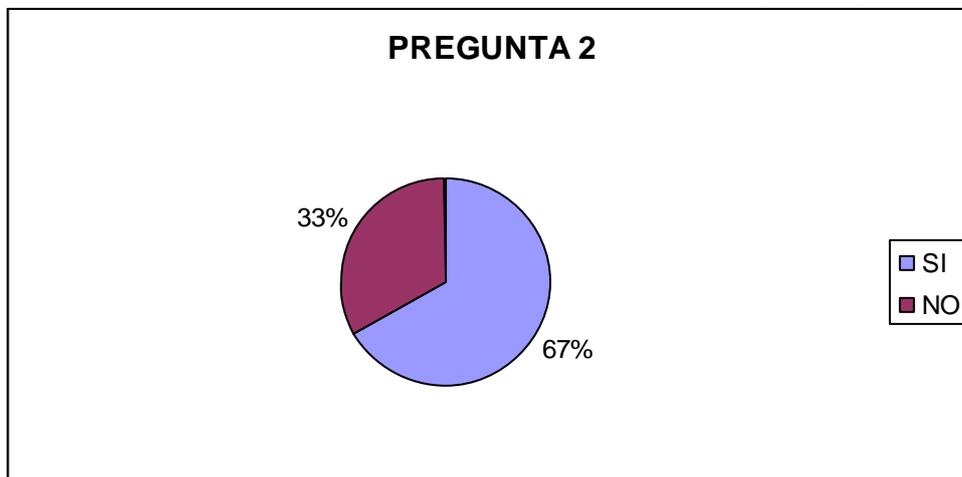
## 2) ¿Mi jefe tiene confianza en mí?

Ilustración 97 Tabla 4.64 Pregunta 2 Operarios

Sí	182
NO	91

Autores : Diseño Propio

Ilustración 98 Gráfico 4.65 Pregunta 2 Operarios



Autores : Diseño Propio

Un alto porcentaje de los empleados considera que sus jefes confían en su forma de realizar el trabajo.

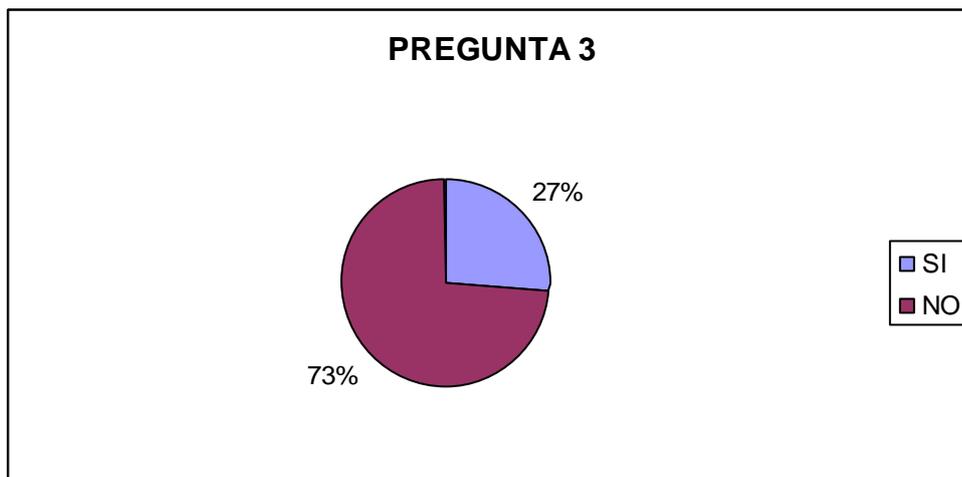
### 3) ¿Mi jefe me ayuda en mi trabajo?

Ilustración 99 Tabla 4.66 Pregunta 7 Operarios

SÍ	73
NO	19

Autores : Diseño Propio

Ilustración 100 Gráfico 4.67 Pregunta 8 Operarios



Autores : Diseño Propio

El 73% de los empleados cree que su jefe no lo ayuda en su trabajo, esto suele ser porque es un trabajo mecanizado y trabajo de fábrica.

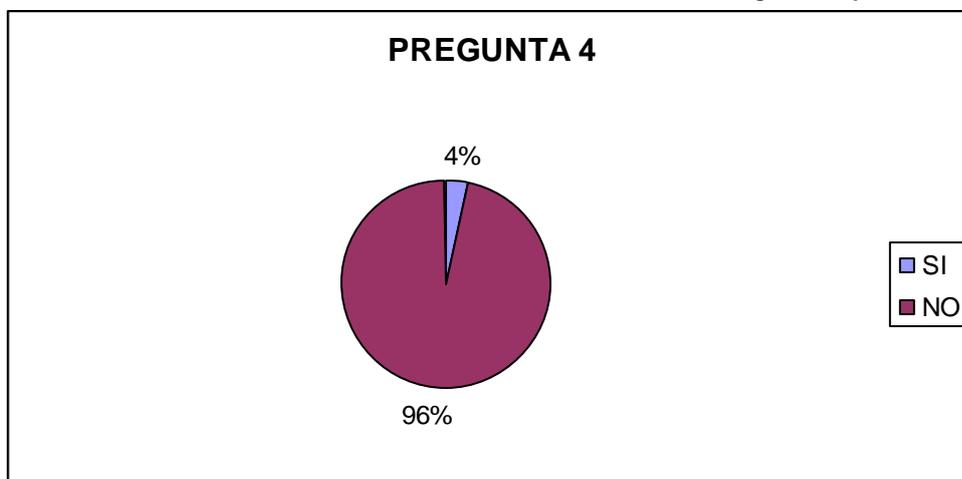
#### 4) ¿Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo?

Ilustración 101 Tabla 4.68 Pregunta 4 Operarios

SÍ	10
NO	263

Autores : Diseño Propio

Ilustración 102 Gráfico 4.69 Pregunta 4 Operarios



Autores : Diseño Propio

Existe mucha distancia entre jefes y empleados lo que genera que la mayoría sienta la distancia, además de no sentir que su trabajo es valioso para la empresa

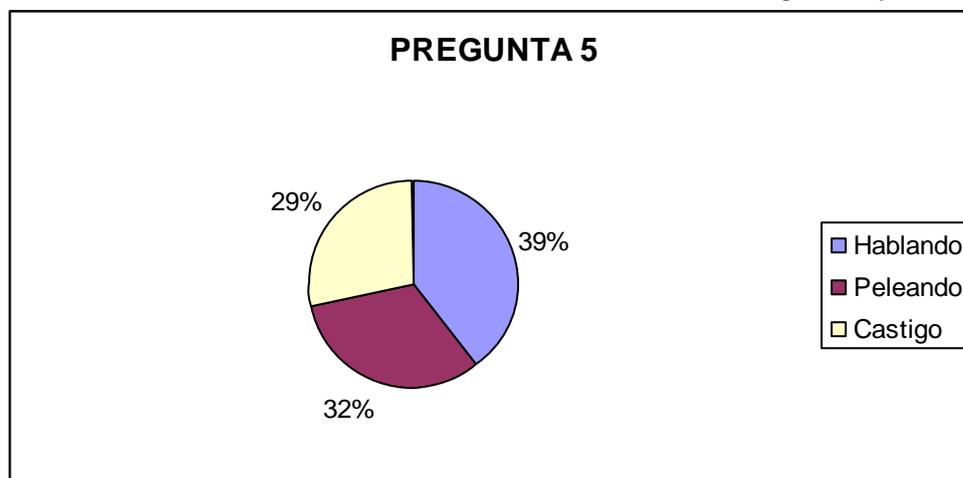
## 5) ¿Cómo superamos los problemas en la organización?

Ilustración 103 Tabla 4.70 Pregunta 5 Operarios

Hablando	Peleando	Castigo
108	87	78

Autores : Diseño Propio

Ilustración 104 Gráfico 4.71 Pregunta 5 Operarios



Autores : Diseño Propio

El 39% de los empleados considera que los problemas se solucionan hablando, pero un alto porcentaje considera que la herramienta para solucionar los problemas son las peleas.

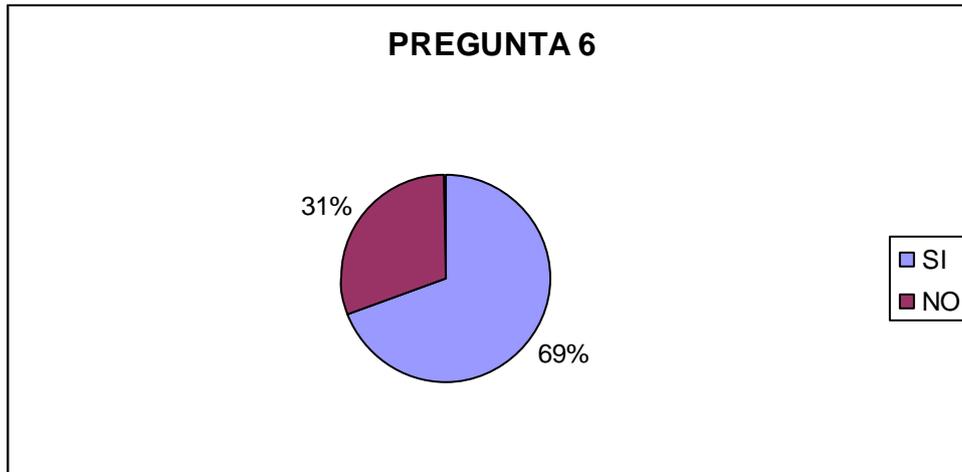
## 6) ¿Nos ayudamos entre compañeros?

Ilustración 105 Tabla 4.72 Pregunta 6 Operarios

SÍ	189
NO	84

Autores : Diseño Propio

Ilustración 106 Gráfico 4.73 Pregunta 6 Operarios



Autores : Diseño Propio

69 % de los empleados cree que existe compañerismo y ayuda mutua.

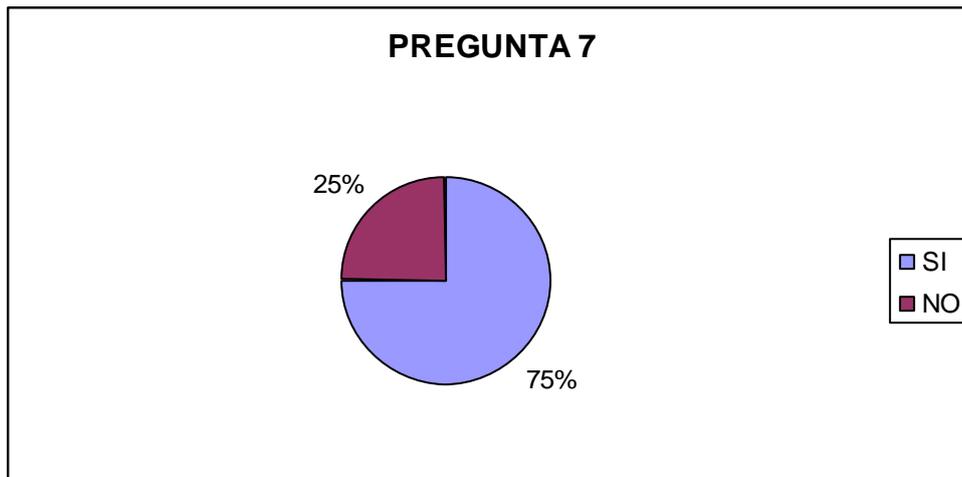
## 7) ¿Trabajamos en equipo?

Ilustración 107 Tabla 4.74 Pregunta 7 Operarios

SÍ	205
NO	68

Autores : Diseño Propio

Ilustración 108 Gráfico4.75 Pregunta 7 Operarios



Autores : Diseño Propio

El 75% de los empleados cree que existe un buen trabajo en equipo. Al ser un trabajo es necesario que exista colaboración mutua entre trabajadores.

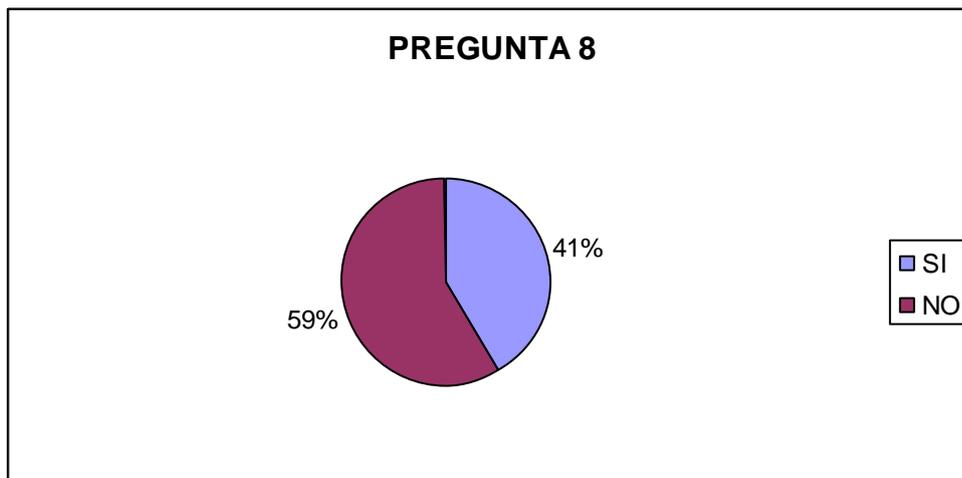
## 8) ¿Siento que soy tratado con respeto?

Ilustración 109 Tabla 4.76 Pregunta 8 Operarios

SÍ	113
NO	160

Autores : Diseño Propio

Ilustración 110 Gráfico 4.77 Pregunta 8 Operarios



Autores : Diseño Propio

Existe el 59% de los empleados que sienten que no son tratados con respeto, esto debe variar ya que puede traer muchos conflictos dentro de la empresa.

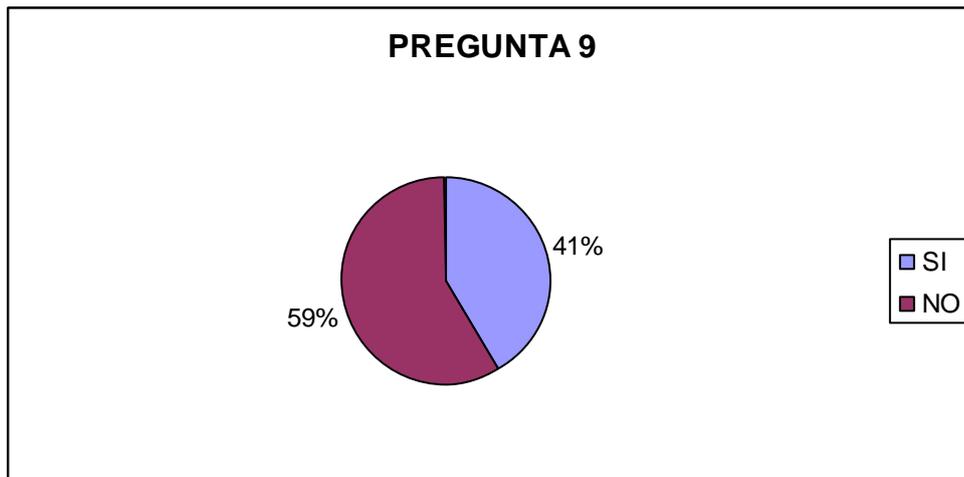
9) ¿Me siento capacitado para realizar mi trabajo?

