

Mattelsa, una empresa colombiana que revolucionó el concepto de comunicación

Paulina Gil Morales

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó Sede Bello (Antioquia)

Programa de Comunicación Social – Periodismo

Mayo, 2021

Mattelsa, una empresa colombiana que revolucionó el concepto de comunicación

Paulina Gil Morales

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Comunicadora Social – Periodista

Asesor(a) Juan José Jaramillo Quintero

Comunicador Social

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó Sede Bello (Antioquia)

Programa de Comunicación Social – Periodismo

Mayo,2021

## Agradecimientos

En primer lugar, quiero expresar mi agradecimiento al motor de mi vida, Dios y mi familia, por su amor y dedicación a todo lo que decidí hacer en esa búsqueda del ser profesional; a mis padres por ser mi referente y mi ejemplo de tenacidad y lucha, por convertirse en mi bastón en momentos de dificultad y por soñar con intensidad mis sueños como si fuesen suyos, a mis hermanos por inspirarme, enseñándome nuevas rutas a través de sus ejemplos, por ser mis mejores amigos y la palabra correcta en el momento indicado, a mis abuelos por estar siempre puestos a ayudarme sin esperar nada a cambio, por su amor, su nobleza, pero sobre todo por su deseo profundo de verme recibir un título profesional, a mi pareja por su compañía permanente, por extender siempre su mano y mantenerme creyente de mis capacidades.

Así mismo quiero expresar mi sentimiento de profundo agradecimiento hacia mi casa del saber Uniminuto, por abrirme la visión sobre el mundo, por enseñarme que el conocimiento es lo único que nadie nos puede quitar y por mantener en mí durante diez semestres ese deseo de soñar cada vez más alto. Por darme la oportunidad de conocer docentes tan humanos y profesionales, junto a compañeros que al día de hoy se convirtieron grandes amigos.

Gracias Uniminuto por creer en mis facultades académicas y personales para ser una embajadora en el exterior, y darme la posibilidad de realizar un intercambio académico en Brasil por medio de una beca, hoy quiero reconocer ese sentimiento de agradecimiento por una de las experiencias más formadoras a nivel personal y profesional que he tenido en estos cinco años, gracias a cada profesional de Uniminuto que asistió mi proceso en Brasil y que me ayudó a sobrellevar una situación tan atípica como lo fue sobreponerse a una pandemia en otro país, tan lejos de mi familia. A Estefanía Hoyos mi psicóloga por proporcionarme herramientas emocionales que me mantuvieron en pie y que hoy por hoy se convirtieron en grandes aprendizajes, a Marcela por cuidar con precaución

cada detalle en esos seis meses y al padre Huberto Obando Gil por incluso con muchas ocupaciones velar por mi llegada a Colombia.

Aprovecho de igual manera para reconocer lo que representó Univates para mi crecimiento como profesional, los docentes que en sus aulas conocí, las personas tan especiales que acompañaron mi proceso y Brasil que se convirtió en una escuela para mí, el lugar donde me formé académicamente, pero recogí muchos más frutos a nivel emocional y personal.

Este trabajo de investigación es el resultado de ideas, proyectos y mucho esfuerzo en los últimos semestres, un esfuerzo conjunto y producto también de la orientación del docente Juan José Jaramillo que con paciencia acompañó cada avance y por ello también me encuentro muy agradecida.

Gracias totales a cada persona que se cruzó en mi camino en estos años, de cada una aprendí lo suficiente para llevarme siempre lo mejor y cada experiencia me ha formado en mi profesión más importante que es la de ser un mejor ser humano.

## Tabla de contenido

<b>1. Mattelsa, una empresa colombiana que revolucionó el concepto de comunicación.....</b>	<b>ERROR!</b>
BOOKMARK NOT DEFINED.	
<b>2. agradecimientos .....</b>	<b>3</b>
<b>3. resumen .....</b>	<b>11</b>
palabras claves .....	11
<b>4. summary.....</b>	<b>11</b>
keywords.....	12
temática general de investigación .....	12
título.....	12
subtítulo explicativo.....	12
<b>5. el problema .....</b>	<b>13</b>
planteamiento descriptivo del problema .....	13
delimitación del problema .....	17
pregunta de investigación.....	17
<b>6. justificación .....</b>	<b>18</b>
<b>7. objetivos.....</b>	<b>22</b>
objetivo general .....	22
objetivos específicos .....	23
<b>8. marco referencial .....</b>	<b>23</b>
marco histórico .....	23
<b>9. marco investigativo /estado del arte: .....</b>	<b>26</b>

<i>beneficios sociales</i> .....	37
<i>beneficios económicos</i> .....	38
<i>beneficios ambientales</i> .....	38
<b>10.marco teórico/comunicacional .....</b>	<b>42</b>
<i>primer movimiento</i> .....	45
<i>segundo movimiento</i> .....	45
<i>tercer movimiento:</i> .....	46
<b>11.marco conceptual.....</b>	<b>47</b>
responsabilidad social empresarial.....	47
cultura organizacional.....	49
comunidad .....	51
bienestar laboral.....	52
<b>12.marco legal y normativo .....</b>	<b>53</b>
<b>13.marco praxeológico.....</b>	<b>54</b>
<b>14.diseño metodológico.....</b>	<b>56</b>
tipo de metodología: justificación. ....	56
estrategia metodológica .....	57
criterios de muestreo.....	60
<i>universo</i> .....	60
<i>población</i> .....	60
<i>muestra del problema</i> .....	61
<b>15.fuentes de información .....</b>	<b>61</b>
<b>16.trabajo de campo .....</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>

objetivo 1 .....	70
<i>observación no participativa directa</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
instrumento objetivo 1 - observación no participativa directa .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<i>garantía de confidencialidad</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
instrucciones para el observador.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1- identificación general .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2- información específica a observar .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>17.instrumento 1 análisis observación no participativa directa.....</b>	<b>62</b>
categoría 1: posiciones jerárquicas.....	62
categoría 2: ambiente participativo.....	62
categoría 3: horas trabajadas .....	62
categoría 4: carga laboral por trabajador .....	63
categoría 5: trabajo del líder.....	63
categoría 6: actividades extralaborales para trabajadores.....	63
objetivo 2 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
instrumento objetivo 2 – entrevista virtual vía whatsapp.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<i>garantía de confidencialidad</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
instrucciones para el entrevistado.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1- identificación general .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2- información específica.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>18.instrumento 2 - análisis entrevista virtual vía whatsapp .....</b>	<b>64</b>

pregunta 1.....	64
respuesta transcrita .....	65
pregunta 2.....	65
respuesta transcrita .....	65
pregunta 3.....	65
respuesta transcrita .....	65
pregunta 4.....	66
respuesta transcrita .....	66
pregunta 5.....	66
respuesta transcrita .....	66
objetivo 3 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
encuesta virtual vía google forms.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>19.instrumento objetivo 3 encuesta virtual vía google forms...</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
garantía de confidencialidad.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
objetivo 3 .....	72
instrucciones para el encuestado .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1- identificación general .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2- información específica.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
formulario encuesta.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>20.matriz de análisis instrumento para objetivo3 – encuesta digital vía google.....</b>	<b>67</b>
<b>21.análisis de las variables .....</b>	<b>70</b>



cultura organizacional.....	74
comunicación estratégica .....	79
responsabilidad social empresarial.....	81
dimensión social.....	83
dimensión ética.....	83
dimensión ambiental .....	83
<b>22.conclusiones .....</b>	<b>84</b>
<b>23.recomendaciones.....</b>	<b>87</b>
<b>24.anexos .....</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
anexo 1.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<i>aval de consentimiento informado .....</i>	<i><b>Error! Bookmark not defined.</b></i>
<i>autorización de participación en investigación.....</i>	<i><b>Error! Bookmark not defined.</b></i>
2020-2 .....	<i><b>Error! Bookmark not defined.</b></i>
título de la investigación:.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
institución ejecutora: .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
investigador - equipo de investigación: .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
información de la investigación:.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<i>el objetivo general de este proyecto es .....</i>	<i><b>Error! Bookmark not defined.</b></i>
<i>uso y confidencialidad de la información:.....</i>	<i><b>Error! Bookmark not defined.</b></i>
<i>voluntariedad en la participación: .....</i>	<i><b>Error! Bookmark not defined.</b></i>
<i>beneficios y riesgos de la participación:.....</i>	<i><b>Error! Bookmark not defined.</b></i>
<b>25.firmas de consentimiento informado .....</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>

firma digital .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
anexo 2.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<i>evidencia aplicación de entrevista</i> .....	<b><i>Error! Bookmark not defined.</i></b>
anexo 3.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<i>evidencia aplicación de encuesta</i> .....	<b><i>Error! Bookmark not defined.</i></b>
anexo 4.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
devolución creativa.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<i>objetivo general</i> .....	<b><i>Error! Bookmark not defined.</i></b>
<i>público objetivo</i> .....	<b><i>Error! Bookmark not defined.</i></b>
<i>justificación</i> .....	<b><i>Error! Bookmark not defined.</i></b>
<b>26. referencias</b> .....	<b>89</b>

## **Resumen**

El presente trabajo, es un proyecto de investigación realizado durante varios semestres sobre el empleo de la comunicación interna en Mattelsa, una empresa colombiana ubicada en la ciudad de Medellín y dedicada a la producción y comercialización de ropa. A lo largo de esta investigación se buscó identificar cómo esta empresa ha creado una comunidad dedicada al disfrute y respeto por la vida, por medio de cinco pilares transversales a la vida cotidiana de sus empleados, con el uso de estrategias de comunicación organizacional basadas en la responsabilidad social empresarial.

Para el logro de los objetivos propuestos en esta investigación se utilizará una metodología cualitativa, acompañada de la implementación de entrevista, encuesta y observación participante, con el propósito de comprender cómo Mattelsa ha logrado ser una empresa sostenible por medio de unas estrategias de comunicación organizacional dirigidas al bienestar de las personas y se presentarán a demás, resultados que ayudan a reconocer las estrategias por medio de las cuales, la empresa ha conseguido llevar la cultura corporativa a la vida cotidiana de sus empleados.

### **Palabras claves**

Comunicación, cultura, empresa, responsabilidad, bienestar.

## **Summary**

The present work is a research project carried out during several semesters on the use of internal communication in Mattelsa, a Colombian company located in the city of Medellín and dedicated to the production and commercialization of clothing. Throughout this research, it is sought to identify how this company has created a community dedicated to the enjoyment and respect for life, through five transversal pillars to the daily life of its employees, with the use of organizational communication strategies based on the corporate social responsibility.

To achieve the objectives proposed in this research, a qualitative methodology will be used, accompanied by the implementation of an interview, survey and non-participatory observation, in order to identify how Mattelsa manages to be a sustainable company through targeted organizational communication strategies the well-being of people and how the company has managed to identify its employees with the corporate culture until transferring it to their daily lives.

**Keywords**

Communication, culture, company, responsibility, well-being.

**Temática general de investigación**

Comunicación estratégica para la sostenibilidad.

**Título**

Mattelsa, una empresa colombiana que revolucionó el concepto de comunicación

**Subtítulo explicativo**

Estrategias comunicativas para la sostenibilidad, utilizadas por Mattelsa, una empresa colombiana ubicada en la ciudad de Medellín, entre el periodo de septiembre y octubre del año 2020.

## **El problema**

### **Planteamiento descriptivo del problema**

A través de los años la comunicación se ha convertido en un recurso fundamental al interior de toda organización; esto se debe a que las organizaciones han identificado que la comunicación permite aprovechar y gestionar de una forma efectiva cada uno de los recursos con los que cuentan las empresas. La comunicación además de que permite analizar los fenómenos relacionados con la información y el impacto en los públicos, es la esencia de la actividad organizada y sin ese factor al interior de una compañía, no es posible hablar de procesos productivos, ni de resultados.

Todas las empresas tienen información circulando por cada área y todo lo que existe en ellas es potencialmente un mensaje interno, que posteriormente se convierte en un mensaje dirigido a los diferentes tipos de públicos. Por ello, es importante la creación de un plan estratégico con el fin de que las empresas gestionen la información que reciben a diario de una forma asertiva, que les permita obtener resultados positivos con relación a los procesos productivos y económicos. “Realizar correctamente la comunicación interna de una empresa aumenta en un 40% la satisfacción del cliente. Además, puede mejorar la rentabilidad de la entidad en un 30%” (Deusto, 2018)

Algunos elementos que hacen parte de un plan estratégico de comunicaciones son: trabajar con la identidad de la marca, promover una cultura corporativa que permita la relación del empleado con su entorno laboral, activar y gestionar canales internos y externos que propicien la circulación adecuada de la información, entre otros.

Para definir un poco mejor los elementos que componen el problema que se va a tratar a lo largo de esta investigación, es necesario traer a colación la identidad de marca como plan estratégico;

podemos entender esta, como una herramienta que proporciona la comunicación y permite desarrollar la personalidad de la empresa por medio de los aspectos físicos y visuales de los cuales esta se compone.

