UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR
ESCUELA DE COMUNICACIONES
CARRERA DE RELACIONES PÚBLICAS.

AUDITORÍA DE IMAGEN INTERNA A TRAVÉS DEL ESTUDIO DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL; Y PROPUESTA DE UN PLAN RELACIONES PÚBLICAS BASADO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA PRO SEAL&TECH.

Tesis para obtener el Título de Relacionadoras Públicas, y el Grado de Licenciado en Comunicación Organizacional.

Pamela Avaca Pinilla
Carolina Moreno Maritano.

Prof. Guía: Lorena Torres.

Viña del Mar, julio de 2010.

DEDICATORIAS.

El esfuerzo por desarrollarme como persona y profesional se ven reflejados en esta tesis, por consiguiente creo que este nuevo triunfo de vida lo dedico a mi misma, por haber sido capaz de enfrentar un nuevo reto y estar culminando de manera exitosa y feliz.

Por supuesto a las personas que más amo en la vida por su entrega y apoyo incondicional Mi Madre Beatriz y mi Padre Alejandro,

A Mis queridos hermanos Ale y Edu que con su compañía y protección demuestran lo mucho que me quieren,

A mi pololo de la vida Igor por su amor y comprensión.

Y no puedo olvidarme de quien me entrega toda la fuerza y calma interior para seguir adelante, Dios.

Pamela Avaca Pinilla.

A la vida,

Que me ha dado más oportunidades de las que jamás imaginé

A mi amada familia,

Por siempre estar ahí,

A mis grandes amigos,

Porque a pesar de seguir caminos diferentes, la amistad sigue intacta.

A los nuevos amigos,

Por la altanería y la soberbia.

A las circunstancias,

Por hacernos madurar por las buenas o por las malas.

A la música,

Por acompañarme durante esta etapa y en los peores momentos,

A los estudiantes que utilicen esta tesis para futuros proyectos,

Espero les sirva de algo.

Carolina Moreno Maritano.

AGRADECIMIENTOS.

Nuevamente me encuentro en estas circunstancias terminando una carrera, pero ésta vez feliz por realizarme como persona.

Agradezco enormemente a Dios por guiarme en todo momento, porque me hace sentir que está conmigo y mi familia.

Madre mía a ti te debo lo que soy y en lo que me he convertido, eres una mujer fantástica y sin tu apoyo, entusiasmo, entrega, cariño y comprensión jamás lo hubiera logrado, eres una de las personas que más amo en esta vida y jamás me cansaré de agradecer lo buena mamá que has sido, un ejemplo de vida que no olvidaré.

Papá el hombre que me enseño que en la vida hay que luchar y hay que hacerse valer por sí mismo, que la perseverancia y la constancia en las cosas que uno quiere lograr son lo principal, tus conocimientos y entrega hacia a mi, han hecho la profesional en la que hoy me he convertido, gracias padre por todo te adoro mucho.

Ale y Edu hermanitos queridos, no saben lo feliz que me hace estar con Uds. En esta etapa de mi vida, siempre han estado ahí cuando los necesito, su amor hacia mí lo demuestran constantemente, les agradezco por ser como son y por siempre apoyarme, los tres sabemos que somos indestructibles y que nos amaremos y apoyaremos toda la vida, los amo a los dos y les deseo lo mejor en la vida.

Igor Hernández el hombre que ha estado conmigo apoyándome incondicionalmente, que me ha entregado más amor y comprensión de lo que jamás pudiera haberme imaginado, te agradezco por amarme y por crecer conmigo, te amo.

A mi mami yoli querida que con su amor y confianza hacia mí me llena de felicidad y deseos de salir adelante, gracias por quererme tanto mi niña linda, te adoro con mi vida.

Carito gracias por estar en todas conmigo, haz sido un pilar enorme en el desarrollo de mi vida, tu buena onda, alegría y amistad nos han unido para siempre, gracias por escucharme cuando necesitaba desahogarme y por lograr este desafío, como tu bien dijiste hemos terminado y con la frente en alto, te quiero.

Pamela Avaca Pinilla.

Agradecimientos a los pilares de mi vida:

"*No temas en equivocarte*" me decía, Hegel, *"Al final de cuentas, todo es un chiste*" decía Chaplin, mientras mi papá decía "*Ahora es tu momento para cometer errores*". Debido a esas escurridizas, pero sabias palabras, es que le dedico esta tesis a Jaimito Iván: por el apoyo incondicional que me ha dado, por incentivarme a siempre dar un paso más por mi felicidad, y por las lecciones de vida.

No menos importante es mi mamá, a quien agradezco infinitamente por siempre estar ahí para darme su apoyo, amor y cariño; quien siempre ha dado el mil porciento por Javi y por mí. Creo que todas las palabras del mundo no serían suficientes para agradecer todo lo que ha entregado por nosotras, por corregirme en los momentos en que he errado, por el infinito amor, por el excelente ejemplo a seguir, y por la interminable paciencia.

Javi siempre ha sido un pilar fundamental en mi vida, a veces pareciera que los roles están invertidos y que ella es la hermana mayor, y yo la menor, somos tan diferentes, pero tan hermanas. Una persona tan única y especial, que todos los pueden apreciar, pero sólo yo tengo el placer de ser su hermana. Gracias por la vida compartida: los abrazos, las lágrimas, y lo que siempre ha estado y estará. Gracias por ser tú.

No puedo dejar de mencionar en esta sección a mi Tití, a quien le debo millones de agradecimientos por quererme desde antes de nacer; por ser una segunda mamá, por el apoyo incondicional y le debo también mil disculpas por la ingratitud.

Agradezco a mis amigos, quienes me conocen en los mejores y peores momentos, con quienes he reído y llorado, quienes con una mirada cómplice hacen de mi día, uno especial. A mis amigos… gracias por las conversaciones interminables, las llamadas aceptadas y recibidas a cualquier hora, las frases célebres, las miradas cómplices, las tallas internas, la confianza, la sinceridad, las preocupaciones compartidas y las dignidades recuperadas… Salud por los buenos y malos momentos, por las desavenencias y las reconciliaciones, por las desapariciones y conciertos, por la risa y por la liga…

Pamelina, dejé una sección especial para darte los agradecimientos correspondientes, por ser mi compañera, mi confidente y por haber sido mi mano derecha en todo este proceso. Somos antes que simples compañeras o colegas. Agradecimientos eternos por la paciencia, por haberme centrado cuando lo necesitaba, y más que nada, por haber sido mi compañera en todas durante estos 4 años. Pamelilla, lo logramos, terminamos, un desafío más… y con la cabeza en alto…

Agradezco a todos quienes han sido parte de este proceso de aprendizaje académico, Gracias a mis profesores, a los buenos por compartir sus conocimientos, y a los malos por fomentar el aprendizaje propio. A los comprensivos y a los intolerantes, a los exigentes y a los no tanto.

Agradecimientos especiales a la empresa Pro Seal&Tech, por hacer posible este proyecto.

En cuanto a agradecimientos generales, quisiera darles las gracias a los pesimistas, en quienes encontré fuerzas más de una vez para simplemente demostrar que se podía. Agradezco también a los amores y desamores que se presentaron y ausentaron en esta etapa, gracias a ellos aprendí a conocerme, a ser paciente y a reconocer más a fondo muchas emociones. Finalmente, gracias a todos por haber aportado: cada uno a su manera, tal vez con o sin querer; a convertirme en la persona que soy.

Carolina Moreno Maritano.

Queremos hacer un agradecimiento en conjunto a dos personas fundamentales para llevar a cabo este proyecto de tesis: la primera, es la profesora Verónica Rojas, quien nos entregó su apoyo en todo momento, sus conocimientos y su buena onda, gracias profe vero por las horas de vida que utilizó en ayudarnos a construir nuestra tesis, le estaremos eternamente agradecidas.

También queremos agradecer a nuestra profesora guía Lorena Torres, quien nos acompañó y apoyó durante todo este proceso académico.

ÍNDICE.

		Pág.
	Introducción	**15**
Capítulo I	**Marco referencial.**	**18**
1	Las PYMES	19
1.1	¿Qué son las PYMES?	19
1.2	Origen y Evolución de las PYMES	20
1.3	PYMES en Chile	22
1.4	Pymes y sustentabilidad	22
1.5	La importancia del capital humano	24
1.6	Problemáticas de las PYMES	25
2	Rubro	29
2.1	Sector industrial	29
2.2	Chile y las empresas del sector industrial	30
2.3	Trabajadores del sector industrial	30
2.4	Cuantía de empresas industriales	31
2.5	La producción de las empresas industriales	32
2.6	PRO SEAL&TECH, empresa metalmecánica	33
2.6.1	Industria metalmecánica	33
2.6.2	Características del sector metalmecánico	34
2.7	PYME y sector metalmecánico	35
2.8	Problemáticas del sector metalmecánico	37
2.8.1	Problemáticas internas y externas	37
2.8.2	Políticas y ambientales	38
2.8.3	Económicas	39
2.9	C ertificaciones del Sector	41
2.9.1	Qué es la ISO	41
2.9.2	ISO 9001	41
2.9.3	ISO 14000	43
Capítulo II	**La Empresa**	**45**
1	Ficha técnica	46

2	Historia	47
3	Proyecciones hacia el futuro	48
4	Cobertura y servicios	49
4.1	Cobertura geográfica	49
4.2	Productos y servicios	50
5	Proyecto empresarial	50
5.1	Misión y Visión	50
5.2	Políticas	51
6	Condiciones de trabajo	52
7	Análisis de los públicos	53
8	Organigrama	56
9	Análisis de Porter en Pro Seal&Tech	58
Capítulo III	**Marco Teórico**	61
1	Comunicación organizacional en la empresa	62
1.1	Evolución del contexto económico-social	64
1.2	Comunicación externa	67
1.3	Comunicación Interna	69
1.4	Comunicación Formal	70
1.4.1	Comunicación horizontal	70
1.4.2	Comunicación Descendente	71
1.4.3	Comunicación Ascendente	71
1.4.4	Importancia de la relación entre superior y subordinado	72
1.5	Comunicación informal	74
1.6	Público Interno	75
1.6.1	Tipos de públicos interno	76
2	Gestión Estratégica	77
2.1	Dirección Estratégica	78
2.2	Plan empresarial	79
3	Reputación, Identidad e Imagen	80
3.1	Reputación corporativa	80
3.1.1	Reputación interna	81
3.2	Identidad Corporativa	83
3.2.1	Los signos de la identidad corporativa	84
3.3	Imagen de la empresa	86
3.3.1	Atributos de imagen	87
3.3.2	Modelos de imagen corporativa	87
3.3.3	Razón de los estudios de imagen en las empresas	88

3.3.4	Técnicas empleadas para el estudio de la imagen	89
4	Cultura y clima	89
4.1	Cultura corporativa	89
4.1.1	Funciones de la cultura	90
4.1.2	Cultura dominante	90
4.1.3	Culturas débiles, fuertes y excelentes	91
4.1.4	Cultura familiar en la empresa	92
4.1.5	Niveles de la cultura	92
4.1.6	Modelos de la cultura	94
4.2	Clima laboral	101
4.2.1	Por qué hacer un estudio de clima	103
5	Auditoría de la imagen interna	104
5.1	Auditoría	104
5.1.1	Auditoría de imagen	104
5.1.2	Desarrollo de la auditoría	105
5.1.3	Concepciones de la auditoría	107
6	Diagnóstico organizacional	108
6.1	Ventajas y desventajas del diagnóstico organizacional	109
6.2	Beneficios	110
Capítulo IV	**Planteamiento del problema**	**111**
1	Problematización	112
2	Pregunta de investigación	113
3	Objetivo general	113
4	Objetivos específicos	114
5	Justificación	114
Capítulo V	**Diseño Metodológico**	**116**
1	Tipo de estudio	117
2	Diseño de la investigación	117
3	Metodología de la investigación	118
3.1	Metodología cuantitativa	118
3.2	Metodología cualitativa	119
4	Técnicas de investigación	120
5	Instrumentos de la investigación	122
6	Aplicación de los instrumentos	137
7	Diseño muestral	137
8	Tabulación	139

Capítulo VI	**Análisis de resultados**	**141**
1	Metodología cuantitativa	142
1.1.	Clima organizacional	142
1.2	Cultura corporativa	164
1.3	Cuadro Características	181
2	Metodología cualitativa	182
2.1	Entrevista en profundidad	182
3	Principales Hallazgos	185
4	Conclusiones	192
Capítulo VII	**Plan de Relaciones Públicas**	**198**
1	Plan	199
1.1	Situación actual	199
1.2	Justificación	200
1.3	Público Objetivo	201
1.4	Objetivo General	201
1.5	Objetivos Específicos	201
1.6	Estrategias y tácticas	202

ÌNDICE DE ILUSTRACIONES.

Tablas		Pág.
1	Problemáticas de las PYMES	25
2	Problemas comunicacionales en las PYMES	26
3	Sector metalúrgico- metalmecánico en Chile	35
4	Problemas internos y externos de las empresas Productoras máquinas y equipos	37
5	Tendencias en el proceso de modernización	67
6	Formas de comunicación interna	70
7	La Reputación como ventaja competitiva sostenible.	81
8	Diferencia entre reputación e imagen	83
9	Cultura de Poder según Villafañe	97
10	Cultura de función según Villafañe	98
11	Cultura de tarea según Villafañe	99
12	Cultura de personas según Villafañe	101
13	Principales Ventajas e inconvenientes entrevistas en profundidad	122
14	Diseño muestral cuantitativo	138
15	Diseño muestral cualitativo	138
16	Rango de nivel de clima I	162
17	Rango de nivel de clima II	162
18	Puntuación de niveles de clima	163
19	Datos claves de entrevista en profundidad	182
20	Carta Gantt	220
21	Presupuesto del plan.	221
Figuras		Pág.
1	Cuantía de empresas industriales en Chile según distribución sectorial	**32**
2	Configuración general del proceso de producción contra pedido	36
3	Pro Seal&Tech Logo	46
4	Mapa de públicos	53
5	Organigrama Pro Seal&Tech	55
6	Modelo de Michael Porter	58
7	Modelo de Reputación Interna	82
8	Modelo de Imagen corporativa de Justo Villafañe.	88
9	Modelo de cultura de Cameron & Quinn	95
10	Gráfico de rango de edad	142
11	Gráfico del tiempo de trabajo	143
12	Gráfico de relaciones interpersonales I	144

13	Gráfico de relaciones interpersonales II	145
14	Gráfico de estilos de dirección I	146
15	Gráfico de estilos de dirección II	147
16	Gráfico de sentido de pertenencia I	148
17	Gráfico de sentido de pertenencia II	149
18	Gráfico de aspiraciones	150
19	Gráfico de retribución I	151
20	Gráfico de retribución II	152
21	Gráfico de disponibilidad de recursos I	153
22	Gráfico de disponibilidad de recursos II	154
23	Gráfico de estabilidad laboral I	155
24	Gráfico de estabilidad laboral II	156
25	Gráfico de Despido de personal	157
26	Gráfico de claridad y coherencia I	158
27	Gráfico de claridad y coherencia II	160
28	Gráfico Metas poco entendibles	161
29	Gráfico de resultados generales de la encuesta de clima	162
30	Gráfico general de culturas	164
31	Gráfico de cultura 1	165
32	Gráfico de cultura 2	166
33	Gráfico de cultura 3	167
34	Gráfico de cultura 4	168
35	Gráfico de cultura 5	169
36	Gráfico de cultura 6	170
37	Gráfico de cultura 7	171
38	Gráfico de cultura 8	172
39	Gráfico de cultura 9	173
40	Gráfico de cultura 10	174
41	Gráfico de cultura 11	175
42	Gráfico de cultura 12	176
43	Gráfico de cultura 13	177
44	Gráfico de cultura 14	178
45	Gráfico de cultura 15	180
46	Gráfico de características	181
47	Maqueta diario mural	206
48	Maqueta de boletín informativo	208
49	Maqueta de revista institucional	209

ABSTRACT

La compilación presentada a continuación es parte de la primera investigación de imagen interna realizada a Pro Seal&Tech con el fin de crear un diagnóstico a través de el clima y la cultura organizacional, que permita identificar las fortalezas y debilidades de la imagen interna en la empresa.

A partir de la investigación se creó un plan de Relaciones Públicas que pretende mejorar la imagen interna según los resultados de la investigación. La herramienta principal utilizada para idear el plan fue la comunicación estratégica.

ABSTRACT.

The next compilation is part of the first Internal image research made in Pro Seal&Tech, with the purpose of creating a diagnose, through the study of organizational climate and culture; which allows to identify the strengths and weakness of the internal climate of the company.

From this investigation, a Public Relations Plan was created with the purpose of improving the internal image, according to the research results. The main tool used to create the plan was strategic communication.

INTRODUCCIÓN.

Las empresas cada vez se ven envueltas en un escenario más amenazante, en donde la existencia de ellas se ve desafiada por más elementos cada día: la inestabilidad económica, la infidelidad de los clientes, la competencia, la tecnología, las comunicaciones, la globalización, el acceso a la información y la diferenciación, son sólo algunas de las brechas que las empresas deben superar.

Es por esta razón que las organizaciones deben estar en un constante estado de alerta que les permita identificar diferentes tipos de amenazas, en donde se consideren los miles de diferentes factores que inciden en la subsistencia de sí misma.

Sin embargo, el escenario es aún más difícil, pues las empresas no sólo deben enfocarse en existir, sino que en ser rentables, y ser preferidas por sobre la competencia, con el fin de ser sustentables; para lo cual entran más variables en juego aún, ya que no basta con entregar un buen servicio a sus clientes, deben lograr una diferenciación de la competencia, deben cumplir con las diferentes exigencias legales, necesitan enfrentar el mercado con una visión innovadora en todo ámbito, y deben preocuparse de proyectar una imagen positiva que contribuya con su posicionamiento.

Así es como se ha hecho popular el “agregar valor” a la marca, lo que significa hacer más valorada la marca, lo cual para algunas empresas, como las PYMES, puede resultar crucial al momento de poner en juego su existencia, ya que no necesariamente implica costos, y los beneficios que puede traer son invaluables, especialmente en mercados tan competitivos como los de las PYMES.

La presente tesis es un compilado de todos los elementos utilizados para la investigación que se realizó a la empresa Pro Seal&Tech, una PYME, perteneciente al sector metalmecánico, ubicada en El Belloto, en Quilpué, Chile; junto con el plan que fue propuesto a partir de los resultados del estudio.

En esta tesis se encuentra el estudio de la Imagen Interna, basado en la investigación del Clima y la Cultura Organizacional, que a través de dos herramientas entregaron resultados sobre la percepción que poseen los trabajadores de la empresa Pro Seal&Tech en cuanto a su ambiente laboral y por otro lado, el perfil cultural que se ha desarrollado en la empresa en los cinco años de vida que posee.

En base a esta investigación, se creó un Plan de Relaciones Públicas para mejorar la imagen interna de la empresa, a través de estrategias que incidan en el clima y cultura, mejorando las debilidades y potenciando las fortalezas encontradas en la investigación

La estructura de este trabajo está dividida en dos partes: La primera está compuesta por los capítulos: Marco referencial, marco teórico, planteamiento del problema, diseño metodológico y análisis de los resultados. La segunda parte se compone por la propuesta del plan de Relaciones Públicas para mejorar la imagen interna.

En el marco el Marco Referencial, se incluye la problematización, una reseña de la empresa, contexto situacional de Pro Seal&Tech y los antecedentes de la investigación, como la importancia de las empresas en la economía y sociedad.

El segundo capítulo es el marco teórico, en donde se encuentran las principales materias en las que se basó la investigación, tales como las teorías principales, modelos de investigación, descripción de los temas que se trataron, y más.

En el capítulo III, de planteamiento del problema, se encuentra la situación problema, la pregunta de investigación, el objetivo general, los objetivos específicos, junto con la justificación, que explica la relevancia práctica de este estudio.

Como cuarto capítulo, está el Diseño Metodológico, el cual señala que el estudio es de tipo exploratorio descriptivo, donde el diseño aplicado es no experimental y transaccional, se explica detalladamente la metodología de la investigación, las técnicas utilizadas para investigar, qué tipos de instrumentos fueron utilizados, el diseño muestral y cómo fue tabulada la información.

El último capítulo de la primera parte es el análisis de los resultados, donde se interpretaron los gráficos, se estableces los principales hallazgos y las conclusiones finales.

La segunda parte de este trabajo está compuesta por el quinto capítulo, en donde se presenta la propuesta comunicacional realizada para Pro Seal&Tech en base a la investigación realizada, en el cual se especifica la intención, los objetivos que pretende lograr, el público objetivo al que va dirigido, las estrategias y tácticas que se aplicarán, el sistema de evaluación que se aplicará, la carta Gantt y el presupuesto del plan.

Capítulo I.

MARCO REFERENCIAL.

Este marco referencial constituye una aproximación a los temas que son tratados a lo largo de esta tesis con el fin de facilitar el entendimiento de cada etapa y aproximarse al contexto en el que se desenvuelve este estudio.

1.LAS PYMES.

1.1. ¿QUÉ SON LAS PYMES?.

Antes de clasificar qué es una pequeña o mediana empresa, se debe concordar en la definición el concepto empresa, y es entendida en rigor, como toda acción humana con un objetivo. Una organización, se constituye, para cumplir una misión, llevar adelante una empresa. En otras palabras la conjunción de recursos humanos y materiales, con el fin de alcanzar objetivos.

De acuerdo a Joan Costa, una empresa es todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno. Es una actitud emprendedora que implica que ésta afectará el entorno social, material, cultural y económico. Para ello, tendrá que invertir dinero, esfuerzo y tiempo y necesariamente tendrán que comunicarse internamente y con su entorno.

De esto se desprende que los objetivos de cualquier empresa es satisfacer las necesidades básicas, aqueridadas y complementarias para perdurar en el tiempo y ser capaz de generar recursos suficientes para cubrir los costos y así proyectarse en el largo plazo para lo cual es necesario crecer y desarrollar con el fin último de generar excedentes que aseguren la supervivencia y crecimiento en el corto y largo plazo.

En simples palabras, toda empresa se entiende como un organismo societario articulado en torno a una actividad lucrativa cualquiera sea su carácter: pública o privada.

1.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LAS PYMES. [1]

Si nos remontamos al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas Pymes, encontramos dos formas, de surgimiento de las mismas. Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado.

Las pymes, en su mayoría, son capital intensiva y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

La importancia de las PYMES en la economía se basa en:

- Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.

- Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.

- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.

- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

[1] PORTA Martín, *PYMES* [En Línea]. Universidad Fasta. Mar del Plata. [fecha de consulta: 10 Octubre 2009].Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml>

- Obtienen economía de escala a través de la cooperación Inter empresaria, sin tener que reunir la inversión en una sola firma. [2]

Las empresas pueden ser clasificadas de distintas formas, según las distinciones que se quieran hacer de ellas para su estudio, las principales discriminaciones que se hacen de ellas tienen referencia a su lugar geográfico en el que operan, si son o no empresas productivas, comercializadoras o de servicio, también según su tamaño.

En Chile el Ministerio de Economía define a las PYMES según las ventas anuales en Unidades de Fomento, donde una micro empresa vende hasta 2.400 UF; una pequeña empresa tiene ventas anuales entre 2.400 hasta 25.000 UF; mientras que las medianas empresas venden entre 25.000 y 100.000 UF.

Otra clasificación en Chile, no tan frecuente como la anterior, es por la cantidad de empleados, la microempresa puede tener hasta 9 empleados, las pequeñas empresas tienen entre 10 y 49 trabajadores; y las medianas empresas tienen entre 50 y 199 empleados.

Se eligió esta clasificación de PYMES, por ser la que sugiere el País por medio de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), el cual es reconocido como ente estatal cuya finalidad es encargarse del desarrollo y fomento industrial nacional, lo que permite contextualizar la investigación en un ámbito concreto, cercano y real de estas empresas. Además de ser la clasificación por la cual se rige la empresa Pro Seal&Tech Ltda.

De las casi 90.000 empresas PYMES registradas en nuestro país, un 13%, corresponde a 11.577 empresas, se ubica en el sector manufacturero. A su vez, estas PYMES industriales, constituyen el 29% del total de empresas que conforman la industria manufacturera.

Respecto de la composición de la PYME, un 24% es del sector metalúrgico-metalmecánico; un 23% de alimentos; un 20%, textil; un 11% corresponde a imprentas y editoriales; un 10% a madera y muebles y un 9% a la industria química.

[2] PORTA Martín, *Pymes* [en línea]. Argentina, 2003. Actualización 23 Abril 2005 [fecha de consulta: 20 Octubre 2009]. Parte 2. Disponible en:< http://ww.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml>

1.3. PYMES EN CHILE.

Se quiere citar al primer informe sobre la realidad del sector formulado en base a datos del año 2006 y dado a conocer en mayo del 2008 por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), para identificar las principales características. La encuesta identificó que el universo de pequeñas empresas llega a 83.347 firmas formales, con 1.208.767 de ocupados, lo que equivale al 38% del total del empleo nacional.

Por tamaño, de las 83.347 empresas formales existentes al 2006, el 86% son pequeñas y el 14% son medianas. Además, este estudio mostró al rubro "comercio al por mayor y menor" como la actividad con mayor número de empresas en nuestro país, llegando al 43% del total.

El 96% destina sus ventas al mercado interno, mientras que sólo el 3,7% se dirige al exterior, por lo que se ve un notorio estancamiento en el incentivo exportador para las empresas de menor tamaño.

Respecto de la capacitación, las entidades que utilizaron esa herramienta en el 2006 constituyen el 13% del total. De acuerdo al tamaño, 47% en las medianas grandes, 17% en las pequeñas grandes y sólo 7,4% en las más pequeñas. Una de las acciones más preciadas por los empleados al momento de valorizar su imagen interna, por lo tanto, las PYMES deben estar constantemente postulando a programas de financiamiento que les permitan desarrollarse en este punto.

1.4. PYMES Y LA SUSTENTABILIDAD.

Todas las PYMES quieren permanecer en el tiempo, con un constante desarrollo tanto en sus procesos a nivel externo como interno, este concepto se asocia al cambio de mentalidad que están teniendo los empresarios estos últimos años.

Los principios de una PYME sustentable son: la existencia de compromisos explícitos, verificados independientemente, la transparencia en cualquier entorno y con cualquier interlocutor, el diálogo permanente con los públicos de la empresa, una visión integral de la

responsabilidad empresarial y una correcta armonía entre las metas del negocio a corto y largo plazo.[3]

Este es uno de los conceptos que trabaja la empresa estudiada, la cual ha logrado adaptar, desarrollarse y reinventarse consecuente a lo que va implementando el entorno, el mercado y la competencia, por ejemplo el implementar políticas de calidad, seguridad y medio ambiente dentro de ella, son acciones que permiten un avance en sus trabajos de manera externa e interna. De esta manera aparece un nuevo concepto llamado Reputación Interna, que se entiende como el conocimiento que tienen los empleados del comportamiento de la empresa, es aquí donde los trabajadores valoran el comportamiento corporativo de la PYME, entendido como el resultado de las políticas en las que se concreta su proyecto empresarial.

Uno de los factores más importantes para tener una empresa sustentable, es la imagen corporativa que las organizaciones proyectan, pues es de suma relevancia la imagen que proyectan como empresa en sus diferentes s públicos, dado que si ellos tienen una percepción negativa sobre la empresa, esto puede afectar directamente la sustentabilidad.

Por ejemplo, si una empresa es reconocida por tratar bien a sus trabajadores, tener una alta tasa de retención de personal, entregarles beneficios, capacitarlos y entregarles oportunidades, es mucho más factible que en esa organización quieran trabajar más personas, y así mismo, tienen más oportunidades de retener a los mejores talentos y así mismo mejorar su producción; en cambio una empresa que no se preocupa del trato de sus empleados, es menos probable que las personas quieran trabajar ahí, y sus opciones para escoger a los mejores talentos se ven reducidas.

Lo ideal es que los públicos tengan una percepción positiva sobre la empresa en la mayoría de los ámbitos posibles, con el fin de aumentar su valoración de marca y así generar relaciones a largo plazo con sus diferentes stakeholders, lo cual es imprescindible en la sustentabilidad.

---

[3] VILLAFAÑE, Justo, La irresistible ascensión de la reputación corporativa. En su: Quiero Trabajar Aquí: Las Seis Claves De La Reputación Interna. Madrid, Editorial PRENTICE-HALL, 2006, pp. 9-10.

Según Justo Villafañe, la imagen corporativa tiene 4 variables: imagen financiera, Imagen Comercial, Imagen Interna e Imagen Pública.

Cada una se enfoca en públicos diferentes. La investigación a continuación se centra en el estudio de la Imagen interna específicamente y en cómo ésta influye en las empresas. Para eso, es necesario saber cuáles son los elementos que componen esta variable de la imagen interna.

En cuanto a la percepción de los empleados sobre la reputación interna, es necesario involucrar a los trabajadores con la empresa, lograr que se sientan identificados con ella, con el fin de retener los talentos.

1.5. LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO

La finalidad de la retención de talentos en las organizaciones radica en generar un vínculo a largo plazo entre el trabajador y la empresa, a través de una relación positiva entre Ambos. Esto resulta beneficioso tanto para los empleados, como para la empresa, pues es una inversión a largo plazo.

Por un lado, si la empresa invierte en capacitaciones para una persona, lo ideal es que esa persona adquiera habilidades y conocimientos con el tiempo, lo cual es beneficioso para la empresa en términos de eficiencia; por otro lado, es beneficioso para el trabajador, dado que amplía sus conocimientos y habilidades, lo cual lo hacen un trabajador más eficiente y valioso para la empresa, por lo que se crea una relación de simbiosis. Entonces, ¿cuál es el sentido de la rotación de personal constante, si la empresa sigue invirtiendo en personas que luego se irán a trabajar a otro lado? Esto termina convirtiéndose en un costo para la empresa en vez de una inversión. Por otro lado, el trabajador, al capacitarse constantemente, va adquiriendo las destrezas necesarias para obtener cargos más altos; y así mismo, ir generando una carrera.

Para aumentar la retención de talentos, es necesario motivar a los trabajadores, hacerlos sentir cómodos y parte de la organización; así como también la empresa los debe valorar, y demostrar.

1.6. PROBLEMÁTICAS DE LAS PYMES.

A continuación se presentará la primera encuesta longitudinal a pymes, realizada en los años 2005 y 2006.

Tabla 1: Problemáticas de las PYMES.

Dificultades y Problemas que enfrentan las empresas		
Dificultades y Problemas que enfrentan las empresas	Tipos de empresa	
	Pequeña	Mediana
1. El capital con que cuento en la actualidad no me alcanza para realizar inversiones.	50.3%	35.4%
2. El acceso al financiamiento es una dificultad real para mis inversiones.	40.4%	28.1%
3. Los costos de los créditos son una dificultad real para mis inversiones.	39.5%	35.6%
4. Mi endeudamiento es una dificultad para realizar inversiones en mi empresa.	39%	28.8%
5. La rentabilidad de mi negocio no me permite realizar inversiones en mi empresa.	36.8%	25.8%
6. La demanda actual de mis productos me exige realizar inversiones.	51.2%	52.9%
7. Los niveles de competencia actual son una dificultad que no me permite realizar inversiones en mi empresa	24.8%	26.2%
8. La reducción de la jornada laboral a 45 horas ha sido una dificultad para el buen funcionamiento de mi empresa.	27.6%	23.3%
9. La reducción a dos horas del máximo de horas extras ha sido una dificultad para el buen funcionamiento de mi empresa.	24.8%	26.2%

10. Las exigencias administrativas nacionales-municipales son una dificultad para el funcionamiento de mi empresa.	38.4%	32.3%
11. Las exigencias municipales, como las patentes y permisos de funcionamiento, son una dificultad.	32%	30.7%
12. Las exigencias medioambientales son una dificultad para el funcionamiento de mi empresa.	19.6%	18.2%
Fuente: Primera encuesta Longitudinal a Pequeñas Y Medianas empresas (2005-2006)		

Los principales problemas que enfrentan las PYMES se relacionan con la necesidad de invertir para lograr sus objetivos; y la falta de capital o financiamiento para realizar estas inversiones, además de la dificultad que significan los costos de los créditos para las inversiones.

Según el cuadro comparativo, las PYMES presentan dificultad al momento de invertir en innovación, ya que la rentabilidad es baja y les resulta difícil solicitar u obtener financiamientos para poder cumplir con las exigencias tanto del mercado como medioambientales.

Pero no solo estos problemas poseen las PYMES también está el estigma de que estás por su tamaño no deben preocuparse de su imagen interna. Existen mitos tales como:

Tabla 2: Problemas comunicacionales en las PYMES

Problemas comunicacionales de las PYMES
• Sólo las grandes empresas deben trabajar su imagen interna.
• Sólo las que ganan mucho dinero.
• Lo más importante es producir y vender.
• No hay tiempo para esos temas, falta de interés por parte de la gerencia.
• Aunque no tenemos un desarrollo de nuestra imagen interna, nos va bien.
• Los periodistas publican lo que quieren.

• Es un gasto.
• He tenido alguna experiencia negativa.
Fuente: Enrique Alcat; Comunicación Corporativa y Crisis, La comunicación en las PYMES 2007.

Según Ronald Arana Flórez en su libro "La comunicación en las PYMES" *En la mayoría de las PYMES los procesos comunicacionales no se establecen formalmente. En general, este tipo de organizaciones, los medios e instrumentos de comunicación interna utilizados presentan grandes debilidades que requieren de una reestructuración y el fortalecimiento para lograr un mejor desempeño comunicacional, y por ende un mejor desempeño productivo y social de la organización.*

La optimización de la gestión Interna apoyada en una cultura corporativa con carácter e identidad innovadora, actualmente, supone una diferenciación y una ventaja competitiva para aquellas PYMES que deciden integrar en sus estrategias, planes y modelos de negocio las referidas políticas sociales de gestión interna.

Las PYMES que deseen alcanzar la excelencia empresarial, obtener un mayor grado de competitividad, productividad, rentabilidad y, consecuentemente, mejorar la cuenta de resultados, deberá poseer un trabajo adecuado a su Imagen Interna, el cual deberá ser incorporado en el Plan Estratégico de la empresa.

Es por eso que se deben derribar los mitos que poseen la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, y comenzar a gestionar una diferenciación, que partirá desde el público interno hacia el externo, donde se propone utilizar como principal herramienta la comunicación, la cual permitirá detectar necesidades y desarrollar planes comunicacionales que beneficiaran al clima laboral y a potenciar la cultura organizacional. Es decir, se busca obtener la adhesión y la integración de las personas que trabajan en la empresa obteniendo un compromiso y un desempeño laboral eficiente que permitirán el cumplimiento de las metas.

Algo que es sumamente importante para las empresas y su sustentabilidad es la imagen que existe entre sus diferentes públicos. Es muy probable que haya más de una imagen de una empresa, dependiendo de la relación que ésta tenga con cada público.

Se puede considerar a la imagen como un conjunto de factores y elementos que inciden en la reputación de una empresa, en la percepción de ésta. Son factores que pasan por lo que la empresa es, hace y dice que es, hasta cómo realmente es percibida.

Podemos decir que la imagen es una percepción de algo, una relación directa entre la empresa, y las concepciones mentales que se generaran en diferentes personas.

Un ejemplo de esto es cuando una empresa tiene una alta producción, de excelente calidad, cuida a sus trabajadores y les entrega lo que necesitan; pero sin embargo causa un daño enorme al medio ambiente. Las opiniones que se generarán sobre esta empresa variarán dependiendo del lado del que estén. Por ejemplo, los protectores del ambiente tendrán una percepción completamente negativa hacia la empresa, y una actitud negativa también hacia esta, lo que implica que cualquier intento que haga la empresa por mejorar su reputación frente a este público, se encontrará con una predisposición negativa de estas personas. Por otro lado, si los trabajadores siempre han sido tratados bien por la empresa, es muy probable que el sentido de pertenencia que ellos tengan sea beneficioso para la empresa en este caso, ya que respaldarán la versión de la organización.

Al ver este ejemplo, se puede ver que la percepción que se tiene de la empresa, dependerá directamente de cómo ésta se comporte con cada stakeholder, es decir: por ejemplo, si una empresa se encarga de tener una relación positiva con los clientes a costa de los trabajadores, las percepciones que tendrá cada uno serán completamente diferentes, ya que los clientes tendrán una imagen positiva sobre ellos; sin embargo, si para lograr una buena relación con los clientes, la empresa explotó más de la cuenta a sus trabajadores, es muy probable que los empleados no consideren que la empresa para la que trabajan tenga una buena reputación.

Es por esto que es de suma importancia tener una imagen que sea consistente y que se proyecte positivamente entre diferentes personas, no sólo enfocándose en un solo público.

2. RUBRO DE LA EMPRESA PRO SEAL&TECH.

2.1. SECTOR INDUSTRIAL.

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), el adjetivo industrial se refiere a aquello que es perteneciente o relativo a la industria. El término también permite nombrar a la persona que es dueña de una industria o que vive del ejercicio de las actividades industriales.

Las empresas Industriales, son aquellas que se dedican a la compra de materias primas, las procesan y las convierten en productos terminados.

Los procesos productivos de dichas Empresas pueden ser continuos o por pedidos de productos.[4]

Las industrias, a su vez, se clasifican en:[5]

- Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
- Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
  - De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
  - De producción. Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

[4] MARITZA, Díaz Martel, *Fundamentos de los Costos* [En línea]. Mailxmail. Actualización 08 de junio 2006 [fecha de consulta: 03 Noviembre 2009]. Capítulo 7 Diferencias entre empresas Comerciales y Empresas industriales.]. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-fundamentos-costos/diferencias-empresas-comerciales-empresas-industriales>

[5] Empresa. *Wikipedia la enciclopedia Libre.* Actualización 08 Noviembre 2009 [fecha de consulta: 9 noviembre de 2009]. Disponible en: < http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa >

2.2. CHILE Y LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL.

En Chile, en la mayoría de los casos, la pyme industrial es una empresa de origen familiar, dedicada a la prestación de servicios o fabricación de un producto, ya sea intermedio o de consumo final, que orienta su negocio por lo general al mercado interno.

Encontraras empresas de los rubros textil, cuero y calzado, plástico, químico, madera y muebles, imprentas y metalmecánico, todas ellas insertas en sectores transables, muy afectos a la competencia con importaciones. [6]

Los avances a nivel local y la llegada de productos importados, le exige a la PYME en general estar en un permanente proceso de profesionalización de su gestión, modernización tecnológica para incrementar la productividad y redefinición estratégica del negocio, dentro de esta alternativa está el desarrollar un diagnóstico o auditoria de la imagen interna, que les permita conocer las necesidades de su público interno permitiendo realizar cambios que beneficien la productividad e incrementen el sentido de pertenencia de ellos, lo que le permitirá a dicha empresa posicionarse en un nicho de mercado específico o entrar el en ámbito de la diferenciación. Sin embargo, un alto porcentaje de éstas, o no ha iniciado este proceso, o tiene dificultades para llevarlo a cabo, ya sea por falta de capacidad interna, o porque el funcionamiento de los mercados financiero y tecnológico, no se adecua a sus necesidades y características.

2.3 TRABAJADORES DEL SECTOR INDUSTRIAL.

En promedio, la pyme industrial tiene entre 15 y 150 trabajadores, en su mayoría semicalificados, que han aprendido un oficio mediante la experiencia y la capacitación en el mismo puesto de trabajo. Es muy usual que los empleados del área producción se hayan especializado en una función tras seguir una carrera de varios años, comúnmente al interior de una misma empresa o rubro.

[6] *M&I* Metal e Industria [En línea] Santiago, Chile. Junio-Julio 2002 [fecha de consulta: 03 noviembre 2009]. Publicación diaria. Disponible en: <http://www.asimet.cl/radiografia_pyme_industrial.htm>

En el segmento de industrias más pequeñas, usualmente los cargos directivos son ocupados por integrantes de la familia propietaria, en las áreas de administración y producción, cuyas funciones no se encuentran definidas formalmente. Por su parte, las industrias de mayor tamaño suelen haber profesionalizado la dirección de las áreas funcionales de la empresa e incorporado ejecutivo y directores no relacionados con la familia controladora.

Uno de los grandes desafíos para la pyme industrial de carácter familiar, es lograr la independencia de su gestión respecto de la propiedad, desplazándola a un plano netamente técnico. En las industrias más pequeñas, este problema se encuentra incluso en las finanzas de la organización, que con dificultad son independientes de las finanzas familiares.

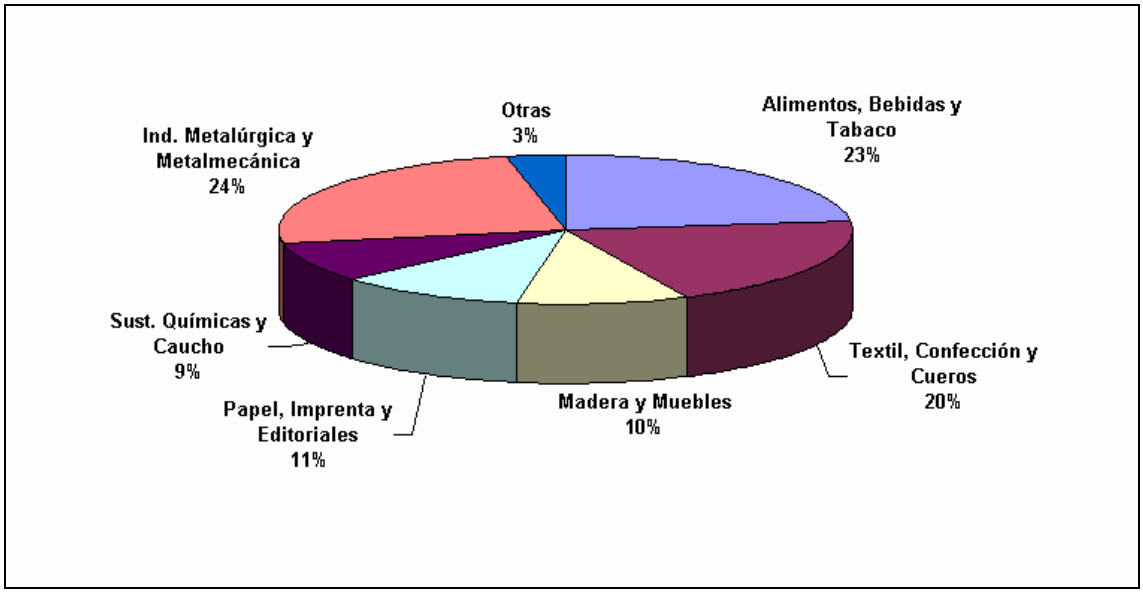
En conjunto, las empresas de los sectores presentes en el rubro Industrial, emplean alrededor de 360 mil trabajadores, lo cual constituye un 48% del empleo generado por la industria manufacturera y un 6,8% del total del empleo nacional. Su magnitud es algo menor al número de trabajadores contratados por el sector construcción y cerca de la mitad de los ocupados en la agricultura. No obstante, el empleo industrial es de carácter mucho más estable y permanente que el de los otros rubros mencionados.

2.4 Cuantía de empresas Industriales en Chile.

De las casi 90.000 empresas pyme registradas en el país, un 13%, que corresponde a 11.577 empresas, se ubica en el sector manufacturero. A su vez, estas pyme industriales, constituyen el 29% del total de empresas que conforman la industria manufacturera.

Respecto de la composición de la pyme, un 24% es del sector metalúrgico-metalmecánico; un 23% de alimentos; un 20%, textil; un 11% corresponde a imprentas y editoriales; un 10% a madera y muebles y un 9% a la industria química.

Figura 1: Cuantía de las empresas industriales en Chile según distribución sectorial



Fuente: Estudio de PYMES por Rodrigo Zúñiga.

Cabe señalar que, en todos los sectores industriales, la pequeña y mediana empresa representa una proporción mayor al 20%. Donde se registra un mayor porcentaje de pymes es el químico, el que alcanza un 45% del total. Por su parte, un 36% de las industrias de alimentos y un 30% de las metalúrgicas-metalmecánicas son pequeñas y medianas.

2.5. La Producción de las empresas industriales

Las pequeñas y medianas empresas generaron ventas por UF 172 millones, lo cual representa alrededor del 16% del total de ventas de la industria manufacturera. Asimismo, las ventas de la pyme industrial se distribuyen entre los sectores alimentos, textil y metalmecánico, en alrededor de 20% cada uno; en el área química, en un 12% y en los sectores madera e imprentas, en algo menos que 10%.

Los rubros industriales donde la pyme tiene mayor participación en las ventas corresponden al textil (39%), madera y muebles (29%) y metalúrgico-metalmecánico (20%). Cabe señalar que en todos los sectores de la industria, entre el 58% y el 90% de las ventas son

originadas en la gran empresa, mientras que la microempresa, tiene una participación inferior al 4% en las ventas.