Ilustración 111 Tabla 4.78 Pregunta 8 Operarios

SI	228
NO	45

Autores : Diseño Propio

Ilustración 112Gráfico 4.79 Pregunta 9 Operarios



Autores : Diseño Propio

Al parecer existe buenos procesos de capacitación ya que el 84% de los empleados siente que está capacitado para realizar su trabajo bien.

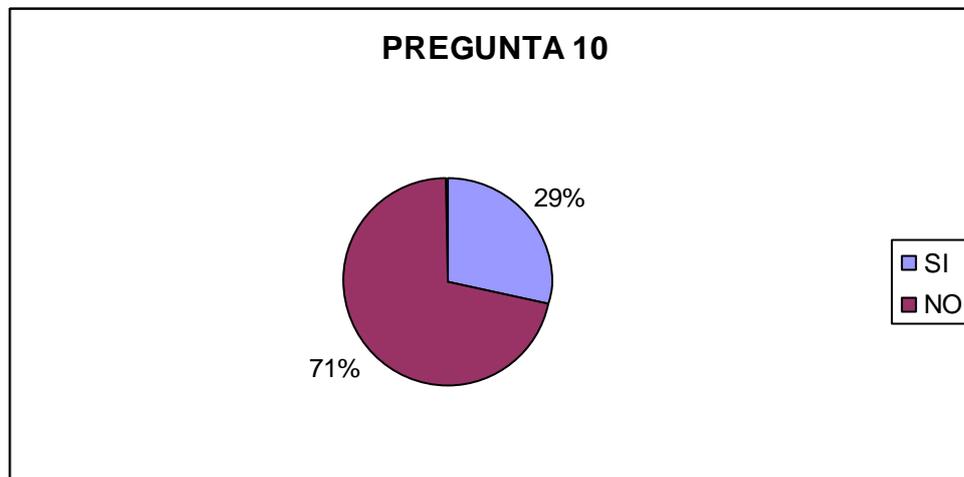
### 10) ¿Creo que las reglas de la empresa son claras?

Ilustración 113 Tabla 4.80 Pregunta 10 Operarios

SÍ	78
NO	195

Autores : Diseño Propio

Ilustración 114 Gráfico 4.81 Pregunta 10 Operarios



Autores : Diseño Propio

Existe una deficiente transmisión de información ya que el 71% de los empleados desconoce las normas de la empresa.

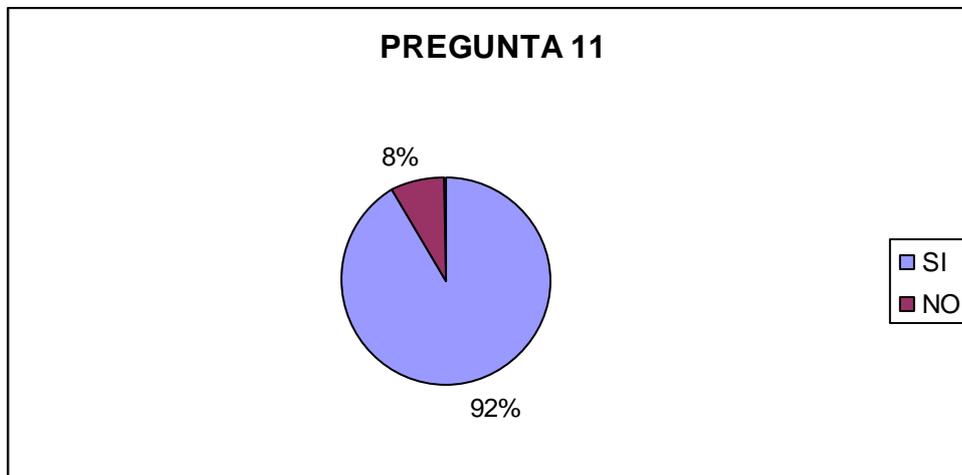
### 11) ¿Existen chismes y rumores dentro de la empresa?

Ilustración 115 Tabla 4.82 Pregunta 11 Operarios

SÍ	250
NO	23

Autores : Diseño Propio

Ilustración 116 Gráfico 4.83 Pregunta 11 Operarios



Autores : Diseño Propio

Existe un serio problema de chismes y rumores dentro de FV ya que el 92% de los empleados cree esto.

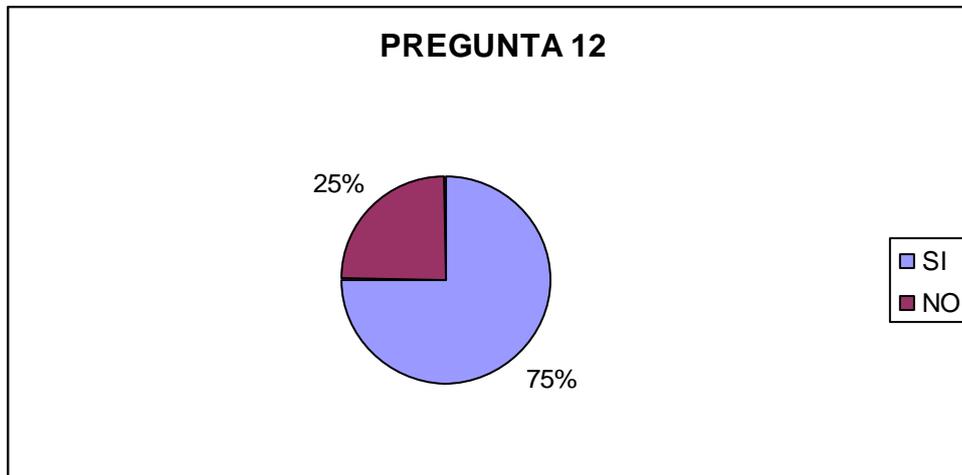
## 12) ¿Tengo una buena relación con mis compañeros?

Ilustración 117 Tabla 4.84 Pregunta 10 Operarios

SÍ	205
NO	68

Autores : Diseño Propio

Ilustración 118 Gráfico 4.85 Pregunta 11 Operarios



Autores : Diseño Propio

Podemos ver que existe un gran porcentaje de compañerismo y amistad dentro de la empresa.

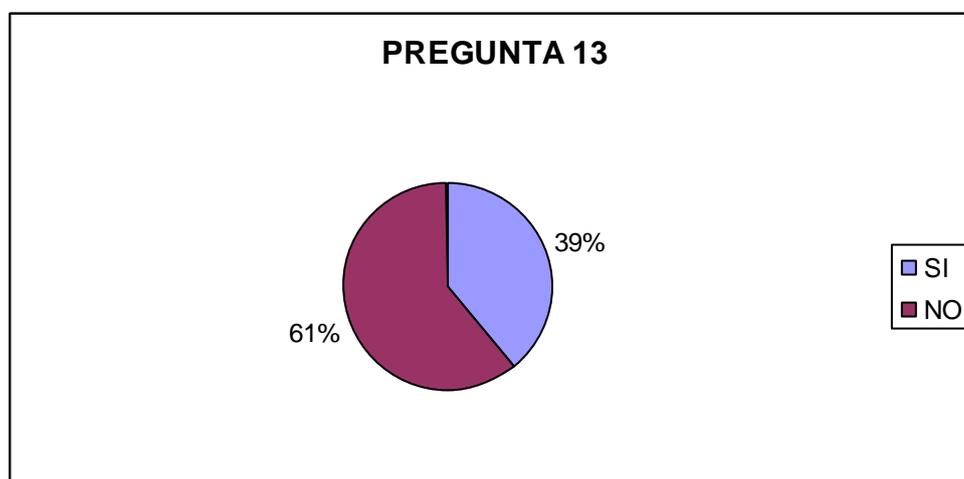
### 13) ¿Creo que mi salario es justo?

Ilustración 119 Tabla 4.86 Pregunta 13 Operarios

SÍ	107
NO	166

Autores : Diseño Propio

Ilustración 120 Gráfico 4.87 Pregunta 13 Operarios



Autores : Diseño Propio

La mayoría de empleados siente que su sueldo no es justo, ni suficiente.

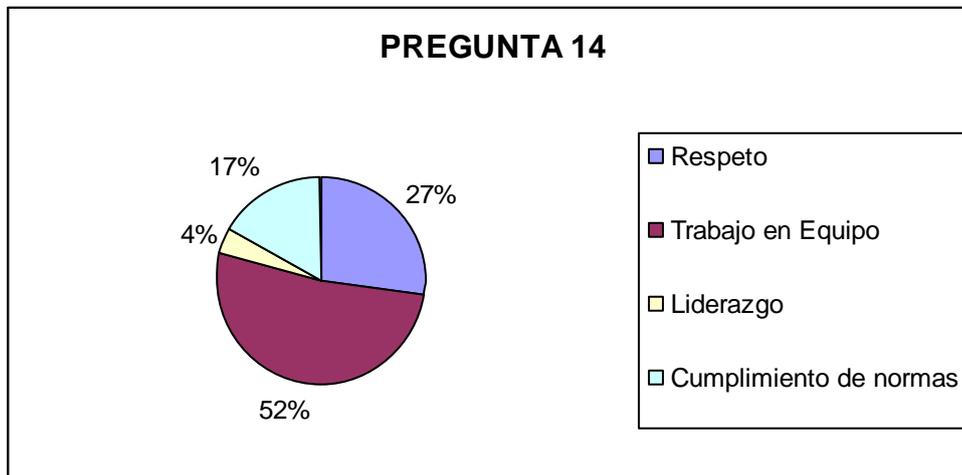
14) ¿Con cuál de estos valores me siento identificado?

Ilustración 121 Tabla 4.88 Pregunta 14 Operarios

Respeto	74
Trabajo en Equipo	142
Liderazgo	11
Cumplimiento de normas	46

Autores : Diseño Propio

Ilustración 122 Gráfico 4.89 Pregunta 15 Operarios



Autores : Diseño Propio

El valor con el que la mayoría de empleados se siente identificado es el trabajo en equipo.

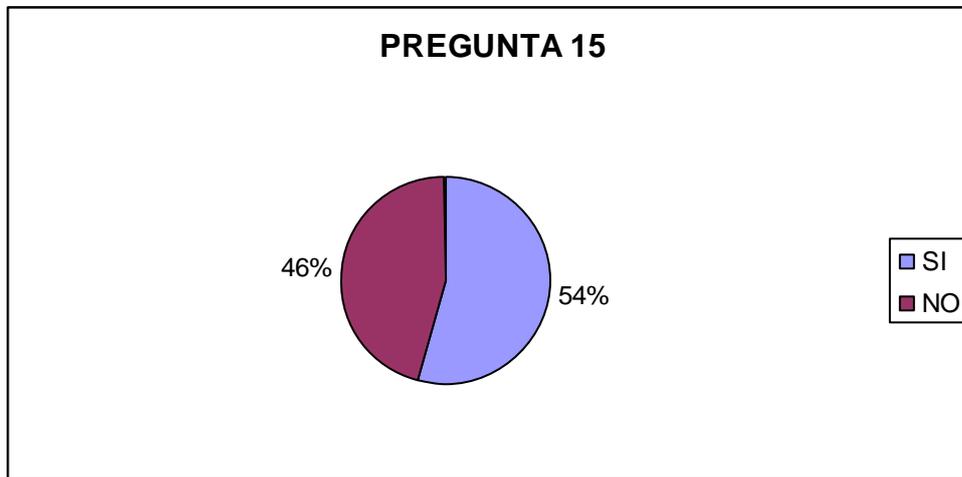
**15) ¿Recomendaría la empresa a un amigo o familiar?**

**Ilustración 123 Tabla 4.90 Pregunta 15 Operarios**

SÍ	148
NO	125

Autores : Diseño Propio

**Ilustración 124 Gráfico 4.91 Pregunta 15 Operarios**



Autores : Diseño Propio

El 54% de los empleados de FV recomendaría la empresa a familiares o amigos.

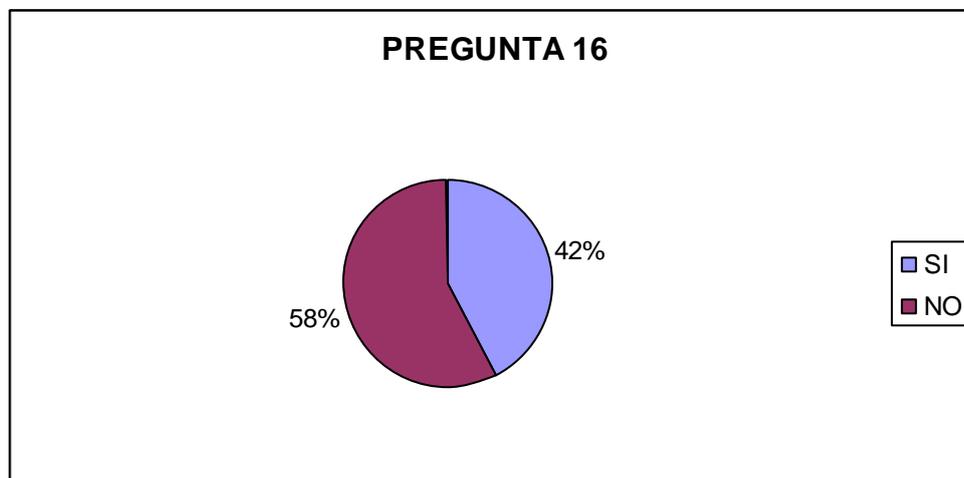
### 16) ¿Me siento feliz de trabajar en esta empresa?

Ilustración 125 Tabla 4.92 Pregunta 16 Operarios

SI	115
NO	158

Autores : Diseño Propio

Ilustración 126 Gráfico 4.93 Pregunta 16 Operarios



Autores : Diseño Propio

El 58% de los empleados se siente feliz de trabajar en la empresa mientras que el 42% no lo que significa que se debe motivar al personal.

