

Cultura Organizacional en FABRICATO S.A.
Factor clave en la inserción del personal cooperativo y el desarrollo de la organización

Liliana Isabel Praolini A.
Sandra Patricia Sánchez S.

Asesor: Jaime Humberto Tobón Correa
Comunicador Social
Periodista
Especialista en Docencia e Investigación Universitaria

Universidad de Medellín
Facultad de Comunicación Social
Especialización en Relaciones Públicas
Medellín
2012

ÍNDICE

	pág.
INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO 1. EL PROBLEMA	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.1.1. Funcionamiento de las empresas temporales y de trabajo asociado en el contexto de FABRICATO S.A.	5
1.1.2. Inserción de estas empresas en FABRICATO S.A	5
1.2. Formulación del problema	6
1.3. Objetivos	7
1.3.1. Objetivo General	7
1.3.2. Objetivos Específicos	7
1.4. Justificación de la investigación	7
1.5. Limitaciones	8
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	9
2.1. Antecedentes de la investigación	9
2.2. Bases teóricas	10
2.2.1. Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación	10
2.2.1.1. Las relaciones públicas empresarial	10
2.2.1.2. Las estrategias de las relaciones públicas como base para mejorar la comunicación entre el personal cooperativo y FABRICATO S.A	11
2.2.2. La gestión de las relaciones públicas en la imagen corporativa	12
2.2.2.1. Cultura organizacional e identidad: en busca de la cohesión entre los públicos	12
2.2.3. Los valores de la organización como base de la cultura organizacional y restablecimiento de valores corporativos en el personal cooperativo	14
2.2.4. La construcción de la imagen corporativa del personal cooperativo desde la cultura organizacional.	15
2.2.5. El impacto de las relaciones públicas empresariales	17
2.2.6. Gerencia del Cambio a través de la Cultura Organizacional	18
2.3. Definición de términos	19
CAPITULO 3. MARCO METODOLÓGICO	26
3.1. Nivel de Investigación (tipo)	26
3.2. Diseño Metodológico de la investigación	27
3.3. Población y Muestra	27
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	27
3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	28
CAPÍTULO 4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DEL PROYECTO	29
4.1. Recursos: Humanos, materiales, financieros	29
4.2. Cronogramas de actividades. Diagrama de Grantt	29
Bibliografía	30
Cibergrafía.	32

Introducción

Por lo general, toda persona que desempeña una labor en una organización, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo: ¿quién es, qué se merece, qué es capaz de realizar, cuáles son sus habilidades para el desarrollo de las labores, y cómo contribuir –profesionalmente- en el futuro de la empresa, etc., como no podría ser de otra manera, estos pensamientos y muchos otros, serán afirmados o desconfirmados por el ambiente que se genera en el entorno laboral.

Aquí conviene aclarar que la cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones, que representan las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización.

Así, entonces, el contexto de la cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impide o retrasa su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir; por tanto, que la cultura puede influir -y de hecho así sucede- sobre los resultados de la actividad de la empresa¹.

Ciertamente, y por tanto, es importante interiorizar en los públicos de la organización, una cultura que les permita adherirse a las políticas y estrategias corporativas para contribuir con la realización de los objetivos. Conviene, no obstante, aclarar que el propósito de esta investigación es evaluar la forma en la que los trabajadores de FABRICATO S.A. están asimilando la cultura en un momento coyuntural para la organización, con un nuevo *plan estratégico* y cambios administrativos que implican el compromiso y la participación de cada uno de ellos.

El valor de este trabajo se cifra en ese análisis aplicando rigurosamente las metodologías que brindan las ciencias de la comunicación desde las técnicas de relaciones públicas, pasando por la segmentación de públicos y el enfoque epistemológico, como la aplicación de técnicas comunicacionales directas basadas en la naturaleza de los públicos de una empresa con reputación y complejidad pionera de un sector emblemático del Departamento de Antioquia.

¹ Para mayor comprensión de esta idea véase: GROSS, Manuel. *Definición y características de la cultura organizacional*. Disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado> [fecha de consulta 12 de agosto de 2012].

Capítulo 1. El problema

1.1. Planteamiento del Problema (antecedentes)

En primer lugar y antes de puntualizar el problema cabe considerar brevemente el contexto de la organización en su recorrido histórico. Es destacar que FABRICATO S.A. es una sociedad anónima, con 92 años en el mercado, perteneciente al sector textil. Vigilada por la Superintendencia Financiera y con cuarenta y ocho mil accionistas (48.000), por cierto, huelga decir, que la empresa es una de las sociedades anónimas más democratizadas del país dada su estructura administrativa.

Por lo demás, vale la pena anotar que el grupo empresarial FABRICATO S.A. está en capacidad de producir aproximadamente 135 millones de metros lineales de tela por año y genera alrededor de cinco mil setecientos (5.700) empleos directos; atiende las mesadas pensionales de dos mil quinientos jubilados (2.500). Además, cuenta con seis plantas de producción (F-1, Pantex, Notejidos, Indulana, Riotex, Fibratolima) y cuatro oficinas internacionales (Perú, Ecuador, México y Venezuela).

En segundo lugar, y en este contexto, y al ser FABRICATO S.A. una empresa tan diversa, vemos la necesidad de implementar estrategias de relaciones públicas que permitan a sus empleados ser parte de la cultura organizacional y tener y desarrollar sentido de pertenencia por la organización. Esto implica que dicha cultura se puede reflejar en el buen desempeño de sus labores. Para esto es necesario conocer las causas que han llevado a que no se extienda esta cultura. El problema entonces habría que situarlo en esa ruptura y mejorar el flujo de información en los distintos públicos.

Por ejemplo, en la década de los 80 y ante las crisis cíclicas del sector textil, agrandadas por un intenso contrabando técnico y abierto de las telas e insumos del mismo sector, las tradicionales empresas textiles colombianas, se vieron obligadas a repensar su actividad industrial. Para ello se exploraron tanto la modernización de su maquinaria y la consecuente reducción de mano de obra, como la participación de cada una de ellas en los mercados nacional y exterior. De estos caminos explorados, para la década del 90, si bien se desarrolló una relativa modernización, la misma se vio afectada por la estructura de costos interna y la falta de capital de las compañías.

En esta perspectiva, se comenzaron a presentar los primeros estudios que recomendaban la fusión de las textiles más grandes existentes en el país; camino que ya para el año 2000 se comenzó a materializar con la integración estratégica entre FABRICATO y Tejicóndor, alianza que produjo posteriormente su fusión en una sola organización. Sin embargo, estas soluciones y el alto costo

representado por las negociaciones colectivas, presionaron a buscar alternativas en modelos diferentes a la contratación directa. Fue así como, en principio, se utilizó de manera masiva el *modelo de las empresas temporales* y agotado éste por efecto de la Ley 50/90 que limitó la posibilidad de contratar con ellas, se abrió paso a la utilización de *cooperativas de trabajo asociado*.

En este sentido y teniendo como marco de referencia la ley 79/83 y el decreto 468 que regulaba la misma, fue así como aprovechando la legislación vigente en la época, que establecía la posibilidad para aquellas de prestar servicios a terceros con la única condición de ser tenedoras de las instalaciones y maquinarias del contratante, se dio casi fin a la contratación directa y entrando en lo que muchos llamaron la deslaboralización de las relaciones laborales², definición que corresponde al abuso que se presentó en la utilización de la figura al eludir obligaciones mínimas como la seguridad social y el pago de unas contraprestaciones dignas al servicio prestado por sus asociados.

Sin embargo, es necesario clarificar que este no era el común denominador para las empresas asociativas que nacieron a partir de la década de los 80. Es correcto decir, que ante los constantes abusos, entre ellos el más célebre representado por la situación de los corteros de caña en el Valle del Cauca³, y al acentuarse la apertura económica y el *boom* de los tratados de libre comercio, los sindicalistas existentes en Norteamérica hicieron eco de la queja de sus monólogos colombianos y lograron comprobar que tal modelo era utilizado como una especie de *doping comercial* comenzando así el agotamiento acelerado del modelo cooperativo en lo referente a prestación de servicios.

De nuevo, y como no podía ser de otra manera, este agotamiento se aceleró para el 2011 -en vísperas de la concreción del TLC con Estados Unidos- quien exigió se implementara una dura legislación para el control de la actividad y su utilización por la industria nacional. Fue así como a mediados del 2011, con la expedición del decreto 2025, se puso fin a dos décadas de tercerización de la actividad laboral al prohibirse la prestación de servicios por cooperativas en los asuntos misionales de las empresas contratantes y al exigirse que aquellas para operar, deberían ser propietarias de los bienes de producción. Conviene, sin embargo, antes de continuar, aclarar cuál ha sido el funcionamiento de las empresas temporales.

² Resulta pertinente señalar que este camino fue el inicio de un proceso de reconversión de la economía colombiana que llevaría sin lugar a dudas a afianzar grupos empresariales y nuevos modelos de inserción laboral o a romper un sistema que existía antes.