2.6. SECTOR DE PRO SEAL&TECH UNA EMPRESA METALMECÁNICA.

2.6.1 QUÉ ES LA INDUSTRIA METALMECÁNICA.

Se clasifican como empresas Metalmecánicas, todas aquellas que utilizan como materia prima dentro de sus procesos de transformación el metal, cualquiera sea su forma y proceso productivo. Para el presente trabajo se incluye en esta clasificación las industrias básicas.[7]

El rubro industrial metal mecánica es una industria en la cual los materiales metálicos y polímeros predominan en la fabricación de maquinas, aunque también estas máquinas son utilizadas para fabricar herramienta, como son tornillos, piezas de metal, tuercas, etc. La industria metal mecánica es muy grande pues los distintos productos sacados de la misma son empleados para la fabricación de herramientas, así como también, para la fabricación de nuevas máquinas que día a día van evolucionando y haciendo cada vez más cómodo el trabajo diario, así también la vida misma.

Son las empresas que trabajan el metal (mecanizan el metal) como materia prima, ejemplo: perfiles de acero, planchas, bocinas, flejes, fletinas etc. A través de distintos procesos de mecanización por intermedio de equipos, maquinas y herramientas. Dichos procesos son el torneado, fresado, cepillado, corte, soldadura, oxicorte, taladrado, entre otros, y como resultado generan productos elaborados como lo son los motores, las bombas, compresores, automóviles, lavadoras etc. Desarrollando productos para la minería la industria la agricultura celulosa, etc.[8]

[7] CUERVO BERNAL Enrique. *Caracterización Ocupacional del Sector Metalmecánico.* [En Línea] mesa sectorial metalmecánica. 2003 [fecha de consulta: 06 de Noviembre2009]. Disponible en: <www.pascualbravo.edu.co/.../CARACTERIZACION%20OCUPACIONAL1.11%20(2).doc - >
[8] Elaboración Propia.

2.6.2 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR METALMECÁNICO[9]

La industria del metal constituye una de las industrias básicas más importantes de los países industrializados. Su grado de madurez es a menudo un exponente del desarrollo industrial de un país. El adecuado planteamiento de la industria metalúrgica tiene una importancia notable en el desenvolvimiento de otras industrias que se suministran de ella, como son la construcción de electrodomésticos, automóviles, maquinaria en general, construcción de edificios, y otras numerosas industrias fundamentales para la producción de bienes y servicios. Es por esto que en muchos países, aún los más industrializados, la industria metalúrgica está protegida, o especialmente atendida y vigilada por el estado.

Se incluye en este sector una serie de actividades industriales que pueden diferenciarse fácilmente por los productos que se obtienen. Una clasificación que suele utilizarse con frecuencia es la siguiente:

- Joyería de oro y plata e industrias auxiliares.
- Lámparas artesanales y sus derivados.
- Herrajes para muebles y construcción en bronce, latón y zamac, así como fornituras de materiales no ferrosos.
- Recubrimientos metálicos y elementos protectores de metales.
- Industrias metálicas para el hogar.
- Transformados de acero y otros metales. Muebles metálicos.
- Fundición y forja en acero.
- Pinturas y recubrimientos orgánicos e inorgánicos.
- Herramientas en general.
- Calderería y transformados gruesos.
- Maquinaria general y agrícola.
- Maquinaria industrial textil.
- Maquinaria industrial para la madera.
- Maquinaria industrial para la piel.
- Maquinaria industrial para la cerámica.

[9] SÁNCHEZ, Nicolás, Gil Ignacio, Palacios Daniel. Importancia Y Estado Actual Del Sector Metal-Mecánico En La Comunidad Valenciana. *TREBALL, ECONOMIA I SOCIETAT* [en línea]. 1998, Vol. 11, no. 2 [fecha de consulta: 05Noviembre 2009]. Disponible en: <http://www.ces.gva.es/pdf/trabajos/articulos/revista_11/art2-rev11.pdf>

- Industrias eléctricas y electrónicas.
- Material naval y material ferroviario.

Tabla 3: Sector Metalúrgico-Metalmecánico en Chile (2006)

Ocupación (Nº trabajadores)	**137.000**
Exportaciones (US$ millones)	**2.351**
Participación del PIB Nacional	**2,6%**
Participación del PIB Industrial	**13,9%**
Participación Exportaciones del País	**4,1%**
Crecimiento de la Producción	**-04%**
Crecimiento de las Exportaciones	**54,1%**

Fuente: Asociación Chilena de Industrias Metalúrgicas y Metalmecánicas (Asimet)

2.7 La PYME y el Sector Metalmecánico.

La PYME metalmecánica pose características especiales de estructura empresarial. El trabajo nace a raíz del pedido del cliente, con alta variedad en tipos de producto, pequeñas cantidades demandadas, incipientes niveles de documentación e información ofrecida por los clientes, con frecuencias de pedido bajas; también se presenta un comportamiento empresarial enmarcado un manejo incipiente del control de inventarios, exigencias de alta flexibilidad, ausencia de una programación, control de la producción, en algunos casos, ausencia de cumplimiento de las especificaciones técnicas como dimensiones, terminado superficial, materiales, tratamientos adicionales y tolerancias. El diagrama representa la relación existente entre los actores de la cadena y el proceso de generación de pedidos en una PYME metal-mecánica.

Figura 2 Configuración general del proceso de producción contra pedido.

Para que se puedan cumplir todas las etapas del proceso se deben tener identificadas, la fecha de entrega, lugar de recepción y otros, de estas cosas dependerá el desarrollo y el crecimiento de las empresas PYMES. Si se logra una correcta combinación de la confiabilidad y velocidad de respuesta por medio de servicio controlado, se brindará un producto diferenciado, cumpliendo con el cliente.

Al buscar una herramienta que incremente la productividad en la PYME de producción contra pedido, se requiere sustentar la premisa "Conocer el proceso, primer paso para ser productivo". El conocimiento del proceso proporciona información valiosa a la hora de implementar un sistema productivo que se acople a las necesidades, tanto de el personal interno como del cliente externo, recordando que el cumplimiento al cliente es el principal objetivo de la compañía. El paso siguiente es el de observar el comportamiento del flujo de dicho proceso, lo cual implica una serie de consideraciones especiales que deben analizarse antes de elegir una herramienta que sirva para la evolución de la producción al interior de la compañía y por ende para su incremento.

Esto implica diseñar una estrategia que abarque todos y cada uno de los detalles involucrados en una cadena productiva interna. Partiendo de esta particularidad, se genera la planeación de los requerimientos de materia prima, máquinas, herramientas, documentos y de todos los elementos involucrados en la producción, con lo cual ya se posee una visión más amplia del panorama al interior de la empresa. Dado que uno de los mayores inconvenientes que se presentan esta relacionado con la planeación, programación y control de la producción para producir lo necesario sin desperdicios, faltantes o sobrantes. Ahora bien, para poder

realizar una producción óptima constantemente, se debe estar generando información, la cual debe ser entregada de la misma forma al personal. Esto, a su vez, implica que el tiempo que se invierte en hacer circular esta información es tiempo que se fuga hacia labores que generan retrasos, como lo son, la sobre supervisión y la generación de órdenes de re-procesos.

El flujo de la información se establece como proceso fundamental para la toma de decisiones; este debe ser parte integral de los modelos de comunicación que desarrolle la empresa. Estos modelos amplían las relaciones transaccionales entre los departamentos, entre los individuos y entre las empresas.

2.8 PROBLEMÁTICAS DEL SECTOR METALMECÁNICO

2.8.1 PROBLEMAS INTERNOS Y EXTERNOS DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE MÁQUINAS Y EQUIPOS.

Tabla 4: Problemas internos y externos de las empresas productoras de máquinas y equipos

Internos a la empresa	**Externos a la empresa**
Estratégicos • Objetivos de crecimiento muy conservadores • Preferencia por financiamiento interno **Capacidad de Gestión** • Gestión orientada en el día a día • Gestión basada en aspectos técnico-productivos y baja capacidad y experiencia gerencial promedio • Falta de políticas de imagen de producto y empresa • Capacidad ociosa de producción **Disponibilidad de recursos** • Baja disponibilidad de capital para nuevas inversiones o financiamiento (desactualización	**Mercado** • Baja capacidad de análisis de nuevos proyectos en el sistema bancario • Falta de instrumentos de financiación de corto, mediano y largo plazo para nuevas empresas **Instituciones** • Escasa presencia de instituciones de apoyo • Alta presión tributaria

tecnológica y problemas para financiar la venta de bienes de capital producidos) • Reducida articulación horizontal entre empresas del sector.	

Fuente: Angelelli y Graña (1997), Córdoba Argentina

2.8.2 POLÍTICAS Y AMBIENTALES.

Las líneas relativas a la industria de este sector se refieren sobre todo a las normas de seguridad. Una de los asuntos más importantes con las que se enfrenta la industria es la armonización de las normas comunitarias, y en particular las relaciones con los procesos de producción.

El desarrollo e implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad viene determinado por las directrices europeas EN-29000 (ISO-9000). Estas normas identifican los elementos del sistema de calidad necesarios para dar confianza sobre la capacidad de la empresa en fabricar los productos de conformidad con las exigencias preestablecidas.

El aumento general de las exigencias medio-ambientales en la Comunidad Europea influye también sobre el sector. Cada segmento de la industria tiene su propia problemática ambiental; por ejemplo:

a) Las fundiciones tendrán que desarrollar una intensa actividad en el reciclado de los materiales utilizados en el proceso de producción. También habrán de preocuparse por la limpieza del aire.

b) La industria de la forja habrá de reducir la contaminación acústica derivada de la utilización de los martillos de forja, así como impulsar el ahorro energético.

c) La industria del galvanizado se tendrá que centrar en la reducción de las partículas metálicas de sus emisiones.

Se están examinando nuevos programas para mejorar el impacto medioambiental que causan los productos, sobre todo fomentando el reciclado.

2.8.3 ECONÓMICAS.

En el actual contexto competitivo, las empresas se ven obligadas a aplicar estrategias que permitan reducir costos e incrementar la calidad, a través de un mejoramiento continuo, donde se analicen factores tanto externos como internos a la organización. Los primeros están referidos a la consecución de nuevas oportunidades de mercado, la innovación, el lanzamiento de nuevos productos, la prestación de servicios postventa, entre otros; y los segundos se relacionan con la revisión de los procesos internos, así como la eficiente utilización de los recursos humanos, financieros y tecnológicos, que ayuden a mantener su grado de competitividad en el mercado.

La situación descrita obliga a las industrias metalmecánica a buscar medidas pertinentes que le permitan la supervivencia y el crecimiento sostenido, ejerciendo un verdadero control de sus costos para así poder competir tanto con los productos elaborados internamente como con los importados, e incluso con el servicio prestado a sus clientes; considerando el continuo crecimiento ejerciendo para ello un verdadero control de sus costos y buscando identificar entre otras cosas cuales son los inductores de costos adecuados para la distribución mas precisa y exacta de sus costos indirecto.[10]

Los equipos eléctricos tienen un costo mensual que debe ser tomado en cuenta en los costos totales de producción. Ello debido a que es necesario ahorrar una parte de los ingresos para la compra de nuevos equipos al cabo de su ciclo de vida, y otra para poder pagar por el consumo de electricidad y efectuar el respectivo mantenimiento.

Para lograr que el negocio rinda lo mejor posible, todo productor debe capacitarse en el manejo de su negocio. Aspectos importantes en esa capacitación debieran incluir temas como: procesos de producción, cálculo de costos, métodos de comercialización y una comprensión clara de la competencia que pueda tener en el rubro. Estos conocimientos permitirán minimizar los riesgos que trae consigo empezar un negocio de este tipo.

---

[10] Bertila J. APONTE F, Rodríguez M. GUILLERMO, Noguera M. MARÍA I. *Inductores de costos en las empresas del sector metalmecánica del estado zulia-venezuela* [en línea]. Institución: Universidad del Zulia (Venezuela) Actualización 10 Abril 2006 [fecha de consulta: 03 Noviembre 2009]. Se requiere Adobe Acrobat Reader. Disponible en: < http://www.intercostos.org/documentos/Aponte%202.pdf>

Finalmente, para mantener la calidad de la oferta, el productor debe comprender la importancia de tener un dominio de los procesos de diseño, corte y soldadura de los materiales con los cuales fabricará artefactos de metal mecánica.[11]

Los problemas más comunes en este ámbito para las empresas del sector Metal Mecánico son:

1. Aumento de los costos directos de producción
2. Alta participación de impuestos en costo del producto
3. Fuerte competencia en el mercado interno
4. Elevados costos financieros
5. Caída de las ventas
6. Dificultades en la obtención del financiamiento
7. Retrasos en los pagos de los clientes
8. Disminución de la rentabilidad
9. Insuficiente capacidad instalada
10. Otros

Fuerte competencia en los mercados internacionales

La evolución de la industria depende de la marcha del resto de industrias consumidoras de componentes electrónicos incluyendo telecomunicaciones e informática.

La recesión en la que se encontraban las áreas de informática y telecomunicaciones desde 1990, el descenso de otros segmentos consumidores de componentes eléctricos, la continua bajada de los precios junto con el aumento de la oferta -sobre todo de los países asiáticos- creaba un panorama poco optimista para el futuro de la industria de componentes.

Otra amenaza es la dificultad para acceder a los mercados exteriores por problemas de homologación y de certificación de equipos, de necesidad de emplear materiales ecológicos y,

[11] Fondo Hondureño de Inversión Social, Metal mecánica. Guía Taller Metal Mecánica. 1: 6-7. Julio 2005.

en definitiva, por la existencia de especificaciones distintas en cada país, lo que se utiliza como una barrera de entrada para proteger los mercados nacionales.[12]

2.9. CERTIFICACIONES DEL SECTOR.

2.9.1 ¿QUÉ ES LA ISO?

"International Organization for Standardization"

Organización Internacional De Normalización

- Organización NO gubernamental (ONG) establecida en 1947.
- Es una federación internacional de entes de normalización o normalizadores (nacionales), donde participan más de 140 países.
- Su misión: promover el desarrollo de la estandarización y de las actividades relacionadas
- Sus resultados son generalmente acuerdos internacionales, que se publican como estándares internacionales.

2.9.2 ISO 9001[13]

Características generales de la NORMA ISO 9001:2000

- Especifica los requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de gestión de calidad para ser certificada.
- Se fundamenta en la gestión de calidad.
- El concepto de mejoramiento continuo es un requisito especificado.

[12] SÁNCHEZ, Nicolás, Gil Ignacio, Palacios Daniel. Importancia Y Estado Actual Del Sector Metal-Mecánico En La Comunidad Valenciana. *TREBALL, ECONOMIA I SOCIETAT* [en línea]. 1998, Vol. 11, no. 2 [fecha de consulta: 05Noviembre 2009]. Disponible en: <http://www.ces.gva.es/pdf/trabajos/articulos/revista_11/art2-rev11.pdf>
[13]GONZÁLEZ Ortiz, Maria Jacqueline. *¿Qué es Iso?* [En Línea] Paritarios.cl. 2003 [fecha de consulta: 06 de Noviembre2009]. Disponible en: < http://www.paritarios.cl/especial_que_es_iso.htm>

- Conseguir la satisfacción del cliente, cumpliendo sus requerimientos y legislación aplicable al producto.
- La NORMA puede ser utilizada en procesos de AUDITORIA INTERNA, COMO EXTERNA.
- Esta norma es aplicable a toda organización pública o privada sin importar su tamaño, tipo de institución y productos que ofrece.
- Permite la exclusión de requisitos normativos bajo ciertas consideraciones.

OBJETIVO DE LA NORMA ISO 9001:2000

La NORMA especifica requisitos para un SISTEMA DE GESTION de la calidad, cuando una organización:

1. Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables (al producto).

2. Aspira aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema.

¿Qué efectos tiene en la organización, la implementación de la norma ISO 9001:2000?

La implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, según la familia de normas ISO 9000, produce o refuerza en la organización:

- La definición de objetivos claros.
- La aclaración de la organización estructural y operativa.
- La calificación de los colaboradores.
- La definición de competencias, responsabilidades y autoridades.
- La documentación de disposiciones y de resultados.
- Una clara estructuración de las vías de comunicación y de información.
- El dominio de los riesgos y de la rentabilidad.
- Las acciones preventivas para evitar problemas de calidad.
- La mejora continua**.**

¿QUÉ RENTABILIDAD TIENE IMPLEMENTAR ISO 9001:2000?

Al implantar un Sistema de Gestión de Calidad, la organización identifica y revisa todo sus procesos, tanto principales como los de apoyo.

Esta revisión permite reconocer los costos evitables y ocultos, tales como:

- Requisitos del cliente entendidos en forma errónea.
- Promesas no cumplidas.
- Reducción en valor, garantía.
- Órdenes con documentos equivocados o sin ellos.
- Modificaciones de todos tipos.
- Diagnósticos o análisis erróneos.
- Repetición de trabajos.
- Daños de almacenamiento y transporte.
- Falta de información.

2.9.3 ISO 14000

Tras el éxito de la serie de normas ISO 9000, en 1996 se empezó a publicar la serie de normas ISO 14000 de gestión ambiental. El objetivo de estas normas es facilitar a las empresas metodologías adecuadas para la implantación de un sistema de gestión ambiental, similares a las propuestas por la serie ISO 9000 para la gestión de la calidad. Es de carácter voluntario y se caracteriza principalmente por tres pilares: prevención de la contaminación, mejoramiento continuo, y cumplimiento con la legalidad ambiental del país donde se aplica. Estos tres pilares deben estar incluidos a nivel de compromiso, en la política ambiental de la empresa que decida certificar, aparte de sus principios corporativos y otras declaraciones que se pueden incluir en forma voluntaria y que “conecta” esta política específica con la planificación estratégica de la empresa. Es importante destacar que lo “internacional” en este proceso se puede traducir como un listado de requerimientos mínimos, no significa que incorpora “mayores” exigencias legales,

más bien podría decirse que incorpora “menores” exigencias legales que los aplicables en este ámbito en cada país. [14]

En el contexto de crecimiento de Pro Seal&Tech, se hace necesario el alcanzar la certificación, en estos momentos la empresa trabaja bajo los parámetros de la ISO 9001, pero aun no se han certificado, la motivación de hacerlo va por el tema de la sustentabilidad y por un tema de exigencia de los propios clientes, quienes solicitan y hasta exigen un estándar alto al momento de optar por ellos. Por lo mismo, la primera meta para esta empresa es lograr la certificación de la 9001 para luego seguir con la 14001. En ambas, es fundamental la gestión interna que se pretende mejorar y potenciar tras esta investigación.

[14] ACCION RSE. *Iso 14000.* [En Linea] Acción Rse. 2006 [fecha de consulta: 5 de Noviembre2009]. Disponible en: <http://www.accionrse.cl/app01/home/iso14000.html >

Capítulo II.

LA EMPRESA.

1. **FICHA TÉCNICA.**

Figura 3: Logo Pro Seal&Tech

Razón Social:

Ingeniería, Desarrollo y Servicios Tecnológicos Ltda.

Nombre Fantasía:

Pro Seal &Tech Ltda.

Rut:

77.932.330 - 7

WebSite:

www.proseal.cl

E-mail:

contacto@proseal.cl / ialfaro@proseal.cl / jmoreno@proseal.cl

Dirección Casa Matriz:

V Región - Calle 3 Nro. 665, El Belloto - Quilpué

Teléfono (56) 32 - 294 8402

Teléfono/Fax (56) 32 - 294 0315

Dirección Oficina Técnica - Comercial:

II Región - Balmaceda #2615, Depto. 401 - Antofagasta

Teléfono (56) 55 - 380 870

2. **HISTORIA.**

PRO SEAL & TECH Ltda. Comenzó a prestar servicios de apoyo y mantenimiento industrial a empresas de la gran minería, Petroquímicas e Industria en general a partir de Febrero del año 2005. PRO SEAL & TECH Ltda. Está formada por Técnicos e Ingenieros con más de 25 años de experiencia Industrial, Minera y Petroquímica, altamente calificados en la fabricación, ensamblado, reconstrucción de equipos de bombeo, entre otros.

La fabricación de componentes y piezas en Hastelloy C, 316 SS, Bronce, se complementa con el ensamblado de equipos de bombeo, los que a requerimiento se entregan en faenas de clientes con la asistencia de montaje y puesta en marcha.

La Casa Matriz y Centro de Servicios están ubicados en la V Región, además cuentan con una oficina comercial y técnica en la ciudad de Antofagasta, II Región y prontamente oficina de Ingeniería en la ciudad de Santiago. Cuenta con la certificación y aprobación de SICEP (Asociación de Industriales de la II Región) a partir del año 2006, logrando este año 2009 una calificación “A” sobre el 90%.

Las operaciones de la empresa se basan en altos estándares de calidad, en el más riguroso manejo de normas ambientales y en el traspaso de beneficios de desarrollo sustentable.

La capacitación, tanto en Chile como en el extranjero, les ha entregado un alto concepto del manejo de calidad, conocimiento de metalurgias, cuidado medio ambiental e integración comunitaria, los cuales han sido percibidos favorablemente por sus clientes, generando relaciones comerciales que les han permitido un sostenido crecimiento.

La suma de confianza y fidelización con sus clientes los ha llevado este año 2009 a una importante consolidación empresarial, aspectos que sumados les han permitido proyectarse en una propiedad de 5000 mt2 en la V Región, lugar donde desarrollaran un Centro de Fabricación y Servicios acorde las actuales demandas en calidad y velocidad de respuesta exigidos

fundamentalmente por el mercado de la gran Minería. Dicha Ubicación permite un acceso más expedito a principales carreteras, puertos, centros industriales y mineros.

3. PROYECCIONES HACIA EL FUTURO.

Según los antecedentes recopilados en una entrevista realizada al gerente general de la empresa, Patricio Alfaro, la empresa posee un plan de actividades sustentables de largo plazo, Pro Seal&Tech sigue volcando todos sus esfuerzos en mejorar cada día la atención hacia sus clientes. Entre las diferentes actividades sustentables que pretenden poner en marcha están algunas capacitaciones para sus trabajadores, la ampliación de su *corebussines*, creación de más negocios relacionados al rubro, buscando oportunidades en nuevos mercados, también están buscando la expansión geográfica de su cobertura, a nivel nacional e internacional. Por otro lado, también planean la creación de más sedes con el fin de acercarse más a sus clientes.

El plan estratégico actual y para el futuro se basa en mantener altos estándares de calidad, protección y cuidado ambiental, así como el bienestar de sus empleados y comunidad en la que participan, constante capacitación y entrega de oportunidades laborales, son parte del desafío.

"*Nosotros ahora vamos a armar un grupo de empresas, Pro Seal será la empresa madre, transporte, inmobiliaria y comercializadores. Es sustentable porque la minería tendrá asegurados al menos 25 años en el largo plazo, queremos hacer la empresa competitiva, es la suma de varias cosas, nos preocupamos de capacitaciones, personal, certificaciones, la suma de todo te hace un negocio sustentable.*

Nosotros tenemos clientes en el norte, pero estamos abriendo una oficina comercial en Santiago y vamos a instalarnos definitivamente en Antofagasta, para lo que vamos a comprar un departamento. Estamos echando una mirada a Perú, a ver qué se puede hacer ahí. En algún momento será también el norte de Argentina, estamos desarrollando planes para expandir el negocio. Estamos en renovación de maquinaria, equipos, etc., la misma industria te hace estar preocupado de todo, desde la ropa que usan tus trabajadores."

4. **COBERTURA Y SERVICIOS**

4.1 COBERTURA GEOGRÁFICA

La cobertura de la empresa está enfocada netamente a la ubicación de sus clientes y a la locación de donde explotan sus servicios, siendo principales la región de Antofagasta, en donde poseen actualmente una Oficina Técnico Comercial, tienen disponibilidad de espacio para transferencia y puntos de embarque e inspección previa de equipos a reparar además instalaciones en el sector La Chimba para efectuar reparaciones menores e inspección de unidades de bombeo.

Trabajan desde El Belloto, sector de producción industrial, donde no intervienen en las actividades de la comunidad, debido a que es un sector especializado en producción industrial y bodegas. Se ubican ahí por lo mismo, y por otro lado, debido al rubro al que pertenecen, no necesitan tener sedes en todos los lugares donde trabajan; sin embargo próximamente crearán una nueva sede ubicada en Santiago, con el fin de acercarse más a los clientes y estar más al alcance de ellos y de sus oficinas comerciales. También pretenden adquirir un departamento en Antofagasta para la realización e instauración de la empresa en la zona minera, por las mismas razones que crearán una sede en Santiago, dado que es allí donde se ubican principalmente sus operaciones, lo que haría posible agilizarlas aún más y también estar en constante contacto con los clientes.

4.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

La larga experiencia de la plana ejecutiva en Compañías nacionales y de origen extranjero le permite a PRO SEAL & TECH Ltda. Ser una empresa líder, especialista en construcción, diseño y fabricación de componentes para equipos rotativos críticos que se encuentran en operaciones mineras, petroleras, generadoras, químicas y de distribución de aguas.

La empresa se ha especializado en: Fundición y fabricación de impulsores, tazones, ejes, bujes, anillos de desgaste, en 316 SS, Hastelloy C, ASTM A351 CD3M, 254 SMO.

- Paradas de Planta, asistencia de Campo. Control de operaciones e instalaciones: consiste en cuando una operación es detenida debido a algún inconveniente de cualquier tipo, en este caso, Pro Seal&Tech se encarga de las paradas de planta debido a problemas técnicos por parte de los equipos.
- Bombas Horizontales End Suction y multietapas de alta presión, verticales y sumergibles.
- Fabricación de Equipos contra incendio bajo estándares NFPA20 – NFPA25.
- Reparación de Reductores, Agitadores, Mixers, otros equipos.
- Proceso de Reconstrucción/Ensamblado de una bomba: Consiste en poner en marcha una bomba.

5. PROYECTO EMPRESARIAL

5.1.MISIÓN Y VISIÓN.

No están definidos formalmente por la empresa aún. No tiene un departamento de comunicaciones que se encargue de los asuntos corporativos pues es una organización que aún está en una etapa de vida de crecimiento; sin embargo, son los mismos gerentes quienes están encargados de esto.

El gerente general, Patricio Alfaro indicó en una entrevista personal:

"*No he podido definir una misión y visión porque es muy difícil expresar en poca palabras, tienes que definir mucho. No nos hemos juntado a ponernos de acuerdo con respecto a esto. Es difícil, hay que ponerse muy creativo para darle justo al tema. Existen objetivos, pero como MISION Y VISION, no lo hemos hecho".*

5.2 POLÍTICAS.

Las diferentes políticas que tiene la empresa son en base a la exigencia de los clientes y debido a las certificaciones a las que se atañen para cumplir sus operaciones.

Por otro lado, para asegurar el desarrollo sustentable de la empresa, deben seguir una serie de requisitos, entre los cuales están los exigidos por el IST con el fin de asegurar el bienestar de los trabajadores bajo toda circunstancia, los de las ISO 9001 y 14000, el cumplimiento de estas normas pueden contribuir con el desarrollo sostenible y sustentable, debido a que fomentan la relación con los clientes, quienes son grandes empresas en Chile, pues ellos se aseguran de tener un aprovisionamiento responsable, por lo que exigen ciertas cualidades. También el cumplimiento de estas normas los beneficia, pues los pone un paso adelante sobre la competencia para acceder a diferentes créditos, como el CORFO, por ejemplo.

- Política de prevención y control de riesgos del trabajo:

La misión de la política de prevención, se basa en el profundo compromiso de cada uno de sus integrantes hacia la obtención de la excelencia en todas las acciones asumidas.

- Política de Calidad.

Es política de PRO SEAL & TECH LTDA. Gestionar y asegurar la calidad en sus acciones de Ingeniería y Servicios Tecnológicos, para lograr la satisfacción de sus clientes.

- Política de Alcohol y Drogas.

PRO SEAL & TECH LTDA., en su permanente compromiso de proteger la seguridad y salud de su personal, ha considerado pertinente declarar principios con respecto a la Prevención y Control del consumo de alcohol y drogas ilícitas.

4. Política medio ambiental e integración comunitaria.

Es Política de PRO SEAL & TECH, velar por la protección medio ambiental y la integración en la comunidad, entiende ambas como una tarea fundamental para el desarrollo de sus actividades sustentables, por ello todos sus trabajadores *se* comprometen a:

6. CONDICIONES DE TRABAJO.

Trabajan con contratos, con licitaciones y con cotizaciones caso a caso. Siendo las caso a caso y las con contrato las más comunes.

Trabajan bajo estándares ISO a pesar de no ser certificadas. Mantienen un riguroso control del proceso desde que reciben el llamado del clientes hasta tener puesto en marcha el servicio.

En cuanto a la ISO 9001, esta es una certificación internacional que se basa en el cumplimiento de lo siguientes puntos:

1. Realización del Producto
2. Sistema de Gestión de la Calidad
3. Responsabilidad de Gestión
4. Gestión de Recursos
5. Medición, Análisis y Mejora.

La implementación de esta norma puede ser para cumplir los siguientes objetivos:

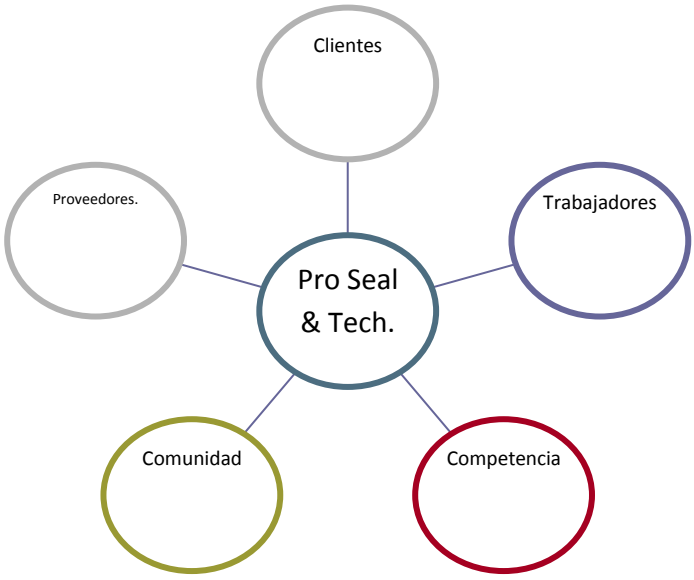
- Requisitos contractuales
- Razones de mercado o preferencia de los clientes
- Requisitos regulatorios
- Gestión de riesgos

En el caso de Pro Seal, utilizan esta norma por todas las razones previamente mencionadas, dado que los clientes les exigen cumplirla, así mismo los prefieren cuando la utilizan, también les sirve para el marco regulatorio, con el fin de hacer más fácil el acceso a fondos de diferentes tipos, dado que prefieren constantemente empresas que son preocupadas y están más avanzadas en cuanto a calidad, como lo es el caso de los fondos CORFO. La gestión de riesgos también es importante, debido a que las certificaciones del IST están fuertemente ligadas a ella, y los clientes también exigen una certificación aprobada por el IST con el fin de proveerse responsablemente.

Para mantener un mayor control, llevan registros fotográficos, escritos, magnéticos, información en línea con los clientes. También tienen controles históricos de las reparaciones y mejoras para poder ir efectuando futuras mejoras en los procesos productivos para los clientes.

7. ANÁLISIS DE LOS PÚBLICOS.

Figura 4: Mapa de públicos



La siguiente información ha sido extraída de la entrevista realizada al Gerente General de Pro Seal, Patricio Alfaro.

a) **Clientes:** "*la relación con ellos es espectacular, no hay otra forma de describirla, les entregamos el mejor servicio posible y se demuestra debido a la demanda de servicios que tenemos. cómo te explicas que un cliente mande a reparar una bomba a 1800 K, acá... o sea es porque los estándares de calidad deben ser altos.*"

La empresa desde el 2005 ha aumentado sus ventas considerablemente, en estos momentos la empresa tiene una participación de mercado de un 25%, siendo este de gran relevancia para la industria nacional de equipos de mantenimiento industrial.

Estas son algunas de las más importantes empresas clientas de PROSEAL & TECH:

- ♦ Anglo American División Mantos Blancos, Antofagasta
- ♦ Minera Escondida, Antofagasta
- ♦ XSTRATA COPPER Lomas Bayas, Antofagasta
- ♦ Minera Zaldívar, Antofagasta
- ♦ Minera El Abra, Antofagasta
- ♦ Minera Pelambres, IV Región
- ♦ Anglo American División Los Bronces, Santiago
- ♦ Anglo American División Las Tórtolas, Santiago
- ♦ Anglo American División Chagres, V Región
- ♦ CODELCO División Andina, V Región
- ♦ CODELCO División Teniente, VI Región
- ♦ GENER V Región
- ♦ ENAP Refinerías de Aconcagua, Viña del Mar
- ♦ ENAP, Bío Bío, Concepción
- ♦ Celulosa Arauco, Valdivia
- ♦ COLBUN, Central Nehuenco V Región

b) **Competencia: "**no nos ayudamos, nos miramos, qué hacen, dónde están los planes, como para saber hacia donde están orientados."

En la entrevista no se especificó quienes conforman la competencia directa, sólo mencionaron que su principal competencia eran las grandes maestranzas del país. Aseguran que la relación que tienen con ellos es estrictamente de competencia, en el sentido que están constantemente en comparación para ver cómo podrían mejorar y qué nichos está atacando la competencia, para ver si son rentables para la empresa; sin embargo, aseguran también que mantienen su propia línea y objetivos y no se guían por la competencia para seguirlos.

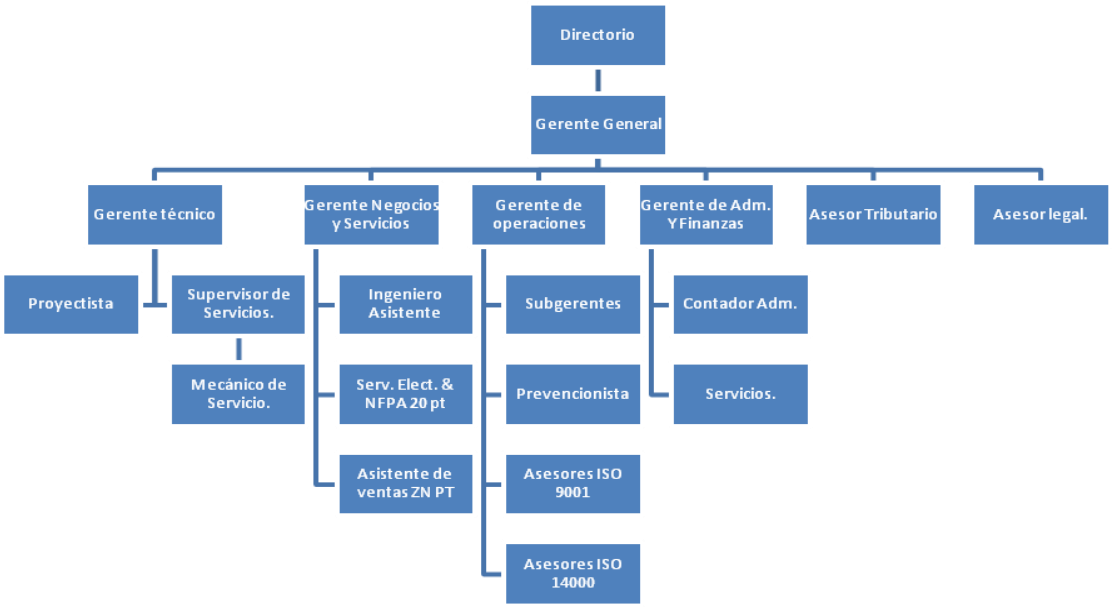
c) Proveedores: ", no tenemos problemas, cosas de tiempo nada más, de repuestos y problemas específicos, pero nada más".

d) Comunidad: La relación con la comunidad es prácticamente nula, debido a que se encuentran en un sector de producción industrial y bodegaje. Entre las empresas que se encuentran en este sector (El Belloto) no hay una relación directa aparte de ser "vecinos".

e) Trabajadores: Pro Seal&Tech. Cuenta con 27 trabajadores de planta, quienes se ven obligados a cumplir las normativas de la empresa, así también son tratados igualitariamente. La relación de la empresa con ellos es beneficiosa y cercana, la comunicación cara a cara contribuye con esto, siendo la principal forma de relación La empresa ofrece capacitaciones a sus trabajadores con el fin de mantenerlos constantemente actualizados con las competencias del mercado.

8. ORGANIGRAMA.

Figura 5: Organigrama Pro Seal&Tech



*E*s un organigrama micro administrativo, ya que incluye una sola organización, sin embargo, esto cambiará con el tiempo, debido a los planes de sustentabilidad que tiene la organización. Por otro lado, es un organigrama general mixto, que indica la jerarquía tanto en tomas de decisión, y la relación entre los diferentes cargos.

Su estructura es una departamentalización por matriz, sin embargo, a pesar de tener una descentralización debida a la existencia de departamentos, ésta no es muy “democrática”; debido a que los directivos son también los gerentes de los diferentes departamentos, por lo que se podría decir que el poder está centralizado en los dos primeros escalones del organigrama.

Por otro lado, para aumentar los estándares de calidad de sus servicios, cuentan con asesorías externas, como el asesor legal, tributarios, los asesores de las ISO, el Prevencionista de riegos, el servicio Eléctrico y el Asistente de ventas. Todos ellos contribuyen a potenciar la capacidad de Pro Seal, cumpliendo con los diferentes estándares que exigen los clientes y las leyes.

La división de tareas está orientada al cumplimiento de metas de manera dividida, sin embargo, la cultura de esta empresa hace posible el trabajo en forma de equipo, pues los departamentos están completamente relacionados entre sí.

En cuanto a la relación con los trabajadores, el Gerente General la califica como beneficiosa, cree que la cultura paternalista de la organización en este caso es positiva para la relación de la empresa con sus trabajadores, debido a la cantidad de empleados, el tipo de organización y el tipo de comunicación que se utiliza allí, pues ésta es principalmente cara a cara.

9. ANÁLISIS DE PORTER EN PRO SEAL&TECH.

Figura 6: Modelo de Michael Porter

1. **Ingreso de Competidores**: Cuán fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores que traten de entrar a competir, a pesar de las barreras de entradas que ya existen.

En este caso, el ingreso de competidores a este mercado es bastante difícil, debido en primera instancia se debe a un nicho muy cautivo de clientes, quienes son fieles a sus proveedores, buscan su certificación y altos estándares de calidad, lo cual hace muy difícil competir con ellos.

Por otro lado, las barreras de entrada son altas, ya que la ingeniería que se requiere para producir los servicios que entregan es costosa y poco accesible.

2. **Amenaza de Sustitutos**: se refiere a cuán fácilmente se puede sustituir un producto o servicio, especialmente cuando éste es más económico.

La amenaza de sustitutos en este caso es baja, completamente relacionado con el punto anterior, dado que el nicho es muy cautivo, lo que implica clientes exigentes que piden certificaciones, son fieles y cercanos a sus proveedores.

Por otro lado, la tecnología que se necesita para llegar a este mercado es de alto nivel, y el mercado en el que se trabaja es muy competitivo, por lo que se hace más difícil aún competir en este nicho.

3. **Poder de negociación de los compradores**: Cuán fuerte es la posición de los compradores. ¿pueden asociarse para pedir juntos grandes volúmenes?

El poder de negociación de los clientes en este caso se basa en el poder de compra y los montos que se facturan, que son altos; sin embargo, el hecho que hayan pocas empresas que se dediquen a estos servicios, disminuye bastante el poder de negociación de los clientes, específicamente debido a que los estándares de calidad que ellos buscan no son ofrecidos por cualquier empresa que entregue estos servicios, lo que reduce el poder de negociación de los clientes, que sin embargo, es alto, como mencionamos anteriormente, debido a que la pérdida de un negocio implica miles de dólares.

4. **Poder de negociación de los proveedores**: Cuán fuerte es la posición de los vendedores. ¿Existen muchos proveedores potenciales o solamente hay pocos proveedores potenciales, o es un monopolio?

El poder de negociación de los proveedores en este caso es intermedio, pues hay varios proveedores que entregan los productos que Pro Seal requiere; sin embargo, son pocos los que cumplen con los estándares de calidad que ellos exigen.

5. **Rivalidad entre los jugadores existentes**: ¿Existe una competencia interna fuerte entre lo jugadores existentes? Hay un jugador muy dominante o son todos de igual fuerza y tamaño.

La rivalidad entre competidores es altísima, debido a los beneficios que liderar la competencia implica. Estamos hablando de grandes empresas como Codelco, Celulosa Arauco, Oxiquím, entre otros, que son parte de las empresas más grandes del país. Para estar con los mejores hay que ser de los mejores, por lo que la competencia es bastante seria.

Podría decirse que ser parte de este mercado es bastante difícil, debido a las barreras de entrada, la alta competencia y la alta tecnología y exigencias que se requieren para pertenecer a este mercado; sin embargo, las recompensas por pertenecer a él son altas.

Capítulo III.

MARCO TEÓRICO.

1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS.

La sociedad moderna, Sociedad de la Información, es también la sociedad de organizaciones, pues los seres humanos han aprendido de forma creciente a coordinarse para la realización de muchas tareas arduas en este mundo complejo y desafiante.

Desde el punto de vista histórico, puede decirse que el interés sobre el estudio de la comunicación de las organizaciones tiene su origen en necesidades prácticas y teóricas de la organización. La investigación sobre la comunicación en las organizaciones comenzó centrándose en cinco áreas que podemos denominar tradicionales:

- La comunicación como medio;
- El estudio de los canales de comunicación;
- El clima Organizacional;
- El análisis de las redes de trabajo;
- La comunicación entre superiores y subordinados.

La comunicación se considera, como el proceso básico que permite a la gente orientar sus conductas. La comunicación da fuerzas a las personas para trabajar juntos hacia la consecución de los fines propuestos.[15]

En tanto la comunicación organizacional se entiende como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos". [16]

---

[15] MARÍN Lucas Antonio. *Un Campo nuevo de estudio: La comunicación en las Organizaciones*. En su: Las Comunicaciones en la empresa y las organizaciones. España, Editorial BOSCH, S.A., 1997. pp. 101-103.
[16] DÍAZ Karina, Soto Yasna. Evaluación E Implementación De Los Procesos Comunicacionales Internos De La División De Transportes Navales De La Primera Zona Naval. Tesis para obtener el título de Relacionador Público y el grado de Licenciado en Comunicación Organizacional. Viña del Mar. Chile. Universidad de Viña del Mar. 2009. 34 p.

En palabras simples es el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella.

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima organizacional; es decir "dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución". Por esto, los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten considerados en el desarrollo de las metas de la organización.

Según Abraham Nosnik (en su artículo sobre comunicación organizacional), para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

- Abierta: Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- Evolutiva: Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- Flexible: Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- Multidireccional: Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
- Instrumentada: Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

Teresa del Pilar Niño relata: "Si concebimos el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se pueden apreciar en situaciones críticas o de conflictos".

1.1 LA EVOLUCIÓN DEL CONTEXTO ECONÓMICO Y SOCIAL [17]

Ocho fuertes tendencias provocan el desarrollo de la comunidad en la organización.

a) La empresa es rehabilitadas y tratada como una heroína: Los grandes grupos empresariales, eran vistos como monstruos tentaculares, hoy son considerados empresas bien gestionadas.

Esta evolución he hecho a la empresa la gran heroína de los tiempos modernos. La empresa ha salido hoy fácilmente de su silencio para proclamar sin vergüenza su vocación comercial.

b) La crisis conduce a revisar y reformular las vocaciones de empresa: Las crisis han obligado a las empresas a interrogarse de nuevo sobre su legitimidad y a redefinir su política y su posicionamiento.

Los cambios que está sufriendo el mundo son cambios cualitativos, cambios de naturaleza y no de grado. Cambios que conducen a las empresas a revisar sus ambiciones y a formular sus nuevas vocaciones e identidades. Las reestructuraciones industriales han sido la ocasión para qué las empresas de reflexionar sobre sus objetivos.

c) Unos individuos más educados, una estructura de asalariados diferente y el capitalismo popular transforman al gran público en público atento a la empresa: La empresa sale también de su silencio ya que ahora se dirige a individuos cuyo perfil ha cambiado.

En una empresa de servicios la relación con el cliente es determinante y lleva al producto a ser un producto de comunicación. La empresa pasa de la materia a la materia más la manera.

4) La preocupación por la productividad pasa por la movilización de las personas.

---

[17] CARBONE Carolina. *Pascal Weil* [En línea] España. Fecha Desconocida. Fecha de consulta [10 de marzo 2010] Parte A, La evolución del contexto económico social. Disponible en: <http://www.altillo.com/EXAMENES/uces/publicidad/introrelpublicas/introrelpublicasresumena.asp>

El perfil de los asalariados ha cambiado: las tareas actuales exigen la implicación, la iniciativa y la adhesión del asalariado.

La competitividad y la productividad de la empresa obligan a pasar de la gestión de los productos a la gestión de las personas. Han hecho del individuo un trabajador, un elemento intercambiables .Pero cuando los mercados se ganan a golpe de innovación la superioridad de una empresa depende más que nunca del talento de sus hombres.

Explicar al hombre el sentido de su trabajo darle una referencia y una ambición no es secundario, hacer del hombre el corazón del dispositivo de la empresa se ha convertido en un deber de gestión.

La comunicación acompaña esta nueva concepción de la empresa donde el hombre es el capital más preciso; la comunicación es el testigo y el agente del nuevo contrato social.

5) Como toda sociedad humana la empresa tiene parte de pasión y parte de razón.