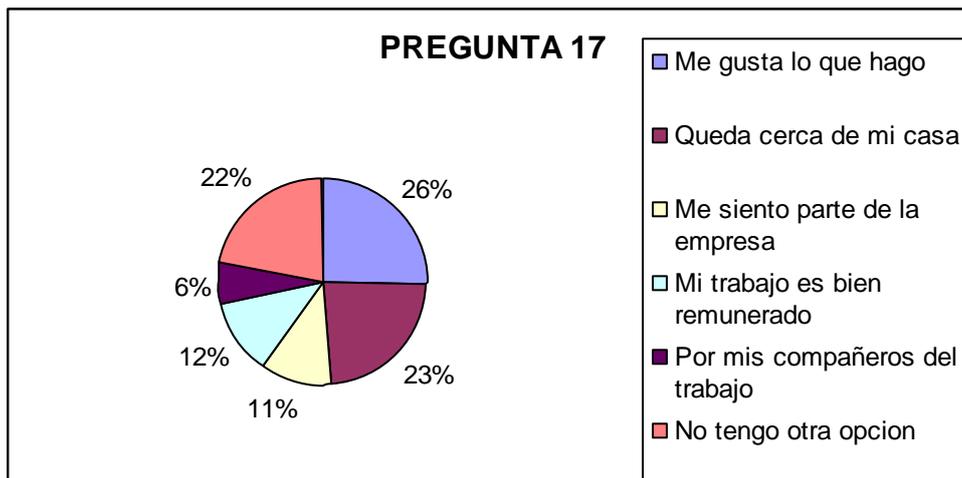
## 17) Trabajo en FV porque:

Ilustración 127 Tabla 4.94 Pregunta 17 Operarios

Me gusta lo que hago	70
Queda cerca de mi casa	62
Me siento parte de la empresa	31
Mi trabajo es bien remunerado	32
Por mis compañeros del trabajo	17
No tengo otra opción	61

Autores : Diseño Propio

Ilustración 128 Gráfico 4.95 Pregunta 17 Operarios



Autores : Diseño Propio

Existen diversas opiniones pero las que tiene un mayor porcentaje son porque les gusta lo que hacen, porque les queda cerca de su casa, y porque no les queda otra opción.

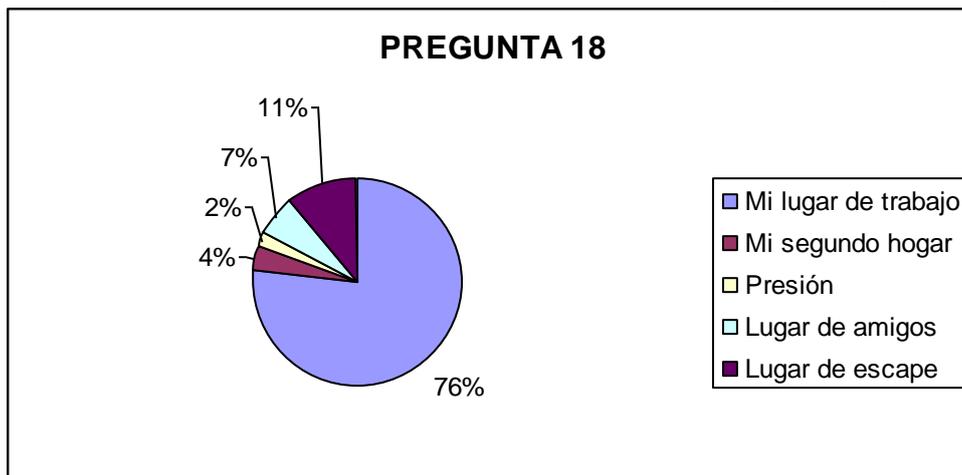
## 18) ¿Cómo me identifico con la empresa?

Ilustración 129 Tabla 4.96 Pregunta 18 Operarios

Mi lugar de trabajo	210
Mi segundo hogar	10
Presión	5
Lugar de amigos	18
Lugar de escape	30

Autores : Diseño Propio

Ilustración 130 Tabla 4.97 Pregunta 18 Operarios



La mayoría de los empleados siente que FV es su lugar de trabajo.

#### 4.9 Análisis FODA:

Ilustración 131 Matriz 4.98 FODA

<b>Matriz FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 35 años de trayectoria en el Ecuador.</li> <li>• Marca posicionada en mente de los consumidores.</li> <li>• Fidelización de los clientes.</li> <li>• Cuentan con tecnología de punta.</li> <li>• Amplias fábricas productoras.</li> <li>• Buena imagen de marca.</li> <li>• Altos niveles de calidad.</li> <li>• Ubicación estratégica para la distribución al Área Andina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal uso de la comunicación.</li> <li>• Poco acceso a los Jefes.</li> <li>• Existe desconocimiento de los valores empresariales.</li> <li>• Falta de motivación y incentivos.</li> <li>• Falta de diálogo entre Jefes y operarios.</li> <li>• Existe mucho rumor y chisme.</li> <li>• Falta de pertenecía.</li> <li>• Carencia de un departamento de comunicación.</li> <li>• Desconocimiento de beneficios.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de mercados internacionales.</li> <li>• Exportar a mayor escala.</li> <li>• Aumento de clientes.</li> <li>• Incremento de ventas.</li> <li>• Líder de ventas en Ecuador.</li> <li>• Acceso a nuevas tecnologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de productos chinos más baratos.</li> <li>• Dificultades para la importación de materia prima.</li> <li>• Problemas aduaneros que compliquen la exportación de productos.</li> <li>• Incremento de aranceles.</li> </ul>

#### 4.10. Conclusiones

- Los empleados de FV.Área Andina coincidieron que existe un buen trabajo en equipo, lo cual facilita la realización de actividades. Permitiendo alcanzar los objetivos laborales.
- El problema más grave que se puede destacar es la falta de conocimiento de la filosofía organizacional, principalmente por operarios de la empresa lo significa intereses no compartidos.
- Los operarios de la empresa se quejan de la falta de apoyo de los jefes a más del no reconocimiento de sus buenas acciones. Los jefes de planta y de área tienen mucha distancia.
- Existe mucha distancia entre los altos mandos y el resto de la empresa. Lo que impide una comunicación ya que existe temor y desconocimiento.
- En los diálogos que se mantuvo con los Jefes de Área, ellos solicitaban tener capacitaciones más frecuentes.
- Los operarios solicitan tener más información de la empresa, tener mayores canales de comunicación los cuales les permitan conocer más de sus beneficios.
- La mayor parte de los empleados encuestados afirmaron que FV es su lugar de trabajo, eso denota la falta de amor a la empresa.
- Existe una gran cantidad de chisme y rumor en el área industrial lo que crea un clima laboral no favorable.

- La herramienta comunicacional más utilizada es el teléfono, lo que significa que se debe impulsar el uso de nuevas herramientas comunicacionales.

#### **4.11 Recomendaciones**

- FV .Área Andina debe replantear la filosofía corporativa, y comunicarla de forma clara para que sea de conocimiento de toda la empresa, de tal forma que permita que todos los empleados se sientan comprometidos con la misma.
- Se deberá invertir en capacitaciones frecuentes a los empleados de las diferentes áreas, las cuales lograrán motivar a los mismos.
- Contratar a un comunicador corporativo el mismo que ayudará a crear herramientas de comunicación, además de fortalecer las comunicaciones internas y externas de la organización.
- Creación de un departamento de Comunicación
- Utilizar la comunicación corporativa para fortalecer la cultura y el clima de la organización.

# **Capitulo V: Propuesta para la creación de nuevas estrategias Comunicacionales para fortalecer la cultura corporativa de la empresa FV Área Andina**

## **5.1 Objetivos**

### **Objetivo General**

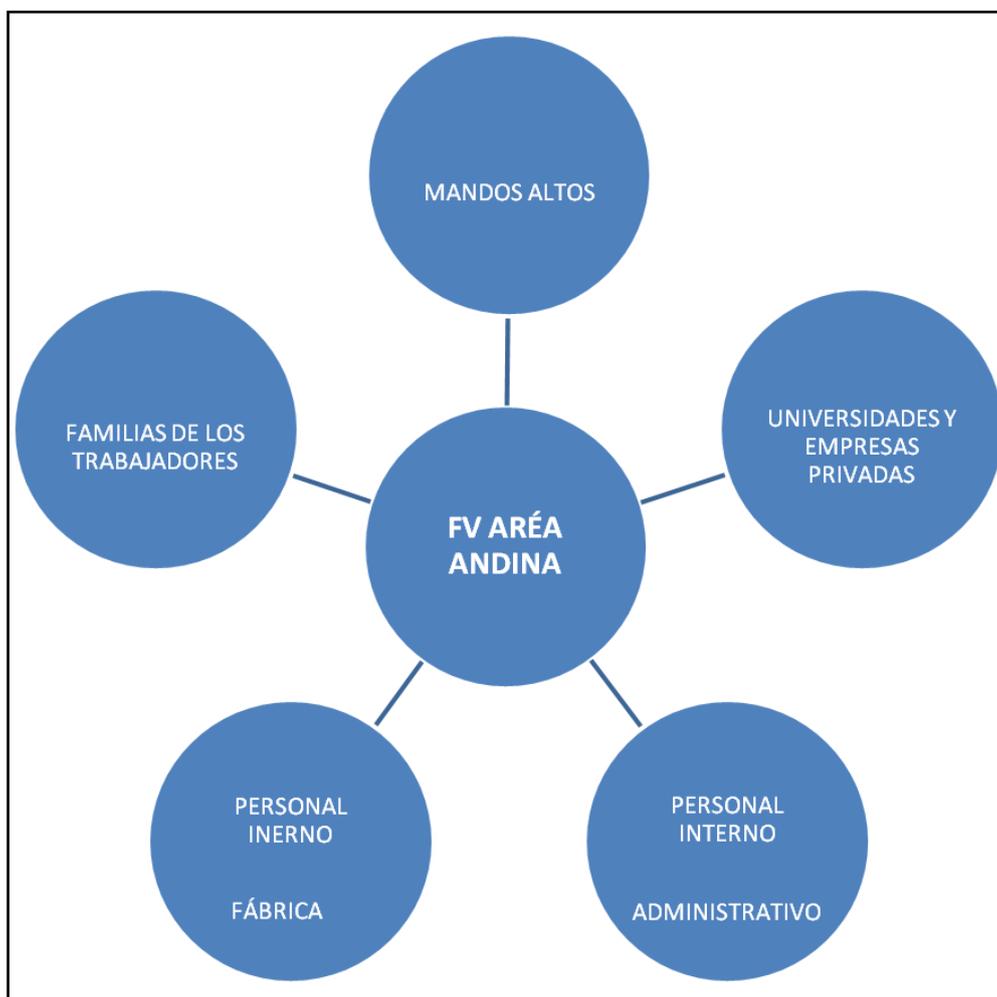
- Diseñar estrategias comunicacionales que permitan la acreditación de Fv Área Andina a Great Place to Work.

### **Objetivos Específicos:**

1. Centralizar las acciones de comunicación a través de la creación de un departamento de Comunicación en un tiempo estimado de tres meses.
2. Dinamizar el clima laboral y la cultura corporativa a través de la reestructuración de la Identidad Corporativa en el lapso de tres meses.
3. Incrementar el sentido de pertenencia de los empleados de tal manera que se logre los objetivos de la organización en el lapso de 4 meses.
4. Crear un programa de Responsabilidad Social Corporativo para los empleados

## 5.2 Públicos del Plan

Ilustración 132 Gráfico 5.1 Públicos del Plan



Autor: Diseño Propio

### **5.3 Justificación de la Propuesta para la creación de nuevas estrategias Comunicacionales para la empresa FV Área Andina.**

Para cada uno de los objetivos planteados anteriormente, se desarrollarán estrategias y acciones, las cuales estarán sujetas a un tiempo estipulado y serán puestas en práctica por los ejecutivos de la empresa Fv. Área Andina se pretende iniciar en el mes de Mayo del 2011 teniendo culminación en Mayo del 2012, las mismas que tendrán un permanente seguimiento y evaluación.

### **5.4 Plan de Comunicación**

# CAPÍTULO VI: Conclusiones y Recomendaciones

## 6.1 Conclusiones

- ❖ La empresa FV. Área Andina no cuenta con un comunicador corporativo. El departamento de Recursos Humanos tiene poco conocimiento del manejo de la comunicación.
- ❖ La mayoría de los empleados trabajan en las aéreas de fabricas y no sienten apoyo se de sus jefes directos.
- ❖ Existe falta de información y comunicación de las actividades que se realizan en la empresa.
- ❖ No existe una filosofía corporativa compartida por toda la empresa, lo que crea una falta de compromiso e implicación de los empleados.
- ❖ Existe mucha distancia entre la alta gerencia y el resto de la empresa. Los que significa que no existen relaciones fuertes y existe temor a las autoridades.
- ❖ Existen herramientas comunicacionales las cuales no son explotadas de manera veraz.
- ❖ Falta reconocimiento de las actividades que realiza el empleado además de falta de actividades de integración y motivación.
- ❖ Los líderes de la empresa tienen un liderazgo muy autoritario el cual crea un clima laboral no muy favorable.
- ❖ Existe desinformación en la empresa lo cual crea focos de rumor.
- ❖ FV. Área Andina tiene una cultura corporativa débil la cual debe ser mejorada.
- ❖ Es importante tomar en cuenta la opinión de los empleados de la empresa porque son ellos los que logran diariamente lo que realmente es FV.Área Andina.

## 6.2 Recomendaciones

- ❖ Se sugiere la creación de un departamento de Comunicación la contratación de un Comunicador Corporativo.
- ❖ Creación de una filosofía corporativa compartida por toda la empresa.
- ❖ Mejoramiento del liderazgo de la empresa a través de capacitaciones.
- ❖ Creación de políticas y normas acordes a la actualidad que vive la empresa.
- ❖ Mejorar las herramientas comunicacionales existentes y explotarlas al máximo.
- ❖ Realizar actividades las cuales impliquen a todo el personal y motiven a la unión.
- ❖ Mejorar los espacios de espaciamento para que se conviertan en un lugar relajante para compartir tiempo entre compañeros.
- ❖ Logran una comunicación efectiva a través de un departamento de comunicación bien formado y con pautas claras.
- ❖ Realizar “Rotación de personal” para que los empleados de los diferentes departamentos conozcan el desempeño de las diferentes áreas de la empresa a más de valorar el trabajo de sus compañeros.
- ❖ Creación de un manual de operaciones en fabrica y otro en comercial para conocer el funcionamiento de las partes que forman FV.Área Andina.
- ❖ Se sugiere realizar visitas a sus casas con carácter sorpresa a los empleados de fabrica, para que mejoren las relaciones con los altos mandos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ **AGUILAR** ,JOYANES; (2003) “Historia de la Sociedad de la Información. Hacia la sociedad del Conocimiento" en Revolución tecnológica, U. de Alicante: Alicante,España.
- ❖ **ALTMAN** .S, (1999) “Comportamiento Organizacional” , Pearson Education., México.
- ❖ **ARIETA** LUIS(1986); “La dimensión del propósito en la Comunicación organizacional”, Editorial Trillas, México.
- ❖ **AMADO** Adriana (2008), “Auditoría de Comunicación”, Editorial DIRCOM, Argentina.
- ❖ **CHIAVENATO** ADALBERTO(1993), “Gestión del talento Humano”, McGraw Hill , Bogota.
- ❖ **COSTA**,JOAN (1999) “La Comunicación es Acción Informe sobre la nueva cultura de Gestión”, España , Ediciones Paidos Iberica.S.A
- ❖ **ESPINOSA** ALFONSO(2010); “Presentación Executive Forum`s” ; Franz Viegener ;Enero
- ❖ **DIEZ** SARA (2006); “Técnicas de la Comunicación”, Ideas propias Editorial.
- ❖ **FERNÁNDEZ** CARLOS, 2005, “La comunicación en las Organizaciones”, Editorial Trillas, España
- ❖ **FOREHAND** Y GILMER, (1968) “Organizational Climate:Exploration of a concept. Division of Research, Graduate School of Business Administration”, EEUU, Harvard University, Estados Unidos.