³ Para una revisión del hecho consúltese: MONTOYA D. Gloria I. (2011-enero-junio). "El paro de corteros de caña en el Valle del Cauca - Colombia: Una acción colectiva de cara al modelo económico" en *Entramado*, vol.7 N°1., pp.104-108. Disponible en: http://www.unilibrecali.edu.co/entramado/images/stories/pdf_articulos/volumen7/Entramado_19003803_Enero_Junio_2011_104-113.pdf.; [fecha de consulta 30 de agosto de 2012]. LUQUE, F. César A. *Azúcar amargo. La realidad de los corteros de caña. Los corteros de caña siguen viviendo una cruda realidad en el Valle y el Cauca*. Disponible en: http://www.usofrenteobrero.org/index.php?option=com_content&view=article&id=4686&catid=84&Itemid=81 [Fecha de consulta 27 de agosto de 2012]. "El paro de los corteros de caña". *Elespectador.com*, 25 Sep 2008. Disponible en: <http://www.elespectador.com/opinion/editorial/articulo-el-paro-de-los-corteros-de-cana> [fecha de consulta 30 de agosto de 2012].

1.1.1. Funcionamiento de las *empresas temporales* y de *trabajo asociado* en el contexto de FABRICATO S.A

Las primeras realizaban contratos por pocos meses y les beneficiaba mucho, puesto que la carga prestacional era mínima y podían cobrar por cada trabajador -llamado *trabajador en misión*- el salario convenido con la empresa usuaria, pero el trabajador recibía solamente el valor que la empresa temporal estimara. De modo que las ganancias del ejercicio iban a parar a las cuentas bancarias de la empresa temporal y no para el bolsillo de los trabajadores. Mientras las segundas incluidas en la categoría del género cooperativo, se rigen bajo la normatividad vigente en el país que las define como: “Aquéllas que vinculan el trabajo personal de sus asociados para la producción de bienes, la ejecución de obras o la prestación de servicios”.

Debe aclararse que este tipo de cooperativas asocia a personas naturales que tienen simultáneamente la calidad de dueñas, gestoras de la empresa, y aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios, que redundan en la satisfacción de las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. Esto es, que legal y doctrinariamente, el objeto social de estas cooperativas es generar y mantener trabajo para los asociados; las personas integran sus esfuerzos en la conformación de una cooperativa de trabajo.

1.1.2. Inserción de estas empresas en FABRICATO S.A.

Aproximadamente a finales de los años 90, se abolió en FABRICATO S.A. la forma de contratación a través de empresas temporales y se implementó como nuevo modelo, el de las *cooperativas de trabajo asociado*, que aunque no era una novedad en el país, nunca se había tenido en cuenta en la compañía. De modo que se inició el proceso con la Cooperativa COODESCO, que contaba entre sus asociados al 70% de los trabajadores -principalmente obreros- y el 30 % restante aún pertenecía a alguna empresa temporal que resistía la transición.

A partir de esta época y en vista de que el trabajo cooperativo tenía *mucho más futuro* y era *más rentable* para la misma compañía, que las empresas temporales, porque permitía liberarse de una gran carga económica y prestacional, además estaban avaladas por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), algunos altos directivos de FABRICATO S.A. decidieron crear una cooperativa, sólo para la empresa, cuyos asociados fueran los trabajadores activos que estuvieran en las empresas temporales. Como no podía ser de otra manera, sus dueños eran los ejecutivos de más altos cargos y su gerente fue nombrado por ellos mismos a esta cooperativa de trabajo asociado se le llamó COOTRALSER.

Según el artículo 4 de la Ley 79 de 1988, "una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa conjunta y democráticamente controlada en Colombia. Este artículo define a la cooperativa como la empresa asociativa sin ánimo de lucro en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa..." lastimosamente la realidad fue otra, pues por aproximadamente durante 12 años se trabajó bajo este modelo, siendo los trabajadores asociados los más perjudicados.

1.2. Formulación del problema

Teniendo en cuenta los antecedentes a la realidad que enfrenta FABRICATO S.A. desde la vinculación de forma directa de los empleados a la empresa, la implementación de una estrategia en relaciones públicas debe estar enfocada en incentivar la cultura organizacional en el personal vinculado y fortalecerla en los trabajadores directos de la compañía. Es decir, que una cultura corporativa exitosa no es algo que se logra de un día para otro, por arte de magia; su poder se resalta no sólo de las abstracciones, sino también de las prácticas que los empleados entienden como símbolos característicos de esa cultura.

Baste observar que toda organización debe inculcar su legado cultural a los empleados, y esa es la estrategia que desde relaciones públicas debe fortalecerse. Desde el primer día en el que se vincula al personal, debemos hacerlo parte de los objetivos y las metas que se quieren lograr de dicho plan. Cabe considerar la importancia de la información que el empleado debe poseer para afianzar el sentido de pertenencia hacia la organización, ya que esto es lo que le transmitirá a los públicos externos.

Aparte de otras consideraciones, creemos que la medición del impacto organizacional de los trabajadores vinculados a FABRICATO S.A. logrará que tengamos una noción de lo que está sucediendo en la compañía, y permitirá al área de comunicaciones y relaciones públicas, trabajar en aquellos puntos que necesitan fortalecerse. Realizar un estudio donde conozcamos la apropiación de los valores corporativos del personal y la interiorización de la cultura organizacional logrará tener un sondeo de lo que está sucediendo, para incentivarla y afianzarla en los trabajadores y sean un factor que beneficie en la imagen corporativa a la empresa.

Así, entonces, una cultura fuerte y singular ofrece un punto de referencia fijo, lo que permite que los cambios aparezcan y sean menores las amenazas; además los y las empleadas están dispuestos a contribuir y a aportar al desarrollo de la empresa. Y así, como se señala con razón "cada empresa es una realidad única: tiene un estilo diferente, un modo de hacer distinto, y una proyección "hacia

adentro” y “hacia afuera” singular.⁴ Como no podría ser de otro modo, surgen varias inquietudes que se convierten en la base de nuestro planteamiento. La primera es ¿Cuál es la estrategia de relaciones públicas que permite medir el impacto organizacional de los trabajadores cooperativos vinculados a FABRICATO S.A.? y ¿Cómo se implementará esta estrategia? Estas preguntas constituyen el desarrollo de este texto que a continuación direccionamos a partir de sus objetivos.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Implementar una estrategia de relaciones públicas que permita medir el impacto de los trabajadores cooperativos vinculados a FABRICATO S.A. y su incidencia en la cultura organizacional y en el futuro de la empresa.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar los comportamientos de los trabajadores que impiden apropiarse de la cultura organizacional.
- ✓ Conocer las estrategias que permitirán el fortalecimiento de la cultura.
- ✓ Analizar las estrategias a implementar para empoderarlos a la organización.

1.4. Justificación de la Investigación

En junio de 2011 se vinculó directamente a FABRICATO S.A., un alto porcentaje del personal cooperativo (3.273 empleados) lo que permitió mejorar su calidad de vida y expectativas; pero la nueva contratación no ha sido suficiente para lograr incrementar su sentido de pertenencia hacia la compañía. En este punto conviene indicar que para la empresa ha sido un desafío lograr la igualdad entre las personas que llevaban años vinculadas de forma indirecta –muchos de ellos y ellas distinguidos por desempeñar una labor sobresaliente- y los vinculados a FABRICATO S.A. Sin lugar a dudas, el esfuerzo es inobjetable, pero el modelo cooperativo no permitía la igualdad en el trato ni en los beneficios extralegales entre *los cooperativos*.

En pocas palabras, las diferencias eran demasiado marcadas y generaban un mal ambiente en las diferentes áreas, especialmente en las plantas de producción. Ahora el reto de la Compañía es definir la situación laboral de quienes continúan bajo el modelo cooperativo y extender la cultura organizacional a todos y cada uno

⁴ Vid. GAN, F. y BERBEL, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC. Los autores ofrecen desde su web una serie de libros que ayudan a los profesionales de las relaciones públicas. Resulta muy interesante revisar la bibliografía que han publicado. Parte de sus obras está disponible en: www.aptabel.com/index.php/publicaciones [fecha de consulta 7 de septiembre de 2012].

de sus empleados para lograr un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Desde la perspectiva de este trabajo es importante que todos y todas los empleados sientan que trabajan para lograr un mismo objetivo y que son tenidos en cuenta en las decisiones corporativas. En buena medida esto se reflejará en su labor diaria, que mejorará altamente la imagen corporativa de FABRICATO S.A.

En este contexto se plantea esta investigación que permitirá identificar las causas por las cuales los trabajadores no sienten el sentido de pertenencia que los debería caracterizar al pasar a ser vinculados directos a la compañía. El resultado será una empresa con un buen clima laboral, con un gran sentido de pertenencia de todos sus integrantes que beneficie a todos sus stakeholders: empleados, clientes, proveedores, accionistas y represente rentabilidad para los inversionistas.

1.5. Limitaciones en la investigación

En el desarrollo de la investigación, se han encontrado algunas limitaciones que como:

- ✓ Poca disposición de los trabajadores para suministrar información.
- ✓ Dificultades para abordar a los trabajadores teniendo en cuenta que laboran en tres turnos.
- ✓ Falta sentido de pertenencia en los trabajadores, lo que implica que la información podría no ser muy confiable.
- ✓ Alta reducción de personal, especialmente de nivel operativo.
- ✓ Cambio de políticas internas que implican desconocimiento del direccionamiento de la organización por parte de los trabajadores.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Este proyecto de investigación titulado *Cultura Organizacional en FABRICATO S.A. factor clave en la inserción del personal cooperativo y el desarrollo de la organización*, se suscribe en la línea de proyectos en los que su sistema de variables depende de hipótesis empíricas, en tanto la experiencia laboral de una de las integrantes del equipo formula parte de las mismas a partir del ejercicio profesional. Es, desde luego, una perspectiva pero más un reto, pues en FABRICATO S.A. nunca se ha realizado un estudio para medir el impacto de la vinculación del personal cooperativo ni tampoco el nivel de la cultura organizacional en sus trabajadores.

