

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN

**ESCUELA DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA
PARA APOYAR LA FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL CON LA EMPRESA:
CASO INDUTEXMA PRODUCTORA DE HILOS Y TELAS EN LA CIUDAD
DE OTAVALO**

AUTOR: WILSON OSWALDO CARRILLO DÁVILA

DIRECTOR: LCDO. RENÉ ARBOLEDA NARANJO

QUITO – ECUADOR

2010

AUTORÍA

Del contenido de la presente Tesis es responsabilidad del autor:

WILSON OSWALDO CARRILLO DÁVILA

DEDICATORIA

A Dios y mi padre que están en el cielo. A mi madre, mi hermana, mis sobrinos y mi novia, Por contribuir a lo largo de mi vida con amor, paciencia, y sus valiosos consejos, cada éxito y objetivo cumplido se los dedico a ellos que son mi vida, mi corazón y mi inspiración para hacer las cosas bien, y culminar mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida y la fuerza para seguir adelante, sin él nada de esto sería posible.

A mi padre por dar su vida por un futuro mejor para mí, sus decisiones fueron acertadas a lo largo de mi vida. Todos sus consejos que hasta hoy en día los recuerdo claramente, el valor, la fuerza y el honor que impartió en mí como un hombre de bien, son cosas que llevaron a lograr mis objetivos planteados.

A mi madre que es la persona que nunca dejó de creer en mí, es la persona que estuvo pendiente de mí, la que me aconsejó, la que me guió y la que siempre estuvo en los buenos y malos momentos de mi vida, es la persona más perseverante que he conocido.

A mi hermana Yadira que fue esencial en el crecimiento de mi vida, a mi cuñado René Gordillo, a mis sobrinas Daniela Alejandra, Ana Paula y mi sobrino René Alejandro que son motivación al despertar y seguir a delante.

A mi primo Carlos Maya que fue un modelo de hombre a seguir tanto como persona y profesional.

A mis tíos Heriberto y Sylvia que fueron los que me apoyaron de manera incondicional en la elaboración de mi tesis.

A mi novia María José que tuvo la paciencia y el amor para siempre estar conmigo en los buenos y malos momentos de mi vida. A sus padres que son un modelo de familia a seguir.

A mis maestros por las enseñanzas que me han brindado en el transcurso de mi vida estudiantil.

En especial a mis maestros René Arboleda, María José Enríquez y Cecilia Céspedes que tuvieron la paciencia y la buena predisposición para la dirección de esta tesis, mi admiración como profesionales y como personas.

INTRODUCCIÓN

En Ecuador se aprecia lamentablemente en las empresas privadas, que hay retraso en la aplicación actualizada de asesoría en Relaciones Públicas; en el caso concreto del presente estudio, se determina que la comunicación en la empresa investigada, Indutexma, es limitada, equivocadamente se cree que la escasa información es suficiente, no se considera que una acertada comunicación dará resultados positivos en la buena marcha de la empresa, motivará al personal, aumentará su rendimiento. En este trabajo, al investigar la comunicación en la empresa Indutexma, se observan problemas de información, que inciden en el proceso de buena relación empresa-trabajador, el personal desconoce los objetivos de la empresa, su visión, su misión, que sirvan de referencia para programas y procedimientos de personal, disponer de un manual de trabajador, la buena relación laboral, reducir la posibilidad de conflictos internos, el trabajador sea factor de monitoreo, dentro de sus capacidades, para ascenso en su carrera laboral. El protocolo enfoca la situación del problema, la justificación del estudio y sus limitaciones, objetivo general y específicos, las variables, el impacto social, económico, laboral del personal, la necesidad de capacitación de empleados y trabajadores, derecho a los ascensos y otros aspectos que se observó, como desconocidos en la empresa, pese a su importancia, en el desarrollo de la compañía.

El capítulo I, enfoca el marco teórico y conceptual en cuanto a la comunicación y su referencia a programas y procedimientos de gestión de personal, crecimiento institucional, relaciones laborales, clima laboral, la aplicación de la comunicación con el sector laboral.

El capítulo II, permite conocer la reseña histórica de Indutexma, los valores de la empresa en su calidad de trabajo del sector textil, el proceso de innovación productiva, influencia de la comunicación en la responsabilidad del empleado y del trabajador, la misión y visión de la empresa frente al cliente, organigrama de la compañía, influencia de la comunicación en la fidelización del sector laboral.

El capítulo III aplica los métodos adecuados al estudio, se da importancia a los procedimientos técnicos de investigación, el uso de variados instrumentos, organización de material, fichero de individuos encuestados, recopilación de datos, identificación de ellos, trabajo de gabinete.

El capítulo IV enfoca tres aspectos principales: clasificación de datos por codificación y tabulación análisis, elaboración e interpretación de los datos, reflejan los resultados del estudio, permiten comparar observaciones.

El capítulo V, analiza el clima laboral existente en la empresa Indutexma, la fidelización de su personal, enfoca la propuesta de comunicación, para motivar al personal en su identificación con la empresa, mejorar su productividad, en beneficio del crecimiento de la empresa.

El capítulo VI expone los resultados, conclusiones y recomendaciones del estudio, apoyado con los datos, reforzamiento de sus propiedades estadísticas, observaciones hechas que materializan resultados, formulan interrogantes y respuestas de la investigación.

El presente trabajo de investigación, permitió conocer el efecto de la escasa comunicación en la empresa Indutexma, plantear solución a ciertas limitaciones observadas, que sean útiles para cambio de procedimientos en este aspecto, en procura de permanente mejora en el proceso productivo, por la buena relación empresa -

trabajadores, al considerar que parte del éxito empresarial, está implícita en la acertada comunicación interna, como base del buen clima laboral en la compañía.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORÍA	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
INTRODUCCIÓN	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
PROTOCOLO DE TESIS	1
SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA.....	1
JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO:	2
LIMITACIONES DEL ESTUDIO:	3
OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO:.....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO:	5
IDEA A DEFENDER:.....	6
VARIABLE INDEPENDIENTE:.....	6
VARIABLE DEPENDIENTE:	6
CAPÍTULO I	7
1.1. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL:.....	7
1.2. ANTECEDENTES GENERALES DE BIENESTAR LABORAL:.....	8
1.3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL BIENESTAR LABORAL:	10
1.4. ANTECEDENTES CIENTÍFICOS DEL BIENESTAR LABORAL:.....	11
1.5. ANTECEDENTES PRÁCTICOS DEL BIENESTAR LABORAL:.....	15
1.6. LA COMUNICACIÓN INTEGRAL:.....	16
1.7. LA COMUNICACIÓN COMO UN RECURSO:	19
1.8. LAS RELACIONES INTERPERSONALES:.....	20
1.8.1.- AUTOCONCEPTO Y AUTOESTIMA:.....	21
1.8.2. CONFIANZA:	21
1.8.3. AUTORREGULACIÓN:.....	21
1.8.4. MOTIVACIÓN Y OPTIMISMO:	21
1.9. LA MOTIVACIÓN HUMANA Y LAS NECESIDADES HUMANAS:	22
1.9.1. LA NECESIDAD HUMANA:	24
1.10. LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA:	27
1.10.1. ANTICIPACIÓN:	28
1.10.2. DECISIÓN:	28

1.11. LOS PÚBLICOS EN LA COMUNICACIÓN:	30
1.11.1. PÚBLICO INTERNO:	31
1.12. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SUS EMPLEADOS:	33
1.13. PARTICIPACIÓN: LA PIEDRA ANGULAR:.....	35
1.14. INFORMACIÓN:.....	36
1.15. EL ROL DEL DIRCOM EN LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	37
1.16. DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:.....	39
1.17. CÓMO FACILITAR UNA COMUNICACIÓN EFICAZ:	40
1.18. EL MANUAL DEL EMPLEADO:	41
1.19. COMUNICACIONES ESCRITAS:	42
1.20. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES:.....	47
1.21. LOS DESTINATARIOS:	48
1.22. DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN:.....	48
1.23. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN:.....	49
1.24. EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES:	53
1.25. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL:.....	55
1.26. MÉTODO DEL SEMÁFORO:	56
1.27. ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE EN LA GESTIÓN DE PÚBLICOS CLIENTES INTERNOS:	57
1.28. ESTRUCTURA DE INDICADORES EN LA GESTIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS:.....	58
1.29. LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN: AUTORITARIOS, PATERNALISTAS, SITUACIONALES Y DEMOCRÁTICOS:	59
1.30. LA FIDELIZACIÓN: CONCEPTOS Y DEFINICIONES:.....	65
1.31.1. CULTURA CORPORATIVA:.....	69
1.3.1.2. IDENTIDAD CORPORATIVA:	70
1.3.1.2. IMAGEN CORPORATIVA:.....	71
CAPÍTULO II	72
2.-MARCO DE REFERENCIA.....	72
2.1. RESEÑA HISTÓRICA:	72
2.2. VALORES DE LA EMPRESA:.....	73
2.3. MISIÓN CORPORATIVA:.....	73
2.4. VISIÓN CORPORATIVA:	73

2.5. ESTRATEGIAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	74
2.6. ÁREAS CRÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	74
2.7. POSIBLES PREMISAS DE LA EMPRESA INDUTEXMA:	74
2.8. OBJETO DE INVESTIGACIÓN:	75
2.9. SUJETO DE INVESTIGACIÓN:	76
2.10. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO (FODA)	78
CAPÍTULO III	80
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN:	80
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	81
3.1.1. ESTUDIO EXPLORATORIO:	81
3.1.2. ESTUDIO DESCRIPTIVO:	82
3.2. ESTUDIO OBSERVACIONAL:	84
3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN:	86
3.3.1. MÉTODO INDUCTIVO:	86
3.3.2. MÉTODO DEDUCTIVO:	87
3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DEL ESTUDIO:	88
3.4.1. ENCUESTA:	89
3.4.2. ENTREVISTA:	91
3.5. POBLACIÓN MUESTRA DEL ESTUDIO:	92
3.5.1. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA LA ENCUESTA: ...	93
3.5.2. ANÁLISIS Y SÍNTESIS:	93
3.6. CONCLUSIONES:	94
CAPÍTULO IV	97
ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS:	97
4.1. ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LOS DATOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	97
GRÁFICO 1	98
GRÁFICO 2	99
GRÁFICO 3	100
GRÁFICO 4	102
GRÁFICO 5	103
GRÁFICO 6	104
GRÁFICO 7	105
GRÁFICO 8	105

GRÁFICO 9	108
GRÁFICO 10	111
GRÁFICO 11	113
GRÁFICO 12	116
4.2.- ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LOS DATOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	118
GRÁFICO 1	119
GRÁFICO 2	120
GRÁFICO 3	121
GRÁFICO 4	122
GRÁFICO 5	124
GRÁFICO 6	125
GRÁFICO 7	127
GRÁFICO 8	128
GRÁFICO 9	129
GRÁFICO 10	130
GRÁFICO 11	133
GRÁFICO 12	134
GRÁFICO 13	135
GRÁFICA 14	136
GRÁFICA 15	137
GRÁFICA 16	139
GRÁFICO 17	142
GRÁFICO 18	144
CAPÍTULO V	145
5.1. INTRODUCCIÓN:	145
5.2. OBJETIVO GENERAL:	146
5.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS:	146
5.4 CRONOGRAMA:	181
5.5. EVALUACIÓN E INDICADORES DE MEDICIÓN:	183
MATRIZ DE EVALUACIÓN	183
ANEXOS DEL PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS	185
ANEXO 2 EVENTOS: DESARROLLO DEL EVENTO. IMAGEN CANASTA NAVIDEÑA.	195

ANEXO 3 EVENTOS: DESARROLLO DEL EVENTO: IMAGEN LLAVERO Y MALETÍN CON LOGOTIPO.	196
ANEXO 4 EVENTOS: IMAGEN DEL EVENTO.	197
CAPÍTULO VI	199
RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:	199
6.1. RESULTADOS FINALES:	199
6.2. CONCLUSIONES:.....	203
6.3. RECOMENDACIONES:	205
6.4. BIBLIOGRAFÍA:	208
ANEXOS:	212
ENCUESTA N° 1	212
ENCUESTA N° 2.....	218
EVALUACIÓN DEL CLIMA INTERNO “INDUTEXMA”	218
CARTELERAS INFORMATIVAS.....	224

PROTOCOLO DE TESIS

TEMA:

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA
PARA APOYAR LA FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL CON LA EMPRESA:
CASO INDUTEXMA PRODUCTORA DE HILOS Y TELAS EN LA CIUDAD
DE OTAVALO”**

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA

La empresa Indutexma no cuenta con un modelo de comunicación interna que le permita efectivizar los canales de comunicación, dificultando un ambiente laboral adecuado y un escaso sentido de pertenencia “falta de fidelización del empleado con la empresa”

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO:

En una empresa donde diariamente se labora, se debe aprender cada día, se obtendrá cantidad de información acerca de los aciertos y fallas en las estrategias de trabajo; los compañeros los directivos, que sirven a cada quien como guía acertada a las decisiones de trabajo, que generen el desarrollo de la empresa de la cual los ejecutivos, empleados y trabajadores son parte, les proporciona el sustento familiar.

En el aspecto social todo trabajador quiere y busca un buen ambiente laboral donde pueda cumplir sus responsabilidades de la mejor manera y pueda sentirse integrado en el grupo de trabajo; en lo económico se quiere salario justo equidad, ya que en el Ecuador la diferencia laboral es acentuada, niveles de ejecutivos que tienen salarios altos, frente a otros de miseria de los trabajadores. La superación personal es muy importante para el trabajador, si la empresa donde trabaja se preocupa del crecimiento personal, académico, salud, bienestar social la satisfacción del empleado será de mayor producción.

En este caso la comunicación es necesaria en todos los niveles de la empresa Indutexma para crear hábitos y actitudes del personal directivo y laboral, todo en beneficio de la empresa, desarrollar nuevas normas de conducta, acordes con las necesidades de trabajo en la compañía, observar permanentemente las reacciones y modificación, efecto de la comunicación adecuada al interior de la empresa, evaluar cuanto influye esto para que la compañía crezca eficientemente, y si la comunicación es verdaderamente efectiva para esta finalidad.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO:

Sobre las limitaciones que existen en la empresa Indutexma se determina lo siguiente: falta de estadísticas, campañas publicitarias inexistentes, ausencia de asesoría de Relaciones Públicas, falta de credibilidad en las estrategias globales de comunicación, y así una serie de limitaciones que afectan al desarrollo de la empresa.

Por otra parte, se evidencia descuido en el manejo profesional de la comunicación, la falta de estrategias en el uso de las múltiples herramientas de la comunicación, sus vínculos con la publicidad, marketing y otras disciplinas, uso de las modernas tecnologías, la falta de vinculación con otros organismos, fallas en la cultura de la comunicación y otros aspectos¹.

Hay empresas que piensan que con una campaña de publicidad cubren errores y problemas internos en las organizaciones, cometen un grave error ya que solo están maquillando el problema y no van al fondo del problema que puede ser: un mal clima laboral, trabajadores desmotivados, falta de credibilidad del empleado con la empresa, y tantas situaciones que llevan al trabajador a no sentirse identificado con su empresa. Se piensa que las Relaciones Públicas van más allá de maquillar un problema, deben tratar de solucionarlo, pero esto depende mucho de los ejecutivos, que observan las soluciones como un gasto, y no como una inversión. En el caso de esta tesis proponemos estrategias de fidelización del personal con la empresa donde el estudio no tiene una limitación fija; por ejemplo una empresa que decide dar charlas de motivación a su empleados, piensa que hizo demasiado con esto, pero deben ser cuidadosos en seguir el efecto motivador que han tenido en sus trabajadores para beneficio de la empresa, de lo contrario no se ha provechado la capacitación.

¹CHIAVENATO. I (1994). “**Administración Recursos de Humanos**”. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A, Pág. 67

Por otro lado puede haber una limitación psicológica con ciertos empleados que piensan que con cumplir su trabajo, hacen lo necesario y no es así, porque ellos deben ir más allá del desempeño de su labor, y evaluar el impacto positivo que su trabajo favorece al crecimiento de su empresa y su crecimiento personal; hemos auscultado que en varias empresas ocurre este problema, consideramos necesario que los supervisores evalúen el trabajo de los diversos departamentos de la empresa y evaluar cómo se optimiza el trabajo de cada empleado.

Así también puede hacerse con los trabajadores, y todo crear un clima laboral adecuado, para que los empleados y trabajadores comprendan que no solo es necesario ganar más, sino también contribuir al crecimiento de su empresa.

De lo anterior nos preguntamos si hay estas condiciones limitantes que prevalecen en buen número de empresas del país, ¿cómo puede prosperar una empresa? La respuesta es clara: de lo que se observa, la mayor parte de empresas del país se mantienen estáticas, poco progresan, inclusive en los últimos años no ha existido aumento de capital de las compañías, según datos de la superintendencias de compañías, buena cantidad de empresas cerraron sus operaciones, muestra fehaciente que las empresas necesitan cambios en las estrategias de trabajo, consideramos además necesario un apoyo estatal para el desarrollo de empresas; según estadísticas, el vecino Perú optó en los últimos años dar grandes facilidades de inversión empresarial en ese país, la consecuencia inmediata fue que varias empresas ecuatorianas han preferido migrar al vecino país y al momento en el Perú hay un gran crecimiento del PIB, (producto interno bruto), genera fuentes de trabajo mejora la economía del país, mientras en Ecuador los datos de pérdidas de empleo son preocupantes se pierden por miles cada año, el PIB se mantiene con tendencia a la baja hay escasa inversión productiva

aumenta el desempleo, apenas se depende en buena parte de la exportación y buen precio del petróleo para generar recursos². En medio de las grandes potencialidades productivas del Ecuador, solo tiene 5 productos estrella que le generan algún ingreso de importación, aunque no en el volumen del petróleo; ellos son el banano, cacao, las flores, camarones, el atún, se desperdicia la enorme posibilidad de generar recursos en otras aéreas productivas solo por los problemas de inversión dificultosos que tiene el país, a más de códigos de trabajos obsoletos que ahuyentan a los posibles capitalistas.

OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO:

Diseñar un modelo de comunicación interna que permita la fidelización e identificación del personal con la empresa Indutexma.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO:

- Realizar un debate teórico sobre comunicación interna y su influencia.
- Analizar el contexto en donde se desarrolla la empresa Indutexma y el sector textil.
- Diagnosticar a través de una investigación del clima interno de la empresa.

² El Comercio Quito 12 de diciembre del 2009, “Gran crecimiento del PIB en Perú”, “Economía”
Pág. 14

- Diseñar una propuesta que permita solucionar el problema planteado.
- Establecer conclusiones y recomendaciones.

IDEA A DEFENDER:

Un modelo estructural de comunicación interna permitiría apoyar las estrategias de la organización para lograr la fidelización del personal con la empresa Indutexma productora de hilos y telas.

VARIABLE INDEPENDIENTE:

El modelo estructural de comunicación interna

“Al interior de los procesos gerenciales de desarrollo corporativo de la organización”.

VARIABLE DEPENDIENTE:

La fidelización del personal con la compañía

“Los efectos actitudinales en el comportamiento laboral como resultado de la implementación de un proceso de comunicación interna”.

CAPÍTULO I

1.1. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL:

En la empresa Indutexma, objeto de nuestro estudio, la investigación realizada sirve como referencia para apoyar los programas y procedimientos de gestión de personal, así como para otros objetivos institucionales como por ejemplo los manuales de procedimientos, reglamentos operacionales de los trabajadores, políticas directivas, etc. Durante la investigación de campo, y siguiendo la metodología de la observación simple, es notorio las buenas relaciones laborales en la empresa Indutexma, en cuanto a los aspectos afines con el clima laboral, es una de las características de la organización que la definen en forma positiva, pero se piensa que no es suficiente si se quiere abordar en forma global la compleja y estratégica gestión de comunicación con el sector laboral. Se conoce casos de empresas en que su desempeño en materia de relaciones laborales, aparentemente no ofrecían mayor problema ni generaban altas preocupaciones por parte de sus directivos, sin embargo, en el momento menos esperado, estallaron conflictos entre trabajadores y empleadores, no han faltado como consecuencia, huelgas totales, parciales, de brazos caídos o diversas denominaciones de hecho, que han impactado

severamente en la empresa, que se ha obligado inclusive al cierre, son varios casos registrados en el país.

Nuestra investigación hace énfasis en la comunicación y en el sentido de pertenencia, como clave para prevenir problemas; de ahí que, la comunicación debe abarcar algunos aspectos tales como:

- a) Identificación de posibles problemas y análisis de responsabilidad de la empresa frente a ellos.
- b) Previsión y observación de reacciones laborales frente a estos aspectos.
- c) Desarrollo de la comprensión de la empresa, sus finalidades y acciones que deben ser evaluadas para rectificaciones del caso.
- d) Nuestra propuesta es que la acertada comunicación en la empresa, surja de una buena dirección de las relaciones laborales, no solo referente al pago de salarios, se trata de conseguir la comprensión de los intereses y actitudes de empleadores y trabajadores de la empresa; de ahí que una bien dirigida comunicación asume varias responsabilidades a fin de que sus ejecutivos, trabajadores y empleados, retribuyan con sus mejores esfuerzos en el desarrollo de la empresa y su producción.

1.2. ANTECEDENTES GENERALES DE BIENESTAR LABORAL:

En Ecuador todavía existe buen número de empresas que confían sólo en la imaginación de sus directivos, para actuar en la relación con su personal, en consecuencia desconocen la importancia de la comunicación, para que todos conozcan los objetivos de la empresa, sus productos o servicios, detectar problemas o particularidades, que ayuden oportunamente a las correspondientes rectificaciones.

- 1) Un asesor de Relaciones Públicas es necesario actualmente en las empresas, para facilitar a los directivos, como a los departamentos y sector laboral, la identificación de limitantes que impiden a la compañía avanzar hacia sus metas, o a la solución de cualquier problema básico de la empresa.
- 2) La comunicación, tan descuidada en las empresas, debe ser la base que proyecte la imagen de la compañía, armonizar con sus objetivos, estar vinculada con los directivos, los accionistas, los programas de relaciones con la comunidad, los asuntos institucionales, promover buena voluntad con otras entidades de la localidad y aún a nivel nacional e internacional, si el caso lo requiere.
- 3) Aquí surge la necesidad de la comunicación, con la ayuda de un asesor de Relaciones Públicas, hace más eficaz los esfuerzos para el progreso de la empresa, se define la estrategia a seguir, que pueda dar una visión interna de las causas de ciertas actitudes del personal y como resolverlas, para que se produzcan cambios favorables en el comportamiento, en beneficio de la empresa.
- 4) Así debemos entender en cualquier empresa, grande o pequeña la necesidad de la comunicación, como una manera de observar la conducta del personal, el porqué de ciertas actitudes, crear hábitos de comunicación, hacer que tenga efectos útiles a la empresa, obtener del personal cambios de actitud que vayan para beneficio de todos y primordialmente de la compañía, acorde con sus objetivos³.

³. JEFKINS F. Relaciones Públicas “**Biblioteca para dirección de empresas**”. EDADF Madrid 1982.Pag 34

1.3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL BIENESTAR LABORAL:

La revolución industrial marcó una nueva era para el mundo empresarial; desde ese entonces los trabajadores y las empresas son un complemento del uno al otro.

Por ello el trabajador es clave para el desarrollo de las empresas; pero antes no sucedía esto, ya que el trabajador fue tratado como un esclavo, la empresa no proporcionaba ningún interés de identificación o fidelización con su sector laboral.

A través del tiempo la comunicación y las Relaciones Públicas en el contexto de la integración y compromiso del personal hacia las organizaciones ha sido de suma importancia para el desarrollo empresarial; las empresas que evolucionan en el mundo empresarial se deben al buen clima laboral que se practica en ellas en las empresas.

A través de los años muchos estudios han coincidido que un trabajador estimulado vale por dos, es más productivo, eficaz y eficiente como es el caso de muchas empresas de acogida mundial que se basan en el buen trato hacia sus empleados, como Google que nació relativamente pequeña y ha ido desarrollando como una empresa líder en su campo, esto se debe a que el trabajador no ve a su empresa como un simple lugar de trabajo, si no como su segundo hogar, el aporte laboral es importante al desarrollo de la empresa, factor que ha sido la clave del crecimiento y la gran acogida mundial que tiene Google desde sus inicios, esto ha sido la clave del crecimiento y acogida mundial que tiene Google desde sus inicios⁴.

Para la empresa es importante el buen clima organizacional para su desarrollo. Goncalves define clima organizacional como "un fenómeno que media entre los factores

⁴ <http://www.youtube.com/watch?v=wsSo3WjuE> "Historia de cómo se formo Google". (12- 09-2009)

del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación."⁵

1.4. ANTECEDENTES CIENTÍFICOS DEL BIENESTAR LABORAL:

Las Relaciones Públicas contribuyen al bienestar laboral mediante la comunicación interna y el manejo de una comunicación óptima en la empresa; hay varios componentes que inciden en la identificación del personal con su empresa como:

La cultura organizacional es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

"Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual"

El logro de los objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contacto psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

Cultura Organizacional, "es la manera como las organizaciones hacen las cosas, establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales".

⁵ GONCALVES, A. (1997) "Clima organizacional". Editorial S.A, Pág. 8

Es una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario constituye una de las principales debilidades, es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá " definir programas y acciones que modifiquen los elementos culturales que impiden que el recurso humano logre identificarse con la organización y desarrollar un clima de trabajo motivante".⁶

Cada Organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajo propios de ellas; es por esto que difícilmente las Organizaciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son "tan particulares como las huellas digitales" las organizaciones tienen su propia identidad.

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables independientes: las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento,

⁶ ROBBINS, S. (1999). "**Comportamiento Organizacional**". Octava edición, México, D.F.: Prentice Hall, Pág. 25

comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.⁷

Maslow Postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales⁸.

⁷DURÁN, P. (2003). “**La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas**”. Chile. RAM editors, Pág. 54

⁸ BRUNET L (1999). “**El Clima de Trabajo en las Organizaciones**”: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas. Pág. 143

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.⁹

Según en la teoría de Mayo es El objetivo inicial de la Teoría de Mayo era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes:

a) La vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas.

b) Los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo.

c) Los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material.

d) Los trabajadores responden mejor a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales.

e) Los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que consideran lesivos a sus intereses, que se ha propuesto la organización.¹⁰

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los

⁹ MASLOW Abraham (1943) “**A Theory of Human Motivation**”, en psychclassics.yorku.ca Pág 74

¹⁰ CARMELO M. (2001). “**La teoría de las restricciones y la contabilidad del throughput**”. A la administración. 3ra Edición. Editorial Trillas. México Capaso. 195 Pág.4.

inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requiere atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.¹¹

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los relacionistas públicos tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo¹².

1.5. ANTECEDENTES PRÁCTICOS DEL BIENESTAR LABORAL:

Muchas empresas no reflejan la fidelización de sus empleados con la organización tal es el caso que muchos problemas a nivel interno de las empresas es por el continua rotación del personal, que se ha podido observar en muchas empresas, en las cuales constantemente se solicita trabajadores y empleados, mientras los anteriores han sido despedidos a los 3 meses de labor, a veces por rehuir responsabilidades patronales con los trabajadores, no capacitar a los nuevos miembros del personal y así varios problemas que muchos empresarios no toman en cuenta este tema; parece que lo que más buscan es un trabajador que sea mano de obra barata y no en su eficiencia; no importa si el trabajador está a gusto o no en la empresa. En otros casos la empresa puede encontrarse en un nivel bueno de producción, pero no analizan que el trabajador

¹¹ CHIAVENATO. I (1989). “**Introducción a la Teoría General de la Administración**”. México. Mc. Graw Hill Interamericana de México:S.A, Pág. 56

¹² DESSLER G (1979). “**Organización y Administración**”: enfoque situacional. México: Prentice Hall. Pág. 123

está más motivado, se identifica o tiene un grado de fidelidad con la empresa, la productividad subirá más de su nivel cuando el clima laboral de tensión prácticamente no existe. Pero si la empresa fomenta un clima laboral de tensión, caos, conflictos, los problemas crecerán dentro de la empresa con resultados negativos para todos; para que esto no suceda es conveniente brindar al trabajador un buen ambiente de trabajo, que se sienta parte del progreso de la organización y evitar los problemas internos como pueden ser el rumor de la inestabilidad, entre otras.

1.6. LA COMUNICACIÓN INTEGRAL:

La base para el buen desempeño de las empresas se asienta en la buena comunicación en varios sentidos, ya que sin ella difícilmente se podría conocer de la organización ya que es un factor esencial e importante dentro de las empresas y fuera de ella pero primero se debe optar por organizar la comunicación internamente para poder impartir información y mensajes hacia afuera como señala Rafael Muñiz: “es sabido que la comunicación, es una herramienta estratégica dentro de toda empresa que quiera estar bien posicionada en el mercado”¹³. Esto no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, pero sí que forma parte de él y, desde luego, sin comunicación hoy en día estamos más fácilmente susceptibles al fracaso. Por eso a través de la comunicación integral vamos a acercar al personal a una óptima comunicación donde las relaciones mejoren dentro de la empresa, puedan conocer lo necesario, adquirir los hábitos, actitudes, moldeado todo en conjunto armonioso, prevenga falsos rumores que pueden llevar al malestar a la empresa, ayude a la producción, a la comercialización, al crecimiento empresarial, mantenga relaciones satisfactorias entre todos.

¹³ MUÑIZ Rafael “Marketing en el Siglo XXI”. 2ª Edición . Comunicación integral y marketing
CAPÍTULO 9, Pág. 27

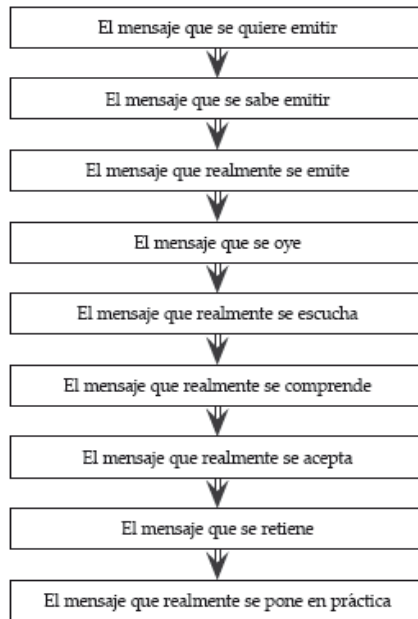
Por tanto, la importancia de una buena estrategia de comunicación, hace que las personas absorban la información útil, están bien comunicados acerca de temas de su interés, la comunicación se adapta a una nueva predisposición del personal, a partir de las diferentes herramientas que nos ofrece las Relaciones Públicas, pero en las que siempre existe un elemento común: el mensaje que queremos transmitir al público interno y que es el que marcará diferencia al momento de medir la comunicación dentro de las organizaciones; al ser informado el personal en distintos aspectos, puede ajustar su actitud apropiadamente, siempre que no entre en conflicto con otros modelos de conducta, a veces erróneamente establecidos con anterioridad.

Rafael Muñiz dice en su libro que la elección de un buen mensaje es fundamental para que la estrategia de comunicación sea efectiva. Pero elegir el mensaje no siempre es fácil, más si tenemos en cuenta el proceso que sigue la comunicación, ya que entre lo que deseamos decir y lo que finalmente se percibe, se sigue un proceso un tanto complejo que obliga a que sea realizado por profesionales¹⁴.

A continuación presentamos un gráfico del proceso de comunicación:

GRÁFICO 1. PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

¹⁴ MUÑIZ Rafael “**Marketing en el Siglo XXI**”. 2ª Edición . Comunicación integral y marketing
CAPÍTULO 9, Pág. 34



Fuente: Libro: Marketing en el siglo XXI. 2ª Edición Capítulo 9

Por tanto, este proceso de comunicación pone de manifiesto la necesidad de contar en la organización con un equipo humano especializado en esta área o, en su defecto, con una empresa exterior especializada en comunicación¹⁵. Estamos de acuerdo con lo que nos expone el autor ya que existen muchas empresas que no asimilan la necesidad de contar con profesionales en comunicación y delegan esta responsabilidad a otras áreas que no tienen nada que ver con el manejo eficaz y eficiente de la empresa lo cual hace que la empresa fracase o se mantenga en un nivel que difícilmente podrá ascender¹⁶; En el Ecuador la realidad es penosa ya que pocas son las empresas que cuentan con departamentos de comunicación especializados. Es por esto que las Relaciones Públicas como tal no se las ha podido observar en su mayor apogeo y la comunicación interna no

¹⁵ MUÑIZ Rafael “Marketing en el Siglo XXI”. 2ª Edición . Comunicación integral y marketing CAPÍTULO 9, Pág. 36

¹⁶ MUÑIZ Rafael “Marketing en el Siglo XXI”. 2ª Edición . Comunicación integral y marketing CAPÍTULO 9, Pág. 38

es la mejor y por ende se crea otros problemas como se presenta en la actual investigación la falta de fidelización del trabajador con la empresa.

1.7. LA COMUNICACIÓN COMO UN RECURSO:

El hombre es un ser social por naturaleza y por lo tanto, es un ser comunicativo, ya que la comunicación juega un papel primordial en las relaciones personales. Como nos dice Pilar Sánchez las relaciones humanas están basadas en buena medida en la comunicación, de tal manera que si falla la comunicación, las relaciones son defectuosas¹⁷.

Comunicarse es informar, transmitir, sugerir, conversar, en definitiva, relacionarse con los demás. Por esto si se actúa adecuadamente, una sola emisión de mensaje, puede estimular a los receptores sobre el tema, seguir las sugerencias, rápidos cambios de actitud, el mensaje se presenta eficaz en sentido positivo; esto nos señala la necesidad de una clara exposición de las ideas, para su impacto positivo en el público.

En toda comunicación humana hay tres elementos básicos:

- 1) El emisor (el que transmite el mensaje)
- 2) El canal o medio (el soporte material, normalmente el lenguaje)
- 3) El receptor (el que recibe el mensaje)

Para que exista una buena comunicación, estos tres canales deben funcionar perfectamente. A veces, si lo que dice el emisor no coincide con lo que recibe el

¹⁷ SANCHEZ Pilar el Domingo, “**La comunicación como factor de cambio**”. Ed. Secundaria Pág 123

receptor, puede ser causa de conflictos, de malas interpretaciones y pueden generar problemas de tipo personal.

Por lo tanto, este recurso debe ser desarrollado para que las relaciones individuales y grupales sean buenas. Es decir, si queremos conseguir igualdad, libertad, solidaridad, justicia y paz, es necesaria una buena comunicación, y enseñar esta habilidad con talleres basados en habilidades que la potencien.

1.8. LAS RELACIONES INTERPERSONALES:

Este punto es muy importante ya que las relaciones interpersonales son de suma importancia para una óptima comunicación interna, si las relaciones interpersonales son defectuosas, difícilmente la comunicación será la adecuada. Por eso las relaciones con uno mismo y si no somos capaces de dominar este aspecto, es decir, comunicarnos con nosotros, seremos incapaces de comunicarnos con el otro (hablamos del tímido, del que no sabe controlarse, del impulsivo)

En las relaciones con uno mismo es necesario desarrollar unas habilidades que van a potenciar las relaciones con los demás, y a la vez, nos van a servir para conseguir la felicidad que toda persona ansía¹⁸.