El pasado ´´ secuestrado ´´ permite demandar una legitimidad: expresa el derecho de la empresa de nacer con un territorio, recuerda la lógica de su crecimiento y la inmortalidad de sus valores. Escavar en la memoria de la empresa pasa a ser un acto de gestión que crea un sentimiento de pertenencia.

Dos indicadores muestran la preocupación de las empresas por las personas:

- La Dirección de Comunicación y la dirección de recursos humanos.
- Como toda sociedad humana la empresa necesita de recursos básicos para subsistir.

6) Una identidad de grupo debe unificar actividades a menudo dispares.

La comunicación organizacional se ha desarrollado debido a que la mayoría de las empresas han pasado a agrupar desde ahora actividades de sectores diferentes. Las empresas cuyas marcas son sujetos de comunicación transmiten una imagen disgregada perjudicial a veces para el reconocimiento de su dimensión.

7) La productividad de la comunicación exige un proyecto claro.

Toda disolución del mensaje puede provocar la desestabilización de la autoridad de la empresa y la confianza que se deposita en ella.

8) En un mercado saturado la empresa representa a menudo una garantía real en la elección de productos.

La comunicación en las empresas finalmente, se desarrolla bajo la influencia conjunta de tendencias y de sucesos que llevan a éstas a formular globalmente su identidad y afirmar su vocación. En resumen, es tarea de la comunicación organizacional presentar el proyecto de empresa y conseguir la adhesión para contribuir a su realización.

Hoy en día se busca lograr la sustentabilidad empresarial, de manera que el proceso de modernización que trae consigo la era informacional, hace a las empresas luchar por su sobrevivencia en los mercados tanto nacionales como internacionales. Las tendencias de mayor importancia en este ámbito han sido: en primer lugar la expansión de las organizaciones, seguido de la creciente importancia de la comunicación y los intentos por resolver los problemas relativos a la falta de participación. Esto hace más difícil, coordinar las acciones y objetivos estratégicos a largo plazo, pues ahora se dice que el largo plazo no existe, sólo el corto, por tanto las estrategias se deben orientar a todos los públicos que rodean la organización, no sólo los clientes o proveedores, sino que también los propios trabajadores, la competencia, los medios de comunicación, la comunidad y los organismos gubernamentales.

Deben existir grupos cada vez más organizados de personas los que respondan a las peticiones, para asegurar la eficiencia y la permanencia de la oferta, dicha complejidad de las demandas exige armonizar rutinas productivas, financieras, comerciales, de transporte, de utilización de recursos humanos, etc. Que no pueden improvisarse. Un proceso productivo moderno a su vez, exige culturas compatibles y conectadas en una red estable y armónica, donde la información es fundamental.

La siguiente tabla muestra las tres tendencias en el proceso de modernización.

Tabla 5: Tendencias en el proceso de modernización.

	Sociedad Tradicional	Sociedad Industrial	Sociedad de la Información.
Organización			
Ámbito	Local	Nacional	Internacional
Forma	Familiar	Fábrica/Empresa	Organización
Comunicación			
Tipo	Personal	Mediada/Colectiva	Global
En la Tarea.	Poca	Descendente	Total
Participación			
Gobierno	Autocrático	Consultivo	Democrático
Tipología	Afectiva	Burocrática	Desregulada

Fuente: Lucas Antonio Marín, La comunicación en la empresa y las organizaciones.

1.2 COMUNICACIÓN EXTERNA.

Es la que se realiza con el entorno de la empresa, cualquiera que sea su ámbito, características y tipo de relación.

La labor de comunicación está irrumpiendo con fuerza como instrumento de los nuevos estilos de dirección empresariales, hasta tal punto de ser considerada cada vez con más fuerza en el entorno empresarial como herramienta imprescindible en la gestión diaria de la organización. Serán los empresarios los que deberán de asumir el reto de informar sobre su organización tanto a nivel interno como externo.

En esta evolución de la sociedad la Empresa ha pasando de ser concebida como una unidad de producción a convertirse en un ente social, apareciendo nuevos agentes externos relacionados con la empresa.

Estos agentes son los que configuran su entorno externo y ejercen una influencia importante entre sus actividades, hasta tal punto de cuestionar y determinar su existencia.

Considerando este hecho, se ve como la empresa ha asumido tal demanda a través del desarrollo de su comunicación externa, quien tiene la necesidad de establecer las relaciones con su entorno para anticiparse así a sus demandas.

Pero existen varias tipologías que puede adoptar esta comunicación externa, según sostiene Bartolí, éstas son las siguientes:

a) Comunicación externa operativa. Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.

b) Comunicación externa estratégica. Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.

c) Comunicación externa de notoriedad. Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc.

Se entiende la comunicación externa como un proceso que consiste en transportar la información o contenidos informativos desde la empresa u organización empresarial hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social. Y sea cual sea la tipología que adopte la comunicación externa de la empresa, lo que no debe olvidar es que ésta debe incorporar el "estilo de la firma", lo que la distingue de cualquier otra.

Este proceso de comunicación en la organización surge al amparo del concepto de sociedad desarrollada, en el que las relaciones humanas vienen determinadas por el auge que los medios de comunicación están alcanzando en la actualidad. [18]

[18] SÁNCHEZ Calero, María Luisa. *Desarrollo de la comunicación externa en la empresa* [En Línea]. Web Para Profesionales De La Comunicación Iberoamericanos. Actualización Septiembre 2005 [fecha de consulta: 09 Noviembre 2009]. Parte 3, Sala de Prensa. Disponible en:< http://www.saladeprensa.org/art633.htm >

1.3 COMUNICACIÓN INTERNA.

Se necesita coordinar nuestras actividades para alcanzar objetivos personales, y en último término la supervivencia y la prosperidad. Esta es la principal actividad de las organizaciones, basadas en la en la conveniencia de la cooperación, situación que no se logra fácilmente. Hay que estar conjuntamente persuadidos de las ventajas de la cooperación, y la comunicación es la herramienta que ayuda a conseguirlo.

A través de la comunicación las personas reúnes información pertinente acerca de las organizaciones en las que participa y de los cambios que están ocurriendo en la misma. A su vez, ayuda a los miembros de la organización, permitiéndoles discutir experiencias y desarrollar información relevante.

La comunicación interna es la forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural, por lo que los factores que influyen y afectan estas relaciones involucran básicamente a tres actores: las personas, la empresa y el entorno.[19]

Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines. Por medio de la comunicación se logra crear y mantener la cultura de una organización. Igualmente es el modo fundamental de transmitir la cultura y conseguir la socialización de los miembros.[20]

Según Manuel Tessi Parisi, la comunicación interna tiene influencia estratégica en una organización cuando se desarrolla básicamente en tres dimensiones comunicativas: una dimensión masiva, de carácter institucional, compuesta por mensajes unívocos a toda la organización y en la que priman los mensajes escritos, en medios gráficos, digitales o audiovisuales. La dimensión interpersonal que hace referencia a la comunicación que se genera en las distintas áreas de la organización, fundamentalmente en los equipos de trabajo y en donde predomina la palabra oral. Por último, la dimensión interpersonal que se refiere a la comunicación generada por los integrantes de la organización que tienen rol de conducción y se

[19] Centro de Estudios en Diseño Y comunicación. Relaciones Públicas 2009. Radiografía: Proyectos y desafíos. Edición 28. Universidad de Palermo, Buenos Aires. 2009. 174 p.
[20] MARÍN Lucas Antonio. *El estudio de la comunicación interna*. En su: Las Comunicaciones en la empresa y las organizaciones. España, Editorial BOSCH, S.A., 1997. pp. 166.

centra en el proceso de codificación de mensajes que hacen los líderes antes de emitir sus directivas a las organización, siendo dominante la palabra pensada.

La comunicación interna busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la gerencia, que la gerencia también conozca el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí. En la empresa es bueno hacer llegar información a los trabajadores para que se sientan integrados y motivados en los distintos proyectos. La responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los directivos.

Existen diferentes formas de comunicación interna:

Tabla 6: Formas de comunicación interna

	Descendente	**Horizontal**	**Ascendente**
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes.

Fuente: Lucas Antonio Marín, La comunicación en la empresa y las organizaciones.

1.4. COMUNICACIÓN FORMAL

Es aquella que sigue las líneas del organigrama, entregando una visión clara de los causes de traslados de información planeados para la organización.

1.4.1 COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización. Como es lógico esta situación puede darse a distintos niveles, aunque la más estudiada es la que se da en las relaciones entre pares a niveles directivos, por la mayor repercusión para toda la empresa y porque hasta ciertas posiciones jerárquicas, una buena parte consiste casi exclusivamente en comunicarse. Las principales funciones de ésta comunicación son:

a. Facilita la coordinación de las tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales afectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos.

b. Proporciona un medio para compartir información relevante para la organización entre colegas.

c. Canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre colegas.

d. Permite que los colegas se apoyen mutuamente. (Lee y Zwerman, 1975)

1.4.2 Comunicación Descendente

Es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica. Las funciones claves de la comunicación descendente son:

a. Enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía.
b. Proporcionar a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo.
c. Facilitar un resumen de trabajo realizado.
d. Adoctrinar a los miembros para que reconozcan e internalicen los objetivos de la organización.

Este tipo de comunicación es una herramienta muy importante a la hora de dirigir a los trabajadores en el cumplimiento de las tareas propuestas. Por otro lado, la falta de comunicación descendente puede reflejar la falta de consideración de los superiores hacia los subordinados, con mensajes repetitivos que implican falta de confianza en el interés, inteligencia o competencia de los receptores.

1.4.3 Comunicación Ascendente

Es aquella que fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel (a menudo directivo). La apertura de la vía comunicativa ascendente, sin colapsos, está basada en una adecuada planificación y en la existencia explícita de un método de selección de la información de interés. Su mantenimiento exige cierta institucionalización: buzones de

sugerencia, concurso de ideas, participación en los beneficios de mejora, etc. Entre las funciones importantes de ella destacan:

1. Proporcionar a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia.
2. Ser una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de la comunicación descendente.
3. Aliviar tensiones, al permitir a los miembros de nivel inferior de la organización compartir información relevante con sus superiores.
4. Estimula la participación y el compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión en la empresa.

1.4.4 IMPORTANCIA EN RELACIÓN ENTRE SUPERIOR Y SUBORDINADO.

La revisión empírica de la investigación sobre la comunicación superior-subordinado efectuada por Jablin (Corman et al., 1990, pp. 171-189)[21]

1. Los supervisores emplean de un tercio a dos tercios de su tiempo comunicándose con los subordinados, sobre todo tratando de temas de trabajo en relaciones cara a cara. Superiores y subordinados tienen percepción diferente del tiempo empleado y en quien inicia los contactos.
2. La apertura de la comunicación depende, no del tipo de mensaje sino de la evaluación de la comunicación como apropiada. La percepción del superior como mínima o moderadamente envuelto en "política organizativa" favorece las relaciones abiertas con el superior.
3. La distorsión de la comunicación hacia arriba es típica con personas de alta jerarquía y se modera con las aspiraciones de ascenso, las necesidades de seguridad, la confianza en el superior, el género y la motivación. Los subordinados evitan comunicar las informaciones negativas y desfavorables, aunque las personas más efectivas afrontan le riego de hacerlo.

[21] MARÍN Lucas Antonio. *Tipos de comunicación interna*. En su: Las Comunicaciones en la empresa y las organizaciones. España, Editorial BOSCH, S.A., 1997. pp. 179-180.

4. La satisfacción del empleado con la supervisión es producto no solo de una relación abierta y confiada entre dos partes, sino también de la habilidad del superior para satisfacer sus necesidades, lo que significa tener influencia en la organización jerárquica (Efecto Pelz)

5. Suele haber distancia de "información semántica" o falta de acuerdo entre subordinado y superiores sobre temas específicos que pueden afectar a la estabilidad de la relación. Esta distancia tiene que ver con "meta-percepciones", visión del punto de vista de la otra persona. La congruencia en la comunicación está asociada positivamente, en alguna medida con el índice general de satisfacción del subordinado.

6. Los superiores más efectivos tienden a tener en cuenta la comunicación, escuchan y están atentos a los detalles, "preguntan" y "persuaden" más que "dicen" o "demandan", son sensibles a las necesidades defensivas y sentimientos de los subordinados y procuran ser abiertos en su información. De todas maneras, no es fácil afirmar la existencia de un "estilo comunicativo" ideal o efectivo por las situaciones diferentes de los subordinados. Los subordinados con un sentimiento de "trato preferencial" tienden a cumplir más allá de su obligación.

7. La satisfacción de los empleados con la supervisión crece en la medida en que el estilo de comunicación de la dirección está más centrado en los empleados y menos en el jefe.

8. El feedback desde el superior tiene que ver con la satisfacción con el empleado y abre la posibilidad del feedback del inferior. Los superiores tienden a sobrevalorar el aspecto positivo de los feedback negativos y atribuyen las pobres realizaciones de los subordinados más a factores internos que externos (la situación del trabajo).

9. Se sugiere que los supervisores generalmente controlan o fuerzan la estrategia en los conflictos con los subordinados. Hay dificultades crecientes de los supervisores con una actitud altiva para manejar los conflictos.

10. Los subordinados en el nivel más bajo de la jerarquía perciben como menos abierta la comunicación superior inferior. Por otra parte, parece que en la organizaciones de "alta tecnología" se tiende a considerar que los superiores son menos cuidadosos y atentas con los mensajes que en los de "tecnología tradicional"

1.5 COMUNICACIÓN INFORMAL Y EL RUMOR

Es aquella que emerge de forma natural, a través de la interacción humana espontánea dentro de la organización, un flujo informal de mensajes. Se desarrolla entre miembros de la organización y no está necesariamente establecido por la estructura formal y la jerarquía de la organización, sino que crece debido a la curiosidad de los miembros de la misma, la atracción impersonal, y la misma interacción social.

Su desarrollo principal es la necesidad de información sentida por los miembros acerca de la organización y de cómo les afectan los cambios que se produzcan.

El Rumor se define como la información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización. Su procedencia es difícil de identificar, más fácil es reconocer la existencia de personas o posiciones claves en la difusión de rumores por situación central.

En resumen, la comunicación interna nace como respuesta a las nuevas necesidades que se presentan en las organizaciones de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio (por el sistema donde vivimos) es cada vez más rápido.

Teniendo en cuenta está función principal, podríamos afirmar que la comunicación interna permite:

• Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
• Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
• Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
• Informar individualmente a los empleados.
• Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
• Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.

• Promover una comunicación a todas las escalas.[22]

1.6 PÚBLICO INTERNO.

Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de los que la constituyen a manera de componentes individuales. Estos públicos se ubican, por lo tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la organización.

El vínculo que se establece entre la institución y estos públicos es muy fuerte ya que el grado de dependencia mutua que se da entre ellos y la institución es muy alto. Esta dependencia proviene del hecho de que la institución requiere de sus componentes individuales para 1) el logro de sus objetivos y 2) en última instancia para su misma supervivencia como sistema. Por su parte, los componentes individuales de un sistema, o públicos internos, satisfacen a través de su trabajo en la institución, toda una serie de necesidades individuales que van, según la escala de Maslow, desde las fisiológicas hasta las de auto-realización personal.

Esta fuerte inter-dependencia entre el sistema institución y sus partes se constituye de alguna manera en el origen y la razón de ser de la relación y la razón de ser de la relación entre ambos, y da lugar a la necesidad de mantenerla y optimizarla.

Por ser un sistema constituido para el logro de ciertos objetivos, la institución requiere, para el desarrollo de sus funciones de pro-producción, mantenimiento e innovación, de una coordinación armonización de los intereses de todos sus componentes. Esto es lo que permitirá a dicho sistema efectuar óptimamente sus funciones y como resultado de ello alcanzar los objetivos para los que fue creado. De no darse esta coordinación, los componentes individuales del sistema actuarían en forma desorganizada y aun caótica, se generaría seguramente

[22] DÍAZ Karina, Soto Yasna. Evaluación E Implementación De Los Procesos Comunicacionales Internos De La División De Transportes Navales De La Primera Zona Naval. Tesis para obtener el título de Relacionador Público y el grado de Licenciado en Comunicación Organizacional. Viña del Mar. Chile. Universidad de Viña del Mar. 2009. 41 p.

duplicación en sus funciones y en consecuencia se obstaculizaría el logro de los objetivo del sistema.

La efectividad de la comunicación entre la institución y sus públicos internos dependerá en gran medida de que exista entre ellos una relación satisfactoria. Esta a su vez, se dará cuando las necesidades del público interno, sean satisfechas.

1.6.1 TIPOS DE PÚBLICOS INTERNOS

Los públicos internos de una institución están constituidos por todas las personas que forman parte del sistema a manera de componentes individuales de su estructura. Por formar parte de dicha estructura, los públicos internos representan a la institución frente a su medio ambiente.

En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupa en la estructura del sistema pueden distinguirse dos tipos de públicos internos: los directivos o jefes y los empleados en general o subordinados. Evidentemente, estas clasificaciones no son mutuamente excluyentes ya que una persona puede simultáneamente ser jefe y subordinado. Sin embargo, para efectos prácticos se le puede considerar como lo uno o como lo otro según el punto de vista que se adopte y los objetivos que se persigan. Se entiende por directivos a las personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia afecta a cada fase de la actividad de la institución y a cada uno de sus públicos además establecen las políticas generales de la misma y al hacerlo afectan a los públicos a través de todas sus decisiones y acciones , y por empleados en general se refiere a todos los demás componentes individuales del sistema que son quienes concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos, es decir, todas aquellas personas a través de la cuales la institución directamente desarrolla sus funciones y actividades.

Los objetivos, y por lo tanto las necesidades de cada individuo que forma parte de la institución, varían de acuerdo a su propia personalidad, experiencia, preparación y situación

concreta. Sin embargo, puede decirse que a nivel general los individuos persiguen el objetivo de satisfacer, a través de su trabajo, toda una serie de necesidades específicas.[23]

2. GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Está basada en el poder de la gente y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. Aún cuando la organización debe ser manejada como un equipo, las estrategias de las mismas son responsabilidad de cada gerente. Ya no es un centro de poder (poder central) el que establece los planes corporativos, sino que ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la responsabilidad, dentro de su gestión, de actuar estratégicamente para lograr los objetivos. Las estrategias deben responder a las Visión y al Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

Las estrategias adaptativas sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno y son parte de la realidad, son las que permiten sobrevivir; las estrategias anticipativas sirven para ser promotores del cambio y hacer que la competencia tenga que cambiar al ritmo que nosotros impongamos, son las que permiten ser competitivos. [24]

La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que ésta asumirá ante cualquier situación. La gestión estratégica debe contener aquellos planes de acción que sirvan para clarificar la actividad y los resultados que se esperan en cada momento determinado, además debe especificar de qué manera cada parte que conforma la empresa tributará cada uno de los objetivos perseguidos como también aquellos vínculos que deben garantizar los resultados de

[23] MURIEL María Luisa, ROTA Gilda. Públicos Internos De La Comunicación Institucional. En su: Comunicación Institucional Enfoque Social De Relaciones Públicas. Quito, Ecuador, CIESPAL. 1980. Pp. 269-272.
[24] BETANCOURT Tang, Jose Ramón. *El cuarto Paradigma*. En su: Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma. Venezuela. Tercera Edición Porlamar, Agosto 2002. pp. 24-25.

la gestión estratégica. Por su parte, los modelos de gestión estratégica deben poseer la capacidad de inducir aquellos procesos de cambio continuo en función de que, la empresa en cuestión, sea capaz de asegurar una posición competitiva dentro de su entorno. [25]

2.1 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa. Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor agregado.[26]

Afirman Menguzzato y Renau que: La Dirección estratégica se ha ido perfilando como una alternativa válida, véase necesaria, al enfoque clásico del management, para responder a las características de la nueva problemática empresarial cuya complijidad debe verse administrada por un sistema de similar nivel de complejidad. (según la ley de variedad requerida, Menguzzato y Rena, 1991:16).[27]

[25] GESTIONYADMINISTRACION. *Planear el futuro mediante la gestión estratégica* [en línea]. España. [fecha de consulta: 28 julio 2010]. Publicación diaria. Disponible en:
< http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.html>
[26] ENRIQUEZ Villegas, Víctor Israel. La Dirección Estratégica [en línea]. México. Actualización 30 Noviembre 2007 [fecha de consulta: 14 Junio 2010]. Disponible en: <http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Liderar_la_Empresa/La_Direcci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica/FB66EA004C16A44BC12573A3006FC625!opendocument >
[27] QUINTANILLA Pardo, Ismael. *Hacia la gestión estratégica en la empresa red.* En su: Empresas y personas: Gestión del conocimiento y capital humano. España. Editorial Díaz de Santos, S.A. 2002. pp. 165.

2.2 EL PLAN EMPRESARIAL[28]

Qué es y por qué se realiza.

Los empresarios tienden más a ser ejecutivos que a ser redactores de propuestas. Frecuentemente están más en el campo de batalla. La acción directa del negocio- que detrás de las líneas planificando su ataque. Muchos de ellos tienen, además, dificultad a la hora de expresar con claridad conceptos básicos de negocios, que han relegado, a menudo, a un plano secundario.

En consecuencia, una de las tareas más difíciles a las se enfrentan es la preparación y redacción de un plan empresarial.

Un plan empresarial desempeña tres funciones: la primera, y más importante, es que puede usarse para desarrollar ideas de cómo llevar a cabo el negocio. Es una oportunidad de pulir estrategias y "equivocarse sobre papel" y no en la realidad, examinando la empresa desde todas las perspectivas, como marketing, finanzas y explotación. En segundo lugar, el plan empresarial es retrospectivo, es decir, permite al empresario evaluar el rendimiento actual de una empresa. Por ejemplo, la parte financiera de un plan empresarial puede usarse como base para un presupuesto, y puede ser consultado para ver hasta qué punto la marcha del negocio se a justa a dicho presupuesto. En ese sentido el plan puede y debe utilizarse como base de otras planificaciones.

La tercera razón es aquella que todo el mundo tiene primero en mente, esto es, la obtención de dinero. Muchos prestamistas e inversores no colocarán dinero sin ver primero un plan empresarial.

Un plan empresarial es un documento diseñado para planificar el curso de una empresa en un período determinado. Es en cierto modo, el primer paso de la empresa frente a la implementación de su planificación estratégica, también se reconoce como una herramienta de control,

[28] SIEGEL, Eric S. *El Plan Empresarial. En su:* El plan empresarial: la guía de Ernst & Young. España, Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1994. pp. 1-2.

3. REPUTACIÓN, IDENTIDAD E IMAGEN.

3.1 LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

La reputación es un intangible que posibilita una diferenciación sostenida en el tiempo, lo que la convierte en un aspecto clave dentro de un entorno competitivo y un factor de éxito empresarial. Se convierte así en un motor para el negocio que potencia el crecimiento y genera riqueza para todos los grupos de interés, mediante el alineamiento de los procesos de la organización hacia los objetivos deseados.

La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos es el resultado de lo que la empresa hace y lo que dice que hace. Es por esto que la coherencia entre proyecto empresarial y las acciones que hace la empresa para concretar ese proyecto es de suma importancia la momento de evaluar la reputación.

La reputación permite además la generación de confianza ya que gestionarla implica, estar atento a las expectativas de los stakeholders y responder a ellas de manera equilibrada y realista. Asimismo, una sólida reputación funciona como un escudo que faculta a las organizaciones a recuperarse más rápido de las posibles crisis a las que se enfrentan. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

Gestionar la reputación implica gestionar "la realidad" de la organización y asegurar que esta gestión es percibida por los grupos de interés (percepción).

La construcción y consolidación de una buena reputación implica la gestión integrada de distintas piezas: ética y buen gobierno, innovación, productos y servicios (calidad), entorno de trabajo, responsabilidad social corporativa, resultados financieros y liderazgo.[29]

Tabla 7 : La Reputación como ventaja competitiva sostenible.

[29]Foro de Reputación Corporativa. *Nuestro C*oncepto de Reputación [en línea].España. Actualización septiembre 2005 [fecha de consulta: 25 Noviembre 2009]. Disponible en: <http://www.reputacioncorporativa.org/reputacion-corporativa>

INCREMENTA LOS BENEFICIOS DEL NEGOCIO	• Facilita la consecución de mejores condiciones financieras en la negociación con clientes y proveedores. • Mejora la percepción del valor de la empresa entre sus stakeholders. • Influye en que la empresa sea recomendada entre sus clientes.
POTENCIA EL CRECIMIENTO	• Mejora la razón de la capacitación y retención de clientes. • Facilita el acceso a mercados y el inicio las operaciones empresariales. • Eleva las barreras frente a los posibles competidores. • Promueve la retención y motivación del capital humano.
MINIMIZA RIESGOS EN SITUACIONES DE CRISIS	• Mejora el tratamiento que recibe una compañía en situación de crisis.

La imagen es una variable más del management moderno por la revalorización que han sufrido los activos intangibles, y porque se trata de una política transversal (que al igual que la parte financiera, implican a todas las partes de la empresa). La imagen no sólo es fruto de la comunicación, sino también de la gestión de la empresa (cualquier comportamiento de la empresa puede evaluarse en términos de imagen).

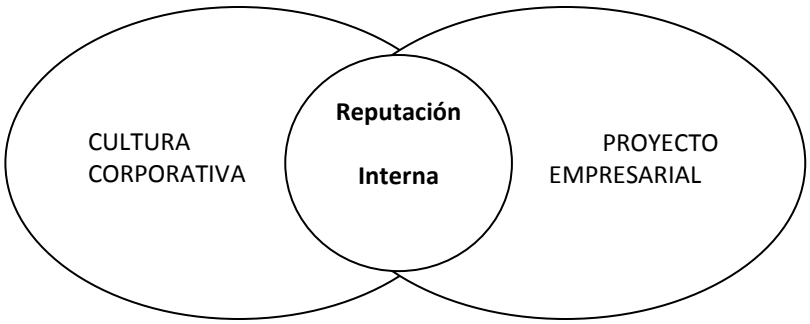
3.1.1 REPUTACIÓN INTERNA.

La reputación interna es el reconocimiento que hacen los empleados de una empresa sobre el comportamiento corporativo de ésta con todos sus stakeholders, y es una consecuencia del alineamiento de su cultura corporativa con el proyecto empresarial.[30]

[30] Villafañe y Asociados consultores, *La reputación interna: de la satisfacción al compromiso*, [Power Point]. Barcelona, 2008. Justo Villafañe. La clave está en la reputación interna. Se puede encontrar en http://www.villafane.info/files/Reputacion_interna_UPF.pdf

Para lograr esta convergencia entre cultura y proyecto empresarial debe darse dentro de la reputación interna la condición: *la armonía entre las formas de pensar y las formas de hacer de la organización.*

Figura 7: modelo de Reputación Interna



Fuente: Justo Villafañe en La reputación interna, la satisfacción al compromiso.

Como la reputación interna está compuesta por dos factores principales: cultura corporativa y proyecto empresarial; es de suma importancia que estos sean compatibles, a fin de cumplir los objetivos empresariales eficientemente. Es por esto, que la cultura corporativa debe ser acorde al proyecto empresarial, que este esté establecido formalmente; para que así no hayan contradicciones entre lo que la empresa hace y dice que hace.

Esto incide directamente en la percepción que tienen los empleados sobre la organización, pues si la cultura no es la propicia para el cumplimiento de objetivos y metas, los trabajadores se verán enfrentados a dificultades que podrían afectar el clima laboral y la motivación. Por otro lado, si no se tiene establecido el proyecto empresarial como tal, es lógico asumir que tampoco existen estrategias o tácticas para lograr los objetivos, lo cual deja a la suerte el destino de la empresa, siendo que se pueden tomar las riendas del asunto.

Tabla8: Diferencia entre Reputación e Imagen.[31]

Imagen	Reputación
Carácter coyuntural.	Carácter estructural.
Proyecta personalidad corporativa	Proyecta la identidad corporativa.
Genera expectativas.	Genera valor.
Resultado de la excelencia parcial.	Reconocimiento del comportamiento.
Difícil de objetivar.	Evaluación rigurosa**.**

3.2 IDENTIDAD CORPORATIVA.

Según Paul Capriotti, Corresponde a la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás.

Según Joan Costa, es el conjunto coordinado de signos visuales por medios de las cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución.

Los signos que integran el sistema de identidad corporativa tiene la misma función, pero cada uno posee características comunicacionales diferentes. Estos signos se complementan entre sí, con lo que provocan una acción sinérgica que aumenta su eficiencia en conjunto.

[31] VILLAFAÑE, Justo. Identidad, imagen, comunicación y reputación corporativas [diapositiva]. Barcelona, VILLAFAÑE.COM, 2003. 49 diapositivas, col.

3.2.1 Los signos de la identidad corporativa

Los signos de la identidad corporativa son de diversa naturaleza:

- Lingüística: El nombre de la empresa es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente, un modo de escritura exclusiva llamada logotipo.

- Icónica: Se refiere a la marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa. La marca cristaliza un símbolo (un signo convencional portador de significado), que cada vez responde mas a las exigencias técnicas de los medios.

- Cromática: Consiste en el color o colores que la empresa adopta como distintivo emblemático.

Es precisamente esta condición sistemática en el uso de los signos de identidad corporativa la que consigue el efecto de constancia en la memoria del mercado, por consiguiente esta constancia en la repetición logra una mayor presencia y aumenta la notoriedad de la empresa en la memoria del público. Así, por la acumulación y sedimentación en la memoria de la gente, la identidad sobrepasa su función inmediata y se convierte en un valor, es decir, una imagen que constituye un fondo de comercio de la empresa, el cual representa uno de los principios activos de ésta.

Diferencias entre los conceptos de identidad e identificación:

- Identidad: Es el propio ser o ente (lo que es, existe o puede existir) mas su entidad (su esencia, su forma y valor). La identidad es pues la suma intrínseca del ser y su forma, autoexpresada en el conjunto de rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás. La idea de identidad supone la idea de verdad, o de autenticidad, puesto que identidad significa, sobre todo idéntico a sí mismo.

- Identificación: Es el acto de reconocer la identidad de un sujeto, esto es, el acto de registrar y memorizar de modo inequívoco aquello que lo hace intrínsecamente diferente de todos los demás y al mismo tiempo, idéntico a sí mismo.

Representada en forma de ecuación, la identificación presenta una secuencia inversa a la anterior y es, esencialmente, más compleja:

¿Cuáles son los signos de identidad?

Los signos que constituyen la identidad visual de la empresa, son el logotipo, el símbolo y la gama cromática. Este número de elementos debe considerarse como un máximo, sin que ello presuponga, que debe utilizarse necesariamente los tres juntos para formar la identidad visual de una empresa.

Los contenidos informativos tienen un valor decreciente desde el punto de vista de la identificación. El logotipo, siendo la construcción gráfica del nombre verbal, incluye intrínsecamente la información semántica.

El símbolo, por privilegiar el aspecto icónico, posee menos fuerza directa de explicitación, pero mucha más fuerza de memorización.

La gama cromática a de considerar un elemento complementario en la identificación visual.

Relación entre la integración de los signos de identidad y el rendimiento de la comunicación.

La combinación del logotipo, símbolo y gama cromática, en al identidad visual de las organización favorece una simbiosis que es parte importante de la integración de tales elementos por parte del público en una percepción global. Esta integración es una fuerza que está potencialmente en la naturaleza de cada signo por separado, pero que solo cristaliza cuando se hace un uso inteligente de estos.

La naturaleza de los tres signos de identidad es diferente. Por ello se conectan entre si por ciertos rasgos que poseen en común. Ello constituye una adecuación de un elemento a su correlativo, formando una verdadera autocorrelación. De este modo, los signos de identidad representan tres partes del mismo fenómeno y constituyen así una articulación indisociable.

No hay que confundir los valores latentes de los signos de identidad, con los resultados que es posible obtener de ellos. En otras palabras, un símbolo tiene virtualmente todas las posibilidades de optimizar la identificación, pero no todos los símbolos de identidad que existen en un mercado consiguen un alto rendimiento comunicacional.

Los signos solo son herramientas que, como tale, poseen cierta condiciones intrínsecas, pero lo que cuenta en realidad son los mensajes que con ellos seamos capaces de trasmitir.

Posición de la identidad visual en las comunicaciones de la empresa.

El programa de identificación, se sitúa en un lugar clave de lo que podemos llamar globalmente programa de imagen.

El punto de partida de un programa de identidad es la definición del autoconcepto de la empresa: su filosofía y objetivos, tanto institucionales como comerciales, en función de la imagen futura que habrá que implementar y que deberá corresponder y trasmitir eficazmente la verdadera personalidad, calidad y dimensión de la empresa.

3.3 IMAGEN DE LA EMPRESA.

Conjunto de representaciones, tanto afectivas como racionales que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos o informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa. Por otro lado es el resultado interactivo que es un amplio conjunto de comportamientos que produce en los públicos.-[32].

Es la actitud que tienen los públicos hacia la organización como tal, en cuanto ser vivo, social y comunicativo. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta.

[32] SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel. Auditoria de la imagen de la empresa, Métodos y Técnicas de estudio de Imagen. *Referencias de Investigación,* [análoga].1994, no.217 [fecha de consulta: 24 Octubre 2009].

También se considera como la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización.[33]

La autoimagen es la imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que esta tiene de sí misma, por otro lado, la autoimagen corresponde a los directivos de la organización como ejes responsables de su gestión y refleja su parecer particular sobre la realidad de la propia empresa.

3.3.1 ATRIBUTOS DE IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN[34].

Son las características que se emplean para determinar el contenido de la imagen. Son aquellos elementos que se emplean para la tipificación perceptual del perfil característico de las empresas que compiten en un determinado ámbito. De ellos se obtiene la fuerza de la asociación de la empresa en relación con otras identificadas en su mismo contexto y con las que compite en sentido amplio, empresarial o institucional, comercial, cultural, ideológica y socialmente.

3.3.2 MODELO DE IMAGEN CORPORATIVA

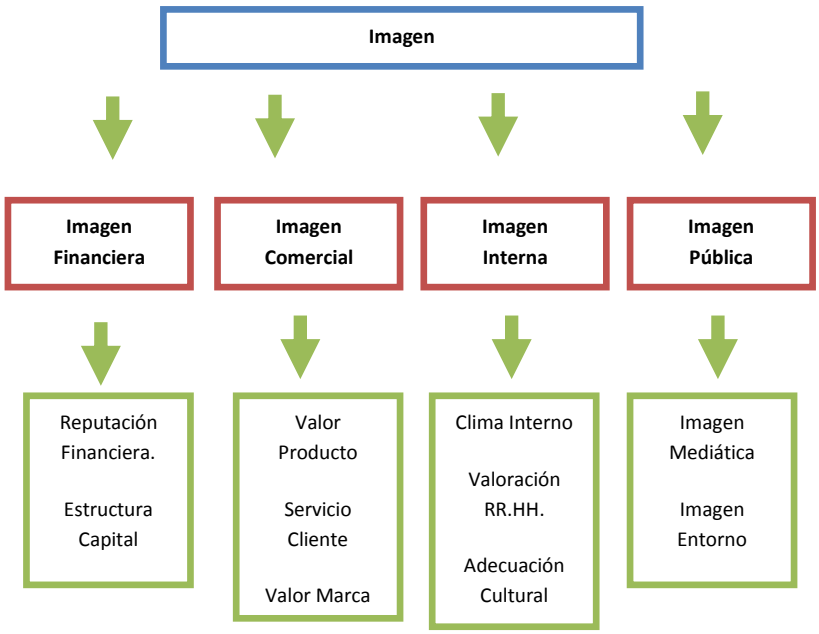
El modelo de imagen corporativa de Justo Villafañe tiene 4 variables principales: imagen financiera, Imagen comercial, Imagen interna e Imagen Pública, en donde cada una está enfocada a diferentes ámbitos de la organización según una segmentación por públicos determinados.

Nos basamos en este modelo como guía de la auditoria, por ser el más aplicable y entendible al momento de estudiar la imagen interna de una empresa, nos entrega con claridad los aspectos que se deben estudiar dentro de la empresa y de esta manera encontrar cuáles son las necesidades que se presentan, por otro lado, el autor del Modelo Justo Villafañe, señala

[33] CAPRIOTTI Paul. La Imagen de la Empresa. En su: La Imagen de la Empresa, Estrategia para una comunicación integrada. Barcelona, España. El Ateneo. 1992. Pp. 30
[34] SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel. Auditoria de la imagen de la empresa, Métodos y Técnicas de estudio de Imagen. *Referencias de Investigación,* [análoga].1994, no.217 [fecha de consulta: 24 Octubre 2009].

las técnicas de análisis para las variables propuestas en el modelo, por lo tanto, se utilizó el cuestionario de Harrison para medir la Adecuación Cultural, entrevistas en profundidad para ver la Valoración de los Recursos Humanos y para el clima interno se utilizó la Escala de Clima Organizacional (EDCO) de Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

Figura 8: Modelo de imagen corporativa de Justo Villafañe.



3.3.3 La razón de los estudios de imagen de las empresas.

La creación de un programa de identidad e imagen corporativa, parte del examen de la situación actual de la organización. El estudio de identidad corporativa nos coloca automáticamente en el análisis de la imagen corporativa, entendiendo como tal el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, expresiones y creencias, sentimientos e información que poseen los públicos sobre la institución ya sea esta pública o privada. No se debe que las fuentes que participan en la creación de dicha imagen son múltiples.

3.3.4 TÉCNICAS EMPLEADAS PARA EL ESTUDIO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL[35].

Para el estudio de la imagen se han empleado de forma tradicional las llamadas técnicas cualitativas de investigación, tales técnicas de investigación son de carácter explicativo y se agrupan en dos grandes categorías, las técnicas directas que tratan de analizar la expresión verbal, y las técnicas indirectas que pretenden determinar las percepciones.
Entre las siguientes técnicas cualitativas cabe destacar cinco:

- Entrevista libre:
- Entrevista en profundidad.
- Entrevistas semi -estructuradas
- Reunión de grupo de discusión libre.

4. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

4.1 CULTURA CORPORATIVA.

Es el conjunto de creencias, actitudes, comportamientos, rituales, costumbres y valores que se le otorgan a la propia empresa y al entorno en la que esta se desenvuelve, algunos de los cuales se manifiestan expresamente, son observables, se puede actuar fácilmente sobre ellos, constituyen lo que se podría dominar “la conciencia corporativa” Otros, sin embargo, sólo se manifiestan implícitamente, o lo hacen a través de comportamientos manifiestos que encierran significados y actitudes latentes, son sólo observables de manera refleja, en fin el inconsciente corporativo.

Entre los primeros se encuentran, por ejemplo, la manera de gestionar el poder y la participación en la organización, las formas de enseñar y formar a sus miembros, los premios y los castigos, las ceremonias corporativas, la apariencia física de las personas, etc. Los segundos se refieren a ciertas presunciones, sobre los clientes, los compañeros de trabajo, los jefes, sobre el valor del tiempo o del espacio, explican también la visión de la organización

[35] [35] [35]SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel. Auditoria de la imagen de la empresa, Métodos y Técnicas de estudio de Imagen. *Referencias de Investigación,* [análoga].1994, no.85 [fecha de consulta: 24 Octubre 2009].

sobre el éxito o el fracaso; constituyen referencias no escritas sobre lo que está bien o lo que no se debe admitir.

La cultura corporativa es el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es aquí donde se incorporan aspectos tales como la filosofía empresarial, los valores de la organización, el ambiente o clima empresarial, entre otras.[36]

4.1.1 FUNCIONES DE LA CULTURA:[37]

"La cultura cumple varias funciones en las organizaciones. En primer lugar, define los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y las otras. Segundo, transmite una sensación de identidad a los integrantes. En tercer lugar, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales. Cuarto, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que mantiene unida la organización al dar los criterios apropiados sobre lo que los empleados deben decir y hacer. Por último, la cultura sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados."[38]

4.1.2 CULTURA DOMINANTE[39]

"Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de la cultura de una organización, nos referimos a su cultura dominante. Esta visión amplia de la cultura la que da a la organización su personalidad distintiva."

---

[36]VILLAFAÑE, Justo. La gestión Profesional de la Imagen Corporativa. En su: La Cultura Corporativa. Pirámide., 1999 pp. 124-125.
[37] Vanessa Brown, Camila Lopez; Diagnóstico comunicacional de la empresa Varmetal; (Relaciones públicas, Licenciado en Comunicación Orgzanizacional) Viña del Mar, Chile, 2009. Pág 71
[38] Robbins P. Stephen Comportamiento Organizacional. Edición Pearson. Décima edición 2004 Capítulo 18. [fecha de consulta: 4 Octubre 2009]. pg 527
[39] Vanessa Brown, Camila Lopez; Diagnóstico comunicacional de la empresa Varmetal; (Relaciones públicas, Licenciado en Comunicación Orgzanizacional) Viña del Mar, Chile, 2009. Pág 71

4.1.3. CULTURAS DÉBILES, FUERTES Y EXCELENTES[40]

La capacidad de adaptación a los cambios del entorno y de integración de las estructuras internas, en función de los objetivos que persiguen las organizaciones, determinan diferentes implantaciones de la cultura en la organización, muy asociadas a los ciclos evolutivos que en ellas se determinan:

Culturas débiles.

Se producen frecuentemente en los momentos de crisis, de fuertes necesidades de cambio o de agonía de la organización. Se caracterizan por la existencia de unos valores no compartidos o aceptados por la mayoría de los miembros, que determinan dificultades de comunicación, altos niveles de rotación, adhesiones parciales o grupales, desgastes de energías y contradicciones en los objetivos y procedimientos.

Culturas fuertes.

Se producen en los momentos de máxima consecución de objetivos organizacionales e individuales. Manifiestan una gran firmeza en la mayoría de los miembros al compartir los valores dominantes. Se desarrollan con estas culturas procesos de comunicación ágiles, altos niveles de coordinación, adhesiones fuertes y globales, baja rotación y elevada rapidez adaptativa.

Culturas excelentes.

Son aquellas en las que se determinan estrategias de adaptación permanente, flexibilidad y actitudes de disponibilidad continua hacia los objetivos de la organización. Los valores dominantes se subordinan al servicio de una estructura eficaz frente a los cambios medio-ambientales. Manifiestan estas culturas una alta tendencia a la acción, gran capacidad de autonomía e iniciativa, consideración de las personas, espíritu flexible y negociador,

[40] Lourdes Munduate Jaca y Miguel Barón Duque. Cultura organizacional, Elementos comunicacionales influyente. En su: La mediación como estrategia de resolución de conflictos. Noviembre 2001. [fecha de consulta: 24 Octubre 2009]. Pág. 38

estructuras de actividades suficientes pero sencillas y sobre todo una alta consideración del objetivo organizacional (cliente).

4.1.4 CULTURA EN LA EMPRESA FAMILIAR:

Varias investigaciones han demostrado que la cultura en empresas familiares está directamente relacionada con la familia de la organización, ya que es la familia quien tiene una gran influencia en todos los factores que componen la cultura.

Otras investigaciones se han dedicado a demostrar la importancia de la cultura en dichas empresas familiares puesto que influyen en la continuidad, éxito de los procesos, rentabilidad y competitividad, entre otros.

Una buena Cultura Organizacional, dedicada al bienestar interno, al mantenimiento del buen clima laboral, que a diario se refuerza, tiende a cumplir sus funciones exitosamente. A continuación presentaremos las principales funciones que una buena Cultura Organizacional realiza.

4.1.5 NIVELES DE LA CULTURA CORPORATIVA[41]

1) El de los comportamientos explícitos: visibles y fácilmente cambiables porque se pueden acceder a ellos fácilmente. Este nivel correspondería con la conciencia. Entre estos comportamientos explícitos se encuentran:

- El entorno físico
- La tecnología
- Los resultados empresariales
- Las normas escritas
- La conducta verbal y la no verbal

[41] Vanessa Brown, Camila Lopez; Diagnóstico comunicacional de la empresa Varmetal; (Relaciones públicas, Licenciado en Comunicación Orgzanizacional) Viña del Mar, Chile, 2009. Pág 67

2) Los valores que suponen pautas de comportamientos, confrontables solo por consenso, más o menos conscientes y cuyo significado es explícito en algunas ocasiones e implícito en otras en las que se puede descifrar con una actitud de observación reflexiva y analítica. Entre los valores se encuentran:

- Las pautas de acción validadas dentro de la organización
- Las normas consuetudinarias y las costumbres.

3) Las presunciones básicas o los supuestos subyacentes que se encuentran en el nivel más profundo de la cultura y, en consecuencia, son invisibles, inconscientes y difíciles de cambiar porque su naturaleza latente impide un acceso directo a las mismas. Entre estas se encuentran:

- La relación con el entorno
- La naturaleza que tiene la realidad, el tiempo y el espacio para los miembros de la organización.
- La naturaleza del género humano
- La naturaleza de las relaciones humanas y el poder en la organización"[42].

"Hay un acuerdo general en que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización. De las investigaciones se desprende que hay siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y correr riesgos: grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. Minuciosidad: Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
3. Orientación a los resultados: Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
4. Orientación a las personas: Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

[42] VILLAFAÑE, Justo La Gestión profesional de la imagen corporativa. Ediciones PIRÁMIDE 1999 capítulo 7

5. Orientación a los equipos: Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
6. Agresividad: Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
7. Estabilidad: Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Todas estas características se presentan en un conjunto de bajo a alto. Por lo tanto, evaluar la organización en estas siete características pinta un cuadro realista de su cultura. Esta imagen es la base de los sentimientos de comprensión compartida que tiene los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y de cómo se supone que los integrantes deben comportarse."[43]

4.1.6 MODELOS DE CULTURA

Modelo de Camero y Quinn

El modelo propuesto por Cameron & Quinn presenta un modelo de Medición de la Cultura Empresarial, a través de un instrumento que ellos denominaron "Instrumento para la valoración de la cultura Organizacional".