- ❖ **GAN FEDERICO**,(2007), “Manual de Recursos Humanos”, Editorial UOC,España.
- ❖ **GARCÍA JESÚS**(2000), “Comunicación Interna” , España , Editorial Diez de Santos, España
- ❖ **GARCÍA MARÍA**, (2010) “Presentación RRHH- FV ÁREA ANDINA 2010 Febrero” ,Ecuador
- ❖ **GREAT PLACE TO WORK**;(2009) “Presentación Great Place to Work®;Valoración del ambiente laboral y las prácticas de gestión de las personas ;Divulgación de Resultados FV Área Andina” ; Diciembre de 2009,Ecuador
- ❖ **KEITH DAVIS**,(1983), “El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional”, Editorial McGraw Hill, México
- ❖ **KOENES AVELINA** (1997), “Comunicación Eficaz con la Clientela”, Editorial España, España
- ❖ **MUÑIZ RAFAEL**(2008), “Marketing del siglo XXI” ,Editorial Centro de estudios financieros, España
- ❖ **RITTER MICHAEL**, (2008) “Cultura Organizacional”, Editorial Dircom, Argentina
- ❖ **SCHEIN EDGAR**, (1991) “Psicología de la Organización”, Editorial Prentice Hall, México
- ❖ **WEST RICHARD**(2005), “Comunicación Teorías Análisis y Aplicación”, Editorial Síntesis, México

# ANEXOS

## Anexo 1: Anteproyecto



## UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

### Anteproyecto para trabajo de Titulación

#### 1. Tema del trabajo de titulación:

“Análisis de las Estrategias Comunicacionales utilizadas por FV Área Andina, para mejorar el clima laboral, luego del informe presentado por la empresa Great Place to Work y propuesta de nuevas estrategias para fortalecer la cultura corporativa de la empresa”

#### 2. Formulación del problema y justificación

La empresa Franz Viegener, fue sometida a una auditoría de clima laboral, realizada por la empresa Great Place to Work. Las evaluaciones fueron hechas en los años 2007 y 2009. Los resultados obtenidos, no permitieron a Franz Viegener estar entre las 10 mejores empresas para trabajar en el Ecuador.

En el año 2007, Franz Viegener implementó estrategias comunicacionales para mejorar su clima laboral, muchas de éstas no cumplieron las expectativas necesarias, por lo que en la siguiente auditoría en 2009 los resultados siguieron siendo bajos.

Franz Viegener, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de grifería en una amplia gama de productos destinados a baños, cocinas e instalaciones sanitarias. La empresa se encuentra en Ecuador desde 1977 cuando

Francisco, Franz Josef y Rodolfo Viegener implementan el proyecto industrial para el Grupo Andino, en Quito - Ecuador.

“FV Ecuador maneja 1000 empleados, de los que aproximadamente el 65% corresponden a obreros que operan 2 plantas (grifería y sanitarios)”<sup>57</sup>.

En el año 2009 la empresa “Great Place to Work” realizó una auditoría para medir el clima y satisfacción laboral de los empleados de la empresa Franz Viegener.

“Great Place to Work es un centro de investigación y consultoría, fundado en 1980 en Estados Unidos, especializado en medición, valoración e intervención sobre el clima y la cultura organizacionales”<sup>58</sup>.

Great Place to Work evaluó:

- ❖ **Credibilidad:** Mide la aceptación de los líderes y su estilo de liderazgo (Comunicación y Competencia gerencial)
- ❖ **Respeto:** Aceptación de las prácticas de la organización frente a las personas ( apoyo y participación)
- ❖ **Imparcialidad:** Imparcialidad percibida en los líderes y compromiso de éstos con la equidad. (Equidad, ausencia de favoritismo y justicia).
- ❖ **Camaradería:** Inteligencia emocional en los colaboradores y de los grupos entre sí. (Fraternidad, hospitalidad, sentido de equipo)

---

<sup>57</sup> Presentación **Executive Forum`s** ; Alfonso Espinosa ;Presidente Ejecutivo Franz Viegener ;Enero 25, 2010

<sup>58</sup> Presentación **Great Place to Work®**; Valoración del ambiente laboral y las prácticas de gestión de las personas ;Divulgación de Resultados FV Área Andina ; Diciembre de 2009

- ❖ **Orgullo:** Sentimiento a las diferentes facetas de la organización. (Trabajo, equipo, empresa.)<sup>59</sup>

#### **Fuentes de información:**

- ❖ **Great Place to Work® Trust Index©:** Encuesta respondida por colaboradores, que permite conocer su percepción sobre el tipo y calidad de relaciones en su lugar de trabajo, así como los sentimientos que les producen las diferentes facetas de la empresa
- ❖ **Great Place to Work® Culture Audit©:** Cuestionario que responde la empresa, en el que se indaga sobre las políticas y prácticas de la administración en la gestión de las personas
- ❖ **Comentarios de Colaboradores:** Efectuados cuando respondieron las preguntas que acompañaron la encuesta: “¿Usted considera que existe algo especial en esta empresa que la hace un gran lugar para trabajar? Si lo hay, cite ejemplos específicos” y “¿Qué haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar?”<sup>60</sup>

#### **Metodología utilizada en la auditoría realizada a la empresa Franz Viegner:**

La encuesta contiene 76 afirmaciones en una escala Likert (1 a 5) que presenta las siguientes opciones:

1. Casi nunca es verdad
2. Pocas veces es verdad
3. A veces es verdad, a veces no
4. Frecuentemente es verdad
5. Casi siempre es verdad

---

<sup>59</sup> Ibid 2

<sup>60</sup> Ibid 2

Las respuestas, que se presentan en porcentajes con respecto al total de la población, se consideran así:

- 1 y 2: El colaborador no tiene una percepción positiva del aspecto considerado
- 3: El colaborador percibe inconsistencia en el aspecto considerado o se encuentra indeciso o apático
- 4 y 5: El colaborador tiene una percepción positiva del aspecto considerado<sup>61</sup>

**Great Place to Work® Trust Index© Ficha Técnica:**

Unidad	Población Objetivo	Encuestas Recibidas	Participación	Margen de error
División Administrativa	68	55	80.9%	2.6%
División Comercial	176	162	92.0%	0.6%
División Grifería	338	306	90.5%	0.5%
División Sanitarios	281	275	97.9%	0.1%
FV Colombia	64	38	59.4%	6.6%
FV Perú	41	37	90.2%	1.6%
Presidencia	10	9	90.0%	3.6%
Colaboradores sin identificar Área de desempeño		1		
<b>Total</b>	<b>978</b>	<b>883</b>	<b>90.3%</b>	<b>0.3%</b>
Nivel de confiabilidad	95.0%			
Umbral de confidencialidad (Colaboradores)	7			

62

**Resultados**

Dimensión	Aceptación	Inc. / Ind.	Valoración	Tendencia
Credibilidad	59%	23%	Baja	Estable

<sup>61</sup> Ibid 2

<sup>62</sup> Ibid 2

Respeto	54%	25%	Media (-)	Estable
Imparcialidad	52%	25%	Media (-)	Estable
Camaradería	61%	24%	Media (-)	Favorable
Orgullo	77%	15%	Baja	Estable
Apreciación G.	67%	26%	Baja	Favorable

63

- **Aspectos sobresalientes:** No hay.
- **Aspectos por debajo de las expectativas:** Comunicación, Coordinación, Delegación, Honestidad, Hospitalidad del lugar, Orgullo de equipo y apreciación General.
- **Consensos inusuales:** No hay.
- **Cuestionamientos Inusuales:** Sentido de equipo.
- **Indecisiones Inusuales:** Coordinación, Honestidad, Ausencia de favoritismo, Sentido de equipo.
- **Índice del Ambiente Laboral:** 54.8 (Logro Insuficiente)
- **Prioridades:** Entorno de trabajo, Hospitalidad del lugar y Delegación.<sup>64</sup>

Al conocer los bajos resultados obtenidos en las dos últimas auditorías realizadas por Great Place To Work, la empresa Franz Viegener ha implementado estrategias para lograr mejorar el clima laboral.

Se realizará un análisis de las estrategias comunicacionales utilizadas por la empresa Franz Viegener después del informe.

---

<sup>63</sup>Ibid 2

<sup>64</sup> Ibid 2

### **3. Objetivos de la Investigación**

#### **3.1 Objetivo General**

Analizar las estrategias comunicacionales utilizadas por la empresa Franz Viegner para mejorar el clima laboral.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

1. Definir teóricamente a la empresa Franz Viegner, para conocer la situación actual.
2. Analizar las estrategias y teorías referentes a comunicación interna para aplicar en la investigación.
3. Determinar las estrategias utilizadas por la empresa Franz Viegner para mejorar su clima laboral.
4. Analizar los elementos que conforman el clima laboral y la cultura corporativa para identificar los posibles problemas dentro de la empresa
5. Determinar diferentes herramientas de investigación, para identificar los problemas de clima laboral y cultura corporativa que afectan a los empleados de la empresa Franz Viegner.
6. Plantear estrategias comunicacionales que ayuden a fortalecer el clima laboral y la cultura corporativa para la empresa Franz Viegner.

### **4. Metodología**

Se aplicarán técnicas de observación, diálogo y documentación.

Se realizará una observación participativa dentro de la empresa Franz Viegner, recorriendo todas las áreas de la empresa, lo que permitirá tener una visión global y se conocerá las funciones que realiza el personal.

Se dialogará con el actual presidente Ejecutivo, el señor Gustavo Iñurritegui para conocer su punto de vista acerca de la empresa y su percepción sobre el clima laboral de la misma.

El Ex presidente ejecutivo, el señor Alfonso Espinosa brindará su opinión de los resultados obtenidos en la auditoría hecha por la empresa Great Place to Work. Además se conocerá cuáles estrategias fueron utilizadas para mejorar el clima laboral.

Se tendrá contacto directo con los supervisores de cada departamento, para conocer la visión que tienen de la empresa

Se utilizará documentación como libros, folletos, presentaciones, etc. para conceptualizar los significados de clima laboral; también para conocer los diferentes problemas que pueden surgir en una empresa. La documentación será de gran ayuda para encontrar posibles estrategias, que podrán ser usadas dependiendo los problemas que se encuentren luego de la investigación.

El alcance de la investigación será exploratorio y descriptivo. Exploratorio ya que permitirá adentrarse en la empresa, y conocer aspectos antes desconocidos. También se obtendrá toda la información necesaria para realizar el estudio.

Descriptivo, ya que permitirá detallar situaciones, eventos y hechos que se encuentren dentro de la empresa. Recolectar información sobre personas, grupos o cualquier otro fenómeno, que resulte importante para la investigación. El uso del alcance descriptivo facilitará la recolección de toda la información necesaria sobre las variables del problema, y permitirá presentar diferentes escenarios.

La investigación tendrá un enfoque mixto, es decir, se utilizará enfoques cualitativos y cuantitativos. Se realizará encuestas a los públicos internos de la empresa Franz Viegner, las mismas que contarán con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, acerca del clima laboral.

La población de investigación son los públicos internos de la empresa Franz Viegener. La población es de “1000 empleados según Alfonso Espinosa Ex presidente ejecutivo de la empresa Franz Viegener “<sup>65</sup>

“Distribuidos 120 administrativos ,500 en fábrica de grifería, 380 en fábrica de sanitarios”<sup>66</sup>(sic).

Existe apertura por parte de la empresa por lo que se podrán aplicar todas las técnicas de investigación programadas tales como diálogo, encuestas, entrevistas, etc.

La investigación se realizará en la fábrica Franz Viegener ubicada en el Km 25, Autopista Los Chillos (Vía Sangolquí-Amaguaña),

### Amaguaña



67

### Planta industrial de Sanitarios Franz Viegener Amaguaña

---

<sup>65</sup> Ibid 1

<sup>66</sup> Ibid 1

67

68



**Planta industrial de Griferías Franz Viegener Amaguaña**



69

La muestra de la investigación será realizada a partir de la siguiente fórmula con la que se obtendrá el número de encuestas a realizar.

$$\text{Fórmula } N = \frac{N}{E(N-1)+1}$$

La población es de 1000 empleados en la empresa Franz Viegener.

Dividido 120 empleados administrativos.

El margen de error será del 5%.

$$\text{Fórmula } N = \frac{120}{0.05(1000-1)+1} = 92$$

$$0.0025 (120-1)+1$$

En la parte operativa existen 880 empleados.

El margen de error será del 5 %

$$\text{Fórmula } N = \frac{880}{0.0025 (880-1)+1} = 273$$

Dando un resultado total de 369 encuestas.

## 5. Temario Inicial

Capítulo I: Antecedentes de Franz Viegener “Elige **vivir mejor**”

### 1. “Somos Diferentes”: Historia de Franz Viegener S.A

#### 1.1 Aspectos Importantes de Franz Viegener S.A

##### 1.1.1 Productos

- Sanitarios
- Grifería
- Accesorios
- Pisos y paredes

#### 1.2 Filosofía Corporativa de Franz Viegener S.A “Nosotros Forjamos el futuro de FV”

##### 1.2.1 Misión

##### 1.2.2 Visión

##### 1.2.3 Valores

##### 1.2.4 Objetivos

##### 1.2.5 Políticas

## 1.2.6 Normas Generales

1.2.6.1 Uniforme

1.2.6.2 Horario

1.2.6.3 Sanciones

1.2.6.4 Premios

1.3 Organigrama

## **Capítulo II: Las dimensiones de la Estrategia y las Teorías de Comunicación.**

### **2. “Es imposible no comunicar “¿Qué es Comunicación?**

2.1 Concepto de comunicación

2.1.1 Origen de la Comunicación

2.1.1.1 ¿Qué es Comunicación Corporativa?