Estas habilidades son:

- autoconcepto y autoestima
- confianza
- autorregulación
- motivación y optimismo

¹⁸ BARTOLI, A., **Comunicación y Organización**. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Ediciones Paidós Ibérica, España, 1992. Pág 133

1.8.1.- AUTOCONCEPTO Y AUTOESTIMA:

El autoconcepto es la imagen que la persona tiene de sí misma y que se ha ido formando a través de las imágenes, comentarios, informaciones que los demás tienen de ella, a través de lo que ella piensa que puede conseguir, de lo que en realidad consigue y de lo que le gustaría ser.

La autoestima es la parte del autoconcepto que hace referencia a la evaluación que cada uno hace sobre sí mismo, sobre su capacidad y valía para resolver los problemas que se plantean día a día, a la forma de pensar, a la forma de sentir, a la manera de actuar y a relacionarse con los demás. Tener una buena autoestima consiste en aprender a quererse y aceptarse como uno es, con sus virtudes y defectos.¹⁹

1.8.2. CONFIANZA:

En sociología y psicología social, la confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones.²⁰

1.8.3. AUTORREGULACIÓN:

Capacidad institucional para reglamentar, con base en la Constitución y las leyes, los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y transparente de sus acciones.²¹

1.8.4. MOTIVACIÓN Y OPTIMISMO:

¹⁹ BARTOLI, A., **Comunicación y Organización**. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Ediciones Paidós Ibérica, España, 1992. Pág 78

²⁰ Idem. - Pág. 80

²¹ Idem. - Pág. 81

En psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés. El optimismo es la persona que tiende a ver y juzgar las cosas en su aspecto más positivo o más favorable.²²

1.9. LA MOTIVACIÓN HUMANA Y LAS NECESIDADES HUMANAS:

La motivación se relaciona directamente con las necesidades del trabajador expuestas por Maslow que más adelante se las expondrá.

Según David McClellan, los logros en el conocimiento acerca de que son las motivación y como pueden ser medidas han llevado a un progreso sustancial en las comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano. Y que a su vez nos ayudara a darle un enfoque a nuestra investigación sobre la fidelización del empleado con la empresa estas son:

- Los logros como motivación, esto es hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno. Mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output con el mismo trabajo o, lo mejor de todo, obtener un mayor output con menos trabajo. En la empresa Indutexma existe mucho trabajo considerado pesado como cargar las telas que implica esfuerzo físico pero si hay un logro con la motivación ese trabajo se realizara menos pesado.
- El poder como motivación, sea demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los altos resultados han sido generados por individuos con alto poder.

²² PÉREZ Rafael Alberto, "Estrategias de Comunicación". Editorial Ariel, 2001, Pág. 64

- La pertenencia como motivación, si un trabajador siente fidelidad hacia su empresa la motivación por su trabajo será mejor²³.

De nuestra investigación, deducimos que el proceso cambiante que vivimos a nivel mundiales, necesita actualizarse, para encontrar mejor manera de relación empresa-personal, nadie puede pensar sin embargo que todo está hecho, en la manera en cómo se actúa con el personal; esto tiene significativos efectos sobre el crecimiento de las empresas y la buena motivación al personal.

Según Davis y Newstron, quienes presentan, a su vez, un resumen de otros autores, los impulsos motivacionales serian los siguientes:

MOTIVACION

De logro impulso a cumplir objetivos y a seguir adelante.

De afiliación impulso a relacionarse eficazmente con los demás.

De competencia impulso a realizar un trabajo de alta calidad y desarrollar las habilidades propias.

De poder impulso a influir en personas o situaciones.

FUENTE: Davis y Newstron.

La participación no implica solo aceptar. Si las personas realmente participan, se sienten motivadas; así podrán aportar ideas que agreguen valor, tal como lo propone la teoría

²³ MARINE PERETTI Jean. **Gestión de Recursos Humanos**. Librairie Vuibert, Paris, 1998 Pág. 29

“Y” de McGregor. En caso contrario, se esperara que las ideas que agreguen valor las provea otra persona, el jefe u otro miembro del equipo, pero no el mismo²⁴.

1.9.1. LA NECESIDAD HUMANA:

a) La necesidad humana es muy importante mencionar ya que si queremos apoyar a una fidelización del empleado con la empresa debemos conocer las necesidades primordiales para continuar conociendo las necesidades secundarias.

b) Maslow (1908-1970) elaboró su más famosa teoría sobre la jerarquía de las necesidades, colocando en la pirámide las necesidades primarias y luego, en orden ascendente a lo largo de la misma, las menos primordiales.

A continuación presentamos el grafico de la pirámide de Maslow:



c) Según este orden de prioridades, un ser humano necesita en una primera instancia satisfacer sus necesidades fisiológicas, como alimento y vivienda, lo cual pensamos que en una empresa lo primero que debe asegurar al trabajador es un buen sueldo para

²⁴ ALLES Martha Alicia “**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**”, granica S.A Pág. 85

sustentar la comida y facilitar financiamientos para vivienda; este es solo una apreciación de lo que se debería hacer para apoyar a una fidelidad del trabajador con la empresa, luego necesita sentirse seguro lo que se mencionó anteriormente, seguridad en el empleo que es muy necesario; a partir del tercer escalón de la pirámide, presentar necesidades relacionadas con lo emocional y afectivo, tales como sentido de pertenencia, estima y la autorrealización, en esta investigación es muy importante ya que con estos aspectos nos apoyaremos en el objetivo planteado.

d) Una vez que las personas tienen sus necesidades cubiertas, requieren mucho más de su trabajo. Para ello voy a retomar el primero de los gráficos expuestos.

Una organización puede satisfacer, en una instancia inicial, las 2 primeras necesidades de la pirámide, mediante un salario que cubra lo que se denomina la canasta básica, es decir un salario que permita cubrir las necesidades mínimas de un trabajador y su familia junto con proveer una adecuada cobertura médica y condiciones de trabajo seguras. A partir de las necesidades superiores, en el tercer escalón de la pirámide, la fidelización y el sentido de pertenencia, a la empresa, al grupo, sentirse querido y aceptado, se logra a través de lo que se denomina subsistemas de Recursos Humanos o de un plan de Relaciones Públicas bien enmarcado al contexto del trabajador y la empresa.

e) Funciones que lleva más adelante el área de RRPP y que no deriva de ley o normativa alguna sino que sugieren las buenas prácticas. El mismo razonamiento aplica a las necesidades: estima (sentirse respetado, estimado, sentir el desafío de lograr sus objetivos), y por ultimo y no menos importante, desarrollo (autorrealización), que

implica satisfacer las necesidades de su propia actualización, sentirse realizado y de ese modo concretar su potencial.

f) Como se muestra en el gráfico siguiente, las primeras necesidades se satisfacen (al menos en su mayor parte) a través del cumplimiento de las leyes vigentes en el Ecuador.

g) En fin una organización debe pagar salarios suficientes para proteger a sus empleados y por ende a sus familias, y adicionalmente proveer incentivos para que incrementen su estima y se actualicen. Cuando esto se logra, la organización cumple un rol social, más de perseguir sus específicos objetivos organizacionales²⁵.

h) Como dice Martha Alicia Alles, es importante destacar que las motivaciones no son malas o buenas; es falso decir que las motivaciones de poder son malas y que las motivaciones de afiliación son buenas, como es ciertos ámbitos se manifiesta en una simplificación estima de las teorías sobre la motivación. Como es casi obvio, existirán patologías en unas y otras, y cualquiera de ellas podrá tener una manifestación sana que ayude al cumplimiento de los objetivos tanto individuales como colectivos u organizacionales²⁶.

A continuación se incluye un breve paralelo entre las dos teorías mencionadas:

Maslow (Jerarquías de necesidades)	McClelland (Motivaciones humanas)
Fisiológicas	

²⁵ KEITH Davis y Newstron, John W. “Comportamiento humano en el trabajo”. McGraw-Hill, México, 1999. Pág 170.

²⁶ ALLES Martha Alicia “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”, granica S.A Pág. 234

Seguridad y protección	
Pertenencia y amor	Necesidad de afiliación
Autoestima	Necesidad de logro
Realización personal	Necesidad de poder

Fuente: MARTHA ALICIA ALLES COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Granica S.A Pág. 283

j) Por nuestra parte, consideramos que siempre es necesario evaluar un programa de motivación al personal de la empresa, para medir si se tiene éxito en la consecución de objetivos; si los resultados son realistas, compatibles con los progresos en este campo que requiere la empresa.

Medir el grado de concienciación del personal, su comprensión, retención de mensajes de motivación, el cambio de actitudes indicara lo positivo del procesó.

1.10. LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA:

Para tener una buena comunicación interna es necesario establecer ¿qué es la comunicación estratégica?, para así impartir un ambiente laboral adecuado lo cual nos ayudara a que el personal interno de la empresa pueda tener un grado de fidelización con la misma. Debemos enfatizar que siempre habrá un mínimo de nueva información en la empresa que debe ser comunicada, esto crea hábitos y actitudes positivas al personal.²⁷

Si bien cada disciplina tiene una definición distinta, en líneas generales se entiende que estrategia es una forma de coordinar integralmente los recursos existentes para lograr

²⁷ PÉREZ Rafael Alberto, "Estrategias de Comunicación". Editorial Ariel, 2001, Pág. 23

una posición de ventaja sobre el contrario. Hay dos rasgos constantes que toda Planificación Estratégica debe tener en cuenta:

1.10.1. ANTICIPACIÓN:

Se trata de nuestra reacción presente al futuro, en términos de que nos ocurriría si hiciésemos o no ciertas cosas. El pensamiento estratégico consta de líneas de acción que prevén futuros escenarios como consecuencias de nuestras decisiones. Es una cualidad intrínseca a los seres humanos indispensable para la adaptación y la supervivencia, da seguridad en normas de acción, previene falsos rumores²⁸.

1.10.2. DECISIÓN:

Todo pensamiento estratégico se compone de una sucesión de decisiones, pero no toda decisión es estratégica. Para que lo sea es necesario que cuando en el cálculo que el agente hace de su éxito intervenga la expectativa de al menos otro agente que también actúa con vistas a la realización de sus propios propósitos.²⁹

Otro experto en Relaciones Públicas, Dennis Wilcox coincide en que la planificación es el segundo paso del programa, luego de la investigación. “Antes de desarrollar ninguna actividad de Relaciones Públicas, es esencial que se piense detenidamente en lo que hay que hacer, y con qué secuencia, para alcanzar los objetivos de la organización”³⁰. Un buen programa, debe ser una herramienta efectiva para respaldar los objetivos de negocios, marketing y comunicaciones de la organización. En este sentido, resalta su carácter estratégico: decidir dónde se quiere estar en el futuro, y cómo se llega hasta ahí (estrategias); define activamente la dirección de la organización, evitando estar a la

²⁸ PÉREZ Rafael Alberto, "Estrategias de Comunicación". Editorial Ariel, 2001, Pág. 22

²⁹ PÉREZ Rafael Alberto, "Estrategias de Comunicación". Editorial Ariel, 2001, Pág. 23

³⁰ WILCOX Dennis 2001, "Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas". Madrid: Ed. Pearson. Pág.(151-172)

deriva y la repetición rutinaria de actividades. La planificación también “implica coordinar múltiples métodos para alcanzar determinados resultados”. Finalmente, realiza una analogía entre la planificación y un rompecabezas: la investigación, proporciona las diversas piezas; luego, es necesario ordenarlas para conseguir un diseño o imagen coherente; por eso la planificación debe ser sistemática en los procesos de recopilación de la información, análisis, y aplicación creativa con el fin de alcanzar un objetivo específico.³¹

Es interesante el apartado que destina Dennis Wilcox a lo que denomina planificación de “gestión de conflictos potenciales”. El mismo es un planteamiento para predecir problemas, anticipar obstáculos, minimizar sorpresas, resolver diversas cuestiones imprevistas y evitar situaciones de crisis. Este manejo supone ciertas acciones proactivas, es decir, antes que los conflictos afecten en forma negativa a la empresa. Los pasos básicos para su abordaje son: identificación del conflicto potencial; análisis; opciones estratégicas; plan de acción y evaluación de los resultados. Cabe aclarar que se diferencian de la gestión de crisis, que tiene un carácter eminentemente reactivo.

En la empresa investigada la planificación estratégica no está bien implementada ya que recién están incorporando departamentos que pueden ayudar a una óptima planificación estratégica por lo cual quiero citar lo que René Arboleda dice sobre lo que representa un proceso mental, y para lograr los resultados esperados, los directivos y el personal deben creer en el valor de la planificación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades bajo los principios de la calidad total. Entre ellos:

- Prender a hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Mejorar el desempeño y los procesos constantemente.

³¹ PÉREZ Rafael Alberto, "**Estrategias de Comunicación**". Editorial Ariel, 2001, Pág. 25

- Considerar a los compañeros como clientes.
- Manejar un pensamiento estadístico de autocontrol de la calidad y autoevaluación del desempeño.³²

Estos principios son muy importancia aplicarlos en la empresa ya que localidad total es indispensable para tener éxito dentro y fuera de la organización.

Para finalizar quiero hacer énfasis en lo que René Arboleda dice en su libro sobre la planificación estratégica y gestión de relaciones públicas: el proceso de planificación estratégica general de una organización debe empezar en el seno de la dirección general, con el propósito de orientar el rumbo de la empresa. Sin embargo, el proceso es aplicable y se debe extender también a las distintas unidades o áreas de la empresa, es decir, se deben elaborar planes estratégicos por departamentos englobados en la planificación estratégica general.³³

1.11. LOS PÚBLICOS EN LA COMUNICACIÓN:

Algunas de las acciones que se incluyen en el plan de Relaciones Públicas de nuestra investigación, van directamente ligadas con la Comunicación Organizacional de la empresa hacia su público, en este caso con mayor énfasis en los públicos internos. Este tipo de comunicación consiste, no tanto en la comunicación de la marca, productos y servicios (lo que sería publicidad y marketing), sino en el plan de Relaciones Públicas interno, ya que trabaja con la investigación realizada. El asesor de Relaciones Públicas debe detectar lo que el público considera bueno o malo, coordinar con la empresa las estrategias a tomar, para ganar la buena voluntad del público.

³² ARBOLEDA René, “Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas. Aplicación de un modelo por objetivos y resultados”. AENOR, 2004. Pág., 43.

³³ ARBOLEDA René, “Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas. Aplicación de un modelo por objetivos y resultados”. AENOR, 2004. Pág., 43.

Ofrecer información transparente a la plantilla sobre la marcha de la empresa, implicará más y mejor a los trabajadores, que depositarán su confianza en la organización y disfrutarán de un mejor ambiente de trabajo³⁴.

Por otro lado, mantener una buena relación con nuestros proveedores y distribuidores servirá para mejorar la imagen de la empresa y una consideración notable entre los profesionales del sector. Por último, el diálogo y la comunicación con los clientes finales, servirá para fidelizar y a la vez, mejorar los servicios y productos de la empresa Indutexma.

Mediante estos procesos los canales por los que los trabajadores de una empresa, o los relacionados con ella, reciben información acerca de ésta; o también al proceso mediante el cual la organización recibe información de sus miembros. Por tanto, es un proceso recíproco, con mensajes en las dos direcciones.

1.11.1. PÚBLICO INTERNO:

Si hay algo de lo que una empresa no puede prescindir, es precisamente, de la gente. Hacia fuera de la organización, serán los destinatarios de los bienes o servicios que ofrece; de puertas adentro, es el grupo humano involucrado en la producción de esos bienes. Son los individuos que conforman el personal de la empresa y que se agrupan según la naturaleza de su tarea: directivos, empleados, operarios, vendedores, corredores, de acuerdo con las características de la institución. También pertenecen al público interno, los socios fundadores y los accionistas, “dueños” de la empresa; si bien no están en forma permanente dentro de la organización tienen con ella una especial relación³⁵.

³⁴ PÉREZ Rafael Alberto, "**Estrategias de Comunicación**". Editorial Ariel, 2001, Pág. 65

³⁵ PÉREZ Rafael Alberto, "**Estrategias de Comunicación**". Editorial Ariel, 2001, Pág. 34

A continuación presentamos un cuadro donde se explica mejor la acción de la Relaciones Públicas con los públicos internos.

Acciones de RRPP con los públicos internos
Envío de información hacia los empleados: circulares internas
Acciones de apoyo informativo: tablero de anuncios
Recogida de información: buzón de sugerencias
Acciones de Formación: manual del empleado, charlas informativas, formación continuada
Incentivos: programas de ascensos y promoción interna, participación en beneficios, ventajas en productos y servicios de la empresa.

Fuente: La comunicación interna y externa con los diferentes públicos, Autor: Carmen Cazcarra, CAP. 4

Las informaciones completas y veraces que fluyen libremente hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente, benefician la armonía en el ambiente de trabajo, creando una relación de confianza total entre empresarios y trabaja Las informaciones completas y veraces que fluyen libremente hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente, benefician la armonía en el ambiente de trabajo, creando una relación de confianza total entre empresarios y trabajadores. En la empresa investigada no se pudo observar este tipo de acontecimiento ya que los ejecutivos no brindan una información completa y clara al trabajador. En el Ecuador en si la realidad es distinta ya que la mayoría de empresarios no les interesa la comunicación interna en las empresas, solo es de interés la producción, sin valorar el capital humano que son los trabajadores. Un país en el que se cuidan especialmente las RRPP internas sería el caso de Japón. Su éxito radica en el alto nivel de motivación que se consigue en los empleados, facilitándoles formación continua,

conocimiento del trabajo de los demás e implicación en este trabajo colectivo. “Estudios recientes revelan que en España, sólo un 23% de los trabajadores se declara satisfecho de la comunicación que establece con su empresa. Una cifra que crece hasta el 48% en el resto de Europa”³⁶.

1.12. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SUS EMPLEADOS:

Las organizaciones, ya sean organismos públicos, ONGs, clubes o en este caso empresa, son básicamente personas, no casilleros de un organograma ni archivos en una base de datos, números o simplemente cabezas. Por eso, no hay forma que una organización funcione sin comunicación. Morirían si sus nervios comunicacionales se paralizan o dejarían de desarrollarse.

La comunicación interna es, en este sentido, el eslabón de enlace vital en la cadena de eventos que es progreso de gestión. Es el factor individual más significativo que hace que una organización sea viable, exitosa, efectiva y perdurable³⁷.

Las funciones principales de la comunicación interna

- Afianzar y fomentar entre los empleados las políticas y prácticas que rigen en la empresa.
- Planificar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
- Promover el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas con los empleados y trabajadores.

³⁶ CAZCARRA Carmen “La comunicación interna y externa con los diferentes públicos” CAP. 4 Pág. 12

³⁷ PITTA Michael “Cultura Organizacional” Edición Erujia (2008) Buenos Aires Argentina Pág. 9

- Satisfacer necesidades de información y comunicación de las asambleas internas.
- Forjar la identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación entre el personal y directivos.
- Conocer las aspiraciones del personal de la empresa como entidad.
- Aprovechar la crítica honesta y constructiva para superar debilidades de la empresa.
- Adoptar los logros conseguidos por la empresa, como política de acción a favor de la compañía.
-
- Ser sensible a los planteamientos de los empleados de la empresa.
- Ponderar los varios puntos de vista contrapuestos entre accionistas, personal y adoptar soluciones fundamentadas y equilibradas.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- Facilitar la integración de las relaciones personales con las instituciones.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros³⁸

Existe hoy en día un reconocimiento en ascenso sobre la naturaleza multidimensional de las audiencias. Los empleados son también votantes, accionistas, consumidores, miembros de comunidades vecinas³⁹, lo cual motiva de cierta forma a sentirse parte y comprometido con la empresa.

Históricamente los empleados fueron siempre considerados como personas que debían estar comprometidas en gratitud y lealtad con sus empresas empleadoras. Simplemente

³⁸ PITTA Michael “**Cultura Organizacional**” Edición Erujia (2008) Buenos Aires Argentina Pág. 10

³⁹ Idem. - Pág. 11

por el hecho de que estas les ofrecían un puesto de trabajo y velaban por ellos. Respecto de la política de comunicación, solía ser la de “solo díganles lo que deben saber”⁴⁰. Esto es un grave error que siguen cometiendo las empresas en nuestro país, ya que se limitan a la comunicación y a la marcha de la empresa, lo cual nunca se podrá de esta forma llegar a motivar al personal a un sentido de pertenencia hacia su empresa.

Los empleados de hoy en día son frecuentemente tan escépticos como el público en general sobre temas controversiales que involucran a sus organizaciones. Así, por ejemplo, los empleados de una gran generadora de energía núcleo-eléctrica, cuya gerencia cree realmente que “la energía nuclear es el único camino, y sus empleados lo saben y apoyan esta idea” no necesariamente comparten el criterio de sus superiores. Estará el que diga: “Soy leal hasta cierto punto, pero existen demasiados aspectos negativos que deben ser considerados cuando se habla de energía nuclear. Simplemente no estoy dispuesto a comprar el argumento de la empresa que sostiene que la energía atómica es absolutamente segura”⁴¹. Por ello se debe tomar muy en cuenta al trabajador y su perspectiva de la empresa.

Si la empresa desea el apoyo de sus empleados a su causa, debe conocer la información al respecto que necesitan sus colaboradores.

1.13. PARTICIPACIÓN: LA PIEDRA ANGULAR:

La participación, tan temida por algunas organizaciones, resulta fundamental y no se reduce solamente a saber lo que ocurre. Es necesaria la previsión de espacios emergentes de comunicación que faciliten formar, tener y tomar parte en los procesos orientados a la creación de valores en las organizaciones, sentimientos de pertenencia y

⁴⁰ Idem. - Pág. 11

⁴¹ PITTA Michael “**Cultura Organizacional**” Edición Erujia (2008) Buenos Aires Argentina Pág. 12

valoración del integrante como recurso humano⁴². En otras palabras, se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico, como Cliente Interno (como les gusta diferenciar en el marketing institucional de vanguardia) y no solamente como un eslabón en la cadena de montaje.

Las instancias de participación se distinguen en tres niveles que suponen grados distintos de compromisos:

1.14. INFORMACIÓN:

Contar con información sobre la organización permite a cada integrante saber dónde está parado⁴³.

OPINIÓN:

Para facilitar la incorporación de la experiencia de los integrantes de la organización. A esto algunos autores lo denominan “activo intangible”. Todo ello en pos del desarrollo institucional. La opinión presupone el conocimiento de la información. Se trata de sumar puntos de vistas, de identificar problemas que otros no observaron⁴⁴.

⁴² CIRIGLIANO Carla Comunicadora Social y Tec. en Comunicación de las Organizaciones www.rppnet.com.ar/gestiondelacomunicacion.htm, Pág. 154.

⁴³ PITTA Michael “**Cultura Organizacional**” Edición Erujia (2008) Buenos Aires Argentina Pág. 14

⁴⁴ Idem. - Pág. 14

TOMA DE DECISIONES:

Vinculada con el desarrollo de la autonomía necesaria en cada área. Es el nivel superior de la participación y presupone los dos niveles anteriores⁴⁵.

1.15. EL ROL DEL DIRCOM EN LA COMUNICACIÓN INTERNA

La función del director de comunicación en relación a la comunicación interna, en términos generales, se vincula por un lado con la comunicación corporativa dirigida a las audiencias internas y por el otro al manejo de los canales formales de carácter mediático, como son las publicaciones internas, las páginas de la intranet y los eventos que involucran técnicas, características del ámbito de la publicidad o las relaciones públicas. En este marco debe existir una estrecha cooperación entre las áreas de comunicaciones, de recursos humanos y la dirección de la organización, a la hora utilizar la herramienta de la comunicación para reforzar o modificar la cultura organizacional⁴⁶.

En general, de acuerdo a una investigación a nivel internacional realizada por la empresa Towers Pierrin para la internacional Business Association – IABC en 2002, el 72% de los comunicadores corporativos (sin distinción de rango) se hallan involucrados, de una u otra forma, en la comunicación interna. Sin embargo, hay algunos países donde este no parece ser el caso.

Una encuesta realizada en el círculo de Dircoms de Argentina, una entidad que nuclea a cerca de un centenar de primeros ejecutivos de la comunicación en empresas líderes locales y multinacionales de ese país, determinó que únicamente un 12% de ellos tiene una participación activa en la comunicación interna, y que a la hora de definir los

⁴⁵ Idem. - Pág. 14

⁴⁶ PITTA Michael “**Cultura Organizacional**” Edición Erujia (2008) Buenos Aires Argentina Pág 35

conocimientos que su potencial reemplazante debería traer al puesto, apenas un 3% considera imprescindible o muy importante que el candidato a la candidata traiga conocimientos sobre comunicación interna⁴⁷.

Hace algunos años, nos decía Joe Epley, ex presidente de la influyente Public Relations Society of America, que el Dircom para cumplir con eficacia sus funciones debe ser el alter ego del Director General de la compañía(en ingles el Chief Executive Officer o CEO), una posición que conlleva importantes obligaciones. Estas funciones del Dircom pueden muy bien resumirse en dos conceptos: ⁴⁸ la función “reflejo” y la función “resonancia”, y un tercero que agregamos la función “protector”.

La existencia del Dircom es muy importante en las empresas que actualmente implementan esta propuesta, por eso es necesario que una persona especializada en el tema esté a cargo en una organización.

La función resonancia es la que tradicionalmente se le asigna al Dircom, hace referencia a la preparación y ejecución de la política de comunicación, cuyos resultados son mensajes que representan todas las facetas de la organización de forma clara e interesante. Los dos por la empresa en el ámbito cognitivo, afectivo y conativo o en las conductas, en aquellos públicos con los que se pretende establecer y mantener una relación.

Retomando a Edward Bernays, el hombre que inventó las relaciones públicas modernas, sintetizaba esta función del comunicador corporativo en “explicar la empresa a los públicos y los públicos a la empresa” ⁴⁹

⁴⁷ PITTA Michael “**Cultura Organizacional**” Edición Erujia (2008) Buenos Aires Argentina Pág 36

⁴⁸ VAN RIEL “**reflejo y ventana**”, vid., Crees, Comunicación Corporativa, Madrid:Prentice Hall, 1997,Pág.1-2

⁴⁹ LENNON Vid. REY, Federico, Edward L. Bernays. “**El hombre que invento las relaciones**

públicas”, Buenos Aires: Imagen, 1990. Pág. 19

La otra función que señala van Riel es la “reflejo”, sugerida de alguna manera por la segunda parte de la expresión bernaysiana “explicar los públicos a la empresa”. Esta función hace referencia a la supervisión de los cambios relevantes en el entorno y a la “anticipación” de sus consecuencias en las políticas, no solo de comunicación de la empresa.

1.16. DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso. Esto se convierte en una estrategia para el área de Recursos Humanos.

Gran cantidad de experiencias comprobadas en diferentes empresas demuestran que teniendo canales de comunicación efectivos (los supervisores conozcan las políticas de empleo y los empleados saben cuáles son sus derechos) habrá menos posibilidades de que se produzcan males entendidos o sentimientos por parte de los empleados de que no forman parte del equipo de la empresa. Debido a que las corporaciones son cada vez más complejas es preciso crear numerosos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa.

La información que se envía y se recibe en las comunicaciones es de dos tipos: sobre hechos y sobre sentimientos. Los hechos son elementos de información que se pueden medir o describir de manera objetiva. Por ejemplo el coste de un computador.⁵⁰

Los sentimientos son las respuestas emocionales de los empleados ante las decisiones o las acciones realizadas por los directores u otros empelados. Un caso en el que la empresa debe ser especialmente cuidadosa con los sentimientos de sus empleados, es cuando ésta atraviesa un proceso de reestructuración o decide reducir las dimensiones de su planta y en consecuencia efectuar considerables despidos.

1.17. CÓMO FACILITAR UNA COMUNICACIÓN EFICAZ:

La información en las empresas una fuente de poder y una estrategia como mencionamos anteriormente. Actualmente las empresas dependen cada vez mas de lo que se ha dominado trabajadores del conocimiento para prestar un servicio o producir un producto. Los trabajadores del conocimiento transforman la información en un producto o servicio y necesitan grandes cantidades de infamación para cumplir adecuadamente con su trabajo⁵¹.

Los métodos más importantes para la difusión de información dentro de una empresa son los siguientes:

⁵⁰ BERNAYS Edwarnd. **El día en que se inventaron las relaciones públicas**, Bs. As.: ECUCA 2006. Pág. 18

⁵¹ JEFKINS F. Relaciones Públicas **“Biblioteca para dirección de empresas”**. EDADF Madrid 1982.

1.18. EL MANUAL DEL EMPLEADO:

Contiene la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa. La filosofía, cultura de la organización como los derechos y deberes que tiene cada empleado (recibir un trato uniforme y coherente) Informa a las supervisoras la forma de evaluar e impedir que tomen decisiones arbitrarias hacia los empleados lo que generaría repercusiones negativas por empleados descontentos.

En ciertos estados de Norte América, sugieren que los manuales de los empleados constituyan un contrato implícito entre la empresa y el empleado que facilita la libertad del primero a despedir al segundo sin una causa justificada, esto lamentablemente también se ha extendido al Ecuador. Algunas empresas han ido más allá para protegerse a sí mismas. Piden a los empleados que firmen un acuse de recibo en el que se declara que el empleado ha recibido el manual y que se remitirá al mismo para informarse sobre las normas, reglamentos y políticas de la empresa, teniendo en cuenta que de ningún modo es un contrato.

A pesar de todos los manuales de empleado pueden ayudar a evitar o a solucionar problemas laborales. Una empresa puede comunicar con todo detalle una política de nepotismo a través del manual de empleado (el nepotismo es una práctica consiste en dar un trato favorable a los familiares con respecto otros trabajadores en la organización)⁵².

⁵² JEFKINS F. Relaciones Públicas “**Biblioteca para dirección de empresas**”. EDADF Madrid 1982.

1.19. COMUNICACIONES ESCRITAS:

Los memorandos son un medio útil de transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa que no estén reflejados en el manual de un empleado. Por ejemplo cuando se produce un cambio en la cobertura de un tipo específico de procedimiento medico. Los informes financieros deberían Difundirse entre los empleados para que conozcan los resultados de la empresa y reciban una retroalimentación de su rendimiento global.

BOLETÍN INFORMATIVO:

Consiste en una pequeña publicación periódica, donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes, reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización.

COMUNICACIÓN ELECTRÓNICA:

El correo electrónico o e- mail es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red. Este medio es rápido de transmitir resultados financieros o acontecimientos claves de la empresa a un gran número de empleados

Uno de los problemas es que al ser muy fácil de utilizar contribuye en algunos casos ha que haya un exceso de información. Además la gente tiende a imprimir todos los

mensajes recibidos lo que provoca una avalancha de papeles que precisamente se pretende evitar mediante el correo electrónico.⁵³

REUNIONES:

Facilitan el dialogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente, por encontrarse separados. Las reuniones suelen celebrarse a diferentes niveles empresariales. Las reuniones mal planificadas pueden convertirse en una pérdida de tiempo, que tenga como consecuencia una reducción de la productividad de la empresa⁵⁴.

RETIROS:

Han ganado popularidad entre las empresas en los últimos años. El retiro consiste en llevar a un grupo de empleados a un lugar tranquilo, por ejemplo un centro recreativo fuera de la ciudad, donde se mezcla el trabajo con actividades recreacionales, durante los recesos. Otros tipos de empresas suelen aprovechar estos retiros para anunciara ascensos o acontecimientos importantes que provoquen cambios en la organización⁵⁵.

COMUNICACIONES INFORMALES:

Comúnmente llamados como rumores de la oficina, consiste en intercambios de información que se producen de manera espontanea entre los empleados de la oficina sin que se haya programado un encuentro sino que este surge espontáneamente. La

⁵³ JEFKINS F Relaciones Públicas “**Biblioteca para dirección de empresas**”. EDADF Madrid 1982. Pág 186

⁵⁴ JEFKINS F Relaciones Públicas “**Biblioteca para dirección de empresas**”. EDADF Madrid 1982. Pág. 187

⁵⁵ JEFKINS F Relaciones Públicas “**Biblioteca para dirección de empresas**”. EDADF Madrid 1982. Pág. 187

información que se suele transmitir es información sobre medidas tomadas por la empresa ya sea a favor o en contra.

GESTIÓN MEDIANTE PASEOS:

Utilizada para controlar la comunicación informal. Consiste en que el director recorra toda la empresa de forma que los empleados de todos los niveles, tengan la oportunidad de hacer reclamos, sugerencias⁵⁶.

ESTUDIOS DE ACTITUD DEL EMPLEADO:

Lo que se le pide al empleado que respondan como se sienten con respecto al trabajo que realizan, a su supervisor, a sus oportunidades de promoción, a la calidad de la información que han recibido. Las repuestas que den diferentes subgrupos al estudio de actitudes del empleado. Las respuestas que den diferentes subgrupos al estudio pueden comprarse con las de la población total de empleados, de manera que los directores puedan identificar los grupos que atraviesan peores relaciones internas y así proporcionales la atención que necesiten⁵⁷.

PROCEDIMIENTOS DE APELACIÓN:

Permiten a los empleados dar respuesta a las actuaciones de la gerencia y discutir las decisiones de la dirección.

El menos reglamentado es el programa de puertas abiertas, el denominador común de este tipo de programas es que los empleados, disponen de acceso directo a cualquier

⁵⁶ JEFKINS F Relaciones Públicas “**Biblioteca para dirección de empresas**”. EDADF Madrid 1982. Pág. 189

⁵⁷ JEFKINS F Relaciones Públicas “**Biblioteca para dirección de empresas**”. EDADF Madrid 1982. Pág 188

director o directivo de la empresa. Tiene dos importantes ventajas: hace que los empleados se sientan más seguros y confiados con la empresa y que los directores actúen con menos arbitrariedad.

PROGRAMA DE ASISTENCIA AL EMPLEADO:

Ayudan a al empleado a afrontar problemas personales que interfieren en su rendimiento en el puesto de trabajo, tales como: abuso de drogas o de alcohol, la violencia familiar. Cuando un problema de un empleado interfiere en su rendimiento a éste se lo considera un empleado con problemas ya que comienza la baja en la productividad, en su aspecto físico, entre otros factores.

El procedimiento consta de cuatro pasos:

1. Identificación de los empleados con problemas, es decir la identificación por ellos mismos y por el supervisor
2. Consejo a través de los programas de asistencia al empleado. Si el empleado rehúsa a la ayuda y es despedido, si su problema influye negativamente de manera importante en el trabajo
3. Si el problema está resuelto, el empleado continúa trabajando, sino recurrimos al tratamiento
4. No encontramos con la situación anterior del problema resuelto, continúa trabajando, en el caso de que el tratamiento no tenga éxito, se despide al empleado⁵⁸.

⁵⁸ JEFKINS F Relaciones Públicas “**Biblioteca para dirección de empresas**”. EDADF Madrid 1982.