La identidad de marca o identidad corporativa, persigue objetivos importantes relacionados con la percepción y asociación de los diferentes tipos de públicos con la organización y uno estos objetivos es unificar el lenguaje de la marca, permitiendo tanto al público interno, como el externo asociarse de forma clara con la empresa. La identidad corporativa, además de funcionar como una herramienta de agrupación de componentes en una empresa

Genera eficiencia económica para la compañía: las experiencias coherentes tienen un efecto multiplicador y acumulativo sobre las percepciones que deseamos construir, es la fuente que permite conseguir visibilidad y consistencia, dos requisitos indispensables para sustentar la reputación de una organización” (González y Lobo, 2005, p.10).

Esa coherencia hace relación al ser y el hacer de una marca, es decir la capacidad que tiene la organización de convertir el factor identitario en un plan de acción constante, que permita confirmar la promoción consciente de unos principios y valores de marca. Mattelsa es una empresa colombiana ubicada en la ciudad de Medellín, dedicada a la producción y comercialización de ropa, pero además con una identidad de marca basada en 5 pilares fundamentales: alimentación, ocio, socialización, conocimiento y deporte, que tienen como eje central las personas, su buen desarrollo y sus óptimas condiciones. Esta investigación tiene como fin, reconocer esa coherencia de la marca en su acción, con relación a su identidad corporativa

La coherencia interna supone que cada experiencia que proyectamos al exterior <<encapsula>> la identidad corporativa de la compañía; es decir, en esa experiencia se pueden reconocer los genes del ADN de la compañía. Los genes son los valores, los

principios, la cultura, las aspiraciones que guían el comportamiento, tanto de las personas que conforman la empresa como el propio comportamiento corporativo de la compañía. (González y Lobo,2005, p.10)

Aunque la identidad corporativa de Mattelsa ha revolucionado el concepto y la importancia de la comunicación estratégica al interior de las empresas, es necesario entender cómo interviene la comunicación como factor sensibilizador de sus públicos, cómo ha aportado la empresa a la formación de los empleados, en esa identidad de marca que ellos la definen en 5 pilares fundamentales y qué tanta coherencia hay entre el ser y el hacer de la organización porque “Una empresa capaz de construir experiencias dotadas de coherencia interna puede conquistar un territorio único y no copiable por ninguna otra compañía”(González y Lobo, 2005,p.10).

La construcción de coherencia interna, está acompañada de muchos otros factores corporativos que no solo involucran la comunicación estratégica y el buen manejo de los canales de información; sino que requiere que los demás procesos de la empresa empiecen a funcionar de forma conjunta, con relación a unos mismos fines. En el caso de Mattelsa al cuidado y el respeto por la vida, cuidado que debe implicar también un factor de Responsabilidad Social Empresarial, siendo este un modo de convertir cada proceso en Mattelsa sustentable; con unas medidas, cultura y valores, que permitan a la empresa perdurar a largo plazo, ya que la RSE contribuye a mejorar las condiciones del mercado laboral, y en el caso de la producción de bienes, cuidar y mejorar el medio ambiente.

Es importante entonces que las empresas se piensen radicalmente distinto, teniendo presente que en un momento de globalización como el actual, los problemas ambientales y sociales son de competencia colectiva y es necesario actuar, no solo como individuos, si no, como instituciones con la capacidad de acción y de influencia en los entornos de manera positiva; teniendo en cuenta que los resultados se ven reflejados también en un beneficio común.

La RS se manifestó, en un principio, como una actuación filantrópica que realizaba una organización para compensar, en parte, las consecuencias negativas de su operación. Inicialmente fue vista como donaciones voluntarias que se desconfiguraban de su real objetivo: generar un equilibrio entre la sociedad, el ambiente y su desarrollo (Restrepo, 2020, p.25)

En la actualidad, es importante que este factor de corresponsabilidad no se manifieste como una obligación empresarial; si no que funcione como agente voluntario, sin intereses particulares; que cada empresa encuentre en sus dinámicas un equilibrio entre procesos socialmente responsables, retribuciones económicas y factores productivos en constante evolución.

Mattelsa es una empresa que por medio de su identidad corporativa comunica el cuidado y respeto por la vida y esto atribuye a la marca una responsabilidad social. Por medio de esta investigación se busca identificar, cuáles son esas herramientas que utiliza la empresa en términos de RSE para aportar a la sociedad, conservarse en el mercado y obtener beneficios económicos.

El éxito de las empresas no depende solo de la obtención de utilidades, La Responsabilidad Social Empresarial, actúa como un agente clave que impulsa el crecimiento de las organizaciones, por medio de la implementación de estrategias de comunicación y cultura organizacional, pensadas desde el desarrollo humano y la sostenibilidad ambiental, este factor, mejoran la productividad de las industrias y la calidad de vida de sus trabajadores. Por esto, es posible decir que el éxito de las empresas también se mide con la capacidad de aporte social que tienen estas.

La idea corporativa de Mattelsa viene cargada de conceptos transversales que han cuestionado las formas de operar de otras empresas, dado que esta marca por medio de beneficios orientados al empleado, ha logrado índices de productividad muy altos. Este trabajo busca analizar de fondo esas dinámicas, entender qué tan aplicables han sido dentro de la organización, cuáles son esas campañas y



estrategias que utiliza la empresa para fortalecer sus cinco pilares, qué tan identificados se sienten los empleados con la identidad de Mattelsa y por medio de qué herramientas de comunicación, Mattelsa ha conseguido involucrar a sus trabajadores no solo en sus procesos productivos, sino también en sus ideales de desarrollo social.

### **Delimitación del problema**

Esta investigación se realizó en la sede central de Mattelsa en la ciudad de Medellín, más específicamente en el barrio El perpetuo Socorro; se investigó el área de marca, específicamente a la COPY que es la encargada de la comunicación organizacional dirigida a la comunidad empresarial.

Con la intención de contrastar la información recogida se indagó sobre la percepción de seis trabajadores del equipo de Inteligencia de Redes, frente a los procesos y dinámicas laborales, que hay al interior de la organización. Los aspectos a investigar giran en torno a la cultura y comunicación organizacional de esta empresa, cuál es el modelo estratégico que Mattelsa ha utilizado para crear una comunidad que ha mejorado la calidad de vida de los trabajadores, de dónde nacen los cinco pilares de Mattelsa y cuál es la finalidad de esta empresa al crear toda esta cultura orientada al bienestar de las personas. A lo largo de la investigación se tocarán además temas relacionadas con la identidad de la marca.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo Mattelsa, una empresa colombiana ubicada en la ciudad de Medellín, ha creado una comunidad de bienestar, por medio de estrategias de comunicación organizacional interna, pensadas desde la responsabilidad social empresarial?

## Justificación

Esta investigación tiene como finalidad identificar cómo se puede crear una identidad corporativa a partir de estrategias de comunicación y cultura organizacional, que promueven mejorar la calidad de vida de los trabajadores; para la realización de este proyecto se ha tomado la empresa Mattelsa ubicada en la ciudad de Medellín; esta compañía colombiana de producción y comercialización de ropa, ha recibido en diferentes ocasiones el premio EFY (Employers for Youth) como la Mejor empresa para jóvenes profesionales en Colombia. Dentro de su filosofía de marca tiene cinco pilares que promueven mejorar la calidad de la vida de los trabajadores de la compañía: alimentación, deporte, ocio, socialización y conocimiento; la intención de este trabajo es reconocer cómo Mattelsa ha aplicado esta cultura al interior de su empresa, qué herramientas ha tomado de la comunicación estratégica, de la responsabilidad social empresarial y cómo, por medio de qué y a través de cuáles herramientas, ha conseguido crear una comunidad que se identifique con el ser y hacer de la marca.

Las dinámicas empresariales están cambiando, el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que posee el trabajador de ellos. Su percepción depende entonces, en buena medida, de las actividades, interacciones y las experiencias que cada miembro de la organización obtuvo en su quehacer en la empresa (Estrada et al., 2009, p.68).

La identificación del trabajador con la empresa, depende en gran medida de las estrategias de comunicación organizacional que se implementen, por ello la comunicación interna debe ser un elemento primordial en los procesos organizacionales pues es “de los pilares para la creación de la identidad corporativa, que a su vez proporciona una imagen corporativa que se despliega en la cultura compartida en la comunidad” (Ramírez y Ramírez, 2005, p.122).

Esta investigación pretende reconocer cuáles son esos factores que han llevado a Mattelsa al fortalecimiento de una comunidad de empleados, dedicada al disfrute y al respeto de la vida. Según Seymour B. Sarason en (Hombrados M. I., 1998) “el sentido psicológico de comunidad es una experiencia subjetiva de pertenencia a una colectividad mayor, formando parte de una red de relaciones de apoyo mutuo en la que se puede confiar” (p.100).

En Mattelsa se evidencia el “liderazgo carismático, una comunicación fluida y sin barreras, el trabajo en equipo y la alta tolerancia al error” (Jaramillo Zapata, 2018, p.30). Esto le permite a la empresa generar, un sentido de comunidad, pues cuando la comunicación al interior de los diferentes procesos de la empresa se convierte horizontal, la información llega a todos los niveles y permite, que los trabajadores se identifiquen con la institución y logren fusionarla con sus estilos de vida.

Las exigencias actuales para las organizaciones son de diferentes tipos, pero entre tanto, es importante que las empresas empiecen a pensar en las políticas de bienestar, como la columna vertebral de su identidad corporativa y entender además el bienestar laboral, como una de las herramientas más importantes para que la comunicación interna funcione, ya que la felicidad de los empleados influye directamente en la productividad de las empresas; todo hace parte de un conjunto, las dinámicas laborales funcionan con el factor humano presente y un trabajador sano y feliz genera más rendimiento.

Los conceptos de bienestar laboral y cultura organizacional están relacionados, aunque son diferenciados. La segunda hace referencia a la forma como los trabajadores perciben algunas características de la organización: el manejo de los conflictos, la actitud a la innovación o el fomento al trabajo en equipo (a vía de ejemplo); mientras que el bienestar o satisfacción es un concepto evaluativo y trata de responder qué

siente el empleado, por ejemplo, frente al manejo del conflicto o las prácticas de supervisión (Robbins, 1994, p.65).

Dicho esto, el bienestar laboral se entiende entonces como un plan, programa o un grupo de estrategias que implementan las organizaciones con el fin de mejorar la calidad de vida de los trabajadores; y generalmente, dentro de ese plan debe estar incluido el desarrollo profesional, personal o familiar. La aplicación y gestión correcta de un programa de bienestar produce grandes resultados para las compañías, un estudio de la Universidad de Warwick, en el Reino Unido, demostró que los colaboradores felices son hasta un 12% más productivos (Oswald et al., 2016, p.789).

Todas estas, son razones por las cuales cada empresa debería empezar a trabajar con cada uno de los aspectos que hemos mencionado tales como bienestar laboral, cultura organizacional, identidad corporativa y responsabilidad social empresarial de forma conjunta, como un grupo de elementos esenciales para el funcionamiento de la organización.

Por medio de esta investigación las empresas tendrán la oportunidad de ampliar su visión sobre formas de administrar y de gestionar los recursos empresariales, encontrando en factores como la comunicación y la gestión corporativa, una oportunidad de crecimiento tanto a nivel humano, como a nivel productivo.

Puede proporcionar además una noción nueva en el campo de comunicación dentro de las organizaciones, se puede empezar a entender que generar identidad corporativa permite crear comunidad con los públicos de interés de las organizaciones.

Mejorar el estilo de vida de los empleados puede ser una oportunidad de crecimiento para las organizaciones; las medianas y grandes empresas podrán comprender por medio de esta investigación, que la comunicación permite crear nuevas relaciones y ayuda a potenciar las actividades productivas. La

creación de estrategias de comunicación y cultura organizacional, son tan importantes como la empresa misma, porque sin estas herramientas no existe organización, ni actividades, ni resultados; dado que la comunicación es la esencia de la actividad organizada y es un recurso que permite además aprovechar todos los demás recursos de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, Mattelsa dentro de su identidad corporativa tiene cinco pilares que promueven el cuidado y respeto por la vida, incentivando el mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados y para fomentar estos pilares que son la base de la identidad corporativa de la marca, requieren de una serie de acciones que permitan construir una coherencia entre el decir y el hacer.