Es ciertamente impertinente para el razonamiento considerar lo empírico como único en este caso, pese a que en las ciencias y el método científico la observación es básica para cualquier proceso de investigación y sus particularidades de caso, no obstante, nos basamos en algunas lecturas que estructuran la visión del caso expuesto. Esta posición se encuentra avalada, en primer lugar, por Carlos A. Sabino quien afirma:

“[...] el conocimiento es, más que nada, un proceso, no un acto único o algo que se alcanza bruscamente y de una vez; y es un proceso no sólo desde el punto de vista histórico [...] sino que también lo es en lo que respecta a cada caso particular, a cada descubrimiento, teoría o hipótesis que se elabore”⁵

Un segundo aval puede considerarse en la idea de la investigación descriptiva que incluye varias técnicas de estudios formales y no formales. Al respecto resulta necesaria la lectura del texto de Mario Tamayo y Tamayo⁶ y un tercer aval metodológico nos los ofrece Stephen Van Evera⁷ quien en su texto presenta un glosario detallado de la formulación de ideas y técnicas en el desarrollo de una investigación.

2.1. Antecedentes de la investigación

Esta investigación es un paso en esos sentidos metodológicos. Sin embargo, valga decir que se encontraron pocas investigaciones sobre el tema. Por ejemplo, se destaca el artículo: *Comportamiento Organizacional, en busca del desarrollo de ventajas competitivas* de Eduardo Amorós⁸ quien en su artículo define la cultura

⁵ Vid. SABINO, Carlos A. (1980). *El proceso de investigación*. Bogotá: El Cid, pp.14-22.

⁶ Véase: TAMAYO T., Mario. (1996). *El proceso de la investigación científica*. Incluye glosario y manual de evaluación de proyectos. (3era ed.) México: Limusa, Noriega Editores, pp.52-62.

⁷ Para mayor claridad en la comprensión de las nociones de variables, hipótesis, teorías, redacción de textos metodológicos véase al respecto: VAN EVERA, Stephen (2002). *Guía para estudiantes de ciencia política. Métodos y recursos*. Barcelona: Gedisa, 2002, pp.9-21.

⁸ Para leer el artículo completo vid: AMORÓS, Eduardo. (2004) “Comportamiento Organizacional, en busca del desarrollo de ventajas competitivas” en *Revista Electrónica de Psicología Social Poiésis* N°7. FUNLAM. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/6324441/Comportamiento-Organizacional-2> [fecha de consulta junio 20 de 2012].

organizacional como el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización. Toma como referencia el caso de la fusión de FABRICATO con Tejióndor y hace un análisis sobre la manera como se debe aplicar una nueva concepción de la cultura organizacional con la fusión, pues cada empresa poseía su propia cultura. Amorós propone que para lograrlo era necesario que su misión y visión se integraran y que los directivos aplicaran las técnicas precisas para desarrollar la cultura de la empresa. Agrega que en la etapa de fusión se tuvo que manejar un clima organizacional óptimo ya que este hace referencia a:

“las percepciones compartidas por los miembros de una organización, respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”⁹.

Examinaremos y expondremos ahora una serie de conceptos necesarios en la formulación de los términos que analizaremos en adelante y que constituyen una base del entendimiento del análisis del caso de FABRICATO S.A y su mejoramiento de la cultura organizacional que proponemos. Además de seguir el texto sobre la segmentación de públicos y stakeholders elaborado por el profesor Luis H. Botero¹⁰.

2.2. Bases teóricas

Una serie de conceptos basados en las teorías de las relaciones públicas vistas durante los últimos años tanto desde los conceptos de Bernays y sus paradigmas; los modelos de relaciones públicas de James Grunin; como los trabajos de Isabel Miguez; sobre la reflexión de la *teoría situacional* de Grunin; además los estudios de los profesores José Daniel Barquero; Ivette Soto Vélez y su enfoque global de las organizaciones y la incidencia de las teorías de la cultura y la imagen, la teoría de las relaciones corporativas en el marco de las relaciones públicas; los estudios del profesor Luis Horacio Botero sobre audiencias y stakeholders; como también los textos de María Carmen Carretón; Isaac Guzmán Valdivia y Fede Gan Bustos (psicología social y consultorías empresariales); Gaspar Berbel Giménez (psicología investigativa y previsión de riesgos); Juan David Reyes Gómez (creación y gestión de empresas); la teorías de la cultura organizacional de Paul Capriotti y las de Del Pozo; constituyen la estructura que a continuación detallamos en el análisis que hacemos al caso propuesto.

2.2.1. Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación

2.2.1.1. Las relaciones públicas empresariales

⁹ AMORÓS, Op. cit. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/6324441/Comportamiento-Organizacional-2> [fecha de consulta junio 20 de 2012].

¹⁰ Vid. BOTERO, Luis H. (2011). Teoría de Públicos: Lo público y lo privado en la perspectiva de la comunicación. (3era ed.). Medellín: Universidad de Medellín.

Para iniciar este apartado es menester empezar con una definición clásica de la Escuela Superior de Relaciones Públicas de Barcelona (ESERP) en palabras de una de sus personalidades, el profesor Barquero: *Las relaciones públicas están basadas en la realidad empresarial del momento, y estas deben ir acorde a la calidad y resultados de las acciones de éstas con la imagen*¹¹. Es deseable, por ello tener en cuenta a nivel empresarial, la creación y mantenimiento de una imagen positiva¹², reflejo de la esencia de la organización, como a su vez de la difusión en los distintos stakeholders y partes que la complementan. Esto implica trabajar acertadamente la gestión de las relaciones públicas con los empleados, pues fija en gran medida la base para que crear un una excelente reputación y clima organizacional

Antes de realizar cualquier estrategia, debemos evaluar los distintos puntos que se manejan dentro de la empresa, y buscar las fortalezas que pueden afianzar las relaciones públicas a nivel interno y externo. Es importante tener una base sólida de comprensión, credibilidad y confianza, utilizando para ello los métodos de persuasión apropiados para obtener el apoyo del público. Debemos tener en cuenta que una imagen positiva se puede lograr afianzándola durante mucho tiempo, pero se puede derrumbar en sólo minutos. Es importante que FABRICATO S.A. como empresa logre incorporar desde las estrategias de las relaciones públicas a los empleados corporativos en su organización.

Este caso debe convertirse en una oportunidad, más no en una amenaza. Particularmente esto último nos parece que debe ser acorde a la realidad empresarial a la que se están presentando, y es primordial que éste sea complementado con el trabajo comunicativo y de relaciones públicas con la intención de aumentar su sentido de pertenencia, mejoramiento de su actitud, y que puedan reflejarlos en los sentimientos que tienen con la organización. Desde el punto de vista empresarial, las relaciones públicas son un apoyo para conseguir una alta calidad de los productos, y para que las acciones que se toman a nivel corporativo logren tener aceptación tanto desde la armonía interna como en la reputación positiva de la compañía ante los diferentes públicos.

2.2.1.2. Las estrategias de las relaciones públicas como base para mejorar la comunicación entre el *personal cooperativo* y FABRICATO S.A.:

Las estrategias de las relaciones públicas deben estar apuntando siempre ha mejorar la comunicación entre el público interno y externo de una organización, para proyectar una buena imagen corporativa y mantener una excelente reputación. Una propuesta racional para un marco de discusión sobre los objetivos y la función de las RRPP se encuentra en María C. Carretón, veamos:

¹¹ BARQUERO, José D. (2008) *El libro de oro de las relaciones públicas*. Bilbao: Ediciones Deusto.

¹² Al respecto también es ponderante el estudio de SOTO, V. Ivette. (2009) *Teorías y trasfondo de las relaciones públicas internacionales*. Disponible en: http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-82852009000100007&lng=es&nrm= [Fecha de consulta 29 de agosto de 2012] Al final del texto desarrolla varias teorías que ayudan a las campañas de relaciones públicas nacionales e internacionales, entre ellas incluye la *teoría de la imagen*, donde sintetiza las relaciones de la comunicación con la semiótica, la semiología, el signo y con la propia marca de una organización y su reputación.

“Los objetivos de los relacionistas públicos con el colectivo interno de cualquier organización deben contemplar: promover el sentido de pertenencia, socializar al empleado en el microambiente de la organización, así como transmitirle el proceso de socialización y adaptación de la organización en el entorno, satisfacer necesidades comunicativas personales y profesionales, crear y mantener una cultura corporativa homogénea enmarcada en la responsabilidad social, estimular la participación y proyectar una imagen interna positiva en coherencia con la externa”¹³

Todo lo anterior, nos lleva a considerar la importancia de implementar una estrategia desde las relaciones públicas para promover el sentido de pertenencia al personal cooperativo vinculado a FABRICATO S.A. es fundamental para mejorar el clima organizacional, por ello es importante “lograr un diálogo continuado entre la organización y los empleados y, sobre todo, que la actividad y la actuación de la organización refleje todo lo anterior”.