SISTEMA DE SUGERENCIA:

Este diseñado con el fin de solicitar, valorar las ideas valiosas de los empleados. Los directivos deben seguir los siguientes tres directrices para diseñar el sistema de sugerencias:

1. Tener un comité de evaluación de sugerencias con el fin de evaluar objetivamente las ideas sugeridas
2. Aplicar las sugerencias que se acepten y dar un agradecimiento a la persona que la haya realizado
3. Establecer el valor de la recompensa al beneficio que suponga para la empresa la sugerencia

PREMIOS DE RECONOCIMIENTO:

Agradecimiento público a los empleados que hacen contribución notable a la empresa. Estas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer que comportamientos y los logros son valorados. Por ejemplo, el premio al empleado del mes de Mc Donald's consiste en un cartel que se expone en cada uno de los locales de comida de manera que lo puedan ver empleados y clientes⁵⁹ Para acometer con eficacia cualquiera de los métodos mencionados es importante que los supervisores al obtener la información por parte de los empleados deber actuar sobre las mismas para lograr el cambio que se espera sino los empleados lo verán como un estudio en vano y seguramente no volverán a colaborar⁶⁰.

⁵⁹ MESTRE Santesmases, M. (1999); Marketing. “**Conceptos y estrategias**”. Pirámide Madrid. Pág. 30

⁶⁰ BARQUERO José Daniel Casos Prácticos de Relaciones Públicas. “**Los mejores expertos en acción**”. Ediciones Gestión 2000, S.A.1995 Pág. 152

1.20. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES:

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido. Como diría Prieto Castillo (1999), se produce la “entropía comunicacional”⁶¹. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

La comunicación interna sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. En las corrientes vinculadas al management esto se lo vincula con la “motivación personal”. Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias acciones en una organización⁶².

Antes de implementar un plan hay que conocer la organización, realizar un diagnóstico.

En este caso como se trata solamente de la Comunicación Interna se puede:

- Realizar un relevamiento y análisis de las ofertas y demandas de comunicación
- Entrevistas a integrantes
- Análisis de documentos: por documentos definimos todo material normativo o de difusión que utiliza la organización en sus diversos formatos y soportes.
- Observación
- Diagramar un FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

⁶¹ CASTILLO Daniel Prieto, “**La Comunicación en la Educación**”, Ediciones Ciccus La Crujía, Argentina, 1999.Pág. 43

⁶² BALZA Alejandro R. y Karina Aphal, “**Desarrollos en la Comunicación Interna**”, Edición S.A 199 Pág. 154

Una vez concluida esta etapa, se analizara el material procesado. De la interpretación de los datos se identificarán cuáles son los actores generadores y receptores de información, los flujos informativos, el volumen y tipo de información que reciben y generan, demandas potenciales⁶³.

1.21. LOS DESTINATARIOS:

Cuando se habla de “Público Interno”, se lo remite solamente al personal de una organización dada. Pero también es importante considerar en la estrategia a todos aquellos públicos cercanos como los proveedores o familiares del personal que indirectamente comparten la cotidianeidad de la institución y se pueden identificar con ella.⁶⁴

En este aspecto, vale la pena apuntar que la comunicación externa también tiene su relación con la interna. Todo lo que se comunica hacia fuera, a través de los medios de comunicación, también repercute en el público interno. Si diseñamos una campaña de publicidad institucional, en contradicción con los mensajes que circulan puertas adentro se pueden producir conflictos importantes.

1.22. DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN:

De acuerdo al aspecto que nos convoca, se privilegiará el análisis de la comunicación interna:

Este propone:

- a) Identificar a los actores responsables de las tareas de comunicación institucional

⁶³ CIRIGLIANO Carla www.rppnet.com.ar/gestiondelacomunicacion.htm, Comunicadora Social y Tec. en Comunicación de las Organizaciones. Pág. 76

⁶⁴ ELDIN Francois, “**El Managment de la Comunicación**”, Edicial S.A, Argentina, 1998.Pág 112

- b) Reconocer la percepción que los actores tienen de su propia tarea, su imagen de la institución, su percepción de otros miembros de la organización y sus interlocutores
- c) Identificar y analizar las relaciones entre los grupos de la organización
- d) Analizar el contenido y la forma de los mensajes
- e) Evaluar los flujos y recursos comunicacionales

El diagnóstico es una forma de construir el proceso participativo de la organización, es conveniente que lo realice un grupo, y no una sola persona ya que la complejidad de miradas lo hace más enriquecedor. En palabras de Pichón Riviere, “a mayor heterogeneidad, mayor productividad”⁶⁵.

1.23. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN:

Es importante la generación de distintos Soportes de Comunicación Interna para que sea más rica la comunicación. Los mismos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales etc.

Las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) abren el abanico de posibilidades e integran distintas modalidades generando soportes Multimedia e Hipermedia.

CARTA AL PERSONAL:

Las cartas deben ser breves y legibles. Se utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez

⁶⁵ VIADA Mónica María, “**Comunicación Institucional**”: la comunicación bien entendida empieza por casa, licencomunicacion.com.ar. Pág. (74-89)

de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Por ello, se aconseja no realizarlas en forma múltiple con un destinatario común sino personalizado⁶⁶.

CARTELERAS:

Este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información. Es necesario, para evitar malos entendidos, consignar en cada mensaje los remitentes y su fecha⁶⁷.

FOLLETO DE BIENVENIDA:

Cualquier persona que ingresa a una Institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado. Para ello algunas organizaciones diseñan este material que tentativamente puede incluir: una síntesis histórica, las normas internas, su organigrama, sus integrantes, etc.⁶⁸.

MANUALES DE ESTILO:

Son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Ayudan a organizar y coordinar las actividades. Además, como la dimensión de la comunicación es amplia colabora indirectamente en la imagen creando una sinergia de discursos no necesariamente verbales; evitando contradicciones⁶⁹.

⁶⁶ ELDIN Francois, “El Managment de la Comunicación”, Edicial S.A, Argentina, 1998.Pág. 65

⁶⁷ Idem .- Pág. 66

⁶⁸ ELDIN Francois, “El Managment de la Comunicación”, Edicial S.A, Argentina, 1998.Pág. 67

⁶⁹ Idem .- .Pág. 67

FOLLETOS:

Sobre temas particulares como seguridad industrial ¿que hacer frente a un accidente laboral? se pueden diseñar sencillos y prácticos trípticos para el personal en el contexto de campañas de concientización interna⁷⁰.

PUBLICACIÓN INSTITUCIONAL:

Una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por lado, la valoración como persona y, por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal⁷¹.

REUNIONES:

Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con espacio acorde y convocar a los participantes con la debida antelación⁷².

LÍNEA ABIERTA O LÍNEA DIRECTA:

Es una línea telefónica donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. en un contestador. Pueden utilizarlo todos los integrantes de la

⁷⁰ Idem. - Pág. 68

⁷¹ ELDIN Francois, “El Managment de la Comunicación”, Edicial S.A, Argentina, 1998.Pág. 68

⁷² Idem. - Pág. 68

organización y es obligatorio que, junto al mensaje, dejen su nombre y sector. Los mensajes serán revisados por el responsable y a los pocos días se deben contestar los mensajes.⁷³

BUZÓN DE COMUNICACIONES:

Permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos⁷⁴.

MEDIOS ELECTRÓNICOS:

Las relaciones hombre-espacio/ hombre-hombre, en el contexto de la Revolución Científico Tecnológico, cada vez se producen menos frente a frente. Un número creciente de redes se intercalan y organizan la interacción. A partir de ello resulta necesario suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la organización como espacio de pertenencia. Entre las posibilidades que puede poner en marcha una empresa se puede citar⁷⁵:

E-MAIL:

Sus ventajas son: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario⁷⁶.

⁷³Idem. - Pág. 69

⁷⁴ ELDIN Francois, "El Managment de la Comunicación", Edicial S.A, Argentina, 1998. Pág. 70

⁷⁵ Idem. - Pág. 70

⁷⁶ Idem. - Pág. 71

INTRANET:

Es una red interna. Presenta la ventaja de ser un medio rápido e instantáneo. Sólo se necesita colocar las computadoras en red⁷⁷.

Listas de distribución y foros de discusión por internet: puede servir para motivar a los integrantes en el uso de estas herramientas y estimular su pertenencia. Los temas pertinentes serían institucionales.

En la página web institucional se puede prever un área restringida sólo para los integrantes de la institución e implementar los foros⁷⁸.

EVALUAR:

La evaluación periódica del proceso, es necesaria para analizar la posibilidad de realizar ajustes en el rumbo si lo fuera necesario. Los datos obtenidos darán lugar a acciones futuras. Si no se toman en cuenta estos datos o no investigan será difícil mantener una estructura de comunicación interna. Los métodos más difundidos son las encuestas y sondeos de opinión interno.

También hay que considerar las evaluaciones previas a iniciar un proyecto o un plan, durante su ejecución y, posteriormente, su impacto. Es decir, si se cumplieron los objetivos fijados, las metas y los resultados esperados⁷⁹.

1.24. EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES:

El clima laboral es de suma importancia para que el trabajador se sienta a gusto en su empresa ya que influye en sus actitudes y rendimiento dentro de ella y fuera de ella, en

⁷⁷ ELDIN Francois, “El Managment de la Comunicación”, Edicial S.A, Argentina, 1998. Pág. 71

⁷⁸ Idem. - Pág. (65-68)

⁷⁹ VIADA Mónica María, **Comunicación Institucional**: la comunicación bien entendida empieza por casa, licencomunicacion.com.ar Pág. 54

nuestra investigación hemos visto que muchos de los empleados no se sienten identificados o no tienen un grado de fidelización hacia su empresa ya que el clima laboral es deficiente. El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación"⁸⁰.

Investigaciones mostradas en el libro de Daniel Goleman "El Líder Resonante crea más", señalan: "el impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%"; es por ello que las empresas clase mundial, buscan constantemente identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente".

El mal clima que se puede tener en la empresa, genera un impacto negativo en la rentabilidad del negocio, por eso cuando no existe un clima laboral adecuado las personas pueden mostrar apatía y conformismo entre otras actitudes negativas dentro de la empresa.

⁸⁰ NAVARRO Elena Rubio "Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral" Edicial S.A, Argentina, 1998.Pág. (54-57)

Como dice Odalis Rojas en su artículo” hacer planes sin el diagnóstico adecuado es como iniciar un tratamiento médico sin contar con los exámenes de laboratorio...” por ello siempre hay que realizar una investigación previa, por ello realizamos una investigación previa a la empresa Indutexma sobre clima laboral ya que si no realizáramos las encuestas difícilmente se puede dar un diagnóstico de clima laboral.

1.25. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL:

La medición en las empresas es de suma importancia ya que si no medimos no podremos saber cómo está el clima laboral, el sentido de pertenencia que es el que nos interesa medir para conocer como está la fidelización entre empleado y empresa. Como dice René Arboleda en su libro el medir la motivación y el estado de ánimo de los empleados, la moral o el grado de colaboración, las habilidades para la comunicación verbal, la creatividad, la imagen de la compañía, el posicionamiento, etc. Por supuesto que algunas áreas son más difíciles de medir que otras. En aquellas intangibles, no resulta fácil, en ocasiones, encontrar indicadores de medida⁸¹.

Es por eso que en nuestra investigación la medición es más complicada ya que lo que se debe medir es lo mencionado por el autor citado anteriormente como la motivación, el ánimo, moral, colaboración entre otras que determinarán el grado de fidelidad del trabajador para con su empresa.

Es necesario, por lo tanto, establecer un sistema de indicadores de calidad, de productividad, de satisfacción, etc., para las Relaciones Públicas⁸².

⁸¹ ARBOLEDA René, “Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas”. **Aplicación de un modelo por objetivos y resultados**. AENOR, 2004. Pág., 29

⁸² ARBOLEDA René, “Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas”. **Aplicación de un modelo por objetivos y resultados**. AENOR, 2004. Pág., 30

La necesidad de medir y controlar los aspectos más relevantes de la empresa o de cualquiera de sus áreas es uno de los aspectos administrativos más significativos de los últimos tiempos.

En consecuencia, es necesario trasladar el concepto de medición a cada una de las unidades de gestión que canalizan sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos globales de la organización. Por lo tanto, establece el autor René Arboleda una metodología teórica – práctica que permitiera diseñar los respectivos indicadores de eficiencia, desempeño y medición de la gestión de relaciones públicas, dado que, a través de la investigación, se puede observar la inexistencia de un sistema que permita medir eficientemente sus resultados⁸³.

1.26. MÉTODO DEL SEMÁFORO:

Estableciendo un parámetro asequible para el lector, se propone determinar los niveles de afectación de la imagen corporativa a través de una medida tipo semáforo:

- a) Semáforo verde - detección de variables de riesgo localizadas, sin demasiada notoriedad y con final cierto.
- b) Semáforo amarillo - detección de variables de riesgo de amplio espectro, con notoriedad pública y final cierto.
- c) Semáforo rojo: detección de variables de riesgo graves, con alta notoriedad pública y final incierto.

Con el siguiente cuadro lo que queremos mostrar es el riesgo de la empresa y el conocimiento del público de menor a mayor crisis en el negocio.

⁸³ ARBOLEDA René, “Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas. Aplicación de un modelo por objetivos y resultados”. AENOR, 2004. Pág., 34.



Fuente: La comunicación interna y externa con los diferentes públicos, Autor: Carmen Cazcarra, CAP. 6

1.27. ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE EN LA GESTIÓN DE PÚBLICOS CLIENTES INTERNOS:

- 1) Los resultados son claves después de una medición por lo tanto se debe insistir en la necesidad de construir y sostener la identidad corporativa.
- 2) El autor René Arboleda nos menciona que en la comunicación interna hay un vector descendente cuyo cometido es asegurar, por ejemplo, el conocimiento pleno y la interiorización de la misión, un vector ascendente que favorece el diálogo entre el conjunto que integra la empresa, un vector horizontal que implica a todas las personas y, por último, un vector transversal cuya finalidad es configurar un código de entendimiento común para todos.

A continuación se expone un cuadro de áreas de resultados clave de la gestión interna.

ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE (ARG)	ACTIVIDADES
Cultura corporativa	Comunicar el plan estratégico. Comunicar el programa de calidad total y mejora continua. Comunicar las políticas generales. Comunicar la misión y la visión

Opinión pública interna	<p>Coordinar el análisis de clima laboral.</p> <p>Diseñar encuestas de opinión interna.</p>
Integración laboral	<p>Diseñar panel informativo interno y líneas internas de comunicación.</p> <p>Diseñar el boletín informativo.</p> <p>Implementar el sistema de sugerencias.</p>
Eventos internos corporativos	<p>Organizar reuniones y conferencias.</p> <p>Gestionar la base de datos de aniversarios y otras celebraciones.</p>

FUENTE: INDICADORES DE MEDIDA APLICADOS A LA GESTIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS.

Aplicación de un modelo por objetivos y resultados Autor: René Arboleda Naranjo cuadro 3.1 Áreas de resultados clave gestión interna. pág. 51

1.28. ESTRUCTURA DE INDICADORES EN LA GESTIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS:

a) A continuación presentamos una estructura de los indicadores de acuerdo a cinco características generales que nos propone René Arboleda en su libro:

1. Ratios de gestión
2. Consumo de recursos
3. Presupuestos, programas, planes, etc.
4. Indicadores de eficiencia.
5. Encuestas y cuestionarios de satisfacción⁸⁴

b) El estándar de ejecución satisfactoria ayudará a medir el desempeño, la calidad o la productividad de la gestión de Relaciones Públicas a través de las posibles y diferentes áreas de resultados clave, lo que nos permitirá establecer los objetivos⁸⁵.

⁸⁴ ARBOLEDA René, “Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas. Aplicación de un modelo por objetivos y resultados”. AENOR, 2004. Pág., (56-61)

c) Para finalizar este punto exponemos un cuadro de las 3 ‘‘H’’ de las Relaciones Públicas que nos parece muy interesante e importante en el contexto de la medición que nos presenta René Arboleda en su libro:

- a) Hacerlo bien,
- b) Hacerlo medir y
- c) Hacerlo saber que complementa una trilogía en la nueva concepción de las Relaciones Públicas, el siguiente cuadro nos muestra el alcance de este enunciado:

CUADRO 6.1 LAS 3 ‘‘H’’ DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

1. HACERLO BIEN	Filosofía de calidad y mejora continua
2. HACERLO MEDIR	Establecimiento de objetivos e indicadores de medida.
3. HACERLO SABER	Estrategias de comunicación y relaciones públicas.

FUENTE: INDICADORES DE MEDIDA APLICADOS A LA GESTIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS. APLICACIÓN DE UN MODELO POR OBJETIVOS Y RESULTADOS Autor: René Arboleda Naranjo pág. 99

1.29. LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN: AUTORITARIOS, PATERNALISTAS, SITUACIONALES Y DEMOCRÁTICOS:

Existen varios tipos de dirección cada uno con un perfil distinto que sin duda alguna determinan el acierto o desacierto de la organización, en la realidad de nuestro país vemos que las direcciones no están bien aplicadas por los altos mandos ya que lo único

⁸⁵ ARBOLEDA René, ‘‘Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas. Aplicación de un modelo por objetivos y resultados’’. AENOR, 2004. Pág., 62.

que les interesa es una mayor productividad sin pensar en el cómo se siente o piensa el trabajador de la empresa.

Varias empresas en el país han cometido este error ya que no van al inicio del problema si no solo imparten órdenes y no abren ideas al cambio que en este caso proponemos con la fidelización del trabajador con la empresa.

Consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión, control, integración de personal. Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimiento, relaciona entre si, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos de sistema organizando de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización⁸⁶.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación⁸⁷.

A continuación presentamos varios estilos de dirección en las empresas:

⁸⁶ KEITH Davis, y Newstron, John W. “**Comportamiento humano en el trabajo**”. McGraw-Hill, México, 1999. Pág 193.

⁸⁷ KEITH Davis y Newstron, John W. “**Comportamiento humano en el trabajo**”. McGraw-Hill, México, 1999. Pág 198.

ESTILO AUTORITARIO:

Este tipo de estilo se caracteriza por que el gerente sea de características autoritarias, con carácter fuerte, temido y respetado por los trabajadores, por eso hacemos una reflexión ¿Es mejor ser temido o respetado?, Maquiavelo preguntó, hace ya 500 años, si era mejor para un líder ser querido o temido. El concluyó que lo mejor era ser las dos cosas, algo francamente difícil para casi todos, pero que si no podía ser, lo mejor es ser temido⁸⁸.

Es el que no tiene confianza en sus empleados. El toma todas las decisiones y fija los objetivos. A los subordinados sólo les queda obedecer. Crea una atmósfera de miedo, de amenaza, de castigo. En su comunicación con los empleados, el líder autoritario se limita a dar órdenes. Las repercusiones de este liderazgo son los subordinados son:

- Hay insatisfacción de los subordinados con su trabajo, sus compañeros, su jefe y la empresa.
- No hay trabajo en equipo.
- Existe resistencia oculta a ejecutar órdenes.

Este estilo es muy común en nuestro medio ya que la imagen que se observa de los gerentes es de autoritarismo, que no pregunta a nadie solo toma decisiones sin importar la opinión de los demás, pocos son los gerentes que los empleados lo ven como un amigo pero que en este caso no lo es. Para lograr nuestro objetivo con este tipo de estilo

⁸⁸ KEITH Davis y Newstron, John W. **Comportamiento humano en el trabajo**. McGraw-Hill, México, 1999. Pág 199

es difícil por no decir imposible llegar a una identificación del personal con la empresa ya que las cosas empiezan desde los gerentes para de ahí poder impartir una dirección eficaz y eficiente.

ESTILO PATERNALISTA:

Tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un padre con su hijo. El toma la mayor parte de las decisiones y le deja tomar algunas a sus empleados en cosas de poca trascendencia. Acepta algunos comentarios a sus órdenes. Da recompensas y castigos. Controla todo lo fundamental. Los subordinados se relacionan con él, con precaución. Promueve poco el trabajo en equipo. Las repercusiones de ejercer este liderazgo con los subordinados son:

- a) Lo que más los motiva es el dinero y el poder.
- b) Los empleados no se sienten responsables al logro de los objetivos.
- c) Suele haber insatisfacción con el trabajo.
- d) Hay aceptación abierta de los objetivos pero también resistencia clandestina.⁸⁹

Este estilo de cierta manera es mejor que el autoritario ya que esta unas abierto a recibir comentarios pero no es el adecuado para que el empleado se sienta conforme con sus necesidades para lograr una fidelización veraz

DIRECCIÓN CONSULTIVA:

Crea un clima participativo y tiene confianza en sus empleados. Aunque la mayor parte de las decisiones importantes las toma él, permite que los empleados tengan su espacio

⁸⁹ SREPHEN P. Robbins y Mary Coulter 1997. “**Administración de empresas**”. Quinta edición. Pág. 76

de toma de decisiones. Reconoce las cualidades, los logros, y esfuerzos de sus empleados y los premia. Estos tienen confianza en el líder. Promueve la responsabilidad y su liderazgo asume forma de objetivos por alcanzar. Las repercusiones de ejercer este tipo de liderazgo con los subordinados son:

- Los empleados observan actitudes generalmente favorables a la empresa y se sienten responsables también de lo que hacen.
- Hay buena satisfacción en el trabajo.
- Hay buen nivel de confianza.
- Hay aceptación abierta de los objetivos y, rara vez, resistencia.⁹⁰

Lo importante en esta dirección es que los empleados se sienten responsables de lo que hacen, esto es importante ya que se está dando de cierta forma una identificación hacia la empresa por que todo lo que pase en ella ya sea bueno o malo todos están consientes que son responsables⁹¹.

DIRECCIÓN DEMOCRÁTICA:

El líder tiene plena confianza en sus empleados y trabaja en equipo. También ellos tienen plena confianza en su líder y se sienten muy identificados con la empresa. La toma de decisiones es responsabilidad de todos⁹². El líder democrático promueve la comunicación en todos los niveles. Involucra a los empleados en la búsqueda,

⁹⁰ STONER James A. y R. Edward Freeman 1996. “**Administración**”. Sexta edición. Pág. 113

⁹¹ KEITH Davis y Newstron, John W. “**Comportamiento humano en el trabajo**”. McGraw-Hill, México, 1999. Pág. 199.

⁹² KEITH Davis y Newstron, John W. “**Comportamiento humano en el trabajo**”. McGraw-Hill, México, 1999. Pág 198.

definición y logro de los objetivos. Las repercusiones al ejercer este liderazgo con sus empleados son:

- a) Relación mutua de confianza.
- b) Los empleados se motivan por la participación en la fijación de los objetivos y se sienten responsables de su logro.
- c) Trabajan como equipo con el líder.
- d) Hay plena aceptación de los objetivos.
- e) La comunicación es muy buena en todos los niveles.⁹³

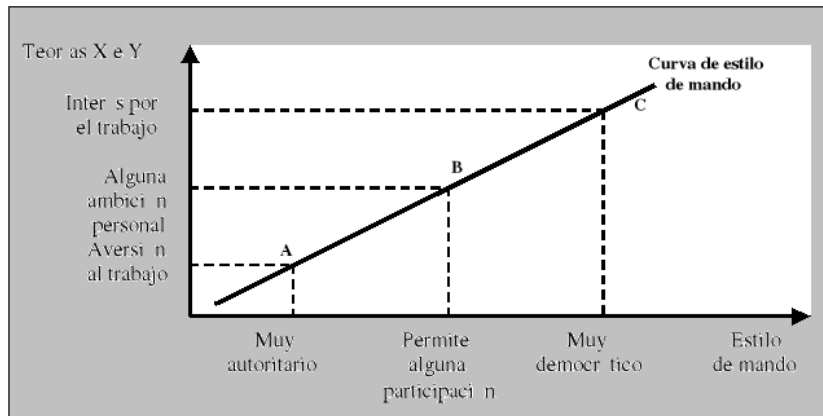
Esta dirección sin duda alguna es la más óptima para poder lograr la identificación y fidelización del trabajador con la empresa ya que existe una confianza mutua entre el jefe y el empleado lo cual favorece al clima laboral, el trabajo en equipo ayudara a sentirse apoyado en el trabajo la seguridad que tienen es importante ya que el empleado se encuentra motivado y productivo en la empresa.

Después de analizar los diversos estilos de dirección de una empresa, comprendemos que la selección del director o gerente, debe ser de gran cuidado; es fácil designar a veces, a cualquier amigo o allegados a la empresa, pero los resultados de la dirección pueden ser catastróficos a la compañía, al elegir una persona de características indeseables, en cambio un directivo de buenas características, los resultados de crecimiento empresarial serán exitosos, por esto las empresas pequeñas o grandes necesitan acertada selección de directores⁹⁴.

A continuación presentamos un cuadro de las teorías X e Y para comparar con las distintas direcciones expuestas.

⁹³ PONCE Agustín Reyes 1.994. **Administración Moderna**, Editorial Limusa. Pág 76

⁹⁴ KEITH Davis y Newstron, John W. “**Comportamiento humano en el trabajo**”. McGraw-Hill, México, 1999.pag 200



FUENTE: <http://tambuzi.wordpress.com/2008/01/16/estilos-de-direccion-autoritarios/> Cuadro teorías X Y

1.30. LA FIDELIZACIÓN: CONCEPTOS Y DEFINICIONES:

FIDELIZACIÓN:

Es un concepto de marketing, se refiere a la fidelización de los clientes y de los trabajadores de una empresa. La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica, también a que un trabajador se sienta parte de la empresa donde trabaja. En este concepto queremos acotar algo que la fidelización no solo puede ser de clientes, también puede ser el trabajador, directivos, proveedores, ya que es un factor primordial dentro de la empresa.⁹⁵

LA FORMACIÓN CONTINUA:

Tiene un papel muy importante en el desarrollo de la fidelidad a una entidad. En nuestro país todavía no nos hemos quitado de la necesidad de hacer formación por justificar ayudas y subvenciones, se sigue viviendo la formación como algo obligado. Incluso se

⁹⁵ ALLES Martha Alicia, “**Comportamiento Organizacional**” como lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. GRANICA, Buenos Aires – Mexico - Santiago- Montevideo. Pág. 77

hacen formaciones sin tener en cuenta las necesidades de la empresa, esto es algo bastante penoso que consigue desmotivar del todo al trabajador. Una empresa que quiera fidelizar a sus trabajadores debe realizar cursos de formación de acuerdo a las necesidades de crecimiento y dentro de los planes de carrera de sus trabajadores.⁹⁶

ESTADÍSTICAS DE LA FIDELIZACIÓN:

Un treinta por ciento de las salidas de trabajadores se deben a causas exteriores a la empresa, por ejemplo razones familiares. Es decir, en un 70% de los casos es la propia empresa la responsable de que sus trabajadores se marchen.

FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS O EMPLEADOS:

Las empresas, en un mercado tan competitivo como el actual, no pueden permitirse el lujo de perder a los mejores empleados. Atraer y retener a los trabajadores más eficaces y rentables, supondrá una verdadera inversión de futuro. Las empresas que realmente tratan a los empleados, como los activos más importantes que poseen, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.

Los empleados o clientes internos son una herramienta de marketing importante, porque se ocupan de las relaciones entre la empresa y sus clientes, y son el reflejo de los valores de la empresa en el exterior, ya que de los trabajadores depende en gran medida el grado de fidelización de los clientes.⁹⁷

Las buenas relaciones con los empleados, se refleja en la armonía interna de la empresa, altos niveles de producción y calidad de trabajo, para el trabajador significa buen salario

⁹⁶ NEWSTRON J. Davis, K. y: “**Comportamiento Humano en el trabajo**”, Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill. México, 1991 Pág. 156

⁹⁷ ALLES Martha Alicia, “**Comportamiento Organizacional**” como lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. GRANICA, Buenos Aires – Mexico - Santiago- Montevideo. Pág.246

y beneficios, trato correcto; al respecto de esto preguntamos: ¿En el Ecuador cuantas empresas tendrán esta característica?; abría que hacer la respectiva investigación. ⁹⁸

FIDELIDAD – PREMIADA:

Frederick Reichheld afirma que, "Sin unos empleados leales es imposible mantener una base de clientes leales".⁹⁹

SENTIDO DE PERTENENCIA:

Existe un grado de disposición que toda persona tiene para seguir la lógica de convivencia o sentido común, mientras más segura se sienta esa persona dentro de un grupo, más elevado será su sentimiento comunitario y por lo tanto la persona estará más dispuesta a seguir normas. El sentido de pertenencia no es más que la seguridad que la persona obtiene cuando se siente que ocupa un lugar dentro de un grupo; esto llevara a la misma a buscar conductas que permitan ocupar un sitio¹⁰⁰.

IDENTIFICACIÓN:

Hace referencia según Sigmund Freud, y dentro del contexto psicoanalítico, a un proceso psicológico mediante el cual un sujeto asimila un aspecto, una propiedad, un

⁹⁸ ALLES Martha Alicia, “**Comportamiento Organizacional**” como lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. GRANICA, Buenos Aires – Mexico - Santiago- Montevideo.Pág.245

⁹⁹ CASTILLO Prieto, D. (1993): “**Planificación de la comunicación institucional**”. San Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Mimeo. Pág.129

¹⁰⁰ CASTILLO Prieto, D. (1993): “**Planificación de la comunicación institucional**”. San Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Mimeo. Pág.132

atributo de otro y se transforma, total o parcialmente, sobre el modelo de éste. La personalidad se constituye y se diferencia mediante una serie de identificaciones.¹⁰¹

IDENTIFICACIÓN: (PSICOLOGÍA)

En psicología, la palabra identificación proviene de la raíz identi ("identidad"). El término se refiere a la conducta, habilidades, creencias e historia del individuo en una imagen consistente de sí mismo. La identidad es una búsqueda de toda la vida, la cual se enfoca durante la adolescencia y puede repetirse durante la edad adulta. Erik Erikson enfatiza que este esfuerzo por encontrar un sentido de sí mismo y del mundo es un proceso sano y vital que contribuye a la fuerza del ego del adulto. Los conflictos que involucran el proceso sirven para estimular el crecimiento y el desarrollo. Así, para alcanzar un buen nivel de autoestima se debe, antes que nada, descubrir la propia identidad.¹⁰²

1.31. FILOSOFÍA EMPRESARIAL: CULTURA, IDENTIDAD, IMAGEN, VALORES CORPORATIVOS

La filosofía empresarial es esencial para construir un modelo de comunicación para lograr una fidelidad de los trabajadores hacia la empresa ya que aquí se encuentra todo lo que es y representa la empresa. La filosofía empresarial comprende de 4 elementos importantes que son:

¹⁰¹ LAPLANCHE, Jean & Pontalis, Jean-Bertrand (1996), "**Diccionario de Psicoanálisis**", traducción Fernando Gimeno Cervantes. Barcelona: Editorial Paidós. ISBN 9788449302565. Pág. 184

¹⁰² GRUNIG, J., HUNT, T., **Dirección de Relaciones Públicas**, Gestión 2000, Barcelona, 2000. Pág. 89

1.31.1. CULTURA CORPORATIVA:

Todas las sociedades poseemos cultura propia, en algunos casos una cultura buena y cultura mala como por ejemplo en el Ecuador atribuimos a la hora ecuatoriana que como país es parte de nuestra cultura pero esto no quiere decir que sea beneficioso ya que no somos puntuales. Así también toda empresa tiene su propia cultura y es el recurso humano el que genera la cultura de una organización, líderes y colaboradores. A continuación una definición de cultura corporativa. Es el conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias compartidas de una empresa. Por mucho tiempo las Gerencias han brindado gran énfasis en el "Lado Formal de la Organización", y el "Lado Informal de la Organización". En un iceberg, apenas sobre la superficie se divisa el 10% de la masa total¹⁰³. En la empresa existe el llamado "Efecto Iceberg" que analiza los 2 aspectos: "lo formal" y "lo informal de la organización", ponderando a cada uno de ellos. El 30% de la empresa, está compuesto por lo "Formal", lado en el cual se hallan: Misión, Visión, Objetivos, y a la Planificación Estratégica en sí misma; mientras que el 70% corresponde a lo "Informal" en el cual se incluye a los Deseos, Anhelos, Creencias, Pensamientos de los colaboradores, así como la Admiración hacia los líderes, entre otros factores que comprenden la Cultura Organizacional o Cultura Corporativa¹⁰⁴. Para comprender mejor presento un cuadro del efecto del iceberg:

El tema de la Cultura Organizacional en muchas empresas ha pasado desapercibido, sin embargo su relevancia es sustancial. En el Ecuador pocas son las empresas que le dan su debida importancia a la cultura de su empresa, en nuestra investigación lo vemos muy

¹⁰³ CHAVES, Norberto.: "**La imagen corporativa**". Gustavo Gili, Barcelona 1998.Pág. 180- 20

¹⁰⁴ CATHERINE, Fishell. 2000 "**Rediseño de la imagen corporativa**". Barcelona: Gustavo Pili 19

importante ya que de la cultura se puede impartir hábitos, costumbres, actitudes, creencias, valores que beneficien a la empresa y al trabajador¹⁰⁵.

1.3.1.2. IDENTIDAD CORPORATIVA:

La identidad que la empresa tiene es muy importante ya que es la que imparte a sus distintos públicos, en este caso empezaremos desde adentro, su público interno, si los trabajadores no ven bien a su empresa difícilmente los públicos externos podrán ver bien a la empresa por ello es de suma importancia tener una identidad corporativa sólida y bien posicionada primero en los trabajadores para así poder impartir hacia fuera, haciendo que el trabajador se sienta orgulloso de trabajar en su empresa y poder apoyar a la fidelización de los mismos¹⁰⁶. Como dice, PAUL CAPRIOTTI Una aproximación conceptual a la problemática de la imagen y la identidad institucional. La sociedad mediática en que nos toca vivir ha puesto de manifiesto y ha otorgado relevancia a la manera en que las organizaciones se comunican, tanto con su entorno como en su interior. Así, las palabras identidad e imagen se han asociado a la noción de organización, dando lugar a conceptos tales como imagen institucional e identidad organizacional. Paradójicamente, tratándose de comunicación estos significantes asumen diferentes significados, dependiendo de quien los emplee. Entonces, el sentido del presente trabajo es explicar algunas conceptualizaciones teóricas acerca de los dos conceptos que, a nuestro criterio, serían fundamentales dentro del ámbito de la

¹⁰⁵ CHAVES, Norberto.: "**La imagen corporativa**". Gustavo Gili, Barcelona 1998. Pág. 180- 205

¹⁰⁶ CHAVES, Norberto.: "**La imagen corporativa**". Gustavo Gili, Barcelona 1998. Pág. 180- 205

comunicación en las organizaciones. Ellos son: imagen institucional e identidad organizacional.¹⁰⁷

1.3.1.2. IMAGEN CORPORATIVA:

Muchas empresas no ven la necesidad de la imagen de su empresa, y están sumamente errados ya que la imagen es lo primero que se observa es la parte mas notoria de la empresa donde se distingue de las de mas. La imagen corporativa es la manera por la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, hará que la imagen sea correctamente transmitida, al auditorio deseado. La construcción de una imagen conlleva una optimización de recursos, dado que tanto los envases, como la publicidad. Los uniformes, el mobiliario y la papelería, son elementos necesarios de todos modos para el funcionamiento de una empresa. Al transformarlos a su vez en agentes de comunicación, se rentabilizan al máximo las inversiones obligadas¹⁰⁸.

¹⁰⁷ CAPRIOTTI, Paul " **Planificación estratégica de la imagen corporativa**". Ariel, Barcelona 1999.Pág. 187

¹⁰⁸ VILLAFANE, J.: "**Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas**". Pirámide, Madrid, 1993.Pág. 79

CAPÍTULO II

2.-MARCO DE REFERENCIA

2.1. RESEÑA HISTÓRICA:

INDUTEXMA en sus inicios se creó como un negocio familiar el cual se dedicaba a la comercialización de hilo acrílico (orlón), para luego ir incursionando en la elaboración de tela de punto. A través de los años se ha ido incrementando y actualizando la maquinaria, con el fin de elaborar variedad de telas, de acuerdo a las exigencias del mercado local y el mercado externo. Esto incluyo la ampliación tanto de la distribución de los productos como de la estructura física de la empresa.