- Tipos de Comunicación

### **2.2 2500 años de la Estrategia**

2.2.1 Construcción histórica de la Estrategia

2.2.1.1 El pensamiento estratégico

2.2.1 .1.1 La estrategia como disciplina científica

### **2.3 Ante la Incertidumbre :Las Teorías de comunicación**

2.3.1 Definición de Teorías de la comunicación

2.3.2. Teoría clásica

2.3.2.1 Descripción de la teoría clásica

2.3.3 Teoría de las relaciones humanas (humanista)

- 2.3.1 Descripción de la teoría de las relaciones humanas
- 2.3.4 Teoría de sistemas
  - 2.3.4.1 Descripción de la teoría de sistemas
- 2.3.5 Teoría contingente
  - 2.3.5.1 Descripción de la teoría contingente
- 2.3.6 Comparación de las diferentes teorías

## **2.4 Escuelas de la Teoría de la comunicación**

- 2.4.1 Escuela europea
- 2.4.2 Escuelas marxistas
- 2.4.3 [Escuela de Frankfurt:](#)
- 2.4.4 La psicología social
- 2.4.5 Escuela estadounidense
- 2.4.6 Escuela Chicago
- 2.4.7 Escuela de Palo Alto

## 2.5 “La estrategia del estratega” Las Estrategias Comunicacionales

- 2.5.1 Estrategias comunicacionales relacionadas con clima laboral
  - 2.5.1.1 Características o principios básicos para el diseño de estrategias comunicacionales.
- 2.5.2 Comunicación Interna
  - 2.5.2.1 Tipos de Comunicación Interna
    - 2.5.2.1.1 Tipos de Estrategias Comunicacionales Internas
      - 2.5.2.1.1.1 Comunicación Formal
      - 2.5.2.1.1.2 Comunicación Informal

Capítulo III ¿Cuáles fueron las Estrategias Comunicacionales utilizadas por Franz Viegenger?

3.1 Descubriendo las estrategias utilizadas

3.2 Transparencia en la información

3.3 Uso de la comunicación ascendente, descendente y horizontal

3.4 Premios y recompensas

3.5 Buena comunicación con los Comités de Empresa y Asociación de Empleados

3.6 Desayunos mensuales de todo el personal (grupos de 15) para abrir un canal de comunicación directo con la Alta Gerencia

3.7 Intensivo plan de capacitación (Formación de Equipos de Alto Desempeño en toda la organización; formación de líderes)

## **Capítulo VI: El observador Interno**

### **4 .Definición de Clima Laboral**

4.1 ¿Qué es el Clima Laboral?

4.2 Características del Clima Laboral

4.3 ¿Cómo se realiza un estudio de Clima Laboral?

4.4 Parámetros de evaluación de Clima Laboral utilizados por la empresa Great Place to Work

4.4.1 Great Place to Work Institute

4.4.1.1 Great Place to Work Model (modelo de evaluación )

4.4.1.1.1 Fuentes de información Great Place to Work Model

- Great Place to Work® Trust Index Metodología Utilizada
- Great Place to Work® Trust Index© .Escala de Valoración

4.5 Resultados obtenidos de la empresa Franz Viegener en la evaluación realizada por Great Place To Work.

4.6 Comparación de las estrategias comunicacionales utilizadas por Franz Viegener, con los resultados obtenidos en la evaluación realizada por Great Place to Work

#### **4.7 Definición de Cultura Corporativa**

4.7.1 Aspectos generales de Cultura Organizacional

4.7.2 Elementos de la Cultura Organizacional

4.7.3 Factores que Afectan la Cultura de una Organización

4.7.4 Tipos de Culturas Corporativas

4.8 Trabajar con las TICS (Tecnologías de la información y la comunicación)

4.8. 1 Concepto de tecnologías de la información y comunicación

4.8.1.1 Historia de las tecnologías de la información y comunicación

4.8.1.1 Importancia de las tecnologías de la información y comunicación en la empresa

4.8.1.1.1 Internet

- Intranet
- Telefonía móvil
- Telefonía Fija

### **Capítulo V: “Para resolver, hay que conocer”: Metodología de la Investigación**

### **Capítulo VI: Propuesta para la creación de nuevas estrategias Comunicacionales para fortalecer la cultura corporativa de la empresa Franz Viegener**

Nuevas Estrategias Comunicacionales para fortalecer la cultura corporativa de la empresa Franz Viegener

## 7. Marco Teórico Referencial

Franz Viegener S.A, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de grifería en una amplia gama de productos destinados a baños, cocinas e instalaciones sanitarias. La empresa se encuentra en Ecuador desde 1977 cuando Francisco, Franz Josef y Rodolfo Viegener implementan el proyecto industrial para el Grupo Andino, en Quito – Ecuador actualmente conocido como F.V Área Andina.

“FV Área Andina (Ecuador) maneja 1000 empleados, de los que aproximadamente 65% corresponden a obreros que operan 2 plantas (grifería y sanitarios)”<sup>70</sup>.

A través de la presente investigación, se pretende analizar y estudiar las estrategias comunicacionales utilizadas por FV Área Andina, para mejorar su clima laboral, después del informe realizado por la empresa Great Place to Work. Para su comprensión, es necesario aclarar algunos conceptos y teorías que permitirán entender este problema.

Es importante abordar las corrientes teóricas, ya que éstas ayudarán a establecer, de dónde parte la comunicación corporativa, y su relación con el clima laboral. También se podrá conocer, cómo se ha implementado la comunicación a través de los años

La Escuela de Palo Alto o también llamada “Escuela Invisible”, posee su nombre, ya que muchos de sus fundadores no compartían las mismas ideologías. Entre los fundadores más nombrados se puede destacar a los antropólogos: Gregory Bateson, Edward T.Hall y Ray Birdwhistell y a los psiquiatras Watzlawick y Don Jackson.

La obra más representativa de la Escuela de Palo Alto es: “Las teorías de la Comunicación Humana” escrita por Watzlawick y Don Jackson.en 1989 .

En ésta, establece los axiomas de la nueva forma de comunicación interpersonal, entre los que sobresalen:

---

<sup>70</sup> Presentación Executive Forum`s ; Alfonso Espinosa ;Presidente Ejecutivo Franz Viegener ;Enero 25, 2010

## **Es imposible no comunicar:**

“Para la Escuela de Palo Alto, un mensaje es cualquier unidad comunicacional singular, mientras que una serie de mensajes intercambiados es una interacción. Así, para ellos, esta unidad puede ser tanto la enunciación de una frase, las características espaciales de un determinado contexto, la vestimenta y gestos de los interlocutores, etc. Cualquier conducta es un mensaje y por tanto, es esencialmente comunicativa.”<sup>71</sup>

## **Existen dos niveles comunicativos: uno de contenido y el otro relacional**

En la comunicación todo mensaje se compone por un contenido informativo: cómo es el mensaje y cómo debe ser interpretado. Por lo que, un mensaje es literal y connotativo lo que significa que da las instrucciones para comprenderlo.

## **La puntuación de la Comunicación**

“Se entiende que todo comportamiento se enmarca en una secuencia que le da sentido, y para entender su valor comunicativo, es esencial analizar la consecuencia.”<sup>72</sup>

## **La comunicación digital y comunicación analógica**

La comunicación digital, son todas aquellas codificaciones lingüísticas que se manejan tales como la lengua y la red de símbolos. Mientras que comunicación analógica, son todos los gestos, tonalidad, postura etc., que se utilizan al enviar un mensaje.

En la comunicación lo digital y lo analógico se unen y cumplen diferentes funciones comunicativas.

## **Interacción Simétrica y Complementaria**

---

<sup>71</sup> Gil Juárez Adriana et Al + 4 autores: Tecnologías Sociales de la Comunicación, Barcelona – España, Editorial UOC 2005.P.159

<sup>72</sup> Ibid 12

Al hablar de interacción simétrica se puede definir como una comunicación en la que los participantes tienden a responder recíprocamente, por ejemplo una actitud violenta tendrá una respuesta violenta y por el contrario la interacción complementaria es aquella donde una de las partes asume una respuesta complementaria.

La principal aportación de los axiomas de la Escuela de Palo Alto, es que la comunicación es un proceso dinámico en el que, todas las variables están relacionadas unas con otras. Es decir, todas las variables operan sistemáticamente. La comunicación no es un proceso lineal sino un sistema circular, el mismo que no tiene final ya que continuamente los parámetros y reglas van variando.

### **Escuela de Relaciones Humanas:**

La Escuela de Relaciones humanas nació en Estados Unidos en 1945 y fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores. Esta teoría se impulsó como consecuencia de los experimentos de Hawthorne. Este experimento consistió en cambiar las condiciones físicas en una fábrica como por ejemplo, la intensidad de la luz, para ver cómo reaccionaban los empleados. Luego de la realización del mismo, se comprobó que no existían variaciones en los comportamientos de los empleados. Se concluyó que los problemas que tenían los empleados, estaban relacionados con problemas de relaciones laborales entre ellos y sus jefes.

“La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los que los trabajadores tenían que someterse forzosamente.”<sup>73</sup>

Las causas para la creación de la teoría de las relaciones humanas fueron:

---

<sup>73</sup>Chiavenato Adalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración, Colombia: Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A., 2003 P.205

1. La necesidad de humanizar y democratizar el trabajo.
2. El desarrollo de las ciencias humanas como psicología y la sociología.
3. Conclusiones del experimento de Hawthorne llevado a cabo entre 1927 y 1932 por Elthon Mayo.<sup>74</sup>

**Las conclusiones del experimento fueron:**

El nivel de producción depende de la integración social.

El comportamiento social de los trabajadores.

Las recompensas y sanciones sociales

La importancia de las relaciones y redes informales

La importancia de las relaciones humanas

La importancia del contenido del cargo

El énfasis en los aspectos emocionales.<sup>75</sup>

El principal aporte que se puede destacar de esta teoría, es que el ser humano empieza a ser tomado en cuenta por las empresas, y se va convirtiendo en herramienta fundamental de la misma.

El análisis de las teorías mencionadas a continuación, permitirá entender su relevancia, para los inicios de la comunicación. Además brindará información necesaria para elaborar estrategias comunicacionales por lo que es importante definir el concepto de comunicación.

“La comunicación es la acción de transferir de un individuo –o un organismo -, situado en una época y en un punto dado como mensajes e informaciones a otro individuo –u otro sistema-situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común”<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> Ibid 14

<sup>75</sup> Ibid 14

<sup>76</sup> Costa Joan La Comunicación es Acción Informe sobre la nueva cultura de Gestión ,Barcelona –España, Ediciones Paidós Iberica.S.A , 1999,p.62

Según Richard West “La comunicación es un proceso social en el que los individuos utilizan símbolos para establecer e interpretar el significado de su entorno”<sup>77</sup>

Partiendo del concepto de comunicación se puede definir que comunicación corporativa es:

“Sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia, de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución”<sup>78</sup>

La comunicación corporativa debe fundamentarse en la comunicación estratégica, ya que ayudará a plantear soluciones para diferentes problemas que se pueden encontrar a través de una investigación dentro de una empresa. La comunicación estratégica es el “Proceso comunicacional fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas.”<sup>79</sup>

En este punto es importante coger el concepto de Rafael Muñiz en su libro Marketing del siglo XXI:

“La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido”<sup>80</sup>

---

<sup>77</sup> West Richard, Comunicación Teorías Análisis y Aplicación , Madrid España ,Editorial Síntesis p.13,

<sup>78</sup> Arrieta Luis; La dimensión del propósito en la Comunicación organizacional .p.130

<sup>79</sup> Rebeil Corella María Antonieta, Ruiz Sandoval Reséndiz Celia; El poder de la comunicación en las organizaciones, España, Editorial Universidad Latinoamericana. p 118

<sup>80</sup> Muñiz Rafael, Marketing del siglo XXI , España , Editorial Centro de estudios financieros 2008 .p.274

Una buena comunicación interna es fundamental para las empresas, ya que permite fortalecer y maximizar las relaciones humanas dentro de la misma., generando una imagen positiva y un clima laboral adecuado el cuál podríamos definir:

“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”.<sup>81</sup>

La empresa Great Place to Work realizó una auditoría de clima laboral a la empresa F.V Área Andina en los años 2008 y 2009. “Great Place to Work, es un centro de investigación y consultoría, fundada en 1980 en Estados Unidos, especializado en medición, valoración e intervención sobre el clima y cultura organizacionales. Su trabajo está orientado a hacer del clima laboral, una palanca que favorezca la capacidad de creación de valor de las empresas. Está presente en 40 países de tres continentes. En la región Latinoamericana en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Venezuela.”<sup>82</sup>

En la auditoría se midieron los siguientes aspectos:

- **Credibilidad:** Mide la aceptación de los líderes y su estilo de liderazgo (comunicación y competencia gerencial).
- **Respeto :** Aceptación de las prácticas de la organización frente a las personas (apoyo y participación)
- **Imparcialidad:** Imparcialidad percibida en los líderes y compromiso de éstos con la equidad (equidad, ausencia de favoritismos y justicia)

---

<sup>81</sup> Forehand y Gilmer, Organizational climate:Exploration of a concept. Division of Research, Graduate School of Business Administration, EEUU, Harvard University, 1968 .P:65

<sup>82</sup> Presentación Great Place To Work, Valoración del ambiente laboral y las practicas de gestión de las personas; Divulgación de resultados F.V Área Andina ;Diciembre 2009

- **Camaradería:** Inteligencia emocional en los colaboradores y de los grupos entre sí (fraternidad ,hospitalidad, sentido de equipo)
- **Orgullo:** Sentimiento a las diferentes facetas de la organización (trabajo, equipo, empresa)<sup>83</sup>

La auditoría realizada por Great Place to Work evaluó la cultura corporativa, la misma que será el primer punto para empezar un diagnóstico de clima laboral. La cultura corporativa es la base que permite conocer cómo se encuentra la empresa y sobre todo, definir qué es empresa

Se puede definir cultura corporativa como

“Cultura corporativa o cultura organizacional es el conjunto de pensamientos, filosofías y costumbres, hábitos, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo, por los procedimientos y sistemas propios de la organización, que en gran medida son influenciados por sus dirigentes”<sup>84</sup>

En una investigación de clima laboral y cultura corporativa se debe tener presente las Tecnologías de la Información y la Comunicación, ya que serán herramientas útiles para el mejoramiento del clima laboral. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación o también llamadas TICS

“son un conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética. Las TICS incluyen la

---

<sup>83</sup> Ibid 23

<sup>84</sup> Yturralde Ernesto ,Cultura Corporativa, Ecuador 2006,[http://www.yturralde.com/cultura\\_corporativa.htm](http://www.yturralde.com/cultura_corporativa.htm).10 de junio de 2010

electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual.”<sup>85</sup>

En la actualidad las Tecnologías de la Información y la Comunicación se encuentran en todas las actividades empresariales, por lo tanto toda empresa debe mantenerse al día de los cambios que éstas tienen, e implementar nuevas herramientas que facilitarán las relaciones entre las personas de una misma empresa.

En el campo interno de la empresa debe usarse herramientas como el Internet

“Internet es un conjunto descentralizado de [redes de comunicación](#) interconectadas que utilizan la familia de [protocolos TCP/IP](#), garantizando que las redes físicas [heterogéneas](#) que la componen, funcionen como una red lógica única, de alcance mundial. Sus orígenes se remontan a [1969](#), cuando se estableció la primera conexión de computadoras, conocida como [ARPANET](#), entre tres universidades en [California](#) y una en [Utah, Estados Unidos](#).”<sup>86</sup>

Una herramienta que no puede faltar en una empresa, es el intranet y la telefonía fija ya que éstas permiten la transmisión efectiva de datos entre los miembros de la organización.