Tenemos, por tanto que la comunicación se convierte en la pieza clave para que las estrategias de las relaciones públicas beneficien y generen un impacto positivo. Sólo un ejemplo: Tal es, precisamente asertivo cuando reconocemos un empleado(a) –en nuestro caso el *trabajador cooperativo*- informado de cualquier asunto relacionado con la organización para la que trabaja, propicia con mayor facilidad el cumplimiento de los objetivos marcados en las estrategias de RRPP. Se podrá decir también que una gestión acertada de las estrategias comunicacionales permitirá también contribuir a expandir los valores de la cultura organizacional, que será tomada por el personal incorporado como propio y mejorará la imagen y las relaciones internas de la compañía.

2.2.2. La gestión de las relaciones públicas en la imagen corporativa

2.2.2.1. Cultura organizacional e identidad: en busca de la cohesión entre los públicos

Las empresas crean una *cultura organizacional* que consiste en plantear una misión, visión, unos principios y valores los cuales facilitan que los empleados tengan lealtad y sentido de pertenencia e identidad hacia la organización; que trabajen en la empresa por gusto, agrado y que se sientan parte importante de ella y no sólo laboren pensando en la remuneración salarial sino en el progreso de su oficio y profesión y en el crecimiento de su empresa y de los y las trabajadores en igualdad de condiciones. Sin embargo, en muchas ocasiones se presenta el paradigma de que la empresa pretende ser una cosa, pero la realidad que vive -su presente- está completamente desligado a ese ideario planteado; esto impide tanto un desarrollo productivo, económico y social en la organización, ya que no se fijan y no delimitan objetivos. Por ende, en muchos casos, todos los empleados trabajan en líneas de dirección dispersas, beneficiándose personalmente e impidiendo el progreso empresarial.

¹³ CARRETÓN María C. (2009) Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna. Alicante: Impresos Alicante.

Por otro lado, “La cultura consiste en patrones de comportamiento, explícitos e implícitos, adquiridos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros definitivos de grupos humanos”. A partir de esta definición que condensa toda clase de cultura, en 1996 Isaac Guzmán Valdivia propone un nuevo concepto de cultura aplicado al ámbito organizacional:

[...] “conjunto de (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales”.

Entre tanto, no sobra resaltar, que *la cultura corporativa* se basa principalmente en adjudicar unos mínimos parámetros de convivencia, conocimiento amplio de todo lo concerniente a la empresa e integrar constantemente a todo el personal, permitiendo que sean todos estos aspectos se inculquen en la conducta y comportamiento del personal cooperativo; cabe resaltar que el proceso de instauración de cultura se debe dar de forma grupal y sistémica para lograr mayor eficacia. Dado este contexto se definirán los principales elementos que abarcan la cultura corporativa así:

La visión. Es una imagen que la organización se fija a largo plazo. Propone el ideario de la empresa o lo que quiere llegar a ser en un determinado tiempo. La fijan los directivos y más que una idea utópica es una confrontación de compromiso y trabajo. Los líderes de la empresa constantemente tienen que hacer énfasis en sus empleados para fortalecer el cumplimiento de estas metas e incentivarlos de diversas maneras para el logro de las mismas.

La misión. Consiste en especificar qué hace la empresa en el presente, cómo lo hace y para quién lo hace; casi siempre la misión tiene un enfoque economista de posicionar a la organización como la primera, creando competencia en el sector. Baste llamar la atención que *la misión* posee la función de relacionar los resultados y las *relaciones humanas* a partir de coordinar las actividades que se realizan, teniendo en cuenta el aprovechamiento de los recursos tanto técnicos como humanos. La misión se convierte entonces en el referente para lograr la integración, la identidad y la cohesión de grupo.

Ahora bien: los valores representan el comportamiento ideal de la empresa, sirven como estímulo y sanción a las diferentes actitudes tomadas por los miembros. Los valores expresan la identidad, cuando el empleado los acoge está viviendo acorde con las expectativas que inicialmente el grupo, empresa o institución inculcó. De otro lado, *el proceso de asimilación e interiorización* de la cultura no es efímero ni se gana de un día para otro, se requiere hacer procesos paulatinos para que el empleado demuestre productividad y competitividad en su área de trabajo. Ciertamente el ideario corporativo siempre tiene que estar acorde a la realidad social, económica y política que se está viviendo en el entorno cercano a la organización. Es fundamental que la cultura que se pretende crear no se quede sólo en un papel, como prototipo e imaginario ideal; por el contrario se

deben buscar los mecanismos adecuados para promover y desarrollar cabalmente las propuestas culturales presentadas por la cabeza organizacional.

En esta perspectiva, se entiende que los procesos de asimilación cultural se pueden considerar de dos tipos: El primero de ellos es *conjuntivo* y es cuando se presenta un acercamiento e integración, estos se dan en el intercambio, la cooperación, acomodación y asimilación; o sea que se derivan del acercamiento humano y la colaboración. El segundo proceso es el *disyuntivo*, en cual a diferencia del primero se dan relaciones de separación, hostilidad y rechazo; evidenciado en la coerción, la competencia, la obstrucción y el conflicto. Si los integrantes de una organización demuestran interés espontáneo por la empresa, conoce de ella e interactúa constantemente con la cultura propuesta se puede decir que la organización posee un fuerte sentido de pertenencia.

2.2.3. Los valores de la organización como base de la cultura organizacional y restablecimiento de valores corporativos en el *personal cooperativo*

El personal de una empresa tiene distintas costumbres, tradiciones y valores que se ven reflejados en su personalidad. Sin embargo, desde la comunicación debemos gestionar y difundir los valores corporativos en el público interno, para que se conviertan en base de construcción y expansión de la cultura organizacional dentro de la compañía y fortalezca las acciones hacia afuera. En sentido comparado, no puede entenderse una política interna desligada de la externa.

En el caso que venimos analizando, el *personal cooperativo* tenía conocimientos de los valores corporativos de FABRICATO S.A., pero la falta de beneficios, en algunos casos, por no ser vinculados directos no les permitía sentirse parte de la cultura organizacional. Por ello, es importante comenzar a construir una comunicación directa con ellos que permita fidelizarlos y apropiarlos de los valores de la compañía. Es importante lograr que los empleados reconozcan y se sientan incluidos en la cultura organizacional, porque este aspecto generará una imagen corporativa que se verá reflejada en los resultados y en la forma de comportarse ante el público externo. Para ilustrar estas ideas, en su importante trabajo Paul Peri Capriotti describe con respecto a la *cultura organizativa* algunas ideas que nos dan algunas claves:

“Con la adopción de la buena gestión de la cultura organizativa aumenta el valor de las personas en todos los sentidos. Esto es debido, porque existe una mejora substancial de las relaciones entre sus miembros, en primer lugar porque existe mejor conocimiento de la entidades por parte de sus integrante y, en segundo lugar, porque aumenta considerablemente el sentimiento de pertenencia, y por lo tanto la motivación hacia el propio trabajo”.¹⁴

En particular esta postura analítica busca que la estrategia de relaciones públicas debe disipar esa brecha que ha existido entre el *personal cooperativo* y los

¹⁴ DEL POZO, M. (1997) *Cultura Empresarial y comunicación interna*. Madrid: Ed. Fragua.

empleados de FABRICATO S.A. Es importante encontrar el punto de equilibrio que permita un mejor rendimiento del trabajo en equipo, que se debe ver reflejado en la forma de actuar ante la sociedad y los mismos empleados de la compañía. En pocas palabras, los valores corporativos y la gestión de una comunicación interna permitirán que a través de las relaciones públicas se consolide la cultura organizacional en el personal que se ha vinculado recientemente y se afiancen los valores en los empleados directos.

2.2.4. La construcción de la imagen corporativa del *personal cooperativo* desde la cultura organizacional.

La imagen corporativa de una organización tiene una influencia decisiva en todos los aspectos que la conforman, desde las decisiones estratégicas y políticas de la empresa, hasta las acciones, comportamientos y creencias que reflejan la cultura organizacional. Por tal razón, la importancia de que el *personal cooperativo* vinculado contribuya a esta imagen es definitiva, con el fin de mejorar relaciones con los diferentes públicos externos de FABRICATO S.A.

Para Paul Capriotti, la *imagen corporativa* es [...] “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica y se autodiferencia” [...] ¹⁵. De tal forma, entendemos que imagen hace parte de cómo se reconoce la compañía con el exterior y a nivel interno. De este modo, podemos comprender que la imagen corporativa es una construcción desde los valores, principios, creencias y costumbres de la organización. Por lo tanto al momento de elaborarla, hay que tener en cuenta los factores que influyen en su conformación.

Paul Capriotti, en su libro *Branding Corporativo*, menciona que la personalidad y normas del fundador, la evolución histórica de la organización, la personalidad de los individuos y el entorno social son elementos que estructuran la imagen de una empresa. Sin embargo, la comunicación de dicho principio debe realizarse teniendo en cuenta las acciones cotidianas de los miembros que la conforman, “[...] desde la satisfacción que generan sus producto o servicios, pasando por la atención telefónica, hasta el comportamiento de sus empleados y directivos [...]”. ¹⁶

Por otro lado, la conducta y comportamientos de los trabajadores son un canal de comunicación que se refleja en la imagen de la organización, transmitiendo elementos de la identidad, y comunicando los valores y principios que la identifican. Esta razón, nos permite afirmar que al momento de crear un plan de comunicaciones sobre imagen corporativa se debe tener en cuenta los factores cotidianos, que puedan ser beneficiosos y aportantes para la apropiación de esta política organizacional.