En la actualidad se cuenta con una estructura orgánica adecuada, la misma que tiene como responsabilidad diseñar y ejecutar políticas y procedimientos acordes con los planes estratégicos de la empresa.

2.2. VALORES DE LA EMPRESA:

- Calidad en el trabajo
- Trabajo en equipo
- Respeto mutuo
- Compromiso en el trabajo
- Ética profesional
- Innovación
- Responsabilidad

2.3. MISIÓN CORPORATIVA:

“Buscar la satisfacción del cliente elaborando y distribuyendo productos textiles de alta calidad optimizando los recursos existentes, manteniendo un compromiso de bienestar con colaboradores, proveedores y sociedad”

2.4. VISIÓN CORPORATIVA:

“Ser líderes en la industria textil a nivel nacional y de América del Sur”

MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Garantizar la captación, el desarrollo, la estabilidad y permanencia de empleados idóneos para las distintas áreas de la empresa

VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Captar y retener el personal altamente calificado a través de un excelente programa de motivación de Recursos Humanos.

2.5. ESTRATEGIAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Calidad del personal
- Adiestramiento continuo
- Comunicación organizacional efectiva
- Gestión moderna de Recursos Humanos

2.6. ÁREAS CRÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

- Reclutamiento
- Selección
- Desarrollo del Personal
- Sistemas y Programas de Administración
- Clima Organizacional

2.7. POSIBLES PREMISAS DE LA EMPRESA INDUTEXMA:

- 1) La situación económica del país afecta el ambiente laboral y las condiciones de trabajo de los empleados, si la empresa no toma cartas en el asunto.
- 2) Si la empresa no se prepara para los cambios que se vienen observando a nivel mundial desaparecerá, de no contar con un personal que se adapte al entorno, tanto interno como externo.
- 3) La empresa debe estar a la vanguardia en cuanto a los avances tecnológicos, para poder competir con sus rivales.

4) La empresa debe acoplar su producción a la demanda del mercado para servir de manera eficaz a los consumidores.

2.8. OBJETO DE INVESTIGACIÓN:

La falta de fidelización del personal interno con las empresas es un problema en nuestro país y por ello el objeto de investigación es el clima laboral inadecuado que existe. El personal interno de Indutexma, desde el personal de limpieza hasta el personal de gerencia son objeto de estudio, así podemos analizar de mejor manera como está el ambiente interno en la empresa, conocer cuáles son las necesidades, inquietudes, aspiraciones que el personal espera de la empresa. En el contexto laboral poder saber cómo es la comunicación, como se maneja la comunicación si es vertical u horizontal, si internamente existe algún ruido comunicacional entre otros factores que inciden en que la comunicación no sea optima.

En el contexto social como el trabajador se encuentra, que piensa, como cree que la empresa está actuando, si se desarrolla un balance social interno, si la empresa se preocupa de la realización de sus actividades tanto dentro como fuera de la organización, saber si está cumpliendo un rol social adecuado.

En el ámbito cultural si la empresa tiene acción sobre ellas, por ejemplo en la ciudad de Otavalo donde está ubicada la empresa existe la cultura indígena la cual es muy arraigada a sus costumbres, creencias y tradiciones, entre otras, como la empresa actúa en estos acontecimientos.

En el contexto tecnológico Indutexma cuenta con maquinaria de tejido tanto en punto como en plano, tintura y acabados textiles de la más alta tecnología, para así garantizar un producto final que cumpla con las exigencias de sus clientes. Se cuenta con una moderna planta de tejido circular que permite ofrecer una gran variedad de productos.

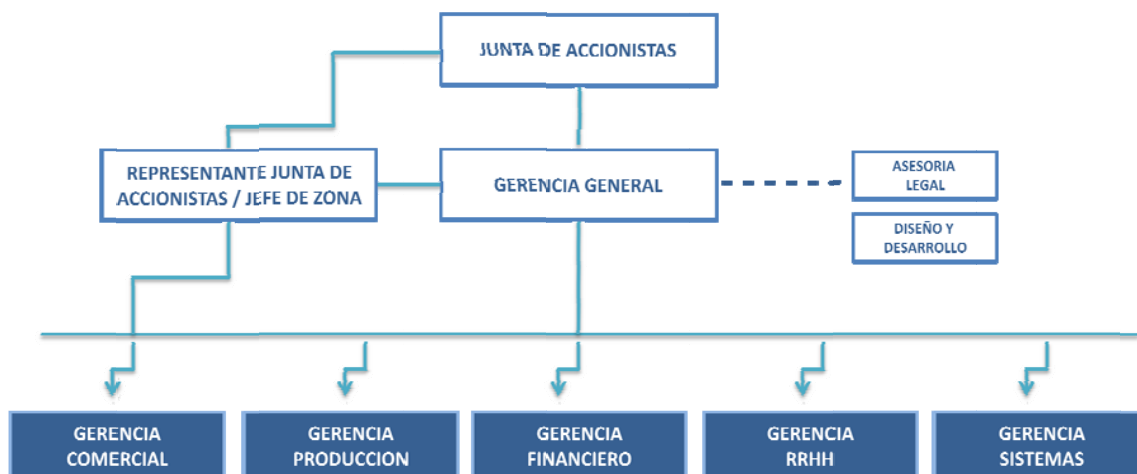
2.9. SUJETO DE INVESTIGACIÓN:

El sujeto de investigación constituye todo el personal interno de la empresa, en especial los trabajadores de Indutexma, cuenta con 160 empleados, la mayor parte obreros y operarios de las maquinas ya que la empresa es productora de hilos y telas en la ciudad de Otavalo, Indutexma Textiles, es una empresa ecuatoriana creada hace mas de 40 años, durante los cuales ha mantenido un crecimiento constante sobre la base de atender la satisfacción de los clientes, con la elaboración de productos de calidad. Indutexma, en la actualidad es una de las principales industrias textiles del país, contando con maquinaria, personal y procesos, capaces de competir con eficiencia y calidad en el mercado.

En la empresa tienen al personal como uno de las principales preocupaciones, pues son el motor que mueve a la empresa, por ello cuentan con gente capacitada capaz de aportar todo su talento a la fabricación de cada uno de sus productos. Los servicios que cuentan son acabados textiles en percha, tundidora, tintorería, compactado. En cuanto a la opinión pública es favorable ya que muchas personas de la ciudad de Otavalo están contentas con la existencia y el crecimiento de esta empresa ya que brinda trabajo a mucha gente del sector.

A continuación presentamos el organigrama de la empresa, para conocer como está estructurado internamente:

ORGANIGRAMA INDUTEXMA



A continuación se describe cada estructura de la empresa:

Junta de accionistas: Son los que toman las decisiones de la empresa, es la parte más alta de la compañía en el aspecto jerárquico.

Gerencia general: Es la cabeza institucional conformada por el referente de la familia Moreno (Wilson Román Moreno) quien conduce al desarrollo y diseño de la empresa Indutexma. En esta área se cuenta con la asesoría legal correspondiente.

Representante de la junta de accionistas: es la persona encargada del delego de las distintas gerencias que a continuación las describimos.

Gerencia Comercial: es la encargada de la distribución del producto en el cual consta todo el personal de ventas.

Gerencia de Producción: es la encargada de todo el proceso productivo de la empresa, esta área es la más grande en cuanto a personal interno ya que esta la mayoría de los trabajadores de la empresa.

Gerencia Financiera: es el encargado de todas las finanzas de la empresa cuenta con empleados especialistas en el área que son el auditor y el contador.

Gerencia de Recursos Humanos: es la encargada de la comunicación y del personal de la empresa a cargo del Psicólogo Industrial Ángel Montoya.

Gerencia de Sistemas: encargado de todo lo referente a la maquinaria, computadoras y su funcionamiento utilizado en la empresa.

2.10. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO (FODA)

FORTALEZAS:

- Liderazgo Confiable
- Mejora Continua
- Apoyo de la Alta Gerencia
- Tecnología Avanzada

OPORTUNIDADES:

- Capacidad de realizar capacitación con instructores internos para entrenar al personal.
- Posibilidad de automatizar e integrar todos los sistemas
- El acceso de los sistemas modernos y tecnológicos de administración.
- Procesos de quiebra de otras empresas.
- Fenómeno de la globalización.

DEBILIDADES:

- Falta de manual de funciones
- Falta de capacitación

- Falta mejorar ambiente de trabajo (físico)
- No cumplimiento de acuerdo en valoración de puestos
- No pago oportuno de salarios
- Demora en la entrega de implemento de seguridad y trabajo.

AMENAZAS:

- Pérdida de empleados valiosos por contraofertas.
- Inconformidad por nivel de sueldos.
- Falta de coordinación entre las áreas

COMPETENCIA:

En la provincia de Imbabura se ha caracterizado por la producción y el desarrollo de su gente mediante las empresas textiles, como es el caso de Otavalo, pequeñas y grandes industrias han forjado el crecimiento del mercado en el Ecuador y el mundo. Existen muchas empresas productoras de hilos y telas, la principal competencia de la fabrica textil “Indutexma” es la fabrica “Pinto” ya que cumple con la elaboración de tela e hilos se encuentra en el mismo sector industrial y ofrece el mismo producto que empresa a investigar. Pinto al igual que Indutexma ha ido creciendo en el mercado de producción de hilos y telas, lo que vuelve altamente competitivo a estas empresas y por ello no hay que descuidarse en la comunicación y en los procesos de acción que la empresa tenga con sus empleados.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN:

PROPOSITO DE INVESTIGACIÓN

- Nuestro propósito en este capítulo es conocer a través de la investigación en la compañía el clima interno para descubrir las actitudes, las reacciones, la relación laboral con los empleadores como aspecto de interés porque es la base de la cooperación y la motivación del personal.
- Requiere un proceso positivo y continuo de plan de acción por parte de los empleados sujeto de evaluación permanente.
- Conocer en fuentes primarias los recursos humanos, técnicos, capacidad tecnológica, y de mercado, observar el trabajo de los empleados y trabajadores, conocer cómo operan los departamentos e instalaciones.

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. ESTUDIO EXPLORATORIO:

Este estudio constituye el nivel inferior de la investigación y esta orientada a poner al investigador en contacto con la realidad¹⁰⁹, Lo exploratorio permitió introducirnos en el conocimiento real de lo que es la empresa Indutexma de Otavalo y cómo funciona; fue el objeto de nuestra investigación, el primer contacto con el trabajo de campo realizado, dio una realidad de la empresa, la comunicación, su personal, el clima laboral y otros aspectos, todo resultó útil para el desarrollo de nuestro tema propuesto en la tesis.

Se conoció en fuentes primarias recursos técnicos, humanos, restricciones, capacidad tecnológica y de mercado, encuesta, observación de instalaciones

En fuentes secundarias, datos de la opinión ciudadana que consideran a la empresa como importante fuente generadora de trabajo.

- 1) En la investigación en la empresa Indutexma, seleccionamos la división administrativa, nos entrevistamos con el Gerente Ricardo Moreno, nos explicó la marcha de la compañía, los diferentes departamentos de producción y ventas, la calidad del producto elaborado.
- 2) Luego contactamos con el Jefe de Recursos Humanos, Psicólogo Industrial Ángelo Montoya, recorrimos las instalaciones de la empresa, conocimos las

¹⁰⁹ ACHIG Lucas “**Metodología del Investigación Científica**”. Colección L.N.S edición Don Bosco 1988. Pág. 22

actividades de cada división, luego nos explicó el organigrama de la empresa (señalado en el capítulo II), contestó muchas preguntas referente a sistemas de comunicación en la empresa, responsabilidad social y ambiente laboral.

- 3) Con los trabajadores, mediante 2 tipos de encuesta de clima interno y de cultura corporativa, obtuvimos la respuestas de 140 personas entre empleados y obreros de la empresa de un total de 160 que conforman el universo total, nos permitió observar y conocer ampliamente lo que sucede al interior de la empresa con su personal, la necesidad de un sistema de comunicación empleador – trabajadores; que favorezca a un mejor clima laboral y el conocimiento de la empresa. El respectivo anexo al final de la tesis, indica el formulario utilizado.

El tipo de estudio exploratorio, con el fin de observar e investigar el nivel de satisfacción y de identificación que el personal tiene hacia su empresa. Esto es búsqueda de referencias y datos de acercamiento a la realidad de la empresa Indutexma, objeto de nuestro estudio, nos permite familiarizarse con parte de lo existente dentro del campo investigado. Se ha realizado la revisión documental de la empresa y el contacto con la realidad de labor de sus ejecutivos y trabajadores.

3.1.2. ESTUDIO DESCRIPTIVO:

Se utilizó este método, porque no fue simple observación, también se recibió explicación durante el recorrido por las instalaciones, referencias, datos, proporcionados por los empleados y trabajadores, procesos productivos, aspiraciones empresariales, laborales, todo en descripción, que permitió conocer mucho de la realidad de la compañía¹¹⁰.

¹¹⁰GUTIÉRREZ Abraham M. (1984). “Métodos y Técnicas de Investigación”. Editorial Época Quito. Pág. 87

Luego de la exploración, fijamos el marco referencial del problema de comunicación de la empresa, determinamos algunos aspectos:

- a) La gerencia al parecer desconocía varios aspectos de la marcha administrativa, se mostraba inseguro de contestar muchas preguntas, quizá también no quiso dar apertura a muchas interrogantes, nos mostró así muchos vacíos en el interés exploratorio que realizamos.
- b) En Recursos Humanos hubo mayor apertura, nos indicó el organigrama de la empresa claramente, el sistema de comunicación de la compañía, que lo consideramos muy limitado, la responsabilidad social interna y externa, pero quedó la idea que buena parte no se pone en práctica.
- c) Con los trabajadores se notó en las respuestas, un malestar no demostrado con los superiores; en cuanto a la falta de suficiente comunicación, órdenes de arriba hacia abajo, a veces escritas o en ocasiones verbales que tienen sentido autoritario, deben cumplirse, sin medir cualquier reacción de los trabajadores. Hay relativa falta de estímulo en su trabajo, capacitación, en general se olvida del recurso humano.

Luego de partir del nivel exploratorio, y haber construido un problema de falta de identificación del personal con la empresa Indutexma, utilizamos el tipo de estudio descriptivo que permite investigar el funcionamiento de la empresa, comportamiento de los ejecutivos, el nivel de identificación que el trabajador puede tener hacia su empresa

y las falencias comunicacionales que existen para así poder conocer cuáles son y como poder mejorar la comunicación interna. Todo nos facilita organizar el conjunto de operaciones básicas para llevar adelante nuestro trabajo de investigación. Cómo ve el trabajador a su empresa, el compromiso que tiene hacia la misma, obtenidos por el universo de investigación, el mismo que permita alcanzar un nivel de conocimiento óptimo que fundamente el modelo de comunicación interna.

3.2. ESTUDIO OBSERVACIONAL:

Este estudio tiene la finalidad fundamental de examinar en profundidad las características internas de la empresa que se estudia¹¹¹. Este estudio permitió palpar la realidad de la empresa, el contacto con la gente, obtener directamente las referencias, los datos recopilados, la observación de cómo operan las instalaciones, el ambiente de trabajo, son aspectos reales y significativos, con datos que nos ayudaron a responder muchas interrogantes de nuestro trabajo, acontecimientos del momento uso de los datos recogidos y observados, para el mejor proceso de la investigación realizada

Este tipo de estudio nos ayudó a mejorar el nivel de conocimiento adquirido mediante la observación personal en la empresa, como el trabajador actúa en el medio de trabajo cotidiano. Usamos la observación documental que nos proporcionó gentilmente la empresa “Indutexma” el resultado de la encuesta a directivos y trabajadores, la medición de sus actitudes. Así palpamos hechos y realidades de una empresa, cuyos aciertos y limitaciones pueden ser generalizados a la mayoría de empresas del país.

¹¹¹ GUTIÉRREZ Abraham M. (1984). “**Métodos y Técnicas de Investigación**”. Editorial Época Quito. Pág. 89

- a) Contactamos con el psicólogo industrial de la empresa, Ángel Montoya quien nos explicó sobre el manejo de la comunicación y el clima laboral en la empresa.
- b) El personal es informado escasamente mediante carteleras, comunicaciones escritas, verbales, no existe otra forma de comunicación.
- c) Constatamos como es la relación de los directivos con los empleados y trabajadores, existe el inconveniente que el área administrativa de la empresa funciona en otro local, alejado del área industrial, justifica la necesidad de mayor comunicación, que no existe.
- d) En el recorrido por la empresa se observó que los trabajadores tienen un clima laboral muy rígido, muestra clara de la falta de relación entre empleadores y el sector laboral.
- e) También se observó que cada trabajador cumple con su labor y no va más allá de tener una conversación ligera con sus compañeros o jefes.
- f) Una entrevista con el gerente de la empresa Ricardo Moreno, accedió a contestarme algunas inquietudes, referente como y quien es el responsable de la comunicación en la empresa, quien me manifestó que el psicólogo industrial Ángel Montoya es el encargado de toda el área de comunicación de la organización, aunque en realidad desempeña la función de Jefe de Recursos Humanos.
- g) Una charla breve con un trabajador del área industrial en la empresa, quien supo manifestar que la comunicación es muy limitada, desconocen lo que hace la empresa, cada quien solo labora su tarea.

3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN:

El método ayudó a utilizar los medios disponibles, para el conocimiento de la realidad operacional de la empresa Indutexma, fue la guía de aproximación, el contacto con el medio.

La investigación, por su parte fue el procedimiento sistemático que utilizamos para descubrir e interpretar hechos, relaciones comunicacionales empleador-trabajadores, clima laboral, conocer la realidad de la empresa, según aspectos que interesan a nuestro estudio; así la investigación fue una búsqueda de situaciones y hechos, para descubrir lo que deseamos, según planteamientos del tema en estudio.

3.3.1. MÉTODO INDUCTIVO:

Este método consiste, en términos generales, en partir de hechos particulares para llevar a la formulación de leyes generales relativas a los hechos observados¹¹².

Mediante el método inductivo, realizamos un análisis ordenado, razonable, directo y lógico del problema planteado, para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como validos, para así llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general, definidas en un plan concreto y aplicable en el capítulo quinto. Nos basamos en el análisis de los diversos casos encontrados en nuestro estudio, en la empresa investigada.

Lo anotado lo resumimos así:

¹¹² ACHIG Lucas “**Metodología del Investigación Científica**”. Colección L.N.S edición Don Bosco 1988. Pág. 19

- 1) La falta de suficiente comunicación, impide verificar la reacción del personal, ante ciertas disposiciones, crea malestar que no trasciende, pero puede en cualquier momento provocar crisis laboral.
- 2) No se da apertura a la comunicación, se ignora el sentir del personal ante ciertos aspectos de interés a la empresa, esto crea situaciones de ambiente tenso, que no se lo aprecia en su magnitud, se cree que todo está bien, por parte de directivos.
- 3) No hay interés por el personal, esto ocasiona que cada quien cumpla su tarea, pero no siente ningún grado de fidelización o identificación con la empresa, lo que tarde o temprano, trae complicaciones.

3.3.2. MÉTODO DEDUCTIVO:

Este método consiste en partir de una teoría general para explicar hechos o fenómenos particulares¹¹³.

Para efecto de este método se estudiaron aisladamente cada uno de los elementos obtenidos en la investigación de campo, en la empresa Indutexma

Analizado todo en conjunto, se obtuvieron conclusiones de lo investigado, mediante un análisis ordenado de los mencionados elementos

Se aplicó este método porque nos permitió resumir el contenido de lo analizado, señalar vacíos de procedimientos, añadir hechos adicionales, condicionados siempre a nuestro trabajo, en definitiva lo deductivo que hicimos, fue una conclusión del conocimiento del estudio realizado.

La utilización de este método, nos permitió analizar y evaluar la forma de aplicar la observación directa, con el fin de encontrar el problema o la falta de preocupación de

¹¹³ ACHIG Lucas “Metodología del Investigación Científica”. Colección L.N.S edición Don Bosco 1988. Pág. 19

los directivos hacia sus trabajadores, la debida solución viable. Este método se utilizó para conclusiones generales, explicaciones particulares, iniciando con el análisis de posibles problemas internos, la realización del diagnóstico, el diseño de los instrumentos de la investigación, su aplicación, análisis, ponderación, que permita visualizar la magnitud de algún problema, y las posibles vías de solución y el cambio de comportamiento interno.

Son consecuencias que nos ayudan a captar la realidad de lo investigado:

- a) Por falta de suficiente comunicación, poco es el conocimiento que tiene el personal de la compañía en que labora, su visión futurista, tampoco pone interés en identificarse con ella, solo se concreta a su tarea, recibir el salario, esto es perjudicial al desarrollo de la empresa, que siempre obligadamente debe crecer.
- b) Descuida al elemento humano que forja la empresa, poco se preocupa de incentivos, de capacitación, de comunicación, reuniones, consideramos que así cada quien en su puesto, obligado a producir, pero nadie hace algo por él, que también ayuda con su trabajo a desarrollar la empresa.
- c) No hay comunicación para que el personal conozca mayormente como marcha la empresa, sepa los planes productivos, hacia donde quiere ir la compañía.

3.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DEL ESTUDIO:

Se aplicaron las siguientes técnicas:

Se escogió la encuesta para la investigación por varias razones;

- a) Nos permitió contacto con amplia muestra representativa del personal
- b) Facilitó la recopilación de datos
- c) Las respuestas permitieron darnos cuenta de la realidad del tema propuesto acerca de la comunicación en la empresa Indutexma.

- d) Dado que es conveniente considerar la validez y confiabilidad en las respuestas, y por lo tanto se tuvo cuidado que las preguntas de la encuesta, cubran una gama representativa de opiniones de diversos sectores de la empresa, nos permitió obtener la información que buscábamos, en forma cierta y significativa, para nuestro trabajo de investigación.

3.4.1. ENCUESTA:

Consideramos que no fue muy fácil elaborar las preguntas de la encuesta, porque debimos investigar a personal altamente heterogéneo de la empresa, nos obligó a revisar y analizar varias veces el cuestionario, dentro de una perspectiva macro y microlaboral, que nos permita determinar realidad de problemas, condiciones laborales y del empleador, la comunicación existente, como componentes de un todo a investigarse¹¹⁴.

Tuvimos cuidado en:

- a) Formular preguntas de fácil entendimiento, que no sean mal interpretadas.
- b) Facilitar una respuesta verosímil, que sea fácilmente contrastable para nosotros.
- c) Derivar muchas consecuencias de ellas, útiles para nuestro trabajo.
- d) Obtener datos complementarios.
- e) Analizar e interpretar fácilmente las respuestas, para obtener nuestras conclusiones.

Se utilizaron dos tipos de encuesta:

¹¹⁴ ACHIG Lucas “Metodología del Investigación Científica”. Colección L.N.S edición Don Bosco 1988. Pág. 116

- 1) **Evaluación de la cultura corporativa** para conocer el nivel de información que el trabajador tiene en su empresa., coincide con lo que hemos señalado anteriormente, desconocen lo que es su empresa corporativamente, jamás han sido comunicadas de actividades y marcha de la empresa
- 2) **Evaluación de clima interno** para conocer el ambiente interno en el cual los trabajadores laboran diariamente, conocer si los trabajadores se sienten parte de la empresa donde laboran y sus necesidades. Nuestro trabajo lo realizamos con un formulario de encuesta previamente elaborado, entrevistadas 140 personas de un universo de 160 que laboran en la empresa investigada.

La facilidad de las preguntas, hizo que no tengamos dificultad, para que los encuestados contesten sin problemas las preguntas, que al momento de la tabulación nos ayuda a nuestra investigación. Consideramos que hubo apreciación real de cada persona en las respuestas

Al referirnos al cuestionario, pusimos énfasis que nos ayude en la investigación.

- a) El cuestionario de la encuesta fue elaborado para una recopilación de datos estandarizada, que permite recibir de los encuestados su criterio sobre el sistema de comunicación en la empresa investigada.
- b) Nos permitió captar de manera significativa, diríamos con aceptable exactitud, un criterio generalizado sobre el tema de nuestra investigación
- c) La confiabilidad del cuestionario nos facilita recolectar respuestas que tabuladas, nos da idea clara de lo que sucede en la empresa, acerca de nuestra investigación.
- d) Las preguntas fueron simples, nos permitieron averiguar fácilmente la opinión sobre comunicación.

e) Nos permitió comparar las diversas respuestas y hacernos opinión de lo que sucede en la empresa, acerca del tema investigado.

f) El cuestionario no fue muy largo, tampoco muy corto, pero fue buena base para la investigación.

3.4.2. ENTREVISTA:

Nos dio una guía directa, como se piensa y opina entre el personal que labora en la empresa Indutexma; definir su actitud sobre comunicación y otros aspectos laborales, conocer problemas, nos reveló que sucede en la empresa en el momento de la entrevista, para nosotros nos ayudó a establecer un diagnóstico de la situación existente.

PERTINENCIA DE LA ENTREVISTA:

Pensamos que según las respuestas, llegamos a algo que estaba contenido en la mente de los entrevistados, como oculto y silencioso, nadie expresaba su sentir sobre tal o cual problema que sentía.

Fue la oportunidad de romper el silencio, a través de las respuestas, señalar problemas específicos, guardados hasta ese momento en el trasfondo de cada entrevistado, conocer sus valores, intereses y aspiraciones laborales, que pensamos, son ideales desconocidos, tal vez incomprensibles.

Por eso comprendemos que las preguntas de la entrevista deben cubrir una gama representativa de opinión, que nos garantice información necesaria para nuestro estudio, así lo hicimos, estamos convencidos que el procedimiento nos permitió obtener un panorama bastante preciso acerca de lo que piensa el personal de Indutexma, sobre comunicación y otros aspectos, creemos que nos dieron los resultados que buscábamos.

En la entrevista al psicólogo industrial Ángel Montoya, encargado de Recursos Humanos de la empresa. Le hicimos preguntas abiertas, con la finalidad de tener respuestas más amplias a nuestro interés sobre la comunicación en la empresa, esclarecer la relación comunicacional con el personal, no comentamos, pero si tratamos que en la conversación, el funcionario explique lo que nos interesaba saber de nuestra investigación, consideramos que si lo logramos.

El cuestionario fue de tipo informal, dejando de lado aspectos altamente técnicos, respondió preguntas elaboradas previamente en un formulario. Fue interesante que durante la entrevista se vertieron algunos comentarios que indican lo limitado de la comunicación entre los empleadores y trabajadores, igual aspectos de capacitación y relaciones humanas, cuyas estrategias deben analizarse, para hacer correctivos y obtener resultados deseados, para la mejor marcha de la empresa.

3.5. POBLACIÓN MUESTRA DEL ESTUDIO:

El universo estudiado, está conformado por el personal interno de la empresa INDUTEXMA, que es el público objetivo. La muestra investigada corresponde al siguiente número de participantes:

1. Esta conformado por 160 personas entre hombres y mujeres, en el cual se selecciono 140 personas que trabajan en la empresa, representantes de cada área productiva de la empresa, y de sus departamentos administrativos las 20 personas restantes son los dueños y accionistas de la familia Moreno y empleados q no estuvieron presentes en el momento de la encuesta. Se enfatizó en clima laboral y cultura corporativa.

3.5.1. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA LA ENCUESTA:

El universo estadístico comprende las unidades de investigación que van a permitir el tratamiento de las variables. En este caso las unidades pueden ser personas, grupos, instituciones, hogares, viviendas en nuestro caso una empresa. Todo depende de las características del objeto de investigación y del contenido de las variables. Incluso habrá casos donde no sea necesario delimitar el universo estadístico de la investigación, la muestra de población infinita consiste en investigar todas las unidades del universo, para lo cual bastará elaborar un listado completo de las mismas y realizar la investigación en cada una de ellas. Por lo cual se ha determinado utilizar la muestra para la población infinita, por lo cual se realizó la encuesta a todo el personal interno de la empresa Indutexma de la ciudad de Otavalo que cuenta con 150 personas entre empleados, administrativos y obreros.¹¹⁵

3.5.2. ANÁLISIS Y SÍNTESIS:

De los hechos investigados y explicados en los puntos anteriores, hicimos una descomposición de partes, que nos permita hacer un análisis de lo que ocurre en la empresa; luego reunimos las partes y con esto realizamos la síntesis.

- 1) Consideramos que la parte administrativa requiere otro comportamiento comunicacional, que le permita mayor contacto con el personal de empleados y trabajadores, conocer sus puntos de vista en la parte de sus funciones, para rectificar o mejorar disposiciones, que ayuden al mejor desarrollo empresarial.
- 2) La misma parte administrativa solo se basa en los elementos existentes para mantener su buena imagen corporativa del momento, se descuida de pensar en el

¹¹⁵ ACHIG Lucas “**Metodología del Investigación Científica**”. Colección L.N.S edición Don Bosco 1988. Pág. (202 – 208)

futuro, cuando muchos cambios podrían alterar esta buena posición de la empresa.

- 3) En Recursos Humanos establecemos que el empleador no los considera como factor de progreso de la empresa, no hay incentivos, estímulos, capacitación, ascensos que son ocasionales, actualización de salarios, falta de comunicación, todo lo que incide en que el personal solo cumpla labores de rutina, sin que sienta mayor integración a la empresa.
- 4) En el sector laboral encontramos trabajadores de muchos años de servicio, que poco progresan a través del tiempo, no mantienen comunicación eficaz con su empleador, no han podido conformar su sindicato, por temor a retaliaciones, que lleven inclusive a despidos, poco son tomados en cuenta, en relación con las actividades de la empresa.
- 5) En síntesis, apreciamos deficiencias en la comunicación en la gerencia, debilidad en la organización de un sistema organizacional en Recursos Humanos, hace que la dependencia no pueda cumplir a cabalidad su tarea específica, por pasar por alto intereses del personal; en el sector laboral, considero que en apariencia no pasa nada y se trabaja con normalidad, pero se pudo auscultar que hay recelo de sacar a relucir sus inquietudes, por temor a retaliaciones; diría que no siempre se dice el verdadero sentir del trabajador.

3.6. CONCLUSIONES:

Finalmente, podemos inferir como resultado de la investigación, una serie de puntualizaciones que hacen referencia a los objetivos planteados y la idea a defender, en la que consideramos que el modelo de comunicación propuesto, ayudaría a conseguir elevar los niveles de fidelización de los públicos internos, es

decir, mayor compromiso, mejores niveles de adecuación, motivación, entrega y pertenencia:

- 1) De la investigación efectuada como sustento de la presente tesis, se puede establecer que la falta de fidelización del empleado hacia su empresa es notoria ya que muchos empleados no se sienten parte de la empresa. El cual es el principal problema de las empresas actuales.
- 2) No existe en la empresa un programa formal de comunicación tanto interna como externa, sin embargo, si la empresa considera el beneficio de la planificación de la comunicación, al implementar un plan adecuadamente diseñado ésta podría conocer lo que sus públicos piensan de ella y por tanto tomar acciones proactivas al respecto.
- 3) La falta de suficiente comunicación con el personal, le impide a la empresa la apreciación de problemas laborales, tampoco los empleados y trabajadores no están debidamente informados de lo que la compañía está haciendo en todo momento, de su visión de futuro, en tal circunstancia todos: directivos, empleados y trabajadores, se observa que solo cumplen su labor como rutina, sin mayor participación en la vida de la empresa.
- 4) No se considera que los trabajadores forjan el progreso de la empresa, y por esto es básico tenerlos presentes en sus necesidades en todos los planes y acciones de la compañía.
- 5) Los tableros de anuncios, las cartas, los periódicos o revistas para los empleados, reuniones con estos, y otros aspectos similares son muy escasos en la empresa, a pesar de ser valioso medio de comunicación en las relaciones laborales.
- 6) La comunicación con la comunidad también no debe pasar a segundo plano, a pesar de su importancia para desarrollar buenas relaciones sociales, la empresa debe sentirse parte integrante del conglomerado de su entorno, lo cual puede ayudar en

determinada circunstancia y sobre todo que la compañía adquiera liderazgo. Por ejemplo observamos que en las varias empresas de Otavalo, la compañía de cemento Selva alegre Lafargé es la única que se relaciona con la comunidad exitosamente.

- 7) No se analizan condiciones y actividades internas para conseguir un buen clima laboral en la empresa, que proporcionen condiciones de trabajo agradable escala de salario justo, reconocimiento a la fidelidad y logros alcanzados en la tarea del trabajador.
- 8) Es notorio que no existe una clara percepción del clima laboral en la empresa, por parte de los directivos, esto puede acarrear situaciones de malestar y crisis al interior de la compañía.

Para la empresa el bienestar laboral de sus empleados es importante, pero no se aplica ningún sistema comunicacional para mejorarlo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS:

4.1. ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LOS DATOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

ENCUESTA N° 1

EVALUACIÓN DE CULTURA CORPORATIVA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA “INDUTEXMA”

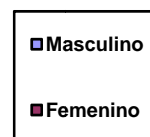
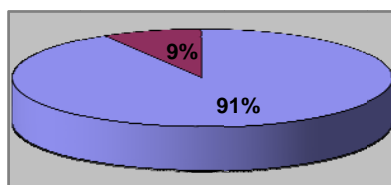
Con el propósito de registrar las actividades concernientes con el buen desenvolvimiento del trabajo y apoyar los procesos de mejoramiento, le solicitamos contestar las siguientes preguntas:

- Fecha: 15 de Julio del 2010
- Lugar: Planta industrial “INDUTEXMA”
- Público: Trabajadores de la empresa.

GRÁFICO 1

Sexo:

Masculino	128
Femenino	12



Fuente: "Indutexma"

Elaborado por: Wilson Carrillo

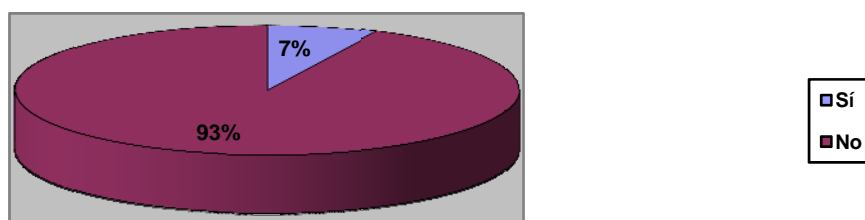
Interpretación

Es evidente que la mayor parte del personal interno de la fábrica textil son hombres con el 91% y con una minoría del 9% mujeres ya que la empresa produce hilos y telas y la mayor parte de la producción es trabajado pesado.

GRÁFICO 2

¿Conoce el año de constitución e inicio de actividades de la Compañía?