Según Ryan Bernardel, “intranet es un conjunto de Sitios Web que están instalados en la red interna de una institución o empresa y que permiten mostrar datos o documentos a cualquiera de los computadores conectados a ella” como se puede ver, el intranet permite mantener en contacto permanente

---

<sup>85</sup> Aguilar Joyanes; "Historia de la Sociedad de la Información. Hacia la sociedad del Conocimiento" en Revolución tecnológica, U. de Alicante: Alicante, 2003 P:25

<sup>86</sup> Castells, M.: La galaxia Internet – Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad. Barcelona (Plaza & Janés), 2001.

a todos los que conforman la organización o empresa, es un ahorrador de tiempo y una gran fuente de información para los públicos.

Las teorías y conceptos antes mencionados, permitirán establecer estrategias de comunicación para mejorar el clima laboral en la empresa F.V Área Andina para que en las siguientes auditorías se obtenga mejores resultados, además permitirá tener una cultura organizacional fuerte y favorable para su público interno.

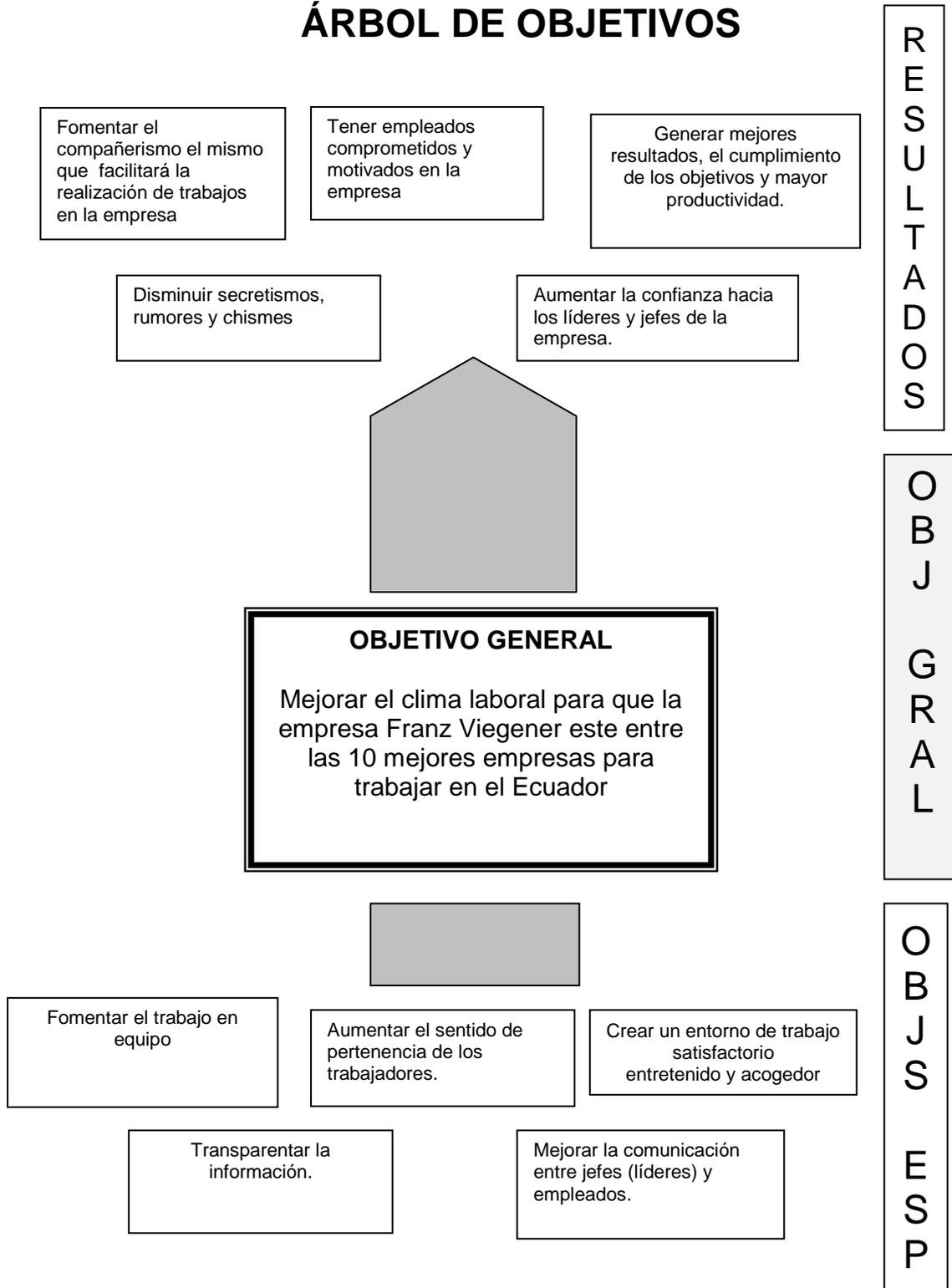
## 8. Bibliografía

- Aguilar Joyanes , "Historia de la Sociedad de la Información. Hacia la sociedad del Conocimiento" en *Revolución tecnológica*. U. de Alicante: Alicante, 2003 P:25
- Arrieta Luis, La dimensión del propósito en la Comunicación organizacional .p.130
- Castells, M.: La galaxia Internet – Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad. Barcelona (Plaza & Janés), 2001.
- Costa Joan La Comunicación es Acción Informe sobre la nueva cultura de Gestión ,Barcelona –España, Ediciones Paidós Iberica.S.A , 1999,p.62
- Chiavenato Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición, Bogotá: Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A., 2003 P.207-208
- Espinosa Alfonso Presidente Ejecutivo Franz Viegener, Presentación Executive Forum`s ;Enero 25, 2010
- Forehand y Gilmer,Organizational climate:Exploration of a concept. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968 .P:6

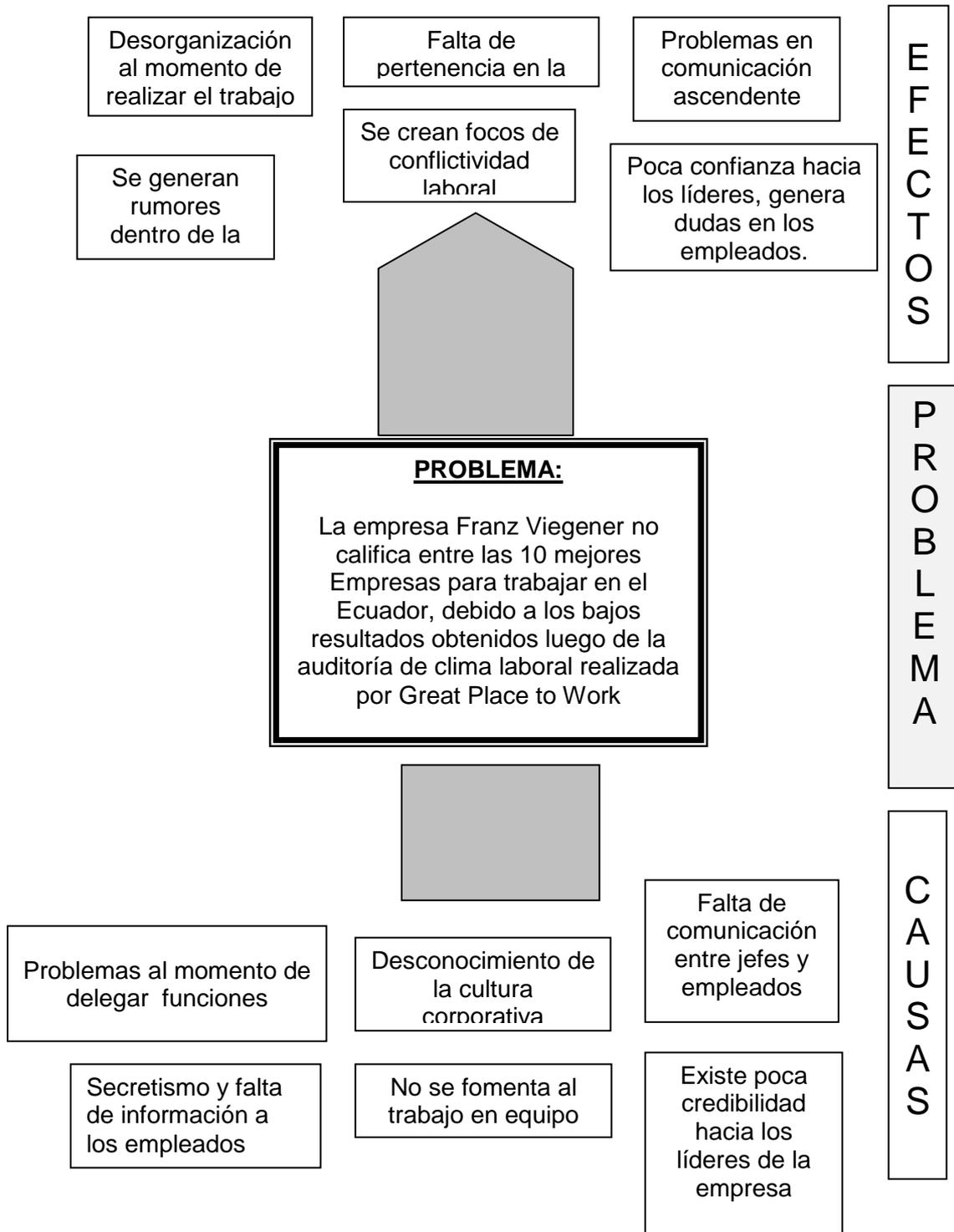
- Great Place to Work, Presentación Great Place To Work, Valoración del ambiente laboral y las prácticas de gestión de las personas; Divulgación de resultados F.V Área Andina ;Diciembre 2009
- Gil Juárez Adriana, Vítores Gonzáles Anna, Guarme Cabello Blai, López Gómez Daniel, Rodríguez Giralt Israel ..Tecnologías Sociales de la Comunicación, Barcelona –España\_.Editorial UOC 2005.P.159
- Muñiz Rafael, Marketing del siglo XXI , España , Editorial Centro de estudios financieros 2008 .p.274
- Rebeil Corella María Antonieta, Ruiz Sandoval Reséndiz Celia. El poder de la comunicación en las organizaciones. Editorial Universidad Latinoamericana . p 118
- Yturalde Ernesto ,Cultura Corporativa, Ecuador 2006,[http://www.yturalde.com/cultura\\_corporativa.htm](http://www.yturalde.com/cultura_corporativa.htm).10 de junio de 2010
- West Richard, Comunicación ,Teorías, Análisis y Aplicación , Madrid España ,Editorial Síntesis p.13,

## **Anexo 2: Arboles de problemas**

# ÁRBOL DE OBJETIVOS



## ÁRBOL DE PROBLEMAS



## Encuesta de Opinión

Nosotras estudiantes de la Universidad De Las Américas estamos realizando una encuesta para conocer su opinión sobre la empresa Franz Viegener. La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos.

Género

- Femenino
- Masculino

Edad

- 20 a 30 años
- 31 a 40
- 41 a 50
- 50 en adelante

Antigüedad

- 1 a 5 años
- 5 a 10 años
- 10 a 15
- Otro.....

Área de desempeño: \_\_\_\_\_

1) ¿Me siento a gusto con las tareas que realizo?.

SÍ	
NO	

2) ¿Mi jefe tiene confía en mi?

SÍ	
NO	

3) ¿Mi jefe me ayuda en mi trabajo?

Sí	
NO	

4) ¿Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo?

Sí	
NO	

5) ¿Cómo superamos los problemas en la organización?

1	2	3
Hablando	Peleando	Castigo

6) ¿Nos ayudamos entre compañeros?

Sí	
NO	

7) ¿Trabajamos en equipo?

Sí	
NO	

8) ¿Siento que soy tratado con respeto?

Sí	
NO	

9) ¿Me siento capacitado para realizar mi trabajo?

Sí	
NO	

10) ¿Creo que las reglas de la empresa son claras?

Sí	
NO	

11) ¿Existen chismes y rumores dentro de la empresa.?

SÍ	
NO	

12) ¿Tengo una buena relación con mis compañeros?

SÍ	
NO	

13) ¿Creo que mi salario es justo?

SÍ	
NO	

14) ¿Con cuál de estos valores me siento identificado?

- Respeto
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Cumplimiento de normas

15) ¿Recomendaría la empresa a un amigo o familiar?

SÍ	
NO	

16) ¿Me siento feliz de trabajar en esta empresa?

SÍ	
NO	

17) ¿Me gusta mi lugar de trabajo?

SÍ	
NO	

18) Trabajo en FV porque:

- Me gusta lo que hago
- Queda cerca de mi casa
- Me siento parte de la empresa
- Mi trabajo es bien remunerado
- Por mis compañeros de trabajo
- No tengo otra opción

19) ¿Cómo me identifico con la empresa?

- Mi lugar de trabajo
- Mi segundo hogar
- Presión
- Lugar de amigos
- Lugar de escape

## Encuesta De Opinión

Nosotros estudiantes de la Universidad De Las Américas estamos realizando una encuesta para conocer su opinión sobre la empresa Franz Viegner. La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizara con fines investigativos.

Género

- Femenino
- Masculino

Edad

- 20 a 30 años
- 31 a 40
- 41 a 50
- 50 en adelante

Antigüedad

- 1 a 5 años
- 5 a 10 años
- 10 a 15
- 15 en adelante

Área de desempeño : \_\_\_\_\_

1) Me siento tranquilo y a gusto con las responsabilidades que tengo a mi cargo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2) Tengo libertad para hacer mi trabajo como yo deseo.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3) Mi jefe tiene confianza para delegarme responsabilidades.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4) Mi jefe si sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5) Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6) Mi jefe me trata con respeto.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7) Hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de la institución, lo que favorece un trabajo cooperativo.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8) ¿Cómo superan los problemas de comunicación en la organización?

1	2	3	4
Diálogo	Discusión	Chismes	Castigo

9) Existe una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10) Se fomenta el trabajo en equipo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11) Existe un espíritu de cordialidad y respeto entre los trabajadores de la institución.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12) Las funciones de cada puesto están claramente especificadas.

Sí	
NO	

13) Las normas a seguir dentro de la institución son, claras

Sí	
NO	

14) Los jefes favorecen que los trabajadores expresen sus ideas

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15) Existe chismes o rumores dentro de la empresa.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16) En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen clima laboral y un aumento en la productividad.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17) Estoy de acuerdo con mi asignación salarial

Sí	
NO	

18) Entiendo bien los beneficios que tengo dentro de la empresa.

Sí	
NO	

19) Me siento identificado con los valores de la institución.

Sí	
NO	

20) Me siento comprometido en la tarea de lograr los objetivos de la institución.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21) Recomendaría a un amigo o familiar a la empresa como un excelente sitio de trabajo.

Sí	
NO	

22) Me siento feliz de trabajar en esta empresa.