Y Mattelsa ha encontrado las rutas para construir esa coherencia a través de: un restaurante saludable con costos muy bajos para el empleado, una biblioteca con posibilidad de leer en tiempos libre y también comprar libros si el empleado lo desea, un gimnasio que promueve la salud y el bienestar del empleado y adicional a esto múltiples clases a lo largo de la semana orientadas al cuidado del cuerpo y la salud. Los trabajadores de Mattelsa cuentan, además, con asesoría nutricional a muy bajos costos; la empresa promueve tertulias mensuales por áreas, en las que socializan libros, pensamientos e ideas. Son espacios que le permite a los empleados además de ampliar su conocimiento técnico, generar una afinidad y mejorar el ambiente de sus equipos de trabajo. “Estos programas de bienestar al interior de la organización permiten impulsar ambientes laborales sanos y armoniosos; situación que finalmente se verá reflejada en la fluidez de los procesos empresariales y la obtención de los logros y metas institucionales”. (Brú,2021)

Por último, esta investigación además de aportar al conocimiento de las empresas sobre todos los asuntos que se mencionaron anteriormente, aporta a UNIMINUTO una nueva mirada sobre el campo de aplicación de un comunicador social y periodista; invitando al personal académico a tener una mirada

más profunda sobre la incidencia que está cobrando esta profesión al interior de las organizaciones y entendiendo la comunicación como el vehículo para el buen funcionamiento de todos los factores empresariales que se mencionan a lo largo de esta investigación

Conforme a las evoluciones del mercado, el profesional se debe adaptar, ya que un comunicador no es solo el encargado de producir mensajes, crear piezas gráficas y difundir contenidos al interior de una empresa, por el contrario, es un ente que funciona como consultor de procesos y que, por medio de diferentes herramientas, consigue convertir el nombre de una empresa, en una identidad de marca y un grupo de trabajadores en una comunidad, dedicada al cumplimiento de unos mismos fines.

Por ello el análisis que se va a realizar a lo largo de esta investigación, le va proporcionar a UNIMINUTO una herramienta adicional, para que los procesos de formación de los alumnos sean cada vez más actualizados, orientados y conformes a los requerimientos del mercado actual; y a los alumnos les permitirá conocer un amplio campo de aplicación, que empieza a cobrar mucha posición en el mercado profesional actual.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Comprender cómo Mattelsa una empresa colombiana ubicada en la ciudad de Medellín, ha creado una comunidad dedicada al disfrute y respeto por la vida, por medio de cinco pilares transversales a la vida cotidiana de sus empleados; con el uso de estrategias de comunicación organizacional pensadas desde la responsabilidad social empresarial, en un periodo comprendido entre septiembre y octubre del año 2020.

### **Objetivos específicos**

1. Analizar en un periodo comprendido entre septiembre y octubre del año 2020 el entorno organizacional de Mattelsa, los sistemas de comunicación interna y la cultura organizacional que le permiten a esta empresa colombiana ubicada en la ciudad de Medellín, crear una comunidad dedicada al disfrute y respeto por la vida.
2. Examinar en un periodo comprendido entre septiembre y octubre del año 2020, el origen y construcción de los cinco pilares que hacen reconocer a Mattelsa una empresa colombiana ubicada en ciudad de Medellín, como una comunidad de desarrollo según el premio EFY (2017), en el marco de la responsabilidad social empresarial.
3. conocer en un periodo comprendido entre septiembre y octubre del año 2020, las estrategias de comunicación interna que ha desarrollado Mattelsa una empresa colombiana ubicada en la ciudad de Medellín, y los beneficios que trae para esta organización crear una cultura entorno al bienestar de los empleados.

### **Marco referencial**

#### **Marco Histórico**

Mattelsa es una marca dedicada a producir y comercializar ropa, pero más que esto es una empresa que busca aportar a la transformación de la sociedad. Fue fundada en Medellín en el año 2006 por Mateo Jaramillo, quien con 38 años define su empresa, como un motor para generar un bienestar social.

Mucho antes de hablar de Mattelsa, el fundador vio la necesidad de vender ropa económica para universitarios al por mayor, pero con un estilo más disruptivo; en el año 2006 el mercado para el fundador creció tanto, que tuvo la oportunidad de abrir tiendas físicas. El concepto de venta de la marca

es de tienda a puerta cerrada, que para entrar necesitas tocar el timbre; esto porque Mattelsa promueve el consumo ético y racional, sin generar necesidades injustificadas; no tienen vitrinas y la exhibición de las tiendas se divide en líneas de productos sin maniquís o ventas cruzadas que confundan a la gente y llamen la atención, esto permite que la compra sea rápida y práctica.

No hay estrategias de precios emocionales como los terminados en 999, son precios cerrados y justos, precios que reflejan el verdadero valor de la ropa. Esta propuesta comercial y de mercadeo de la marca los apalancó, convirtiéndolos en la empresa de ropa con mayor crecimiento año a año en Colombia, la acogida de la marca fue tan grande que hoy cuentan con 55 tiendas físicas, 1.200 trabajadores y un E-commerce que en el año 2020 creció un 90% (Job, 2018, min. 0:32-0:59).

Sus primeros años en medio de la inexperiencia se dedicaron a alcanzar los mismos objetivos que cualquier otra empresa, sus estados de resultados y el crecimiento productivo empezó a marcar la ruta de Mattelsa; pero, en ese crecimiento de la marca, fue donde vieron la necesidad de perfeccionar sus procesos, para sostenerse en el mercado, el objetivo inicial de la marca era vender y ser los mejores en eso.

En el año 2014 empezó un despertar para Mattelsa, en donde sus fundadores comenzaron a preguntarse: ¿dónde estaban?, tuvieron que empezar a mirar adentro y a entender el factor humano como la columna vertebral de la empresa. Lo que diferencia a las personas que trabajan en Mattelsa es que más que una empresa, se comportan como una comunidad

todos tenemos mentalidad de atletas, es decir estamos enfocados en ser la mejor versión de cada uno todos los días, porque una mala persona, nunca podrá ser un buen profesional y estamos convencidos de que esa es la clave de nuestro éxito, es decir el director general que en este momento esté enfocado en los estados financieros y no en su gente, en el medio ambiente y el mercado, está en el paradigma equivocado, dice Mateo Jaca fundador de Mattelsa (Pymas, 2017, min. 0:16-0:49).



Mattelsa es una empresa millennial en la que su promedio de edad es de 26 años y las personas tienen un nivel de enfoque y de concentración que solo se logra cuando todos tienen un mismo objetivo, ser una comunidad dedicada al disfrute y respeto por la vida, disfrutando su hobby que es hacer la mejor ropa del mundo.

Desde el área de gestión humana tienen como objetivo reunir y potenciar a los mejores a través de un equipo de coaching que en Mattelsa son reconocidos como GEAR (Gestores de Equipos de Alto Rendimiento) y se han convertido en la única forma que Mattelsa ha encontrado para formar a equipos de alto rendimiento, a través de cinco pilares, la alimentación, el deporte, el conocimiento, el ocio y la socialización.

En esta organización consideran que la alimentación es importante porque expresan que las emociones, la concentración y la agilidad mental dependen directamente de lo que se consume; por eso cuentan con un equipo de más de 25 personas enfocadas en la alimentación de los trabajadores, cultivan gran parte de los alimentos que consumen al interior de la sede central, y cuentan con un restaurante que está a la altura de los alimentos que consideran aportan más a su bienestar.

La filosofía de esta marca, intenta tocar a cada integrante de la empresa, y esto es la base de tres elementos fundamentales: sus equipos, su estructura y sus estrategias.

En el área de producción de Mattelsa, trabajan 40 horas semanales, lo que exige convertirse en trabajadores mucho más productivos en su día a día, y por medio de esto, la empresa ha logrado llevar del 45% al 90% de productividad una planta, trabajando 20% menos tiempo semanal y con salarios un 50% más altos; no es filantropía es ingeniería afirma Andrés Falero director general de Mattelsa (Pymas, 2017, min. 2:14-2:35).

Esta historia de marca es necesario terminarla acuñando una frase del fundador, "Ojalá más empresas se montaran en el cuento de que con calidad de vida la gente puede generar más, trabajando

menos, ojalá entendieran que el bien propio solo se encuentra a través del bien común” dice Mateo Jaramillo fundador de Mattelsa” (Pymes, 2017, min. 2:48-2:55).

### **Marco investigativo /Estado del arte:**

En el año 2000, los autores Gregorio Calderón, Sandra Milena Murillo Galvis y Karen Yohana Torres Narváez, comenzaron una investigación basada en la relación que existe entre la cultura y el bienestar, específicamente orientada a determinar si la satisfacción laboral podría estar asociada con alguna característica de cultura organizacional. Esta investigación se realizó en la ciudad de Manizales en Colombia y se hizo bajo una estrategia cuantitativo-cualitativa, que permitió contrastar en 204 trabajadores de siete empresas de la ciudad, la relación entre bienestar laboral y cultura organizacional.

Los autores a lo largo y ancho de esta investigación buscan relacionar los conceptos de cultura organizacional y bienestar laboral fundamentados en diferentes teóricos, uno de estos aportes dice que

La asociación entre un concepto y otro en general es aceptada por estudiosos de la organización: por ejemplo, formas de dirigir que irradian confianza y credibilidad, demuestren sensibilidad por las personas y capacidad de escucha mejoran el bienestar laboral de las personas. (Robbins, 1994,p.65)

“La posibilidad de participación en decisiones que afectan su entorno laboral inmediato y la organización del trabajo mejoran la satisfacción personal a la vez que incrementa su autocontrol y su rendimiento” (Denison, 1991, p.102).

El instrumento definitivo que permitió a los autores la búsqueda y recolección de datos, fue una encuesta por sesenta preguntas, treinta de las cuales se orientaban a evaluar seis factores de bienestar laboral (relación con la dirección, participación en decisiones, posibilidades de promoción, ambiente físico de trabajo, satisfacción con el trabajo y compensación-beneficios) y las otras treinta, a cuantificar

seis dimensiones de la cultura organizacional (empleado frente a trabajo, corporativismo frente a profesionalidad, proceso frente a resultado, sistema abierto frente a sistema cerrado, control laxo frente a control estricto y normativismo frente a pragmatismo).

Instrumento y preguntas que permitieron, llegar a la conclusión de que la muestra estudiada, efectivamente tenía una asociación directa entre las dimensiones de la cultura organizacional y el bienestar laboral de los trabajadores. Además los autores pudieron verificar que las organizaciones con culturas en las que prevalece el interés por las personas frente al trabajo y el corporativismo frente a la profesionalidad, cuentan con un mayor bienestar laboral de sus trabajadores.

Definieron además los términos cultura organizacional y bienestar si bien no como único concepto sí como dos elementos interdependientes que permiten la creación de un todo

los factores determinantes de la política de bienestar laboral en el país están relacionados con características de esa cultura empresarial y también con el papel del Estado en las relaciones laborales. Durante el proceso de surgimiento y consolidación empresarial, la política de bienestar fue fruto de la actitud protectora y moralizadora del empresario ligado a la intencionalidad de mantener la sumisión y el compromiso del trabajador (Calderón et al., 2003, p.125).

A modo de conclusión, esta investigación busca reconocer el bienestar laboral como un elemento que no está ligado a un asunto de dar todo lo que un trabajador pida, si no que plantea la importancia de mantener un equilibrio entre lo que la empresa tiene para dar y lo que el trabajador necesita; logrando así por medio de la cultura organizacional una identificación real del trabajador con la compañía.

Un “estado de bienestar”, que vaya más allá de programas asistencialistas fundados en ‘dar cosas’ al trabajador, lo cual implica actuar sobre factores estructurales y funcionales dentro de la organización: prácticas de gestión humana, estilo de dirección, sistema de

comunicación, integración persona-organización, sistema de compensación y beneficios, entre otros. Dado que muchos de estos factores mencionados son de carácter sociocultural, una inquietud que surge entonces es qué relación puede existir entre el bienestar laboral y las características de la cultura organizacional (Calderón et al., 2003, p.111).

Después de analizar la investigación que hicieron estos autores, con relación a la cultura organizacional y el bienestar laboral, es importante entender que mientras ellos relacionaban estos dos temas, habían muchos otros investigadores relacionando ese factor cultural al interior de las organizaciones con otros factores; por ejemplo: en el año 2009 los autores José Guadalupe Salazar Estrada, Julio Cristóbal Guerrero Pupo, Yadira Bárbara Machado Rodríguez, Rubén Cañedo Andalia empezaron a hablar del clima y la cultura organizacional, como dos componentes esenciales para la productividad laboral, y cómo hemos dicho a lo largo de esta investigación, todos los factores anteriormente mencionados son herramientas que funcionan, en compañía de unas estrategias de comunicación, que se convierten en un plan de acción y termina traducido en esa cultura corporativa que tanto hemos mencionado.

Estos autores hicieron una búsqueda bibliográfica y una construcción de saberes, basados en que el clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de los factores productivos al interior de una empresa. Porque por medio de estos se da la socialización del conocimiento y la cultura, y estos dos aspectos en una organización es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas.