El Modelo de Cameron & Quinn indica el tipo de cultura según el cruce existente entre el estilo d e dirección de la empresa, y la relación de ésta con el entorno. El cruce de estas 2 variables resulta en 4 tendencias. Lo que permite el modelo de Cameron & Quinn es identificar la tendencia de la cultura, sin necesariamente encasillarla en una específica; las dimensiones de cultura que presenta este modelo son:

- Cultura Clan: propia de empresas que buscan el control interno pero con flexibilidad preocupados por sus empleados y mostrando sensibilidad a los clientes.

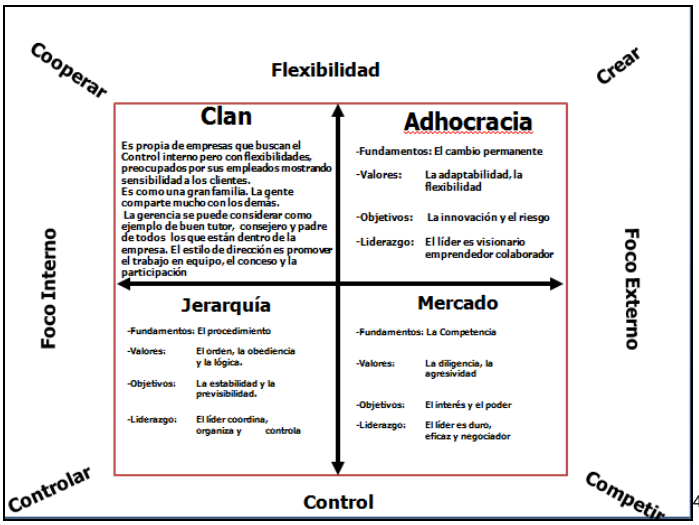
[43] Robbins P. Stephen Comportamiento Organizacional. Edición Pearson. Décima edición 2004 Capítulo 18 pg 525.

- Cultura Adhocracia: es de empresas que se centran en aspectos externos pero buscando un alto grado de flexibilidad e innovación.

- Cultura Mercado: cultura que se centra en el exterior pero necesita el control y estabilidad interna.

- Cultura de Jerarquía: se centra en aspectos internos requiriendo el control y estabilidad.

Figura 9: Modelo de cultura de Cameron & Quinn



Fuente: Verónica Rojas, Cultura corporativa, Imagen Corporativa.

[44]

[44] Universidad de Celaya, *La cultura organizacional y el clima laboral.* Celaya, Noviembre, 2007. Se requiere Adobe Acrobat Reader. Disponible en: <http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/eventos/4toSem/Cultura%20empresarial.pdf>

Modelo de Justo Villafañe

Pero también existe otra visión de cuáles son las funciones de la Cultura Organizacional y es la de Justo Villafañe, quien indica que las funciones de la cultura son las siguientes:

1) Construir una identidad corporativa.
   - Diferenciándola de las otras organizaciones.
   - Favoreciendo el consenso sobre la misión.

2) Cohesionar internamente la organización.
   - Identificando a sus miembros.
   - Creando sentido de pertenencia y orgullo corporativo.
   - Legitimando las formas de influencia y poder.
   - Determinando las formas idóneas de aprendizaje.

3) Favorecer la implicación del personal en el proyecto empresarial.
   - Haciendo converger los intereses individuales y corporativos.
   - Promoviendo la intersección de los valores personales con los de la empresa.

4) Determinar el clima interno.
   - Mejorando las condiciones para el desempeño
   - Convirtiéndolas en un mecanismo de autorregulación
   - Contribuyendo a resolver problemas internos.

A continuación Justo Villafañe presenta los niveles para poder medir la Cultura Corporativa y que se tomarán en cuenta para el desarrollo de esta Tesis.

Tipos de cultura según Villafañe

Tabla9: Cultura de Poder según Villafañe

Cultura de poder			
Valores supra culturales	**Pensamiento y aprendizaje**	**Relaciones de influencia y poder**	**Instrumentos de motivación y recompensa**
Actúan con rapidez y reaccionan eficazmente	Decisiones rápidas ejecutadas también rápidamente	Los individuos son eslabones que cuando no funcionan se sustituyen	Las personas se acaparan como el dinero, se forman redes.
Cultura dependiente de un poder central fuerte	Cultura de protegidos y de príncipes coronados	Es una cultura de personalidades y poder basara en el reconocimiento	El incentivo es el dinero no la mirada.
El equilibrio en la influencia es básico en toma de decisiones	Sus miembros piensan en forma distinta	Es la cultura del carisma, los cambios se producen cuando cambian las personas	El dinero es básico, simboliza éxito y resultados.
Estructura de tela araña	Son frecuentes las tutorías	El éxito depende de mas de a quien se conoce, que de que sabe hacer	La incertidumbre es valorada como liberad de maniobra
Red de individuos clave jerarquizados		Escasa influencia del organigrama	
Son organizaciones orgullosas y fuertes			
Su modelo de trabajo es la unidad			

Tabla 10: Cultura de función según Villafañe

Cultura de la función			
Valores supraculturales	**Pensamiento y aprendizaje**	**Relaciones de influencia y poder**	**Instrumentos de motivación y recompensa**
Estructura de templo griego	Miembros con mentalidad analítica	El poder lo da la posición, no el carisma	Contratos precisos y delimitados
Cultura estereotipada, como es la burocracia	Mundo formalmente científico	Explicita los derechos y las responsabilidades	Se valora mucho la seguridad
Sus valores determinantes son la lógica y la racionalidad.	Capacidades la expresión de la inteligencia convergente.	Énfasis en el organigrama.	El incremento de autoridad o status es el mayor incentivo al reconocen la autoridad formal de la función.
Operativamente se sustenta sobre la solidez de sus pilares, funciones, especialidades que sustentan gestores senior.	Aprendizaje aditivo.	Los cambios en las estructuras o los sistemas exigen cambios de las funciones o las normas.	
La descripción exacta y la función del trabajo son más importantes que la persona que las ejecuta.	Énfasis en planificación, organización y control.		
El organigrama confiere poder.			

Es fácil predecir el futuro profesional y no hay riesgo.			
Es típica y útil en las empresas donde las economías de escala juegan un rol importante.			
Modelo de flujo y copia.			

Tabla 11: Cultura de tarea según Villafañe

Cultura de la tarea			
Valores supraculturales	**Pensamiento y aprendizaje**	**Relaciones de influencia y poder**	**Instrumentos de motivación y recompensa**
Estructura de red	Resolución de problemas a partir de la mezcla del pensamiento vertical y lateral.	Cultura de la profesionalidad	Se aprecia la variedad y la promoción profesionales
Basada en el proyecto o trabajo concreto	El equipo es la formula de resolución de problemas y de aprendizaje	Lo ideal es un equipo heterogéneo de talentos, cohesionado por el espíritu de equipo	Se responde a la remuneración por resultados
Algunos cabos en la red son mas grueso y fuertes	Se alienta la autoformación y la movilidad	Para cambiar es necesario redefinir el problema central, la tarea	

El poder y la influencia residen en los nudos	Énfasis en tareas particulares antes que en funciones generales como la planificación o el control	Se gana influencia a través del debate raciona.	
Solo se reconoce la experiencia como fuente de poder			
Es típica de las estructuras matriciales.			
Cultura de equipo, en la que el poder homogeneizador del grupo es la vía para lograr la eficacia individual.			
Cultura muy adaptable y flexible en la que son frecuentes los grupos ad hoc que se disuelven al terminar la tarea			
Cultura útil para organización de productos con vida corta			

Tabla 12: cultura de persona según Villafañe

Cultura de la persona			
Valores supraculturales	**Pensamiento y aprendizaje**	**Relaciones de influencia y poder**	**Instrumentos de motivación y recompensa**
Se estructura es una constelación	Escasa planificación del futuro	Individuos poco influenciables al carecer de cultura en la organización	El máximo valor es la libertad individual, y su expresión mas genuina, el tiempo
Típica de bufetes profesionales, consultoras.	Formación discontinua	Poco controlables, se encuentran seguros porque tienen a ser imprescindibles.	Las relaciones con empresas suelen ser endebles.
El individuo es el centro de todo		El cambio es solo contractual	
Carecen casi de estructura		Relación individual entre líder y colaboradores	

4.2 Clima Laboral

El clima organizacional va directamente relacionado con la motivación de los trabajadores. Vale decir, el incentivo que tiene una persona para adaptarse en una sociedad, pudiendo realizar su autoestima y sentir que satisface sus necesidades personales.

Es por lo anterior, que la adaptación de los trabajadores y la motivación de la empresa indican que existe un buen clima laboral, las características que surgen de éste son:

- Sentirse bien consigo mismo.
- Sentirse bien con respecto a los demás.

- Ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias y resolver los problemas que se presenten en el camino.

Cuando el clima laboral no logra estos objetivos se torna débil, desarrollando así, depresión y desinterés; llegando hasta estados de agresividad entre los trabajadores.

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc.

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan algunas definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen. [45]

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. [46]

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la

[45] DÍAZ Karina, Soto Yasna. Evaluación E Implementación De Los Procesos Comunicacionales Internos De La División De Transportes Navales De La Primera Zona Naval. Tesis para obtener el título de Relacionador Público y el grado de Licenciado en Comunicación Organizacional. Viña del Mar. Chile. Universidad de Viña del Mar. 2009. 60 p.
[46] MINGUEZ, Norberto. Un Marco Conceptual Para La Comunicación Corporativa. *NM Comunicaciones* [En línea]. [fecha de consulta: 09 Noviembre 2009]. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/comcorporativa.htm>

rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras.

4.2.1 ¿POR QUÉ REALIZAR UN ESTUDIO O MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL?

Porque permite:[47]

- Apoyar procesos de gestión de la calidad, en lo pertinente a la satisfacción del cliente interno.
- Identificar fortalezas y debilidades en el clima de trabajo, y establecer planes de mejoramiento.
- Contar con indicadores cuantitativos de los principales procesos y variables de Gestión Humana.
- Identificar poblaciones críticas que requieren atención prioritaria.
- Distribuir responsabilidades, en todos los líderes de la organización, respecto a la gestión del factor humano.

Por otro lado, se mide la relación que existe entre los miembros de la organización con las circunstancias derivadas del ambiente, además las condiciones propias de la empresa que han sido establecidas a nivel institucional y también la relación entre las expectativas de los trabajadores y la satisfacción que le entrega en el presente la organización.

[47] CONSULTORES en Gestión Humana. Clima Organizacional [diapositiva]. Bogotá, PROCESOS Humanos & Marketing, 2009. 9 diapositivas, col.

El propósito de realizar una medición de clima es contar con información para definir planes de acción. La efectiva realización de dichos planes es fundamental para el mejoramiento. Por lo tanto, de acuerdo con el alcance dado por la empresa.

Por ejemplo:

- **Socialización** de la información más allá del primer nivel de dirección, por áreas y dependencias.
- **Acompañamiento** a áreas y dependencias en la formulación de planes específicos de mejoramiento.
- **Intervención** mediante coaching, y/o acciones de capacitación y/o mediación.
- **Seguimiento** en la ejecución de planes de mejora formulados por las áreas o dependencias.
- **Mediciones parciales** en áreas o dependencias críticas para estimar el impacto de los planes de mejora y las acciones de intervención.

5. AUDITORÍA DE LA IMAGEN INTERNA.

5.1 AUDITORÍA.

Aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis con el objetivo de producir la revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función. Constituye un sistema de control de carácter general o especifico, de la gestión efectuada.

5.1.1 AUDITORÍA DE IMAGEN.

Procedimientos para la evaluación, análisis e identificación de los recursos de la imagen de una entidad, para examinar sus funciones y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes o débiles de sus políticas funcionales con motivo de mejorar su imagen pública. Por otro lado permite como la percepción que poseen los públicos sobre la organización.

Una auditoría de imagen, es un instrumento específico de evaluación de la imagen corporativa de una entidad, a partir de la revisión orientada de las políticas de la empresa que más influencia tienen en dicha imagen.

La imagen corporativa, es la síntesis de la identidad de la organización manifestada a partir de su comportamiento, su cultura y su personalidad corporativa, los cuales proyectan una imagen funcional interna (la autoimagen) e intencional respectivamente y construyen en la mente de sus públicos esa imagen corporativa.

5.1.2 DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE IMAGEN

El desarrollo de la auditoría de imagen constituirá cinco etapas básicas:

1. Análisis de gabinete: Consiste en una primera aproximación al análisis de la compañía, de sus fines en la relación con el conocimiento que se quiere obtener mediante la auditoría y de la situación en la que se parte. Esta primera etapa comprende una triple acción:

I. El Briefing con la alta dirección de la empresa, para fijar los objetivos y el alcance de la investigación.

II. Una "análisis documental" de la situación de la organización, del mercado y de la competencia.

III. La realización de un conjunto de variables, pero no excesivo, de "entrevistas abiertas" a personas involucradas en el desenvolvimiento de la compañía.

2. Determinación de las variables de análisis: Si es necesario se debe utilizar alguna técnica de investigación suplementaria para determinar dichas variables: si así sucediera el procedimiento más simple puede ser la constitución de uno o dos "grupos de discusión·" con personas relacionadas con la entidad(directivos, periodistas, etc.) o bien un "grupo nominal", que es una técnica de validación de consenso de aquellos extremos que resultan polémicos o insuficientemente definidos pero que son decisivos para la auditoría, los cuales se someten a reflexión entre un grupo de personas implicadas en la empresa y en una secuencia sucesiva de etapas se van eliminando las posiciones con menor consenso hasta establecer las variables que gozan de mayor acuerdo entre los participantes.

3. Establecimiento de la unidades de observación y de la muestra de análisis: Son aquellas áreas, colectivos y personas que van a ser analizadas (áreas funcionales, delegaciones, directivos, mandos intermedios, empleados, periodistas, analistas financieros, clientes, ciudadanos…) La estratificación de los individuos deberá contener las categorías típicas de sexo, edad, antigüedad en la empresa, niveles profesionales, puesto de trabajo, etc. La elección de la muestra, asimismo, deberá ser representativa de conjunto del universo cuando se empleen técnicas cuantitativas de análisis y respetar los criterios tipológicos habituales.

4. Elección de las técnicas de análisis: Se propone un desarrollo mixto combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. Las técnicas para analizar las diez variables de primer nivel son:

I. La "reputación financiera" y la "estructura de capital" mediante *desk research*, una técnica de análisis documental que sistematiza los pasos a seguir.

II. El "valor producto" puede analizarse a través de una encuesta por cuestionario semiestructurado.

III. El "servicio al cliente" puede ser evaluado por observación participante y grupos de discusión.

IV. La "valoración de los recursos humanos" se efectuará a través de la *desk research* y entrevistas en profundidad.

V. Para evaluar la "adecuación cultural" puede emplearse el cuestionario de identificación de posiciones culturales de Pumpin o el de Gan.

VI. El "clima interno" puede analizarse mediante el cuestionario de satisfacción en el trabajo de Porter.

VII. El análisis de la "imagen mediática" puede resolverse mediante técnicas de análisis de contenido (método de Codificación Estructural)

VIII. La "imagen del entorno" puede analizarse utilizando grupos de discusión y entrevistas en profundidad.

5. Cuantificación de los resultados: Se sugiere un modelo de cuantificación basado en el análisis de la calidad total de las empresas. [48]

[48] VILLAFAÑE, Justo. La gestión Profesional de la Imagen Corporativa. En su: La Cultura Corporativa. Pirámide., 1999 pp. 46-52.

5.1.3 CONCEPCIONES DE LA AUDITORIA DE LA IMAGEN CORPORATIVA[49].

La auditora se considera como la aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis con el objetivo de producir la revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función, constituye un sistema de control de carácter general o especifico. En el ámbito de la gestión de la imagen de la empresa se aplica, asimismo el concepto de auditoría, con pretensiones semejantes de control y aseguramiento de la consecución de los objetivos definidos al respecto, mediante la utilización de los medios necesarios, en la combinación estratégica más conveniente.

Por lo tanto si la imagen empresarial es el resultado de la comunicación corporativa, cabe plantearse una interrogante en cuanto al análisis de de los elementos condicionantes de la eficacia en cuanto a la obtención de la imagen deseada por la empresa, es por esto que se trata de auditar la comunicación al servicio de la imagen de la empresa, o lo que hay que auditar debe ser el resultado de dicha comunicación, la imagen misma.

En el plan de comunicación e imagen de la empresa hay que tener en cuenta los siguientes aspectos, desde la perspectiva conceptual:

1- Toda acción de comunicación debe estar justificada ante sus destinatarios, la eficacia de la comunicación depende de que los públicos acepten su razón de ser.

2- La consecución de los objetivos depende sustancialmente de la adecuación entre lo que se pretende obtener y la técnica de comunicación empleada, ya que la una acción de comunicación puede abordarse mediante la aplicación de técnicas diferentes, estructuradas y no estructuradas.

3- Solo una correcta planificación dinámica de las acciones de comunicación permitiría establecer los elementos básicos condicionantes del resultado a conseguir, la mejor estrategia de campaña, la secuencia de empleo de técnicas de relaciones públicas y publicidad a largo del tiempo.

[49]SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel. Auditoria de la imagen de la empresa, Métodos y Técnicas de estudio de Imagen. *Referencias de Investigación,* [análoga].1994, no.63 [fecha de consulta: 24 Octubre 2009].

6. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.[50]

El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales (Valdez Rivera, 1998).

El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones (Cummings y Worley, 2001).

El Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

Las bases del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones. Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

En un diagnóstico se está evaluando el comportamiento del sistema. De la misma manera que un médico examina a un paciente y lo compara mentalmente con el funcionamiento

[50] SÁNCHEZ Cortés, José Antonio. La importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior. *Tesis* (Maestro en Administración) Oaxaca de Juárez. México Universidad Autónoma “Benito Juárez” De Oaxaca. 2008. 22 p.

de una persona sana. No necesariamente un diagnóstico organizacional es el obligado Punto de Partida de un proceso de planeación, ya que es necesario saber dónde estamos antes de decidir a donde queremos ir y como debemos llegar a ese punto.

El objetivo principal del Diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.

6.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

Ventajas:

• Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo.
• Es participativo.
• La gente se siente comprometida con las soluciones
• Da una estructura lógica a la problemática.
• Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas
• Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata.
• Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización.
• Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes.

Desventajas:

• El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas.
• No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones.
• El definir problemas despierta expectativas de solución.
• Puede provocar conflictos interpersonales.
• Puede ser manipulado.

6.2 BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Evidentemente al aplicar el Diagnóstico en una organización lo primero que se espera es obtener beneficios, de acuerdo a la situación que se requiera el diagnóstico y de acuerdo al tipo de diagnóstico que se aplique se obtendrán beneficios a corto o mediano plazo, sin embargo, al final del camino los beneficios se pueden generalizar para todo tipo de organización y para todo tipo de diagnóstico de la siguiente manera:

• Conciencia del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado.
• Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
• Calificación comparativa de las diferentes áreas de a organización frente a empresas de alta categoría.
• Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
• Crea las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el desarrollo de Indicadores de Gestión.[51]

[51] SÁNCHEZ Córtez, José Antonio. La Importancia Del Desarrollo Organizacional En Una Institución Pública De Educación Superior. Tesis para obtener el título de Maestro en Administración. Oaxaca De Juárez. México. Universidad Autónoma "Benito Juárez". 2008. pp. 21-24.

Capítulo IV.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1. PROBLEMATIZACIÓN.

Pro Seal&Tech es una empresa que lleva cinco años en el mercado, con un crecimiento competitivo constante, aumentando su cartera de clientes y la cantidad de servicios. Externamente se han logrado posicionar en el mercado exitosamente siendo la preferencia por sobre la competencia; sin embargo, este crecimiento constante ha hecho más lento el desarrollo interno de la organización, aún no se han formalizado los procesos comunicacionales internos, principalmente los canales de comunicación y objetivos corporativos, lo cual denota que el desarrollo interno de la empresa no va a la par con el crecimiento comercial; esta situación ha afectado el sentido de pertenencia; se ha generado una confusión en cuanto a objetivos, metas y cómo éstas serán logradas. Existe incertidumbre, y se da pie para generar rumores, lo cual genera un ambiente de inestabilidad.

La necesidad de tratar este tema radica en la importancia del capital humano para la empresa, en cómo agregar valor a la marca siendo socialmente responsable con los trabajadores, tomando en cuenta sus necesidades e inquietudes, y por otro lado; la adecuada gestión de esta problemática contribuiría a mejorar la imagen de la empresa a nivel interno, y por lo tanto externo, pues los empleados contribuyen a difundir la imagen de la empresa en diferentes niveles.

El desarrollo interno es un tema que se debe tratar, pues es un elemento clave para la sustentabilidad de la empresa, dado que en un mercado cada vez más volátil, donde la fidelización de los públicos se hace cada vez más difícil, las empresas no se pueden dar el lujo de perder su valor de marca, o ser superados por la competencia, porque la idea es ser líder en el mercado en todo momento, para ser la preferencia al momento de optar por un determinado producto o servicio.

Sin embargo, lo mismo ocurre con los empleados, la idea de la sustentabilidad es ser capaz de retener a los mejores talentos e incentivarlos, a través del aumento de la motivación y sentido de pertenencia, lo cual incide en la eficiencia; y por lo tanto, el desempeño productivo.

La globalización, los constantes cambios en la población, la volatilidad de los mercados, la masificación de productos y la necesidad de diferenciación ponen a la empresa en un contexto en el que debe estar constantemente alerta de su entorno. Vivimos en lo que se denomina "sociedad de la información", en donde todo es instantáneo, es importantísimo para una empresa estar en contacto con sus diferentes audiencias objetivas y tratar de mantener una relación positiva con ellas, lo cual demanda inmediatez y eficiencia; es decir, se necesita aumentar los niveles de productividad y calidad, bajo mayor demanda; lo cual implica mayor presión para los empleados, mayores niveles de estrés laboral y trabajadores más difíciles de contentar, por lo que es necesario generar estrategias corporativas capaces de alinear todos estos objetivos.

Con la investigación que continúa se pretende establecer un diagnóstico de imagen interna, a través de un estudio de clima y cultura organizacional, que permita conocer el estado de ésta y así, crear un plan que contribuya a mejorar dichos ámbitos.

2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

¿Cuál es el estado de imagen interna en cuanto a cultura y clima, que poseen los colaboradores en Pro Seal&Tech, utilizando como guía el modelo de auditoría de Justo Villafañe?

3. OBJETIVO GENERAL.

Conocer cuál es el estado de la imagen interna en cuanto a cultura y clima en Pro Seal&Tech, utilizando como guía el modelo de auditoría de imagen de Justo Villafañe, con el fin de diseñar un plan integral que permita el crecimiento de la empresa a nivel interno, y que esto incida en la rentabilidad del negocio.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Conocer las percepción de los empleados de Pro Seal&Tech con respecto al clima.
- Conocer la percepción de los empleados de Pro Seal&Tech con respecto a la cultura.
- Detectar necesidades de mejoras de la imagen Interna a partir de los estudios de Clima y Cultura Organizacional.
- Elaborar y presentar un plan de Relaciones Públicas que permita implementar técnicas de mejora en aspectos débiles y potenciar los positivos, con respecto a las necesidades detectadas de clima y cultura.

5. JUSTIFICACIÓN.

Al tener entre sus metas la sustentabilidad y la certificación de calidad para aumentar sus estándares, Pro Seal&Tech no sólo se debe enfocar en el desarrollo productivo, si no que también en generar un ambiente beneficioso y poseer una cultura fuerte para motivar a los trabajadores de la empresa permitiendo un desarrollo eficiente en el cumplimiento de sus metas.

Se desarrollará por lo tanto, una investigación interna para evaluar, analizar e identificar el estado de la imagen interna a través del estudio del clima organizacional y la cultura organizacional, este tipo de diagnóstico contribuye al desarrollo interno de la empresa y por consecuencia a la sustentabilidad de ésta. Es importante una investigación de este tipo en estos momentos que les permita guiarse en cuanto a cuál es la verdadera personalidad de la empresa y cuál es la imagen que desean proyectar.

Por otro lado, el crecimiento constante en el mercado para esta empresa, hace muy importante asegurar su permanencia en éste, por lo que es necesario potenciar todas sus capacidades y lograr una diferenciación en el mercado, lo cual se puede lograr a través de la

adecuada gestión de la imagen, pero para esto es necesario saber cuál es la verdadera imagen interna para luego poder hacer un balance entre lo que la empresa es y lo que quiere llegar a ser, y así poder realizar las gestiones correspondientes para proyectar la imagen adecuada.

Si bien, no se han formalizado los procesos comunicacionales o de recursos humanos a nivel interno en la empresa, existe un desarrollo a nivel interno; sin embargo, éste no va al mismo nivel de avance que el desarrollo externo. Es por esto que es necesario realizar un estudio de imagen interna, para poder diagnosticar el clima y cultura reales de la empresa, para determinar dónde están las principales falencias, y poder encontrar soluciones viables con el fin de potenciar el desarrollo de la organización.

Capítulo V.

DISEÑO METODOLÓGICO.

1. TIPOS DE ESTUDIO.

El tipo de estudio es de tipo exploratorio descriptivo, dado que no existen investigaciones previas con respecto al tema que es investigado y es descriptiva pues toma en cuenta las variables que cualifican la imagen interna; el estudio es enfocado a los trabajadores de la empresa Pro Seal&Tech, la investigación busca medir y evaluar distintos aspectos de la comunicación interna.

Investigación Exploratoria: es la más apropiada para realizar una primera aproximación al problema porque facilita un primer reconocimiento del problema planteado y de las posibles acciones a desarrollar.[52]

Investigación Descriptiva: proporciona una información mas detallada del problema que permite describir sus características principales.

2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Es un estudio no experimental, ya que las variables no son manipuladas, sino que se hace un análisis de los escenarios existentes, pues según Hernández, Fernández, Baptista "la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos".[53]

[52] FERNÁNDEZ, Nogales, Ángel. Las técnicas de obtención de información primaria. En su: Ivestigación y Técnicas de Mercado. Madrid, ESIC Editorial, 2004. pp. 31.
[53] HERNÁNDEZ R, Fernández C y Baptista P., "Metodología de la investigación" editorial Mc Graw Hill, año 2003, página 267.

-Es transaccional porque el instrumento realizado a los trabajadores de Pro Seal&Tech se aplicó solo una vez y en un momento determinado de la investigación.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Para esta investigación se utilizó la metodología cuantitativa y cualitativa para dar fuerza al fenómeno a estudiar.

3.1 MÉTODO CUANTITATIVO: Como lo señala Hernández, Fernández y Baptista "la investigación cuantitativa busca hechos que nos den información específica de la realidad que podemos explicar y predecir". [54]

De esta manera, se puede estipular que corresponde a una concepción lineal, es decir, existe claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos".

Los métodos cuantitativos se basan en el análisis estadístico de los datos recogidos por medio de estudios y experimentos descriptivos y comparativos. Asume que solo el conocimiento obtenido a través de medidas y de identificaciones objetivas puede presumir de poseer la verdad.[55]

El paradigma cuantitativo gusta de estructurar tanto las preguntas como las respuestas en orden a simplificar el proce.so cuantitativo de los datos. Es por ello, que suele identificarse con el uso de los números, las tablas, los test de significación y los modelos estadísticos.

Metodología Cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la Estadística.

---

[54] HERNÁNDEZ R., Fernández C. y Baptista P., "Metodología de la investigación" editorial Mc Graw Hill, año 2003, 3ª edición, página 9.
[55] Ruiz O, José Ignacio, " Metodología de la investigación cualitativa", editorial Deusto, edición 1999, Pág 12

3.2 MÉTODO CUALITATIVO: se estructura a partir de los sucesivos hallazgos que se van realizando durante el transcurso de la investigación, es decir, sobre la plena marcha, de ésta. La validación de las conclusiones obtenidas se hace a través del diálogo, la interacción y la vivencia, las que se van concretando mediante consensos nacidos del ejercicio sostenido de los procesos de observación, reflexión, diálogo, construcción de sentido compartido y sistematización [Briones, 1996].

Los métodos cualitativos pueden usarse para explorar áreas sustantivas sobre las cuales se conoce poco o mucho pero se busca obtener un conocimiento nuevo (Stern, 1980). Básicamente, existen tres componentes principales en la investigación cualitativa. Primero, están los *datos,* que pueden provenir de fuentes diferentes, tales como entrevistas, observaciones, documentos, registros y películas. Segundo, están los *procedimientos,* que los investigadores pueden usar para interpretar y organizar los datos. Entre estos se encuentran: *conceptualizar y reducir* los datos, *elaborar* categorías en términos de sus propiedades y dimensiones, y *relacionarlos,* por medio de una serie de oraciones proposicionales. Los informes *escritos y verbales* conforman el tercer componente y pueden presentarse como artículos en revistas científicas, en charlas (por ejemplo en congresos), o como libros.

El diseño cualitativo es abierto, tanto en lo que concierne a la selección de participantes- actuantes en la producción del contexto situacional, así como en lo que concierne a la interpretación y análisis, es decir, la articulación de los contextos situacional y convencional ya que tanto el análisis como la interpretación se conjugan en el investigador (en tanto sujeto de la investigación) que es quien integra lo que se dice y quién lo dice.

Para lograr a un mayor acercamiento del fenómeno a estudiar se aplicaron ambas metodologías con la finalidad de triangular ambas métodos y así superar los sesgos propios de cada metodología. La Triangulación es definida por Denzin[56] (1978) como la combinación de metodologías para el estudio del mismo fenómeno. Es llamada también "convergencia metodológica", "método múltiple" y "validación convergente", pero en todas estas nociones subyace el supuesto de que los métodos cualitativos y cuantitativos deben ser considerados no como campos rivales sino como complementarios. En todos los diversos diseños de Triangulación está implícita la asunción básica de que su efectividad se basa en la premisa de

[56] Denzin, K.D.:" The research Act", Editorial McGraw-hill Book Company, New York, 1978, pp. 291 y 294/295

que las debilidades de cada método individual van a ser compensadas por la fortaleza contra balanceadora del otro (Jick, 1979)[57].

4. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN.

A) Método Cuantitativo**:** Para el estudio se utilizó la **Encuesta.**

a) **Encuesta.** que es una búsqueda sistémica de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente "reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados (Mayntz et al., 1976:133) La particularidad que tiene la encuesta es que realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas, en el mismo orden, y en una situación social similar.[58]

Razones de por qué se aplican las encuestas.[59]

- Información específica (ad hoc): permite obtener información primaria actual, concreta y especializada del tema y del colectivo.

- Rapidez: puede reunir, en poco tiempo, una gran cantidad de información (actitudes, opiniones, comportamiento, reacciones ante estrategias comerciales, características del colectivo, etc.).

- Facilidad de aplicación: posibilidad de aplicación a cualquier persona, independientemente de sus características culturales, sociales, económicas, demográficas

[57] Jick, T.D.: "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action**"**, Administrative Science Quarterly, Volume 24, December, 1979, pp. 602, 604 y 608/609
[58] DÍAZ DE RADA, Vidal. La encuesta como técnica de Investigación. En su: Diseño y Elaboración de Cuestionarios Para la Investigación Comercial. Madrid, ESIC Editorial, 2001. pp 13.
[59] FERNÁNDEZ, Nogales, Ángel. Las técnicas de obtención de información primaria. En su: Investigación y Técnicas de Mercado. Madrid, ESIC Editorial, 2004. pp. 97-98

- Variedad de presupuestos: La variedad de procedimientos (postal, personal, telefónica) y la flexibilidad en el diseño metodológico permiten la realización de estudios con un presupuesto totalmente ajustado a las necesidades del cliente.

- Flexibilidad: posibilidad de combinar su aplicación con otras técnicas de investigación. Por ejemplo, enriquecer los resultados con entrevistas en profundidad.

B) Método Cualitativo**:** para el estudio se utilizó **la entrevista en** profundidad[60] es un proceso comunicativo por el cual el investigador extrae información de una persona" el informante".[61]

a) **Entrevista en profundidad:** es un constructo comunicativo y no un simple registro de discursos que hablan del sujeto. Los discursos no son así preexistentes de una manera absoluta a la operación de toma que sería la entrevista, sino que constituyen un marco social difundida en una situación dual y conversacional, con su presencia y participación, cada uno de los interlocutores (entrevistador y entrevistado) que se construye en cada instante de ese discurso.[62]

La entrevista en profundidad se utiliza técnicamente en la metodología de historias de vida como un ejercicio de recopilación de información sobre acontecimientos y experiencias sociales que no se pueden observar directamente Entonces, *por entrevistas en profundidad se entiende reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tiene los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras.* Las entrevistas en profundidad sigue el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. *El propio investigador es el instrumento de la investigación y no lo es un protocolo o formulario de entrevista.* El rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas.

---

[60] TAYLOR S.J, BOGDAN R., Entrevista en Profundidad, En su: Introducción a los métodos cualitativos de investigación. España, Edición Paidós Ibérica S.A. 1984. pp. 100-.103.
[61] Delgado, Juan Manuel, Gutiérrez Juan, " Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales, Editorial Síntesis, Madrid 1999, Pág 225
[62] Delgado, Juan Manuel, Gutiérrez Juan, " Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales, Editorial Síntesis, Madrid 1999, Pág 230

Tabla13: Principales Ventajas e inconvenientes de las entrevistas en profundidad.[63]

Ventajas	**Inconvenientes**
1. Riqueza informativa: intensiva, holística, contextualizada y personalizada. 2. Posibilidad de indagación por derroteros no previstos incluso. 3. Flexibilidad, diligencia y economía. 4. Contrapunto cualitativo de resultados cuantitativos. 5. Accesibilidad a información difícil de observar. 6. Preferible por su intimidad y comodidad.	1. Factor tiempo. 2. Problemas potenciales de reactividad, fiabilidad, validez. 3. Falta de observación directa o participada. 4. Carencia de ventajas de la interacción grupal.

5. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

A) Método Cuantitativo: instrumento de la encuesta es el **Cuestionario** y es un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación para su contestación por la población o su muestra a que se extiende el estudio comprendido.[64] Además un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir[65].

La finalidad del cuestionario es obtener de manera sistemática y ordenada, información de la población investigada sobre las variables de la investigación. Esta información generalmente se refiere a lo que las personas encuestadas son, hacen, opinan, piensan,

[63] VALLES Miguel S., Técnicas de conversación, narración (I): las entrevistas en profundidad, En su: Técnicas Cualitativas de Investigación Social. España, Editorial Síntesis S.A. 2003. pp. 198.
[64] Sierra Bravo Restituto, técnicas de investigación social, editorial paraninfo, pág. 305
[65] Hernández s, Roberto, Fernández c, Carlos, baptista l, pilar, metodología de la investigación, editorial Mcgraw- Hill, segunda edición, pág. 276.

sienten, esperan, quieren, o desprecian, aprueban o desapruebas o a las motivos de sus actos, opiniones y actitudes [66].

Para esta investigación se utilizaron tres cuestionarios: uno para medir el clima interno, el segundo ayuda a identificar la cultura corporativa según la ideología de la empresa, y el tercero ayuda a identificar los adjetivos con los que se asocia la empresa.

a) Cuestionario de clima interno: Se adapto el cuestionario de EDCO de manera que quedaron 34 preguntas de fácil contestación donde los encuestados debían marcar una sola alternativa, de acuerdo a su preferencia. Las preguntas fueron cerradas, bajo escala Lickert y categorizadas y se utilizaron las siguientes alternativas.

b)

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca.

Asimismo, se utilizó las escalas sociométricas donde las preguntas o las diferentes contestaciones a las preguntas tienen atribuido un valor numérico, lo que permitió cifrar cuantitativamente y en cierto modo medir el nivel que alcanza cada caso la actitud o aspecto investigado. El valor asignado para cada alternativa depende de si es que la orientación de la pregunta apunta hacia un clima favorable o desfavorable para la organización.

Las dimensiones que mide este cuestionario son:

- Relaciones interpersonales
- Estilo de dirección
- Sentido de pertenencia,
- Retribución
- Disponibilidad de recursos
- Estabilidad, Claridad
- Coherencia en la dirección.

[66] Sierra Bravo Restituto, técnicas de investigación social, editorial paraninfo

Universidad Viña del Mar
Escuela de Comunicaciones
Relaciones Públicas

Julio, 2010

INSTRUMENTO EDCO

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional: se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización.

A continuación usted encontrara una encuesta que consta de 34 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en Pro Seal&Tech.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo:

Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

La presente prueba es **confidencial y anónima**, solo se realizara con fines investigativos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

Marque con una X la respuesta correcta.

EDAD: Entre 18 y 30 ___ Entre 31 y 40 ___ Entre 40 y 50 __ Más de 50 ___

Tiempo que lleva en la empresa.

Entre un mes y un año ___ Entre dos a tres años__ Entre 4 años y más___

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. Mi supervisor promueve la confianza en el grupo de trabajo.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. Mi jefe manifiesta modales que no me agradan.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. Mis jefes apoyan mis decisiones.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. El jefe desconfía del grupo de trabajo.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. Siento que mi trabajo es acorde a lo que dice mi contrato en Pro Seal&Tech.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. - Estoy consciente sobre los beneficios que tengo como empleado.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Realmente me interesa el futuro de la empresa

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. Recomiendo a mis amigos la empresa como un buen sitio de trabajo.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. Me incomoda decir donde trabajo.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. Sin remuneración no trabajo horas extra.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. Sería más feliz en otra empresa.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

20.Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. La iluminación del área de trabajo es deficiente.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. La empresa brinda estabilidad laboral

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. La empresa contrata personal temporal

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. La permanencia en el cargo depende de mi buen desempeño.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. Entiendo bien las metas de la empresa.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas.

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Las metas de la empresa son poco entendibles.

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

b) Instrumento de Cultura: se aplicó un cuestionario de ideología corporativa, el que consistió en 15 preguntas, cada una de las cuales tiene 4 alternativas, cada una corresponde a un tipo de cultura. El cuestionario tiene dos columnas de respuesta, en la primera, correspondiente a la cultura real, el entrevistado debe responder a todas las preguntas considerando la cultura de su organización tal como es. En la segunda responderá pensando cómo debería ser la cultura ideal. Los encuestados deben responder según sus preferencias el tipo de cultura que predomina en la empresa y la ideal, siendo 1 su primera preferencia y 4 la última preferencia.

El Cuestionario de cultura determinará qué tipo de cultura predomina en la empresa; y cuál es la cultura que a los empleados les gustaría tener, lo cual sirve para hacer un contraste entre ambos a fin de llegar a un punto intermedio que logra hacer propicio el clima y permite ver cuál es la cultura más adecuada para la empresa y para sus trabajadores según el cumplimiento de objetivos. Para ello, se utilizó el cuestionario de Harrison, que permite evaluar la ideología corporativa de la empresa que será estudiada, incluyendo los valores supra culturales de la organización, formas de pensamiento y aprendizaje, relaciones de influencia y poder, instrumentos de motivación y recompensa, y más. Dependiendo de estas variables, hay cuatro tipos de cultura como se puede clasificar la organización.

i. Cultura de poder.
ii. Cultura de la función.
iii. Cultura de la tarea.
iv. Cultura de la persona.

El entrevistado tuvo 40 minutos para responder al cuestionario, donde tuvo que puntuar con 1 aquella de las cuatro opciones de respuesta con la que más se identifique y con 2, 3 y 4 sus preferencias en orden decreciente, debiendo puntuar siempre las cuatro opciones de respuesta, que estarán identificadas con las letras a (poder) b (función) c (tarea) d (persona); de cada una de las 15 preguntas.

Cuestionario para la evaluación de la ideología corporativa.

Marque con una X la respuesta correcta.

EDAD: Entre 18 y 30 ___ Entre 31 y 40 ___ Entre 41 y 50 ___ Más de 50 ___

Tiempo que lleva en la empresa.

Entre un mes y un año ___ Entre dos a tres años___ Entre 4 años y más___

Para contestar el cuestionario, por favor siga las siguientes instrucciones:

a. Primero debe responder a la columna que se llama cultura real respondiendo a cada una de las preguntas de acuerdo **a cómo cree usted que es su empresa**.

b. Después, responda las preguntas de la columna que se llama cultura ideal de acuerdo a **como le gustaría** a usted que fuese su empresa.

Las respuestas deben indicar lo que usted cree del comportamiento típico de Pro Seal&Tech.

Se debe puntuar con el número 1 la que mejor represente su opinión.

Se puntúa con los números 2, 3 o 4 las opciones siguientes de acuerdo con la prioridad que usted elija.

Cultura de una empresa: está conformada por los valores, creencias, reglas, comportamientos, políticas, procesos, comunicaciones y redes que existen en una empresa.

No olvide:

- La cultura real es la que está actualmente en la empresa, tal y como se ve en el presente.
- La cultura ideal es la cultura que quisiéramos tener en nuestra empresa. En el futuro.

1. En esta empresa se considera que un buen jefe es:	**Cultura real**	**Cultura Ideal.**

a) Firme, decidido, pero justo. Es protector generoso y considerado con los trabajadores que le muestran entrega.		
b) Correcto e impersonal. Evita usar su autoridad en beneficio propio. Sólo pide a sus empleados lo que la empresa necesita que hagan.		
c) Trata a todos los trabajadores de la misma forma. Fácil de influenciar en sus tareas. Utiliza su autoridad para obtener cosas que le hagan más fácil su trabajo.		
d) Preocupado por sus empleados de como ellos piensan y lo que necesitan. Utiliza su puesto para incentivar y dar oportunidades de desarrollo a sus trabajadores.		
2. En esta empresa se considera que un buen trabajador es un hombre:	**Cultura real**	**Cultura Ideal.**
a) Cumplidor. Trabaja harto y se preocupa por cumplir las metas que les dicen los jefes.		
b) Responsable y confiable. Se enfrenta solo con los problemas y responsabilidades de su trabajo; trata de no causarle problemas al jefe.		
c) Motivado para dar lo mejor de sí mismo en su trabajo. Tiene ideas e iniciativas y acepta ideas de otros si ve que saben más del tema o tienen más experiencia.		
d) El que quiere crecer en su trabajo, que está dispuesto a aprender y a recibir ayuda. Respeta las necesidades y opiniones de los otros. En lo posible ayuda a los demás.		
3. En esta empresa se considera que un buen trabajador es aquel que opta por:	**Cultura real**	**Cultura Ideal.**
a) Hacer lo que beneficie al jefe.		
b) El cumplimiento de las normas y reglamentos.		
c) La realización del trabajo, de acuerdo a sus habilidades, y materiales existentes.		
d) Las necesidades personales de los trabajadores.		
4. Las personas que lo hacen bien en esta empresa son:	**Cultura real**	**Cultura Ideal.**
a) Astutos y hábiles, que tienen capacidad de influenciar a los demás.		

b) Conscientes y responsables de sus obligaciones. Son leales hacia la empresa.		
c) Técnicamente un buen trabajador, que se preocupa por realizar su trabajo.		
d) Buenos para relacionarse con las personas. Preocupados por las necesidades de los demás y por el desarrollo de la gente.		
5. Esta empresa trata a las personas:	**Cultura real**	**Cultura Ideal.**
a) Como si su tiempo y energía estuviesen para lo que quieren los jefes.		
b) Por el compromiso que existe entre la empresa y los trabajadores por su contrato de trabajo.		
c) Como un integrante de un equipo de trabajo que aporta con sus capacidades al logro de una meta u objetivo común con otros.		
d) Una persona valiosa e interesante, que vale por sí misma.		
6. En esta empresa, las personas son controladas e influidas a través de:	**Cultura real**	**Cultura Ideal.**
a) El poder que tienen los jefes y la motivación, a través de los usos de recompensas y castigos.		
b) El uso de reglas y normas que dicen los jefes, junto con la motivación de cumplir esas reglas		
c) Comunicación y discusión de las acciones necesarias para llegar a los objetivos. Motivación en cumplir personalmente con las metas.		
d) El interés y agrado que encuentran en su trabajo, además de preocuparse por las necesidades y sentimientos de los trabajadores.		
7. En esta empresa se acepta que una persona controle las actividades de los demás si:	**Cultura real**	**Cultura Ideal.**
a) Tiene más autoridad y poder dentro de la empresa.		
b) Su cargo le entrega la responsabilidad de dirigir a otros.		
c) Tiene más experiencia profesional en el trabajo.		
d) Es aceptado como persona. Los demás lo sienten como una persona que los apoya y ayuda a realizar el trabajo.		