¹⁵ Cfr. CAPRIOTTI, Paul Peri. (2009) *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Andros Impresores. p. 19.

¹⁶ CAPRIOTTI, Op. cit., p.27.

Así las cosas, a nadie puede sorprender que la importancia de la creación de una imagen corporativa en una organización se basa en el reconocimiento, a través de sus valores corporativos, cultura organizacional y otros elementos, que se crean en la mente de los diferentes públicos. Paul Capriotti, resalta que este aspecto diferencia a la organización de las demás, dándole una marca a la que se atribuye un perfil distinto.

La presencia de una imagen fuerte permite aumentar las posibilidades de negocios que pueden tener la empresa. Como lo aclara con suficiencia Capriotti:

“La existencia de una Imagen Corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones. Con ello, las organizaciones con una imagen corporativa consolidada podrán minimizar el impacto, en cuanto a influencia en las decisiones de compra, que tienen los factores de situación y los factores coyunturales, ya sean individuales o sociales.”¹⁷

Consecuentemente, obtener nuevos clientes se da a través de la proyección de una buena imagen en el sector económico en el que se encuentre la organización, así como la calidad de sus trabajadores. *“La Imagen Corporativa puede ser reconocida como un capital importante para una organización, y hace necesario que se planifique una actuación coherente que pueda influir en la imagen que se formen los públicos.”¹⁸* La creación de este aspecto se da a través de la comunicación efectiva que se tenga en la compañía, es decir la forma en que se le llega al público interno y externo sin crear traumas que en algún momento termine siendo errado para la imagen que se quiera proyectar.

La expresión Comunicación Corporativa ha sido utilizada de muchas maneras, y principalmente para denominar a la comunicación de carácter institucional de una organización. Para nosotros, este concepto tiene una significación mucho más amplia y profunda. En nuestro caso, proponemos una visión global y sintetizadora de la Comunicación Corporativa desde una perspectiva holística, definiéndola como el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos.¹⁹

Esta comunicación corporativa, Como señala con razón Capriotti, apunta a todas las formas de comunicación que existen dentro de una organización; formales e informales. Éstas se conjugan para hacer parte de los diferentes mensajes con los cuales se crea un reconocimiento a través de las expresiones, acciones y lenguajes de sus trabajadores. Paul Capriotti, afirma:

“todas las comunicaciones de la organización, aunque tengan unos objetivos específicos, no dirigidos a la transmisión de la identidad corporativa –de apoyo a las ventas, de información al consumidor, de información general, etc.–, llevan consigo una carga implícita de información, relativa a la organización, que contribuye en mayor o menor medida a presentar la identidad corporativa de la entidad”

El fortalecimiento de una Imagen, a través de una gestión de la comunicación desde las relaciones públicas, se convierte en un componente que atraviesa transversalmente la esencia de la empresa. Sin embargo, este proceso no se ve

¹⁷ CAPRIOTTI, Op. cit., p. 13.

¹⁸ Ídem., p.14.

¹⁹ Ídem., p.18.

finalizado siempre y cuando se realice una evaluación de los resultados que se tienen de los medios que se utilizaron para proyectar una buena imagen.

“La evaluación del plan de comunicación es la valoración de toda la acción desarrollada previamente. Por medio de ella podremos establecer el grado de éxito alcanzado por el programa de comunicación puesto en práctica. Es el último paso de todo el proceso de comunicación.”²⁰

Ivette Soto Vélez, por su parte señala que la imagen es fundamental para entender la importancia de la imagen: [...] Las interpretaciones de la imagen se hacen según normas sociales establecidas por la sociedad o factores culturales, económicos, etc. Por lo tanto, no es universal la lectura de la imagen. [...] y citando a Capriotti comenta:

“[...] Otra definición de imagen muy parecida a la de Greener, la propone Capriotti (1992): “Es la representación mental de un estereotipo, de un objeto, organización, persona o acontecimiento, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información acerca de aquellos”²¹

2.2.5. El impacto de las relaciones públicas empresariales

La gestión de las relaciones públicas empresariales depende de diferentes factores que deben ser analizados, estudiados y organizados para llegar a los resultados deseados. Sin embargo, el valor de la comunicación en las organizaciones sigue siendo incierto en términos corporativos. En muchos casos se establece que generan impactos positivos en el público interno y externo de la organización. Partiendo del caso del personal vinculado a FABRICATO S.A. podemos comprender que si se trabaja desde la comunicación a las emociones y actitudes de los empleados, se consigue mejorar el sentido de pertenencia, la cultura, el clima organizacional, y la productividad corporativa. Sin embargo, los resultados pueden variar dependiendo de la actitud de recepción que tenga el personal ante las estrategias planteadas. El propósito es que las relaciones públicas empresariales aporten beneficios que se pueden ver en la calidad del producto, que es lo más importante para la Compañía.

Debemos comprender que las relaciones públicas es “la disciplina científica que estudia la gestión del sistema de comunicación que mantienen relaciones de adaptación e integración mutua entre una organización o persona y sus públicos”, por tal razón el proceso de una empresa ante estos casos debe ser acertado para lograr la reacción deseada. La importancia de dicho proceso se ve reflejada en la confianza y transparencia dentro y fuera la de Compañía.

“Cada día más las organizaciones sociales incorporan estrategias y acciones de comunicación como elemento de gestión de la comunicación, con el objetivo de generar

²⁰ CAPRIOTTI, Op. cit. p.18.

²¹ SOTO, V. Ivette. (2009) Teorías y trasfondo de las relaciones públicas internacionales. Disponible en: http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-82852009000100007&lng=es&nrm= [Fecha de consulta 26 de agosto de 2012].

compromiso y motivación y satisfacción, lo que se ve reflejado en la forma de actuar y esto se proyecta a nivel externo con los públicos objetivos.”

2.2.6. Gerencia del Cambio a través de la Cultura Organizacional

Por medio de la cultura se logran hacer importantes cambios organizacionales, plantea métodos para a través de los cuales se puede persuadir a los públicos internos de una empresa para instaurar y fomentar nuevas normas, reglas y actitudes en el personal. Para realizar un cambio, no sólo en una empresa sino en cualquier organismo de la vida cotidiana, se tiene que conceptualizar anticipadamente todo lo que se va a tratar por medio de procesos colectivos de aprendizaje. El propósito es que FABRICATO S.A. logre comprender los cambios, y sepa llevarlos por buen camino desde la cultura logrando romper *paradigmas* que están en el contexto.

En términos generales la palabra paradigma significa modelo, patrón o ejemplo; también se toma como todas las formas en las que se percibe, valora, piensa y actúa teniendo en cuenta la propia visión que se tiene de la realidad. Los paradigmas implican que las personas estén arraigadas a algún pensamiento o ideología por lo que se consideran cerrados, inmóviles y conservadores. Dicho símil, en suma, propone una ruptura de paradigmas que implica la constante movilidad y el cambio. “En este contexto, la transformación de las organizaciones debe ser entendida como un proceso de examen de las crisis de los paradigmas y de la creación de paradigmas nuevos”. Es así como las empresas se tienen que evaluar continuamente, y romper con esos paradigmas que las atan y no las dejan avanzar. Se dice que “aprender es desaprender” ya que toda organización está dada al cambio, a deshabituarse a cosas y habituarse a otras nuevas y a nuevos sistemas.

En concreto para que los miembros corporativos asimilen los procesos de cambio, no basta sólo proponerles nuevos paradigmas en su mente, la organización debe crear mecanismos para que salgan de su corazón y de su mente; y para que asimilen lo nuevo que entra, se tienen que tener en cuenta dos factores: el primero que la información tenga un *significado cultural*, y segundo que se introduzca completamente a la organización, convirtiéndose en un *valor corporativo*. Parecería deducirse de ello que los procesos de cambio se deben efectuar dependiendo de la cultura y la estructura del poder, saber si es una empresa descentralizada o centralizada; pero en general todo cambio debe primero potencializarse en las áreas de mayor responsabilidad e importancia estratégica, ya que es allí donde se integran y lanzan los procedimientos organizacionales.

De otro lado, “Otra estrategia que está siendo usada por las organizaciones, es la de aprovechar o encausar el relevo generacional para incorporar estrategias agresivas de selección de personal con perfiles de liderazgo de cambio”. Siempre toda empresa tiene que procurar por buscar las personas que tengan mayor

influencia en la organización, ya que son estas las que con más facilidad transmiten la cultura al resto de los miembros. En las organizaciones donde la comunicación es multidireccional se estimula más el cambio y es más fácil la implementación de éste; pero en las empresas jerarquizadas, a pesar de que el cambio se realiza de manera mucho más ágil, se sufren muchos traumas en el proceso de interiorización del mismo.

Pero no es menos cierto que los proyectos culturales y de aprendizaje se pueden lograr usando los perfiles corporativos, de los procesos y de los cargos, y las competencias empresariales definidas en la misión y la visión. También es importante tener en cuenta los principios y valores corporativos dándoles significado de acuerdo a la naturaleza inicial de la organización. Es fundamental, que cualquier empresa a la hora de efectuar cambios generales o parciales, drásticos o sencillos, implemente y tenga en cuenta la cultura organizacional propia, ya que es ésta la que le da sentido y coherencia a todas las acciones cotidianas de la organización, además vincula y unifica todo el personal que trabaja y que tiene que ver directa o indirectamente en el funcionamiento eficaz y eficiente de todo el conjunto como tal.