A lo largo de este trabajo los autores definieron estos conceptos para al final argumentar cómo aportaban a la productividad de las organizaciones: “Entre los componentes del ambiente interno se hallan la organización propiamente dicha, con su estructura organizativa, historial de éxitos, comunicaciones, el cumplimiento de metas” (Estrada et al., 2009, p.68). Esto afirma que la

comunicación, interviene de manera directa en la construcción de cultura organizacional y que esta, es una importante función gerencial de cuyos resultados depende, en gran medida, el éxito o el fracaso de otras funciones tan importantes como la gestión de la información y el conocimiento; sin olvidar la necesidad implícita de proteger al ser humano de su propia acción, de la de otros individuos y del ecosistema, acciones que se hacen por medio de las políticas de bienestar laboral que se han mencionado en investigaciones anteriores.

Los autores definen además el clima organizacional, como un factor que ejerce una influencia directa en las organizaciones, porque las percepciones de los individuos, determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización y esa cultura puede facilitar o dificultar la solución de los problemas, relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna (Estrada et al., 2009). Es ahí donde el factor comunicativo interviene de forma importante, para la gestión de la información que se proporciona, a través de los diferentes tipos de públicos de organización.

El total de los aspectos referidos requieren de consenso, deben probar su efectividad en el logro de la misión y propiciar de forma sostenida el bienestar de los miembros de la organización; de lo contrario, la cultura no ayudará a su avance. Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará sin dudas en beneficio de toda la organización, en el desarrollo de una organización con una alta calidad de vida para el trabajador. Esto, a la vez, produce una gran estabilidad social dentro de la organización, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo, y serán, sin dudas, más productivos (Estrada et al., 2009, p.70).

Los resultados de este trabajo fueron que:

Un trabajador es un ser biosicosocial. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital (Estrada et al., 2009, p.71).

La conclusión de los autores entorno al tema fue que para que el ambiente laboral se convierta en una fuente que propicia salud y bienestar, debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

Es por ello que las organizaciones deben tener presente que:

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia (Estrada et al., 2009, p.71).

Estos fundamentos aportan de forma exponencial al desarrollo del tema que se está investigando, pues confirman que una cultura de bienestar, acompañada del factor comunicativo y una buena gestión de los procesos por medio de dinámicas socialmente responsables, les dan prestigio y éxito productivo a las empresas.

En el año 2018 los autores Diego Andrés Rivera Porras, Sandra Milena Carrillo Sierra, Jesús Oreste Forgiony Santos, Irma Lizeth Nuván Hurtado, Astrid Carolina Roza Sánchez, realizaron una investigación bibliográfica de tipo documental en la que definieron la cultura organizacional como un factor clave para las empresas actuales, que les permite posicionarse en el mercado como organizaciones saludables.

Las organizaciones actualmente van encaminadas hacia un cambio continuo, donde el recurso humano es su mayor fortaleza, es decir, que la nueva economía se orienta hacia las capacidades, habilidades y conocimientos que se poseen, y lo que realmente marca la diferencia entre organizaciones es su capital humano (Segredo y Perdomo, 2013, como se citó en Rivera et al., 2018, p. 2)

Ante esta realidad, las organizaciones tienen el reto de evaluar los elementos culturales que condicionan su dinámica social, con la finalidad de orientar y fortalecer su potencial humano, hacia la obtención de mejores resultados a nivel individual, grupal y organizacional; que les permita posicionarse en el mercado, pero a su vez conseguir un prestigio que funcione como un factor de retribución a la hora de consolidar todos sus procesos.

El interés por la salud y el bienestar en el contexto de las organizaciones ha ido cambiando constantemente, en especial en los últimos años, pues la promoción de la salud y el bienestar de los empleados a nivel individual y organizacional se ha convertido en una necesidad para las empresas (Grueso et al., 2014, como se citó en Rivera et al., 2018, p.9).

Una organización positiva es definida por Salanova, Llorens & Martínez (2016) como aquella organización que se caracteriza no solo por su excelencia organizacional, éxito financiero y excelencia, sino también porque goza de una fuerza laboral física y psicológicamente “saludable”, capaz de mantener un ambiente de trabajo y una cultura organizacional positiva, especialmente cuando se presentan cambios sociales y económicos (Grueso y Rey, 2014, como se citó en Rivera et al, 2018, p.9).

Dentro de los principales resultados de esta investigación, estuvo que mientras en los países desarrollados, existe una cantidad de estudios empíricos que permiten conocer las dinámicas culturales que se desarrollan en el interior de las organizaciones, en Colombia los estudios en esta materia aún son

limitados; no es posible visualizar de forma clara cómo la cultura organizacional de las empresas, se relaciona con escenarios como la estrategia, la estructura, el aprendizaje y la comunicación organizada.

Los autores también concluyeron, que dentro de todo ese factor de bienestar que acompaña a la cultura organizacional de la empresa, es importante incluir el factor tecnológico y de estructura, que le permita al empleado desarrollar sus habilidades labores en un espacio agradable, tranquilo y por medio de unas herramientas óptimas. Y uno de los alcances documentales que más se relacionan con la investigación que se está realizando en torno a Mattelsa, es que en una empresa los recursos no son lo único importante; sino también el lenguaje, los sistemas formales de información, los objetivos, las estrategias de comunicación, las políticas, las estructuras, las tareas, los procesos de trabajo y las reglas que existen al interior de una organización, ya que estos influyen en los valores y las creencias que sostienen a la organización; fortaleciendo o deteriorando los ideales y los objetivos del grupo, que se ven reflejados en la forma de percibir, pensar, sentir y actuar en determinadas situaciones.

Después de hablar de manera sobre el bienestar laboral, su importancia y la intervención que este hace en compañía de la comunicación en las organizaciones, es importante entender que ese bienestar laboral debe estar acompañado de un plan estratégico que les permita a las organizaciones tener una ruta clara y evaluar los resultados.

En el año 2012 las autoras Ángela Preciado Hoyos y Haydée Guzmán Ramírez, realizaron una investigación en la que compararon el uso que se hace de la comunicación estratégica en 53 organizaciones colombianas de los sectores empresarial, de desarrollo y público. A lo largo del trabajo analizaron propuestas teóricas de varios autores sobre los aportes que hace el modelo estratégico.

Esta investigación, hace un aporte importante a la comunicación, pues las autoras afirman que numerosos investigadores y estudiosos de la comunicación en las organizaciones, han dicho de distintas maneras que, la comunicación en sí misma debe considerarse elemento central en la toma de decisiones y, por tanto, los representantes del área deben participar, de forma activa en el diseño de la estrategia



global de la organización, aportando información útil y fidedigna, obtenida del monitoreo permanente del entorno y del diálogo constante con los grupos de interés de la entidad (Hoyos y Ramírez, 2012, p. 135).

Es importante, además, entender que un plan estratégico al interior de una comunicación alcanza mayor impacto cuando se asume como un proceso consciente, coordinado y planificado en conjunto. Por ello, apoyadas en de diferentes teóricos las autoras de esta investigación aseguran que adoptar la orientación estratégica para gestionar todo el factor comunicativo involucra un método que ayuda a organizar las acciones y a darles un norte, así como a inscribir este tipo de esfuerzos en las metas generales de la organización, dado que la comunicación es la esencia de la actividad organizada.

Esa importancia del factor comunicacional que se identificó en esta investigación permitió, además consolidar las funciones de un profesional de comunicaciones al interior de una organización, afirma que las organizaciones necesitan comunicadores con una formación que implica dominar muchos más elementos que solo el lenguaje de los medios. Entre ellos, es relevante que el comunicador tenga la capacidad para ver la generalidad, pensar la comunicación en términos globales y orientarla por objetivos, porque esto permite

Utilizar la información para generar cambios de actitud y de comportamiento en las personas, recibir y utilizar todos los mensajes que circulan alrededor de la organización de forma estratégica que permita avanzar hacia las metas y los objetivos de la organización (Wilcox et al., 2001, p.138).

La creación de un plan estratégico a la luz de esta investigación depende mucho de las herramientas que proporcione el comunicador y por ello es importante entender que el papel de este profesional al interior de las empresas lo invita a abordar los interlocutores como públicos específicos, con mensajes valiosos e información importante para el desarrollo de la compañía y de esa manera obtener el máximo efecto posible.

Junto con los públicos, los comunicadores estratégicos son modeladores de la idea de organización, por cuanto aportan conocimiento y trabajo para que esta exprese su particularidad al construir sus rasgos y valores en la relación que establece con su entorno (Wilcox et al., 2001, p.138).

Esta investigación permite llegar a diversas conclusiones a nivel teórico, muestran que, el modelo de comunicación estratégica puede ser utilizado por organizaciones de diverso tipo. A esta conclusión se llega porque los autores coinciden en los pasos que deben seguirse para desarrollar la estrategia: la investigación, la planificación, la ejecución del plan y el seguimiento que lleva a verificar el impacto que alcanzan los programas (Hoyos y Ramírez, 2012, p.152).

Este hallazgo permitió además a las investigadoras detectaron que la formación estratégica mal orientada está produciendo problemas significativos relacionados con la productividad y el desarrollo de las actividades al interior de las organizaciones, “Si la comunicación es estratégica cuando se desarrollan todos los elementos que componen el ciclo que se plantea a lo largo del trabajo, las organizaciones empresariales cumplen con las condiciones que se plantean en las estrategias” (Hoyos, Ramírez, 2012, p.153).

Estudios recientes sobre comunicación estratégica proponen modelos más democráticos a las empresas para gestionar la comunicación. Modelos más orientados al cuidado del bienestar laboral y a dinámicas socialmente responsables que incluyan prácticas de corte humanista y de apertura al diálogo sincero y transparente con los públicos y grupos que se ven afectados por sus decisiones o que afectan su estabilidad, como la responsabilidad social empresarial, constituyen esta demostración.

La responsabilidad social empresarial también es un tema importante de estudio al interior de esta investigación, con la búsqueda y lectura de investigaciones anteriores hechas alrededor del tema, podremos tener una mirada más amplia y profunda sobre la aplicación de este factor alrededor de las empresas.

En el año 2011 Santiago Sarmiento del Valle realizó una investigación de tipo documental en la que analizó el valor de la responsabilidad social empresarial al interior de las organizaciones, la forma cómo esta ha tomado importancia en los últimos años y la retribución que reciben las organizaciones con la inclusión de este elemento en su planeación organizacional.

El autor enfatiza en que la responsabilidad al interior de una empresa no representa un costo, sino, una inversión

A través de una adecuada gestión estratégica se pueden alcanzar una serie de beneficios y de aceptación de parte de sus stakeholders, que dan por entendido la importancia de este elemento y termina por considerarse una inversión que arroja resultados positivos a largo plazo” (Valle, 2011, p. 6-15).

Con una buena gestión de la responsabilidad social empresarial por medio de un plan estratégico el autor a través de su texto fundamenta que facilita la creación de ventajas competitivas, que traen consigo una serie de beneficios. Entre ellos, se pueden mencionar el hecho de disminuir costos al evitar conflictos con la sociedad en general; mejora la productividad, debido a que los trabajadores se identifican plenamente con estas actividades logrando mayor sentido de pertenencia y compromiso con la empresa. Además, favorece el entorno interno de la empresa al valorar el rol de cada miembro. Lo mismo ocurre con el entorno externo de la empresa al tener en cuenta el impacto social de las acciones que ejecute.

Esto nos permite entender los factores de estudio de la presente investigación como un conjunto de herramientas indispensables, que se necesitan agrupar al interior de una organización con la intención de cocrear nuevas y mejores formas de generar empresas productivas en el mercado. Esto involucra un cambio de pensamiento y gestión del componente empresarial y eso es precisamente lo que busca la RSE promover un cambio que permita lograr el desarrollo sostenible. Esto es diferente a realizar el cambio o a financiar el cambio, como se asume comúnmente en las empresas. Ningún agente,

público o privado, podrá generarlo por sí solo, necesita de los mensajes que cada emisor de la organización produce y de la creación de un plan estratégico que se hace en compañía de las diferentes áreas de conocimiento que componen las empresas.

Esta investigación concluye que la RSE debe ser reconocida como un nuevo paradigma que exige gestión estratégica que genera ventaja competitiva y que como tal, debe ser aprovechada para la permanencia de una empresa en un mercado tan cambiante, así mismo el autor concluye que la RSE no es una práctica aislada e individual, es y debe ser un compromiso de todos, que incluya a toda la estructura jerárquica de una empresa. (Valle, 2011, p.6-15)

En el año 2017 el autor Alain Castro Alfaro realizó una investigación tipo documental basado en el elemento conceptual que le permitieron analizar qué tan responsables y competitivas pueden ser las empresas dentro en una economía de mercado globalizada.