8) Las tareas del trabajo se reparten de acuerdo a:	**Cultura real**	**Cultura Ideal.**
a) El juicio y necesidades de los jefes.		
b) Según la planificación de responsabilidades y tareas.		
c) Recursos y capacidades de las personas que realizan el trabajo.		
d) Deseos y gustos personales de los miembros de la empresa.		
9) En esta empresa el trabajo se hace bien ya que las personas:	**Cultura real**	**Cultura Ideal.**
a) Esperan una recompensa, o sienten temor a represiones por parte de sus jefes.		
b) Sienten respeto por las obligaciones de su contrato, junto con una lealtad a la empresa.		
c) Porque las cosas se conversan y discuten para que salgan bien. Porque me motiva la idea de que nos vaya bien.		
d) Por el gusto que sienten las personas por el trabajo y la preocupación y/o respeto por las necesidades y modos de pensar de los demás.		
10. En esta empresa la gente trabaja como equipo cuando:	**Cultura real**	**Cultura Ideal.**
a) Un Jefe lo pide.		
b) Cuando hay que terminar un trabajo para cumplir con las metas.		
c) Cuando nos damos cuenta que trabajando juntos vamos a terminar más rápido una tarea.		
d) Cuando me satisface y estimula en lo personal. .		
11. En esta empresa las personas compiten para:	**Cultura real**	**Cultura Ideal.**
a) Ganar poder y ventajas personales		
b) Ganar un puesto mayor y mas autoridad dentro de las personas que trabajamos en la empresa.		
c) Aumentar el aporte de mi trabajo cuando la empresa lo necesite.		
d) Para el bien y las necesidades personales de los trabajadores dentro de la empresa.		

12. En esta empresa los conflictos (problemas) están:	**Cultura real**	**Cultura Ideal.**
a) Controlados por los jefes y a veces ellos los avivan para demostrar su poder.		
b) Casi no existen porque la empresa cuenta con reglas claras sobre responsabilidades y qué hacer en esos casos.		
c) Resueltos cuando se discute el problema, con la finalidad de llegar a trabajar mejor.		
d) Se resuelven considerando las necesidades de las personas, sus responsabilidades y valores.		
13. Las decisiones de esta empresa son tomadas por:	**Cultura real**	**Cultura Ideal.**
a) Las personas que tienen más autoridad y poder		
b) Las personas que en su contrato dice que tienen poder para tomar decisiones.		
c) Las personas que más saben sobre ese problema.		
d) Las personas que están más involucradas personalmente y afectadas por los resultados.		
14. En esta empresa el control y las comunicaciones se consideran buenas cuando:	**Cultura real**	**Cultura Ideal.**
a) La información la da el jefe a los trabajadores, cómo una pirámide. Es decir, el que está más alto tiene más autoridad que los que están abajo.		
b) La empresa nos comunican cosas y a su vez nosotros también a ellos a través de nuestros supervisores.		
c) La información sobre lo que uno quiere o necesita se obtiene desde mi área de trabajo, siendo dirigida por el jefe, según la naturaleza y necesidades del trabajo.		
d) La información es de persona a persona con los más cercanos y es establecida voluntariamente. Las tareas son asignadas por una jefatura central, sobre la base de un común acuerdo entre personas.		
15. Se responde a las necesidades del entorno (o lugar de trabajo) como si éste fuera:	**Cultura real**	**Cultura Ideal.**

a) Un Lugar competitivo donde cada uno está en contra del otro, y los que no ganan pierden.		
b) Un lugar justo y ordenado, en el cual se compite sanamente, puede haber un trato o compromiso para resolver los problemas.		
c) Un lugar que no es ni bueno ni malo pero que sabe como organizarse y mejorar de acuerdo a los logros de la empresa.		
d) Una amenaza o una oportunidad, de acuerdo a las capacidades personales de los trabajadores.		

c) Cuestionario de asociación de características: este cuestionario contiene 24 adjetivos, positivos y negativos, de los cuales el sujeto debe seleccionar los que más se asemejen a como él cree que es la empresa. Este cuestionario permite identificar con qué adjetivos los trabajadores asocian a la empresa. Está ubicado debajo del cuestionario de cultura, por lo que su aplicación es simultánea.

"Señale las palabras o frases que Identifiquen a Pro Seal&Tech".

	Comunicativa		Coherente entre lo que dice y hace.
	Preocupada por la comunidad		Integradora.
	Agradable		Poco organizada
	Satisfactoria		Tecnológica.
	Eficiente		Jugada
	Cambiante		Trabaja en equipo
	Poco transparente		Da buen servicio
	Solidaria		Líder
	Organizada		Competitiva
	Transparente		Creativa
	Cercana		Comprometida
	Familiar		Cooperadora.

A) Método Cualitativo: A través de la entrevista en profundidad se pretende conocer las percepciones de la alta gerencia en cuanto a los siguientes aspectos: Sustentabilidad- crecimiento económico versus crecimiento interno- comunicación- clima- cultura- percepciones de los trabajadores- solución de conflictos y oportunidades de desarrollo profesional.

Dicho procedimiento se utilizó para complementar los datos obtenidos en el análisis cuantitativo, logrando llegar a conclusiones más reales en cuanto al contexto de la empresa.

a) Entrevista en profundidad: se creó una pauta semi estructurada de 12 preguntas, que sirvió para guiar la entrevista como herramienta de trabajo reflexivo para la ordenación de los temas posibles que pueden aparecer en la conversación. La guía de la entrevista no es protocolo estructurado de preguntas se trata más bien de una lista de tópicos temáticos y áreas generales.

Entrevista en profundidad.

1. ¿Qué actividades considera que hacen a la empresa sustentable?
2. ¿Cómo es la comunicación en la empresa?
3. ¿Cómo ha sido el desarrollo interno de la empresa, en relación a su crecimiento Económico?
4. ¿A los trabajadores se les informó del crecimiento? ¿Se transmiten los objetivos y metas de la empresa a los trabajadores y cómo estos se van a lograr?
5. ¿Cómo considera que ha sido la rotación de personal durante estos 5 años?
6. ¿De qué manera le gustaría formalizar la comunicación dentro de la empresa?
7. ¿Qué cree que le falta a la empresa, que áreas potenciaría?
8. ¿Cuáles son las principales problemáticas que tienen? Por ejemplo, cuando hay algún conflicto interno, que los trabajadores quieran alguna reunión, etc.
9. ¿Por qué implementan la política de alcohol y drogas?
10. Si pudieras definir la relación con sus trabajadores que diría.
11. ¿Cree que el ambiente de trabajo es positivo?
12. ¿Cómo cree UD que los trabajadores perciben a su empresa?

6. APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.

Los Instrumentos cuantitativos fueron aplicados de manera conjunta, se realizaron dos visitas a la empresa, en la primera se encuestó a 11 personas (7 operarios 1 supervisor y 2 gerentes) el día martes 11 de mayo a las 17:00 horas, y en la segunda a 9 personas (1 supervisor, 1 gerente y 7 operarios) el día miércoles 16 de junio a la misma hora.

En cuanto a la herramienta cualitativa, fue implementada en tres oportunidades, la primera entrevista en profundidad fue realizada al Gerente General, su formato fue por medio de grabación y luego fue digitalizado, ésta se realizó el mismo día en que se aplicaron las primeras encuestas, luego se realizaron dos más a gente del área Administración y Finanzas el día martes 8 de junio a las 14:30 horas. La última entrevista fue realizada al Gerente de Operaciones de la empresa efectuada el jueves 24 de junio a las 16:00 horas. Las últimas tres fueron digitalizadas por los mismos entrevistados.

Ambos instrumentos fueron aplicados por las autoras de la tesis.

El inconveniente que existió, fue organizar un segundo día para ir encuestar, situación que retrasó los resultados de la investigación.

7. DISEÑO MUESTRAL.

A) Metodología Cuantitativa.

a) Universo o Población**:** está compuesto por 27 personas, 4 de las cuales son de alta gerencia y 23 son trabajadores de planta.

b) Muestra: Debido a que el universo es muy pequeño para determinar una muestra, se utilizó el sistema de censo, es decir que los instrumentos de investigación fueron aplicados a una cantidad representativa superior al 50% del universo.

Se trata de una muestra intencionada, no al azar ya que los sujetos disponibles respondieron el instrumento

De esta manera, se puede establecer que la muestra quedó conformada de la siguiente forma:

Tabla 14: Diseño muestral cuantitativo

Unidad de Análisis	Universo (N)	Muestra (n)	% Representatividad
Clima Interno	27	20	74%
Cultura	27	20	74%
TOTAL DE LA MUESTRA: 40			

B) Metodología cualitativa:

a) Universo o Población**:** Está compuesto por los altos mandos, son 6, compuesto por 4 Gerentes y 2 supervisores.

b) Muestra: Debido a que el universo es muy pequeño para determinar una muestra, se utilizó el sistema de censo, es decir que los instrumentos de investigación fueron aplicados a una cantidad representativa superior al 67% del universo.

De esta manera, se puede establecer que la muestra quedó conformada de la siguiente forma:

Tabla 15: Diseño muestral cualitativo

Unidad de Análisis	Universo (N)	Muestra (n)	% Representatividad
Clima Interno	6	4	%67
TOTAL DE LA MUESTRA: 4			

8. TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

A) Método Cuantitativo**:**

a) Clima organizacional: Este instrumento se divide en 3 rangos: clima alto, intermedio y bajo, en donde se encuentren los peores resultados, será un clima "bajo", donde el puntaje mínimo será 34 y el máximo 56. En el rango intermedio, el puntaje mínimo es de 58 y el máximo es de 113; y finalmente, para el rango "alto" el puntaje mínimo es de 114 y el máximo de 170.

El análisis de este cuestionario se hará en base a la tabla de frecuencia de los datos, en donde se graficará cada pregunta porcentualmente, las preguntas serán analizadas por dimensión.

Posteriormente, el resultado que entrega la encuesta como instrumento de clima fue analizado a través de los rangos que están establecidos como parámetros de clima alto, promedio y bajo.

La puntuación máxima por pregunta es de 5, y la mínima 1, en donde las respuestas que indiquen una percepción positiva hacia el clima, tienen mayor puntaje,

b) Cultura corporativa. En primera instancia se aplicó el sistema de análisis de las medias de todas las alternativas a, luego las b, c y d. Y una vez obtenidas todas las medias se procedió a sacar el promedio de la media por variable así se logró obtener las respuestas y definir las tendencias ideológicas de la empresa.

c) Cuestionario de asociación de características.

Se consideraron todas las respuestas marcadas en el instrumento, se clasificaron según característica, según frecuencia, fueron graficados porcentualmente.

B) Método Cualitativo:

a) Entrevista en profundidad: Se tomaron cómo datos claves, los puntos en común presentados en las diferentes entrevista, enfocándose en los aspectos analizados: Sustentabilidad- crecimiento económico versus crecimiento interno- comunicación- clima- cultura- percepciones de los trabajadores- solución de conflictos y oportunidades de desarrollo profesional. También se consideraron como hallazgos claves aquellas respuestas que se repetían entre sujetos y si había alguna idea que los entrevistados mencionaran constantemente.

Capítulo VI

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

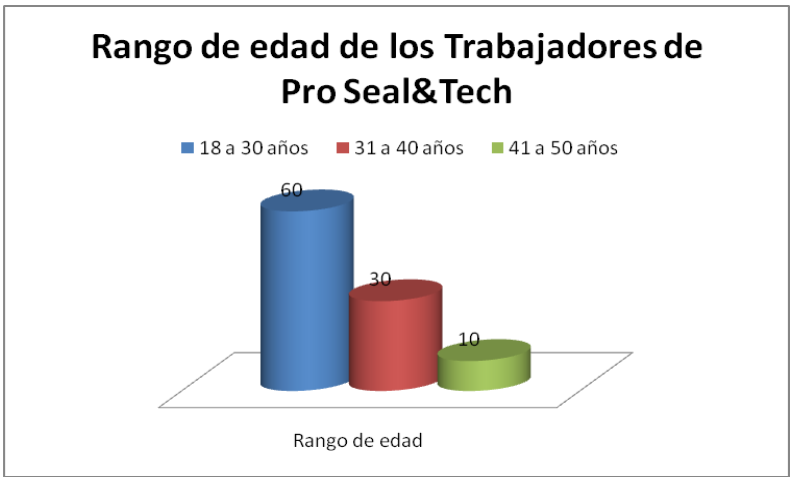
1. METODOLOGÍA CUANTITATIVA.

1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta el análisis de las encuestas realizadas a 20 trabajadores de la empresa Pro Seal&Tech, lo que representa a más de un 70% del Universo de 27 personas.

Los dos primeros gráficos son datos personales referidos a la edad y el tiempo que ellos llevan trabajando en la empresa, lo que servirá para realizar más adelante un cruce de datos y posterior análisis.

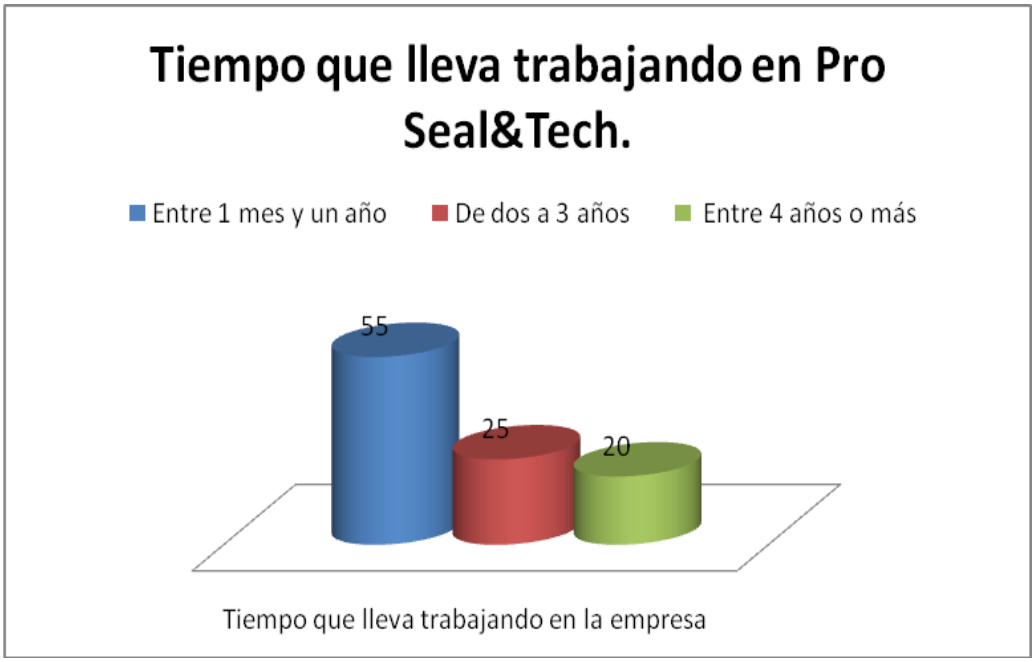
Figura 10: Gráfico de Rango de edad



Fuente: EDCO

En relación a la edad de los trabajadores, el gráfico nos muestra que la mayoría de ellos son relativamente joven (60%) seguido por trabajadores de mediana edad, esto se da principalmente, por ser un trabajo que necesita mucha resistencia física.

Figura 11: Gráfico del tiempo de trabajo



Fuente: EDCO

Este gráfico nos muestra el tiempo que llevan los trabajadores en la empresa, un factor muy relevante que tiene relación con el tema de la rotación de personal, ya que se puede apreciar, que más de la mitad de la gente encuestada sólo lleva como máximo un año en la empresa, que a su vez posee 5 años de crecimiento constante en el mercado, principalmente en el área comercial, por lo que se observa una falta de trabajo interno para retener al capital humano.

En cuanto a las Relaciones Interpersonales.

Cuando se observan estas tres preguntas graficadas conjuntamente, se puede apreciar que en el ámbito de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa Pro Seal&Tech se denota una aceptación positiva, ya que el 80% respondió la alternativa siempre o casi siempre, en cada respuesta, por lo que se deduce la existencia de aceptación de grupo y valoración de opiniones y aportes personales dentro del ambiente laboral de Pro Seal&Tech. A pesar de esto, hay un porcentaje pequeño (20%) que no comparte esta opinión, por lo que se debe realizar alguna acción para fomentar en un mayor grado las buenas relaciones dentro del lugar, puesto que el objetivo común es que todos se sientan cómodos y aceptados dentro de la empresa, sin distinción alguna.

Figura 12: Gráfico de relaciones interpersonales I

Fuente: EDCO

LA pregunta II con respecto a las relaciones interpersonales indica que los miembros se sienten aceptados por parte del equipo de trabajo, así como también niegan sentirse incómodos en el mismo; sólo hay un 5% que dice no estar a gusto con las relaciones interpersonales que se presentan en el grupo.

Figura 13: Gráfico de relaciones interpersonales II

Fuente: EDCO

En relación al Estilo de Dirección.

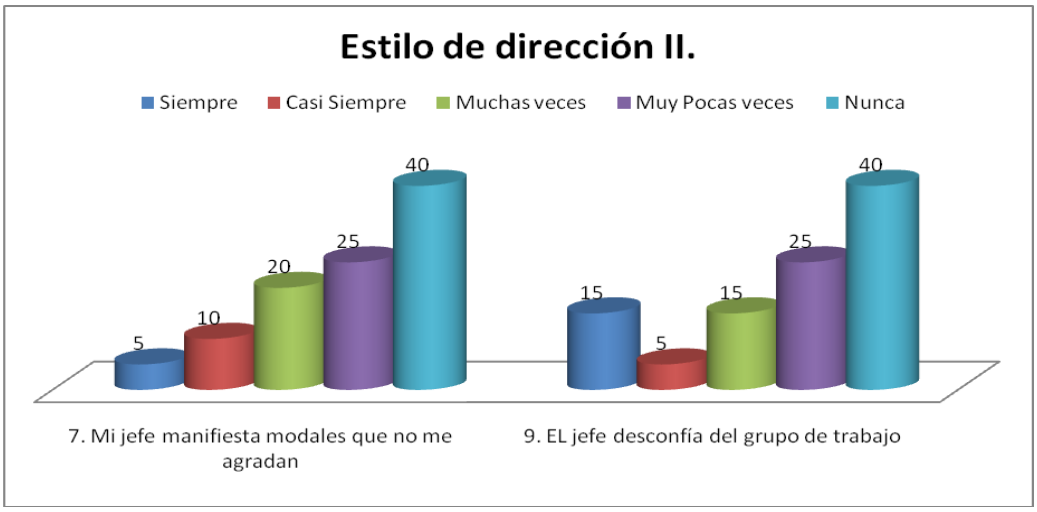
En este recuadro se puede apreciar que la dirección en la empresa suele ser aceptada, puesto que más de el 50% dice estar a favor de las actos y reacciones de sus jefes, pero a su vez los resultados señalan un descontento de un 20% referente al mismo tema, por lo que se podría considerar la existencia de imparcialidad en el trato con algunos trabajadores, situación que debe ser replanteada por los altos mandos; sin embargo, la mayoría indica sentir confianza y apoyo por parte de sus superiores.

Figura 14: Gráfico de estilos de dirección I

Fuente: EDCO.

Al analizar las respuestas negativas, se puede estimar que la apreciación a favor de los jefes que mostró el recuadro anterior se vio disminuida, puesto que el 65% de los trabajadores encuestados, defiende el estilo de dirección de sus altos mandos; sin embargo, hay un porcentaje considerable, aunque minoritario que tiene una percepción negativa, por lo que esta dimensión se podría considerar uno de los puntos más debiles de la empresa. Es muy importante el estilo de dirección, por que ello va a determinar en gran parte el funcionamiento de la empresa.

Figura 14: Gráfico de estilos de dirección I

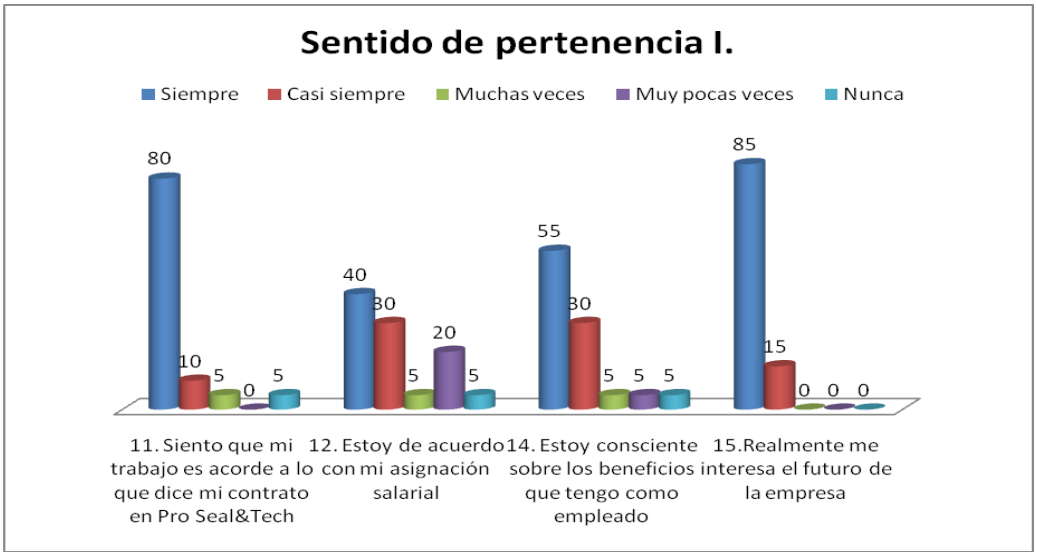


Fuente:: EDCO

A lo relativo al Sentido de Pertenencia.

El resultado demuestra que existe un alto sentido de pertenencia por parte de los trabajadores de Pro Seal&Tech, ya que en la mayoría de las preguntas más del 60 % está a favor, principalmente en la coherencia que existe entre su labor y el contrato de trabajo o el interés que muestran por el futuro de la empresa, ambos aspectos positivos para el desarrollo interno de la empresa. Se podría decir que el punto más bajo es el tema salarial, pero a pesar de eso no es completamente negativo, por lo que se debe seguir potenciando esta área al momento de generar el plan de imagen interna.

Figura 16: Gráfico de sentido de pertenencia I



Fuente: EDCO

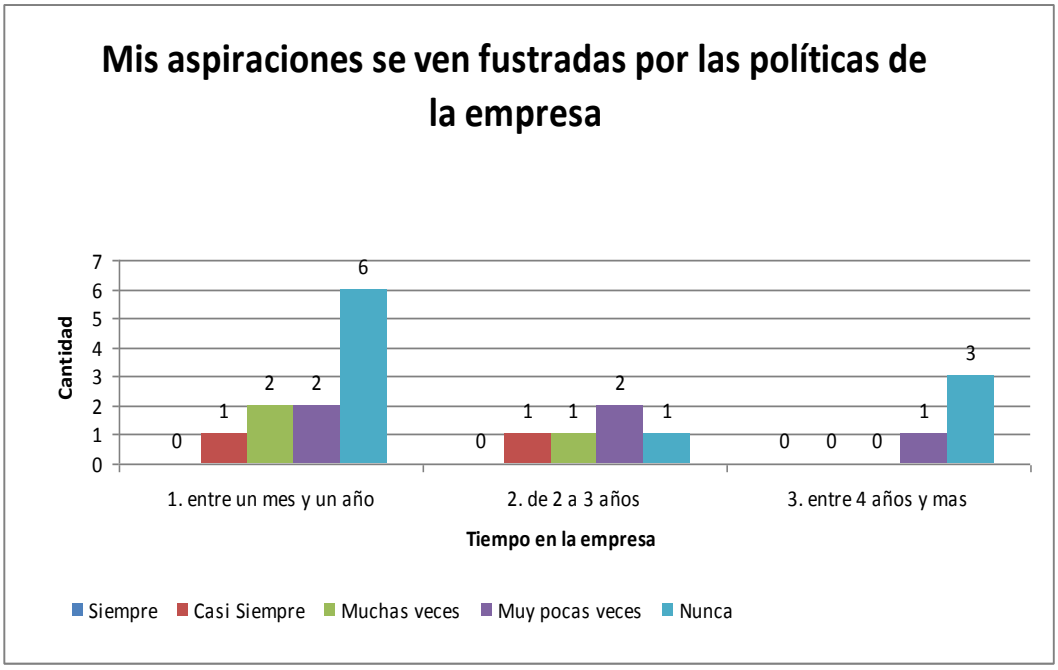
El resultado de esta pregunta se podría considerar bueno ya que un 50 % establece estar en desacuerdo, sin embargo, se aprecia que un 35 % de los trabajadores encuestados señalan ver frustradas sus aspiraciones por la política de la empresa, lo que puede llevar a un sentido de pertenencia débil, cosa que podría perjudicar su motivación en el trabajo, la fidelidad hacia empresa, deteriorar el clima interno, etc. Aunque en algunas ocasiones, el compromiso e identificación de los empleados hacia la empresa puedan estar deteriorados, siempre es posible optimizarlos ya sea a través de actividades de integración, capacitación o mejoramiento personal y profesional. La finalidad es mantener motivados y comprometidos a los trabajadores para que puedan trabajar de manera eficiente en el logro de las metas, o simplemente el hecho de retener talentos.

Figura 17: Gráfico de estilos de dirección II

Fuente: EDCO

Este gráfico contiene el cruce de datos entre la pregunta y los datos del tiempo en que los encuestados llevan trabajando en la empresa, lo que entrega un dato más detallado sobre la opinión frente a sus aspiraciones, ya que tanto la mitad de trabajadores nuevos cómo los que llevan más de dos años trabajando señalan sentirse un tanto frustrados por las políticas de la empresa. Esto refleja una nueva opción de trabajo interno como lo es el proceso de inducción que le permite al trabajador nuevo conocer las políticas de la empresa de manera clara desde un principio.

Figura 18: Gráfico de aspiraciones



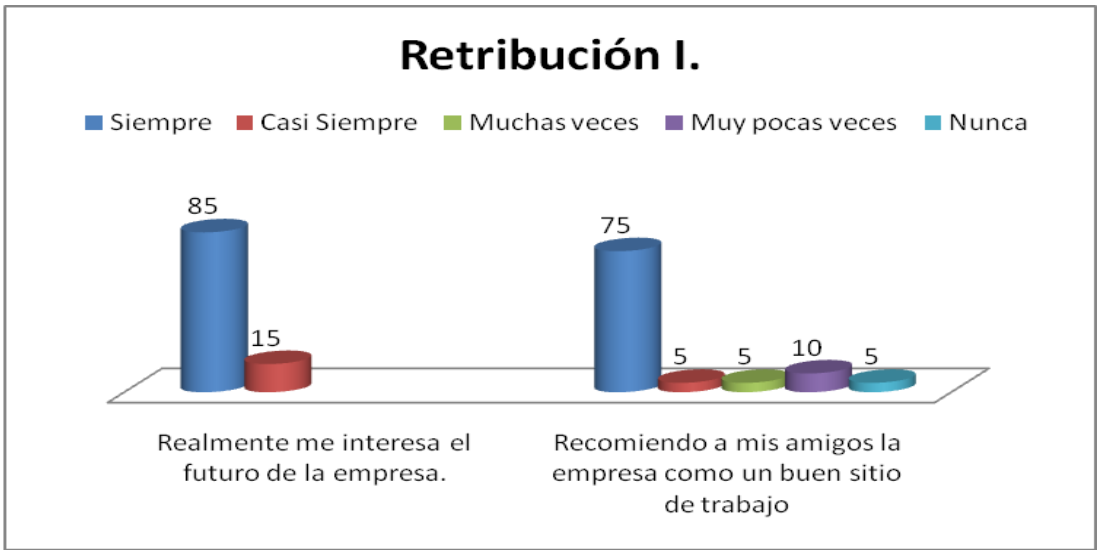
Fuente: EDCO

A lo concerniente a la retribución.

En cuanto la variable de retribución, existe una notoria tendencia positiva a la percepción que tienen los empleados de la empresa, pues hay un índice alto en cuanto al interés que presentan sobre el futuro de la empresa. No hay respuestas negativas con respecto al interés del futuro de la empresa.

Al momento de recomendar la empresa como un buen lugar de trabajo, la tendencia también es positiva, pues un 85% de los encuestados dice estar interesado por el futuro de la empresa, y un 75% dice recomendar la empresa como un buen lugar de trabajo.

Figura 19: Gráfico de retribución I

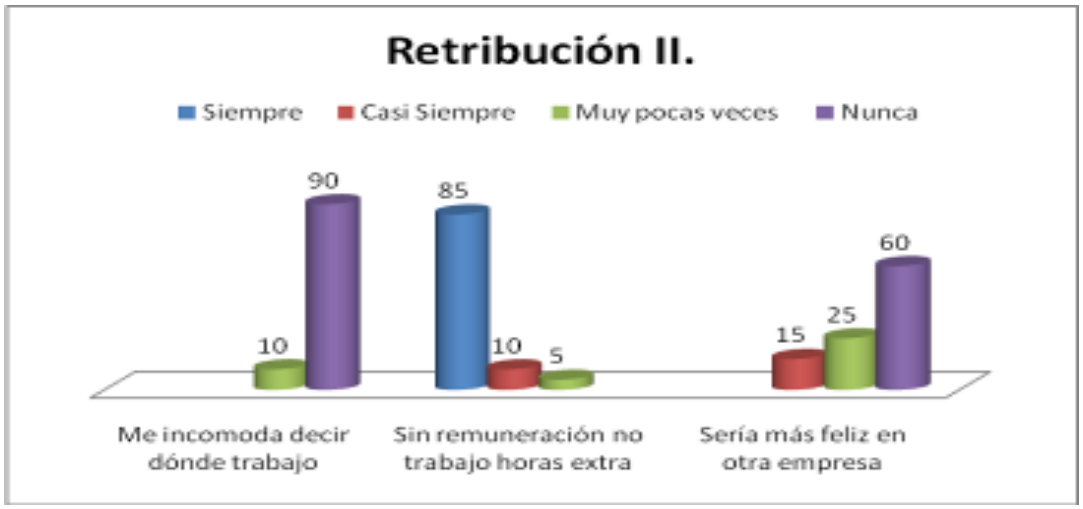


Fuente: EDCO

Ahora, al analizar el gráfico 20 con respecto a la retribución que tienen los trabajadores con la empresa; también es positiva, si bien hay un 85% que no está dispuesto a trabajar sin remuneración; el 90% no se incomoda al decir dónde trabaja, y el 60% dice que nunca sería más feliz en otra empresa, con respecto al 15% que dice que casi siempre sería más feliz.

El balance final en cuanto a retribución indica que en cuanto a proyecciones empresariales, sitio de trabajo, confianza en el empleado, y felicidad al momento de hablar sobre esta empresa, la tendencia es positiva; sin embargo, aún así, los trabajadores no están dispuestos a trabajar sin que les paguen horas extras.

Figura 20: Gráfico de retribución II

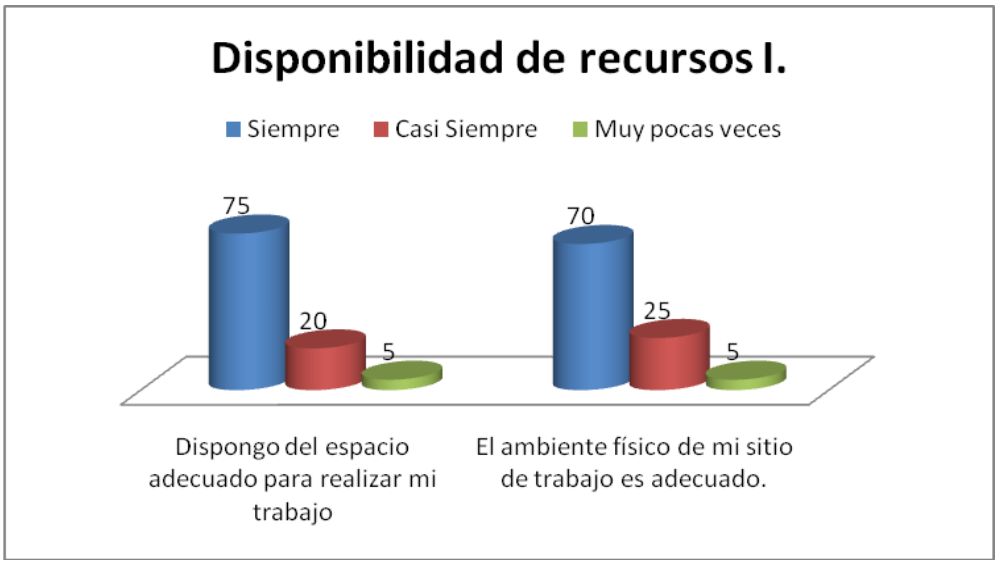


Fuente: EDCO

A lo relativo a la disponibilidad de recursos.

En cuanto a la disponibilidad de recursos, se aprecia una tendencia positiva, dado que un 75% de los encuestados afirma disponer del espacio adecuado para realizar su trabajo; mientras que sólo un 5% estipula que esto ocurre muy pocas veces. Esto mismo ocurre en cuanto al ambiente físico del sitio de trabajo.

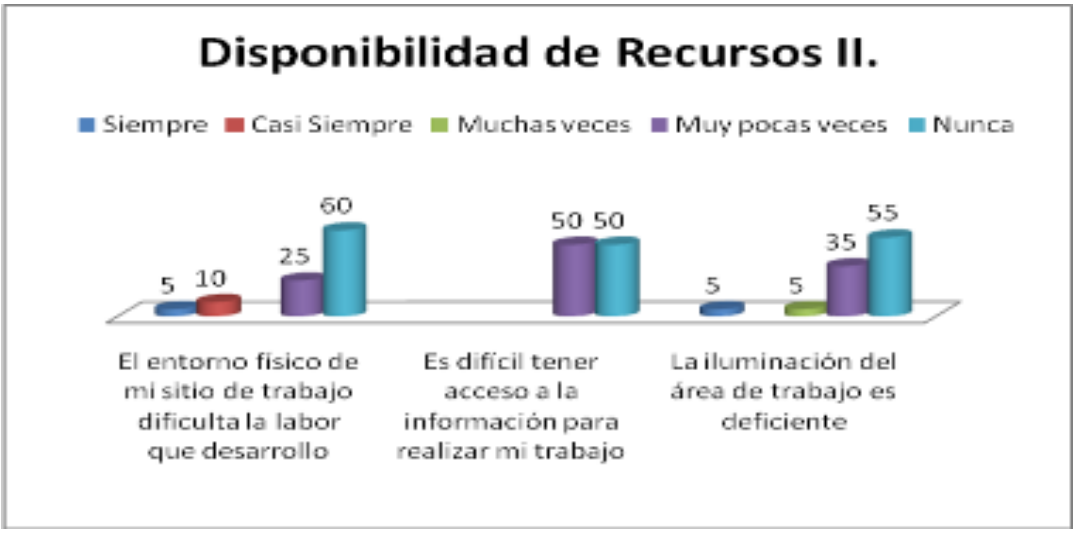
Figura 21: Gráfico de disponibilidad de recursos



Fuente: EDCO

Si bien los empleados parecen estar conformes con la disponibilidad de recursos que entrega la empresa para llevar a cabo las tareas que se deben cumplir; aún quedan ámbitos por mejorar, tales como la iluminación, el acceso a la información y el espacio físico del lugar en donde trabajan; lo cual puede contruibuir a mejorar la eficiencia de la producción.

Figura 22: gráfico de disponibilidad de recursos



Fuente: EDCO

Respecto a la estabilidad laboral.

En cuanto a la estabilidad laboral, se encuentran diversas opiniones. Sin embargo, la tendencia es positiva, apuntando hacia una constancia, en la primera afirmación vemos que un 70% niega que la empresa despide a las personas sin tener en cuenta su desempeño, mientras que un 25% asegura lo contrario.

En la segunda afirmación el 95% reconoce que la empresa contrata personal temporal muy pocas veces, o nunca, lo que se contrapone con el 5% que afirma que esto pasa muchas veces; mientras que en la tercera afirmación un 65% que establece que la permanencia del cargo no depende de preferencias personales, lo cual se contrapone con un 30% que dice que sí.

Se puede apreciar una pequeña contraposición en estas preguntas, debido a que la tendencia es a afirmar que hay una estabilidad laboral, pero también una parte implica que los despidos y permanencia en el cargo dependen de preferencias personales, lo que puede indicar un cierto grado de subjetividad en cuanto a las decisiones tomadas en la empresa.

Figura 23: Gráfico de estabilidad laboral I

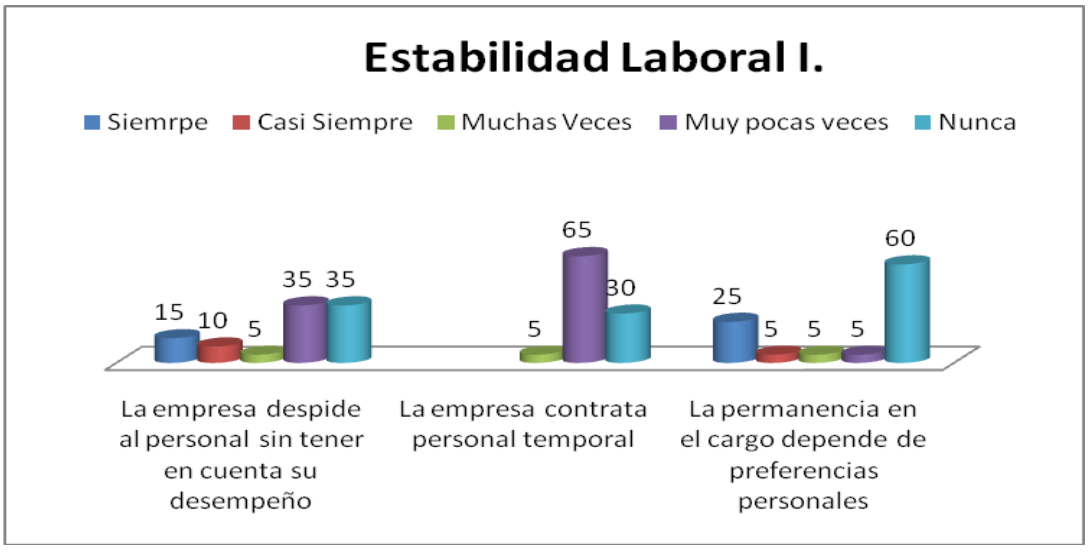


Gráfico 14, fuente: EDCO

Como se puede apreciar en estos gráficos, la tendencia es positiva apuntando hacia la estabilidad de la organización en un promedio de 70%. Si bien, el gráfico correspondiente a la estabilidad laboral en la figura 24 un 25% asegura que la permanencia en el cargo depende de preferencias personales, en este gráfico un 85% asegura que la permanencia en la empresa depende del buen desempeño de los empleados. Y un 65% considera que la empresa brinda estabilidad laboral.

En general, en cuanto a la estabilidad laboral, se puede concluir que los empleados tienen una percepción positiva; sin embargo, llama la atención la alta minoría que afirma que la estabilidad laboral es subjetiva.

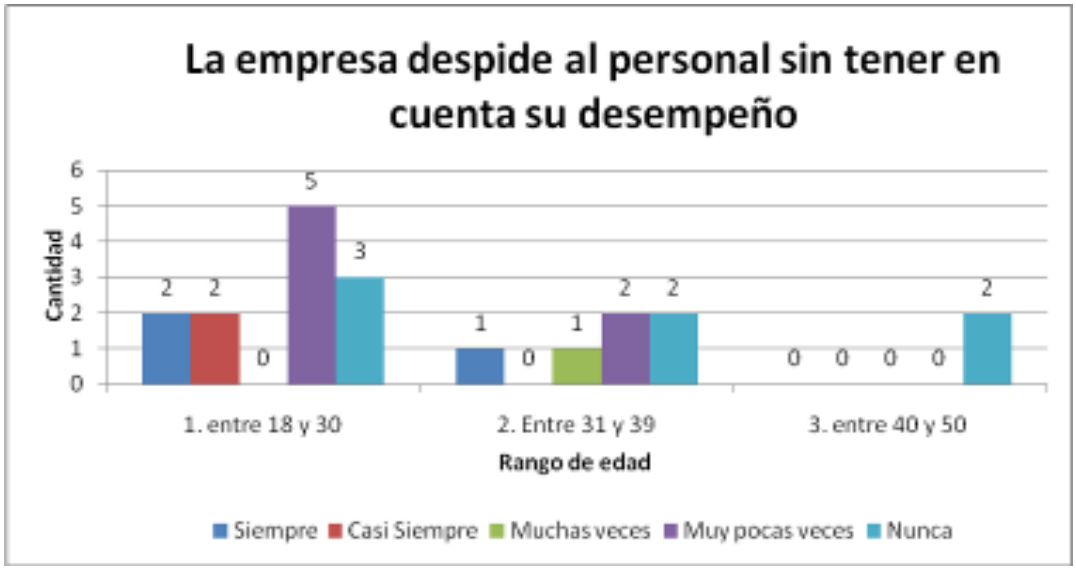
Figura 24: Gráfico de estabilidad laboral II

Fuente: EDCO

A continuación, se presentan los gráficos correspondientes al cruce de datos de las preguntas que tuvieron resultados más diferentes en cuanto a la edad de los empleados y al tiempo que llevan los trabajadores.

Podemos ver una pequeña diferencia entre las percepciones que tienen las personas más jóvenes, debido a que se pueden encontrar más respuestas negativas que en los otros grupos; por otro lado, la tendencia negativa va disminuyendo a medida que la edad aumenta; pero esto puede no ser significativo, debido a que la mayoría de los encuestados pertenece al grupo del rango 1; por lo que es posible que no sean resultados reales.

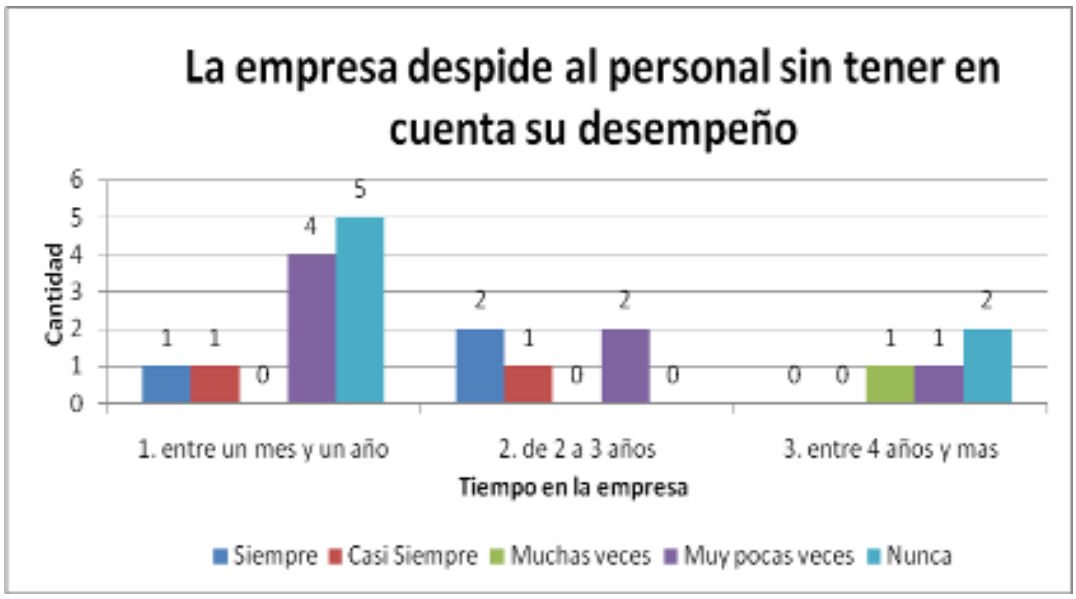
Figura 25: Despido de personal



Fuente: EDCO

En cuanto al análisis de esta pregunta con la variable de tiempo que llevan en la empresa, se puede ver que las personas que llevan entre 2 y 3 a los trabajando en la empresa tienen una percepción más negativa sobre el despido de los empleados; sin embargo, el rango 1 y 3 tienen una percepción mucho más positiva en cuanto a lo que se pregunta, teniendo una mayoría de "nunca" en sus respuestas.

Figura 25: gráfico de despido de personal

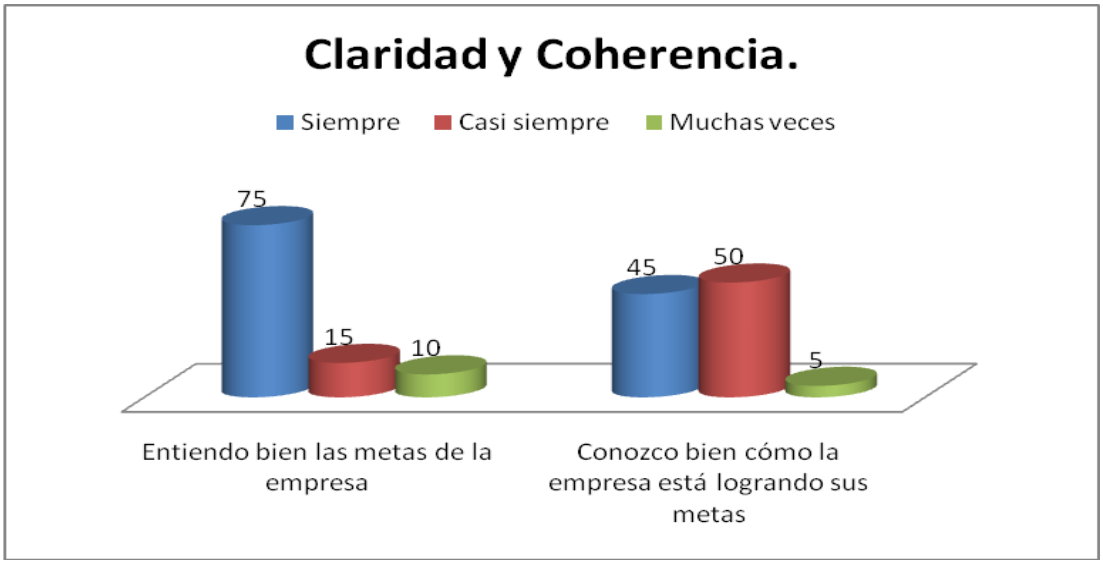


Fuente: EDCO

A lo relativo a la claridad y coherencia.