Sí	
NO	

23) Me gusta mi lugar de trabajo

Sí	
NO	

24) Trabajo en FV porque:

- Me gusta lo que hago
- Queda cerca de mi casa
- Me siento parte de la empresa
- Mi trabajo es bien remunerado
- Por mis compañeros de trabajo
- No tengo otra opción

25) Como me identifico con la empresa :

- Mi lugar de trabajo
- Mi segundo hogar
- Presión
- Lugar de amigos
- Lugar de escape

26) ¿Qué canal de comunicación utiliza más?

- Mail
- Intranet
- Cartelera
- Reuniones
- Teléfono
- Revistas de la organización

## **Anexo 5: Entrevista Javier Negrete empresa Asevig**

Estimado Juan Pablo:

Le saluda Begoña Robles soy estudiante de la Universidad de las Américas de la carrera de Comunicación Corporativa. En este momento me encuentro haciendo un estudio de clima laboral para una materia.

Me gustaría ver si usted me podría ayudar con un pequeño cuestionario, se que su empresa se encuentra en el número 1 del ranking de Great Place to Work y me encantaría saber las estrategias que utilizaron para estar en este puesto.

1)¿Cómo la empresa logro entrar al ranking de las 10 mejores empresas de Great Place to Work?

2)¿Qué estrategias administrativas fueron usadas?

3)¿Qué estrategias comunicacionales fueron usadas?

4)¿Cuál es el valor más importante que tiene su empresa?

5)¿Qué estrategias utilizaría para que su empresa vuelva a calificar en el primer lugar ?

Saludos Begoña, nuestra página web es [www.liderman.com.ec](http://www.liderman.com.ec), puedes ingresar a esa dirección y conocer más de nosotros.

### **Respuestas**

Primero logramos ingresar a las mejores empresas, mediante un estudio que realiza el Instituto Great Place to Work, sobre el ambiente laboral, consiste en encuesta formuladas a tus colaboradores de forma confidencial, donde ellos responden alrededor de 80 preguntas y el Culture Audit que es un cuestionario de preguntas y sustento de las actividades que realiza el Departamento de Talento humano.

Tuvimos que cambiar la forma de pensar de varios de nuestros colaboradores y que entiendan que debemos tener un Liderazgo Transformador, que lo mas importante en una organización moderna es que exista una comunicación directa con tus colaboradores, tratar que sea plana sin orden jerárquicos, que sientan que el Jefe es el primer servidor de los trabajadores, importante que los empresarios a mas de preocuparse por las ganancias que pueda generar las empresas deben entender la importancia de un buen ambiente laboral, que hace posible tener gente comprometida con los objetivos de la empresa y que un colaborador motivado y que desarrolla en buen ambiente laboral es 33% mas productivo que el normal.

Buenos las estrategias realizadas es la de fomentar, cultivar, nuestro quinto valor organizacional como es la COMUNICACIÓN, donde participa hasta el Gerente, es importante que los jefes se muestren interesados por atender a sus colaboradores, Los Gerentes visitan los puestos de guardias , haciéndole sentir importante al colaborador , donde lo atiende de forma personalizada, así mismo el personal administrativo tiene una política de puertas abiertas.

El Departamento de Gestión del Talento Humano realiza los Desayunos de Integración, donde participan colaboradores escogido de maneras aleatorias, en esta actividad participa el Gerente General, Gerente de Operaciones y el Jefe de GTH, escuchan a sus trabajadores y dejamos que se conviertan en nuestros primeros asesores, quien mejor que ellos para hacernos ver lo bien o mal de nuestra gestión, así mismo tuvimos que capacitar a nuestro personal en computación básica para que ingresen a nuestra página web y conozcan de nuestros objetivos, que nos escriban como un buzón de quejas u oportunidades de mejoras.

Nuestro principal y primer valor es LA HONESTIDAD, valor importante que día a día es demostrado por cada uno de nuestros colaboradores y es tan valorado por nuestros clientes, mas aun por la naturaleza de nuestro trabajo.

Este reconocimiento nos permitió frenar y analizar nuestra gestión, nos percatamos que hay mucho por hacer por nuestra gente, donde debemos trabajar en su crecimiento personal y profesional, así mismo hizo que tuviéramos un COMPROMISO con nuestra gente a mejorar lo que habíamos hecho hasta el momento y seguir atendiéndolos en sus requerimientos abarcando en los beneficios no solo a ellos sino a sus familias.

Me hubiese gustado atenderte, poderte ayudar aun mas, lamentablemente estoy un poco corto de tiempo sin embargo te envío respuesta o guías que te pueden ayudar, así mismo mira nuestra web.

Espero haber contribuido en algo con tu trabajo.

Atentamente,

**JAVIER NEGRETE NUÑEZ**

Jefe Gestion del Talento Humano

ASEVIG CIA. LTDA.

Tel.:(593)42395098 ext. 110

Cel.:(593)99608576

**[janegrete@liderman.com.ec](mailto:janegrete@liderman.com.ec)**

Web: **[www.liderman.com.ec](http://www.liderman.com.ec)**

## **Anexo 7: Entrevista Ing. Iván Aldaz Gerente Ekos Media (Revista Ekos)**

- ❖ Parámetros de Evaluación Great Place to Work.
- ❖ Las mejores empresas para trabajar 2010.

No 200 / diciembre 2010

**Edición 200:  
nuevo punto  
de partida  
hacia el futuro**

**LAS MEJORES  
EMPRESAS PARA  
TRABAJAR EN  
ECUADOR 2010**



# LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR 2010

{por Investigación Ekos} {fotografía / Cecilia Puebla, César Morejón, Ingimage.com}

Conozca la estrategia de los líderes en clima laboral y cultura corporativa de Ecuador.

**E**l cambio generacional es una realidad, los nuevos profesionales tienen una manera diferente de valorar sus necesidades y junto con ellas varios paradigmas van cayendo.

El dinero ya no es lo más importante, mejorar el aprendizaje y sobre todo lograr una relación de confianza entre colaboradores y jefes son las tendencias que se están marcando, y si el sector empresarial no logra comprender estos cambios, en unos años más, podría llegar a tener muchos problemas.

Las antiguas creencias de maltrato y subestimación hacia los colaboradores es una práctica que debe quedar desderrada para siempre; es por ello que todas las empresas deberían convertirse en un Excelente Lugar Para Trabajar.

Alcanzar este objetivo no es tarea fácil, llegar a esta meta engloba un compromiso de doble vía. Directivos y colaboradores deben trabajar en conjunto para crear un ambiente armónico, en el que el lugar donde pasamos más tiempo (el trabajo) sea tan bueno que no quisiéramos dejarlo nunca.

Las estadísticas no mienten, ya que al comparar el ROE de las 400 empresas más grandes del Ecuador que es del 18% frente al 27% del ROE de las mejores empresas para trabajar, podemos decir que el tener colaboradores comprometidos y orgullosos de la empresa, permite alcanzar objetivos grandes.

Empresas como Google son un claro ejemplo de ello, ya que se ha constituido como la marca más valiosa de 2010 (USD 114 260 millones según BrandZ), tiene una de las más bajas rotaciones de personal, los aspirantes a trabajar en ella no se inmutan en esperar hasta ocho meses para ser contratados y por último todo el que trabaja allí se siente sumamente orgulloso de su empresa.

Ahora muchos dirán 'Google es una compañía muy grande, y mi empresa jamás podrá llegar a igualarla' pues ¡eso es mentira!. Quizá la mayor parte

del universo de empresas ecuatorianas no alcance sus ingresos, capital o patrimonio; pero el capital humano puede ser el distintivo básico para dar guerra y superar a esta o cualquier otra marca.

Las diferentes revoluciones industriales han provocado un cambio en la forma de percibir el mundo. En la actualidad las máquinas y computadoras realizan operaciones mecánicas mientras que el ser humano debe ser cada vez más especializado. Su importancia en la empresa es básica ya que un error o la falta de motivación puede ser el

## Invertir en las personas, es invertir en el éxito de la empresa

factor fundamental para frenar el crecimiento de su empresa. En cambio fortalecer este recurso podrá ayudar a que nuestra empresa compita y tenga serias oportunidades de vencer.

En un gran lugar de trabajo, la forma como es manejada la persona es un valor agregado significativo para fortalecer las ventajas de la organización. Las investigaciones confirman que las empresas con excelente ambiente laboral tienen los siguientes beneficios:

- Tienen más aspirantes calificados para cubrir las vacantes.
- Experimentan una rotación laboral mucho más baja.
- Perciben reducciones en los costos por ausentismo.
- Disfrutan de mayores niveles de satisfacción y lealtad de clientes.

- Promueven mayor innovación, creatividad y audacia.
- Se benefician de mayor productividad y rentabilidad.
- Las mejores empresas para trabajar superan a sus pares

Numerosos estudios independientes han mostrado que las compañías de la lista "100 Mejores Empresas para trabajar en Estados Unidos"® publicada por la Revista Fortune, producen mayores retornos que sus pares.

En este análisis que midió el vínculo entre prácticas de recursos humanos de avanzada y la mejora de los resultados económicos de las empresas, se concluyó que:

- Existe una relación positiva entre el entrenamiento, la motivación, la autonomía de los colaboradores y el mejoramiento en productividad, satisfacción y desempeño económico de la empresa.
- Cuando se desarrolla una estrategia con prácticas de recursos humanos de avanzada, una combinación de prácticas es más efectiva que el utilizar solo una.
- El impacto de prácticas de recursos humanos de avanzada es mayor en el largo plazo (más de 3 años), lo que indica que necesitan ser integradas en el lugar de trabajo para proveer beneficios.

Como lo afirmó José Tolovi Jr., CEO Mundial del Instituto Great Place to Work®, "si aún no se convence pregunte a sus colegas cómo les ha ido con estas prácticas, así palpará realmente los beneficios de su aplicación".

Ecuador ya es parte activa de esta tendencia, cada vez más empresas buscan mejorar sus ambientes laborales y eso ha generado personas mucho más felices y compañías más sólidas.

El resto depende de que los empresarios se convenzan y apliquen toda la iniciativa y visión posible para lograr



Presentado por:



que sus empresas trasciendan en el tiempo y alcance el éxito esperado.

### **Metodología**

Valorar el ambiente laboral de una organización requiere de un modelo que entrañe los requisitos indispensables de un gran lugar para trabajar. El Instituto Great Place to Work®, en sus más de 20 años de investigación, ha podido desarrollar un modelo estructurado, basado en millones de encuestas a colaboradores en más de 40 países del mundo de las cuales se ha determinado los requisitos indispensables que se traducen en tres relaciones fundamentales:

“Un gran lugar para trabajar es aquel en el que usted confía en las personas para las cuales trabaja (relación colaboradores-líderes), tiene orgullo por lo que hace (relación colaborador-empresa) y se siente a gusto con las personas con las que trabaja (relación entre colaboradores)”.

El modelo desarrollado identifica la diferencia que existe entre un lugar común para trabajar con un gran lugar para trabajar. El cofundador del Insti-

tuto, Robert Levering, plantea que la diferencia radica en el tipo de moneda en que se sustenta la relación laboral.

En un gran lugar para trabajar, el tema económico debe estar resuelto, pero la importancia que adquieren aspectos como la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, el orgullo y la camaradería, resultan determinantes para configurar un espacio armónico.

Estas monedas, que en nuestro modelo constituyen las 5 dimensiones, son las que verdaderamente generan vínculos emocionales entre los colaboradores y la empresa, y dan un resultado empresarial de mayor productividad, eficiencia y rentabilidad.

El sustentar empíricamente las dimensiones requirió identificar 25 variables que constituyen la estructura de este modelo. Estas variables, a su vez, se alimentan de 76 preguntas que forman parte de la encuesta que se realiza a todos los colaboradores de la organización. Las respuestas personales, realizadas a cada uno de los integrantes de la empresa, son mantenidas bajo la mayor confidencialidad.

50% de la tarea para lograrlo es preguntar a sus similares que están dentro de esta lista ¿cómo les fue? Al entrevistarse con ellos y entender los beneficios que esto conlleva, meditarán y entenderán cuán importante es el talento humano en una empresa. El restante 50% es aplicarlo” recalcó.

En su búsqueda por encontrar los mejores lugares para trabajar, Tolovi percibió que las empresas que alcanzan esta meta tienen ideas sumamente novedosas. Esto ha sido la base fundamental para revolucionar la manera de hacer negocios. Por otro lado, entre ellas también hay similitudes las cuales se pueden resumir en tres:

- **Confianza:** las mejores empresas se basan en un ambiente de confianza en la que los empleados creen en los jefes y ellos por supuesto depositan su inversión y retos en su grupo de colaboradores.
- **Orgullo:** las personas que están en estas empresas se sienten bien, les gusta hablar de su empresa, son felices de trabajar allí y de decirlo al mundo.
- **Camaradería:** el trabajo en equipo y el compañerismo entre empleados y directivos es una constante en las empresas inmersas en esta iniciativa. Todos son felices en su empresa y empujan para el mismo lado.

Existen algunas otras características distintivas, sin embargo, estas tres son las más fuertes para alcanzar el objetivo. Por otro lado, existen nueve áreas que las empresas deben tomar muy en cuenta para facilitar su labor:

- **Inspirar:** el empresario debe crear los retos e incentivos necesarios para que el empleado no busque otros sitios.
- **Comunicar:** se debe mantener un canal continuo con los colaboradores para informar claramente de lo que hace la empresa y de sus decisiones.
- **Escuchar:** darse el tiempo para oír lo que dicen los empleados, pero sobre todo buscar los métodos para capturar sus sugerencias.
- **Agradecer:** dar el valor que se merece el empleado, como parte fundamental de la cadena productiva.
- **Desarrollar:** fomentar la innovación y la creatividad en cada una de las personas.
- **Cuidar:** el bienestar de quienes trabajan en la compañía, mediante programas que se enfoquen a comprender sus necesidades y satisfacerlas.
- **Contratar:** darse el tiempo para elegir a la persona adecuada, que se alinee con el perfil profesional pero también con la cultura de la empresa.
- **Celebrar:** mostrar a los empleados que cuando hacen bien las cosas podrán conseguir beneficios.
- **Compartir:** es muy importante generar incentivos para que las tareas realizadas por ellos se vean retribuidas por bonos o actos especiales.

Tolovi no quería abandonar Ecuador sin antes dejar un mensaje a todos los empresarios del país, “llegar a ser un excelente lugar para trabajar no es fácil, sin embargo, si todos (directivos y colaboradores) trabajan para hacerlo, los resultados que conlleva pueden ser extraordinarios”.