Alfaro define la RSE como un factor que se basa en principios de ética social (el respeto a terceros), es decir; que la empresa deba ser socialmente responsable con el entorno que le rodea, adoptando valores como: respeto, honradez, transparencia, responsabilidad y solidaridad tanto con la comunidad como con el medio ambiente en que se desenvuelve la empresa. La responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha experimentado un acelerado crecimiento en los últimos años, pues desde hace décadas viene cobrando importancia significativa en países desarrollados, donde se logra aprovechar las coyunturas del comercio internacional implicando incorporar estrategias competitivas en las diversas empresas transnacionales que buscan eficiencia y prácticas socialmente responsables en América Latina. (Alfaro, 2017, p. 78-89)

Esto refleja una necesidad de las organizaciones de conservarse en un mercado cambiante, de generar estrategias sostenibles a través del tiempo que les permitan evolucionar en el factor humano y económico, de la mano de la permanencia de reputación ante los públicos externos. “De hecho, uno de

los fenómenos que más destacaron en las últimas décadas ha sido que el mundo empresarial se ha dado cuenta de que la sostenibilidad social y ambiental son condiciones necesarias para asegurar la sostenibilidad económica” (Alfaro, 2017, p.78-89).

Sin duda todas las investigaciones que hemos analizado en este trabajo, han permitido entender la responsabilidad social empresarial, como un factor que depende de otras herramientas que ya se mencionaron con anterioridad; es un instrumento que trae beneficios de diferentes tipos para la sociedad y logra hacer más competitiva a las empresas; Castro define cada uno de esos beneficios a lo largo de su investigación y es primordial traerlos a colación, para ampliar ese concepto de RSE y asociarlo de forma más directa con el tema de estudio.

### ***Beneficios sociales***

la forma en que una empresa contribuye con la sociedad a través de las buenas prácticas, que abarcan desde su estructura interna hasta su inversión social, los programas filantrópicos y su involucramiento en las políticas públicas de manera que, el reto consiste en crear una proposición de ciudadanía corporativa expresada en las ventajas competitivas de los diversos valores organizativos, creando riqueza para la organización mediante las estrategias que coadyuven a medir la competitividad frente a un mercado nacional e internacional (Kleina, 2003, como se citó en Alfaro, 2017, p.80).

Esa necesidad de ser socialmente responsables en los procesos productivos, alude también a la necesidad de crear un estatus y un prestigio en la sociedad y por medio de estas prácticas se logra un factor de credibilidad y de confianza más alto; pero a su vez se consigue incrementar los niveles productivos y las retribuciones económicas al interior de las empresas.

### ***Beneficios económicos***

Actualmente, las empresas están más convencidas de que su éxito económico radica en la rentabilidad, ya las organizaciones sobreviven exitosamente si son más competitivas. Por tanto, las aportaciones económicas en el factor social deben lograr mayor producción según la disposición de sus recursos y factores de producción para lograr hacerse empresas más competitivas. De manera que, a estos beneficios económicos se le suman las empresas que adoptan la Responsabilidad Social Empresarial en su estrategia empresarial, que sustentan consistentemente la competitividad como un patrón de interacción dinámica entre el Estado, empresas, instituciones intermediarias y capacidad organizativa de una sociedad. (Alfaro, 2017, p.80).

### ***Beneficios ambientales***

Las empresas en la actualidad han reconocido la responsabilidad en el mejoramiento del ambiente, como respuesta a los requerimientos exigidos por normas jurídicas e imposiciones gubernamentales, sino del convencimiento de que la sensibilidad empresarial hacia el medio ambiente supone beneficios directos que, en general, optimizan su competitividad y reconocimiento en la sociedad.

Por ello, los beneficios de mayor sensibilización ambiental y prácticas socialmente responsables permiten conciliar el desarrollo social con el acrecentamiento de la competitividad, ya que las empresas crean confianza del entorno en que operan. Estas definiciones permiten trasladarnos a las conclusiones a las cuales llegó esta investigación, una de ellas es que la RSE sin duda está tomando cada vez más fuerza dentro del mundo corporativo y esto debido a que su área de influencia y las materias que abarca han ido perfeccionándose a través del tiempo con el fin de adaptarse a las

necesidad y expectativas de la sociedad la cual se encuentra caracterizada por tener una mayor conciencia ambiental. Por lo anterior, ha surgido una serie de iniciativas cuyo fin es, la promoción de las prácticas de responsabilidad social, tales como la ISO 26000 convirtiéndose en una guía a nivel mundial. (Alfaro, 2017, p.81)

Para concluir con esta búsqueda de antecedentes que apoyen y den fundamentos al tema de investigación actual, es importante mencionar, una investigación realizada por Juan Esteban Aristizabal Restrepo en el año 2020, que tuvo como fin, analizar y estudiar las prácticas organizacionales que caracterizan a un grupo de empresas en la ciudad de Medellín, entre ellas Mattelsa, e identificar la relación que tienen esas prácticas, con la responsabilidad social empresarial, el impacto que esta práctica genera y qué tan rentable es para las organizaciones aplicar este modelo.

Se encontraron referencias importantes para la construcción y análisis de este proyecto de investigación, referencias relaciones con el modo de operar de Mattelsa, la rentabilidad de su modelo organizacional y la forma como fusionan sus actividades productivas con sus actividades de proyección social.

Las actuaciones entorno a la cultura organizacional realizadas por Mattelsa, le han permitido a la empresa sostener un crecimiento acelerado en sus cifras: 19% de crecimiento en ventas con respecto al año 2017, 11.000 horas de entrenamiento, elevación del promedio de lectura de sus colaboradores a trece libros al año, incremento en el uso de la bicicleta del 137%, ayudando a la movilidad sostenible, y utilidades crecientes, frente a los años anteriores. (Restrepo, 2020, p.119)

Esto es un ejemplo de los resultados que puede obtener una empresa con prácticas socialmente responsables y además de estos resultados Restrepo en su investigación menciona que en canto a estándares legales y normas laborales, más allá de cumplir con lo emitido por el código sustantivo del

trabajo, Mattelsa tiene implementadas acciones que permiten que los colaboradores tengan 123 buenas condiciones laborales, relacionadas con los 5 pilares que promueve la marca: la alimentación, el deporte, la socialización, el ocio y el conocimiento, es claro que estas prácticas no son obligaciones empresariales de Mattelsa pero hacen parte de la construcción de su cultura organizacional y apoya el funcionamiento adecuado del planeamiento estratégico de la marca.

Mattelsa realiza también visitas periódicas a las instalaciones de sus proveedores, con la intención de validar sus prácticas organizacionales en materia de producción y condiciones de los trabajadores; en caso de encontrar prácticas incorrectas, o que no estén acordes con su propósito de respeto por la vida, sus pilares o sus ejes, decide no continuar la vinculación con ellos (Restrepo, 2020,p.123).

De acuerdo con lo anterior, se observa un papel validador con sus proveedores, de los cumplimientos mínimo-legales y del cuidado del medio ambiente y las personas, lo que refleja un compromiso por parte de Mattelsa con sus políticas de bienestar.

En la dimensión ética, que incluye la parte social y ambiental, sobresalen las prácticas en materia de gestión de la cultura organizacional y la conservación del medio ambiente. Mattelsa se ha convertido en una comunidad que protege y vigila su actuar frente al ambiente y reconoce que es urgente, a todo nivel, adoptar medidas de corto plazo para subsistir como especie. Es así como, organizacionalmente, tiene contratado personal para dirigir sus proyectos ambientales (Director de Bosques) y le apuesta a construir una granja donde se cultiven la mayoría de los alimentos que se consumen en el restaurante vegano empresarial (Restrepo, 2020, p.122).

Todo esto antes mencionado, además de tener un avance organizacional, que ha permitido el posicionamiento y prestigio de la marca en el mercado; los avances en las cifras financieras le permiten a la empresa tener niveles de inversión mayores en el tema social y con sus empleados. Esto se



identifica en la información web que proporciona la empresa y reafirma que la responsabilidad social empresarial, en compañía de un plan estratégico y unas políticas de bienestar bien estructuradas, funcionan como un valor devolutivo para las empresas; en las que todo lo que se da es devuelto ya sea, con posicionamiento a través del tiempo o con remuneración económica, que permite seguir aumentando ese capital financiero y cuidando ese factor humano y social.

Los resultados que se obtuvieron en la investigación del modelo de responsabilidad social empresarial de Mattelsa, fueron que esta organización presenta un modelo de cultura atípico a lo que normalmente se encuentra en el mercado colombiano. Eso, le ha permitido a la organización dar muestra de un actuar con coherencia por medio del respeto la vida de las personas y reconociendo que no se intercambia horas por plata, si no que el propósito debe orientarse a ser la mejor versión de sí mismo.

Con relación a algunos análisis en materia de RS, que realizó el autor en estudios previos en otros contextos; las empresas realizan inversiones en temas sociales y ambientales por conveniencia, esperando algún tipo de retribución, ya sea tributario o de impacto positivo en los clientes; por el contrario el análisis que se hizo en Mattelsa, permitió entender que esta empresa tiene unos principios rectores que no buscan premios, reconocimientos o algún tipo de beneficio económico sobre el desarrollo de sus prácticas.

Es por eso que la lectura y el análisis de este artículo permitió entender que, aunque el modelo de responsabilidad social empresarial se ha convertido en un esquema legal al interior de las empresas, es solo la aplicación consciente de este lo que hace que los modelos empresariales evolucionen en factores productivos y la reputación de la marca crezca.

La responsabilidad Social empresarial es un factor que produce mensajes en cada área de la organización y si desde esos diferentes tipos de áreas se proponen proyectos orientados a la RS logran hacer un estudio cocreado que aporta directamente a la sociedad y a la organización en particular. Lo

más importante de estas prácticas es no buscar un fin económico, sino de manera estratégica evolucionar en compañía de los aportes sociales.

### **Marco teórico/comunicacional**

Mattelsa es consciente de que sus acciones y operaciones tienen un profundo impacto en la sociedad que les rodea y que hay que hacer algo para que esta influencia sea positiva para construir una sociedad mejor y más sustentable, este ejercicio es definido como Responsabilidad social empresarial, es la contribución activa y voluntaria de las empresas en el mejoramiento social, económico y ambiental. Bajo este concepto se engloba un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresarial que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. Puede conceptualizarse como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y con sus interlocutores” (Europeas, 2001,p.7). Esta responsabilidad social empresarial, hace parte de la esencia de Mattelsa y está inscrita en su propósito “ser una comunidad dedicada al disfrute y el respeto por la vida que tiene como hobby hacer la mejor ropa del mundo.” Y de igual manera en su filosofía de marca, que está orientada por cinco pilares, la alimentación, el deporte, el ocio, la socialización y el conocimiento.

El enfoque al bien común debe llevarlas a crear riqueza de manera justa y eficiente, respetando la dignidad y los derechos inalienables de los individuos (Ramos, 2006, p.56).

La acción social de Mattelsa, está relacionada como se dijo anteriormente, al respeto por la vida y esto incluye el cuidado de los recursos naturales, el medio ambiente, la capacitación y educación del talento humano, y el bienestar de las personas. Pero el cumplimiento de estas acciones, es fruto de la convicción, que la empresa tenga del modo en que su labor influye en los diferentes sectores y en entender, que ella misma se desarrolla gracias a la labor de los hombres y al aporte de la comunidad (Jaramillo, 2007, p.79). Este trabajo pretende además, investigar esa dignificación que ha hecho

Mattelsa con el trabajador, por medio de estrategias de comunicación organizacional, que han vinculado al empleado directamente en todos los procesos de la compañía y han cuidado de manera permanente su bienestar; esta comunicación es considerada, como elemento primordial en los procesos organizacionales, y como pilar fundamental para la creación de identidad corporativa; que a su vez como consecuencia, origina una imagen corporativa, que se despliega en la cultura compartida en la comunidad organizacional (Castellano, 2002, como se citó en Belén et al, 2005, p. 40). Como se ha dicho, la comunicación organizacional proporciona entre tantas cosas el significado de la marca y si la empresa es clara con su objetivo e identidad corporativa logra crear el imaginario social deseado. La identidad corporativa hace referencia a tres dimensiones esenciales: la mente, el alma y la voz. La mente es el producto de las decisiones conscientes. El alma corresponde a los elementos subjetivos centrales en la organización, como los valores corporativos y las subculturas existentes en ella. La voz representa todos los modos en que la organización comunica (Soenen et al., 1999, p.69).

Esta identidad origina una imagen corporativa, que alude al conjunto de percepciones sobre la marca, y se reflejan como asociaciones existentes en la memoria tanto del consumidor como del trabajador (Ávalos, 2010, p.166). Esto permite generar una cultura entorno a la marca, que tiende a ser compartida por la comunidad organizacional; en este caso Mattelsa con su identidad corporativa, hace una invitación al trabajador a cuidar su vida y su entorno por medio de los pilares de la empresa. Así mismo, todo trabajador de Mattelsa que se une de forma directa a este modelo, hace parte de una misma comunidad organizacional y los convierte en una pluralidad de individuos que se congregan en torno a una estructura normativa, valorativa e incluso comparten algunos modelos de conducta. (Krause Jacob, 2001,p.49)

En este sentido podemos decir que las acciones de comunicación ya no tienen como mayor objetivo el reconocimiento y la recordación de las marcas de compañía por parte del público externo o

la posición de la organización dentro del mercado, sino establecer comunicaciones efectivas con el público interno, que den sentido y claridad a la tarea que cada uno realiza y afiancen la identidad de la organización. “La clave es que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía” (Brandolini y González, 2009, p.7). Es así que se afirma que la comunicación desde todas las perspectivas de estudio (organizacional, comercial, interpersonal), conforma un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones importantes en el mundo empresarial; por ello, al emplearla adecuadamente puede llegar a convertirse en un factor clave de éxito en las organizaciones del siglo XXI.