No	130
Sí	10



Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

Interpretación

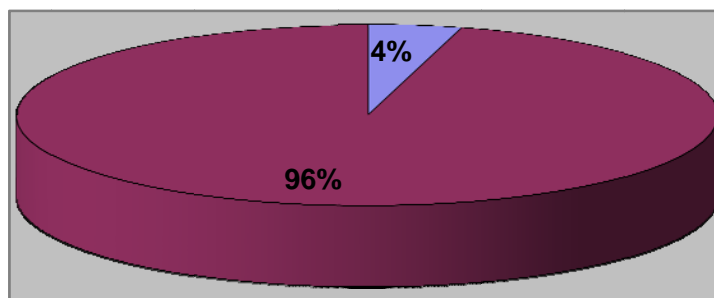
Es claro el desconocimiento de la fundación de la empresa con un 93% que desconoce y con un 7% que si sabe la fundación de la empresa en que trabaja

GRÁFICO 3

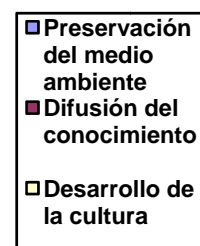
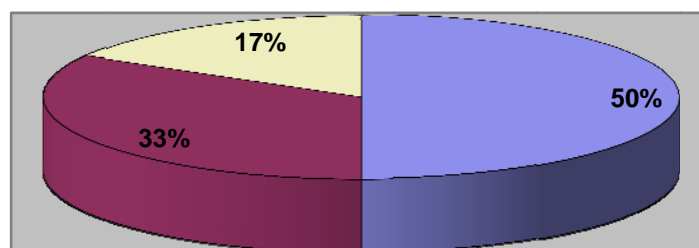
¿Sabe si su empresa desarrolla actividades en beneficio de la comunidad en general?

Si responde sí, señale que actividad.

No	134
Sí	6



Preservación del medio ambiente	3
Difusión del conocimiento	2
Desarrollo de la cultura	1



Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

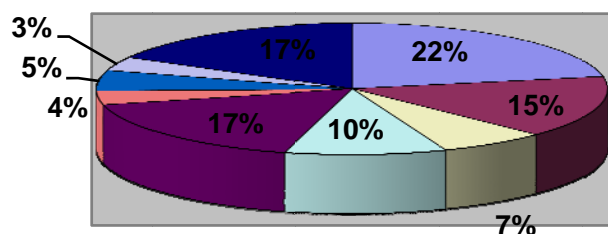
Interpretación

La mayor parte de los trabajadores desconoce que es lo que hace la empresa en beneficio de la comunidad con un 96% y un 4% que conoce las actividades 3 personas se inclinan por la preservación del medio ambiente dos por la difusión del conocimiento y una persona por el desarrollo de la cultura.

GRÁFICO 4

¿Cuáles son, a su juicio, los aspectos más fuertes y destacados que tiene su empresa? Señale tres de los más importantes, colocando una “X” en el casillero correspondiente;

Tecnología	130
Recursos humanos	90
Política financiera	40
Comercialización	60
Gerencia	100
Imagen	20
Catálogo de productos	30
Atención al cliente	20
Innovación	100



Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

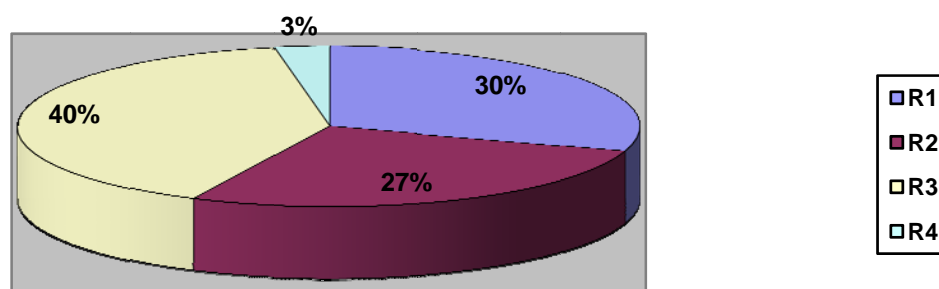
Interpretación

La fortaleza más importante en la empresa es la tecnología con un 22% de mención seguida de gerencia con el 17%, recursos humanos con el 15%, la innovación es notoria con el 17%, también es mencionada la comercialización con 10%, tiene un gran déficit en imagen que tiene 3% junto con atención al cliente, un catalogo de productos del 5%.

GRÁFICO 5

A su juicio, ¿hacia dónde se orienta su empresa con mayor énfasis?

1. Hacia el servicio al usuario (buenos controles de calidad, buen servicio posventa, rapidez, etc.) = 42
2. Hacia la acción (organización flexible, gestión y staff reducido, rapidez en la satisfacción de la demanda, etc.) = 38
3. Hacia la innovación (inversiones en Investigación y desarrollo, aplicación de nuevas tecnologías renovación del catálogo de productos) = 56
4. Hacia los recursos humanos (Bienestar de los trabajadores, preocupación de sus necesidades, capacitación permanente) = 4



Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

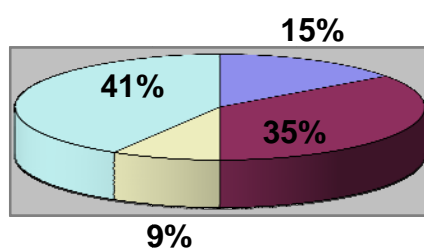
Interpretación

En la gráfica nos representa que con 30% el servicio hacia el usuario es bueno con altos controles de calidad, buen servicio post venta y rapidez. Mientras que con 27% está enfocado hacia la acción, gestión, rapidez en la satisfacción de la demanda. Con un 40% está enfocada hacia la innovación y un 3% muy preocupante hacia el recurso humano.

GRÁFICO 6

¿Le gustaría vestir de otra manera ha como lo hace cuando está en el trabajo?

Sí, me gustaría vestir de otra manera	21
Me gustaría cambiar algo	49
Me da igual	12
Está bien como visto en el trabajo	58



- Sí, me gustaría vestir de otra manera
- Me gustaría cambiar algo
- Me da igual
- Está bien como visto en el trabajo

Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

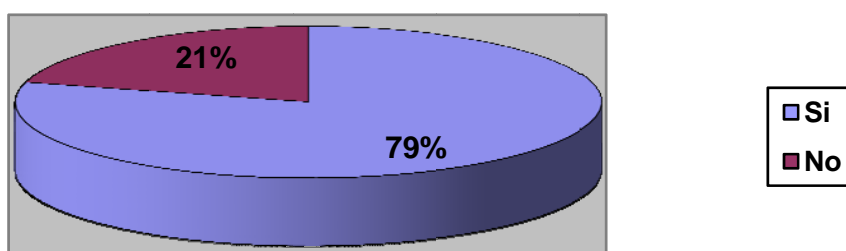
Interpretación

La mayoría del personal está conforme con la vestimenta en el trabajo con 41%, un considerable 35% le gustaría cambiar algo muy importante tomarlo en cuenta, el 15% afirma que si le gustaría vestir de otra manera y un 9% le da igual que no le importa vestir o verse distinto.

GRÁFICO 7

¿Sabe quiénes son los propietarios de su empresa?

No	37
Si	103



Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

Interpretación

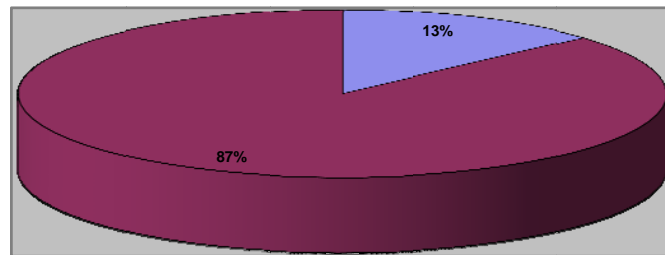
La gráfica nos muestra el alto nivel de conocimiento sobre los propietarios de su empresa con 60% y un considerable 40% de desconocimiento. Lo cual nos indica el grado de conocimiento que el trabajador posee del lugar donde trabaja, ya que la familia Moreno ha estado a cargo desde su inicio, los que no los conocen a los propietarios son trabajadores recién ingresados a la planta.

GRÁFICO 8

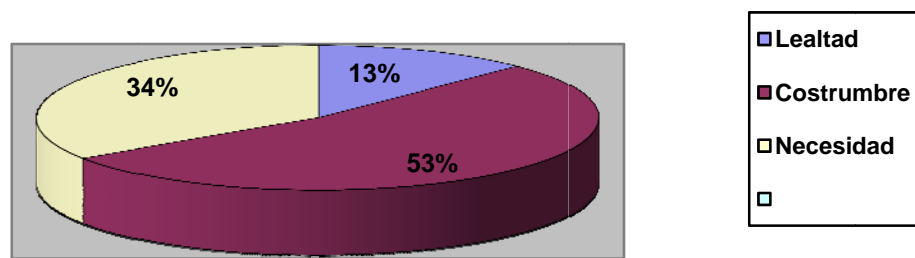
¿Existe algún hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial (dinero), que le une a su empresa?

Si responde sí, describa ese hecho, actitud o circunstancia.

No	108
Sí	32



Lealtad	4
Costumbre	17
Necesidad	11



Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

Interpretación

Los trabajadores afirman con un 87% que no existe algún hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial que le une a la empresa, mientras que 13% testifica que si tiene un lazo hacia la empresa, con un 53% asegura estar por costumbre, un 34% por necesidad y un preocupante 13% por lealtad a la organización lo que demuestra que la falta de fidelización del personal con la empresa es evidente.

GRÁFICO 9

Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que correspondan con la realidad de su empresa (Ponga un círculo en la respuesta correspondiente).

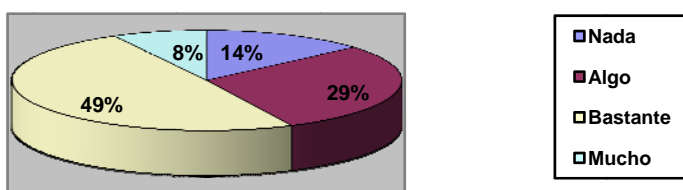
		Nada	Algo	Bastante	Mucho
1	Competencia entre compañeros	19	41	69	11
2	Seguridad en el empleo	33	66	28	13
3	Compañerismo	34	65	24	17
4	Información por parte de la empresa	9	111	20	0

Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

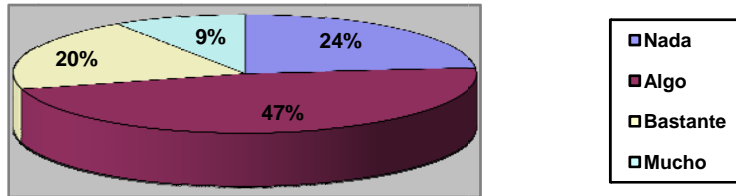
Interpretación

1. Competencia entre compañeros



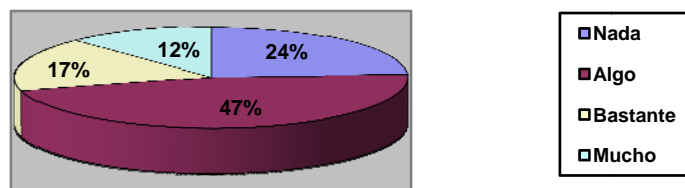
La mayoría de los empleados dice que la competitividad interna es alta con un 49% seguida de un 29% que dice ser algo, nada un 14% y un 8% mucho, lo que nos indica el alto nivel de competencia entre compañeros.

2. Seguridad en el empleo



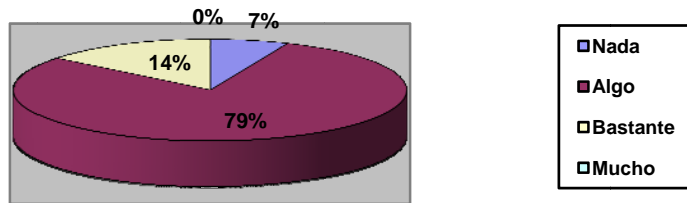
La seguridad en el empleo es de suma importancia para lograr el objetivo que es que el trabajador tenga un grado de fidelización en la empresa que trabaja, lo cual en la investigación planteada un 47% sentir algo de seguridad en el empleo seguido de 24% que asegura que no siente nada de seguridad, un considerable 20% afirma que bastante y por ultimo un 9% que siente que esta bien seguro en el empleo.

3. Compañerismo



Al igual que la seguridad el compañerismo es un factor muy importante, lo cual se interpreta con un nivel de compañerismo en algo con el 47% seguido del 24% nada, con bastante un 17% y al final con el 12% mucho.

4. Información por parte de la empresa



La información por parte de la empresa es regular ya que con el 79% dice ser algo lo cual no es beneficioso para la comunicación efectiva y veraz en la empresa, un 14% dice ser bastante, el 7% afirma nada y un 0% mucho.

GRÁFICO 10

**Valore a su empresa según las siguientes afirmaciones
(Ponga un círculo en la respuesta correspondiente).**

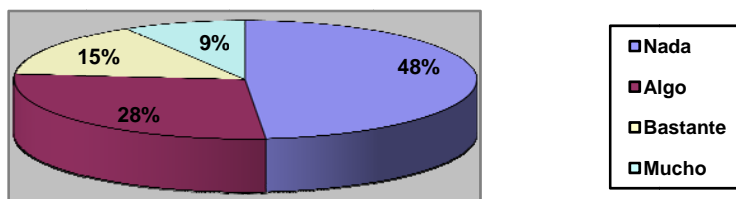
		Nada	Algo	Bastante	Mucho
1	Ambiente interno “machista”	68	39	21	12
2	“Los jefes tienen el control absoluto de todo”	6	49	71	14
3	Yo quiero a mi empresa	49	65	12	14

Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

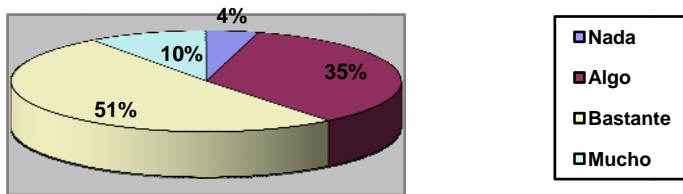
Interpretación

1. Ambiente interno “machista”



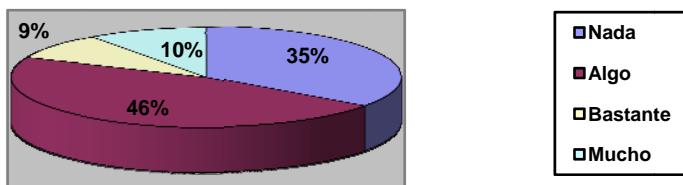
El ambiente machista tiene como gráfica un 48% que dice que no existe, un 28% afirma algo, un 15% dice ser bastante y un 9% mucha.

2. “Los jefes tienen el control absoluto de todo”



La mayor parte de los trabajadores piensan que los jefes tienen el control absoluto de todo con el 51% dice ser bastante un 4% mucho y un 35% dice que algo. Mientras que nada alcanzó el 4%.

3. Yo quiero a mi empresa



El sentimiento que tiene el trabajador hacia la empresa es 46% algo seguido del 35% nada, mucho 10% y por último un 9% afirma que bastante, estos resultados reflejan la falta de fidelización que el empleado tiene con la empresa.

GRÁFICO 11

Evalúe las principales debilidades de su empresa (tenga en cuenta que ahora la puntuación 4 representa la máxima debilidad) (Ponga un círculo en la respuesta correspondiente).

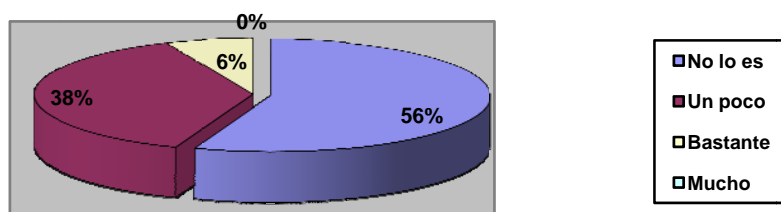
		No lo es	Un poco	Bastante	Mucho
1	Mano de obra cara	78	53	9	0
2	Inadecuados equipos productivos	98	31	11	0
3	Falta de organización de ventas	18	72	47	3
4	Mala organización de la empresa	48	40	34	18
5	Problemas entre compañeros	44	51	34	11

Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

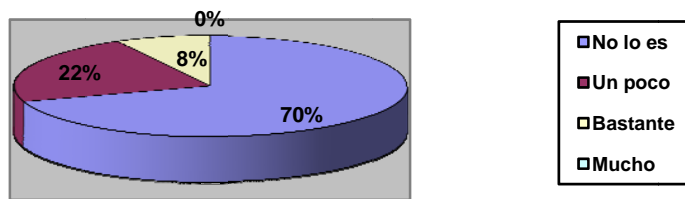
Interpretación

1. Mano de obra cara



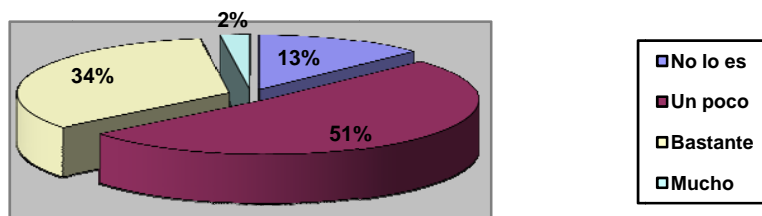
La gráfica nos indica que un 56% dice que no es mano de obra cara, un 38% dice que un poco, 6% afirma ser bastante y un 0% mucho.

2. Inadecuados equipos productivos



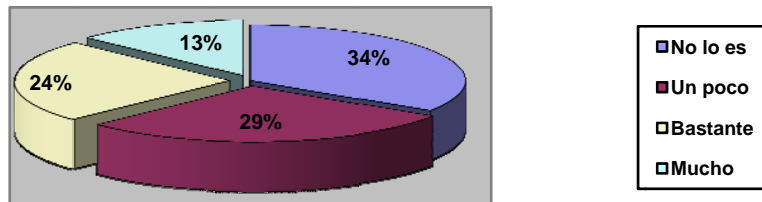
Un contundente 70% afirman que no lo es un 22% un poco, un 8% en bastante y un 0% en mucho lo cual quiere decir que los equipos no tienen mayor inconveniente.

3. Falta de organización de ventas



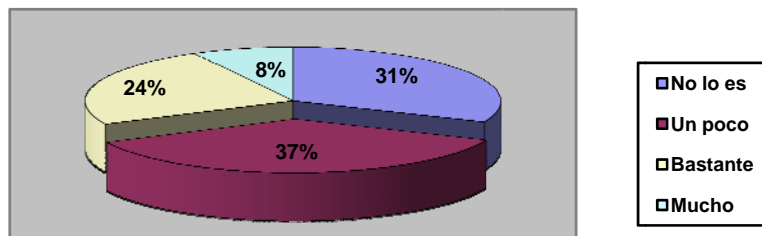
La falta de organización en ventas es evidente con ya que un 34% afirma bastante un 51% dice que poco, un 2% mucho y finalmente 13% afirma que no lo es.

4. Mala organización de la empresa



El 29% afirma que un poco, un 34% que no lo es, seguido 24% que asegura ser bastante y finalmente los trabajadores afirman que la mala organización en la fábrica es mucha.

5. Problemas entre compañeros



Es evidente que la relación interna en la empresa no es del todo óptima ya que la mayor parte de los trabajadores asegura que los problemas entre compañeros con un 37% afirma ser un poco 24% bastante seguido de un 8% que dice ser mucho y un 31% que testifica que no lo es

GRÁFICO 12

Valore el grado de certeza de estas dos afirmaciones, según corresponda con la realidad de su empresa. (Ponga un círculo en la respuesta correspondiente).

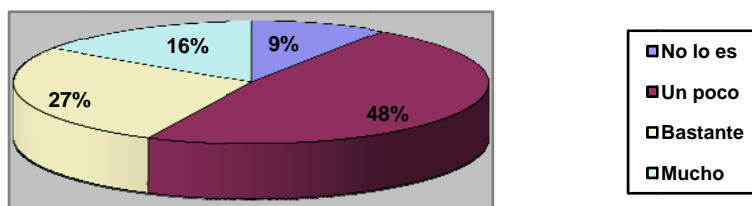
		No	Un poco	Bastante	Sí
1	Las decisiones están totalmente controlada por los jefes	13	67	38	22
2	Una vez tomadas las decisiones, nada puede cambiarlas	56	60	18	6

Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

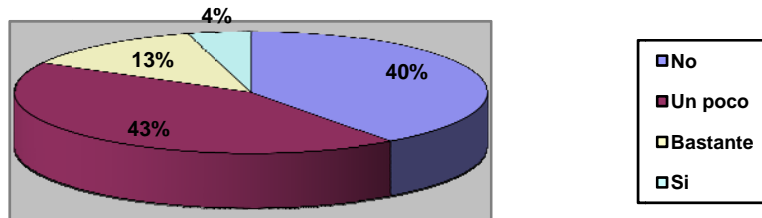
Interpretación

1. Las decisiones están totalmente controlada por los jefes



Esta afirmación tiene como tal el 48% asegura que un poco el 27% bastante seguido del 16% que afirma que mucho y un 9% que asevera que no lo es.

2. Una vez tomadas las decisiones, nada puede cambiarlas



Este gráfico afirma el anterior de la toma de decisiones ya que asegura el 43% q un poco seguido de no con el 40% lo refleja que la toma de decisiones es netamente de los altos mandos, por eso solo el 13% afirma que bastante y el 4% que sí.

4.2.- ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LOS DATOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

ENCUESTA N° 2

EVALUACIÓN DEL CLIMA INTERNO “INDUTEXMA”

CUESTIONARIO DE REGISTRO SOBRE EL CLIMA INTERNO EN LA EMPRESA “INDUTEXMA”

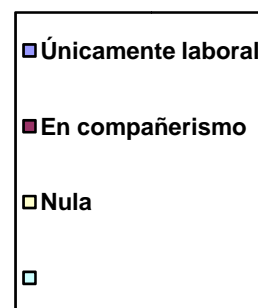
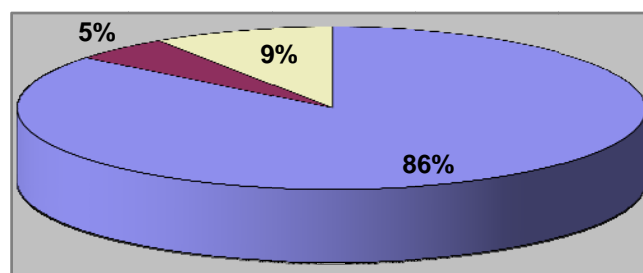
Con el propósito de registrar las actividades concernientes con el buen desenvolvimiento del trabajo y apoyar los procesos de mejoramiento, le solicitamos contestar las siguientes preguntas:

- Fecha: 15 de Julio del 2010
- Lugar: Planta industrial “INDUTEXMA”
- Público: Trabajadores de la empresa.

GRÁFICO 1

Las relaciones con su grupo de trabajo, se desarrollan en forma:

Únicamente laboral	120
En compañerismo	7
Nula	13



Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

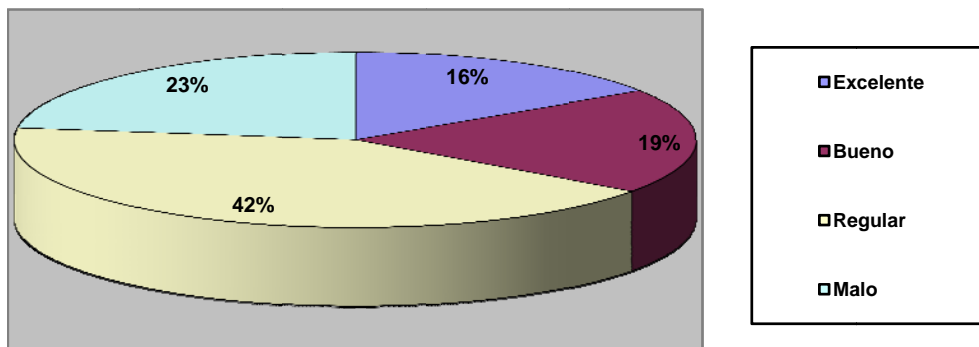
Interpretación

Las relaciones en el grupo de trabajo son únicamente laborales con un rotundo 86% mientras que un minúsculo 5% afirma que las relaciones en el trabajo se desarrollan en compañerismo y un 9% en forma nula.

GRÁFICO 2

¿Cómo califica el ambiente laboral dentro de su empresa?

Excelente	22
Bueno	27
Regular	59
Malo	32



Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

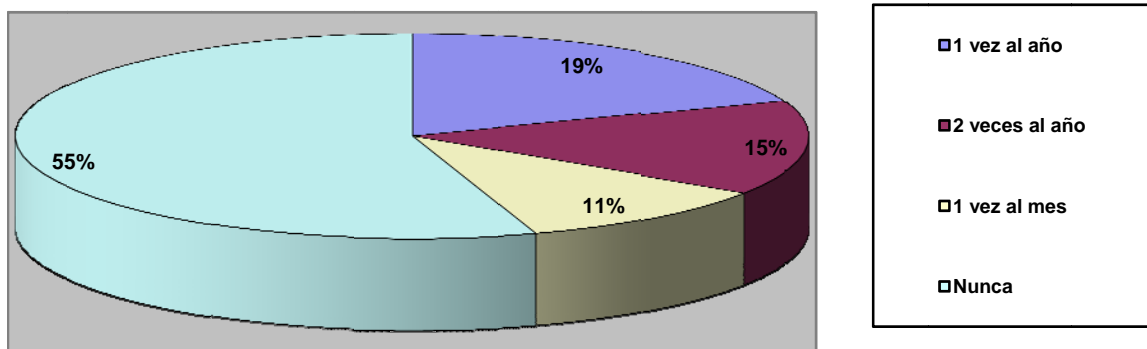
Interpretación

El ambiente laboral en la empresa es regular con el 42% un delicado 23% afirma que es malo, el 19% señala ser bueno y un 16% testifica ser excelente lo cual significa que hay que trabajar mucho en el ambiente laboral en el cual cumplen sus actividades diarias.

GRÁFICO 3

¿Con qué frecuencia recibe usted algún tipo de capacitación?

1 vez al año	27
2 veces al año	21
1 vez al mes	15
Nunca	77



Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

Interpretación

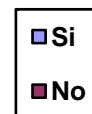
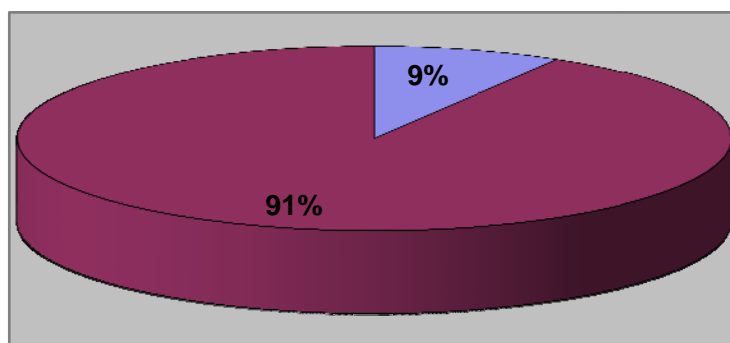
Es evidente la falta de capacitación que la empresa tiene hacia sus empleados, eso afirman con un 55% que nunca han recibido una capacitación, un 19% alega una vez al año un 15% 2 veces al año y un pequeño 11% asegura tener capacitaciones una vez al mes.

GRÁFICO 4

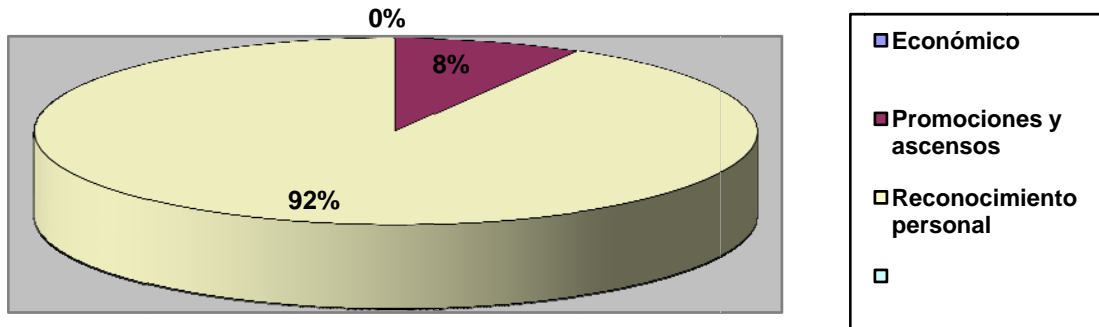
¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su buen desempeño laboral?

Si responde sí que tipo de reconocimiento.

No	128
Sí	12



Económico	0
Promociones y ascensos	1
Reconocimiento personal	11



Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

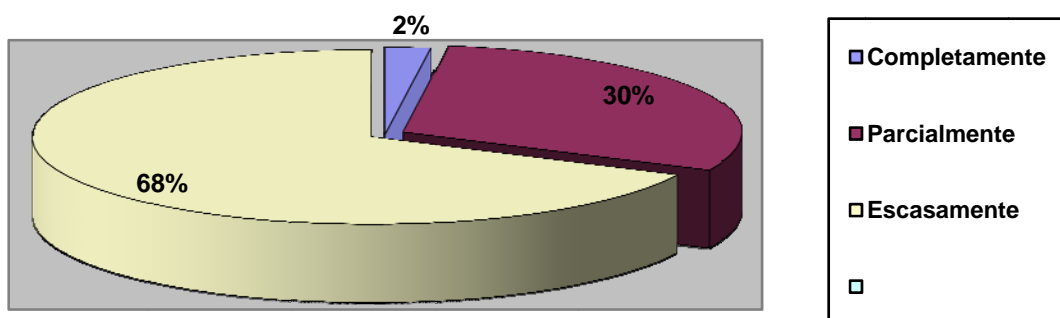
Interpretación

Es claro que los trabajadores no reciben reconocimientos por su buen desempeño eso lo confirma la tabulación con el 91% que afirman que no y un 9% afirma ser reconocido de las 12 personas que alegaron ser reconocidas 11 de ellas afirman el reconocimiento personal 1 persona promociones y ascensos y ninguna persona afirmo obtener reconocimiento económico, lo que refleja la falta de motivación que la empresa puede dar a sus empleados.

GRÁFICO 5

¿Siente, que sus necesidades profesionales y personales son satisfechas en la empresa?

Completamente	3
Parcialmente	42
Escasamente	95



Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

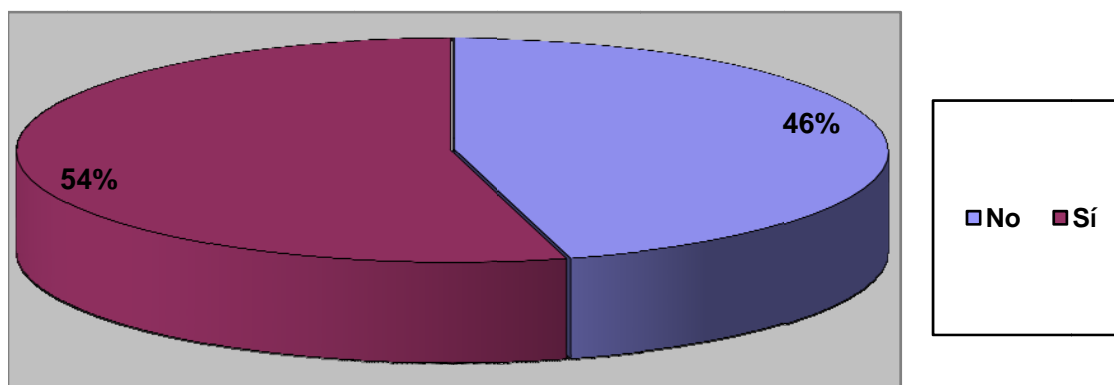
Interpretación

Las necesidades tanto profesionales como personales no son satisfechas, los trabajadores aseguran con un 98% ser atendidas escasamente, un 30% parcialmente y un 2% afirma ser atendidas completamente lo que nos deja claro que existe un descuido por parte de la empresa hacia sus trabajadores.

GRÁFICO 6

¿En igualdad de condiciones de trabajo y salariales (dinero), ¿se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar?

No	64
Sí	76



Fuente: "Indutexma"

Elaborado por: Wilson Carrillo

Interpretación

¿Por qué sí?

La mayor parte de los trabajadores afirman que si se cambiarían de trabajo en igualdad de condiciones por qué aseveran que quisieran conocer nuevos retos, otro ambiente de trabajo, donde se preocupen de su bienestar laboral, una buena parte de trabajadores digo que se cambiarían por que no se sienten parte de la empresa, lo que afirma nuestro planteamiento de tesis, con el 54% que asegura que si se cambiaria de empresa para cumplir con el mismo trabajo y aspiración salarial.

¿Por qué no?

Sin duda alguna el 46% testifica que no se cambiaria de trabajo en las mismas condiciones de trabajo y salariales, pero la mayor parte de respuestas no fueron positivas ya que aseguran quedarse por costumbre, por que ya conocen a la empresa, pero ninguna respuesta fue por que se sienten parte de ella o por que tienen un grado de fidelización hacia la empresa lo que nos ratifica que la rutina es la razón mas fuerte para estar trabajando en la fabrica textil.

GRÁFICO 7

¿Qué opina sobre la comunicación que existe en su empresa en cuanto a?:

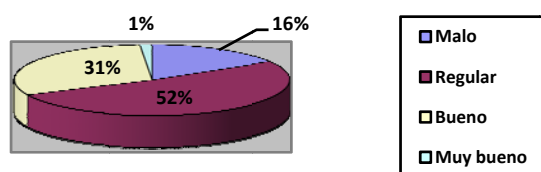
	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Comunicación con sus superiores	23	72	43	2
Comunicación con compañeros	11	76	49	4
Colaboración en el trabajo	24	106	9	1

Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

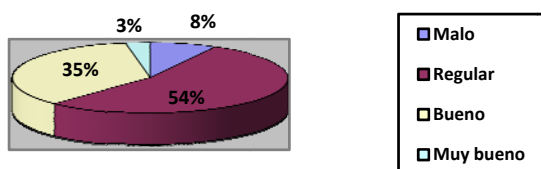
Interpretación

1. Comunicación con sus superiores



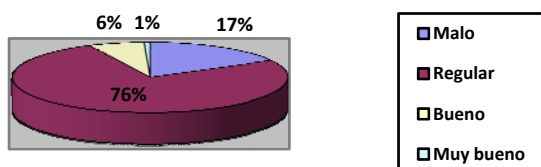
La comunicación con sus superiores afirman ser regulares la mayor parte con un 52% seguido de un 31% buena 16% mala y un 1% asegura ser muy buena lo que refleja que la comunicación no es optima de los altos mandos hacia los trabajadores.

2. Comunicación con compañeros



La mayor parte de los trabajadores asegura que la comunicación entre ellos es regular con un 54% seguido de un 35% que afirma ser buena, un 8% mala y un 3% muy buena lo que nos indica que hay que mejorar la comunicación entre compañeros.

3. Colaboración en el trabajo

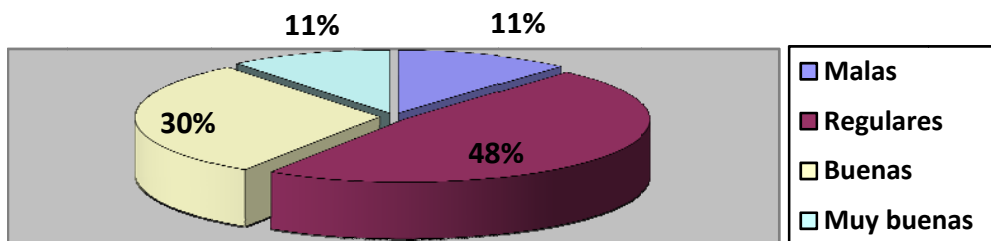


La colaboración en el trabajo es regular en un 76% el 17% afirma ser malo seguido de un 6% que dice ser bueno y un 1% muy bueno lo que indica que la colaboración y el compañerismo debe mejorar ya que mientras mas colaboración exista dentro de la empresa la producción y el bienestar laboral crecerán y por ende la fidelización del personal con la empresa será evidente.