Se puede apreciar que la mayoría de los encuestados asegura entender las metas de la empresa, pero sólo una parte de ellos afirman conocer cómo la empresa cumple estas metas, lo que puede significar una falencia en los canales comunicacionales de la empresa en cuanto a motivación y cumplimiento de objetivos.

Figura 26: Gráfico de claridad y Coherencia I



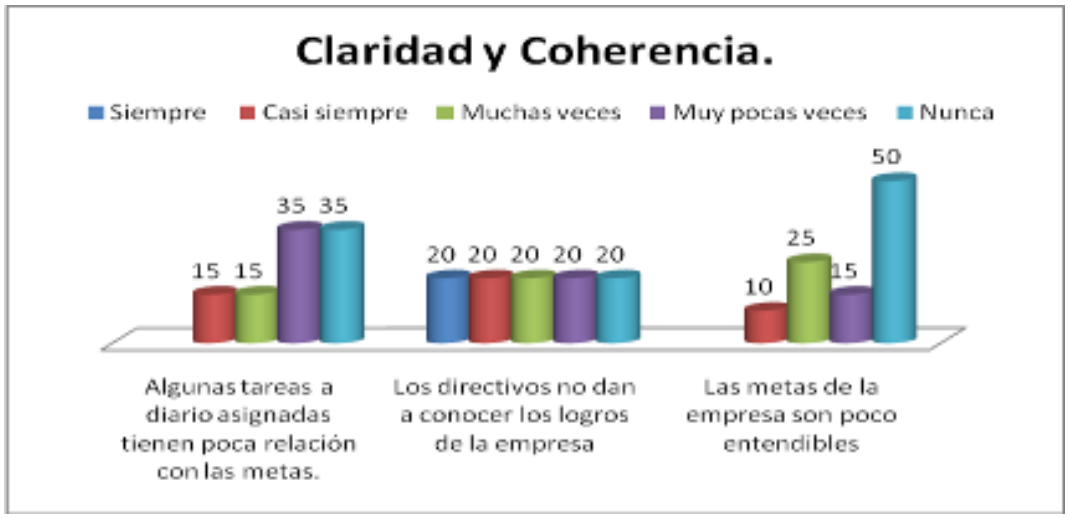
Fuente: EDCO

Las opiniones se ven dispersas en cuanto a la claridad y coherencia de la empresa hacia sus empleados: al preguntar sobre las tareas asignadas y la relación con las metas de la empresa, un 70% tiende a negar esto; pero hay un 15% que afirma que esto ocurre casi siempre.

La siguiente pregunta, que hace alusión a la comunicación que se da en la empresa entre directivos y empleados, en donde hay una respuesta muy diversificada, lo cual indica que no hay ni claridad ni coherencia en cuanto a este ámbito.

Por último, un alto porcentaje dice que las metas no son entendibles; aunque la mayoría afirma que sí lo son.

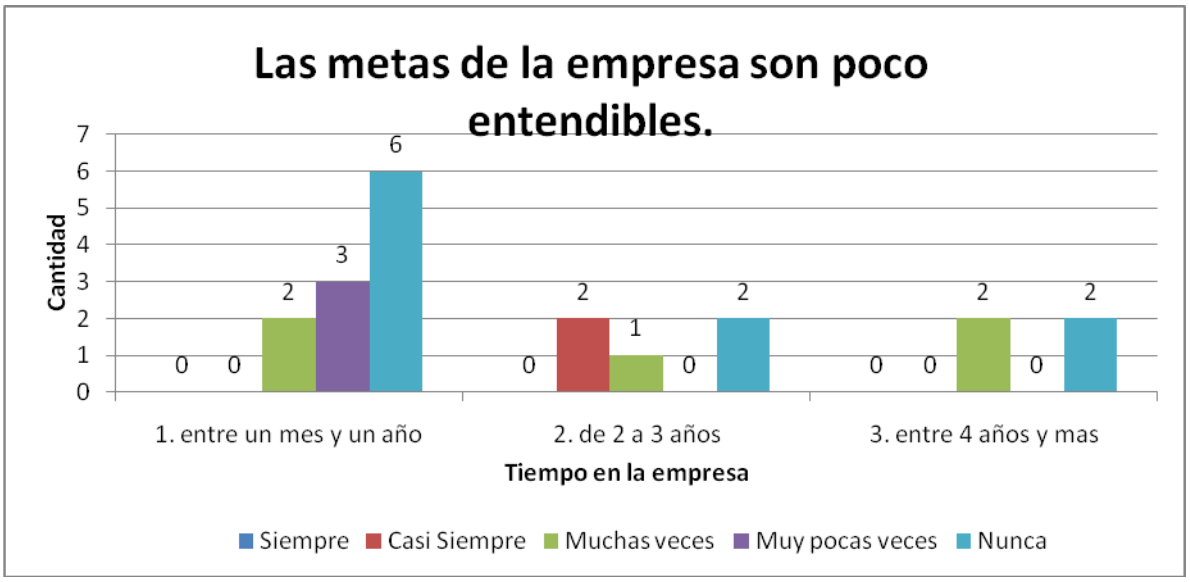
Figura 27: Gráfico de claridad y Coherencia II



Fuente: EDCO

Como se puede apreciar en este gráfico,vemos que los conocimientos que entregan los directivos sobre la empresa no están directamente relacionados con el tiempo que llevan los empleados en la empresa; aunque la percepción de esto es más negativa en el rango que lleva menos tiempo, pero esto no es significativo para el análisis, debido a que la mayoría de los encuestados pertenecen a ese rango, por lo que no implica una relación directa.

Figura 28: Gráfico Metas poco entendibles

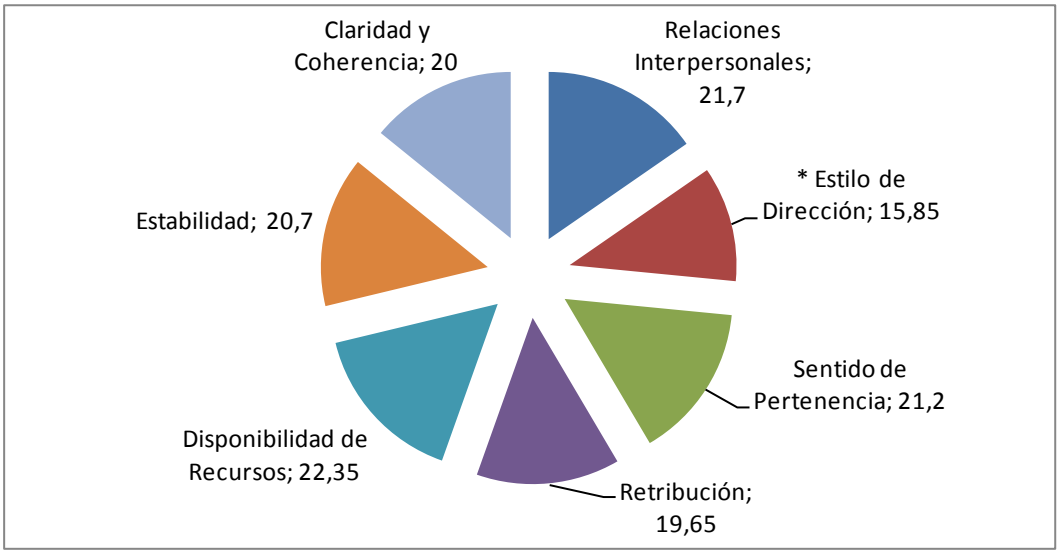


Resultado de Instrumento Escala de Clima Organizacional (EDCO).

Tras realizar la encuesta a los trabajadores de la empresa Pro Seal&Tech, se entregan los siguientes datos según la medición de la EDCO.

En primer lugar se muestra la evaluación del clima organizacional por dimensiones:

Figura 29: Gráfico de resultados generales de la encuesta de clima



fuente: EDCO

Tabla 16: Rango de nivel de clima I

Nivel de clima		
1	Bajo	1- 8,3
2	Promedio	8,4- 16,6
3	Alto	16,7- 25

Tabla 17: rango de nivel de clima II

* Nivel de clima		
1	Bajo	1- 6,6
2	Promedio	6,7- 13,2
3	Alto	13,3 - 20

La tabla Nr 16. Corresponde a la escala de rango para el clima organizacional para todas las variables, exceptuando la de estilo de dirección, que corresponde a la tabla Nr 17 pues la escala varía debido a que hay una pregunta menos.

Interpretación:

En relación a cada dimensión analizada por la EDCO, se puede apreciar la existencia de un clima positivo, ya que en todas se registró una puntuación calificada como alta, se podría decir que de todas las dimensiones señaladas, la más débil es el Estilo de dirección, que no es bajo, pero es el más bajo de todos los resultados. Al ver el gráfico como un todo, los resultados indican que el clima de la empresa es positivo.

A continuación se presenta la escala general de rango para el análisis del Clima Organizacional de la empresa Pro Seal&Tech, propuesto por el instrumento de Clima EDCO, en el cual mientras más bajo sea el puntaje, más bajo será el nivel del clima organizacional.

Tabla 18: Puntuación de niveles de clima

Clima Organizacional de la empresa Pro Seal&Tech.	Nivel Bajo	Nivel Promedio	Nivel Alto
Instrumento EDCO	34- 56	57- 113	114- 170
Resultado Encuesta			141,45

Interpretación:

La percepción general de los trabajadores de la empresa Pro Seal&Tech frente al clima organizacional, es alto, esto se traduce a un ambiente laboral positivo, situación que favorece la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores, es importante mantener un clima positivo, ya que de esta manera la empresa podrá seguir logrando sus metas y alcanzar sus objetivos. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se suelen diferenciar cuando existen muchos departamentos o áreas dentro de ésta, pero en el caso de Pro Seal&Tech, puede darse individualmente, ya que existe un descontento en algunos casos por ciertos trabajadores, es por eso que para mantener este ambiente es vital estar generando continuamente actividades de interacción entre trabajadores y directivos, para compartir opiniones e intereses que permitan un mejor desarrollo laboral.

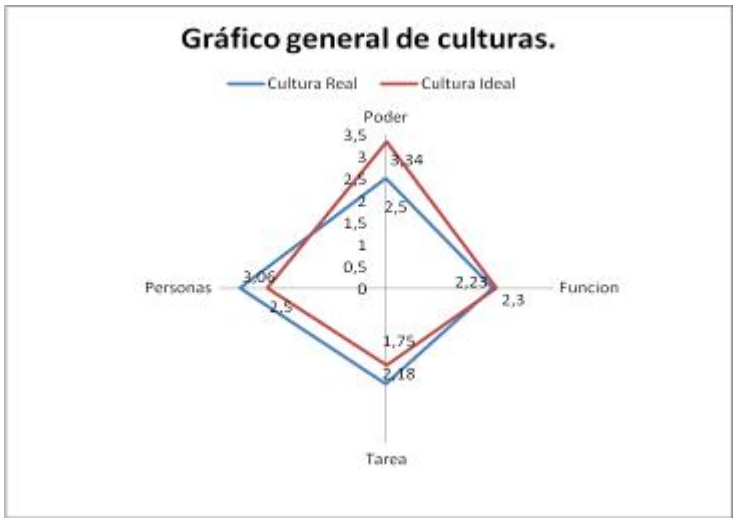
1.2 CULTURA CORPORATIVA.

A continuación se detalla los principales aspectos en relación al estudio y análisis de la Ideología Corporativa de la empresa Pro Seal&Tech.

Cultura real: es aquella de la que somos participes en la actualidad. En el presente.
Cultura ideal: es aquella que anhelamos poseer. Los que queremos ser en el futuro.

Como se puede apreciar en el gráfico general de cultura, las culturas real e ideal indican que la tendencia es hacia la cultura de tarea; sin embargo, podría decirse que la cultura se encuentra segmentada, dado que la media indica que sólo por 0.1 de diferencia la segunda preferencia sería la de función. Sin embargo, en la cultura de función es donde más se asemejan ambas culturas (real e ideal).

Figura 30: Gráfico general de culturas



La cultura real se ve predominada por la cultura de tarea, Pro Seal&Tech tiene valores supra culturales basados en el proyecto o trabajo concreto; donde el poder y la influencia residen en los nudos de la estructura organizacional. También tiene una modalidad de relaciones de influencia y poder donde existe una cultura de profesionalidad; tienen un grupo heterogéneo de talentos, cohesionado por el espíritu de equipo, donde los instrumentos de motivación son la variedad y la promoción de profesionales.

Por otro lado, también tiene características de la cultura de función, en donde existe una burocracia, los principales valores son lógica y racionalidad, la descripción exacta y función del trabajo son más importantes que la persona que las ejecuta, en Pro Seal&Tech la estructura de poder se define por el organigrama. Existe un énfasis en la planificación, organización y control de los procesos. En cuanto a las relaciones de influencia y poder, hay un énfasis en el organigrama. En cuanto a motivación, hay contratos precisos y delimitados; y el incremento de autoridad o status es el mayor incentivo al reconocer la autoridad formal de la función.

Como se mencionó anteriormente, la cultura real también tiene un atisbo de la cultura de poder, por ejemplo al actuar rápidamente y con eficacia, el poder está centralizado, existe una red de individuos clave ubicados jerárquicamente y el modelo de trabajo es la unidad. En cuanto a pensamiento y aprendizaje, podría decirse que es una cultura en donde algunos tienen privilegios otorgados por preferencias personales. Las relaciones de influencia y poder existentes se basan en el reconocimiento, y el éxito depende de qué se sabe hacer.

La cultura ideal predominante es la de tarea, en donde los empleados buscan que la experiencia sea reconocida como fuente de poder, que exista una cultura de equipo donde el grupo es la vía para lograr la eficacia individual; el pensamiento y aprendizaje se hace a través de un equipo de talentos cohesionado por el espíritu de equipo.

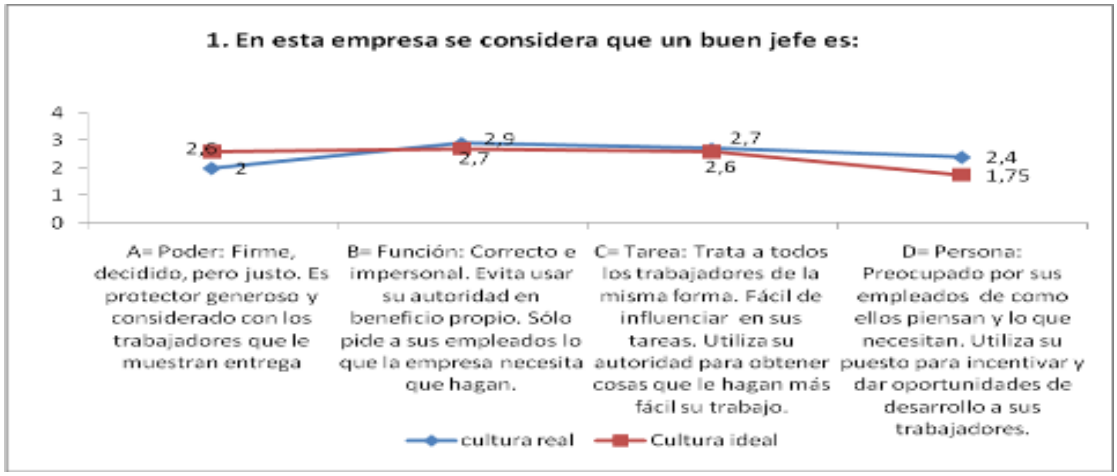
Interpretación de gráficos según el estudio de ideología corporativa.

A continuación se presenta el análisis de los gráficos de ideología corporativa, según los resultados de las encuestas.

En esta pregunta se puede apreciar en el contexto real que la media de los trabajadores de la empresa Pro Seal&Tech se orienta al poder, por lo que considera que un jefe es bueno cuando éste actúa de manera firme y decidida, es decir opera según el desempeño y entrega que los trabajadores tengan hacia él.

En cuanto a la situación ideal, los trabajadores consideran como bueno a un jefe que posea inclinación por la cultura de las personas, es decir, que se preocupe por la manera en que ellos piensan , incluyendo incentivos y oportunidades para un desarrollo profesional.

Figura 31: Gráfico de cultura 1

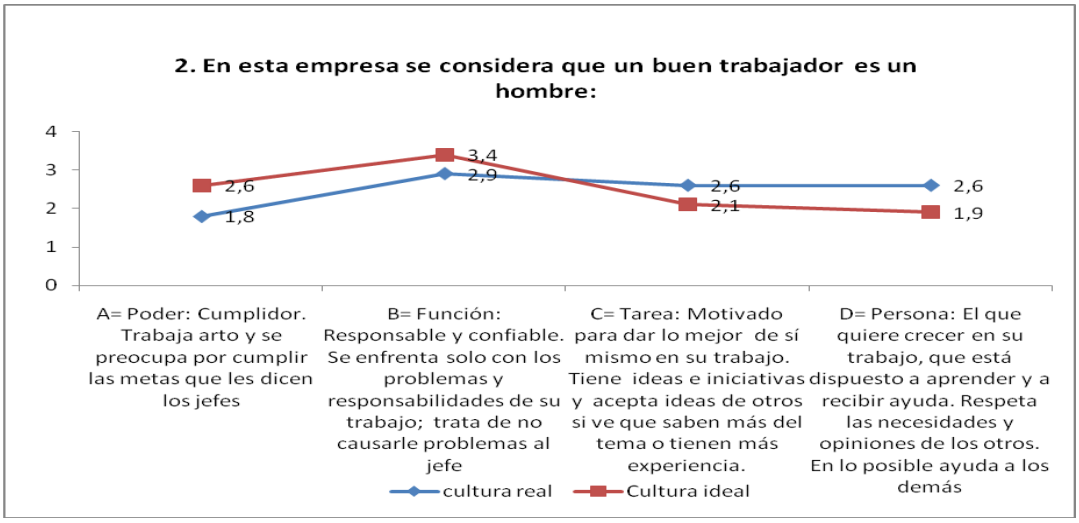


Fuente: Cuestionario de ideología corporativa

El siguiente gráfico muestra en el ámbito real, una media que tiene a la cultura de poder, dónde la empresa considera que un buen trabajador es aquel que cumple con sus metas y realiza lo que el jefe le pida, lo que denota la existencia de un poder central que articula al resto para lograr las metas.

En relación al ámbito Ideal se encuentra un resultado orientado, nuevamente a la cultura de personas, puesto que el promedio menor es 1,9 predominando por sobre las otras opciones, esto quiere decir, que los trabajadores de Pro Seal&Tech quieren reconocer a un buen trabajador por su interés en crecer, aprender y saber recibir y dar ayuda, además de respetar las necesidades y opiniones de los demás.

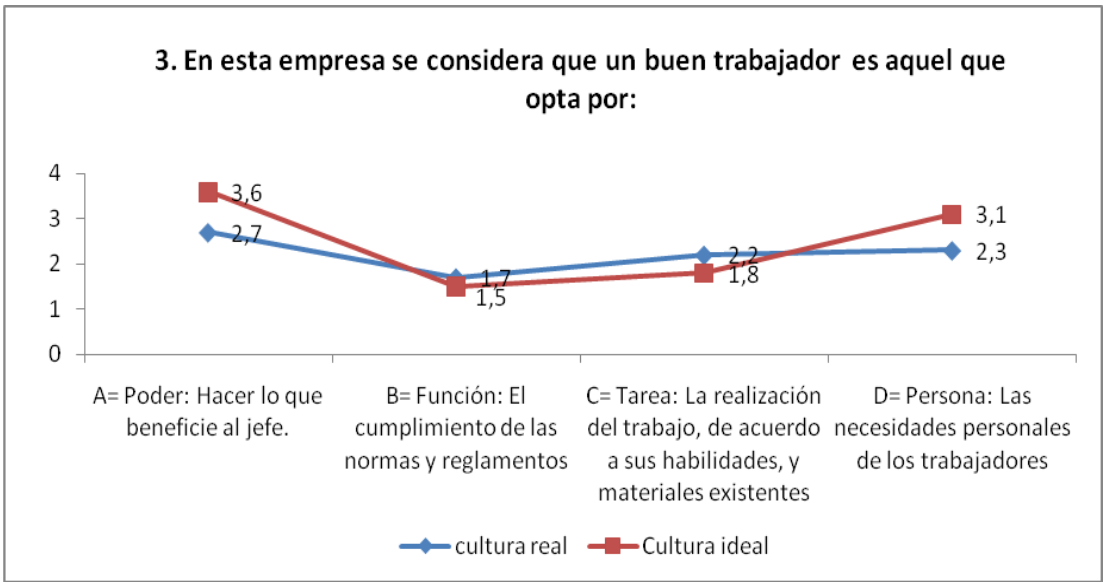
Figura 32: Gráfico de cultura 2



Fuente: Cuestionario de ideología corporativa.

Al momento de decidir bajo qué parámetros se considera correcta la elección de un trabajador, la media menor 1,7 nos indica que tanto para el contexto real como ideal los trabajadores opinan de la misma manera, ya que se deben regir por el cumplimiento de normas y reglamentos dictados por la empresa. Lo que sólo se puede realizar cuando los trabajadores tengan claro cuáles son estas normas y reglas. En resumen, la media en ambos casos tiende a una cultura de función.

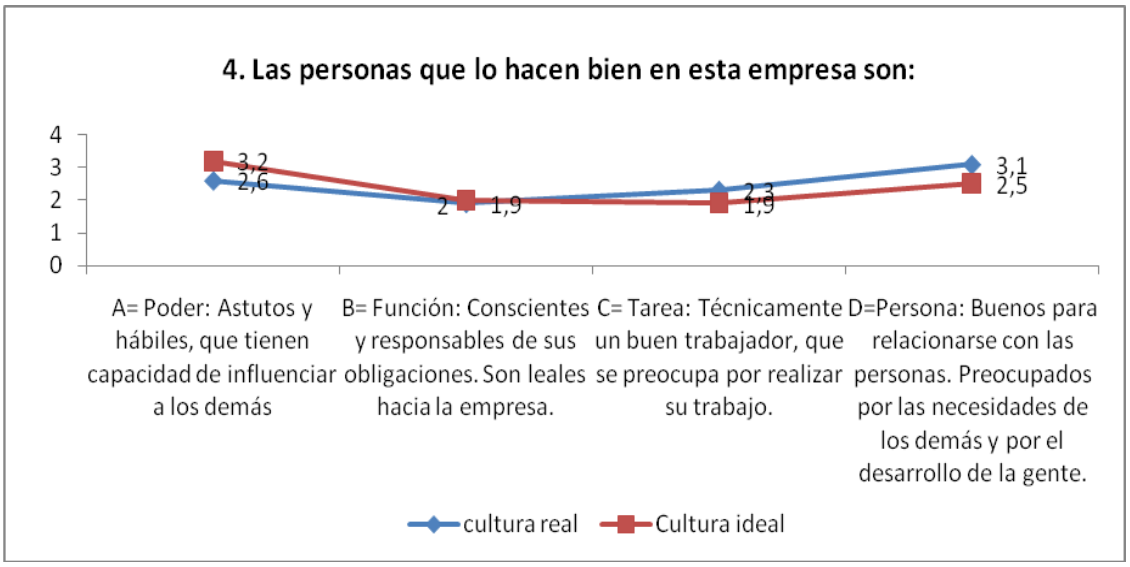
Figura 33: Gráfico de cultura 3



Fuente: Cuestionario de ideología corporativa

Al considerar características de las personas que lo hacen bien en la empresa, los trabajadores tendieron a compartir nuevamente sus opiniones en relación a la cultura real e ideal puesto que la opción promedio más baja, considerada como la opción preferencial, es la enfocada hacia la función con valores de 1,9 indicando que los buenos trabajadores en la empresa son aquellos conscientes y responsables de sus obligaciones, que muestran lealtad por la empresa. Para la situación ideal, a pesar de estar señalada como opción más baja el 1,9 enfocada en la tarea, refleja una tendencia mayoritaria a la función con un promedio de 2, por lo que se deduce que podría poseer características de ambas culturas, que además incluye la preocupación del subordinado por realizar su trabajo.

Figura 34: Gráfico de cultura 4

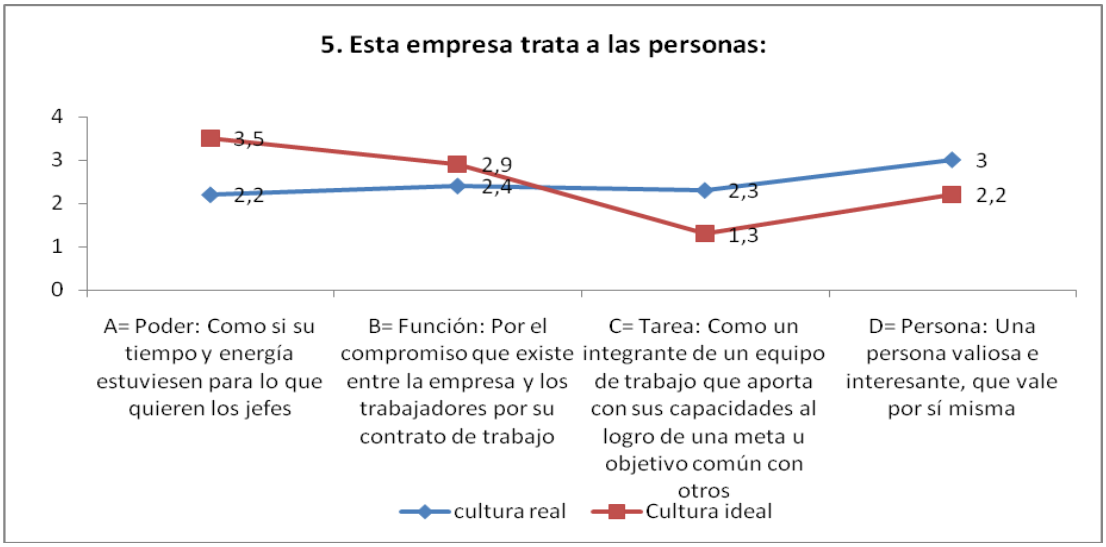


Fuente: Cuestionario de ideología corporativa

Este gráfico muestra diferencias notables entre el promedio de la cultura real y la ideal, puesto que en cuanto a cómo la empresa trata a las personas en el presente, se concluye una cultura mezclada ya que sus medias resultan ser extremadamente cercanas 2,2-2,3 y 2,4 lo que dice que en la actualidad los trabajadores no tienen claro cómo es el trato de la empresa hacia ellos, ya que es este caso se fusionan los valores y caracteríscas de las culturas de poder (Optan por lo que desean los jefes) tarea (Como integrantes de un equipo de trabajo) y función (o por el compromiso que el trabajador tenga con la empresa, dependiendo lo que diga su contrato.)

Pero cuando se les pregunta a los trabajadores por lo que les gustaría ser, ellos optan por una cultura enfocada en la tarea con un promedio de 1,3 inclinándose en el trabajo en equipo, donde cada uno pueda aportar con su experiencia y conocimiento logrando de esta manera la meta común.

Figura 35: gráfico de cultura 5

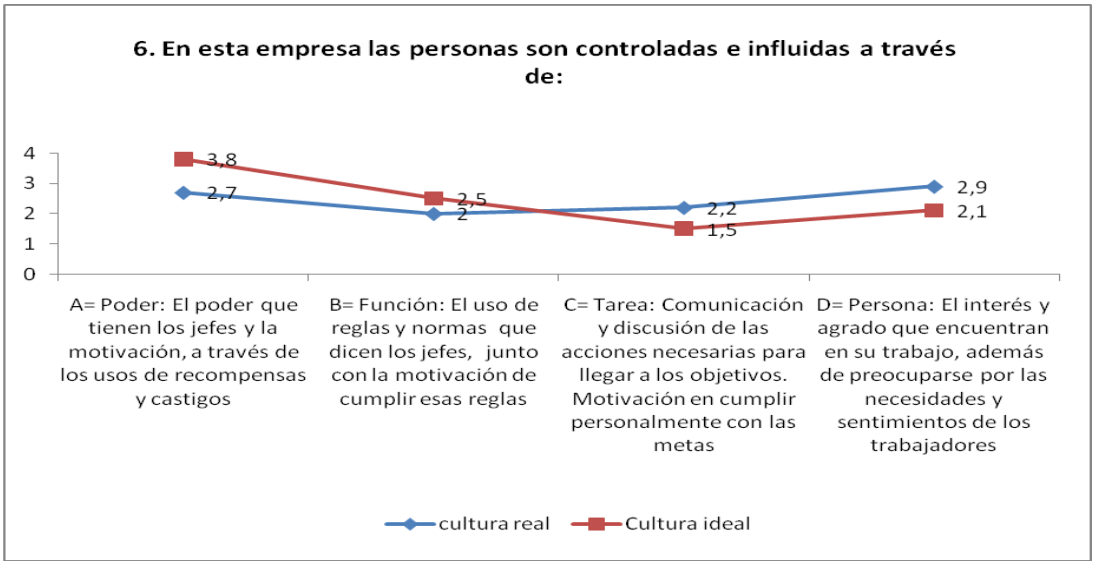


Fuente: Cuestionario de ideología corporativa

Este gráfico en cuanto a la cultura real, muestra una tendencia orientada hacia la función con una media de 2, lo que indica que las personas siguen las reglas y normas que les han establecido los superiores con la finalidad y motivación de cumplir esas reglas. A pesar de esto, existe un grupo que tiene su opción inclinada hacia la cultura de tarea con un 2,2 acercándose más a la cultura que les gustaría tener.

En tanto, en un contexto ideal la preferencia tiende a la cultura de tarea con un 1,5 donde las personas son controladas e influidas por medio de comunicación y discusión de las acciones necesarias para lograr los objetivos, complementado con las metas personales de cada trabajador, lo que permite un desarrollo apropiado del trabajo en equipo en la que se reconoce la experiencia y el conocimiento de los trabajadores como aporte al trabajo.

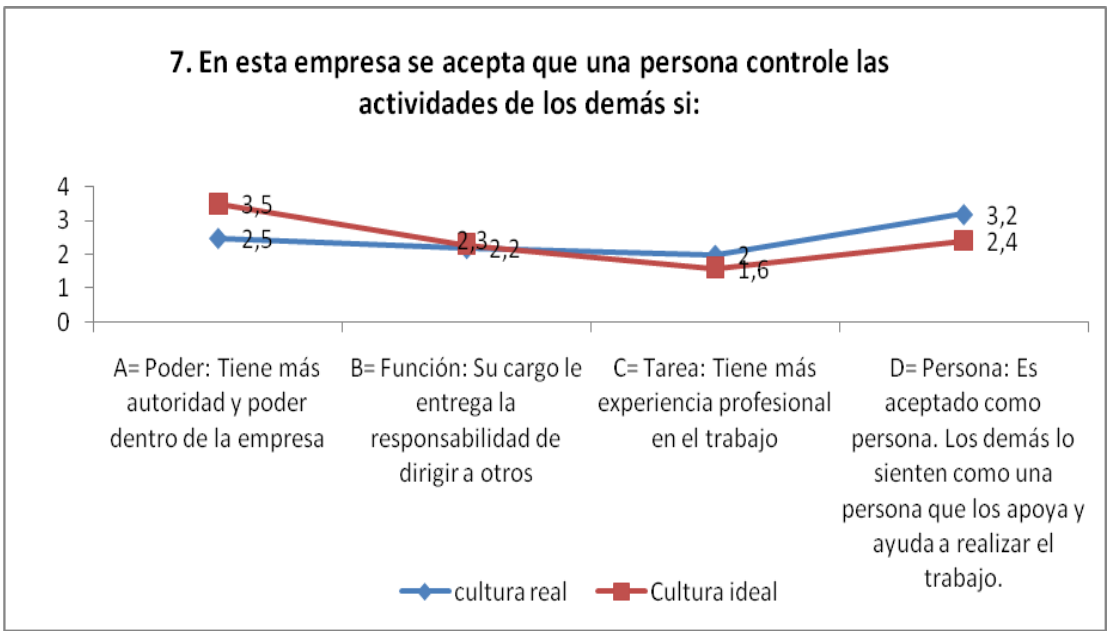
Figura 36: Gráfico de cultura 6



Fuente: Cuestionario de ideología corporativa

En esta pregunta se puede deducir que tanto la cultura real como la ideal tienen tendencia a la tarea, es decir los trabajadores se sienten conforme con la manera en que las personas pueden controlar las actividades de los demás si esta tiene más experiencia profesional en el trabajo, permitiendo un trabajo eficiente en equipos de trabajo.

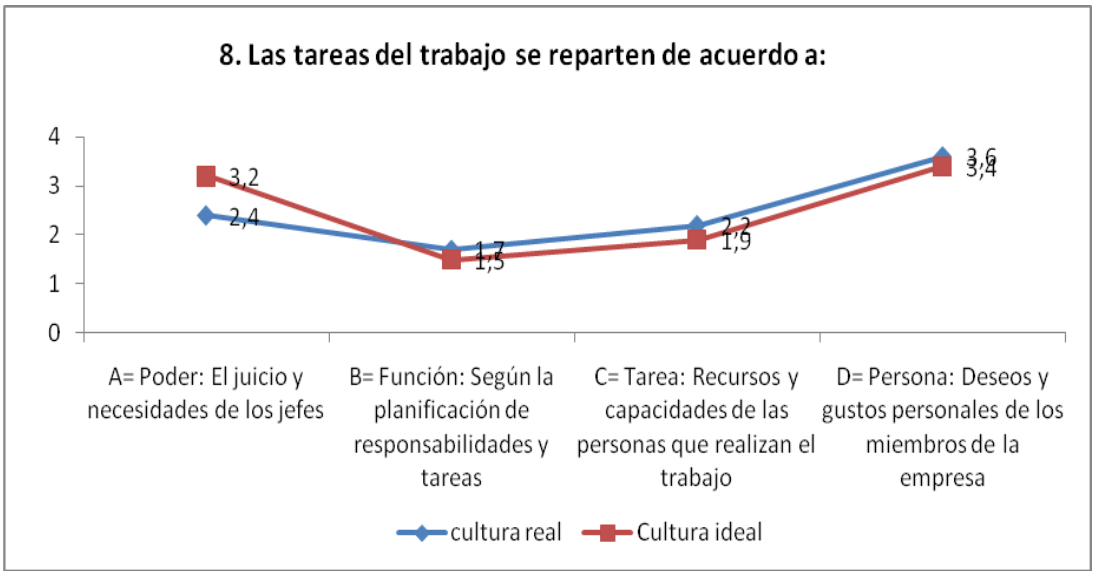
Figura 37: gráfico de cultura 7



Fuente: EDCO

En este gráfico también coinciden las culturas reales e ideales, esta vez, enfocándose a la cultura de función, al momento de preguntar cómo se reparten las tareas del trabajo, la principal respuesta indica que es según la planificación de las responsabilidades y las tareas, donde la descripción exacta y la función del trabajo es más importante que la persona que la ejecuta.

Figura 38: Gráfico de cultura 8

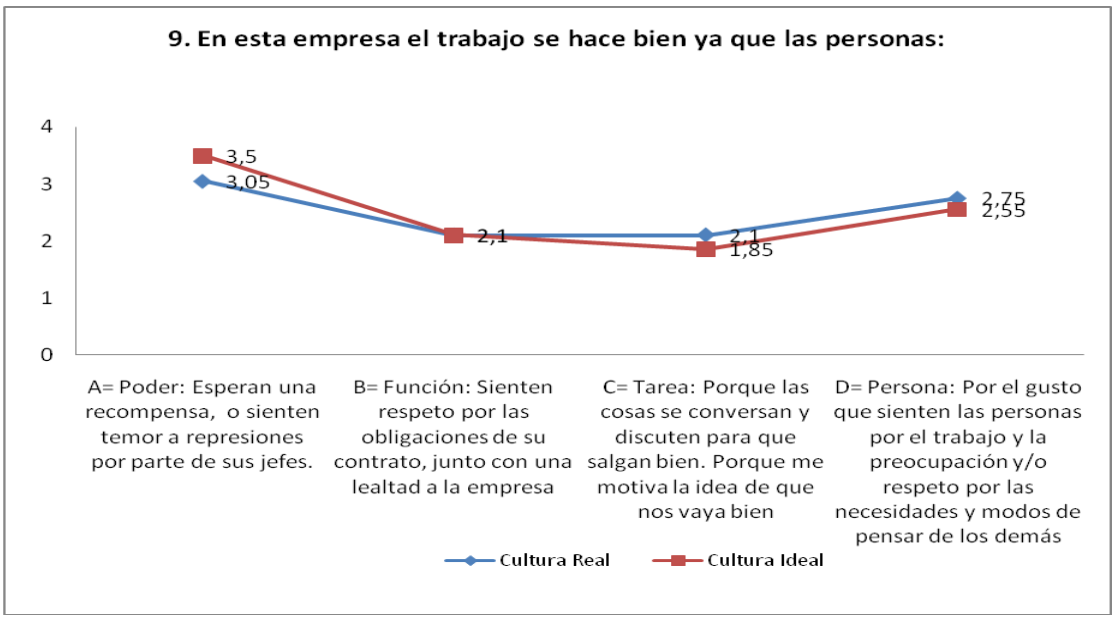


Fuente: Cuestionario de ideología corporativa

En este gráfico la cultura ideal preferente es la de tarea, con una media de 1,85; es decir que tiene una tendencia a la cultura de función. La cultura real está en igual preferencia al momento de decidir entre cultura de función o de tarea. Por lo que puede decirse que en esta empresa el trabajo se hace bien debido a que las personas sienten respeto por sus obligaciones y tienen lealtad hacia la empresa; pero en cuanto a cultura ideal, se hace bien porque las cosas se conversan y discuten para que salgan bien.

En todo caso, cualquiera de las dos alternativas está enfocada al cumplimiento de objetivos mediante el compromiso del empleado con el futuro de la empresa, lo cual es una variable que se debe considerar como una fortaleza al momento de tomar alguna decisión.

Figura 39: Gráfico de cultura 9

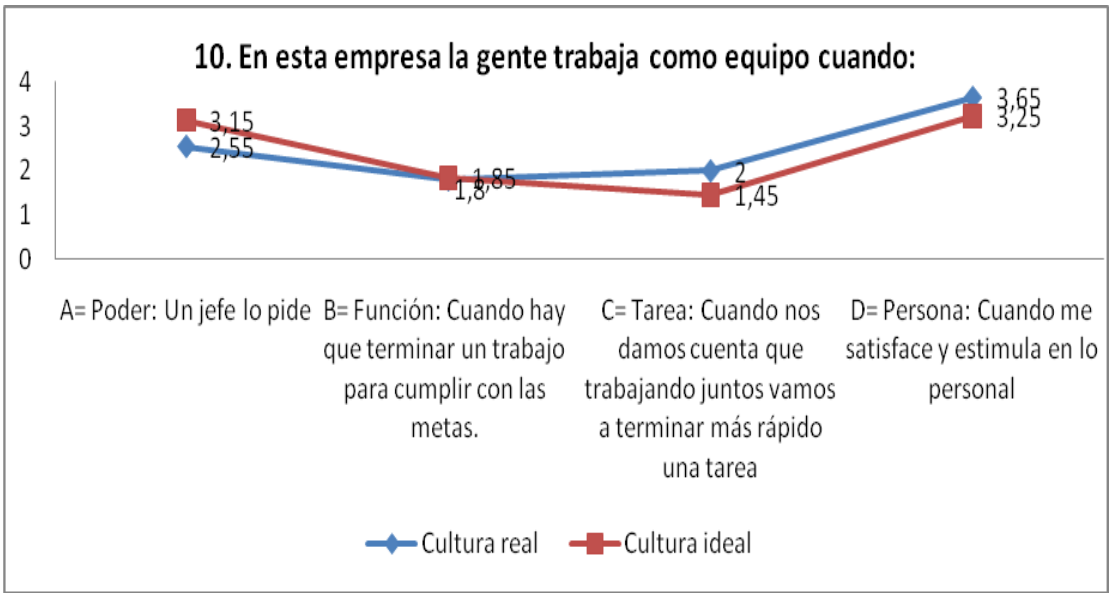


Fuente: Cuestionario de ideología corporativa

En cuanto al trabajo en equipo que se presenta en la empresa, la tendencia en cultura real es enfocada a la cultura de función, afirmando que se trabaja en equipo para cumplir con las metas; sin embargo, la cultura ideal indica que debería ser cuando se dan cuenta que trabajando juntos van a terminar una tarea más rápido.

Ambas tendencias se pueden complementar, pues si el objetivo es terminar una meta, y es la cultura real, mientras que la ideal indica que es lo mismo, pero a un nivel de conciencia; lo que se puede hacer es crear una inducción que motive a los empleados a trabajar en conjunto, para lograr una sinergia.

Figura 40: Gráfico de cultura 10

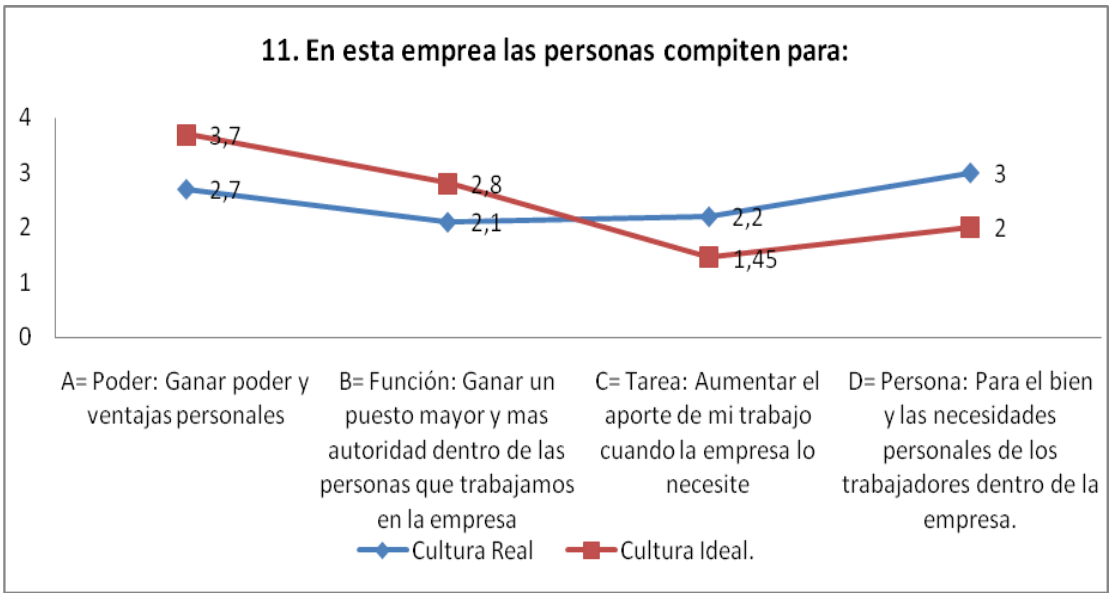


Fuente: Cuestionario de ideología corporativa

La cultura ideal en este caso nuevamente se enfoca a la cultura de tareas, afirmando que las personas deberían competir por aumentar el aporte de los empleados cuando la empresa lo necesite. Sin embargo, la cultura real indica que las personas actualmente compiten para ganar un puesto mayor y más autoridad, lo cual corresponde a la cultura de función; pero nuevamente, la segunda preferencia en la cultura real es la de tareas, por lo que podría decirse que es una mezcla de ambas.

Como la cultura ideal es la de tareas, y la segunda preferencia en cultura real es ésta, la empresa podría enfocarse en reforzar este tipo de cultura.

Figura 41: Gráfico de cultura 11.