2.3. Definición de términos

En el contexto que se plantea esta investigación proponemos un inventario de conceptos y/o términos para una mayor comprensión del texto y del análisis del caso.

Cultura. Por ésta se entiende, según el psicólogo social Kurt Lewin:

“El comportamiento del empleado se da en un complejo sistema social. El comportamiento del empleado (B) según él depende de la interacción entre las características personales (P) y el ambiente (E) que lo rodean, o sea $B = f(P, E)$. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conducirá una persona en determinado ambiente. Más concretamente en el lugar de trabajo, las acciones del empleado serán afectadas por los papeles que se le asignen y el nivel del estatus que se le otorgue”.

Y continúa Lewin explicando la idea envolvente o abarcadora:

“Pero en el seno de la organización se encuentra otro potente factor que determina el comportamiento individual y colectivo. La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes. Como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto existe en la empresa. Por ser un concepto de sistemas dinámicos en la cultura influye casi todo lo que sucede en el seno de la organización.”²²

²² Disponible en: http://www.supersolidaria.gov.co:81/revista/revista_03/abc.php [fecha de consulta 25 de agosto de 2012].

Cooperativas de trabajo asociado: Son empresas asociativas sin ánimo de lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras, o la prestación de servicios en forma autogestionaria. El principio o criterio de identidad se da en estas cooperativas en la medida en que los asociados son a la vez los trabajadores de las mismas.

Clima organizacional: Corresponde este concepto al ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados; la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con stakeholders. Todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Factores del clima organizacional: El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- ✓ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, esas características pueden ser externas o internas.
- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- ✓ El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal; incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación, se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste también disminuye, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.
- ✓ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- ✓ El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Parece, en efecto, que el clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional: el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización. Pero, en cualquier caso, el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían, respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Pero no es menos cierto que las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)²³.

Organización: Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. Ahora veamos algunos elementos del concepto²⁴:

- ✓ *Estructura.* La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- ✓ *Sistematización.* Las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia.
- ✓ *Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.* En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización jerárquica. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

²³ Para una aproximación al concepto y a sus perspectivas consúltese la siguiente web, disponible en: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm> [Fecha de consulta 10 de mayo de 2012]

²⁴ Resulta interesante para ilustrar esta acepción ver la web a continuación reseñada. Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoElImportanciaDeLaOrganizacion> [fecha de consulta 10 de mayo de 2012].

- ✓ *Simplificación de funciones.* Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Comportamiento organizacional: Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones. Esto último lo mostró de manera evidente (ROBBINS, S. 1999) cuya argumentación expone el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. Otra concepción relacionada con la anterior, se refiere a que el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Es decir, se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de las personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo: empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. Para concretar, se puede afirmar que en donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional (DAVIS y NEWSTROM. 1990).

Otra consideración expedita y no menos importante, hace alusión a que el comportamiento organizacional son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones y que es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Esto implica que sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, sociología, antropología, economía y las ciencias políticas (GORDON, 1996)²⁵

Estrategia: Respecto a esta noción han señalado diversos autores²⁶ que toda empresa u organización competitiva, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: la estrategia. Estrategia para la guerra, para el deporte y, por supuesto, estrategia para la empresa en lo que se refiere a planificación, organización, gestión de sus recursos humanos, marketing, entre otros.

Lo que quiere decir que la estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa. Esto es, el objetivo a alcanzar que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma²⁷. Es por esto que la cúpula de la empresa deberá planificar su estrategia en función de los objetivos que persiga, para lo que debe

²⁵ Para una crítica véase: <http://www.monografias.com/trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento-organizacional.shtml> [Fecha de consulta 18 de mayo de 2012].

²⁶ Véase por ejemplo: BARQUERO, José D. y BARQUERO, Mario. (2010). Marketing relacional y comunicación para situaciones de crisis. Qué hacer antes, durante y después, para proteger y salvar su empresa. Barcelona: Profit Editorial. También vid. Barquero, José Daniel, et al. (2008). Dirección estratégica de RRPP. Barcelona: Furtwangen Editorial. Este material se encuentra disponible en la biblioteca de la Universidad de Medellín donado por la ESERP a través del profesor Carlos Alberto Galvis.

²⁷ En este sentido es claro que las estrategias de RRPP son la respuesta o la previsión de crisis y conflictos, tanto a nivel local como nacional. La organizaciones son en esencia formas sociales y como tales se estructuran como tal y en sí mismas son susceptibles de problemas parecidos a los que ocurren en la sociedad: conflictos entre sectores de la sociedad, de clase, de gobernabilidad, de provisión y abastecimientos; de salubridad, de urgencia, legitimidad y poder.

definir claramente lo que quiere conseguir, la forma de conseguir los objetivos fijados y un posterior sistema de control. Es lo que se denomina Formulación e Implantación de la estrategia, los cuales no se quedan sólo en el estudio previo sino que en la práctica se desarrollan al mismo tiempo.

Particularmente esto último nos parece acertado en tanto que con la formulación de la estrategia, la dirección de la empresa define los objetivos que pretende alcanzar. Para ello parte de un análisis de su propia empresa así como del entorno que la rodea. Con la puesta en práctica del análisis anterior la empresa busca ser competitiva en el mercado y pretende lograr una ventaja competitiva que le permita obtener beneficios superiores a la competencia.

Percepciones: La percepción es el acto de recibir, interpretar y comprender a través de la psiquis las señales sensoriales que provienen de los cinco sentidos orgánicos. Es por esto que la percepción, si bien recurre al organismo y a cuestiones físicas, está directamente vinculado con el sistema psicológico de cada individuo que hace que el resultado sea completamente diferente en otra persona. Es, además, la instancia a partir de la cual el individuo hace de ese estímulo, señal o sensación algo consciente y transformable²⁸.

Etimológicamente la palabra proviene del latín *perceptio*, que significa recibir, recolectar o tomar posesión de algo. La percepción es entendida por la psicología como el primer momento de elaboración cognoscitiva, es decir, la primera instancia en la cual la información recibida se transforma en un elemento conocible y comprensible. Siempre partiendo de los datos otorgados por los cinco sentidos se dice que la persona percibe la información cuando ya ha hecho un proceso de asimilación y comprensión de la misma que es, obviamente, inmediato, pero que implica una elaboración propia de la misma. Para que un individuo pueda realizar el proceso de percepción de manera adecuada, la mente recurre a elementos como la memoria,²⁹ sede de gran parte de información ya procesada que hará la tarea comparativamente más fácil.

Si bien la percepción humana es de mucho mayor desarrollo que la de los animales, estos también realizan un proceso de interpretación de los estímulos recibidos a través de los sentidos y esto tendrá que ver siempre con la posibilidad de adaptación que permitirán saber qué tipo de comida comer, qué tipo de

²⁸ Además de estas explicaciones que emergen de la psicología y la filosofía, la percepción se liga al concepto de la persuasión, en tanto, la primera se refina en la segunda. Es decir, para nuestro caso, la persuasión es parte fundamental de cualquier estrategia de comunicación gerencial o mediática y de la propia formación de la opinión pública. Creemos que los y las relacionistas públicos en Colombia hacemos uso de las dos a través de estrategias puntuales tal como lo recomiendan diferentes escuelas de RRPP nacionales e internacionales. Resulta de consideración el trabajo de Canal EGUIAZABAL, Martxe.(2012) *El tratado de las RRPP. La disciplina científica de la persuasión*. Barcelona: M.L. Furtwangen Editores. Este material se encuentra disponible en la biblioteca de la Universidad de Medellín donado por la ESERP a través del profesor Carlos Alberto Galvis.

²⁹ Para una comprensión de las características mencionadas véase: SAGAN, Carl. (1980) *The Persistence of Memory*. Cosmos, A personal Voyage. Estados Unidos. Disponible en: <http://vimeo.com/13155599> [Fecha de consulta 4 de septiembre de 2012]. El astrónomo Carl Sagan durante 1980 realizó una serie de programas de televisión en donde explicaba fenómenos del universo y su relación con el ser humano. El capítulo que hacemos mención está dedicado a la capacidad de la memoria, no sólo aquella que se encuentra en el universo y la historia, sino en el cerebro humano y en todo lo que nos rodea.

protección buscar, qué comportamientos evitar, etc. La percepción es sin dudas un importante elemento para el análisis de la psicología de un ser humano ya que, como se dijo antes, cada individuo realiza un proceso perceptivo único y diferente al de los demás. En este sentido, la teoría psicológica de la Gestalt es aquella que se ha hecho famosa por interesarse en el estudio de la percepción humana ante determinadas figuras, estructuras, dibujos y formas con el fin de comprender los sistemas psíquicos de los pacientes.³⁰

Sentimientos: Un sentimiento es un estado del ánimo que se produce por causas que lo impresionan. Estas causas pueden ser alegres y felices, o dolorosas y tristes. El sentimiento surge como resultado de una emoción que permite al sujeto ser consciente de su estado anímico. Los sentimientos están vinculados a la dinámica cerebral y determinan cómo una persona reacciona ante distintos eventos. Se trata de impulsos de la sensibilidad hacia aquello imaginado como positivo o negativo. En otras palabras, los sentimientos son emociones conceptualizadas que determinan el estado de ánimo. Cuando los sentimientos son sanos, el estado anímico alcanza la felicidad y la dinámica cerebral fluye con normalidad. De lo contrario, el estado anímico no está en equilibrio y pueden surgir trastornos como la depresión.