GRÁFICO 8

¿Cómo calificaría las relaciones con su jefe?

Malas	15
Regulares	67
Buenas	42
Muy buenas	15



Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

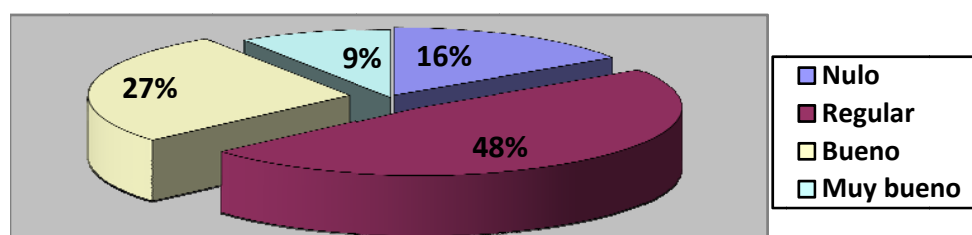
Interpretación

Las relaciones que existe con el jefe en su mayoría son regulares con el 48% otra parte afirma que son buenas con el 30% y en igualdad las malas y las muy buenas con el 11% lo que quiere decir que las relaciones deben mejorar para que haya mejor comprensión y confianza de los trabajadores hacia su jefe.

GRÁFICO 9

¿Cuál es el apoyo de sus jefes en el desarrollo del trabajo?

Malas	22
Regulares	67
Buenas	38
Muy buenas	13



Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

Interpretación

El apoyo que los jefes tienen para los empleados es regular eso afirman con el 48% seguido de un 27% bueno 16% nulo y un 9% muy bueno lo que indica que se debe mejorar en el apoyo de los jefes hacia las funciones que cumple cada trabajador y de esta forma el trabajador se sienta cada vez mas comprometido con su trabajo y la empresa.

GRÁFICO 10

¿Si tuviera que definir el ambiente que se vive en su empresa, con que expresión lo haría?

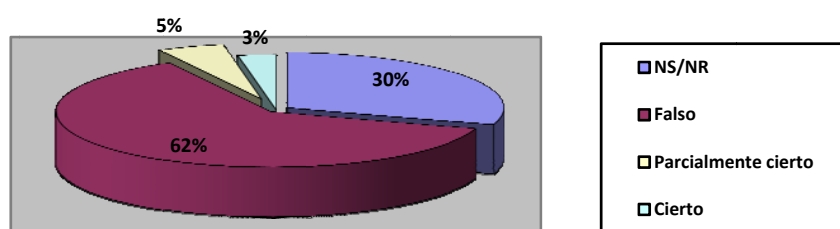
	NS/NR	Falso	Parcialmente cierto	Cierto
Una gran familia	42	87	7	4
Un club de amigos	49	31	39	21
Un cuartel	69	52	19	0

Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

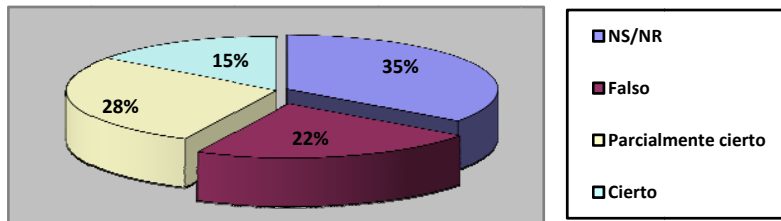
Interpretación

1. Una gran familia



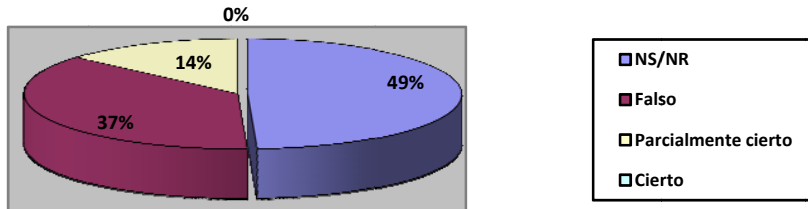
Esta afirmación es su mayoría esta dividida entre el no se o no responde con el 30% mientras que falso asegura el 62% un 5% parcialmente cierto y un 3% asegura ser cierto lo que indica que la mayoría no ve a su ambiente de trabajo como una familia.

2. Un club de amigos



El gráfico representa los porcentajes más variados ya que no responde o no sabe lidera la tabla con un 35%, falso 22%, un 28% parcialmente cierto y un 15% afirma ser cierto, lo que refleja que falta compañerismo dentro de la empresa.

3. Un cuartel



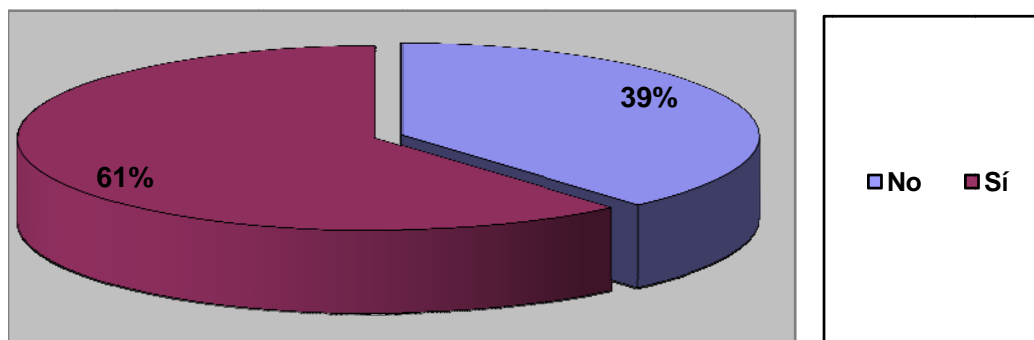
Como muestra el gráfico las respuestas de no sabe o no responde vuelve a ser contundente con el 49% el 37% dice ser falso y un respetable 14% dice ser parcialmente cierto el que hay que tomarlo muy en cuenta para el análisis, ya que lo que se busca es un ambiente de trabajo adecuado y un sentido de pertenencia del trabajador hacia la empresa.

GRÁFICO 11

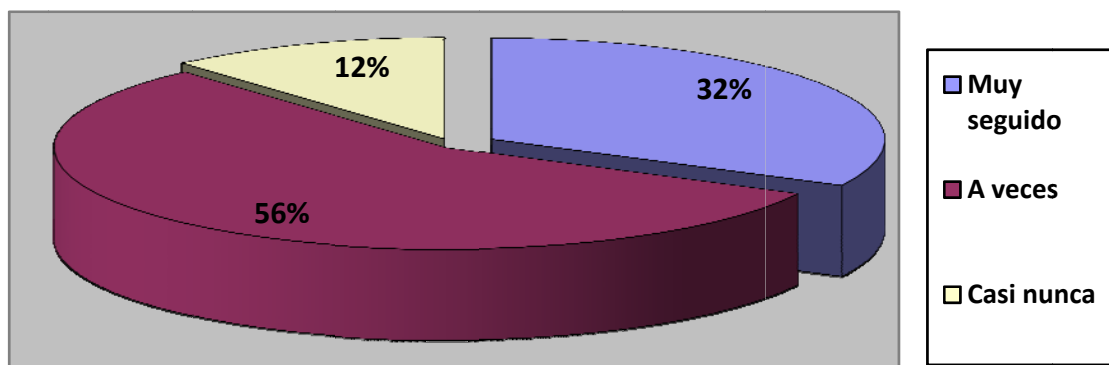
¿Cumpliendo con su trabajo diario algún momento se ha estresado?

Si la respuesta es sí señale con que frecuencia:

No	54
Sí	86



Muy seguido	28
A veces	48
Casi nunca	10



Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

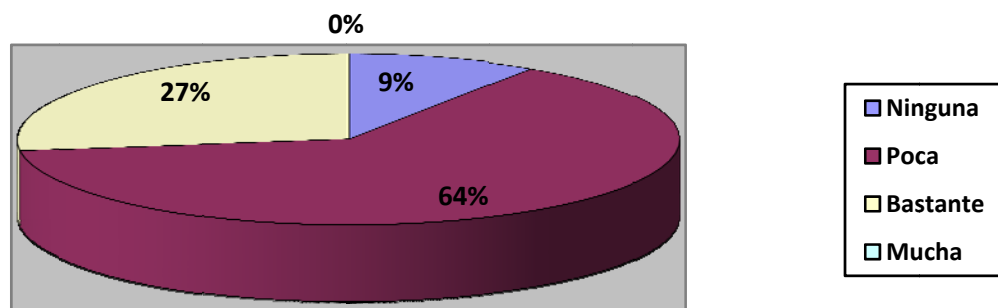
Interpretación

El estrés en los trabajadores hoy en día se vuelve más común esto lo refleja con 61% de los trabajadores de la empresa algún momento se ha estresado 28 personas con el 32% afirma muy seguido 48 trabajadores con 56% a veces y 10 trabajadores con el 12% casi nunca, lo que refleja que el estrés en los trabajadores es alto.

GRÁFICO 12

¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo?

Ninguna	13
Poca	89
Bastante	38
Mucha	0



Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

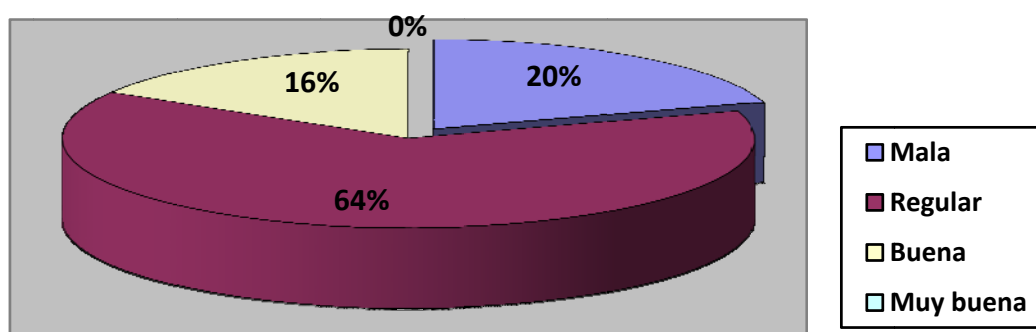
Interpretación

Muy poca información es la que se recibe en la empresa eso lo muestra la gráfica ya que el 64% asegura recibir muy poca información 9% afirma no recibir información y un 27% asegura recibir bastante lo que refleja el mal manejo de comunicación interna.

GRÁFICO 13

¿Cómo valora la información recibida?

Mala	28
Regular	89
Buena	23
Muy buena	0



Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

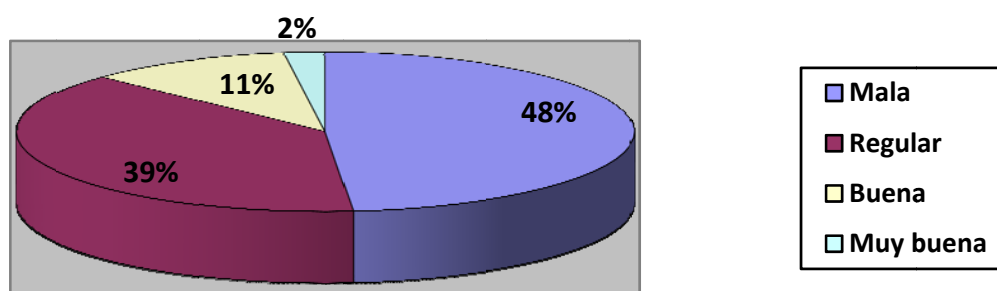
Interpretación

La poca información recibida los trabajadores afirman que 64% es regular el 20% es mala y un 16% asegura ser buena lo que refleja que la información recibida debe mejorar para que los trabajadores sean informados de la mejor manera.

GRÁFICA 14

¿Cómo valora usted las posibilidades de ascenso en su empresa?

Mala	68
Regular	54
Buena	15
Muy buena	3



Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

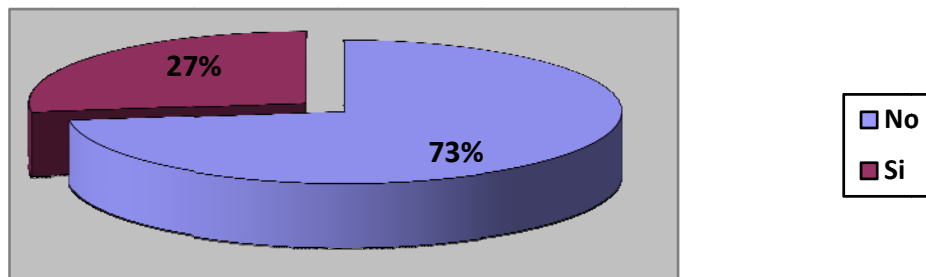
Interpretación

Las posibilidades de ascenso atestiguan ser malas en un 48% regulares el 39% y un mínimo de 11% aseguran ser buenas y 2% muy buenas lo que manifiesta que la empresa no se preocupa de la superación de sus trabajadores.

GRÁFICA 15

¿Se siente identificado con lo que esta empresa es y representa?

No	102
Si	38



Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

Interpretación

La gráfica es muy clara y contundente ya que el 73% no se siente identificado con la empresa lo cual es un déficit muy alto, y un 27% que afirma sentirse identificado con su empresa.

¿Por qué si?

Los trabajadores que afirmaron sentir un grado de fidelización con la empresa los motivos son varios entre ellos esta el tiempo que llevan trabajando en ella, piensan que es una empresa seria y cumple con los beneficios de ley, están acostumbrados a esa empresa, pero no se vio reflejado en la pregunta que los trabajadores se sientan identificados por su buen ambiente laboral o por que se sienten parte del desarrollo de fabrica, lo que indica que hay que mejorar la parte de la identificación y fidelización que tienen los empleados que aseguran tener un grado de sentido de pertenencia.

¿Por qué no?

La mayor parte de los trabajadores no se sienten identificados con lo que la empresa es y representa ya que sus respuestas aclaran muchas dudas que son importantes conocerlas como la falta de preocupación de los directivos hacia los empleados, la limitación de comunicación que existe entre los altos mandos hacia los obreros, la falta de comprensión y preocupación por sus necesidades, no brindan seguridad en carios aspectos, no se sienten parte del progreso y desarrollo que la empresa tiene, los logros o reconocimientos que la empresa tiene solo son logros de los directivos mas no de los trabajadores, esta pregunta es muy importante ya que refleja lo que el trabajador siente y piensa de la empresa.

Escriba en orden de preferencia lo que es más importante para usted, señalando con uno lo más importante, dos lo siguiente:

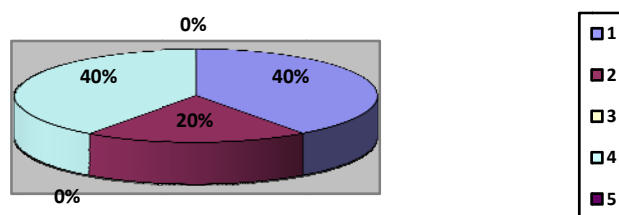
1) Mensual (Dinero)	
2) Seguridad en el empleo	
3) Capacitación y paseos	
4) Interés en el trabajo	
5) Ambiente de trabajo	

Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

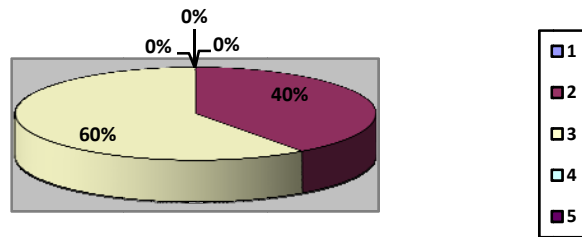
Interpretación

1. Retribución percibida



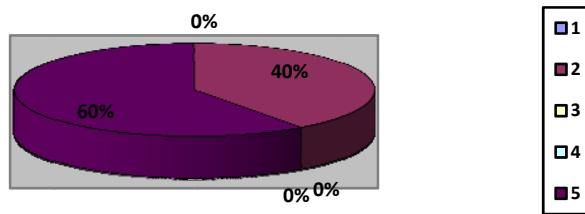
El 40% afirma que lo más importante para el trabajador es la retribución percibida en segundo lugar un 20% y un cuarto posición afirman que el salario es importante con un 40%.

2. Seguridad en el empleo



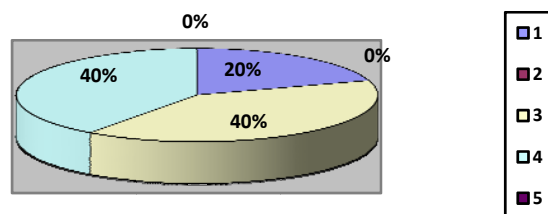
La seguridad en el empleo no es una de las cosas más importantes para los trabajadores por ello un 60% ubican en la tercera posición de importancia y un 40% en el segundo lugar.

3. Posibilidades de promoción



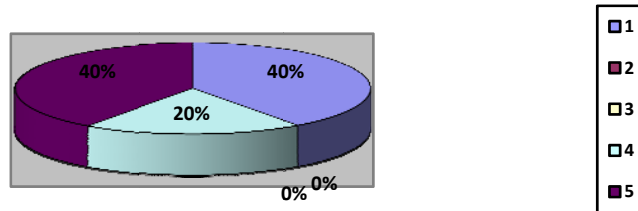
Las posibilidades de promoción no es de gran interés por eso el 60% ubican en el quinto lugar de importancia y un 40% en segundo lugar.

4. Interés de su trabajo



El interés en el trabajo ubica un 20% como prioridad un 40% como tercera prioridad y en cuarto lugar un 40%.

5. Ambiente de trabajo

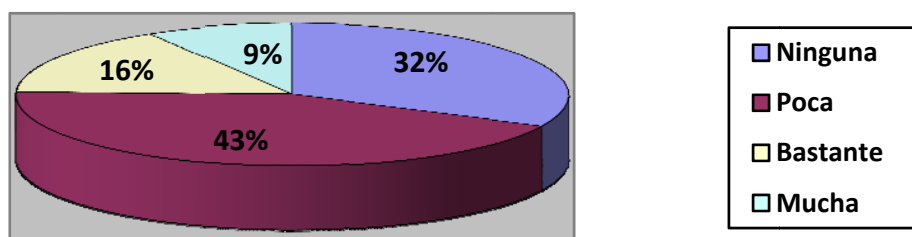


El ambiente en el trabajo un 40% lo toma como primordial un 40% como secundario lo que quiere decir que el ambiente donde desarrollan su trabajo es de suma importancia.

GRÁFICO 17

Si usted propusiera una innovación para mejorar su trabajo, ¿qué probabilidad habría de que fuera puesta en práctica?

Ninguna	45
Poca	61
Bastante	22
Mucha	12



Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

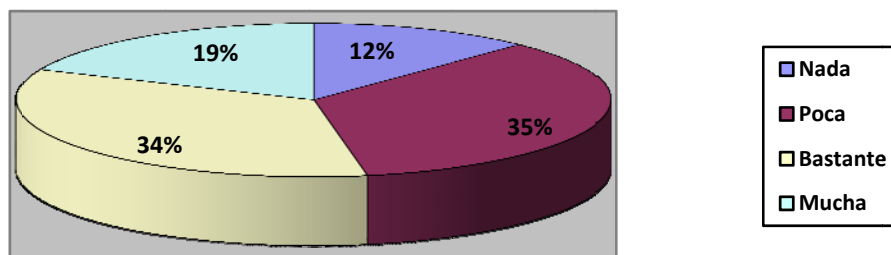
Interpretación

Las probabilidades que tienen los trabajadores para que las ideas innovadoras se las ponga en practica son muy bajas ya que afirmaron el 43% poca, el 32% ninguna seguida del 16% bastante, y un 9% mucha lo cual nos refleja la falta de compromiso de la empresa hacia el empleado.

GRÁFICO 18

¿En qué grado ha mejorado la empresa, en los últimos años...?

Nada	17
Poca	49
Bastante	48
Mucha	26



Fuente: “Indutexma”

Elaborado por: Wilson Carrillo

Interpretación

El 35% asegura ser poca, seguido del 34% que afirma ser bastante, 12% nada y un 19% mucha, de acuerdo a lo que afirman los trabajadores la mayoría dice que la empresa si ha crecido, pero en sí toda la investigación nos indica que el crecimiento de la empresa no hace referencia hacia los trabajadores, es decir no se sienten parte del desarrollo ni el crecimiento de la empresa, lo cual es de suma importancia para lograr nuestro objetivo que cada empleado tenga un sentido de pertenencia para con la empresa y así siente fidelidad hacia la misma.

CAPÍTULO V

MODELO ESTRUCTURAL DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA APOYAR LAS ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL CON LA EMPRESA: CASO INDUTEXMA DE LA CIUDAD DE OTAVALO”

5.1. INTRODUCCIÓN:

Un mal clima laboral dentro de las empresas es el factor determinante de la falta de compromiso y de identificación y fidelización del personal para con su empresa. El sentido de pertenencia significa arraigo a algo que se considera importante, como las personas, cosas, grupos, organizaciones o instituciones, que contribuye a alejar o atenuar la soledad, que hoy afecta a los grandes conglomerados humanos, promoviendo insensibilidad, egoísmo, desconfianza, y un sentimiento progresivo de inseguridad y desamparo. Este es un problema que atraviesa a muchas empresas alrededor del mundo y principalmente en nuestro país ya que empresarios no les importa si se sienten o no parte de la empresa lo que les importa es producir más y no se preocupan del clima interno en el cual se desarrolla la organización.

Con esta propuesta se pretende motivar al personal interno a la identificación y fidelización del personal con su empresa, para así reducir la rotación del personal y tener empleados y trabajadores más productivos y leales dentro de la empresa, que exista más compromiso por parte de empleadores y trabajadores, mayor productividad y progreso, que se refleje en el crecimiento constante de la compañía.

5.2. OBJETIVO GENERAL:

Motivar el sentido de pertenencia en un 80% en la empresa INDUTEXMA para lograr la identificación del personal con la empresa en un plazo no mayor a 6 meses.

5.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1) Potenciar en un 20% la gestión de recursos humanos dentro del personal de INDUTEXMA en un plazo no mayor a 6 meses.
- 2) Fortalecer en un 20% la cultura organizacional que posee la empresa INDUTEXMA en un plazo no mayor a 6 meses.
- 3) Mejorar los flujos de comunicación que existen en la empresa INDUTEXMA en un plazo no mayor a 6 meses.
- 4) Implementar un programa de Balance Social interno en la empresa INDUTEXMA en un plazo de 6 meses.

PÚBLICO OBJETIVO:

El público objetivo para la identificación del personal con la empresa serán los trabajadores de la fábrica Indutexma.

PERFIL DEMOGRÁFICO:

Hombres – Mujeres

Edades: 24 – 50 años

PERFIL GEOGRÁFICO:

Ciudad de Otavalo; Planta Industrial de la Fábrica Indutexma

PERFIL SOCIO – ECONÓMICO:

Bajo – Medio (obreros)

Medio – Medio alto (parte administrativa)

El cuadro que se expone a continuación se presenta los objetivos, estrategias, tácticas y cronograma que apoyará a la fidelización del personal interno con la empresa Indutexma, consiste en describir cómo se van a cumplir los objetivos mediante las estrategias, que son complementadas por las tácticas, y a su vez las actividades que se detalla cómo se va a realizar cada táctica, los anexos también son presentados de acuerdo al cronograma a realizarse lo que facilita su comprensión y entendimiento. Nuestro público en este caso es todo el personal interno de la empresa Indutexma, el

cual cada objetivo planteado es para mejorar el bienestar laboral, con el fin de motivar al empleado a la fidelización con la empresa Indutexma.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDADES	PÚBLICO
O1) Potenciar en un 20% la gestión de recursos humanos dentro la empresa INTUTEXMA en un plazo no mayor a 6 meses.	<p>E1) Manejar el estrés en los trabajadores de la empresa INDUTEXMA.</p> <p>E2) Fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la empresa.</p>	<p>1.1 Realizar retiros con el fin de eliminar el estrés causado por factores laborales y personales.</p> <p>2.2 Presentación de todo el personal interno para fortalecer las relaciones interpersonales.</p>	<p>1.1.1 Los retiros serán realizados tres veces al año.</p> <p>1.1.2 Realizar un cronograma de fechas en las cuales se los pueda realizar.</p> <p>1.1.3 Contratar a la empresa DESEMPER para la organización del retiro.</p> <p>1.1.4 Los retiros se los realizará en la Hostería Puerto Iago. ANEXO 1 EVENTOS: Desarrollo del evento.</p> <p>2.2.1 Coordinar con la gerencia de Recursos Humanos la fecha y hora de la Jornada de presentación de todo el personal de la empresa INDUTEXMA.</p> <p>2.2.2 Enviar una carta al personal, en la cual se presentarán los objetivos de la reunión, sus fechas y horarios.</p> <p>2.2.3 Por medio del buzón de</p>	Trabajadores de la empresa INDUTEXMA

	<p>E3) Implementar programas sociales en la empresa INDUTEXMA.</p>	<p>2.3 Realizar dinámicas con el personal en donde se establezcan las actitudes y comportamientos que los empleados toman en la institución para con los demás.</p> <p>3.1 Gestionar la creación de un buzón de cumpleaños en donde los trabajadores puedan expresar sus deseos a cada compañero que se desee. "Buzón cumpleaños".</p>	<p>sugerencias, solicitar a los trabajadores a dejar sus comentarios acerca de esta jornada de presentación del personal de toda la empresa.</p> <p>2.3.1 Organizar un día grupos de trabajos.</p> <p>2.3.2 Por cada área se entregará un ejercicio en el cual se podrá establecer cuáles son las actitudes de los empleados.</p> <p>2.3.3 Discutir con el psicólogo industrial Ángel Montoya sobre posibles maneras para mejorar o seguir cultivando los lados positivos de cada personalidad.</p> <p>3.1.1 Realizar un cronograma con todas las fechas de los cumpleaños del personal de la empresa.</p> <p>3.1.2 Colocar este cronograma en una cartelera, la cual sea visible para el trabajador.</p> <p>3.1.3 Cada mes se colocarán las fotografías de los cumpleaños y</p>	
--	--	--	--	--

		<p>3.2 Gestionar la creación del empleado del mes donde cada fin de mes el trabajador más destacado sea visualizado en una cartelera con su fotografía</p> <p>3.3 Organizar una</p>	<p>abajo de las mismas, un pequeño buzón para que en el transcurso del día, quién desee podrá escribir mensajes de felicitación.</p> <p>3.1.4 Al finalizar el día, un encargado o el gerente, abrirá el buzón y hará la respectiva entrega de los mensajes.</p> <p>ANEXO 3 CAMPAÑA: Imagen “Buzón cumpleaños”.</p> <p>3.2.1 Realizar una ficha donde se evalué a los empleados durante todo el mes donde constara puntualidad, amabilidad, esfuerzo, animo entre otras que determinara al empleado del mes.</p> <p>3.2.2 Establecer el día y hora para la realización de las fotos a todos los empleados.</p> <p>3.2.3 establecer el sitio donde se pondrá la fotografía ya que esta debe ser visible para todo el personal de la empresa. La fotografía estará en la planta industrial y en la oficina principal de INDUTEXMA.</p>	
--	--	---	---	--

		<p>parrillada Navideña.</p> <p>3.4 Organizar una mañana deportiva por el Día de la Familia.</p> <p>3.5 Organizar un comité fúnebre con el objetivo de preocuparse del fallecimiento de familiares del trabajador.</p>	<p>3.3.1 Fijar la fecha, hora y lugar de la parrillada.</p> <p>3.3.2 Enviar la invitación a todo el personal de la empresa.</p> <p>3.3.3 Entregar una canasta navideña a todo el personal de la empresa. ANEXO 2 EVENTOS: Desarrollo del evento. Imagen canasta navideña.</p> <p>3.4.1 Fijar fecha, lugar, hora para la mañana deportiva.</p> <p>3.4.2 Por medio de la cartelera y otros medios de información se comunicara la mañana deportiva.</p> <p>3.4.3 Preparar dinámicas, juegos que integren a todos los miembros de las familias. ANEXO 4 EVENTOS: Imagen del evento.</p> <p>3.5.1 Delegar a un responsable de comunicar a las autoridades y compañeros sobre el fallecimiento de un familiar del trabajador</p> <p>2.5.2 Enviar un ramo de flores por</p>	
--	--	---	---	--

			parte de la empresa. 2.5.3 Si el gerente puede acompañara a dar el sentido pésame al trabajador.	
O2) Fortalecer en un 20% la cultura organizacional que posee la empresa INDUTEXMA no mayor a 6 meses.	E1) Mejorar el manejo de la identidad corporativa de INDUTEXMA.	1.1 Presentar un informe situacional a los administrativos de la empresa. 1.2 Realizar una charla informativa en la que se expondrá los beneficios que se obtiene al tener un buen sentido de pertenencia.	1.1.1 Se planificará el día de la reunión y se informará a los asistentes correspondientes a través de un correo electrónico y llamadas para confirmación. Esta se llevará a cabo en la sala de juntas de la empresa. 1.1.2 Se presentará un informe de la situación actual de la identidad corporativa. 1.1.3 Se expondrá a al departamento de gerencia y personal administrativo las falencias que presenta la identidad corporativa previa a un análisis. 1.2.1 Esta charla informativa se realizará en las instalaciones de la planta industrial de la empresa. 1.2.2 Para poder hacer una mejor comparación y exposición se presentarán casos reales en los cuales se demuestren los resultados y beneficios del adecuado manejo de la	Todo el personal interno de la empresa INDUTEXMA

		<p>1.3 Realizar simulacros dentro de la empresa de posibles catástrofes.</p> <p>1.4 Organizar una actividad recreacional entre directivos y obreros.</p>	<p>identidad corporativa. Como son: (Coca-Cola, Toyota)</p> <p>1.2.3 A cada uno de los asistentes se les entregará un folleto con la información completa de la charla.</p> <p>1.3.1 Organizar con los directivos el tipo de riesgo que puede tener la empresa.</p> <p>1.3.2 Organizar el día y fecha para este simulacro.</p> <p>1.3.3 Realizar charlas de cómo el trabajador debe actuar y así sentirse seguro en su trabajo.</p> <p>1.4.1 Coordinar fechas y horarios en las cuales se realizarán las actividades recreacionales.</p> <p>1.4.2 Contratar a la empresa DESEMPER, la cual será encargada de organizar y realizar las actividades con los trabajadores de INDUTEXMA.</p>	
--	--	--	---	--

	<p>E2) Mejorar la confianza y seguridad en los trabajadores de INDUTEXMA.</p>	<p>2.1 Realizar un periódico mural para los trabajadores para que expresen ideas, sentimientos, vivencias en la empresa entre otras.</p> <p>2.2 Gestionar la implementación de cinturones de seguridad</p>	<p>2.1.1 Localizar lugares específicos en las instalaciones de la empresa para colocar los periódicos murales.</p> <p>2.1.2 informar al personal sobre la instalación del periódico mural, además de extender una invitación a la participación en el mismo.</p> <p>2.1.3 Preparar un temario los cuales pueden ser redactados como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • anécdotas. • Cartas personales. • Consejos. • Vivencias • Caídas • confusiones <p>De esta manera se podrá dar a conocer las experiencias de una forma creativa y objetiva.</p> <p>2.1.4 Realizar una reunión al finalizar el cronograma del periódico mural para poder obtener respuestas por parte de los integrantes del personal.</p> <p>2.2.1 Organizar el presupuesto con el departamento financiero.</p>	
--	---	--	--	--

		<p>industrial para el personal de carga o de esfuerzo físico dentro de la empresa para evitar lesiones de cualquier tipo</p> <p>2.3 Gestionar la elaboración de carnets institucionales.</p>	<p>2.2.2 Organizar el número de cinturones necesarios.</p> <p>2.2.3 preparar al personal al uso de este cinturón.</p> <p>2.3.1 Solicitar la información necesaria de todos los trabajadores que consten en la nómina de la empresa. Dicha información será, nombres completos el nombre, slogan de la empresa.</p> <p>2.3.2 Requerir fotografías tamaño carnet de todos los trabajadores para incluirlas en el diseño del carnet.</p> <p>2.3.3 Contratar a la empresa encargada para la realización de los carnets institucionales e impresión de los mismos.</p> <p>2.3.4 Entregar los carnets institucionales el día de la presentación del personal.</p> <p>2.3.5 Enviar un memorando a todo el personal concientizando la importancia de poseer un carnet</p>	
--	--	--	---	--

	<p>E3) Dar a conocer los valores corporativos de la empresa INDUTEXMA.</p>	<p>3.1 Implementar en camisetas de colores la filosofía misión, visión y frases personales pueden ser motivacionales de la empresa.</p>	<p>institucional y los beneficios que este puede proveer.</p> <p>3.1.1 Realizar una campaña con el nombre de “PONTE LA CAMISETA”.</p> <p>3.1.2 Con la tela que produce la empresa poder realizar las camisetas para obtener las medidas de las tallas de las camisetas.</p> <p>3.1.3 Realizar la prueba de las tallas, colores y número de camisetas con todos los integrantes del personal.</p> <p>3.1.4 Enviar el número de camisetas con sus respectivas tallas y colores.</p> <p>3.1.5 Enviar el logotipo y mensajes que se estamparán en las camisetas de diferentes colores. Se solicitará colocar el logotipo de la empresa en el espaldar y mensajes en la parte delantera.</p> <p>3.1.6 Estas camisetas serán utilizadas por todo el personal en todos los eventos que se realice en la empresa, o determinar un día al mes para</p>	
--	--	---	---	--

		<p>3.2 Ejecutar fines de semanas de Camping Familiar que incluya a todos los integrantes de los trabajadores para mejorar las relaciones interpersonales.</p>	<p>utilizarlas en el trabajo.</p> <p>3.2.1 Se coordinará con la empresa para realizar un camping con la familia de los trabajadores y demás personal en la Hostería puerto lago.</p> <p>3.2.2 La Hostería Puerto lago proporcionará refrigerios, almuerzos, bebidas y ofrecerá transporte gratis por la adquisición de los otros servicios.</p> <p>3.2.3 Para entretener a los participantes del camping, organizaremos actividades recreacionales para parejas, niños y solteros por la mañana.</p> <p>3.2.4 Haremos un almuerzo comunitario en el salón del restaurante de la Hostería.</p> <p>3.2.5 Cada familia o participante debe preparar una broma o una dinámica para compartir en grupo.</p> <p>3.2.6 Organizaremos actividades en grupo para poder premiar a la mejor familia o grupo que demuestre en</p>	
--	--	---	---	--