Con relación a esa importancia de la comunicación, es importante mencionar que según la investigación que se ha realizado con relación a Mattelsa, al interior de esta organización se utiliza una comunicación estratégica la cual ha sido definida de múltiples formas, pero se hace esencial entender que según el teórico Rafael Alberto Pérez la Comunicación Estratégica

se produce en una situación de juego en la que intervienen varios jugadores, que tienen que tomar decisiones ante la incertidumbre que generan los otros jugadores, en contextos sociales dados, de cara al logro de un objetivo asignado, optando entre varias alternativas de acción (a qué audiencia, qué contenido/mensaje, cómo/el mensaje, cuándo y dónde/medios), mediante la valoración de dichas alternativas, y la elección de una de ellas, que se ejecuta, controla y evalúa (Pérez, 2011,p.9).

Según Joan Costa (2005) “La comunicación es acción y la acción es comunicación”. Dicho de este modo si el cambio genera acción y “la comunicación es acción”, La comunicación es la que estructura la gestión del cambio organizacional e impulsa el desarrollo de la misma (p.61).

En el mundo de la comunicación empresarial nos referimos a gerencia la cultura corporativa construyendo en el recurso humano la forma de ser y hacer empresa. Para lograr exitosamente un plan de negocios, el capital humano requiere actitudes y aptitudes particulares, consientes y coherentes siendo este el desafío del líder de la empresa y sus equipos de comunicación. (Pizzolante, 2004,p.184)

Si bien la comunicación fluye en sí misma al interior de las organizaciones es necesario incorporarla como un modelo estratégico para el funcionamiento de las actividades empresariales, Sandra Massoni en su modelo de comunicación estratégica propone tres movimientos para comunicar estratégicamente:

#### ***Primer movimiento***

De la comunicación como información a la comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural. Este movimiento propone reconocer esos matices socioculturales que circulan al interior de la empresa como mensajes constantes que apoyan la construcción de un plan estratégico funcional y coherente, esto nos permite también reestructurar el concepto de comunicación, entendiendo esta no solo como un factor que aporta al manejo de la información, sino que interviene además potenciando mensajes e ideas que ya hacían parte del contexto. (Massoni, 2007,p.2)

#### ***Segundo movimiento***

De la comunicación al final de línea, a la comunicación como cuestión de equipos. Aquí la autora nos da una noción sobre que, los recursos empresariales se aprovechan cuando hay un apoyo conjunto en la construcción de ideas, y ahí podemos relacionar este mensaje, con la construcción de un planeamiento estratégico al interior de las organizaciones; este movimiento afirma que para la construcción de esa herramienta, que finalmente se convierte en un mensaje, es necesario que el comunicador se apoye en diferentes áreas de conocimiento y viceversa. Un plan estratégico de la

comunicación al interior de una empresa, se hace conjuntamente con la ayuda de administradores, ingenieros, psicólogos... porque cada profesional en su área específica, posee aportes importantes y con seguridad, esta herramienta no funciona de forma óptima, si no tiene el factor específico que dan los números y tampoco lo hace, sin ese aporte humano que pueden dar profesionales en el área. (Massoni, 2007,p.2)

***Tercer movimiento:***

De la comunicación como un mensaje a transmitir a la comunicación como un problema acerca del cual instalar una conversación que trabaje en la transformación del espacio social que se aborda en una cierta dirección. Este tercer movimiento se relaciona directamente con el trabajo que hace la comunicación estratégica, se desvincula del concepto de comunicación como agente emisor de mensajes y empieza a comportarse como un agente receptor de mensajes y productor de planes de acción por medio de una matriz de planificación integrada que permite comunicar estratégicamente en una empresa u organización. (Massoni, 2007,p.2)

Aplicar estos tres movimientos propuestos por Massoni si bien hacen parte de una comunicación estratégica influyen directamente a esa creación de comunicación interna, la gestión de los mensajes que se mueven con el público primario de una organización, que es la organización en sí misma Paul Capriotti define esta como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo, el autor dice que la idea central de la comunicación interna es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del Diálogo -es decir, la

participación de las 2 partes en la comunicación-, adoptando así un verdadero carácter comunicativo (Capriotti, 1998, p.2).

Esta teoría nos confirma una vez más que todo funciona como parte de un conjunto, es decir cada recurso no debe operar de forma interdependiente, sino que se debe fusionar para lograr los objetivos.

## **Marco conceptual**

### **Responsabilidad social empresarial**

Bowen (1953) inició los estudios en RSE que se plasmaron en el libro Social Responsibilities of the Businessman. Este autor afirmaba que todas las acciones y decisiones tomadas por los empresarios impactan directamente en la calidad y personalidad del resto de la sociedad. Es decir, si un empresario toma decisiones solo enfocado en el bienestar personal y en el propio lucro económico no es consiente del impacto que genera su empresa en la sociedad.

Para Bowen (1953, p.6), la RSE “se refiere a las obligaciones de los empresarios para aplicar políticas, tomar decisiones o seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” por tanto el empresario debe actuar en servicio de la sociedad, no tener como fin solo maximizar sus ingresos por medio de una empresa. Ante la situación planteada podemos decir que en los empresarios debe existir una “consciencia corporativa” es decir, un reconocimiento de la gestión de la obligación de la sociedad a la que sirve no sólo por el rendimiento económico máximo, sino también por el desarrollo social humano y construcción de políticas (Heald, 1957, como se citó en Duque et al., 2013, p.198).

Si el empresario es consciente que sus acciones y operaciones generan un impacto permanente en la sociedad y hacen lo posible para que este impacto sea positivo, deben tener en cuenta los siguientes requisitos:

Según el CEMEFI, para que una empresa sea socialmente responsable debe cumplir con los siguientes ámbitos (Porto y Castromán, 2006, como se citó en Barroso, 2007, p.67)

1. Contribuir a la calidad de vida de la gente dentro de la organización.
2. Cuidar y preservar el medio ambiente.
3. Desempeñarse con un código de ética.
4. Vincularse con la comunidad a partir de la misión de la organización, pero también de los bienes y servicios producidos.

La Responsabilidad Social Empresarial es una decisión de carácter voluntario, la empresa determina deliberadamente si asume o no ese compromiso. Una vez asumida, la Responsabilidad Social Empresarial debe ir orientada coherentemente con los principios de la empresa y con el cumplimiento integral de la visión que se ha establecido tanto a nivel interno como a nivel externo; considerando las expectativas de las partes interesadas (stakeholders), demostrando el respeto por los valores éticos, por la gente, por las comunidades, por el medio ambiente, y contribuyendo, de esta manera, con la construcción del bien común (Aguilera y Becerra, 2012, p.6).

Según la revista Dinero (2006), en general, el término Responsabilidad Social Empresarial se refiere al hecho de que las empresas no solamente deben responder ante sus accionistas por los



resultados de su gestión financiera, sino también en los frentes social y ambiental ante la sociedad y, específicamente, ante los grupos de interés con los cuales interactúan (Aguilera y Becerra, 2012, p.6).

Esta investigación busca reconocer y entender cómo estos procesos de Responsabilidad empresarial que son decisión de cada compañía logran hacer más productivas y exitosas las mismas, por medio de acciones socialmente responsables, de procesos conscientes y de crecimiento económico sostenible.

### **Cultura organizacional**

A través de este concepto se entiende a las organizaciones como fenómenos que producen cultura; son vistas como instrumentos sociales que producen bienes, servicios y subproductos tales como artefactos culturales. La cultura se define desde esta perspectiva como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado (Smircich, 1983, como se citó en García, 2005, p.165).

El ambiente impone imperativos que los gerentes deben tener en cuenta para ajustar la organización a dichas demandas, y la cultura se considera por tanto como una dimensión que contribuye al balance y eficiencia de la organización. Para promover la adaptación de la organización a los imperativos ambientales, es necesario cambiar la cultura organizacional.

Para lograr el cambio organizacional deseado, entonces es necesario cambiar las conductas de las personas, y debido a que las conductas están guiadas por valores, es necesario cambiar la cultura de la organización para lograr un verdadero cambio organizacional. Desde esta concepción se asume que las organizaciones poseen una cultura, es decir, la cultura es una variable que puede ser modificada a través de diversas estrategias gerenciales. El cambio organizacional pretende en este sentido, que, a

través de la introducción de nuevas filosofías y valores por parte de los directivos, los individuos rompan con viejos patrones y adquieran unos nuevos.

Sin embargo, hay que tener presente que la cultura de una organización la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones, y afirma que, la denominada por él, organización Z tendría unas características culturales muy específicas: confianza, amistad, trabajo en equipo y administración por participación directa. (Ariza, 2016, p.4)

La cultura organizacional además de proponer una filosofía para las empresas según Schein (1988), la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Y por eso es tan necesaria como cualquier dinámica al interior de las empresas (Como lo citó Calderón et al.,2003, p.115).

Por otra parte, la autora Olga Lucía Anzola asume que la cultura organizacional es un conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido. (Anzola, 2003, p.70) Este concepto nos aporta a la investigación en curso dado que reafirma que la construcción de cultura corporativa no depende solo de un ideal de gerencia, sino que debe incluir las costumbres socioculturales de cada integrante que participa con dicha organización.

En el artículo Organizational culture and performance: a Brazilian case, el concepto de cultura organizacional es definido como un conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de Cultura

Organizacional y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura (Garibaldi et al., 2009, p.99).

Los autores Cheung, Wong y Lam definen este concepto como un patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización. (Cheung et al., 2012, p.688)

Y, por último, traemos a colación una de las definiciones más importantes, pues esta definición asegura que la creación de cultura organizacional con todo lo que el concepto implica es el método que utilizan las empresas para asegurar su permanencia a través del tiempo, Sampieri dice que la cultura organizacional es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones (Sampieri et al., 2014, p.235).

### **Comunidad**

El concepto de comunidad es algo que va más allá de una localización geográfica, es un conglomerado humano con un cierto sentido de pertenencia. Es, pues, historia común, intereses compartidos, realidad espiritual y física, costumbres, hábitos, normas, símbolos, códigos (Socarras, 2004, p.177). “Es también esa pluralidad de individuos que se congrega en torno a una estructura normativa, valorativa e incluso comparten algunos modelos de conducta formando una serie de grupos más o menos extensos” (Jacob, 2001, p.49)

Esta noción de comunidad nos ubica un poco en la finalidad de este trabajo, sin embargo, es importante definir este concepto desde otras miradas que nos permitan demarcar “comunidad” dentro de una organización, las comunidades de conocimiento por ejemplo son grupos de personas que comparten información, ideas, experiencias y herramientas sobre un área de interés común, donde los grupos aportan valores. Estas comunidades se basan en la confianza y desarrollan estándares en la forma de trabajo, con el propósito o misión que también es común. Un factor importante para la

conformación de la comunidad de conocimiento es la disposición de aprender, es decir, todos los actores que la conforman deben estar dispuestos a interactuar constructivamente con su ambiente, a ser abiertos a nuevos conocimientos e identificar desde la experiencia factores de éxito (Martínez et al., 2007,p.59).

Además de este conjunto de definiciones es necesario tener claro que la comunidad nace de esa cultura mencionada anteriormente, los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización que se ha definido anteriormente como cultura organizacional, es entonces lo que permite mantener a los integrantes de la organización unidos y lo que facilita crear una red de relaciones de apoyo mutuo en la que se puede confiar, llamada comunidad.

### **Bienestar laboral**

El bienestar laboral es un concepto que está asociado tanto con el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador como con la productividad de la organización (Calderón et al., 2003, p.112). Se hará un análisis de las diferentes definiciones propuestas por diversos teóricos para consolidar el concepto a modo que aporte de forma directa a la materia de investigación. Urrea y Arango concuerda en que el bienestar laboral tiene que ver con “los criterios de justicia y responsabilidad social que deben respetar empresarios y trabajadores” (Urrea y Arango, 2000, p.39).

Además, confirman que los programas de bienestar laboral, se convierten en medios para obtener legitimidad social, tanto ante los trabajadores como en el apoyo a sectores populares.