Dicho de otra forma, los sentimientos pueden ser positivos cuando promueven las buenas obras, o perjudiciales si fomentan las malas acciones. En este último caso, es importante que el hombre logre dominar sus sentimientos y modificarlos. Por ejemplo: Un sujeto que siente odio planea realizar un asesinato. Resulta imprescindible que esa persona controle su sentimiento de odio para evitar el crimen. La persona nunca debe guiarse sólo por sus sentimientos, ya que estos resultan instintivos y, por lo tanto, pueden suponer una pérdida de libertad para el ser humano o promover actos irracionales, como el mencionado en el ejemplo anterior.

Hábito: Del latín "habitus". En general, se entiende por hábito la predisposición a obrar de una determinada manera adquirida por ejercicio. Según la ética aristotélica, las virtudes y los vicios son hábitos, correspondiéndole a cada virtud dos vicios, uno por exceso y otro por defecto. Aunque el hábito se adquiere por repetición de una conducta, termina por convertirse en una posesión permanente del individuo que lo ha adquirido, de modo que por él se regula de una manera inmediata su conducta³¹.

Actitud: Casi todas las definiciones del concepto de actitud -tal como ha sido elaborado por la psicología social- tienen en común el caracterizarla como una tendencia a la acción adquirida en el ambiente en que se vive y derivada de experiencias personales y de factores especiales a veces muy complejos. En general, el término actitud designa un estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia, que incita al individuo a reaccionar

³⁰ Disponible en: <http://www.definicionabc.com/general/percepcion.php> [Fecha de consulta 27 de agosto de 2012].

³¹ Disponible: <http://www.webdianoia.com/glosario/display.php?action=view&id=155&from=action=search%7Cby=H> [fecha de consulta 24 de agosto de 2012].

de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones”³².

Valores: Un valor es una concepción, explícita o implícita, que puede pertenecer a un individuo o a un grupo, acerca de qué es “lo deseable” o “lo bueno”. Por lo tanto, los valores determinan profundamente todas las decisiones que tomamos a lo largo de nuestra vida, como así también las estrategias y medios de los cuales nos valemos para concretar esas acciones. Por supuesto, las personas, cuando construyen sus escalas de valores, se ven influenciados por su grupo cercano, y también por los de la sociedad a la que pertenecen. Cuando muchos individuos de una misma comunidad comparten un mismo valor, esa creencia es aceptada socialmente. De esta forma, se convierte en una creencia moral que tanto individuos como sociedades respetan a la hora de actuar. Las sociedades también construyen valores, con el objetivo de que éstos sean respetados y perseguidos por sus miembros.³³

Stakeholders: Son los interesados directos e indirectos de una empresa que teniendo algún tipo de interés en las operaciones empresariales, le brindan su apoyo y ante los cuales la organización es responsable. Se entiende por “stakeholders”³⁴ todas aquellas personas, grupos, empresas, la comunidad y la sociedad en cuanto tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa. Son los grupos que tienen interés en que la empresa sobreviva. Estos grupos de interés (personas u organizaciones) pueden afectar o verse afectados por las decisiones de la empresa de la que están interesados.

Los Stakeholders son un individuo o grupo de individuos que tienen intereses directos e indirectos en una empresa que puede ser afectado en el logro de sus objetivos por las acciones, decisiones, políticas o prácticas empresariales, ya que estas tienen obligación moral con la sociedad y estas obligaciones se conoce como responsabilidad social empresarial. A manera de ilustración, es necesario recordar que los stakeholders tienen atributos que son las características que se conjugan con la propia organización y sus intereses. Pueden considerarse asimismo como una concepción que se interesa por las responsabilidades de la dirección en los niveles internos de la empresa como de las relaciones con los participantes del “entorno inmediato”.

Dicho de otra forma, son aquellas personas, grupos, empresas, la comunidad y la sociedad que tienen intereses en la existencia y desarrollo de la empresa como en su dinámica, comportamiento y reputación, es decir “La responsabilidad moral de la empresa” ante la sociedad.

³² Cfr. ANDER-EGG E. (1987). *Técnicas de investigación social*. (21 edición) Buenos Aires: Hvmantas, pp. 251-252.

³³ Disponible en: <http://www.liderazgoparticipativo.net/documentos/Que%20son%20los%20valores.pdf> [fecha de consulta 27 de agosto].

³⁴ Véase también: BÓTERO, Luis H. (2011). *Teoría de Públicos: Lo público y lo privado en la perspectiva de la comunicación*. (3era ed.). Medellín: Universidad de Medellín y la web sobre el tema específico, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/stakeholders-ciudadanos-estado.htm> [Fecha de consulta 26 de agosto de 2012].

CAPITULO 3. MARCO METODOLÓGICO

Se entiende por metodología la coherencia lógica con que se deben articular los objetivos a lograr, los métodos o procedimientos utilizados para ello y las técnicas o instrumentos aplicados. En este sentido debemos partir de la realidad práctica, colectiva e individual para que una vez sistematizada, pasar al análisis de las causas tanto históricas como estructurales que conforman dicha realidad, adquiriendo nuevos niveles de comprensión para posteriormente tomar decisiones.

Este punto de partida es el inicio de un proceso de teorización que se puede definir como la reflexión ordenada y progresiva que permite ir pasando de la apariencia exterior de los hechos, a sus causas reales, lo cual nos ayuda a ubicar lo cotidiano, lo inmediato, lo individual y parcial dentro de lo social, lo colectivo, lo histórico y lo estructural, llegando paulatinamente a adquirir una visión totalizadora de la realidad.

Teniendo en cuenta las habilidades cotidianas que se mencionan en el texto *Cómo se Investiga* de Blaxter Loraine, además de las técnicas usadas en los textos de Sabino (1980) y Tamayo (1998), mencionados en el marco teórico de esta investigación, como son las de leer, escuchar, observar, elegir y preguntar, recopilar, sistematizar; el investigador debe recolectar la mayor cantidad de información y datos posible y pertinentes para su trabajo de indagación. En este sentido también el texto de Yolanda Rojas³⁵ nos ha permitido estructurar el sistema de referencias bibliográficas y la aplicación de los modelos de citación.

Así mismo, después de obtener dicha información –a través de los sistemas planteados- debe resumirse, organizarse, escribirse, presentarse y reflexionar sobre ésta. El investigador debe presentar el contenido de una forma clara y entendible para cualquier público. La idea es que nuestra investigación esté enfocada al paradigma explicativo, porque con ella buscamos conocer el motivo que ha llevado a que los trabajadores no sientan arraigada la cultura organizacional. También nos llevará a comprender las causas de este comportamiento y que repercusión tiene para la compañía.

3.1. Nivel de Investigación (tipo)

La investigación descriptiva-explicativa, es la que toma datos exactos que buscan dar resultados y conclusiones sobre situaciones que se tienen en un proceso específico. Es decir a partir de un caso. Por tal razón, nuestra investigación hace parte de este tipo, porque buscamos a través de una recolección de datos, analizar los resultados. El propósito de nuestro proyecto es interpretar los comportamientos y encontrar las razones por lo cual los empleados vinculados recientemente a FABRICATO S.A., no tienen un alto sentido de pertenencia a la Compañía. Se busca comprender las dinámicas del personal para explicar la

³⁵ JURADO R., Yolanda. (2002) "Técnicas de Investigación documental. Manual para la Elaboración de tesis, monografías, ensayos e informes académicos". México: Thomson.

situación empresarial, y que deben mejorar con la implementación de estrategias comunicacionales desde relaciones públicas. La investigación está orientada al proceso y a sus resultados, que se obtendrán gracias a los datos que se podrán obtener de las técnicas que aplicaremos, guiadas por una metodología de recolección de información que nos permitirá tener unos resultados que nos darán una base para enfocar la investigación y proponer soluciones al problema.

3.2. Diseño Metodológico de la investigación

Nuestra investigación mezcla el trabajo de campo con el trabajo documental. Primero se ha planificado un estudio de reconocimiento del problema aplicado directamente al personal que se encuentra en las distintas plantas. Después con la documentación requerida se podrá comprender el comportamiento, para posteriormente analizar los datos e inferir las conclusiones y resultados.

Pero el análisis, en este caso no sólo provendrá de las acciones directas, sino que además debemos documentarnos sobre los conceptos, términos y material teórico que haga referencia al fenómeno que estamos estudiando. Aunque como se ha comentado el número de investigaciones es el mínimo. Además de investigar sobre los antecedentes o casos que se tienen sobre el tema específico. Por tal razón debemos complementar los dos diseños para lograr obtener los resultados deseados de nuestro trabajo.