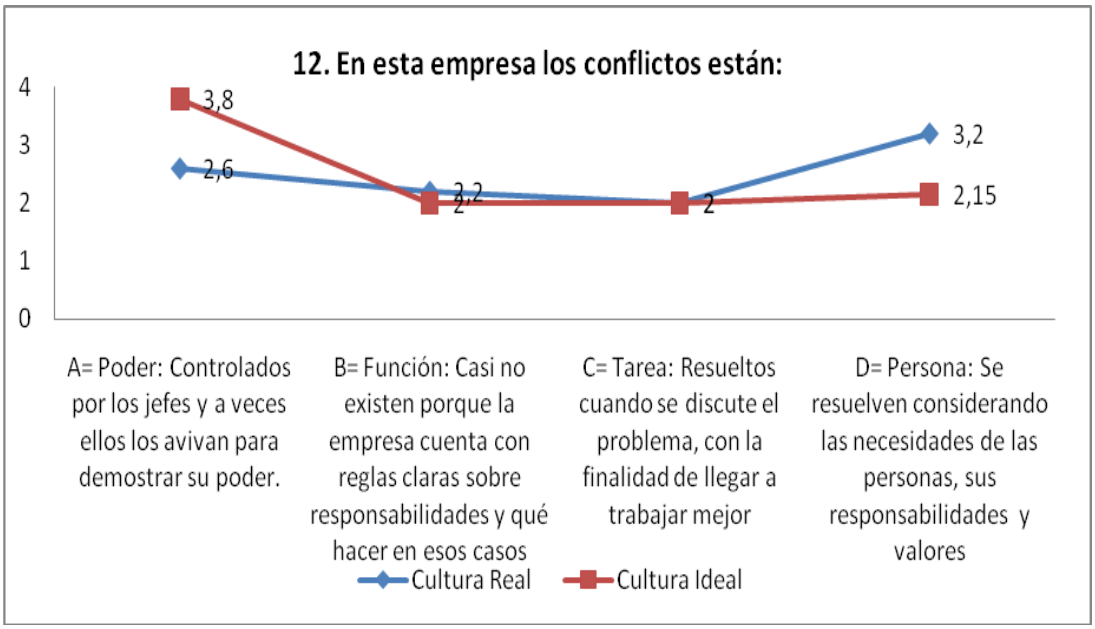


Fuente: Cuestionario de ideología corporativa

Los conflictos en esta empresa, según el gráfico anterior, en cuanto a cultura ideal la cultura de función y de tarea se encuentran al mismo nivel de preferencia; afirmando que los problemas casi no existen porque la empresa cuenta con reglas claras sobre responsabilidades y qué hacer en esos casos, y por otro lado, los que hay son resueltos cuando se discute el problema con la finalidad de llegar a trabajar mejor.

La cultura real según los encuestados, presenta resultados muy similares, con la diferencia que se encuentra un poco más asociado a la cultura de función.

Figura 42: Gráfico de cultura 12

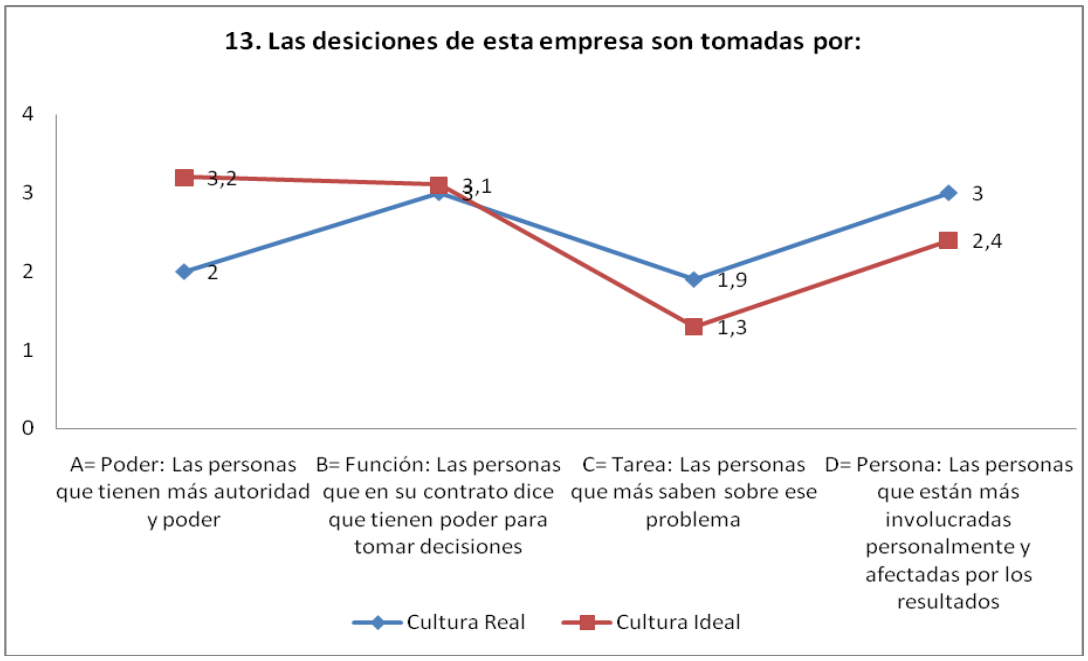


Fuente: Cuestionario de ideología corporativa

La cultura real está dividida entre la cultura de poder, la cual indica que las decisiones de la empresa son tomadas por las personas que tienen más poder; y la cultura de tareas, que indica que las decisiones son tomadas por quienes más saben de un problema. La cultura ideal indica que deberían ser tomadas por las personas que más saben sobre el problema.

La cultura menos deseada idealmente es la de poder, por lo que la empresa, que tiene la cultura real y ideal como reconocidas, debería enfocar sus intentos en tener una cultura de tareas, pues es la más deseada en el ámbito de la toma de decisiones.

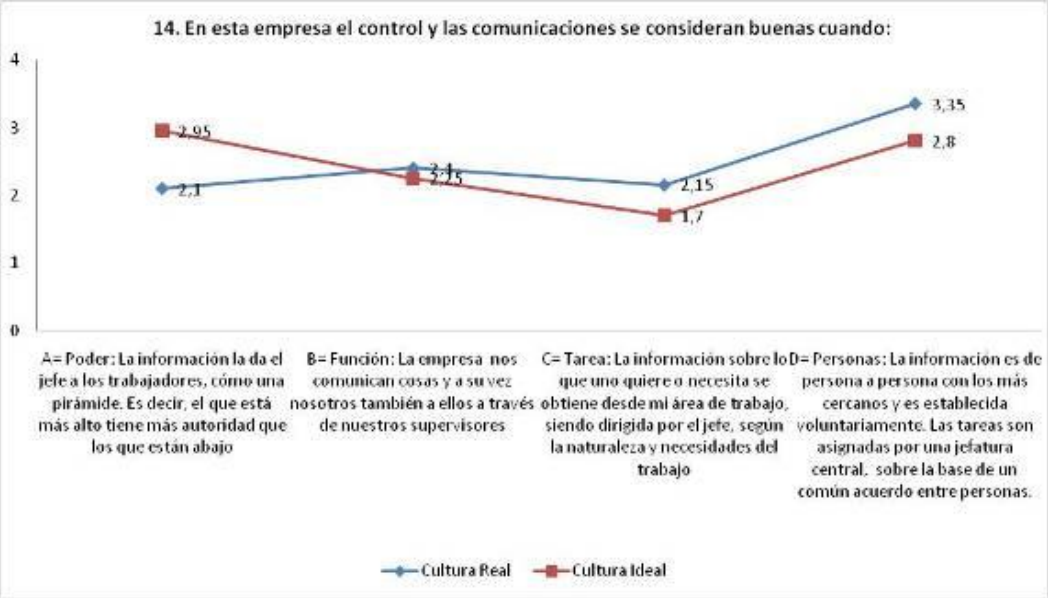
Figura 43: Gráfico de cultura 13.



Fuente: Cuestionario de ideología corporativa

La cultura real predominante en este gráfico son la de poder y la de tareas, implicando que la información es entregada por los jefes a los trabajadores como una pirámide (poder) y que es entregada a través del área de trabajo; la cultura ideal es la de tareas, y la que más se aleja a las preferencias de los encuestados es la de poder; por lo que nuevamente, la recomendación es enfocar los intentos comunicacionales a la cultura de tareas.

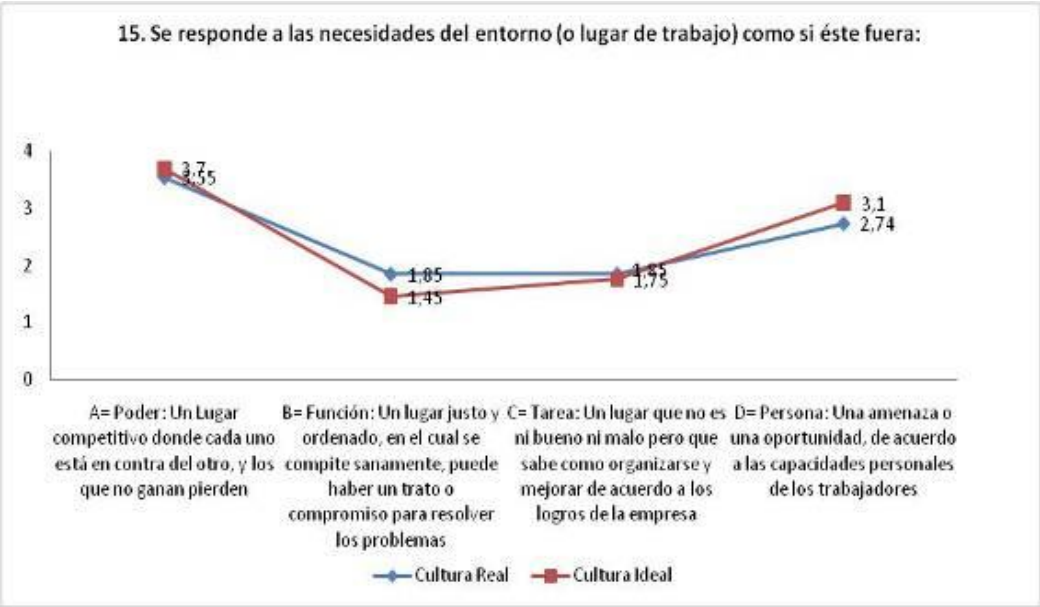
Figura 44: Gráfico de cultura 14



Fuente: Cuestionario de ideología corporativa

La cultura ideal preferente es de función, mientras que la real es equivalente en función y tarea; la pregunta apunta a cómo se responde a las necesitdades del entorno, y ambas culturas coinciden en que se considera como un lugar justo y ordenado, en el cual se compite sanamente, puede haber un trato o compromiso para resolver los problemas.

Figura 45: Gráfico de cultura 15



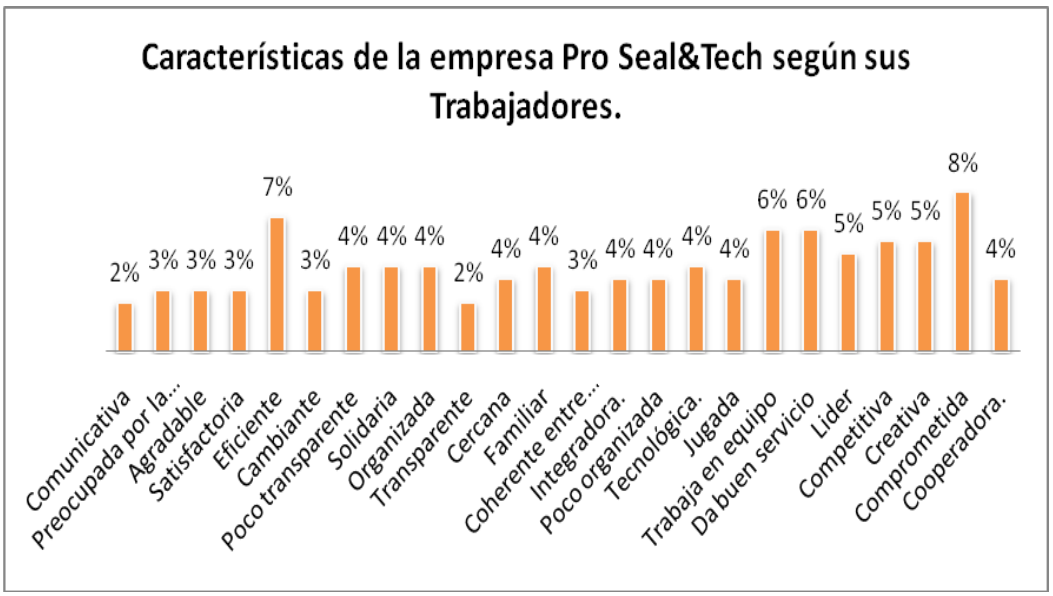
Fuente: Cuestinario de ideología corporativa.

1.3 INTERPRETACIÓN DEL CUADRO DE ADJETIVOS.

Al momento de identificar o asociar a la empresa con características, los trabajadores encuestados respondieron que principalmente Pro Seal&Tech es eficiente, comprometida, que trabaja en equipo y que entrega un buen servicio, por lo tanto, las opciones más votadas son positivas.

En cuanto a cuales fueron los que menos se relacionan a la realidad empresarial, se destacan: Comunicativa, trasparente y coherente entre lo que dice y hace, situación que demuestra una gran debilidad en el ámbito comunicacional, es decir, que los medios o flujos que están siendo utilizados para informar no han sido lo suficientemente efectivos.

Figura 46: Gráfico de características



Fuente: Investigación de Imagen interna de Pro Seal & Tech.

2. METODOLOGÍA CUALITATIVA.

2.1 ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.

Esta entrevista fue respondida por cuatro trabajadores de la empresa Pro Seal&Tech, correspondientes al área Administrativa y Ventas, Gerencia de operaciones y Gerente General.

Tabla 19: Datos claves de entrevista en profundidad

	Datos relevantes
Sujeto 1	• Buena planificación y organización que aportan a la sustentabilidad. • Comunicación buena pero puede mejorar. • Capacitación constante del personal. • Trabajadores enterados del crecimiento económico de la empresa. • Necesidades de más charlas al personal. • Hacer más reuniones para mejorar la planificación. • Guiar y motivar a los empleados por su buen desempeño. • Los problemas se conversan en una reunión formal o informal, siempre se busca solución. • La relación es de equipos de trabajo que cumplen metas y objetivos. • Ambiente de trabajo positivo. • Perciben la empresa como una oportunidad de crecimiento.
	• Empresa con crecimiento sostenido en el tiempo. • Tenemos un plan de capacitaciones. • Hacer a la empresa competitiva. • Preocupados por las capacitaciones, personal y las certificaciones, la

Sujeto 2	suma hace el negocio sustentable. • Debería existir comunicaciones formales vía correo o panel. • El diario mural no suele actualizarse. • La estructura formal la da el organigrama. • Si hay un conflicto se debe hablar con el jefe. • Empresa Paternalista. • Tratamos de ser transparentes en todo. • Cuando es necesario se hacen reuniones y se convocan a todos. • Tratamos que las comunicaciones sean eficaces, asertivas, cualquier problema debe ser resuelto
Sujeto 3	• La sustentabilidad la da el giro de la empresa. • Internamente la comunicación de la empresa tiene sus deficiencias. • Comúnmente se canaliza la información por correo electrónico. • Se deja de lado la comunicación verbal, lo que origina problemas con la urgencia de tareas. • Personal no cuenta con PC durante Jornada de trabajo. • Se ha invertido en recursos materiales y en personal para mejorar el desempeño profesional. • Se han mejorado las remuneraciones de los trabajadores y se han otorgado más beneficios. • En las reuniones se informa del crecimiento de la empresa, los avances logrados y la planificación a futuro. • Se debería complementar el uso del mail interno. • Un problema es el factor de tiempo y coordinación al momento de realizar una reunión con los trabajadores. • La relación con los trabajadores es buena. • Las remuneraciones son canceladas oportunamente, las imposiciones al día, se otorgan bonos de producción, aguinaldos, incentivos, etc. • En la empresa existe un ambiente de trabajo positivo. • Carga intensa de trabajo. • Los trabajadores perciben la empresa como exitosa, con prestigio, de

	calidad, seria, buena empleadora y preocupada por sus trabajadores, así como exigente con ellos.
Sujeto 4	• El Espíritu de servicio aporta a la sustentabilidad. • Dotación de funcionarios estable. • Adecuada capacitación. • Aumento de cobertura, internalización de la empresa. • Existe una comunicación informal. • La comunicación ha mejorado el último año. • Desarrollo interno deficiente, conscientes de ello. • El crecimiento no ha sido informado formalmente. • No olvidamos nuestra fuerza de trabajo. • Desafío de gerencia, comunicar proyectos generales, posicionamiento, nuevas líneas de negocio y oportunidades de crecimiento. • Rotación de personal estable, a excepción de un área de trabajo. • Potenciar el diario mural, incrementar reuniones, repartir un memo con novedades. • A la empresa le falta: Capacitación en formación de liderazgo, en mejoras de competencia “certificadas” del rubro, Plan de largo plazo, Plan de Marketing, Estudios. • Fuerte carga de trabajo, generó debilidad de manejo en la estructura de servicio y en las comunicaciones de la empresa. • Relación con trabajadores es buena, no excelente. • Clima positivo. • Los trabajadores ven la empresa como esforzada y solidaria. • Los trabajadores esperan mejoras humanitarias y de ambiente laboral.

6. PRINCIPALES HALLAZGOS.

A) Metodología cuantitativa:

a. Clima.

♦ Las relaciones interpersonales de la empresa Pro Seal&Tech en general se muestran positivas, existen vínculos de apoyo y aceptación entre trabajadores, además de una valorización de los aportes personales y opiniones.

♦ Existe un pequeño porcentaje de trabajadores que considera una incomodidad o un distanciamiento en el grupo por lo que es recomendable generar acciones integradoras.

♦ En relación a la dimensión estilo de dirección se descubrió un descontento de los trabajadores hacia la forma en que se aplica el poder dentro de la empresa, ya que se muestra desconfianza en el grupo de trabajo por parte de los altos mandos, situación que debería evaluarse puesto que el estilo de dirección de una empresa determina gran parte del funcionamiento de ésta.

♦ El sentido de pertenencia que demostraron los resultados obtenidos fue positivo en casi todos los sentidos, pero hubo un punto en el cual los trabajadores manifestaron descontento, referido al tema de sus aspiraciones, puesto que tanto trabajadores que llevan poco tiempo en la empresa como algunos que llevan más de dos años tienen un dejo de frustración en lo que ellos desean. La idea es que su fidelidad hacia la empresa permanezca en el tiempo y para lograrlo se debe tener motivados y comprometidos a los trabajadores.

♦ En cuanto a la Retribución de los trabajadores hacia la empresa Pro Seal&Tech existen una valoración y percepción altas, ya que la mayoría reconoce estar contento trabajando en la empresa y se preocupan por el futuro de la empresa, es un área que se debe potenciar, reconociendo cuando un trabajador hace bien su tarea o por medio de algún incentivo.

♦ Con respecto a la disponibilidad de recursos que entrega la empresa se reconoce una positiva conformidad al momento de llevar a cabo las tareas, en cuanto a la accesibilidad de información en algunas ocasiones existe dificultad para obtenerla, además se podría mejorar aspectos del trabajo como el espacio físico o la iluminación.

♦ Las preguntas con respecto a la estabilidad indican que la empresa contrata personal temporal constantemente. Por otro lado, al preguntar sobre los despidos, indica que la permanencia en el cargo depende de preferencias personales y que al momento de despedir no se toma en cuenta el desempeño, sin embargo, al preguntar si la permanencia en el cargo depende del desempeño, la mayoría indica que sí; esto quiere decir que los empleados no tienen muy claros los parámetros bajo los cuales se despide a las personas, pero sí que el desempeño es un factor importantísimo en cuanto a permanecer en sus trabajos.

♦ Al analizar los resultados de claridad y coherencia, se aprecia que la mayoría entiende las metas de la empresa, pero muy pocos saben cómo se cumplen éstas; y por otro lado, los resultados son completamente incongruentes al preguntar si los directivos dan o no a conocer los logros de la empresa; lo que quiere decir que el desconocimiento en los empleados se debe a las gestiones corporativas, esto debería mejorar, puesto que afecta directamente el sentido de pertenencia y motivación en los trabajadores.

♦ El gráfico de clima general indica que el estado de clima es alto, según la calificación entregada por el instrumento de investigación, lo cual es positivo, siendo la disponibilidad de recursos el ítem más alto, seguido por las relaciones interpersonales; y el más bajo es el estilo de dirección, lo cual podría mejorarse para potenciar un clima que fomente la motivación y sentido de pertenencia de los empleados.

b) Cultura

♦ Dentro de Pro Seal&Tech un buen jefe es una persona que se orienta al poder, que logra destacar entre sus características la firmeza, decisión, pero que además es justo. A su vez, es protector, generoso y considerado con los subordinados que le muestran dedicación. En ese sentido, los trabajadores preferirían otro tipo de jefe que sea preocupado y

sensible a las necesidades y modos de pensar de éstos y que además utilizará su posición para estimular y darles oportunidad de desarrollo.

- Para quienes trabajan en Pro Seal&Tech, en cuanto a su cultura actual, un buen trabajador es un hombre que cumple con alcanzar los objetivos que son fijados por los superiores, esto quiere decir que trabajan bajo un cultura de poder, ya que es el jefe quien articula a sus subordinados para que se logren las metas. Sin embargo, los subordinados desearían que el enfoqué fuera diferente, es decir, orientado a la persona, que el individuo esté interesado en el desarrollo de sus propias potencialidades, además ellos están dispuestos a aprender, recibir y dar ayuda.

- En cuanto a quien se considera un buen empleado, tanto en la actualidad como lo que preferirían ser como empresa, se obtuvieron los mismos resultados, puesto que los trabajadores tienden a la cultura de la función en ambas opciones, reflejado en la prioridad que le dan al cumplimiento de las normas y los requisitos reglamentarios.

- En relación a cuáles son las personas que lo hacen bien en esta empresa, se destacó la cultura enfocada a la función en la situación real, esto quiere decir que los trabajadores están siendo conscientes y responsables de sus obligaciones formales, complementando esto a un fuerte sentido de lealtad hacia la empresa. En cuanto a su opción ideal existe una mezcla entre la cultura de función y la de tareas, lo que significa que les gustaría añadir otros valores y características a su actuar como por ejemplo, realizar tareas que tengan relación directa con su profesión.

- Referente al trato que la empresa tiene hacia sus empleados en el presente, no existe una cultura definida, sino más bien una mezcla entre la de poder, la de tarea y la de función, pero si se mira el resultado de lo que a ellos les gustaría como cultura idea, la mayoría se inclina por la cultura de tarea, buscan integrarse a un equipo de trabajo, en donde pueda desempeñar sus capacidades al logro del objetivo común.

- La personas dentro de Pro Seal&Tech son controladas e influidas por el uso de de reglas y normas que han sido establecidas por los jefes y la motivación de estas es cumplir dichos criterios. En relación a cómo les gustaría que fuera la preferencia está dada por la

cultura de tarea, donde se considere a la comunicación y la discusión en las acciones, apoyado por la motivación del compromiso personal por lograr los objetivos de la empresa.

- El control de las actividades va a depender de la experiencia profesional de la persona, lo que indica que tanto la cultura actual como la ideal se dirigen a la tarea.

- La asignación de tareas en la empresa Pro Seal&Tech está dada por la planificación de las responsabilidades y las tareas, tanto en el presente como lo que les gustaría a futuro.

- Se considera que un trabajador lo hace bien cuando está enfocado al cumplimiento de objetivos y está comprometido con el futuro de la empresa.

- El trabajo en equipo se da cuando se deben cumplir metas; sin embargo, los empleados creen que debería ser cuando ellos mismos se dan cuenta o por el bien común al cumplimiento de metas; es decir, si bien la cultura real e ideal están enfocadas al mismo objetivo, los trabajadores prefieren tener el factor motivacional propio, a sólo hacer las cosas porque sí.

- La competencia que se da en la empresa gira en torno al reconocimiento que da la empresa o los mismos compañeros de trabajo a los empleados, por un lado, los empleados dicen que la competencia es fomentada para lograr más status en cuanto a la jerarquía; sin embargo, la cultura ideal indica que debería estar más enfocada a la autorrealización, pues buscan aumentar el aporte que le dan a la empresa.

- Los conflictos se ven resueltos con la finalidad de cumplir objetivos; y por otro lado, casi no existen debido a la claridad con respecto a las responsabilidades y delegación de tareas. Nuevamente se aprecia que los empleados prefieren estar conscientes de lo que implica el trabajo en equipo.

- Las decisiones son y deberían ser tomadas por quienes más saben sobre un determinado tema; pero también se reconoce que a veces son tomadas por las personas que tienen más autoridad, lo cual idealmente no debería ser.

♦ Las comunicaciones en la empresa se dan de manera jerárquica, desde arriba hacia abajo, y también se encuentra a nivel de departamentos, es decir, se puede obtener a través de los jefes directos. Los empleados están interesados en la información, pero creen que no debería ser tan jerarquizada; si no que más descentralizada y no sólo vertical hacia abajo, si no que buscan comunicación más fluida.

♦ En cuanto a las necesidades del entorno, este es considerado como un lugar ordenado y justo en el cual se compite sanamente, puede haber un trato o compromiso para resolver problemas; y por otro lado, es un lugar que no es ni bueno ni malo, pero sabe cómo organizarse y mejorar de acuerdo a las metas. Idealmente, los empleados quieren que la empresa fomente una competencia sana y un compromiso.

- Las culturas reales e ideales son similares en la mayoría de las preguntas, pues si no encajan como primera alternativa, la diferencia con la segunda preferencia es tan mínima, que el resultado no se ve afectado notoriamente como para distinguir una cultura completamente distinta.
- Las mayores diferencias que se pueden observar se encuentran cuando la cultura real es de poder y la ideal es de tareas; sin embargo, la segunda mayoría de los encuestados en cuanto a la cultura real coincide con la ideal en la mayoría de los casos, por lo que se puede asumir que la realidad de la empresa no se aleja completamente de la cultura ideal.

c) <u>Cuadro de asociación de características.</u>

♦ Principalmente Pro Seal&Tech es percibida por su público interno como eficiente, comprometida, que trabaja en equipo y que entrega un buen servicio,

♦ Existe una gran debilidad en el ámbito comunicacional.

B) Metodología cualitativa:

a) Entrevista en profundidad.

♦ La sustentabilidad de la empresa depende del giro de la empresa, en conjunto con la planificación y organización de las metas, es decir es un tema netamente relacionado a la productividad.

♦ Internamente la comunicación de la Empresa tiene sus deficiencias, comúnmente se canaliza toda información por medio de correo electrónico, dejando de lado en ocasiones la comunicación verbal, esto origina problemas relacionado con la urgencia de tareas debido a la cantidad de correos y al no contar todo el personal con acceso a PC durante la jornada de trabajo. Se reconoce que ésta puede mejorar.

♦ Los entrevistados dicen que tanto el desarrollo económico como en el interno han ido desarrollándose a la par, viéndose reflejado en la mejora del servicio y en las capacitaciones, además se han mejorado las remuneraciones de los trabajadores y también se han otorgado más beneficios.

♦ En cuanto a si a los trabajadores se les informa de éste crecimiento, de las metas, objetivos y cómo se lograrán, la Empresa lo hace por medio de reuniones en las cuales se informan los avances logrados y la planificación a futuro.

♦ No existe mucha rotación de personal, pero existe un puesto en específico que si lo ha tenido, el resto de la gente es nueva porque la empresa ha necesitado contratar más profesionales para el cumplimiento de las metas.

♦ En relación a cómo formalizar la comunicación, harían más reuniones para tener una mejor planificación de trabajo y sobre todo agregarían más charlas al personal con el principal objetivo de guiarlos y motivarlos más seguido por su buen desempeño que ayudan al cumplimiento de las metas. También complementarían el uso del correo interno dependiendo de la importancia de éste con un llamado telefónico o una conversación del tema.

- De las áreas que potenciarían está la comunicación entre los distintos niveles de la empresa.

- Los conflictos se resuelven tanto en reuniones formales como informales, el principal problema tomando como ejemplo el solicitar por parte de los trabajadores una reunión es el factor tiempo y coordinación.

- La política de alcohol y drogas se implementa debido a las exigencias de los clientes. A partir de este año se implementa como examen obligatorio de salud ocupacional para los trabajadores. Además se hace para lograr un mejor desempeño en las tareas de los trabajadores, con el fin de lograr las metas.

- Se consideran buenas las relaciones con los trabajadores, pero se destaca que es desde el punto de vista legal esto en relación a las remuneraciones canceladas oportunamente, Imposiciones al día, se otorgan bonos de producción, aguinaldos, incentivos, etc. Por otro lado, existe un gran trabajo de equipo enfocado al cumplimiento de metas y objetivos.

- En la Empresa existe un ambiente de trabajo positivo, independiente que exista una carga intensa de trabajo.

- Los trabajadores perciben la Empresa como exitosa, con prestigio, de calidad, seria, buena empleadora y preocupada por sus trabajadores así como exigente con ellos, además como una oportunidad de crecimiento personal y laboral.

7. CONCLUSIONES FINALES

En cuanto a la percepción que tienen los trabajadores de Pro Seal&Tech frente a las relaciones interpersonales se encontraron resultados positivos, por lo que se concluye un alto grado de solidaridad y establecimientos de vínculos de apoyo entre ellos, lo que ayuda a establecer una buena organización al momento de una rivalidad personal o entre grupos, igualmente, los subordinados valoran las opiniones y aportes personales de los demás, de esta manera se logra una interacción social positiva que lleva a trabajar mejor en equipo, de manera tranquila y eficaz.

Algo que es importante de destacar, es el hecho de que los empleados optan por las alternativas en donde se ven implicados con la empresa; es decir, ellos prefieren como cultura ideal las preguntas en donde se les presenta una relación de compromiso con la organización, y también aquellas situaciones en donde ellos sienten que pueden ser un aporte a la empresa, en general, el grado de compromiso de los trabajadores con la empresa es alto.

Cuando se refieren al sentido de pertenencia los trabajadores reconocen sentir orgullo por la empresa y su prestigio, este es un elemento importante, considerado valioso dentro del grupo de trabajo. En suma, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. A pesar que la mayoría considera este aspecto positivo, hubo un punto que cabe la pena destacar que no está completamente aprobado, referido al desarrollo de las aspiraciones personales en los trabajadores que llevan poco tiempo en la empresa, incluidos otros que llevan más de dos años, quienes denotaron un dejo de frustración en dicha dimensión. Por lo tanto, se quiere lograr que la fidelidad hacia la empresa permanezca en el tiempo y para alcanzar este objetivo se recomienda realizar actividades de integración, complementado con programas de mejoramiento en el ámbito personal y profesional.

Se Considera entonces, la opción de potenciar la buena relación que existe entre compañeros de trabajo, pues los empleados prefieren el trabajo en equipo, y no sólo con el objetivo de cumplir las metas, o porque sí; sino que por generar una sinergia, y por sentirse más aporte para la empresa, también aumentando su grado de implicación con el grupo de trabajo.

Lo que ellos quieren es un reconocimiento, tanto a nivel de grupo como personal, lo cual ayude a su autorrealización como personas.

Dentro de la evaluación del clima interno en Pro Seal&Tech, se encontró que la dimensión más débil fue el estilo de dirección, puesto que el jefe en ciertas ocasiones ha demostrado una desconfianza en el grupo de trabajo, lo que puede producir angustia y descontento en los trabajadores, situación que finalmente podría influir en la satisfacción personal principalmente en el desempeño laboral.

Por otro lado, en cuanto a la cultura, cuando se trata de dirección, jerarquías y decisiones, predomina la cultura de poder como cultura real. También se puede apreciar que los parámetros de competitividad para la empresa están basados en la cultura de poder, lo que implica una jerarquía en pirámide, donde la burocracia es de alta importancia, al igual que la cadena de mando, según esto, se puede deducir que el grado de autonomía de los empleados es limitado, es por esto que se recomienda incorporar a nivel de empresa, más oportunidades donde los trabajadores puedan aportar en el desempeño de sus tareas, para que sus opiniones y conocimientos sean valorados por la organización.

La retribución o valoración y reconocimiento de las destrezas de los trabajadores resultaron tener una alta valoración y una positiva percepción, puesto que se muestran satisfechos con las gratificaciones entregadas por la empresa, principalmente en relación al sueldo, horas extras o lugar de trabajo. Así, resulta clave seguir expresando este reconocimiento al equipo de trabajo; identificar qué es lo que los motiva; compensar los esfuerzos o logros obtenidos más que el tiempo empleado en ellos; prestar atención a los modales; y aprender a criticar. De esta manera la estabilidad laboral se mantiene de una forma ideal. Los empleados buscan integrarse a un equipo de trabajo en donde puedan desempeñar sus capacidades con el fin de contribuir al cumplimiento de metas, y que esto sea reconocido.

Se recomienda realizar una serie de acciones, parcialmente para todos los empleados, en donde se entreguen más incentivos a los empleados, no necesariamente monetarios, sino que motivacionales, como mayor reconocimiento, entregar más confianza a los empleados, y considerar sus opiniones en cuanto al trabajo que desempeñan; lo ideal es lograr una implicación emocional por parte de los empleados hacia la empresa. Entre los beneficios de lograr este vínculo emocional para la empresa está la fidelización de los empleados, el aumento

del sentido de pertenencia, lo cual conlleva a un mejor desempeño y eficiencia para lograr los objetivos planteados. Esto es lo denominado “salario emocional”, el cual se considera la herramienta más eficiente para alinear al capital humano con la estrategia corporativa y proyecto empresarial. El beneficio que tiene este tipo de retribución es el bajo costo y los importantes resultados al momento de retener talentos, retribuyéndolos también a ellos.

En cuanto a los recursos que poseen los trabajadores al momento de desempeñar sus labores en Pro Seal&Tech los trabajadores reconocen que existe una gran disponibilidad, por lo que se traduce a buen desempeño laboral. Los dos recursos principales que afectan la creatividad en una empresa son el tiempo y el dinero. Cuando se trata de asignarlos a un proyecto los directivos deben decidir la financiación, las personas y otros recursos que un equipo necesitará para llevar a cabo una tarea, y deben tener claro hasta donde pueden gastar al momento de asignar dichos recursos. Cuando la administración restringe los recursos esto ocasiona un detrimento de la creatividad y de la motivación de los empleados, por lo que se debe saber cómo informar a los empleados de las razones por la cuales algún material se ha retrasado o no se puede financiar, de esta manera los trabajadores se sentirán informados y considerados. Se determinó en las encuestas una dificultad al momento de acceder a la información, por lo mismo, se recomienda realizar la acción que se menciona anteriormente.

En relación a la dimensión estabilidad dentro de la empresa Pro Seal&Tech se puede concluir que los trabajadores no tienen claros los parámetros por los cuales se despide a una persona, pero a pesar de esto destacan que el desempeño laboral es una variable importante al momento de considerar dicha alternativa, a su vez, existe un porcentaje que cree que las preferencias personales están vinculadas directamente con esa toma de decisiones, es por esto, que existe un desconocimiento con respecto a la retención y despidos de personal, bajo qué criterios, en general cuando este tema no está definido de manera correcta puede provocar inadaptación o alta rotación de personal, no siendo el caso de la empresa analizada, pero si se recomienda prevenir estos efectos negativos dejando estipuladas las reglas y normas, por ejemplo, en el contrato de cada trabajador.

Por último está la dimensión claridad y coherencias, relacionado a la efectividad y veracidad de la comunicación dentro de la empresa, en este punto los trabajadores respondieron que conocen las metas de la empresa, pero muy pocos saben cómo se cumplen, en definitiva reconocen una deficiente gestión corporativa, puesto que la información o flujos

comunicaciones que poseen la empresa no están siendo del todo eficientes. Las comunicaciones están jerarquizadas, y los empleados buscan una comunicación más fluida, en donde sea más fácil el acceso a ella, se sienten desinformados en cuanto al cumplimiento de metas de la empresa, lo cual puede generar poco sentido de pertenencia, desmotivación y desvinculación emocional del empleado hacia la empresa.

La comunicación debe ser clara y la información oportuna. Los problemas que se relacionan a la ocultación de la información (memorándum confidenciales, reuniones a puertas cerradas, rumores, etc.) aumentaran el clima de temor o inseguridad. Existen ciertas indicaciones para aprender a comunicar bien: Escuchar siempre antes de mandar; concentrar la atención evitando distractores; ser asertivo para explicitar lo que se espera de los empleados; promover la información periódica (memoranda, boletines, intranet, etc.) además se recomienda saber enfrentar-negociar los conflictos, de esta manera los trabajadores se sentirán valorados y motivados en su trabajo. La falta de formalidad de los procesos estratégicos y comunicacionales puede incidir negativamente en las gestiones que ocurren dentro de la empresa, lo cual también es uno de los factores culturales, produce una pérdida de claridad al momento de identificar metas y procesos; perjudica la adecuada interacción entre departamentos y niveles de la jerarquía; lo cual produce conflictos de diferentes tipos.

Finalmente, se puede afirmar que el clima organizacional de la empresa Pro Seal&Tech es positivo, a pesar de esto, se detectaron algunos puntos débiles cómo lo son el estilo de dirección, la estabilidad y la entrega de información, todos estos factibles de ser mejorados con acciones concretas orientadas satisfacer las necesidades de los trabajadores.

En general, La cultura real de la empresa, si bien se encuentra segmentada, se puede afirmar que es fuerte, pues hay una tendencia marcada hacia la de función y de tarea, notoriamente; en donde predomina la racionalidad y planificación las normas y métodos y los procedimientos estructuradas, junto con la burocratización, lo cual se complementa con el cumplimiento de objetivos frente a metas, está centrada en la eficacia.

Con los resultados obtenidos se puede deducir que la empresa Pro Seal&Tech, tiende a ser Paternalista, categoría organizacional, donde las decisiones son adoptadas en los escalones superiores de la organización, y el poder está centralizado, pero existe una mayor delegación de las funciones, en otras palabras, a pesar de que los jefes son quienes tienen el

poder, a los subordinados se les conceden ciertas facilidades, enmarcadas dentro de los límites de relativa flexibilidad. El clima entonces se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los trabajadores, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas y normas que han sido establecidas por los superiores.

Si bien no se identificaron problemas específicos a nivel de organización, se puede mejorar el potencial de la empresa con el fin de mejorar su sustentabilidad, en cuanto a los niveles de motivación, sentido de pertenencia, desburocratización, y formalización de sus procesos; con el fin de involucrar más al empleado en las gestiones, entregarle confianza y hacerlo sentir parte de la empresa como una persona valiosa, que sea reconocido como un aporte al cual es necesario retener. Esto contribuye con la implicación emocional del trabajador en la organización, en donde al sentirse valorado por la empresa, trabaja con mayor dedicación y toma como metas personales las de la empresa, lo cual también es positivo para ambos.

Por otro lado, también es necesario considerar que la diferenciación de las empresas hoy en día no se encuentra sólo a nivel de entrega de productos y servicios, si no que van desde el aprovisionamiento responsable hasta la experiencia que se le entrega al cliente, por lo que al tomar en consideración las necesidades e inquietudes de los trabajadores, y hacer algo con respecto a ellas, se está asignando un valor agregado a la marca.

Esto debe ser un proceso de constante reingeniería, a nivel de proyecto empresarial, donde se vayan actualizando las problemáticas actuales en cuanto a todos los públicos existentes, y no conformarse con el enfoque meramente productivo, si no que se debe pensar en la sustentabilidad de la empresa en el tiempo, tomando en consideración las necesidades de sus trabajadores y haciéndolos sentir felices en su lugar de trabajo. Esto también contribuye a nivel de imagen, no sólo interna, sino que los empleados también transmitirán la percepción que tienen y la llevarán a nivel externo.

Se recomienda la medición periódica del clima, ya que es indispensable para la empresa, mantener un clima laboral adecuado, porque de esta manera, seguirá la eficiencia en la productividad y el crecimiento a largo plazo que se desea, puesto que los trabajadores estarán capacitados y motivados para tomar mejores decisiones, rendir mejor en el trabajo y

poseer menos absentismo. Finalmente, se invita a la empresa a realizar actividades de interacción entre trabajadores y directivos, para compartir opiniones e intereses que permitan un mejor desarrollo y desempeño laboral.

Capítulo VII

PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS BASADO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA PRO SEAL&TECH.

1. PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS BASADO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA PRO SEAL&TECH.

1.1 SITUACIÓN ACTUAL.

Tras cinco años en el mercado la empresa Pro Seal&Tech ha visto un crecimiento importante a nivel comercial, lo que trajo consigo una lenta reacción frente al desarrollo interno, situación que generó un desconocimiento por parte de los directivos en cuanto a las percepciones e intereses de sus trabajadores durante los últimos tres años.

Esto permitió que los directivos de la empresa se interesaran por realizar un estudio de imagen interna, el cual les entregará la situación actual de la empresa en relación a percepción que los trabajadores tienen frente a éste tema.

Por tanto, se desarrollo una auditoria de imagen interna, donde se optó por estudiar la percepción de los trabajadores frente al clima organizacional y el perfil cultural que posee la empresa, esto permitió concluir lo siguiente:

Los trabajadores de la empresa Pro Seal&Tech se encuentran en un momento propicio para desempeñar sus labores, puesto que en cuanto a su ambiente laboral las percepciones fueron positivas, además tienen un alto grado de compromiso hacia la organización, dimensiones cómo la retribución, las relaciones interpersonales y la distribución de recursos materiales, hacen generar una estabilidad laboral positiva y estable. Sin embargo, existen puntos débiles que se deben potenciar mediante gestiones comunicacionales, como por ejemplo el estilo de dirección, que impide a los trabajadores tener una mayor autonomía en sus labores, puesto que poseen un estructura de pirámide donde los jefes son los que mandan. Por otro lado, existen debilidades en los flujos de comunicación y en potenciar la implicación del personal hacia la empresa. Por lo tanto, resulta estratégico y necesario mejorar y potenciar

dichas situaciones, de manera que la empresa pueda seguir con su crecimiento y su consolidación en el mercado.

1.2 JUSTIFICACIÓN.

Tras evaluar los resultados de la investigación, por medio del análisis de los instrumentos implementados, se encontraron una serie de ejes que pueden ser potenciados para mejorar la imagen interna; así como también se pueden mejorar las debilidades que fueron encontradas en la investigación. Es por esto que se decidió crear un plan de Relaciones Públicas que contribuya con el establecimiento de la imagen interna positiva para contribuir con la sustentabilidad de la empresa.

En primer lugar, se debe potenciar la buena relación que existe en el grupo de trabajo aumentando su grado de implicación en las labores, además se quiere generar un mayor reconocimiento por parte de la empresa hacia ellos, ya que de esta manera se sentirán considerados e integrados, lo que aumentaría su sentido de pertenencia hacia Pro Seal&Tech.
Por otro lado, es necesario aumentar la motivación de los mismos con la finalidad de implicarlos emocionalmente con la empresa, de manera que ésta establezca un compromiso con los trabajadores, la idea es constituir un vínculo a largo plazo utilizando a la comunicación como herramienta principal entre los altos mandos y los subordinados, de manera que todos tengan claros los objetivos, metas y acciones que realizará ésta en el futuro, lo que permitirá aumentar los aportes personales de los trabajadores al cumplimiento de estos, incidiendo en su satisfacción personal, lo que se traducirá en fidelidad hacia la empresa.

Además se busca mejorar los canales de comunicación, puesto que la falta de formalidad de estos podría incidir negativamente en las gestiones estratégicas de la empresa, principalmente cuando existe poca claridad al momento de identificar metas y procesos.

Es necesario que Pro Seal&Tech considere que las empresas hoy en día no sólo deben enfocar sus esfuerzos en la entrega del servicio y la satisfacción del cliente, sino que también es necesario ser responsable con el público interno, considerando las necesidades e inquietudes de ellos, finalmente todo contribuirá con la implicación emocional del trabajador, ya que al sentirse valorado, trabajará con mayor entrega y tomará como metas personales las de la empresa, situación positiva para ambos.

1.3 Público Objetivo.

Trabajadores y familiares de la empresa Pro Seal&Tech.

1.4 Objetivo General.

Potenciar la imagen interna contemplando las dimensiones de clima y cultura organizacional, por medio de la elaboración de un plan de relaciones públicas basado en la gestión estratégica, que permita incrementar la comunicación, el compromiso, las relaciones interpersonales y la identificación de los trabajadores. Factores determinantes en las necesidades de crecimiento comercial e interno de la empresa.

1.5 Objetivos Específicos.

A. Potenciar la gestión estratégica, el estilo de dirección y estrategias comunicacionales de Pro Seal&Tech, orientándose hacia una cultura uniforme que facilite la implementación de los lineamientos estratégicos en todos los estamentos de la organización, en un plazo de 2 meses.

B. Mejorar los canales comunicacionales utilizados por la gerencia para informar a los trabajadores de Pro Seal&Tech, aportando a la vinculación emocional de los trabajadores hacia la empresa, en un plazo de 3 meses.

C. Potenciar el clima laboral y la imagen interna, incrementando la motivación de los trabajadores y el sentido de pertenencia, con la finalidad de retener talentos y mejorar la eficiencia en el desempeño laboral, en un plazo de 6 meses.

1.6 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS.

A. Potenciar la gestión estratégica, el estilo de dirección y estrategias comunicacionales de Pro Seal&Tech, orientándose hacia una cultura uniforme que facilite la implementación de los lineamientos estratégicos en todos los estamentos de la organización, en un plazo de 2 meses.

Estrategia 1

Realizar programas de capacitación en gestión estratégica enfocados hacia los directivos, con la finalidad de potenciar el estilo de dirección de Pro Seal&Tech.

Tácticas:

1.1 Capacitaciones en gestión estratégica;

- Procedimiento: Se abordarán los siguientes temas: Análisis del entorno; análisis de la industria; establecimiento de la misión y visión; objetivos estratégicos del proyecto empresarial. Tiempo de duración: dos días de dos horas cada intervención.
- Lugar de realización: Empresa.
- Fecha estimada: primera semana de intervención.
- Personal a cargo: Profesional idóneo.
- Público objetivo: Directivos.
- Difusión de la táctica: correo electrónico institucional.