	<p>E4) Gestionar la implementación de señalética interna dentro de la empresa INDUTEXMA</p>	<p>3.3 Realizar un video institucional y testimonial en el cual se plasme a través de imágenes y sonidos la ventaja de tener y practicar los valores institucionales.</p> <p>4.1 Gestionar la colocación de letreros en la entrada de la institución.</p>	<p>varios escenarios la libertad, igualdad y fraternidad.</p> <p>3.2.7 Para finalizar haremos una fogata con mashmellows.</p> <p>3.2.8 Al día siguiente iniciaremos la jornada con un desayuno y finaliza con una actividad de despedida.</p> <p>3.3.1 Por medio de una carta, dar a conocer a cada área de la empresa de la realización del video.</p> <p>3.3.2 Solicitar voluntarios para la realización del mismo.</p> <p>3.3.3 Contratar a “A.A. Producciones Filmar”.</p> <p>3.3.4 Realizar un cronograma de las fechas en las cuales se filmará el video.</p> <p>4.1.1 Contratar a “Sarance Comunicación Visual” para realizar el diseño de la Señalética.</p> <p>4.1.2 Coordinar una reunión para discutir sobre precios y diseños.</p>	
--	---	---	--	--

		<p>4.2 Gestionar la colocación de Señalética en los lugares más adecuados y visibles de la institución.</p> <p>4.3 Gestionar la implementación de una plataforma virtual.</p>	<p>4.1.3 Colocación de la Señalética.</p> <p>4.1.4 Enviar un correo electrónico al personal para informar sobre los cambios realizados.</p> <p>4.2.1 Coordinar una reunión con “Sesos Imagen Visual” para coordinar precios y diseños.</p> <p>4.2.2 Colocar la Señalética y enviar un correo electrónico al personal para notificar sobre los cambios.</p> <p>4.3.1 Coordinar con, los directivos la implementación, de una plataforma para uso personal (plataforma moodle).</p> <p>4.3.2 Coordinar un experto en el área de sistemas informáticos para que realice la adecuación.</p> <p>4.3.3 Informar y capacitar al personal sobre el uso y la variedad de herramientas que ofrece la plataforma.</p>	
--	--	---	--	--

<p>O3) Mejorar los flujos de comunicación que existen en la empresa INDUTEXMA en un plazo no mayor a 6 meses.</p>	<p>E1) Implementar procedimientos que mejoren la relación del empleado con la empresa.</p>	<p>1.1 Proponer el manual del empleado a los directivos</p> <p>1.2 Efectuar procedimientos de apelación.</p>	<p>1.1.1 Explicar de que se trata el manual del empleado a los directivos de la empresa, para lograr un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa.</p> <p>1.1.2 Diseñar el manual del empleado con la realidad de la empresa.</p> <p>1.1.3 Dar a conocer a los trabajadores sobre este manual y sus beneficios.</p> <p>1.1.4 Organizar una reunión donde se expongan ejemplos claros de este manual en otros países y empresas.</p> <p>1.2.1 Proponer a la gerencia este procedimiento y sus ventajas como son que los empleados permitan dar respuestas a las actuaciones de la gerencia y discutir las decisiones de la dirección., hace que los empleados se sientan seguros y confiados con su empresa y los directivos actúen con menos arbitrariedad.</p>	<p>Trabajadores de la empresa INDUTEXMA</p>
---	--	--	---	---

		<p>1.3 Ejecutar el programa de asistencia al empleado.</p>	<p>1.2.2 Realizar el día de puertas abiertas en la empresa, donde hace que los empleados tengan acceso directo a cualquier directivo de la empresa.</p> <p>1.2.3 Coordinar el día y la fecha de puertas abiertas en la empresa.</p> <p>1.3.1 proponer a la directiva esta asistencia con la importancia que tiene como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afrontar problemas personales • Rendimiento en el puesto de trabajo. • Abuso de drogas o alcohol. • Violencia familiar. <p>1.3.2 Identificar a los empleados con problemas.</p> <p>1.3.3 Consejo a través de los programas de asistencia al empleado, con el fin que el trabajador no se rehúse a la ayuda y evitar despidos.</p> <p>1.3.4 Delegar a un profesional en el</p>	
--	--	--	--	--

		<p>1.4 Realizar un sistema de sugerencias.</p> <p>1.5 Premios de reconocimiento al trabajador.</p>	<p>tema, para que se haga cargo del seguimiento del trabajador con problemas. El trabajador con problemas se recurrirá al tratamiento sin necesidad de despedirlo.</p> <p>1.4.1 Exponer a los directivos del sistema de sugerencias, con el fin de solicitar, valorar las ideas valiosas de los empleados.</p> <p>1.4.2 Delegar un comité de evaluación de sugerencias con el fin de evaluar objetivamente las ideas sugeridas.</p> <p>1.4.3 Aplicar las sugerencias que se acepten y dar un agradecimiento a la persona que la haya realizado.</p> <p>1.4.4 Estableces el valor de la recompensa al beneficio que suponga para la empresa la sugerencia.</p> <p>1.5.1 Realizar una reunión con los directivos para hablar de la implementación de estos reconocimientos.</p> <p>1.5.2 Coordinar los agradecimientos</p>	
--	--	--	--	--

	E2) Mejorar las herramientas de gestión dentro de la empresa INDUTEXMA.	2.1 Crear el folleto de bienvenida. 3.1 Carta personal.	públicos a los empleados que hacen contribución notable a la empresa. 1.5.3 Establecer los premios que se otorgaran a los trabajadores que sobresalgan en la empresa. 2.1.1 Proponer a los directivos del folleto de bienvenida y su aprobación. 2.1.2 Diseñar el material que tentativamente puede incluir: <ul style="list-style-type: none">• Reseña histórica de la empresa.• Normas internas.• Organigrama.• Integrantes entre otras. 2.1.3 Poner en marcha este manual con los nuevos empleados. 3.1.1 Organizar para que ocasión se va a recurrir a este método. 3.1.2 Delegar a la persona encargada de realizar las cartas. 3.1.3 Donde y cuando serán	
--	---	--	---	--

		<p>4.1 Mejorar las carteleras existentes.</p> <p>5.1 Folletos Informativos.</p> <p>6.1 Línea abierta / línea directa</p>	<p>difundidas.</p> <p>4.1.1 Readecuar las carteleras junto con los directivos.</p> <p>4.1.2 Cambiar las carteleras a zonas más visibles para los trabajadores.</p> <p>4.1.3 Organizar la temática que será expuesta en las carteleras.</p> <p>5.1.1 Proponer a los directivos sobre los folletos para mejorar la información en la empresa.</p> <p>5.1.2 Diseñar el folleto</p> <p>5.1.3 proponer temas particulares como seguridad industrial, ¿Qué hacer frente a un accidente laboral? Entre otros temas importantes.</p> <p>6.1.1 Implementar la línea directa en la empresa.</p> <p>6.1.2 Coordinar como funcionara esta línea donde todos pueden llamar y dejar sus preguntas, sugerencias, temores, etc. En un contestador, todos los integrantes de la organización, los mensajes serán</p>	
--	--	--	---	--

	<p>E3) Crear Publicaciones Institucionales</p>	<p>3.1 Revista interna informativa</p> <p>3.2 Organizar un espacio que se llamara</p>	<p>revisados por el responsable y a los pocos días deben contestar los mensajes.</p> <p>6.1.3 Delegar al encargado de la línea.</p> <p>3.1.1 Proponer la creación de una revista interna a los directivos, ya que no solo informa si no motiva y cohesiona al personal.</p> <p>3.1.2 Difundir su importancia ya que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas.</p> <p>3.1.3 exponer a la gerencia que asá se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por otro lado, la valoración como persona y, por otro, un sentimiento de pertenencia.</p> <p>3.2.1 El trabajador podrá expresar sus ideas conocimientos en la revista por eso se realizara concursos escritos en el cual el que gane saldrá en la revista interna.</p>	
--	--	---	--	--

		<p>“El trabajador opina”</p> <p>3.3 Crear artículos motivacionales.</p> <p>3.4 Implementar un cartel de valores.</p>	<p>3.2.2 Organizar la revista.</p> <p>3.2.3 Organizar el día y la hora en que se realizara el concurso.</p> <p>3.3.1 Delegar a la persona encargada de motivar mediante artículos de lectura a los trabajadores.</p> <p>2.4.1 Diseñar el cartel donde se expondrán todos los valores.</p> <p>2.4.2 Organizar donde se podrá el cartel, aquí todos los empleados pondrán un valor diferente que poseen.</p> <p>2.4.3 Después de realizar este cartel será enmarcado y puesto en un lugar visible para que los trabajadores puedan ver a diario.</p>	
<p>O4) Implementar un programa de Balance Social interno en la empresa INDUTEXMA en un plazo de 6 meses.</p>	<p>E1) Crear alianzas estratégicas con las empresas Akí, Nova Clínica, Anitex entre otras, que beneficien a los trabajadores y sus familias.</p>	<p>1.1 Gestionar descuentos para la adquisición de productos en la empresa Aki en la ciudad de Otavalo.</p>	<p>1.1.1 Coordinar una reunión con el Gerente de Aki encargado sección Otavalo, para adquirir bonos y descuentos para los trabajadores.</p> <p>1.1.2 En la empresa se distribuirá la tarjeta Aki que servirá para todo el año, y un bono en navidad de la misma empresa.</p>	<p>Trabajadores de la empresa INDUTEXMA.</p>

		<p>1.2 Dar charlas informativas sobre la prevención de cáncer de próstata y de seno para los trabajadores.</p> <p>1.3 gestionar un seguro médico para el trabajador y su familia con Novaclinica de la ciudad de Ibarra.</p> <p>1.4 Realizar un chequeo</p>	<p>1.1.4 Enviar un comunicado a todos los trabajadores sobre los beneficios que tendrá esta tarjeta y como utilizarla.</p> <p>1.2.1 Se realizará un convenio con la Fundación Renace.</p> <p>1.2.2 Organizar los días que los integrantes de la Fundación Renace Ugarte irá dar las charlas informativas.</p> <p>1.2.3 Preparar un lunch para los integrantes de la charla informativa.</p> <p>1.3.1 Con el convenio previamente realizado con Novaclínica el trabajador y su familia podrá realizarse exámenes, diagnósticos, consultas totalmente gratis gracias al seguro medico que proporciona la empresa.</p> <p>1.3.2 se coordinara para que un encargado de Novaclinica realice una charla de cómo utilizar el seguro y sus beneficios para el trabajador y su familia.</p> <p>1.4.1 Coordinar la entrega de</p>	
--	--	---	--	--

	<p>E2) Implementar un programa académico para los trabajadores y sus familias de la empresa INDUTEXMA.</p>	<p>general a todos los trabajadores de la empresa</p> <p>1.5 Realizar alianzas estratégicas con empresas de ropa como ANITEX para obtener descuentos para los trabajadores.</p> <p>2.1 Gestionar becas institucionales para los hijos de los trabajadores con excelentes calificaciones</p>	<p>resultados con el Departamento Recursos Humanos, los resultados serán entregados y caso de encontrarse alguna anomalía se podrá realizar los chequeos más específicos con el seguro medico.</p> <p>1.5.1 Coordinar una reunión con el gerente encargado sección Otavalo, para adquirir descuentos para los trabajadores.</p> <p>1.5.2 Enviar un comunicado a todos los trabajadores sobre los beneficios que tendrá en este local.</p> <p>2.1.1 Organizar una reunión con los Directivos de INDUTEXMA para elaborar becas, las cuales serán utilizadas para el beneficio de los hijos de los trabajadores.</p> <p>2.1.2 Establecer becas en diferentes áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pintura. • Deportes. • Literatura. • Cultura. <p>2.1.3 Asignar nombres creativos a cada una de las becas.</p>	
--	--	---	---	--

		<p>2.2 Realizar una campaña con el nombre de “Colaborando con tu superación”.</p>	<p>2.1.4 Proponer nombres de las becas a los Directivos</p> <p>2.1.5 Elaborar y distribuir un folleto informativo acerca de las becas y en qué consisten cada una de ellas.</p> <p>2.1.6 dar a conocer esta iniciativa a los trabajadores para que así puedan inscribir a los hijos con altas calificaciones.</p> <p>2.1.7 diseñar el formato de elección de los hijos con más altas calificaciones donde deberán presentar el certificado de notas actuales en las instituciones que estén estudiando.</p> <p>2.2.1 La campaña consiste en ayudar a los trabajadores de la empresa a terminar sus estudios ya que la mayoría de obreros no han culminado la escuela, colegio, o administrativos que deseen seguir estudiando.</p> <p>2.2.2 Por medio de una pequeña encuesta se determinará cuales</p>	
--	--	---	---	--

		<p>2.3 Proponer un proyecto permanente de charlas de desarrollo humano</p>	<p>empleados necesitan o están interesados en hacerlo.</p> <p>2.2.3 Realizaremos convenios con escuelas y colegios que posean programas a distancia.</p> <p>2.2.4 Se procederá a comunicar a los empleados sobre los convenios realizados y el beneficio que está proporcionando la empresa INDUTEXMA.</p> <p>2.3.1 Realizar una reunión con los directivos para proponer este proyecto que contara con temas tecnológicos, motivacionales, de superación personal para el trabajador.</p> <p>2.3.2 Determinar a la persona indicada para la realización de estas charlas.</p> <p>2.3.3 Definir los días lugares y fechas convenientes en el año.</p>	
--	--	--	---	--

MANUAL DE CRISIS

INTRODUCCIÓN:

El presente documento fue elaborado para que la empresa textil INDUTEXMA en caso de crisis, pueda contrarrestar los efectos negativos que se presenten dentro del mismo de una manera planificada, objetiva y preparada.

Dejando de lado los bienes materiales que son constituidos como el valor principal para la mayoría de organizaciones, este manual está elaborado en base a la nueva tendencia intangible que tienen las Instituciones como son: La imagen pública, la capacitación, experiencia y conocimiento de su personal.

Ante cualquier situación de crisis que atraviese la institución se debe cuidar básicamente el efecto que pueda producir en la imagen de la misma, ya que desde el momento en que la empresa adquiere cierto reconocimiento dentro de su propio sector, surgen algunos factores y eventos que pueden condicionar situaciones de ventaja o desventaja.

COMPROMISO:

Una organización sin sus trabajadores no podría existir, por lo tanto, tenemos la obligación de informar a éstos la realidad de la empresa frente a los distintos públicos que se relaciona, tratando de transmitir lo que esperan y desean de nosotros y en cada momento en función de los intereses creados, construir una imagen sólida para mejorar el nombre y el prestigio de la Institución en caso de una crisis.

NECESIDAD:

El manual de crisis ayuda a la empresa a definir actitudes y comportamientos para contrarrestar el avance de la situación problemática, crear una comprensión mutua empleador – trabajadores que responda a la solución de diversos aspectos originados de la crisis que puede afectar a la empresa, superar la situación ocurrida.

El presente documento propuesto para la empresa textil Indutexma en caso de crisis ayudaría a contrarrestar los efectos negativos dentro de ella, de manera planificada.

OBJETIVO:

Lograr la estabilidad emocional dentro de la empresa en el caso de que se presente una situación de crisis y afecte a la imagen del mismo, mediante estrategias y tácticas de comunicación para sobresalir ante cualquier tipo de crisis.

POSIBLES MOMENTOS QUE SE PUEDE PRESENTAR UNA CRISIS:

- Sucesos imprevistos y accidentales: pueden presentarse de forma accidental, sin previo aviso, y cuyo evento puede no llegar a producirse.
- Sucesos previsibles derivables en crisis coyunturales: son eventos que pueden ser previstos, y que de producirse afectarían tanto a la Institución interna como externa, ocasionando alteraciones que por su trascendencia.
- Sucesos tendentes a la reconversión de la empresa, con el cierre total o parcial de la misma.

COMITÉ DE CRISIS:

El comité de crisis estará conformado por:

- Gerente de Indutexma
- Coordinadora de prensa
- Accionistas de la empresa
- Personal Administrativo

En un momento de crisis las personas encargadas que conforman el comité de Crisis deberán cumplir las funciones que sean asignadas para cada uno de ellos:

Gerente de Indutexma: Deberá permanecer al tanto de toda la situación que esté atravesando la empresa, será el encargado de tomar las decisiones que pueden tanto ayudar como afectar a la misma.

Coordinadora de prensa: Es la persona encargada de dar a conocer e informar cómo está llevando la empresa la situación en crisis, mantener comunicado a todo el personal y a la dueña de la fundación para que pueda tomar las decisiones correctas.

Accionistas de la empresa: Su función es elaborar estrategias para que la crisis no afecte demasiado a la empresa, junto con la gerencia deberán trabajar en ello, y de ésta manera irse alejando poco a poco de la crisis.

Personal Administrativo: Ante cualquier crisis lo primero que se debe hacer es mantener la calma dentro de la empresa, el personal administrativo se encargará de eso, el personal debe trabajar normalmente y no verse afectado por la crisis.

De igual manera para que el comité de crisis funcione se necesitan de algunas herramientas como son:

- Un vocero entrenado
- Conferencias de Prensa

- Sitio Institucional
- Comunicados de Prensa
- Dossier de Prensa

Una persona debe transformarse en el vocero, que en este caso podría ser el gerente. Es el interlocutor válido frente a los medios y a través de él se difunde el discurso institucional elaborado. Es mejor, que una persona idónea enfrente los medios debidamente informados a que varios salgan al cruce y se puedan presentar contradicciones. Si la situación lo exige, se puede organizar una Rueda de Prensa.

La página Web oficial es un canal de comunicación para no desperdiciar. Es un recurso para calmar las ansias de información de la Prensa y otros públicos.

Los Comunicados de Prensa que se redacten deben informar el estado de la situación. En esa misma edición se puede consignar la hora del próximo despacho.

Otra alternativa, para combinar, es elaborar un Dossier de Prensa. Éste presenta un desarrollo extenso que contiene los antecedentes de la situación, el estado actual y otra información adicional relevante para la interpretación del caso.

FUNCIONES DEL VOCERO DE PRENSA:

La empresa puede ordenar al vocero tomar cuatro actitudes:

- a) No comentarios.
- b) La negación.
- c) Eliminar responsabilidades.
- d) Afrontar las responsabilidades.

Se considera que la primera estrategia puede utilizarse siempre y cuando todavía no se tenga un plan de acción.

La negación es recomendable siempre y cuando se tengan pruebas contundentes.

De esta manera se recomienda que afrontar la responsabilidad sería la mejor opción y privilegia la imagen ante la opinión pública.

LO QUE DEBE HACER EL VOCERO:

- Reunir toda la información posible.
- Evitar vacíos de información, comunicando lo antes posible.
- No apresurarse a comunicar por la presión de los periodistas u otros grupos.
- Determinar el formato de la comunicación (nota de prensa, carta, reuniones con representantes, conferencia de prensa, etc.)
- Establecer un mecanismo de monitoreo inmediato en todos los medios para comprobar el alcance de la crisis.
- Determinar la secuencia y la coherencia de la comunicación, en caso de que se trate de una crisis con extensión en el tiempo.
- Aconsejar sobre los valores de la empresa en cuanto a rumores e imprecisiones aparecidos en los medios de comunicación.

LO QUE NO DEBE HACER EL VOCERO:

- Informar sin el conocimiento previo y la aprobación del comité y de la alta dirección.

- Permitir que los miembros del comité hagan declaraciones públicas sin preparar previamente sus intervenciones.
- Comunicar solo a los medios amigos.
- Mentir sobre la información crucial.
- Reservarse datos fundamentales para minimizar el acontecimiento.
- Mostrar incompetencia, falta de control y arrogancia.
- Ser insensible a las implicaciones emocionales entre los afectados por el acontecimiento.
- No considerar todas las posibles implicaciones del acontecimiento.
- Tener en consideración solo a los periodistas a la hora de comunicar.

¿QUÉ SUCEDE EL MOMENTO EN QUE UNA EMPRESA SE ENFRENTA A UNA CRISIS QUE PUEDE AFECTAR A SU IMAGEN?

En las empresas las situaciones imprevistas que pueden afectar tanto directa como indirectamente a la imagen del mismo, esta es una de las crisis más comunes a la que se puede verse inmersa una organización.

Con él nuestros posibles riesgos disminuirán, el manual no lo resuelve todo. Y en cada situación habrá que acondicionarlo, pero lo importante es prever la situación, tener las herramientas de comunicación bien identificadas y sobre todo nos permitirá actuar enfocada y acertadamente con nuestro público.

Ante esta situación debemos hacer lo siguiente:

- a) Análisis de la situación.** Analizar con profundidad objetiva la situación e imagen de la Institución tanto interna como externa. También recopilar diversas opiniones de los diversos sectores y públicos, con el objeto de conocer cuál es la

percepción del cuerpo directivo y potencialidad educativa de la empresa, grado de liderazgo frente al sector y ante otras instituciones.

b) Planificación de una estrategia operativa. Esta se realiza con los directivos de la institución. Destaca el desarrollo de un plan de contingencia que establecerá el tipo de decisión que se debe tomar ante un determinado acontecimiento imprevisto, que nos permita mantener o mejorar la imagen en función del interés de la empresa, utilizando las técnicas de comunicación para lograr credibilidad absoluta.

1) LO QUE NO DEBEMOS HACER:

- 1) Creer que nunca pasará en nuestra empresa.
- 2) No darle importancia al suceso y no afrontar la situación.
- 3) No tomar en cuenta al factor humano o más bien la percepción.
- 4) Negar su responsabilidad.
- 5) No dar explicaciones.
- 6) Ser reactivos sin pensar.

2) PÚBLICOS:

- Directorio.
- Familiares
- Comunidad.
- Gobierno (si es necesario).
- Medios de comunicación.

3) POLÍTICAS DE COMUNICACION EN CRISIS:

1. Conformar una cédula de gestión de crisis.
2. Definir al vocero oficial.
3. Preparar al personal para afrontar la adversidad.
4. Crear las políticas de comunicación que regirán en la situación de crisis.
5. Distribuir las funciones del público interno.
6. Identificar todos los acontecimientos que pueden afectar a la empresa.
7. Clasificar a los acontecimientos de acuerdo a su magnitud.
8. Mantener una actitud proactiva.
9. Ejecución y desarrollo del manual de crisis ante una situación de emergencia.
10. Establecer los mecanismos básicos para abordar situaciones contingentes.

4) TÉCNICAS PARA ENFRENTAR EL NIVEL DE AFECTACION DE LA CRISIS:

Para enfrentar una crisis, una empresa debe contar con un comité, en el que se integra la alta gerencia y los responsables de diversas áreas.

Para el vocero oficial, la principal preocupación debe ser salvaguardar la imagen corporativa y la de sus servicios.

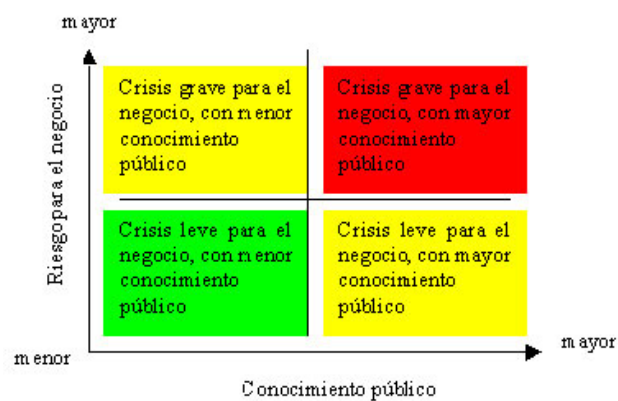
Algunas de estas dificultades pueden originar crisis internas muy graves, pero con menor notoriedad en el exterior. Otras pueden tener un alcance muy importante en la opinión pública, aunque puedan no tener un impacto directo en lo que realiza en la empresa.

MÉTODO DEL SEMÁFORO:

Estableciendo un parámetro asequible para el lector, se propone determinar los niveles de afectación de la imagen corporativa a través de una medida tipo semáforo:

- d) Semáforo verde - detección de variables de riesgo localizadas, sin demasiada notoriedad y con final cierto.
- e) Semáforo amarillo - detección de variables de riesgo de amplio espectro, con notoriedad pública y final cierto.
- f) Semáforo rojo: detección de variables de riesgo graves, con alta notoriedad pública y final incierto.

Con el siguiente cuadro lo que queremos mostrar es el riesgo de la empresa y el conocimiento del público de menor a mayor crisis en el negocio.



5.4 CRONOGRAMA:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Plan Interno

Fecha	Objetivo	Estrategia	Responsable
20 de Enero	O1	E1	Wilson Carrillo
18 de Abril		E2	Wilson Carrillo
28 de Septiembre		E3	Wilson Carrillo
	O2		Wilson Carrillo
14 de Enero		E1	Wilson Carrillo
10 Febrero		E2	Wilson Carrillo
28 de Febrero		E3	Wilson Carrillo
15 de Marzo		E4	Wilson Carrillo
	O3		Wilson Carrillo
26 de Junio		E1	Wilson Carrillo
23 de Julio		E2	Wilson Carrillo
4 de Agosto		E3	Wilson Carrillo
	O4		Wilson Carrillo
12 de Abril		E1	Wilson Carrillo
16 de Mayo		E2	Wilson Carrillo

PRESUPUESTO PÚBLICO INTERNO:

DETALLE	COSTO
<u>OBJETIVO 1</u>	
Estrategia 1	\$ 11.335.8 (3 veces al año)
Estrategia 2	\$ 3.90
Estrategia 3	\$ 4607.04
<u>OBJETIVO 2</u>	
Estrategia 1	\$ 209.30
Estrategia 2	\$ 95.05
Estrategia 3	\$ 1088
Estrategia 4	\$ 100
<u>OBJETIVO 3</u>	
Estrategia 1	\$ 80.00
Estrategia 2	\$ 0.80
Estrategia 3	\$ 200.00
<u>OBJETIVO 4</u>	
Estrategia 1	\$ 140.00
Estrategia 2	\$ 209.30
Estrategia 3	\$ 1.35
TOTAL	\$ 18.070.54

5.5. EVALUACIÓN E INDICADORES DE MEDICIÓN:

La evaluación y la medición es muy importante en las Relaciones Públicas, como dice René Arboleda en su libro la medición y la evaluación se refieren a los métodos usados para demostrar o probar la efectividad, primero, de las personas o los recursos humanos a cargo de la actividad, y segundo, de las Relaciones Públicas, lo cual significa inevitablemente que se deben usar ciertos estándares en el proceso de medición y evaluación. Es notorio, dentro de las empresas actuales en general, el uso de indicadores, sobre todo para las áreas que por naturaleza dependen de la medición, como son la financiera, la comercial y la de producción.¹¹⁶

En la empresa investigada la producción es una base de evaluación muy importante ya que la medición se verá reflejada en los procesos productivos. Por eso es necesaria una matriz de evaluación en un plan de Relaciones Públicas el cual se presenta a continuación.

MATRIZ DE EVALUACIÓN

Objetivos:

Objetivo General:

Optimizar en un 20% el clima organizacional existente en la empresa Indutexma en un plazo no mayor a 6 meses.

Objetivos Específicos:

¹¹⁶ ARBOLEDA René, “Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas. Aplicación de un modelo por objetivos y resultados”. AENOR, 2004. Pág., (25)

- 1) Potenciar en un 20% la gestión de recursos humanos dentro del personal de la empresa Indutexma en un plazo no mayor a 6 meses.
- 2) Fortalecer en un 20% la cultura organizacional que posee la empresa Indutexma en un plazo no mayor a 6 meses.
- 3) Formalizar los flujos de comunicación que existen en la empresa Indutexma en un plazo no mayor a 6 meses.
- 4) Implementar un programa de Balance Social interno para la empresa Indutexma en un plazo de 6 meses.

En el cuadro que se expone a continuación se explica el tipo de objetivo utilizado, el nivel de la evaluación, el mecanismo de evaluación y por último los indicadores, todos estos van de acorde al objetivo propuesto, para un mejor entendimiento de la matriz de evaluación.

Objetivo	Tipo de Objetivo	Nivel de Evaluación	Mecanismo de Evaluación	Indicadores
1	Motivacional	Avanzado	Estudio de líneas básicas (Seguimiento Sistemático)	Nivel de aceptación de cambios internos. (Porcentaje)
2	Persuasivo	Intermedio	Grupos focales sobre la entrega de carnés institucionales, salidas recreacionales. Pruebas sobre recordación de artículos de los videos	Concienciación del personal en cuanto a las actividades recreacionales e institucionales. (Porcentaje)

			institucionales, charlas informativas , periódico mural	Grado de retención de la información. (Porcentaje)
3	Informativo - persuasivo	Básico - Intermedio	Encuestas sobre el interés del personal. Encuestas sobre la comprensión del organigrama Recordación del material corporativo.	Resultados de la Encuesta. (Porcentaje) Grado de recordación del material corporativo. (porcentaje)
4	Motivacional	Avanzado	Medición de la actitud del personal. Medición de la opinión y percepciones del personal.	Cambios de actitud del personal. (porcentaje) Porcentaje de satisfacción. Cambios de percepción y opinión.

ANEXOS DEL PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS

ANEXO 1 EVENTOS: Desarrollo del evento.

TÍTULO: Retiro de Motivación

DURACIÓN: 3 días

FECHA: 23 – 24 y 25 de Enero del 2010

LUGAR: Este evento se llevara a cabo en la Hostería Puerto Lago, a 10 minutos de la ciudad de Otavalo

PERSONAL: 150

PERSONAL DE APOYO: 1 Organizador 3 Coordinadores y 2 Asistentes.

TOTAL DE ASISTENTES: 150 personas

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

Primer Día

FECHA	ACTIVIDAD	HORA
Viernes 23 Enero 10	Llegada de los asistentes	15:00h a 18:00h
	Check in	18:00h
	Cena de bienvenida e integración	17:30h

Segundo Día

FECHA	ACTIVIDAD	HORA
Sábado 24 de Enero 10	Desayuno	7:00h a 8:00h
	Charla de Motivación “Poder Es Crecer” por Héctor Luís Trujillo Ortiz	8:30h a 12:00h
	Almuerzo	12:15 a 14:00h
	Actividades Recreativas	14:00h a 18:00h
	Cena de Despedida	20:00h

Tercer Día

FECHA	ACTIVIDAD	HORA
Domingo 25 de Enero 10	Desayuno	7:00h a 8:00h
	Charla de Capacitación por Maria Fernanda Galarza	8:30h a 11:30h
	Check out	11:30h a 12:30h
	Almuerzo	12:30h a 13:30h
	Salida de los asistentes	14:00h

LOGÍSTICA:

A los asistentes se les proporcionará:

Un Fólder que llevara, dentro del cual se implementará un block de papel para tomar apuntes, un esferográfico, gafetes y las ayudas visuales de cada conferencista.

MONTAJE DEL EVENTO:

El salón cuenta con equipos audiovisuales modernos que harán del evento el mejor. Se proporcionará 6 módulos auxiliares, que permiten mayor organización a su reunión de

trabajo, también cuenta con servicio de fax, fotocopias, computadoras e Internet, capacidad 150 personas; Es el sitio ideal para la atención de seminarios y reuniones privadas.

PRESUPUESTO:

HOSPEDAJE PUERTO LAGO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Precio por persona Dario	150.00	5.00	
Precio por persona 2 días		10.00	
Total 150 personas 2 días	300.00		3.000.00
ALIMENTACION			
Desayuno por persona	150	2.00	
Desayuno por persona 2 días		4.00	
Desayuno 40 personas 2 días	300		1.200.00
Almuerzo por persona	150.00	3.00	
Almuerzo por persona 2 días		6.00	
Almuerzo 40 personas	300.00		1.800.00
Cena por persona	150.00	3.00	
Cena por persona 2 días		6.00	
Cena 40 personas 2 días	300.00		1.800.00
Refrigerio simple por persona	150	1.00	
Refrigerio por persona 2 días		2.00	
Refrigerio 40 persona 2 días	300		600.00
ARTISTA INVITADO			
Cruz Elias y Leinton	1	100.00	100.00
PAPELERÍA			
CDs	34	0,25	8,50
Esferos gráficos	34	0.20	6.80
Cuadernos	34	1.00	34.00
Gafetes	40	0.80	32.00
Cordones	40	0.05	2.00
TRANSPORTE			
Buseta # 1	1	30.00	60.00
Buseta # 2	1	30.00	60.00
HONORARIO MOTIVADOR	1	500.00	500.00
HONORARIO CAPACITADOR	1	800.00	800.00
SUBTOTAL			10.003.3
15% IMPREVISTOS			1.332.50
TOTAL			11.335.8

NOTA: El total de este evento está calculado para los tres retiros que se realizara en el año

OBJETIVO:

Capacitar y motivar al personal interno de la empresa, logrando despejar el estrés, el cansancio y así que su desempeño mejoren ayudando al desarrollo de la misma.

ANEXOS:**Charlas de:**

- Motivación
- Capacitación

EXPOSITORES:**MOTIVADOR**

- Héctor Luis Trujillo Ortiz (Ecuador) Conferencista motivacional y escritor en temas de liderazgo, valores y manejo de la inteligencia emocional.

NOMBRE DE LA CHARLA DE MOTIVACIÓN

“PODER ES CRECER”

CAPACITADOR

- Francisco Javier Olaya Ramírez (Colombia), (Capacitador profesional en temas de conformación de grupos).

NOMBRE DE LA CHARLA DE CAPACITACIÓN

“todos somos Indutexma”

TEMARIO:**Motivador****1.- OPTIMISMO MOTIVADOR**

- El lenguaje de la aceptación
- Maximizar el potencial individual
- Captación del estado emocional del otro
- Manejo positivo del estrés
- Técnicas de relajación

2.- INTELIGENCIA EMOCIONAL

- Inteligencia emocional: factor clave del éxito.
- Cómo se ve, se oye y se siente el éxito.
- Enojarse o no enojarse.
- Acceder voluntariamente a los estados de ánimo.
- Reconocer el propio estado de ánimo.
- Submodalidades: para cambiar de estado de ánimo.

3.- LA ESTIMACIÓN JUSTA

- Apreciación de sí mismo: subestimarse o sobrestimarse.
- Auto competitividad: La superación de su propio oficio.
- Ajuste de las propias capacidades a través de la experiencia.
- Influencia de los demás, a favor o en contra.
- La confianza en sí mismo.

CAPACITADOR:

1.- PROBLEMAS EN EL TRABAJO

- Concepto de problema.
- Problemas y conflictos.
- Transformar quejas en problemas.
- Aprender de los conflictos.
- Tomar decisiones.
- Técnicas de solución de problemas.

2.-LA MEJOR ESTRATÉGIA

- La creatividad al servicio del trabajo. Crear no es difícil, sino divertido.
- La creatividad en grupo: inventar nuevas maneras de resolver complicaciones.
- La confianza en sí mismo que deviene de encontrarse con obstáculos y atravesarlos.

- Establecer una misión y delimitar la estrategia para lograrla.
- Pasos de una negociación: preparación, valoración, debate, consumación y evaluación.
- Detectar necesidades e intereses.
- Trabajar conjuntamente: ganar-ganar.

3.- ¿SOY UN LIDER?

- La toma de conciencia de nuestro individualismo
- La necesidad de realizar acuerdos.
- El surgimiento natural de líderes.
- El valor del objetivo en común.

PROGRAMAS DEL EVENTO:

1. Programas Técnicos

- Charla de Motivación “Poder es Crecer” por el conferencista Héctor Luis Trujillo Ortiz.
- Ejercicios de Interacción entre los asistentes.
- Sistema de Evaluación a los asistentes.
- Charla de Capacitación “La capacitación es Primero” por Francisco Javier Olaya Ramírez.
- Ejercicios sobre Técnicas de evaluación (mesas de trabajo)

2. Programas Recreativos

- Caminata por los alrededores del Lago
- Paseos en Caballo por los alrededores de la hostería Puerto Lago.