3.3. Población y Muestra

La población que será utilizada para la elaboración de este estudio, corresponde a 200 trabajadores distribuidos en las diferentes plantas de producción. El tamaño de la muestra estará conformado por:

Ciento sesenta (160) trabajadores con contrato a término indefinido,

Cuarenta (40) que venían de una cooperativa y se incorporaron en junio de 2011.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Una vez hecho el reconocimiento de la población, se procederá a la construcción de un referente teórico que sustente el impacto sobre los trabajadores de FABRICATO S.A. Seguidamente se procede a diseñar un cuestionario cuyos reactivos permiten extraer información suficiente para evaluar el impacto generado por la implementación del nuevo sistema de contratación. El mismo será sometido a evaluación de expertos para su validación. A partir de la información arrojada por el cuestionario, las entrevistas y la observación, mediante cuadros comparativos, tablas y otros esquemas se analizará los datos y, finalmente, se realizará la interpretación de los mismos.

Para lograr nuestro propósito y asegurar una investigación completa, utilizaremos como *técnica la encuesta* en su modalidad de *entrevista aplicada* a un porcentaje de los trabajadores vinculados recientemente. El instrumento que se utilizará será

una guía de entrevista que nos permitirá conocer las opiniones y criterios de todos los trabajadores.

3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los analistas utilizan una variedad de métodos a fin de recopilar los datos sobre una situación existente, como entrevistas, cuestionarios, inspección de registros (revisión en el sitio) y observación. Cada uno tiene ventajas y desventajas y el investigador deberá seleccionar el que se ajuste a sus necesidades y le permita desarrollar sus objetivos.

Para nuestro caso dada la multiplicidad de trabajadores, las preguntas de la evaluación, disponibilidad de datos, restricciones de tiempo y circunstancias de FABRICATO S.A., cada estudio de evaluación de impacto será diferente y requerirá cierta combinación de las metodologías adecuadas, tanto cuantitativas como cualitativas. El evaluador debe examinar con cuidado las opciones metodológicas al diseñar el estudio, con el objetivo de producir los resultados más sólidos posibles.

Desde una perspectiva metodológica, una combinación muy recomendada es unir un enfoque “con y sin” con un enfoque “antes y después” que use datos básicos. Contar con datos básicos nos permitirá verificar la integridad de los grupos de tratamiento y de comparación, evaluar la focalización y preparar una evaluación sólida de los efectos. Los datos básicos podrían ser decisivos para reconstruir por qué se producen ciertos hechos y controlar por estos hechos en la evaluación del impacto.

CAPÍTULO 4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DEL PROYECTO

4.1. RECURSOS NECESARIOS

Recursos Materiales: equipos de cómputo, fotocopias, internet, material de oficina.

Recursos Humanos: Investigadoras, trabajadores de FABRICATO S.A. y Asesor Universidad de Medellín.

- Recursos financieros: Trabajo realizado con los recursos propios del grupo de investigadoras

FECHA ACTIVIDAD	Septiembre de 2011	Octubre de 2011	Noviembre de 2011	Diciembre de 2011	Enero de 2012	Febrero de 2012	Marzo de 2012	Abril de 2012	Mayo de 2012	Junio de 2012	Julio de 2012	Agosto de 2012	Septiembre de 2012	Octubre de 2012
Identificación de estudio		x												
Elaboración de anteproyecto			x x x x			x x x x	x							
Presentación de anteproyecto							x							
Recolección de información para Marco Teórico			x x x		x x x	x x		x x x x x x x						
Elaboración del Marco teórico														
Construcción de variables									x x x x x					
Diseño del instrumento de recolección										x x x x x				
Aplicación de instrumento									x x x					
Elaboración de informe final											x x			
Sustentación												x x x		
Visitas de observación									x x x		x x			
Prueba piloto											x x			
Aplicación de instrumento											x x x			
Procesamiento de información												x x x		
Elaboración de informe final													x x x	
Sustentación														x x x

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Fuente: elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

ANDER-EGG E. (1987).Técnicas de investigación social. (21 edición) Buenos Aires: Hvmanitas.

BARQUERO, José Daniel. (2008) *El libro de oro de las relaciones públicas*. Bilbao: Ediciones DEUSTO.

--- (2006) *Relaciones Públicas Estratégicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

---, et al. (2008).*Dirección estratégica de RRPP*. Barcelona: Furtwangen Editorial.

---y BARQUERO, Mario. (2010).Marketing relacional y comunicación para situaciones de crisis. Qué hacer antes, durante y después, para proteger y salvar su empresa. Barcelona: Profit Editorial.

BOTERO, Luis H. (2011) *Teoría de Públicos: Lo público y lo privado en la perspectiva de la comunicación*. (3era ed.).Medellín: Universidad de Medellín.

CAPRIOTTI, Paul Peri. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Andros Impresores.

CARRETÓN María Carmen, Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna. Impresos Alicante, España, 2009.

CASTILLO, Antonio. (2010) *Introducción a las Relaciones Públicas*. Madrid: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas IRP. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/52202188/Introduccion-a-las-Relaciones-Publicas-Antonio-Castillo> [Fecha de consulta 20 de agosto de 2012].

CHABAUD Pous, Guadalupe. (2007, ene.) *Cultura Organizacional e Identidad*. Universidad Panamericana.

DEL POZO, M. (1997) *Cultura Empresarial y comunicación interna*. Madrid: Ed. Fragua.

EGUIAZABAL, Martxe. (2012) *El tratado de las RRPP. La disciplina científica de la persuasión*. Barcelona: M.L. Furtwangen Editores.

GARMENDIA, José A. (1994) *Tres culturas, organización y recursos humanos*. Madrid: ESIC.

--- (2004) "Impacto de la cultura en los resultados de la organización". REIS, Revista Española de Investigaciones Sociológicas, N° 108, pp.75-96. Disponible: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/997/99717669003.pdf> [Fecha de consulta 7 de septiembre de 2012].

JURADO R., Yolanda.(2002) "Técnicas de Investigación documental. Manual para la Elaboración de tesis, monografías, ensayos e informes académicos". México: Thomson, 2002.

MARÍN M., Henry. (1998) *Organización de aprendizaje, cultura organizacional, gerencia del cambio*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.

--- (2005) *Transformación cultural, diseño organizacional y gestión del talento humano: El cambio en las organizaciones como desarrollo del aprendizaje el conocimiento y la cultura*. Medellín: Begón.

--- (2005) *Gestión del conocimiento, capital intelectual, comunicación y cultura*. Medellín: Begón.

MIGUEZ, María Isabel. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

MARÍN M., Henry. (1998) "Organización de Aprendizaje, Cultura Organizacional". Medellín: *Gerencia del Cambio*, pp. 9-14, 39-41.

PODESTÁ, Paola.(2009) *La Cultura en las Organizaciones, un fenómeno central en el saber administrativo*. Medellín: Universidad de Eafit.

SABINO, Carlos A. (1980). *El proceso de investigación*. Bogotá: El Cid

VAN EVERA, Stephen. (2002) *Guía para Estudiantes de Ciencia Política. Métodos y recursos*. Barcelona: Gedisa.

CIBERGRAFÍA

<http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado> [fecha de consulta 10 de agosto de 2012].

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html> [fecha de consulta 16 de agosto de 2012].

http://www.supersolidaria.gov.co:81/revista/revista_03/abc.ph [fecha de consulta 20 de agosto de 2012].

<http://www.monografias.com/trabajos46/comportamiento-organizacional/comportamiento-organizacional.shtml> [Fecha de consulta 18 de mayo de 2012].

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm> [fecha de consulta 18 de agosto de 2012].

<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoEImportanciaDeLaOrganizacion> [fecha de consulta 12 de agosto de 2012].

<http://www.aptabel.com/index.php/presentacion-del-grupo> [fecha de consulta 7 de septiembre de 2012]

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/997/99717669003.pdf> [Fecha de consulta 7 de septiembre de 2012].

<http://es.scribd.com/doc/52202188/Introduccion-a-las-Relaciones-Publicas-Antonio-Castillo> [Fecha de consulta 20 de agosto de 2012].

<http://www.liderazgoparticipativo.net/documentos/Que%20son%20los%20valores.pdf> [fecha de consulta 27 de agosto].

<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/stakeholders-ciudadanos-estado.htm> [Fecha de consulta 26 de agosto de 2012].

<http://www.definicionabc.com/general/percepcion.php> [Fecha de consulta 27 de agosto de 2012].

http://www.unilibrecali.edu.co/entramado/images/stories/pdf_articulos/volumen7/Entramado_19003803_Enero_Junio_2011_104-113.pdf [Fecha de consulta 27 de agosto de 2012].

http://www.usofrenteobrero.org/index.php?option=com_content&view=article&id=4686&catid=84&Itemid=81 [Fecha de consulta 27 de agosto de 2012]

<http://www.elespectador.com/opinion/editorial/articulo-el-paro-de-los-corteros-de-cana> [fecha de consulta 30 de agosto de 2012].

www.aptabel.com/index.php/publicaciones [fecha de consulta 7 de septiembre de 2012].

<http://es.scribd.com/doc/6324441/Comportamiento-Organizacional-2> [fecha de consulta junio 20 de 2012].

http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-82852009000100007&lng=es&nrm= [Fecha de consulta 29 de agosto de 2012]

http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-82852009000100007&lng=es&nrm= [Fecha de consulta 26 de agosto de 2012].

http://www.supersolidaria.gov.co:81/revista/revista_03/abc.php [fecha de consulta 25 de agosto de 2012].

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm> [Fecha de consulta 10 de mayo de 2012]

<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoEImportanciaDeLaOrganizacion> [fecha de consulta 10 de mayo de 2012].

<http://vimeo.com/13155599> [Fecha de consulta 4 de septiembre de 2012]