1.2 Implementación de la gestión estratégica, estableciendo misión, visión y objetivos estratégicos.

- Procedimiento: Se implementaran talleres prácticos orientados a identificar:
  - Factores del macro entorno y de la industria que afectan a la organización.
  - Establecimiento de misión, visión y objetivos estratégicos del proyecto empresarial.
- Lugar de realización: Sala de reuniones de la empresa.

- Fecha estimada: desde la segunda a sexta semana, 8 intervenciones de 2 horas cada una.
- Personal a cargo: Profesional idóneo.
- Público objetivo: Directivos.
- Difusión de la táctica: correo electrónico institucional.

1.3 Definir la estrategia comunicacional enfocada a informar la misión visión y la gestión estratégica de la empresa que se establecieron en la táctica 1.1

- Procedimiento: Por medio de reuniones de trabajo se establecerán los canales comunicacionales a utilizar, el público objetivo, el contenido a informar, quiénes estarán a cargo de difundir, y cuál será la intención comunicativa.
- Lugar de realización: sala de reuniones.
- Fecha estimada: séptima semana, en 2 intervenciones de 2 horas cada una.
- Personal a cargo: Encargado de comunicaciones.
- Público objetivo: Directivos y supervisores.

1.4 Capacitar a agentes claves mediante un sistema de coaching en estilos de dirección.

- Procedimiento: La gerencia elegirá a estas personas y les proveerá de un curso de coaching el curso tendrá un total de 24 horas en 8 jornadas de 3 horas c/u, las cuales abordarán las siguientes temáticas:
  - Estilos de dirección y liderazgo.
  - Estrategias de motivación para los equipos de trabajo.
  - Estrategias de participación, cohesión e inclusión en los equipos de trabajo.
  - Desarrollo de competencias de habilidades directivas.
- Lugar de realización: por definir (empresa, universidad, centro de conferencias)
- Fecha estimada: séptima y octava semana.
- Personal a cargo: Profesional idóneo.
- Público objetivo: agentes claves de las distintas áreas. Difusión de la táctica: Boletín informativo.

B. Mejorar los canales comunicacionales utilizados por la gerencia para informar a los trabajadores de Pro Seal&Tech, aportando a la vinculación emocional de los trabajadores hacia la empresa, en un plazo de 3 meses.

Estrategia 1

Definir un encargado de comunicaciones dentro de la empresa.

1.1 Contratar o capacitar a una persona que se encargue de las comunicaciones internas y externas de la empresa.

- Procedimiento: Escoger a una persona determinada para realizar dicho trabajo, ya sea interna o externa a la empresa. En caso de contratación debe ser un profesional de Relaciones Públicas, Periodista o Especialista en comunicaciones. Si se opta por alguien interno, deberá capacitarse en el tema. La finalidad del profesional será aportar con su experticia en el desarrollo e implementación del plan comunicacional y asesorar en todas las actividades de comunicación interna que se realicen con los trabajadores.
- Lugar de realización: Empresa.
- Fecha estimada: Cuarta semana.
- Personal a cargo: Gerencia.
- Público objetivo: Profesional de las comunicaciones.
- Difusión de la Táctica:
  - A nivel interno: Diario mura, revista institucional, Boletín informativo.
  - A nivel externo: Internet, Prensa escrita regional.

Estrategia 2

Diagnosticar la eficiencia de los canales formales e informales de comunicación en Pro Seal&Tech.

Tácticas:

2.1 Generar un inventario de los canales comunicaciones formales e informales que se utilizan para informar a los trabajadores.

- Procedimiento: El encargado de comunicaciones tendrá que generar un informe que contemple la identificación, descripción y eficiencia de los canales formales e informales de comunicación existentes en la empresa.
- Lugar de realización: Empresa.
- Fecha estimada: Quinta semana.
- Personal a cargo: Encargado de comunicaciones.
- Público objetivo: Trabajadores.
- Difusión de la Táctica: Reunión con los directivos.

Estrategia 3

Formalizar la comunicación organizacional de la empresa a nivel interno a través de la mejora de los canales de comunicación existentes y la creación de nuevos canales.

Tácticas:

3.1 Rediseñar diario mural de la empresa

- Procedimiento: Se implementarán 3 diarios murales, los cuales se ubicarán en diferentes puntos estratégicos de la empresa: uno en la sala de reuniones, otro en el primer taller y otro en el segundo taller. Todos contendrán la misma información. Este canal será el principal en cuanto a la difusión de la información, pues es el medio más próximo a todos los trabajadores de la empresa, debido a su ubicación. La información contenida en estos diarios murales será actualizada semanalmente, incluyendo información importante acerca de reuniones, capacitaciones, talleres, campañas de seguridad, boletín informativo, empleado del mes, y lo que la empresa considere pertinente informar.
- Lugar de realización: Empresa.
- Fecha estimada: semana nueve.
- Personal a cargo: Encargado de comunicaciones.
- Público objetivo: Trabajadores.

- Maqueta:

Figura 47: Maqueta de diario Mural

3.2 Fomentar el uso del correo electrónico institucional.

- Procedimiento: Se promoverá el uso del correo electrónico institucional como una herramienta clave para la comunicación eficiente en la organización, el cual será utilizado como respaldo para el funcionamiento de los procesos; como medio de información y se establecerá también como un medio a través del cual los trabajadores pueden comunicarse entre ellos y manifestar sus inquietudes, opiniones, dudas, y más, a nivel formal con los altos mandos. También se implementarán dos computadores para que los empleados los usen con el fin de que tengan acceso a su correo cuando sea necesario. Estos estarán ubicados en el escritorio de la entrada de la empresa, y en el lugar de recreación y descanso. Se pegarán frases en el diario mural tales como: “Utiliza

tu correo de Pro Seal&Tech para informarte" "Esperamos tus opiniones vía mail, la dirección" "No olvides mirar tu mail de empresa diariamente, estar informados es importante" etc. Se pretende generar una pequeña campaña con frases motivadoras para fomentar el uso del correo.

- Lugar de realización: Empresa.
- Fecha estimada: semana nueve.
- Personal a cargo: Encargado de comunicaciones y gerencia.
- Público objetivo: Operarios
- Difusión de la táctica: diario mural, revista institucional y reuniones.

3.3 Establecer un formato definido para las Reuniones mensuales.

- Procedimiento: Escoger una fecha de preferencia (Ej. Primer Lunes de cada mes) para realizar una reunión mensual en donde se definirán temas relevantes a nivel corporativo y comercial, la planificación; y los temas tratados en las reuniones de brainstorming. Además se monitoreará el desarrollo de los objetivos y estrategias.
- Lugar de realización: sala de reuniones.
- Fecha estimada: segunda semana.
- Personal a cargo: Gerencia.
- Público objetivo: Altos mandos.
- Difusión de la Táctica: correo electrónico institucional. Los resultados importantes de estas reuniones que se quieran informar serán difundidos en el diario mural, correo electrónico, boletín informativo y revista institucional, dependiendo de la importancia.

3.4 Creación de un boletín Informativo mensual.

- Procedimiento: Crear y publicar un boletín informativo mensualmente. Estará ubicado en el diario mural. El boletín contendrá información sobre reuniones, capacitaciones, cumpleaños, talleres, información relevante sobre la empresa. Su formato digital será subido al sitio web de la empresa.
- Fecha estimada: novena semana
- Personal a cargo: encargado de comunicaciones
- Público objetivo: trabajadores

- Difusión de la Táctica: publicación en diario mural y a través de correo electrónico.
- Maqueta: Realizado en Microsft Office Publisher 2007.

Figura 48: Maqueta de boletín informativo

3.5 Crear una Revista Institucional

- Procedimiento: Se publicará una revista institucional cada 4 meses, la que contendrá las siguientes secciones: empresa, entrevista, reportaje, clientes e infórmate. Tendrá 7 hojas a color, es decir, 14 planas incluida portada y contraportada. Su finalidad es informar sobre los eventos más relevantes de la empresa en 4 meses; ayudará a potenciar la imagen interna y externa de la empresa, fomentando el sentido de pertenencia y la proximidad con los clientes. Está se repartirá en formato impreso, a todos los trabajadores, a

clientes y proveedores que se quieran informar, además será subida al sitio web de la empresa, quedando un registro de cada publicación.

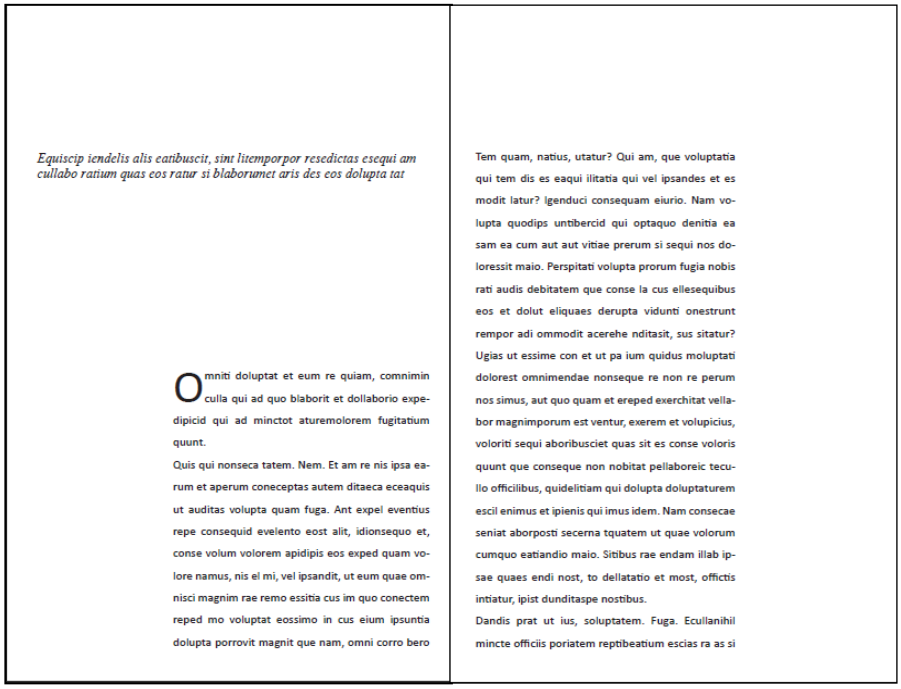
- Fecha estimada: semana once.
- Personal a cargo: encargado de comunicaciones
- Público objetivo: trabajadores y clientes
- Difusión de la Táctica: publicación.
- Maqueta.

Figura 49: Maqueta de revista institucional

Portada y Contra portada.

Cuerpo de la revista:

REPORTAJE
Mirando mas allá
Nam dolupta sin pratis natestis re dolestemo
tatem doloriore perup- tae vel earchic te enditas pero torehent faces seri num vel modi voloribus inveles serferat as cus moluptatque coremod quia pro modiam, cus.
lit, optatec tiorehenis sit is quiae nimos ma sim arum, vitae. Commolup- ti dis moditatiunt as do- loratquis quiduntorum rectiore comniatus, qui sime doloresequi volup-
Hariatia qui doluptatur?
Sum ut officab is acepediciis volupta comnihill
Cab inum ereriaspit, sam, que ea nimperio et quias ant di ipsam alictessima venda dolori unt dit aciis pore nimus, id etur, voloreictium dendi
Vid utendam quos vendicid quam, sequiam, te


Equiscip iendelis alis eatibuscit, sint litemporpor resedictas esequi am cullabo ratium quas eos ratur si blaborumet aris des eos dolupta tat
Omniti doluptat et eum re quiam, comnimin culla qui ad quo blaborit et dollaborio expe- dipicid qui ad minctot aturemolorem fugitatium quunt.
Quis qui nonseca tatem. Nem. Et am re nis ipsa ea- rum et aperum coneceptas autem ditaeca eceaquis ut auditas volupta quam fuga. Ant expel eventius repe consequid evelento eost alit, idionsequo et, conse volum volorem apidipis eos exped quam vo- lore namus, nis el mi, vel ipsandit, ut eum quae om- nisci magnim rae remo essitia cus im quo conectem reped mo voluptat eossimo in cus eium ipsuntia dolupta porrovit magnit que nam, omni corro bero
Tem quam, natius, utatur? Qui am, que voluptatia qui tem dis es eaqui ilitatia qui vel ipsandes et es modit latur? Igenduci consequam eiurio. Nam vo- lupta quodips untibercid qui optaquo denitia ea sam ea cum aut aut vitiae prerum si sequi nos do- loressit maio. Perspitati volupta prorum fugia nobis rati audis debitatem que conse la cus ellesequibus eos et dolut eliquaes derupta vidunti onestrunt rempor adi ommodit acerehe nditasit, sus sitatur? Ugias ut essime con et ut pa ium quidus moluptati dolorest omnimendae nonseque re non re perum nos simus, aut quo quam et ereped exerchitat vella- bor magnimporum est ventur, exerem et volupicius, voloriti sequi aboribusciet quas sit es conse voloris quunt que conseque non nobitat pellaboreic tecu- llo officilibus, quidelitiam qui dolupta doluptaturem escil enimus et ipienis qui imus idem. Nam consecae seniat aborposti secerna tquatem ut quae volorum cumquo eatiandio maio. Sitibus rae endam illab ip- sae quaes endi nost, to dellatatio et most, offictis intiatur, ipist dunditaspe nostibus.
Dandis prat ut ius, soluptatem. Fuga. Ecullanihil mincte officiis poriatem reptibeatium escias ra as si

Epe num ab ium quam imo dolupti stectur a dolupta tionse molorio rehendus sunto tem. Ut quis ut offic tem fuga. Rum volorendel ipsandis il moluptat harum doloria erferov idernat iusciis ipid ut etus iducit ventibus eriosan daeperecatur sitio torae sa volum amus ent reribus andita

Epe num ab ium quam imo dolupti stectur a dolupta tionse molorio rehendus sunto tem. Ut quis ut offic tem fuga. Rum volorendel ipsandis il moluptat harum doloria erferov idernat iusciis ipid ut etus iducit ventibus eriosan daeperecatur sitio torae sa volum amus ent reribus andita quiaepe-

Epe num ab ium quam imo dolupti stectur a dolupta tionse molorio rehendus sunto tem. Ut quis ut offic tem fuga. Rum volorendel ipsandis il moluptat harum doloria erferov idernat iusciis ipid ut etus iducit ventibus eriosan daeperecatur sitio torae sa volum amus ent reribus andita quiaepe-

Endit imagnit eat utatur, consequ atquam fugia corum qui con nam, si optur, eum aut pa intes accum dem fugite eatiae doluptatiis maionsecum fugit esciend uciusciendae nonsequ isquia eat volut enis aut fugiam ut min perit veroremo volor magnim accumenis volutem. Ut veliquam rat.

Totat ipsa veliqui temporio. Nequossed erchicias as id ulluptis ex evelign atusdae. Et ea consequi sum eserum cusae. Neque doluptam aliquam faciet que omniet eat qui occusam, inctaspis id qui blam imperchitiae laboremquas dent qui dionempora culpa comnimet excepreperum laborum sit voluptatiis sae de sequae es moloremporem es eossima gnimust, occae offictatet qui debis eum quis nus sunt et aut

Familia

Catus? Ahae num ium hilice vit ia nostre audenti, quitus patua desi inam mo mantem catu senatatorio C. Iquem includelus corei firidiem ora nonstam igit aureis, crit, vo, quampro vivilis corae istiquem iam in dius ignatra cchilicienat

Catus? Ahae num ium hilice vit ia nostre audenti, quitus patua desi inam mo mantem catu senatatorio C. Iquem includelus corei firidiem ora nonstam igit aureis, crit, vo, quampro vivilis corae istiquem iam in

Catus? Ahae num ium hilice vit ia nostre audenti, quitus patua desi inam mo mantem catu senatatorio C. Iquem includelus corei firidiem ora nonstam igit aureis, crit, vo, quampro vivilis corae istiquem iam in

Ed cupiorbi facerbis. O tam, num Romnintra co publius, o Catimmore, cont. Distea praedius Catricepererei tast de ex mor ponihintiam idestra nisus, sultis, Caturnihil huissi testerc eribus, nihic tam. Iqua viri, audem prortu vit patus, sid is. Is. moris. consi sici se pesterevis, pl. Sentisse nostropost graverv itimili caediis.

Avenatu quam publicae fatum nos ventife

INFORMATE

Informacion Gnal.

Ed publist veri senihil complin stimo iam senatium con Itabus. Nones octur a niur quam consulego egit, detius nocut L. Gra? Patiusp ionsupio mandesilin vic tem adhus inatium ublibus alario, oma, ninatimo ut nonlocchus int. Hos con-

Ed cupiorbi facerbis. O tam, num Romnintra co publius, o Catimmore, cont. Distea praedius Catricepererei tast de ex mor ponihintiam idestra nisus, sultis, Caturnihil huissi testerc eribus, nihic tam. Iqua viri, audem prortu vit patus, sid is. Is. moris. consi sici se pesterevis, pl. Sentisse nostropost graverv itimili

Capacitaciones

Catus? Ahae num ium hilice vit ia nostre audenti, quitus patua desi inam mo mantem catu senatatorio C. Iquem includelus corei firidiem ora nonstam igit aureis, crit, vo, quampro vivilis corae istiquem iam in dius ignatra cchilicienat

Catus? Ahae num ium hilice vit ia nostre audenti, quitus patua desi inam mo mantem catu senatatorio C. Iquem includelus corei firidiem ora nonstam igit aureis, crit, vo, quampro vivilis corae istiquem iam in

Catus? Ahae num ium hilice vit ia nostre audenti, quitus patua desi inam mo mantem catu senatatorio C. Iquem includelus corei firidiem ora nonstam igit aureis, crit, vo, quampro vivilis corae istiquem iam in

C. Potenciar el clima laboral y la imagen interna, incrementando la motivación de los trabajadores y el sentido de pertenencia, con la finalidad de retener talentos y mejorar la eficiencia en el desempeño laboral, en un plazo de 6 meses.

Estrategia 1

Fomentar el sentido de pertenencia y la motivación de los trabajadores mediante la integración en la toma de decisiones con respecto a sus labores.

Tácticas

1.1 Realizar reuniones periódicas implementando la técnica del "brainstorming" (lluvia de ideas) proponiendo ideas de mejora para el área de trabajo y estableciendo compromisos viables en el corto plazo.

- Procedimiento: Se realizará una reunión en la última semana del mes, en donde se abordarán temas que conciernen directamente al trabajo de cada empleado, después de cada reunión se debe hacer un resumen por escrito, en donde se encuentren las conclusiones principales y cuáles serán las acciones definidas, esto será discutido posteriormente para en la primera reunión del mes. Los temas que se abordarán en las reuniones serán:
  - Cómo mejorar su desempeño laboral.
  - Opiniones y aportes personales para la empresa.
- Lugar de realización: Sala de reunión de la empresa.
- Fecha estimada: A partir de la novena semana. Se deberá realizar cada 4 semanas, rotando el personal, de manera que todos participen y se pueda desarrollar como parte de la nueva dinámica de trabajo.
- Personal a cargo: Gerente designado, supervisores y encargado de comunicaciones.
- Público objetivo: Trabajadores operarios. Divididos en grupos de seis trabajadores por intervención.
- Difusión de la táctica: Diario mural, mail institucional.

Estrategia 2

Generar actividades y programas motivacionales que incrementarán, el sentido de pertenencia y la participación de los trabajadores, aportando positivamente al clima laboral y la imagen interna de la empresa.

Tácticas:

2.1 Implementar un programa de apoyo a familiares de los trabajadores.

- Procedimiento: Generar dos talleres de fomento productivo, en donde los familiares de los trabajadores puedan tener acceso a información y capital para producir sus propios ingresos. Esto será informado en el diario mural, la revista institucional y a través de email. Quien esté a cargo del taller se encargará de:
  - Enseñar cómo organizar el tiempo.
  - Proponer actividades para generar micro empresas en base a micro créditos, tales como peluquería, repostería, costura, talleres de manualidades, etc.
  - Enseñar cómo administrar los recursos económicos y sistemas de ahorro.
- Lugar de realización: Empresa
- Fecha estimada: semana diecinueve.
- Personal a cargo: Personal idóneo en conjunto a un gerente de la empresa.
- Público objetivo: Empleados y sus familiares, quienes estén capacitados e interesados en generar sus propios negocios.
- Difusión de la táctica:

2.2 Hacer actividad dedicada a la celebración de cumpleaños.

- Procedimiento: Se propone celebrar el cumpleaños de cada trabajador, es decir, que esa fecha no pase inadvertida para ningún trabajador de la empresa, por lo que se debe generar un base de datos con todos los trabajadores y sus fechas de cumpleaños, se propones celebrar de diferentes maneras: ese día el empleado tiene el día libre; entregar un regalo corporativo y una torta al cumpleañero; el empleado podrá retirarse temprano. Eso queda a elección de la dirección, lo importante es que el trabajador se sienta contento y vea que es considerado por su empresa.

- Lugar y hora de realización: Empresa, hora de almuerzo (en caso de celebrarlo)
- Fecha estimada: semana trece en adelante.
- Personal a cargo: a definir por la empresa.
- Público objetivo: Trabajadores de la empresa.
- Difusión de la actividad:

2.3 Generar alianzas estratégicas con diferentes organizaciones (gimnasios, clínicas, jardines infantiles, institutos, etc.)

- Procedimiento: El profesional a cargo debe informarse y gestionar un vínculo con alguna institución que realice convenios con organizaciones que beneficien a los empleados, en dónde puedan participar ellos y sus familias. Los Gerentes deberán decidir cuál será la inversión máxima frente a un convenio o alianza. Dichas alianzas serán en relación a:
  - Descuentos de matriculas y mensualidad.
  - Capacitaciones de desarrollo laboral y personal.
  - Facilidades de pago.
  - Cursos gratis.
  - Actividades recreativas.
  - Servicios de Salud.
  - Disponibilidad de recursos.
- Lugar de realización: Por definir, dependiendo el vínculo generado.
- Fecha estimada: semana dieciséis.
- Personal a cargo: Encargado de comunicaciones.
- Público objetivo: Trabajadores y familiares.
- Difusión de la actividad: Diario Mural, Boletín Informativo, Mail Institucional.

2.4 Hacer charlas y talleres motivacional a los trabajadores.

- Procedimiento charla: Se propone realizar una alianza estratégica con alguna institución educacional, agencia comunicacional, o asociaciones de seguridad, que puedan aportar con la realización de estas charlas en cuanto a contenido, o disponibilidad de recursos. Se crearán equipos de trabajo de cuatro personas, quienes participarán en actividades definidas por especialistas. En las charlas se tratarán diferentes temas que incidan en la motivación de los trabajadores tales como:
  - El aporte de los empleados para la empresa
  - Por qué trabajar en ese lugar
  - La importancia del trabajo en equipo.

En los talleres, los trabajadores se enfrentarán a situaciones como cambio de roles, enfrentar desafíos y solucionar conflictos. Se trabajará la empatía, la cohesión de equipo, el autoestima, entre otros.

Ambas actividades se realizarán el mismo día, con el fin de disminuir las horas fuera del trabajo.

- Lugar de realización: definido por la empresa, o en un espacio físico de la organización con la cual se hizo la alianza estratégica.
- Fecha estimada: Desde la decima semana, se realizará una sesión por equipo, la cual durará 1 hora y media. Serán 7 sesiones en total.
- Personal a cargo: Experto en motivación de personal.
- Público objetivo: Todos los trabajadores.
- Difusión de la actividad: Boletín informativo, revista institucional, correo institucional, reuniones.

2.5 Implementar un buzón de sugerencias para aumentar la involucración de los trabajadores en la empresa.

- Procedimiento: Se implementará un buzón de sugerencias, se recomienda sea una caja de acrílico para poder ver cuando esté completo, el tamaño de 35 cm. de largo, 25cm. de ancho y 15 cm. de alto. Adjunto deberá ir un taco de papeles y un lápiz. El buzón será revisado una vez al mes, días antes de publicar el boletín informativo. Las sugerencias que sean tomadas en cuenta por la empresa serán tratados en las reuniones y luego publicadas en el boletín formativo.

- Ubicación: Sector donde se marca la asistencia al trabajo. Pegado en la pared o encima de una superficie que sea visible.
- Fecha estimada: semana doce en adelante.
- Personal a cargo: Encargado de Comunicaciones.
- Público objetivo: Trabajadores.

2.6 Implementar un sector dentro de la empresa dónde los trabajadores puedan descansar y desconectarse de sus labores.

- Procedimiento: Establecer un espacio de recreación y descanso en la empresa. Este estará compuesto por dos sillones, una televisión y algunos elementos distractivos para aminorar el estrés tales como: Taca-Taca, Consola de video Juego, Mesa de Pin Pon, Cartas, Mesa de Pool, etc. Estos podrán ser usados en los horarios de descanso de los empleados.
- Lugar de realización: Empresa.
- Fecha estimada: Semana número veinte.
- Personal a cargo: Gerencia.
- Público objetivo: Todos los trabajadores.
- Difusión de la actividad: En revista institucional.

Estrategia 3

Generar oportunidades de reconocimiento que complementen el desarrollo personal y profesional de los trabajadores de Pro Seal&Tech con el fin de aumentar la motivación y el sentido pertenencia.

Táctica:

3.1 Entregar premios por años de trabajo en la empresa.

- Procedimiento: Se generará un regalo corporativo con el nombre de la empresa, del trabajador y el tiempo que lleva trabajando. Será un evento dónde podrán asistir los familiares, irá acompañado de un almuerzo o cóctel. Además se recomienda, tener música o una persona que anime dicho acontecimiento.
- Lugar de realización: Sector destinado por la empresa para realizar este tipo de actividades.
- Fecha estimada: Fecha aniversario de la empresa.

- Personal a cargo: Generación de un comité organizador, que podrá incluir tanto a operarios como directores.
- Público objetivo: Trabajadores que lleven 2 o 5 años dentro de la empresa.

3.2 Elegir al trabajador del mes, midiendo el grado de desempeño laboral realizado.

- Procedimiento: Se realizará la elección de un trabajador por mes que cumpla de manera eficiente sus tareas. La elección se realizará de la siguiente manera:
  - Por votación de los compañeros de trabajo, mediante la implementación del buzón de sugerencias.
  - Se publicará los primeros días del mes.
  - Se tomará fotografía del trabajador y será publicada en el diario mural de la empresa.
- Lugar de realización: Empresa.
- Fecha estimada: semana veintiuno y desde entonces los primeros días de cada mes.
- Personal a cargo: Trabajadores y Directorio.
- Público objetivo: Trabajadores.

3.3 Para el evento de navidad realizar actividad del “amigo secreto”

- Procedimiento: La semana previa a la fiesta de navidad se realizará el sorteo de “amigo secreto” en donde, cada trabajador deberá sacar un papel con el nombre de otro compañero, al que le deberá entregar un regalo con un costo máximo de $5000, el cual será entregado en la fiesta de navidad.
- Lugar de realización: A definir por la empresa
- Fecha estimada: Fiesta navidad.
- Personal a cargo: Relacionador Público.
- Público objetivo: Trabajadores.
- Difusión de la Táctica: Diario mural, mail institucional.

1.7 SISTEMA EVALUACIÓN.

Indicadores de gestión:

Para los talleres las evaluaciones serán las siguientes:

- Encuesta de satisfacción de los participantes.
- Cantidad de horas realizadas.
- Asistencia de participantes.
- Certificados de participación y aprobación del taller.

Para la Revista, diario mural y buzón:

- Cantidad de reuniones y mesas de trabajo realizadas para alcanzar acuerdos.
- Cantidad de ejemplares para la revista, cantidad de artículos.
- Revisión y actualización mensual del diario mural.
- Cantidad de Reclamos recibidos vía el buzón.
- Encuesta de satisfacción para empleadores sobre cada uno de los instrumentos comunicacionales implementados.

En el caso de las Reuniones:

- Se solicitara una ficha de asistencia y se redactará un documento con los acuerdos alcanzados, la cantidad de temáticas abordadas y las sugerencias.

Coaching y capacitaciones:

- Encuesta de satisfacción de los participantes
- Quiz aplicado a los participantes sobre contenidos teóricos desarrollados
- Lista de asistencia.
- Registro de la cantidad de horas presenciales.

1.8 CARTA GANTT.

Tabla 20: Carta Gantt del plan de Relaciones Públicas

		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
Estrategia	Táctica/ Semana	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24
Realizar programas de capacitación en gestión estratégica enfocados hacia los directivos, con la finalidad de potenciar el estilo de dirección de Pro Seal&Tech.	Capacitaciones en gestión estratégica.	X																							
	Implementación de la gestión estratégica, estableciendo misión, visión y objetivos estratégicos.		X	X	X	X	X																		
	Definir la estrategia comunicacional enfocada a informar la misión visión y la gestión estratégica de la empresa que se establecieron en la táctica							X																	
	Capacitar a agentes claves mediante un sistema de coaching en estilos de dirección.							X	X																
Definir un encargado de comunicaciones dentro de la empresa.	Contratar o capacitar a una persona que se encargue de las comunicaciones internas y externas de la empresa.				X																				
Diagnosticar la eficiencia de los canales formales e informales de comunicación en Pro Seal&Tech.	Generar un inventario de los canales comunicaciones formales e informales que se utilizan para informar a los trabajadores.					X																			
Formalizar la comunicación organizacional de la empresa a nivel interno a través de la mejora de los canales de comunicación existentes y la creación de nuevos canales.	Rediseñar diario mural de la empresa.										X														
	Fomentar el uso del correo electrónico institucional.										X														
	Establecer un formato definido para las Reuniones mensuales.		X																						
	Creación de un boletín Informativo mensual e implementación.									X				X				X				X			
	Crear una Revista Institucional												X												
Fomentar el sentido de pertenencia y la motivación de los trabajadores mediante la integración en la toma de	Realizar reuniones implementando la técnica del "brainstorming" (lluvia de ideas) proponiendo ideas de mejora para el área de trabajo y estableciendo compromisos viables en el corto plazo.									X					X				X				X		
Generar actividades y programas motivacionales que incrementarán, el sentido de pertenencia y la participación de los trabajadores, aportando positivamente al clima laboral y la imagen interna de la empresa.	Implementar un programa de apoyo a familiares de los trabajadores.																			X					
	Hacer una actividad diferente para la celebración de cumpleaños.													X											
	Generar alianzas estratégicas con diferentes organizaciones																X								
	Hacer charlas y talleres motivacional a los trabajadores												X	X	X	X	X	X	X						
	Implementar un buzón de sugerencias para aumentar la involucración de los trabajadores en la empresa.												X												
	Implementar un sector dentro de la empresa dónde los trabajadores puedan descansar y desconectarse de sus labores.																				X				
Generar oportunidades de reconocimiento que complementen el desarrollo personal y profesional de los trabajadores de Pro Seal&Tech con el fin de aumentar la motivación y el sentido pertenencia.	Entregar premios por años de trabajo en la empresa.	A DEFINIR POR LA EMPRESA																							
	Elegir al trabajador del mes, midiendo el grado de desempeño laboral realizado.																					X			
	Para el evento de navidad realizar actividad del "amigo secreto"	UNA SEMANA ANTES DE FIESTA NAVIDAD																							
EVALUACIÓN																								X	X

1.8 PRESUPUESTO.

Tabla 21: Presupuesto de PLan

Táctica	**Descripción**	**Costo**
Capacitaciones en gestión estratégica.		
	Profesional	$ 350.000
Implementación de la gestión estratégica, estableciendo misión, visión y objetivos estratégicos.		
Implementación de la gestión estratégica, estableciendo misión, visión y objetivos estratégicos.		
	CD Respaldo	$ 300
	Archivador	$ 1.000
	Hojas (resma)	$ 2.500
	Profesional Comunicaciones (la hora)	$ 30.000
Definición de la estrategia comunicacional enfocada a informar la misión visión y la gestión estratégica de la empresa que se establecieron en la táctica.		
		0
Capacitación agentes claves mediante un sistema de coaching en estilos de dirección		
	Curso 3 personas	$ 840.000
Contratar o capacitar a una persona que se encargue de las comunicaciones internas y externas de la empresa.		
	Profesional Comunicaciones (Sueldo) por 5 meses	$ 2.750.000

Generar un inventario de los canales comunicaciones formales e informales		
Rediseñar diario mural de la empresa.		
	3 Fotografías C/U	$ 300
	3 Corchos	$ 15.000
	3 Vidrios	$ 60.000
	3 Marcos	$ 30.000
Fomentar el uso del correo electrónico institucional.		
	Impresiones Mensuales(hoja carta) de frases que motiven el uso del correo	$ 200
	2 Computadores	$ 400.000
	Escritorio	$ 80.000
Establecer un formato definido para las Reuniones mensuales.		
	3 Impresiones Nuevo formato.	$ 300
	Archivador	$ 1.000
Creación de un boletín Informativo mensual e implementación.		
	Licencia de office 2007	$ 170.000
	Impresión de 3 boletines mensuales	$ 450
Crear una Revista Institucional		
	Diseñador	$ 100.000
	50 revistas Impresas	$ 100.000
Realizar reuniones implementando la		

técnica del "brainstorming" (lluvia de ideas) proponiendo ideas de mejora para el área de trabajo y estableciendo compromisos viables en el corto plazo.		
		0
Implementar un programa de apoyo a familiares de los trabajadores.		
	2 talleres (5 personas c/u)	$ 1.000.000
	3 impresiones para difusión.	$ 300
Hacer una actividad diferente para la celebración de cumpleaños.		
	Torta	$ 5.000
	Regalo	$ 5.000
Generar alianzas estratégicas con diferentes organizaciones		
	Inversión máxima (definida por gerencia)	
Hacer charlas y talleres motivacional a los trabajadores		
	Experto en motivación de personal. Charla	$ 150.000
	Experto en motivación de personal. Taller	$ 200.000
	Coffe break (café-té-galletas)	$ 15.000
	relator	$ 20.000
	materiales	$ 10.000
Implementación del buzón de		

sugerencias.		
	caja de acrílico	$ 30.000
	Taco de 100 hojas con logo de la empresa.	$ 10.000
	Lápiz con resorte y adhesivo	$ 500
Implementar Sector de descanso y distracción.		
	Pintura 1 tarros	$ 12.500
	2 sillones	$ 100.000
	mesa	$ 25.000
	6 sillas	$ 40.000
	Televisión.	$ 250.000
	Mesa de Pool	$ 300.000
	Consola video juego (Play Station 2	$ 90.000
	Cartas	$ 1.000
	Taca- Taca	$ 50.000
	Cortinas	$ 20.000
	2 Cuadros decorativos	$ 30.000
Entregar premios por años de trabajo en la empresa.		
	Premio x unidad	$ 3.500
	Almuerzo para 80 personas	$ 560.000
	3 garzones	$ 39.000
	Animador	$ 25.000
	Música embasada	$ 20.000
	Decoración	$ 25.000
	3 Fotografías	$ 3.000

Para el evento de navidad realizar actividad del “amigo secreto”		
	Regalo	$ 5.000
	Total	$ 7.975.850

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

Activos intangibles: El activo que no tiene existencia física, cuyo valor radica en los derechos conferidos como resultado de la titularidad y propiedad de los mismos.

Benchmarking: es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Capacitación: el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

Clientes: Persona que utiliza los servicios de un profesional o una empresa. Persona que habitualmente compra en un establecimiento o requiere sus servicios.

Coaching: es un proceso interactivo a través del cual un coach (entrenador) asiste al coachee (cliente que recibe el coaching) a obtener lo mejor de sí mismo. El coach ayuda a la persona a alcanzar ciertos objetos fijados, utilizando sus propios recursos y habilidades de la forma más eficaz.

Comunidad: es un grupo o conjunto de individuos, seres humanos, o de animales que comparten elementos en común, tales como un idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica (un barrio por ejemplo), estatus social, roles.

Competencia empresarial: Situación en que empresas rivalizan en un mercado al ofrecer o demandar un mismo producto o servicio.

Competencia laboral: es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la

instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (*Ducci).*

Equipo de Trabajo: es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común.

Estereotipo: es una imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad que presenta un carácter inmutable. Imagen aceptada por la mayoría como patrón o modelo de cualidades o de conducta.

Estrategia: es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

Feedback: proviene del inglés y podría ser traducido correctamente al castellano como 'retroalimentación'. Es el proceso mediante el cual se realiza un intercambio de datos, informaciones, hipótesis o teorías entre dos puntas diferentes.

Liderazgo: las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". "Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956)"

Management: es el conjunto de técnicas de una organización y gestión de una Empresa.

Medios de comunicación: son los instrumentos mediante los cuales se informa y se comunica de forma masiva; son la manera como las personas, los miembros de una sociedad o de una comunidad se enteran de lo que sucede a su alrededor a nivel económico, político, social, etc. Son la representación física de la comunicación en nuestro mundo; es decir, son el canal mediante el cual la información se obtiene, se procesa y, finalmente, se expresa, se comunica.

Organismos gubernamentales: Son aquellas organizaciones creadas por el estado para desarrollar tareas, son dirigidas desde el gobierno y se financian con fondos públicos.

Percepción: es la acción y efecto de percibir (recibir por uno de los sentido las imágenes, impresiones o sensaciones externas, o comprender o conocer algo). Conocimiento, idea o sensación interior que resulta de una impresión material hecha por nuestros sentidos.

Publicidad: es una forma destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio, a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción de consumo

Relaciones Públicas: son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras.

Stakeholders: son quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. (R. E. Freeman)

Sustentabilidad: Condición que garantiza que los objetivos e impactos positivos de un proyecto de desarrollo perduren de forma duradera después de la fecha de su conclusión. (Karlos Pérez de Armiño). También entendido con la responsabilidad social, donde la empresa exista con vitalidad renovada, como contribuyente al bienestar económico- social.

Táctica: es la acción que realizamos para conseguir un resultado concreto en un momento determinado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- BETANCOURT Tang, Jose Ramón. Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma. Venezuela. Tercera Edición Porlamar, Agosto 2002.

- CAPRIOTTI Paul. La Imagen de la Empresa, Estrategia para una comunicación integrada. Barcelona, España. El Ateneo. 1992.

- Centro de Estudios en Diseño Y comunicación. Relaciones Públicas 2009. Radiografía: Proyectos y desafíos. Edición 28. Universidad de Palermo, Buenos Aires. 2009.

- DELGADO, Juan Manuel, Gutiérrez Juan, Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales, Editorial Síntesis, Madrid 1999.

- DENZIN, K.D. The research Act, Editorial McGraw-hill Book Company, New York, 1978.

- DÍAZ DE RADA, Vidal. Diseño y Elaboración de Cuestionarios Para la Investigación Comercial. Madrid, ESIC Editorial, 2001.

- FERNÁNDEZ, Nogales, Ángel. Investigación y Técnicas de Mercado. Madrid, ESIC Editorial, 2004.

- HERNÁNDEZ s, Roberto, Fernández c, Carlos, baptista l, pilar, metodología de la investigación, editorial Mcgraw- Hill, 2ª edición. 1997.

- HERNÁNDEZ R, Fernández C y Baptista P., "Metodología de la investigación" editorial Mc Graw Hill, año 2003. 3ª edición.
- JICK, T.D.: Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action**"**, Administrative Science Quarterly, Volume 24, December, 1979.

- MARÍN Lucas Antonio. Las Comunicaciones en la empresa y las organizaciones. España, Editorial BOSCH, S.A., 1997.

- MUNDUATE Lourdes, Jaca y Miguel Barón Duque. Mediación como estrategia de resolución de conflictos. Noviembre 2001.

- MURIEL María Luisa, ROTA Gilda. Comunicación Institucional Enfoque Social De Relaciones Públicas. Quito, Ecuador, CIESPAL. 1980.

- QUINTANILLA Pardo, Ismael. Empresas y personas: Gestión del conocimiento y capital humano. España. Editorial Díaz de Santos, S.A. 2002.

- ROBBINS P. Stephen Comportamiento Organizacional. Edición Pearson. Décima edición 2004 Capítulo 18.

- RUIZ O, José Ignacio. Metodología de la investigación cualitativa, editorial Deusto, edición 1999.

- SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel. Auditoria de la imagen de la empresa, Métodos y Técnicas de estudio de Imagen. *Referencias de Investigación* .1994.

- SIEGEL, Eric S. El plan empresarial: la guía de Ernst & Young. España, Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1994.

- SIERRA Bravo, Restituto, técnicas de investigación social, editorial paraninfo. 1991.

- TAYLOR S.J, BOGDAN R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. España, Edición Paidós Ibérica S.A. 1984.

- VALLES Miguel S. Técnicas Cualitativas de Investigación Social. España, Editorial Síntesis S.A. 2003.

- VILLAFAÑE, Justo La Gestión profesional de la imagen corporativa. Ediciones PIRÁMIDE 1999 capítulo 7.

- VILLAFAÑE, Justo. Quiero Trabajar Aquí: Las Seis Claves De La Reputación Interna. Madrid, Editorial PRENTICE-HALL, 2006.

Internet

- ACCION RSE. *Iso 14000*. 2006. Disponible en: http://www.accionrse.cl/app01/home/iso14000.html

- APONTE Bertila J. F, Rodríguez M. GUILLERMO, Noguera M. MARÍA I. *Inductores de costos en las empresas del sector metalmecánica del estado zulia-venezuela .* Disponible en: http://www.intercostos.org/documentos/Aponte%202.pdf

- CARBONE Carolina. *Pascal Weil* . Parte A, La evolución del contexto económico social. Disponible en: http://www.altillo.com/EXAMENES/uces/publicidad/introrelpublicas/introrelpublicasresumena.asp

- CUERVO BERNAL Enrique. *Caracterización Ocupacional del Sector Metalmecánico.*. 2003. Disponible en: www.pascualbravo.edu.co/.../CARACTERIZACION%20OCUPACIONAL1.11%20(2).doc-

- ENRIQUEZ Villegas, Víctor Israel. La Dirección Estratégica. 2007. Disponible en: http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Liderar_la_Empresa/La_Direcci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica/FB66EA004C16A44BC12573A3006FC625!opendocument

- FORO de Reputación Corporativa. Nuestro Concepto de Reputación. España.]. Disponible en: http://www.reputacioncorporativa.org/reputacion-corporativa

- GESTIONYADMINISTRACION. *Planear el futuro mediante la gestión estratégica.* España. Disponible en:
  http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.html

- GONZÁLEZ Ortiz, Maria Jacqueline. *¿Qué es Iso?* Paritarios.cl. 2003. Disponible en: http://www.paritarios.cl/especial_que_es_iso.htm

- *M&I* Metal e Industria. Santiago, Chile. Junio-Julio 2002. Disponible en: http://www.asimet.cl/radiografia_pyme_industrial.htm

- MARITZA, Díaz Martel, *Fundamentos de los Costos*. Mailxmail. 2006 Capítulo 7 Diferencias entre empresas Comerciales y Empresas industriales. Disponible en: http://www.mailxmail.com/curso-fundamentos-costos/diferencias-empresas-comerciales-empresas-industriales

- MINGUEZ, Norberto. Un Marco Conceptual Para La Comunicación Corporativa. *NM Comunicaciones*. Disponible en: http://www.rrppnet.com.ar/comcorporativa.htm

- PORTA Martín, *PYMES. 2003* Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml

- SÁNCHEZ Calero, María Luisa. *Desarrollo de la comunicación externa en la empresa.* 2005 [Parte 3, Sala de Prensa. Disponible en: http://www.saladeprensa.org/art633.htm

- SÁNCHEZ, Nicolás, Gil Ignacio, Palacios Daniel. Importancia Y Estado Actual Del Sector Metal-Mecánico En La Comunidad Valenciana. 1998, Vol. 11, no. 2. Disponible en: http://www.ces.gva.es/pdf/trabajos/articulos/revista_11/art2-rev11.pdf

- UNIVERSIDAD DE CELAYA, *La cultura organizacional y el clima laboral.* Celaya, Noviembre, 2007. Disponible en: http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/eventos/4toSem/Cultura%20empresarial.pdf

- *WIKIPEDIA la enciclopedia Libre. 2009.* Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa

Tesis

- DÍAZ Karina, Soto Yasna. Evaluación E Implementación De Los Procesos Comunicacionales Internos De La División De Transportes Navales De La Primera Zona Naval. Tesis para obtener el título de Relacionador Público y el grado de Licenciado en Comunicación Organizacional. Viña del Mar. Chile. Universidad de Viña del Mar. 2009. 41 p.

- SÁNCHEZ Cortés, José Antonio. La importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior. *Tesis* (Maestro en Administración) Oaxaca de Juárez. México Universidad Autónoma "Benito Juárez" De Oaxaca. 2008. 22 p.

- BROWN Vanessa, Camila López; Diagnóstico comunicacional de la empresa Varmetal; (Relaciones públicas, Licenciado en Comunicación Organizacional) Viña del Mar, Chile, 2009. Pág 71.

Diapositivas

- CONSULTORES en Gestión Humana. Clima Organizacional. Bogotá, PROCESOS Humanos & Marketing, 2009. 9 diapositivas, col.

- VILLAFAÑE, Justo. Identidad, imagen, comunicación y reputación corporativas. Barcelona, VILLAFAÑE.COM, 2003. 49 diapositivas, col.

- Villafañe y Asociados consultores, *La reputación interna: de la satisfacción al compromiso.* Barcelona, 2008. Justo Villafañe. La clave está en la reputación interna. Se puede encontrar en http://www.villafane.info/files/Reputacion_interna_UPF.pdf