Los recursos dedicados a vivienda, educación, salud y recreación, son elementos principales del bienestar laboral del momento; además de la intención asistencial (Urrea y Arango, 2000, p.45). Y para entender de forma profunda el concepto, Meliá y Peritó, agrupan el concepto de bienestar laboral en seis dimensiones: relaciones con la dirección, participación en decisiones, posibilidades de promoción,

ambiente físico de trabajo, satisfacción con el trabajo y compensación y beneficios. (como lo citó Calderón et al., 2003, p.119), definición que reafirma, la importancia de unir este concepto con los demás que están siendo estudiados.

### **Marco legal y normativo**

En Colombia una de las regulaciones frente al tema de responsabilidad social empresarial, están las normas presentes en la Constitución, como:

La libre competencia económica, que es un derecho de todos y supone responsabilidades y la empresa, como base del desarrollo, que contempla una función social, es decir que implica obligaciones. Con base en lo anterior, se pueden delinear algunas directrices de la RSE en el país, ya que las empresas pasan a estar en dos dimensiones, que son libertad y función social, lo que implica la búsqueda del bien común.

Además de lo anterior, la Corte Constitucional se pronunció frente a este tema, por medio de la sentencia T-247 de 2010, en donde afirmó que la RSE “debe ser asumida como compromiso social, como complemento al ánimo de lucro”; en dicha sentencia, la Corte dio a conocer algunas conclusiones que pueden ser tomadas por las empresas como una ruta a seguir, las cuales son: primero, la RSE es fruto de iniciativas voluntarias. Segundo, estos programas implican prácticas que tienen íntima conexión con el principio de solidaridad. Y, por último, tiene como actores principales a las empresas, sin embargo, el compromiso no debe ser solo de estas, sino que debe incluir a los clientes y a la sociedad en general.

Es importante decir que no hay normas que determinen cuánto se debe invertir en estos programas. Sin embargo, se ha intentado regular el tema, como, por ejemplo, con el proyecto de ley 70 de 2010 del Senado, que buscaba incentivar la creación de estos planes.

Existen otras normas a nivel internacional que ayudan a reforzar y construir el tema de responsabilidad social empresarial en las organizaciones, entre ellas está:

ISO 26000 es una Norma internacional ISO que ofrece guía en RS. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más.

SA 8000 busca mejorar las condiciones laborales a escala planetaria apoyándose, complementándose y tomando como referente diversas normas internacionales de derechos humanos, sometiendo en consecuencia a la empresa al cumplimiento de una serie de requisitos, particularmente de gestión (documentación, políticas, compromisos, etc.) y de responsabilidad social (donde se aciertan pautas en temas como el horario, el trabajo infantil, el trabajo forzado, la salud y la seguridad en el empleo, la negociación colectiva, la libertad de asociación, entre otras).

La GTC 180 es una herramienta cuyo andamiaje busca establecer, implementar, mantener, evidenciar y mejorar de forma continua un enfoque de responsabilidad social en la gestión, aplicable a cualquier tipo de empresa. Se predica el respeto a la dignidad humana, la responsabilidad legal, la autorregulación ética, la participación, la solidaridad y el desarrollo humano integral como principios que la orientan, en medio de un modelo simplificado.

### **Marco praxeológico**

La praxeología Uniminuto constituye una reflexión crítica sobre nuestro quehacer y la experiencia. Por ello, la universidad incentiva el ejercicio de la práctica (social y profesional), como validación de la teoría, buscando formar ciudadanos socialmente responsables. El reto para UNIMINUTO

consiste en que, más que lo práctico, pero partiendo de las diversas prácticas (en los programas académicos, en las escuelas y/o centros, en las prácticas sociales o profesionales de campo), se fortalezca la posibilidad del aprendizaje significativo y socialmente pertinente. Esto significa que, más que concentrarse en lograr mayor eficacia en las acciones, fruto de una razón práctica (lo que realmente también ha hecho), Por ello este trabajo aporta de forma significativa a esa importancia del factor social, da una noción de la aplicación de prácticas socialmente consientes de un comunicador en un campo de aplicación como las empresas. Sin salirse de este enfoque, el presente trabajo busca identificar las estrategias de comunicación organizacional en Mattelsa que les ha permitido ser una empresa exitosa centrándose en el bienestar humano, esto con el fin de incentivar a otras organizaciones a trabajar bajo el marco de responsabilidad social empresarial y mejorar así mismo sus procesos y además aportar a la universidad nuevas ramas de conocimiento con relación a la formación del profesional que pueden ser aplicadas. Ello significa que, además de la perspectiva lógica, este trabajo también tiene en cuenta las dimensiones éticas de la acción y por eso involucra la importancia de consolidar en una organización recursos que estén orientados en la responsabilidad social empresarial y el bienestar laboral, esto por medio de una cultura corporativa que se crea a través de un plan estratégico que tiene como base los conceptos de comunicación al interior de la organización. Posterior a esta investigación, con los resultados obtenidos se realizará una devolución creativa para la empresa, con la intención de llevar esa teoría a la acción y poder proporcionar dentro de esa factor investigativo y social una herramienta que le ayude a Mattelsa a hacer mejor gestión de los procesos de comunicación que menos tengan aplicados, esa devolución creativa se puede encontrar en el Anexo 4.

## Diseño metodológico

### **Tipo de metodología: Justificación.**

Esta investigación es de corte cualitativo, ya que pretende estudiar la realidad de Mattelsa en su contexto natural, tal y como sucede; con la intención de encontrar sentido a sus estrategias de comunicación, basadas en la responsabilidad social empresarial y el bienestar laboral, e interpretar los fenómenos que surgen al interior de esta compañía, justo después de la aplicación de estas estrategias de comunicación; todos estos análisis se harán de acuerdo con los significados que tienen los trabajadores respecto a la empresa y esto permitirá hacer un contraste entre la filosofía de la marca y el impacto de su aplicación.

Dentro de la investigación cualitativa el proceso de indagación se alimenta continuamente, de y en, la confrontación permanente de las realidades intersubjetivas que emergen a través de la interacción del investigador con los actores de los procesos y realidades socio-culturales y personales objeto de análisis, así como del análisis de la documentación teórica, pertinente y disponible. (Casilimas, 2002, p.41)

Es por ello que los resultados de esta investigación dependen directamente de esas realidades que se reconozcan a través de la interacción con algunos de los trabajadores de Mattelsa y con relación a las teorías recogidas por medio de la búsqueda bibliográfica, este método permitirá reconocer la pertinencia de la aplicación de una cultura corporativa y un plan de comunicaciones al interior de una organización.

La metodología utilizada en el desarrollo del proyecto ha sido de orientación inductiva ya que se vale del uso del razonamiento para generar conclusiones acertadas sobre las dinámicas empresariales de Mattelsa, partiendo de conceptos y teorías que giran en torno a la cultura organizacional, la



responsabilidad social empresarial y la noción de crear comunidad al interior de las organizaciones por medio de estrategias orientadas al bienestar laboral, para luego llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general.

El método inductivo, permite que la investigación se desarrolle en un orden determinado, se inicia por la observación e investigación de la cultura corporativa de Mattelsa y de los conceptos básicos que se desarrollan, toda la información que se obtiene sobre cultura organizacional, estrategias de comunicación y bienestar laboral, que dan luz al cómo crear una comunidad al interior de una empresa, se registra, se analiza y se contrasta a lo largo de la investigación. Para en un último momento hacer un contraste, entre la coherencia que existe en el decir y el hacer de la marca. Todo esto nos permite hacer generalidades y basados en los fundamentos teóricos obtener resultados precisos, que nos posibilite informar a otras empresas que se interesen en la investigación, sobre los beneficios que trae en términos de calidad, producción y eficiencia, aplicar un plan estratégico de comunicaciones orientado en el bienestar laboral y en la responsabilidad social empresarial, entendiendo así nuevas formas de trabajo y estructura empresarial.

### **Estrategia metodológica**

Esta investigación como se mencionó anteriormente tiene un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo en el que se va hacer un profundo análisis de las dinámicas de comunicación que se dan al interior de Mattelsa, por medio de unos conceptos de análisis que se han investigado, contrastado y fundamentado con diferentes teóricos.

Todo esto con el objetivo de Identificar cómo *Mattelsa*, una empresa colombiana ubicada en la ciudad de Medellín, ha creado una comunidad dedicada al disfrute y respeto por la vida, por medio de cinco pilares transversales a la vida cotidiana de sus empleados; con el uso de estrategias de comunicación organizacional pensadas desde la responsabilidad social.

La estrategia que se plantea para lograr este objetivo general es aplicar tres instrumentos que permitan analizar de forma específica cada fenómeno, dentro de estos instrumentos están una observación participante, que se le aplicará al líder del equipo de inteligencia de redes de Mattelsa con el fin de analizar seis categorías: posiciones jerárquicas, ambiente participativo, horas trabajadas, carga laboral por trabajador, trabajo del líder y actividades extra laborales para trabajadores, estos criterios están basados en analizar que tanto coherencia hay entre el decir y el hacer de Mattelsa, esto con el fin de dar una noción de qué tan posible y rentable es una filosofía corporativa orientada al bienestar de los trabajadores y como dicen ellos en su esquema trabajar menos y ser más productivos.

El segundo instrumentos es una entrevista, dirigida al COPY de marca, que es la persona encargada de todos los procesos que se desarrollan entorno al crecimiento y promoción de la cultura corporativa, identidad de la marca y de las relaciones comunicacionales que se dan al interior de la empresa; esta entrevista se compone de cinco preguntas, que tienen como fin entender de dónde nacen esos cinco pilares de la marca, qué resultados espera obtener Mattelsa aplicándolos y cuáles son esos resultados reales que obtiene en términos de empresa, después de promover toda una cultura orientada al bienestar y cuidado de la vida, que en general incluye asuntos medioambientales, que tienen que ver con el entorno y asuntos de bienestar laboral, que tienen que ver con el desarrollo de la organización. Y por último se aplicará una encuesta dirigida a seis integrantes del equipo de Inteligencia de Redes de Mattelsa, la cual se compone de 10 preguntas, por medio de las cuales se pretende contrastar la información que proporciona Marca con la percepción real de los trabajadores; después de entender qué busca Mattelsa con la aplicación de estos pilares, observar lo que realmente se logra, el impacto real que tienen en los empleados y qué tanto se identifican los empleados, con esos pilares transversales a la vida cotidiana.

La finalidad de aplicar estos instrumentos es identificar cómo *Mattelsa* logra ser una empresa sostenible por medio de unas estrategias de comunicación organizacional dirigidas al bienestar de las

personas, qué tan aplicables son sus estrategias de comunicación, pero sobre todo qué tan efectivas logran ser en términos organizacionales.

**Tabla 1**

*Ruta metodológica por objetivos específicos.*

Objetivo específico	Categorías teóricas	Categorías metodológicas	Elementos empíricos observables	Técnicas	Instrumentos de recolección de información
Analizar el entorno organizacional de Mattelsa, los sistemas de comunicación interna y la cultura organizacional que le permiten a esta empresa colombiana ubicada en la ciudad de Medellín, crear una comunidad por el respeto a la vida.	Cultura organizacional Comunicación estratégica	Líder de inteligencia de redes de Mattelsa.	-Posiciones jerárquicas -Ambiente participativo - Horas trabajadas -Carga laboral por trabajador -Trabajo del líder -Actividades extralaborales para trabajadores.	Desplazarme a la vivienda del líder del equipo inteligencia de redes dado que por temas de pandemia se encuentran realizando home office y observar por medio de un análisis, qué tanto se percibe la cultura que promueve Mattelsa por medio de un día normal de trabajo.	-Observación participante de una fuente primaria. -Revisión de fuentes secundarias sobre teóricos que fundamenten las categorías teóricas específicas de este análisis.
Examinar el origen y construcción de los cinco pilares que hacen reconocer a Mattelsa una empresa colombiana ubicada en ciudad de Medellín, como una comunidad de desarrollo, en el marco de la responsabilidad social empresarial.	Comunicación estratégica Bienestar laboral Responsabilidad social empresarial	COPY de marca Mattelsa	-De donde nacen los cinco pilares de Mattelsa. -Qué resultados espera obtener la marca con la aplicación de estos. -Cuáles son los aportes que hace la marca en términos de responsabilidad	Por medio de una entrevista virtual abordar las preguntas elaboradas previamente orientadas a los conceptos básicos de bienestar laboral y responsabilidad social	-Entrevista virtual a través de WhatsApp a una fuente primaria. -Revisión documental de fuentes secundarias que ayuden a definir y contextualizar los conceptos de análisis.