3. Programas Especiales:

- Bienvenida e Integración.
- Programa de Clausura.

TRANSPORTE:

Los asistentes al retiro de motivación se concentraran en la institución, el transporte estará listo para llevarlos a la Hostería donde se realizará el evento, la misma que los llevará de regreso a sus domicilios.

Para la alimentación de los asistentes ponemos a su disposición:

Desayuno continental: Porción de pan, mantequilla, taza de café o leche y un vaso con jugo.

Refrigerio simple:

- Sánduche de Jamón de Pavo Ahumado con jugo de Naranja
- Ensalada de frutas

Menú del día

Viernes Cena:

Crema de Zanahoria y coco

Pechuga de pollo tres quesos

Torta tres Leches

Sábado Almuerzo:

Crepas de Champiñones

Pierna de pollo rellena salsa verde

Torta de Manzana

Sábado Cena:

Crema de Tomate y Pimientos

Arroz marinero

Pie de Coco

Domingo Almuerzo:

Locro de queso

Pierna de cerdo marinada Y horneada

Helado de Paila y Barquillo

DESARROLLO

Al evento asistirán un total de 150 personas incluyendo trabajadores de la empresa, gerentes de ventas y organizadores.

Para la elaboración de este evento contamos con la presencia de un Motivador y un Capacitador experto en el área de ventas. Los que podrán ayudar con el desarrollo de la empresa y mantener un mejor ambiente laboral.

Los ponentes cuentan con un amplio temario que lo pondrán en exposición el día planeado para la ejecución del evento, este temario lo utilizarán según el objetivo que se desee alcanzar por la Empresa.

Para brindarles un mejor servicio ponemos a su disposición: un salón cómodo y elegante, completamente adecuado con todos los adelantos tecnológicos y amplias zonas verdes para la realización de dinámicas y trabajos en grupo; las charlas se llevarán a cabo en el salón tipo auditorium que se ajusta a los debidos requerimientos, con capacidad para 160 personas. El salón Incluye Pizarra, tiza líquida, pantalla, papelógrafo, TV, VHS, Proyector de slides, retroproyector y DVD.

Para el alojamiento de los asistentes se ha contratado habitaciones: sencillas, dobles, triples, para de esta forma acomodar a los participantes de la manera más conveniente. Cabe recalcar que las habitaciones se las usará según los requerimientos de la empresa, respetando las normas establecidas por la hostería.

Después de la convención los asistentes podrán disfrutar de, Internet inalámbrico, Uso de instalaciones: Máquinas de ejercicios, hidromasajes, piscina temperada, sala de aeróbicos, sauna, turco, baño polar, el servicio de SPA y Bar Karaoke y entretenidos paseos en caballo y una caminata por los alrededores.

INSTALACIONES



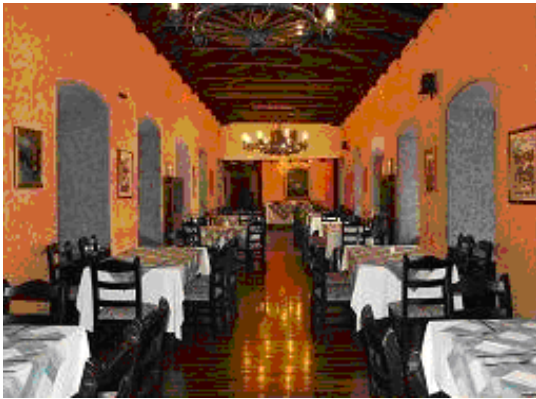
SALONES



HABITACIONES



ALIMENTACIÓN



ACTIVIDADES

- Caminatas por los alrededores.
- Paseos en Caballo
- Servicio de Piscina y SPA.
- Bar Karaoke.
- Salón de juegos



ANEXO 2 EVENTOS: Desarrollo del evento. Imagen canasta navideña.

TÍTULO: Cena día de la Familia

DURACIÓN: 3 horas

FECHA: Sábado 4 de Junio del 2010

LUGAR: Restaurante Casa de Fernando

HORA: 19h00.

OBJETIVO:

Tiene como finalidad entablar lazos de amistad entre los directivos, trabajadores para, lo cual de esta manera su comunicación interna y externa sea más factible y así crear un ambiente de confianza

MENÚ:

Crepe de camarón

Fillet mignon con arroz verde y salsa

Ensalada

Mouse de maracuyá con chocolate

TOTAL DE PERSONAS: 68 personas.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

Llegada de los invitados	19:00-19:30
Palabras de bienvenida	19:30-19:45
Brindis por el día de la familia	20:00-20:15
Cena	20:15-21:30
Salida de los invitados	21:30-22:00

PRESUPUESTO:

Descripción	Valor unitario	Valor total
Menú y local	\$30.00	
Total 68 personas		\$2.040,00

ANEXO 3 EVENTOS: Desarrollo del evento: Imagen llavero y maletín con logotipo.

Título: Coctel por el día del trabajador.

Duración: 3 horas.

Fecha: Lunes 1 de mayo 2010

Lugar: Vista del Mundo

Hora: 8:00 p.m. – 11:00 p.m.

Objetivo: Ofrecer un reconocimiento a los trabajadores y directivos de la empresa.

Personal: directivos de la empresa

Personal de Apoyo: Personal de Servicio (2 meseros)

Total de Asistentes: 36 personas.

ITINERARIO:

1. Llegada de los asistentes	8:00p.m.-8:30p.m.
2. Palabras de bienvenida	8.30p.m.-8:40p.m.
3. Reseña Biográfica del los dueños de la empresa	8:40 p.m.-9:00p.m.
4. Entrega de una placa al Sr. Román Moreno	9:00p.m.-9:15 p.m.
5.Servicio de bocaditos	9:15p.m.-10:30 p.m.
6. Palabras de Despedida	10.30p.m.-11:00 p.m.
7. Finalización del evento	11:00 pm.

BOCADITOS:

- Empanadas de verde
- Brochetas de camarón
- Canapes de pollo
- Mini sándwich
- Fondue de frutas
- Pequeñas orejas

BEBIDAS

- Agua
- Gaseosas
- Vino

COTIZACIÓN:

Menú	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Bocaditos	160	\$20.00	\$80.00
Bebidas	50	\$1.00	\$50.00
Placa	1	\$15.00	\$15.00
Montaje del evento			\$250.00
Total 36 personas			\$395.00

ANEXO 4 EVENTOS: Imagen del evento.

TÍTULO: Cena día de la Familia

DURACIÓN: 3 horas

FECHA: Sábado 4 de Junio del 2010

LUGAR: Restaurante Casa de Fernando

HORA: 19h00.

OBJETIVO:

Tiene como finalidad entablar lazos de amistad entre los directivos, administrativos y familiares para, lo cual de esta manera su comunicación interna y externa sea más factible y así crear un ambiente de confianza.

MENÚ:

Crepe de camarón

Fillet mignon con arroz verde y salsa

Ensalada

Mouse de maracuyá con chocolate

TOTAL DE PERSONAS: 68 personas.

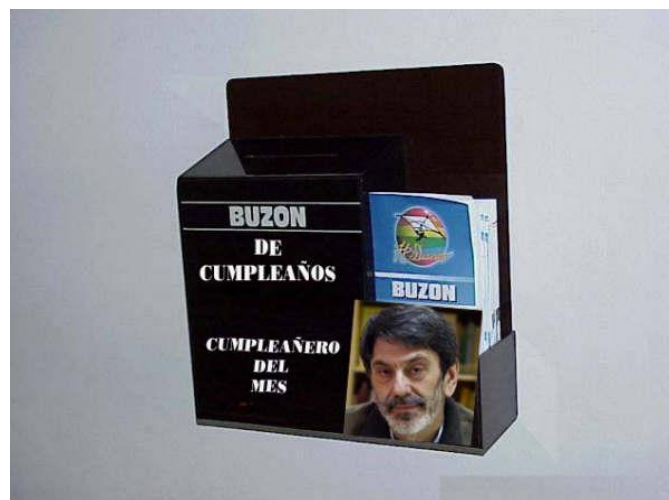
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

Llegada de los invitados	19:00-19:30
Palabras de bienvenida	19:30-19:45
Brindis por el día de la familia	20:00-20:15
Cena	20:15-21:30
Salida de los invitados	21:30-22:00

PRESUPUESTO:

Descripción	Valor unitario	Valor total
Menú y local	\$30.00	
Total 68 personas		\$2.040,00

ANEXO 3 CAMPAÑA: Imagen “Buzón cumpleaños”.



CAPÍTULO VI

RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

6.1. RESULTADOS FINALES:

Después de realizar el estudio acerca de los modelos de comunicación aplicados en el sector de la industria textil y como caso de estudio en la fábrica Indutexma en la ciudad de Otavalo, comprendemos que el manejo de las Relaciones Públicas como importante actividad del mundo empresarial, refleja algunas deficiencias que han sido precisamente analizadas en este trabajo.

Los avances en materia de comunicación cada vez cobran mayor importancia e interés tanto en la empresa pública como en la privada, la mayoría de instituciones y empresas van incorporando a su estructura funcional tanto departamentos como profesionales de la comunicación con el afán de optimizar la gestión de sus organizaciones y sobre todo cumplir con sus objetivos de manera eficaz y eficiente. En este sentido, se hace entonces indispensable analizar la pertinencia tanto de la comunicación en general como de las relaciones públicas.

A continuación puntualizamos algunos aspectos que se derivan de los resultados generales observados en esta investigación, enfocándonos en la empresa que es el escenario sujeto o caso de estudio.

1) Indutexma, necesita implementar planes y programas de comunicación especializados y dirigidos tanto a sus públicos internos como externos, y descubrir claramente la actitud del sector en el cual se desenvuelve, con el propósito de diseñar sus estrategias de fidelización que es uno de los objetivos planteados en el estudio.

El formato utilizado según lo investigado, cae dentro de lo que se conoce como comunicación informal, lo que significa que las órdenes tanto escritas como verbales no tienen un antecedente estructural que forme parte de la planificación formal, en este caso de comunicación.

2) Se nota que en ciertos procedimientos hay malestar entre algunos sectores del personal, pero todo se mantiene en reserva, son pocas las iniciativas por obtener retroalimentación sobre las acciones emprendidas. No se da posibilidad al flujo de comunicación programática, tampoco a nivel de directivos hay interés en conocer la opinión de sus audiencias, así se trabaja en un ambiente tenso, oculto y muchas veces confuso, el modelo es: cada quien cumple su tarea, lo que evidencia una falta de identificación con la compañía, que como se ha visto en los planteamientos del marco teórico, es perjudicial a los objetivos, causa la baja moral y por último afecta el clima laboral. Esto repercute de alguna manera en los públicos externos, afecta a los propósitos de fidelización de los clientes.

3) Según las entrevistas a trabajadores, sacamos como conclusión que salvo su tarea específica, poco es el conocimiento que tienen de la compañía en sí, tal vez algo del producto elaborado, pero no se conoce la actividad a otros niveles, no se puede dar razón de como marcha la compañía, cuáles son sus objetivos, hasta donde se cumplen estos y qué beneficios puede traer al personal, a la empresa y su desarrollo.

4) La falta de planificación en la gestión de la comunicación, influye en la productividad de los empleados y trabajadores, hay trabajadores cuya predisposición para con su empresa no es la que se esperaría tomando en cuenta que de ella reciben el sustento para la vida, estos aspectos se los entiende a cabalidad cuando estudiamos los aspectos motivacionales del trabajo. Maslow, Mac Gregor, Herzberg, entre otros han servido de referentes para comprender que la implementación de una estrategia de comunicación permite canalizar de manera adecuada los intereses de la compañía con las motivaciones personales, y por tanto optimizar los procesos con miras a cumplir las expectativas que se tienen con los clientes y el mercado.

5) La capacitación con enfoques motivacionales al personal, en la búsqueda de la identificación y logros de compromisos es un imperativo.

la gente debe comprender que es parte importante de su compañía, para esto es necesario un análisis preciso de la situación de los empleados en relación a sus opiniones, actitudes, comportamientos, necesidades, etc., lo que demanda un análisis del clima laboral.

6) En cuanto a la imagen frente a la comunidad, determinamos según el estudio, que existe opinión favorable de la población otavaleña, por considerar que constituye

una compañía industrial que favorece a la zona, se identifica con el Cantón, genera empleo.

Buena parte de la población económicamente activa, encuentra ocupación, buena calidad de su producto, todo se puede considerar exitoso, faltan previsiones futuras que mantengan este nivel de prestigio actual.

7) Sobre la comunicación externa tenemos que aceptar que es mínima o no existe, los directivos confían en el prestigio de la empresa, por esto no se comunica al público sobre los productos lo que posiblemente aumentaría las ventas, no se consulta gustos e intereses de los consumidores, para crear nuevos productos, confían en que el nombre de la empresa ya es suficiente, ante esta situación, no hay que olvidar, que cualquier falla en los procesos de fabricación de los productos, los problemas laborales, la falta de un estudio del entorno y los mercados, pueden traer sorpresas incalculables y comprometer el prestigio de la organización, circunstancia que por otra parte, bien se puede minimizar cuando se confía en el manejo oportuno y bien planificado de la comunicación.

8) En cuanto a la comunicación con la competencia, si cabe analizar la necesidad desde el concepto de las cadenas de valor, diremos que en la ciudad de Otavalo existen varias industrias similares, pero se han olvidado, no está contemplada, la importancia de mantener una comunicación de relación entre los llamados stakeholders, salvo los contactos ocasionales, no hay mayor trato entre las empresas, así, consideramos que esta comunicación desarrollada desde una visión integradora ayudaría a superar obstáculos y aportaría al desarrollo de la industria del sector. Esto, como es de suponer agregaría valor a la imagen de las empresas y por tanto

aumentaría la esperada fidelización. Desde luego, los públicos internos se verían abrazados por los mismos conceptos ya que son parte de todo este proceso.

De lo expuesto, observamos que el campo de las actividades y funciones de Relaciones Públicas desde lo interno, ofrece buenas posibilidades, es amplio, incluye un reto significativo y da la posibilidad de apoyar a la consecución de los objetivos empresariales.

6.2. CONCLUSIONES:

De lo expuesto se puede determinar como resultado de la investigación, conclusiones que hacen referencia a los objetivos planteados, en la que se considera que el modelo de comunicación propuesto, ayude a elevar los niveles de fidelización de los públicos internos, es decir, mayor compromiso, mejor nivel de motivación, entrega y pertenencia:

9) De la investigación efectuada como sustento de la presente tesis, se puede establecer que la falta de fidelización del empleado hacia su empresa es notoria ya que muchos empleados no se sienten parte de la empresa. El cual es el principal problema de la compañía.

10) No existe en la empresa un programa formal de comunicación tanto interna como externa, sin embargo, si la empresa considera el beneficio de la planificación de la

comunicación, al implementar un plan adecuadamente diseñado ésta podría conocer lo que sus públicos piensan de ella y por tanto tomar acciones proactivas al respecto.

11) La falta de suficiente comunicación con el personal, le impide a la empresa la apreciación de problemas laborales, tampoco los empleados y trabajadores no están debidamente informados de lo que la compañía está haciendo en todo momento, de su visión de futuro, en tal circunstancia todos: directivos, empleados y trabajadores, se observa que solo cumplen su labor como rutina, sin mayor participación en la vida de la empresa.

12) No se considera que los trabajadores forjan el progreso de la empresa, y por esto es básico tenerlos presentes en sus necesidades en todos los planes y acciones de la compañía.

13) Los tableros de anuncios, las cartas, los periódicos o revistas para los empleados, reuniones con estos, y otros aspectos similares son muy escasos en la empresa, a pesar de ser valioso medio de comunicación en las relaciones laborales.

14) La comunicación con la comunidad también no debe pasar a segundo plano, a pesar de su importancia para desarrollar buenas relaciones sociales, la empresa debe sentirse parte integrante del conglomerado de su entorno, lo cual puede ayudar en determinada circunstancia y sobre todo que la compañía adquiera liderazgo. Por ejemplo observamos que en las varias empresas de Otavalo, la compañía de cemento Selva alegre Lafargé es la única que se relaciona con la comunidad exitosamente.

15) No se analizan condiciones y actividades internas para conseguir un buen clima laboral en la empresa, que proporcionen condiciones de trabajo agradable escala de salario justo, reconocimiento a la fidelidad y logros alcanzados en la tarea del trabajador.

16) Es notorio que no existe una clara percepción del clima laboral en la empresa, por parte de los directivos, esto puede acarrear situaciones de malestar y crisis al interior de la compañía.

17) Para la empresa el bienestar laboral de sus empleados es importante, pero no se aplica ningún sistema comunicacional para mejorarlo.

6.3. RECOMENDACIONES:

1) La comunicación debe tener mayor importancia en las empresa, así los directivos y trabajadores tomarán conciencia de lo que deben hacer por su empresa, se conviertan en promotores de desarrollo desde su lugar de trabajo, aporten con convicción al crecimiento de su empresa.

2) Deben formar parte de instrumentos de trabajo, necesarios para el progreso de la empresa, es importante que la asesoría integre la responsabilidad de directivos, empleados y trabajadores de la empresa, en su crecimiento.

3) En este estudio, es recomendable que los análisis de los factores que ayuden a una adecuada comunicación interna, influyan el cambio de actitud del personal a favor de su empresa, olvidar disposiciones autoritarias que mucho mal causan en las decisiones administrativas.

4) Planificar los instrumentos de Relaciones Públicas de la empresa Indutexma, como publicidad, reclamos, sugerencias, actividades grupales de los empleados, y trabajadores, publicaciones de la compañía, que sean parte de un proceso de éxito de la empresa.

5) Una evaluación al personal por su desempeño sería de gran ayuda, para definir ascensos y mejoras de salarios, porque lamentablemente prevalecen las individualidades y diferencias, mucha distancia desde directivos a trabajadores, personas que creen ser los únicos que saben, minimizan el trabajo del resto, perjudica a la empresa urge un plan de Relaciones Públicas en este aspecto.

6) Es fundamental que la empresa Indutexma, tenga una actitud más compenetrada con su comunidad, esto le creará mayor identificación con la ciudad, repercuta en su prestigio, una mejor actitud de los trabajadores hacia su empresa.

7) El plan de comunicación interna debe vincularse con el contexto laboral, social, cultural y tecnológico de los directivos, empleados y trabajadores de la empresa, la importancia de estos valores es variado, según el estrato social de cada quien, pero siempre se debe de actuar en relación con el medio de la ciudad de Otavalo y ajustarse a él.

8) Debe realizarse enfoque selectivo en la comunicación interna, acorde con las necesidades de crecimiento empresarial de personal, que a la final provoquen hábitos y actitudes de ayuda a estos propósitos, la asesoría de Relaciones Públicas, es fundamental en este aspecto.

9) Es necesario que la empresa refuerce la investigación de opinión y de mercado, que ayude a encontrar y a describir necesidades del público, comprender lo que piensan los demás de la tarea empresarial y acorde con esto planificar estrategias de comunicación, producción y ventas futuristas que muestren desarrollo empresarial

Así las Relaciones Públicas bien planificadas ayudaran a dirigirse exitosamente en diversas áreas de la empresa, pero no se la debe interpretar como la única razón para resolver problemas, van más allá, para la buena relación con empleados, inversionistas, proveedores, clientes y público en general.

6.4. BIBLIOGRAFÍA:

1. ACHIG Lucas “Metodología del Investigación Científica”. Colección L.N.S edición Don Bosco 1988.
2. ADECEC, El libro práctico de la Comunicación y las Relaciones Públicas, Ed. Folio, 1997
3. ADECEC, LA COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS EN ESPAÑA: RADIOGRAFÍA DE UN SECTOR, Ediciones Pirámide, Barcelona, 2002
4. AGUIRRE Alfredo Administración de Organizaciones Pág. 273 Editorial: Pirámide Autores: 1999 Madrid Ana María Castillo Dolores Tous.
5. ALLES Martha Alicia, “Comportamiento Organizacional” como lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. GRANICA, Buenos Aires – Mexico - Santiago- Montevideo.
6. ARBOLEDA René, “Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas. Aplicación de un modelo por objetivos y resultados”. AENOR, 2004
7. AVILYA Lammertyn, R. (1997). Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas de Comunicación integrada. Buenos Aires: Ed. Revista Imagen.
8. BARQUERO José Daniel Casos Prácticos de Relaciones Públicas. Los mejores expertos en acción. Ediciones Gestión 2000, S.A.1995
9. BARQUERO, J.D. y Barquero, M.,EL LIBRO DE ORO DE LAS RR.PP., Ediciones Gestión 2000, Barcelona,1996

10. BARTOLI, A. (1992). Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona: Paidós Empresa.
11. BERNAYS Edward, El día en que se inventaron las relaciones públicas, Bs. As.: ECUCA 2006.
12. BLACK Sam, ABC de las Relaciones Públicas, Ed. Gestión 2000, 2001
13. BLACK Sam, Las Relaciones Públicas, Ed. Hispano Europea, 1994 GRUNIG James E. y HUNT Todd, Dirección de Relaciones Públicas, Ed. Gestión 2000, SA, 2001 Barquero, J.D., MANUAL DE RELACIONES PUBLICAS EMPRESARIALES E INSTITUCIONALES, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1999
14. BONILLA, Carlos. (2004). Relaciones públicas: factor de competitividad para empresas e instituciones. Guía para directores generales y encargados de la función. México: Compañía Editorial Continental.
15. CAPRIOTTI, P. (1992). La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada. Barcelona: Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.
16. CAPRIOTTI, PAUL.: " Planificación estratégica de la imagen corporativa". Ariel, Barcelona 1999.
17. CASTILLO Prieto, D. (1993): Planificación de la comunicación institucional. San Salvador: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Mimeo.
18. CATHERINE, FISHEL. 2000 Rediseño de la imagen corporativa. Barcelona: Gustavo Gili
19. CEES Van Rierl popularizó estas funciones como “reflejo y ventana”, vid. VAN RIEL, Crees, Comunicación Corporativa, Madrid:Prentice Hall, 1997
20. CHAVES, Norberto.: "La imagen corporativa". Gustavo Gili, Barcelona 1998.

21. CUTLIP Scott M. y CENTER Allen H., Relaciones Públicas Eficaces, Ed. Gestión 2000, 2001 Longovoy, C. y Linon, M. (1983). Relaciones Públicas. Hispano Europea: Barcelona, tercera parte.
22. ELDIN, F. (1998). El management de la comunicación: .de la comunicación personal a la comunicación empresarial. Buenos Aires: Edicial.
23. ESCALANTE Fernández, F. (1999). Ciencia de la información y Relaciones Públicas o institucionales. Buenos Aires: Macchi.
24. FINN, D. (1960). La empresa y las Relaciones Públicas. España: Ed. Sagitario.
- Gonzaga Motta, L. (1984). Planificación de la comunicación en proyectos participativos. Quito: Ed. Ciespal.
25. F. Jefkins Relaciones Públicas “Biblioteca para dirección de empresas”. EDADF Madrid 1982.
26. GRUNIG, J., HUNT, T., Dirección de Relaciones Públicas, Gestión 2000, Barcelona, 2000.
27. GUTIÉRREZ Abraham M. (1984). Métodos y Técnicas de Investigación. Editorial Época Quito.
28. KOONTZ Harold / Heinz wehrich Administración una perspectiva global Tema 17 Pág. 591 Autor Editorial: Mc Graw Hill. 11 Edición 1998 06450 México, D.F
29. KREITNER/Kinicki, Comportamiento de las Organizaciones Tema 19 Pág. 591 Editorial: Mc Graw Hill. 1997 Aravaca Madrid
30. ILLESCAS, D. (1995). Cómo planear las Relaciones Públicas. Buenos Aires.
31. LENNON Vid. REY, Federico, Edward L. Bernays. El hombre que invento las relaciones públicas, Buenos Aires: Imagen, 1990.
32. MARSTON, J. (1988). Relaciones Públicas modernas. México: Mc.Graw Hill.

33. MIDDLETON, J. (Comp) (1981). Enfoques sobre la planificación de la comunicación. Quito: Ciespal.
34. PAVLIK, J., LA INVESTIGACION EN RELACIONES PUBLICAS, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1999
35. PITTA Michael “Cultura Organizacional” Edición Erujia (2008) Buenos Aires Argentina
36. RAMOS, G Darío “Manual básico de Comunicación Corporativa” SAN PABLO, Edición 2007.
37. SANTESMASES Mestre, M. (1999); Marketing. Conceptos y estrategias. Pirámide Madrid
38. SUÁREZ Amado, A. y Castro Suñeda, C. (1999). Comunicaciones públicas. El modelo de la comunicación integrada. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
39. WILCOX, D. y otros (2001).6ta Edición Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas. Madrid: Ed. Pearson.

ANEXOS:

ENCUESTA N° 1

**EVALUACIÓN DE CULTURA CORPORATIVA A LOS TRABAJADORES DE
LA EMPRESA “INDUTEXMA”**

Con el propósito de registrar las actividades concernientes con el buen desenvolvimiento del trabajo y apoyar los procesos de mejoramiento, le solicitamos contestar las siguientes preguntas:

Sexo: M_____

F_____

1. ¿Conoce el año en que inicio sus actividades la Compañía?

No	
Sí	

2. ¿Sabe si su empresa desarrolla actividades en beneficio de la comunidad en general?

Si responde sí, señale que actividad.

No	
Sí	

Preservación del medio ambiente	
Difusión de información	
Desarrollo de la cultura	

3. **¿Cuáles son, a su juicio, los aspectos más fuertes y destacados que tiene su empresa? Señale tres de los más importantes, colocando una “X” en el casillero correspondiente;**

Tecnología	
Recursos humanos	
Política financiera	
Comercialización	
Gerencia	
Imagen	
Catálogo de productos	
Atención al cliente	
Innovación	

4. **A su juicio, ¿hacia dónde se orienta su empresa con mayor énfasis?**

5. Hacia el servicio al usuario (buenos controles de calidad, buen servicio posventa, rapidez, etc.)
6. Hacia la acción (organización flexible, gestión y staff reducido, rapidez en la satisfacción de la demanda, etc.)
7. Hacia la innovación (inversiones en Investigación y desarrollo, aplicación de nuevas tecnologías renovación del catálogo de productos)
8. Hacia los recursos humanos (Bienestar de los trabajadores, preocupación de sus necesidades, capacitación permanente)

5. ¿Le gustaría vestir de otra manera ha como lo hace cuando está en el trabajo?

Sí, me gustaría vestir de otra manera	
Me gustaría cambiar algo	
Me da igual	
Está bien como visto en el trabajo	

6. ¿Sabe quiénes son los propietarios de su empresa?

No	
Si	

7. ¿Existe algún hecho, actitud o circunstancia, no de tipo salarial (dinero), que le une a su empresa?

Si responde sí, describa ese hecho, actitud o circunstancia.

No	
Sí	

Lealtad	
Costumbre	
Necesidad	

8. Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que correspondan con la realidad de su empresa (Ponga un círculo en la respuesta correspondiente).

		Nada	Algo	Bastante	Mucho
1	Competencia entre compañeros	1	2	3	4
2	Seguridad en el empleo	1	2	3	4
3	Compañerismo	1	2	3	4
4	Información por parte de la empresa	1	2	3	4

9. Valore a su empresa según las siguientes afirmaciones (Ponga un círculo en la respuesta correspondiente).

		Nada	Algo	Bastante	Mucho
1	Ambiente interno “machista”				
2	“Los jefes tienen el control absoluto de todo”				
3	Yo quiero a mi empresa				

10. Evalúe las principales debilidades de su empresa (tenga en cuenta que ahora la puntuación 4 representa la máxima debilidad) (Ponga un círculo en la respuesta correspondiente).

		No lo es	Un poco	Bastante	Mucho
1	Mano de obra cara	1	2	3	4
2	Inadecuados equipos productivos	1	2	3	4
3	Falta de organización de ventas	1	2	3	4
4	Mala organización de la empresa	1	2	3	4
5	Problemas entre compañeros	1	2	3	4

11. Valore las siguientes afirmaciones, según corresponda con la realidad de su empresa. (Ponga un círculo en la respuesta correspondiente).

		No	Un poco	Bastante	Sí
1	Las decisiones están totalmente controlada por los jefes				
2	Una vez tomadas las decisiones, nada puede cambiarlas				

12. ¿Dentro de su empresa existe una señalética adecuada (que le conduzca a donde usted desea ir)?

No	
Sí	

13. ¿Le gustaría que la empresa se preocupe de la superación académica (estudios) de usted y su familia?

No	
Sí	

14. ¿Quisiera que la empresa se preocupe más de eventos especiales como son: cumpleaños, día de la madre, navidad entre otros?

No	
Sí	

ENCUESTA N° 2

EVALUACIÓN DEL CLIMA INTERNO “INDUTEXMA”

CUESTIONARIO DE REGISTRO SOBRE EL CLIMA INTERNO EN LA EMPRESA “INDUTEXMA”

Con el propósito de registrar las actividades concernientes con el buen desenvolvimiento del trabajo y apoyar los procesos de mejoramiento, le solicitamos contestar las siguientes preguntas:

Sexo: M_____

F_____

1) Las relaciones con su grupo de trabajo, se desarrollan en forma:

Únicamente laboral	
En compañerismo	
Nula	

2) Como califica el ambiente laboral dentro de su empresa

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

3) Con que frecuencia recibe Ud. algún tipo de capacitación.

1 vez al año	
2 veces al año	
1 vez al mes	
Nunca	

4) ¿Recibe algún tipo de reconocimiento por su buen desempeño laboral?

Si responde sí que tipo de reconocimiento.

No	
Sí	

Económico	
Promociones y ascensos	
Reconocimiento personal	

5) ¿Siente, que sus necesidades profesionales y personales son satisfechas en la empresa?

Completamente	
Parcialmente	
Escasamente	

6) ¿En igualdad de condiciones de trabajo y salariales (dinero), ¿se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar?

No	
Sí	

Por qué _____

7) **¿Qué opina sobre la comunicación que existe en su empresa en cuanto a?:**

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Comunicación con sus superiores				
Comunicación con compañeros				
Colaboración en el trabajo				

8) **¿Cómo calificaría las relaciones con su jefe?**

Malas	
Regulares	
Buenas	
Muy buenas	

9) **¿Cuál es el apoyo de sus jefes en el desarrollo del trabajo?**

Malas	
Regulares	
Buenas	
Muy buenas	

10) ¿Si tuviera que definir el ambiente que se vive en su empresa, con que expresión lo haría?

	NS/NR	Falso	Parcialmente cierto	Cierto
Una gran familia				
Un club de amigos				
Un cuartel				

11) ¿Cumpliendo con su trabajo diario algún momento se ha estresado?

Si la respuesta es si señale con que frecuencia:

No	
Sí	

Muy seguido	
A veces	
Casi nunca	

12) ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo?

Ninguna	
Poca	
Bastante	
Mucha	

13) ¿Cómo valora la información recibida?

Mala	
Regular	
Buena	
Muy buena	

14) ¿Cómo valora usted las posibilidades de ascenso en su empresa?

Mala	
Regular	
Buena	
Muy buena	

15) ¿Se siente identificado con lo que esta empresa es y representa?

No	
Si	

Por qué _____

16) Escriba en orden de preferencia lo que es más importante para usted, señalando con uno lo más importante, dos lo siguiente:

Mensual (Dinero)	
Seguridad en el empleo	
Capacitación y paseos	
Interés en el trabajo	
Ambiente de trabajo	

Entrevista al Psicólogo Industrial Ángel Montoya de la empresa Indutexma

1. ¿Cómo se maneja la motivación y liderazgo en la empresa?
2. ¿Cree que existe relaciones de amistad en los trabajadores dentro de la empresa o se limitan a cumplir su trabajo?
3. ¿El sentido de pertenencia se puede ver en los trabajadores se ponen la camiseta?
4. ¿Se preocupa la empresa por que sus trabajadores se sientan parte de ella?
5. ¿Se preocupa la empresa por el bienestar laboral de sus trabajadores?
6. ¿Existe un manual de crisis en la organización?

CARTELERAS INFORMATIVAS

Cartelera principal

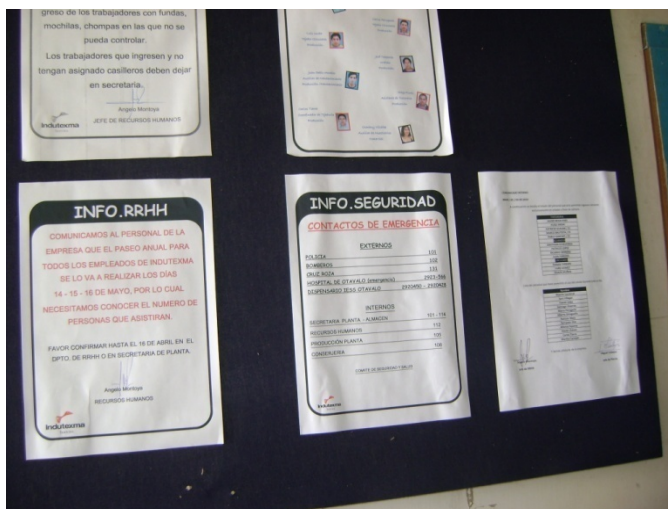


La información difundida se realiza mediante carteleras

Cartelera en el pasillo de la empresa.



Información de seguridad



Están expuestos los números telefónicos de seguridad como Bomberos, Policía, Cruz Roja, Hospital de Otavalo, Dispensario IESS, secretaria planta, RRHH.

CASILLEROS

Casilleros de los trabajadores



Aquí los trabajadores dejan sus cosas, para mayor comodidad, Todos los casilleros son numerados para la distribución de los trabajadores

PLANTA INDUSTRIAL

Maquinaria



La maquinaria de producción de hilos



Interior de la planta industrial.

TRABAJADORES

Psicólogo Industrial Ángel Montoya



Maquinaria de alta tecnología

○ APÉNDICES

Quiero referirme a ciertas observaciones obtenidas de varios artículos, que corroboran mucho de lo expuesto en relación a la compañía Indutexma, que significa que muchos hechos no son privativos de esa empresa, sino que se pueden generalizar a la mayoría de empresas.

Ejemplos

Aumentan tasas de depresión entre trabajadores por mal clima laboral en las empresas

2008-06-25 Aumentan tasas de depresión entre trabajadores por mal clima laboral en las empresas Miércoles 25 de Junio de 2008 Fuente :La Segunda Online Conducta arrogante de los jefes, falta de reconocimiento, deficiente comunicación e inequidad son principales factores que generan deficiente ambiente en el trabajo, advierte especialista de la U. Andrés Bello.

FIDELIZAR A LOS TRABAJADORES:

La clave está en crear un clima laboral adecuado

Por Octavio Ortega, en 22 de Marzo de 2008

La política de fidelización **es fundamental para la supervivencia de las pequeñas empresas**, los grupos productivos necesitan de una implicación total para funcionar puesto que, aunque nadie es imprescindible en ninguna parte, una empresa pequeña (de cuatro trabajadores por ejemplo) lo puede pasar muy mal si se van dos a mitad de la aventura. Generalmente se ha utilizado el salario como fórmula para fidelizar al personal, algo que se ha demostrado dramático en sus consecuencias. Sin un plan de carrera, el dinero convierte a los trabajadores en poco productivos e inadaptables. No hay más que darse una vuelta por algunas entidades bancarias de nuestro país, o el modelo de los funcionarios de las escalas medias.