**LAS MEJORES EMPRESAS  
PARA TRABAJAR EN ECUADOR 2010**

POSICIÓN	EMPRESA	AÑOS EN EL PAÍS	TOTAL EMPLEOS DIRECTOS
1	Asevig	8	503
2	Telefónica Movistar	17	1152
3	Kimberly Clark Ecuador S.A.	15	576
4	Citibank	50	122
5	Floreloy S.A.	23	167
6	Quala Ecuador S.A.	7	333
7	Banco General Rumiñahui	22	408
8	Poligráfica C.A.	35	200
9	ACE Seguros S.A.	11	82
10	Corporación Salud	17	1 385
11	Roche Ecuador S.A.	30	192
12	Quality Service S.A. Qualisa	10	525
13	Metropolitan Touring - Metroagencia	49	136
14	Productos Familia Sancela del Ecuador S.A.	11	973
15	Ideal Alambrec S.A.	70	632
16	Metropolitan Touring - Etica	49	471
17	Novartis	14	206
18	Grünenthal - Tecnandina	37	133
19	Kinross	9	262
20	Banco Solidario	15	878
21	Banco Bolivariano	31	1402
22	Grupo Financiero Producción	32	2261
23	Petroamazonas EP	4	602
24	DK Management Services S.A.	16	115

**LISTADO  
POR SECTORES**

<b>RECURSOS NO RENOVABLES</b>
Kinross
Petroamazonas EP
<b>SERVICIOS EMPRESARIALES</b>
Asevig
DK Management Services S.A.
<b>FLORICULTOR</b>
Floreloy S.A.
Quality Service S.A. Qualisa
<b>INDUSTRIA</b>
Poligráfica C.A.
Ideal Alambrec S.A.
<b>INDUSTRIA CONSUMO MASIVO</b>
Kimberly Clark Ecuador S.A.
Quala Ecuador S.A.
Productos Familia
Sancela del Ecuador S.A.
<b>FINANCIERO</b>
Citibank
Banco General Rumiñahui
Banco Solidario
Banco Bolivariano
Grupo Financiero Producción
<b>TELECOMUNICACIONES</b>
Telefónica Movistar
<b>SALUD</b>
Corporación Salud
Roche Ecuador S.A.
Novartis
Grünenthal - Tecnandina
<b>TURISMO</b>
Metropolitan Touring - Metroagencia
Metropolitan Touring - Etica
<b>SEGUROS</b>
ACE Seguros S.A.
<b>EMPRESAS PÚBLICAS</b>
Petroamazonas EP



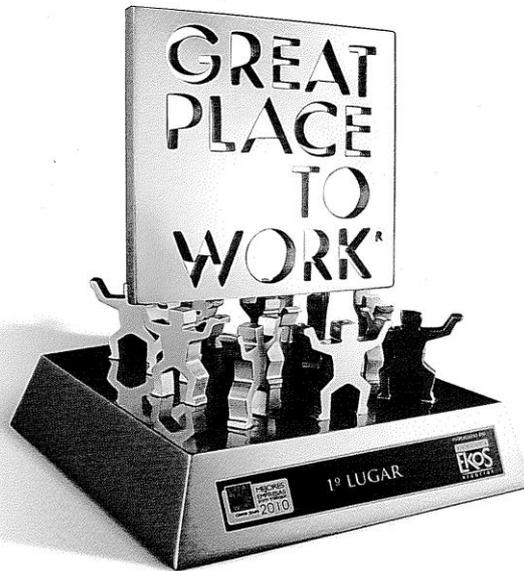
"VALEMOS TANTO COMO LO QUE CUIDAMOS"

El mejor lugar para  
trabajar en Ecuador 2010  
es una empresa de seguridad.  
Ni te lo imaginabas...

ASEVIG CIA. LTDA.



[www.liderman.com.ec](http://www.liderman.com.ec)



Mejor clima laboral = Mayor compromiso = Mejor servicio de seguridad

"Es nuestro compromiso"





LUGAR: **1** EMPRESA: **ASEVIG**  
 ACTIVIDAD: **COMPAÑÍA DE SEGURIDAD**  
 HISTÓRICO GPTW UN GRAN LUGAR PARA TRABAJAR EN: 2010 2009 2008

# Fortalecer al personal es la clave del éxito

AÑO DE INICIO / 2002

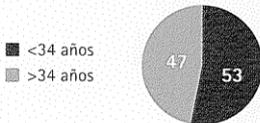
COLABORADORES / 503



### Demografía (%)



### Composición por edad (%)



### Escolaridad (%)



A sevig fue la gran ganadora del reconocimiento máximo de Grate Place to Work® Institute la noche del 18 de noviembre. Sus esfuerzos mancomunados en lograr que los colaboradores encuentren en esta empresa bienestar y seguridad se vieron reflejados en este galardón, que con mucho orgullo recibieron sus directivos.

El trabajo en equipo ha sido el pilar en el que se basó la empresa para alcanzar este logro, "a través del equipo se fortalece los valores y el liderazgo que compartimos entre todos, así también ayuda a fortalecer a aquellos que necesitan repotenciar alguna fortaleza personal" afirmaron los integrantes del Área de Gestión de Talento Humano y de Gerencia General.

Consolidarse como un excelente lugar para trabajar en una actividad tan demandante de tiempo y esfuerzo -recordemos que sus colaboradores trabajan las 24 horas los siete días- no fue tarea fácil. Javier Calvo, Guardián de la Cultura y ex CEO de esta compañía, afirmó que aplicar este cambio de pa-

radigma fue muy complicado, sin embargo este galardón refuerza sus convicciones de que el talento humano es el factor fundamental de una empresa.

Los integrantes de Gestión de Talento Humano afirmaron que la participación de la gerencia en la realización de diferentes actividades integradoras ha sido la clave para consolidar a esta empresa en un lugar armónico y especial.

"En Asevig realizamos varias prácticas para fomentar la camaradería e integración del personal y de su familia. Actividades como visitas al cine o museos, paseos, entre otras han sido claves para fortalecer nuestro compromiso y alcanzar rápidamente los objetivos planteados".

Colaboradores, alta gerencia y familiares saben que esta es la forma correcta para consolidar una fuerte identificación con la empresa, pero sobre todo es el ingrediente principal para cocinar el atributo más importante que una organización busca tener: el orgullo por su empresa.

## MEJORES PRÁCTICAS

Dimensión	ORGULLO
Variable	ORGULLO POR MI EMPRESA
Mejorando mi Baño / Mi Casa / MI PC: Programas que buscan mejorar las condiciones de vida y de bienestar a sus colaboradores, a través de préstamos; los mismos que son descontados en dividendos iguales durante nueve meses y sin intereses.	

Dimensión	CAMARADERÍA
Variable	HOSPITALIDAD
Asevig cuenta con su programa Visita Sorpresa, el cual consiste en visitar a los colaboradores en sus centro de trabajo junto con la mascota de la empresa, llevándoles un pequeño refrigerio e incentivándoles a dar todo de sí, en su trabajo	

**'CUIDAR LA CULTURA PARA QUE NO SE DEBILITE'**

**¿Por qué cambiar de CEO a Guardián de la Cultura?**

El cambio fue para cuidar que la cultura no se debilite con el paso de los años, ni con el propio crecimiento del negocio. Cuando las empresas crecen, el exceso de empleados o de niveles puede entorpecer la comunicación directa entre jefes y colaboradores y generar un maltrato a la cultura corporativa.

Entonces el guardián se pasea por todos los puestos de trabajo y conversa con los trabajadores, para evaluar su bienestar.

**¿Cómo surgió la idea?**

Más que una idea fue una necesidad, por la dispersión que nuestros guardias tienen. Ésto hacía que los mensajes de misión, visión y propósitos no lleguen a los lugares más alejados y que se vaya en contra de nuestra filosofía de trabajo. Fue allí cuando entendimos que los directivos no pueden estar tan lejos, debían estar abajo, junto a los trabajadores.

**¿Qué sintieron los trabajadores con el cambio?**

El principal efecto fue un mayor compromiso con su trabajo. La aplicación de

estas medidas creó orgullo por la empresa y les devolvimos el protagonismo a los colaboradores.

Sin embargo, debemos cuidar que esta credibilidad y confianza se mantenga y mejore, es por ello que existe la Gerencia de Marca. Uno de sus aciertos fue la creación de un programa radial en vivo, en el que los vigilantes se puedan comunicar directamente con los directivos y el locutor para expresar sus inquietudes y estrechar sus relaciones.

**¿Qué mensaje le dejaría usted a la comunidad empresarial en Ecuador?**

A estas alturas de la vida la gente busca ser feliz, el dinero o la carrera ya no son los mejores incentivos. Yo creo que es hora de que nos preocupemos por ser más justos, equitativos, y por hacer más felices a los trabajadores, solo así se llegará a ser rentables en la actualidad.

Olvidense del castigo y del temor, eso tiene que desaparecer para siempre. El que todavía piense en ello y tiene una marca muy fuerte durará máximo diez años, el que no la ha fortalecido simplemente desaparecerá.



**JAVIER CALVO  
GUARDIÁN DE LA  
CULTURA LIDERMAN**

**'LA HABILIDAD Y EL CARIÑO PARTE DEL ÉXITO'**

**¿Qué siente al alcanzar este reconocimiento?**

Nos sentimos muy felices, esto es algo que lo venimos persiguiendo por muchos años y lograrlo es una retribución para los trabajadores que día a día hacen de esta empresa la mejor del país. Además es un estímulo para fortalecer nuestra cultura corporativa.

**¿Cuáles fueron las estrategias para lograrlo?**

La habilidad de nuestra gente, el cariño hacia ellos y un sinnúmero de prácticas de Talento Humano fueron algunas de las estrategias que nos permitieron llegar a nuestros colaboradores y a sus allegados. Parte de ello fue no desmayar nunca en el buen trato y en el cariño.

**¿Cuál fue la respuesta de sus colaboradores?**

Ellos siempre nos han seguido y siempre ven con mucha expectativa las decisiones y emprendimientos que realizamos. Como respuesta, nosotros siempre hemos confiado en ellos generando una relación de doble vía en la que la confianza y el respeto son los valores primordiales.

**Con este éxito ¿cómo mira el futuro de Asevig?**

Como una empresa que siempre mira adelante con respeto y cariño por nuestra gente. Estamos convencidos que este galardón es una motivación muy especial para que todos se incentiven a seguir adelante y mantenerse como la mejor empresa para trabajar.



**JUAN PABLO BORJA  
GERENTE GENERAL  
ASEVIG (LIDERMAN)**

## Anexo 8: Entrevista Arq. Alfonso Espinosa presidente del Directorio F.V Área Andina



El Arquitecto Alfonso Espinosa inicia su carrera en Fv.S.A en el año de 1972 cuando Francisco Viegner , le ofrece ser el representante de FV en Ecuador.

La trayectoria de F.V desde sus inicios:

**1972** Inicia la comercialización de grifería F.V.enEcuador.

**1974** Consolidación del mercado consiguiendo el liderazgo del mismo.

**1975** Se plantea el proyecto de instalar una fábrica para el Pacto Andino, se hace el diseño de la nueva planta y el estudio de factibilidad.

**1976** Se construyen las instalaciones industriales en Los Chillos.

**1977** Se inicia la producción dentro de un plan de integración industrial a 3 años plazo, debido a la complejidad del proyecto.

**1980** Se termina la implementación de todos los procesos industriales, convirtiéndose en la primera industria metalmecánica de este tipo. Se inician las exportaciones a los países del Pacto Andino.

**1980-85** Introducción en el mercado de los sanitarios fabricados por EDESA, desplazando a los importados y liderando el mercado conjunto.

**1985** Se promueve un convenio con el Comité de Empresa, mediante el cual se ajustará cada 6 meses todos los ingresos del personal de acuerdo con la inflación del INEC.

**1986** Se funda "Grifersa S.A.", empresa que se dedica a la comercialización de los productos.

**1992** Construcción de "San Pietro" nueva fábrica de broncería, grifería de plástico y complementos, para la exportación. Fundación de "Franz Viegner Colombia", empresa comercial de distribución de grifería.

**1995-96** Estudio de factibilidad y construcción de la primera etapa de la fábrica de porcelana sanitaria "Franz Viegner S.A."

**1996** Fundación de “Franz Viegner Perú”, empresa comercial de distribución de grifería y sanitarios.

**1999** Ampliación de las fábricas de sanitarios y grifería.

**2000** Apertura de la primera Sala de Exhibición y Ventas F.V., como nuevo concepto de comercialización.

**2003** Se inicia la capacitación gerencial en el “Coaching Empresarial”, sistema adoptado como modelo de desarrollo para las empresas del grupo.

**2004** El Congreso Nacional del Ecuador otorga la condecoración al Mérito Empresarial Vicente Rocafuerte, al Arq. Alfonso Espinosa F.

**2005** Formación y capacitación autodidacta por los gerentes del Grupo en “Equipos de Alto desempeño”.

**2006** Se hace un proceso de Fusión empresarial entre las 5 empresas del Grupo, naciendo “F.V. Area Andina S.A.”, con un capital pagado de 23 millones de dólares, activos por 35 millones y 850 empleados.

**2007-8** Capacitación de las jefaturas de la empresa (3 cursos de 9 meses para 52 personas) en Coaching Empresarial y Equipos de Altodesempeño.

**2008** Cumplimiento del plan estratégico 2004-08 y diseño del nuevo plan 2009-2013 en el que se contempla una importante ampliación de la fábrica de Grifería y duplicar la producción de Sanitarios, así como el proyecto de sinergia con las demás empresas del Grupo (Argentina, Brasil y USA) en especial para iniciar producción propia en China a partir del 2009.

FV .Área Andina se sometió a evaluación de la empresa Great Place to Work en los años 2007-2009. En ninguno de los años logro clasificar en el Ranking de mejores empresas para trabajar en el Ecuador.

FV ha realizado varias campañas y estrategias para mejorar el clima laboral dentro de la institución, no estoy completamente de acuerdo con los resultados creo que en el transcurso de la primera evaluación a la segunda Fv realizó muchas mejoras, pero creo que una nueva visión externa puede dar grandes ideas para avanzar y convertir a Fv en la mejor empresa para trabajar.

## Anexo 9: Invitación Cena de Aniversario

**fv** FRANZ VIEGENER

### CENA ANIVERSARIO



Tenemos el agrado de invitarle a acompañarnos en la celebración de nuestro aniversario. Nos agradecería mucho contar con su compañía.

En el Salón St. Moritz  
26 de Junio de 2011 / 20h30

Traje formal.

## Anexo 10: Planta Campaña Ecológica



**BAMBU FRANZ!**



FRANZ  
VIEGENER

Elige vivir mejor

### Campaña Verde "Cuidemos el planeta"

- \* Utiliza los nuevos basureros de Reciclaje
- \* No desperdices agua
- \* Ahorra papel, usa hojas recicladas y no imprimas si no es necesario



## Anexo 11: Invitación a sembrar un árbol



"En la vida haz tres cosas: planta un árbol,  
escribe un libro y ten un hijo."  
Te invitamos esta vez a plantar un árbol con  
nosotros  
Sabado 26 de Julio de 2011/10H30  
Amaguaña

**fv** FRANZ VIEGENER



# Manual de Operaciones

2011



FRANZ VIEGENER