---

Identificar las estrategias de comunicación interna que ha desarrollado Mattelsa y los beneficios que trae para la empresa crear una cultura entorno al bienestar de los empleados.	Comunicación interna Cultura organizacional Bienestar laboral	Seis (6) integrantes del área inteligencia de redes de Mattelsa.	<p>d social empresarial. -Por medio de qué herramientas Mattelsa fomenta el bienestar laboral.</p> <p>- Que tanta sinergia existe entre el decir y el hacer de Mattelsa. -Qué tan identificados se sienten los empleados con la cultura de la marca. -Qué herramientas utiliza la marca para la promoción de la cultura organizacional.</p>	empresarial que promueve la marca.  Por medio de una encuesta virtual, compuesta de 10 preguntas orientadas a reconocer los factores mencionados, definir y contrastar la información y los fundamentos teóricos.	-Encuesta virtual vía Google Forms a fuentes primarias que hacen parte de la empresa Mattelsa. -Revisión documental de fuentes secundarias que permita definir y contextualizar las categorías teóricas.
---	---	--	---	---	---

---

### **Criterios de muestreo**

#### ***Universo***

1,8 millones de empleados en el sector textil y de moda en Colombia.

#### ***Población***

Trabajadores sede central Mattelsa en la ciudad de Medellín, 1.200 personas.

### ***Muestra del problema***

El líder del equipo inteligencia en redes por conveniencia, ya que es una persona encargada de liderar uno de los procesos que compone a Mattelsa como organización, 6 trabajadores del equipo inteligencia en redes, seleccionados aleatoriamente y el COPY del equipo de marca por conveniencia ya que tiene conocimiento y experiencia con respecto del manejo de las comunicaciones en la empresa y hace parte del manejo de la identidad corporativa de la marca.

### **Fuentes de información**

Las fuentes de información principales de esta investigación son primarias ya que por medio de los instrumentos de recolección se ha captado información directamente de la población muestra del problema que proviene de Mattelsa, lo que la convierte en una información original que está siendo materia de análisis por primera vez al interior de esta investigación.

Como fuentes secundarias y con la finalidad de contrastar la información primaria y además darles fundamento a los argumentos, se han utilizado investigaciones previas que se han realizado en torno a temas de comunicación estratégica, cultura organizacional, bienestar laboral y responsabilidad social empresarial, por otro lado, se han utilizado teorías y fundamentos de comunicación de autores como Paul Capriotti, Sandra Massoni, Joan Costa, Italo Pizzolante... entre otros.

Estas fuentes de información de forma general han sido herramientas facilitadoras para lograr definir y alcanzar los objetivos planteados en esta investigación, pues por medio de la información se han planteado las rutas a seguir y se ha orientado el conocimiento de una forma más exacta.

## Resultados

### **Instrumento 1- Resultados observación participante**

La observación se realizó en el lugar de vivienda del líder del equipo inteligencia de redes de Mattelsa, ya que actualmente por la situación de salud pública se encuentran haciendo teletrabajo, el instrumento se aplicó el día 24 de septiembre del año 2020 y se observaron las seis categorías mencionadas en la información específica de este instrumento.

#### ***Categoría 1: Posiciones jerárquicas***

En esta categoría se observó que, aunque los roles y las responsabilidades dentro del equipo son claras, no se limita la participación de cada integrante del grupo y se trabaja más que por posiciones jerárquicas, como un equipo.

#### ***Categoría 2: Ambiente participativo***

En este segundo momento de observación se percibió que, el líder del equipo inteligencia de redes, aporta como canal de resolución de dudas, pero cada integrante del equipo por medio de un grupo de WhatsApp escribe situaciones puntuales las cuales se resuelven en conjunto, con opiniones compartidas. El día que se realizó la observación se identificó una situación puntual que fue materia de análisis, una de las integrantes del equipo abordó un comentario fuerte por parte de un usuario de las redes de Mattelsa, ella procedió a mandar un pantallazo al grupo “Redes primario” que es un grupo en el que está todo el equipo y allí todos empezaron a brindar posibles respuestas de solución, lo que permitió construir la respuesta ideal, con ideas compartidas y conocimiento conjunto.

#### ***Categoría 3: Horas trabajadas***

En esta categoría se observó que, el líder del equipo inteligencia de redes y el resto de los integrantes trabajan ocho horas diarias y tienen una hora de almuerzo, el horario de actividad de esta área de la empresa es de 7:00 am a 7:00 pm, este es dividido en dos turnos de labor el primero es de

7:00 am a 4:00 pm con una hora de almuerzo y el segundo es de 10:00 am a 7:00 pm con la misma hora de almuerzo. Sin embargo, es importante mencionar que, aunque la carga laboral es moderada, el líder del equipo debe encargarse de publicar piezas en las redes sociales hasta las 10:00 pm, hora fuera de su horario laboral, lo que denota una dualidad entre la cantidad de horas laboradas, ya que el líder debe pasar fuera de su jornada laboral a disposición de la empresa.

#### ***Categoría 4: Carga laboral por trabajador***

En esta categoría fue posible visualizar el modo de trabajo de esta área específica de la empresa, el equipo inteligencia en redes de Mattelsa se encarga de responder todos los canales de comunicación de la marca, incluyendo las redes sociales; en general el trabajo consiste en asistir cinco canales de comunicación, según lo observado en cada canal puede haber entre dos y tres personas respondiendo, según el flujo de mensajes del día, intentando siempre abastecer la máxima cantidad de requerimientos y mantener al día la respuesta de las solicitudes.

#### ***Categoría 5: Trabajo del líder***

En esta categoría fue posible observar que, aunque el líder tiene como función atender situaciones puntuales que surjan en la jornada, es un integrante que trabaja también a la par con el equipo, dado que si alguno de los canales de comunicación está muy saturado este se dispone a responder como el resto de los integrantes del equipo.

#### ***Categoría 6: Actividades extralaborales para trabajadores***

En esta categoría es importante aclarar que actualmente por la situación de salud pública, los trabajadores se encuentran trabajando desde casa, sin embargo, cada integrante de la comunidad Mattelsa, está agregado a una cuenta de Instagram llamada @comunidadmatt, allí ponen actividades extralaborales, por ejemplo, en el mes de septiembre que fue el mes que dio lugar a la realización de

este instrumento, comunidad propuso un amigo secreto dentro de cada equipo y en este perfil publicaban diariamente las actividades que debían hacer cada día en este juego.

Aunque la situación actual no permitió una observación directa de lo que se vive de la cultura organizacional de Mattelsa por fuera de las laborales, el líder del equipo inteligencia de redes compartió que antes de la pandemia, que se encontraban trabajando desde sede, contaban con clases y espacios por fuera de las labores asistidos por Mattelsa, como clases de yoga, clases de baile, cursos de cocina, huerta orgánica, además cuentan con un gimnasio, un restaurante y una biblioteca que les permite replicar la cultura corporativa después de terminar sus labores, el empleado destaca además los espacios de mindfulness, antes de comenzar cualquier reunión, aunque esto se hace dentro de las actividades laborales, el empleado lo destaca como una manera importante de vivir la cultura de la empresa.

## **Instrumento 2 – Resultados entrevista virtual vía WhatsApp**

Este instrumento fue aplicado al COPY de marca, que es una de las personas encargada de promover la cultura corporativa y trabajar en el ADN de la marca, dada la situación de salud pública, este instrumento se aplicó de forma virtual y el medio de comunicación que se utilizó fue WhatsApp, por medio de este instrumento se abordaron preguntas orientadas al funcionamiento y promoción de la cultura corporativa, tal como se evidencia en la información específica.

### ***Pregunta 1***

¿De dónde nacen los 5 pilares de Mattelsa? Y ¿qué referencias conceptuales, vivenciales o bibliográficas utilizaron como comunidad para hacer la construcción de esta filosofía?



**Respuesta transcrita**

“Salen después de leer, de muchas tertulias de los líderes y directivos de Matt. Desde el 2014 empezamos un proceso de lectura fuerte e intenso, así nos fuimos entrenando para convertirnos en atletas de alto rendimiento y de ahí parte todo. La cultura (confianza, bienestar, alto rendimiento) es de Matt, los pilares son de las personas (alimentación, deporte, ocio, socialización, conocimiento)”

**Pregunta 2**

¿Bajo qué intereses se introducen estos pilares en Mattelsa?

**Respuesta transcrita**

“Estos pilares son necesarios para llevar una vida en equilibrio y poder tener una comunidad consciente y con personas de alto rendimiento. Que las personas vivan estos pilares dentro de Matt se traduce a bienestar y a tener un buen ambiente de trabajo, cálido y con personas que disfrutan de lo que hacen.”

**Pregunta 3**

¿Qué herramientas o métodos utiliza Mattelsa para que cada empleado esté inmerso en esta filosofía, teniendo en cuenta que cada ser humano es tan diverso en sus costumbres?

**Respuesta transcrita**

“Vivimos la filosofía de Matt a través del restaurante y sus platos, las meditaciones antes de empezar una reunión, las asesorías de nutrición, las salidas a conectarnos con la naturaleza y con la comunidad como el Bootcamp, la fiesta de diciembre y Vida Consciente. También los incentivos por transportarse en bici, las tertulias de los libros son la forma en la que vivimos la cultura y los espacios en nuestras sedes, como el restaurante, el mercado, el gym, el bosque y la librería.”

**Pregunta 4**

¿Qué beneficios trae para Mattelsa como empresa tener una filosofía tan definida y además tan orientada en el bienestar de sus empleados?

**Respuesta transcrita**

“Hacemos que la pasión y el trabajo sean una sola cosa y esto es gracias a que todos tenemos una misión en común: transformar el mundo. Los beneficios son personas conscientes, comprometidas, disciplinadas, exigentes, francas y empáticas que entienden que el bien propio se logra a través del bien común.”

**Pregunta 5**

¿Cómo mantener esa coherencia entre la filosofía de Mattelsa y las exigencias que trae la industria de la moda, haciéndola una de las industrias más contaminantes del mundo?

**Respuesta transcrita**

“Mantenemos la coherencia cuando:

- Desde junio de 2016 dejamos de entregar bolsas plásticas en las tiendas, o sea dejamos de entregar 5 millones de bolsas lo que se traduce a 54 toneladas menos de plástico en nuestros ecosistemas.

- Hemos sembrado más de 100 hectáreas de bosque en Magara.

- En el bosque de la Sede Central hay más de 288 especies de plantas.

- El salario mínimo en Matt es 11.22% más que el salario mínimo legal.

- El restaurante le entrega los restos orgánicos a una empresa aliada para que los convierta en compost.

- Desde Julio 2016, nuestras etiquetas son 100% ecofriendly y se han entregado 10.760.160 aproximadamente unidades a la fecha.

-Tenemos prendas hechas 100% de plástico reciclado.


Y además porque queremos mostrarle a la industrial de la moda y la industria textil, que, tratando bien a las personas, como seres humanos y teniendo un lugar que den ganas de ir a trabajar también se logran resultados.”

### Instrumento 3 – Resultados encuesta digital vía google.

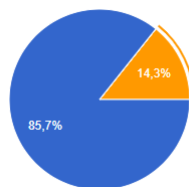
Esta encuesta fue aplicada a seis personas del equipo inteligencia de redes de Mattelsa, de las cuales tres son hombres y tres mujeres, que oscilan en un rango de edad entre los 18 y los 25 años, cinco de ellos desempeñan la labor de Service Manager encargados de dar respuesta y gestionar el contenido en las redes sociales de la marca y uno de ellos es Service Agent encargado de liderar el equipo, la antigüedad en la empresa de todos los encuestados oscila entre 7 meses y dos años.

#### Tabla 2

Matriz de análisis instrumento para objetivo número 3

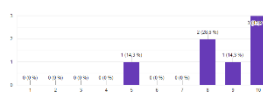
Preguntas	Porcentajes	Resultados
1. ¿Considera que la filosofía de Mattelsa es promovida en los entornos laborales y equipos de trabajo?	 <p>Siempre es promovida 7 (100%) 100%</p>	Los resultados fueron un 100% de respuesta a favor de que la filosofía de Mattelsa siempre es promovida en los entornos laborales y equipos de trabajo.

2. ¿Como trabajador cuenta con espacios que potencien su creatividad?



Las opciones de respuesta para esta pregunta fueron, con el color azul "cuento con espacios que promueven mis habilidades creativas", con el color rojo "no cuento con espacios que potencien mi creatividad" y con el color amarillo "a veces cuento con espacios que potencian mi creatividad". Un 85,7% de los encuestados están de acuerdo con que cuentan con espacios que potencian su creatividad y un 14,3% de los encuestados concuerda con que algunas veces cuenta con dichos espacios.

3. En una escala de 1 a 10 siendo 1 no aporta en nada y 10 aporta totalmente, ¿qué tanto aporta Mattelsa a su calidad de vida?



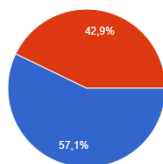
Un 14,3% de los encuestados ubicó en 5 el aporte que hace Mattelsa a su calidad de vida, un 28,6% ubicó en el número 8 el aporte que hace la empresa, otro 14,3% lo ubico en el número 9 y un 42,9% ubico dicho aporte en un 10.

4. ¿Mattelsa le brinda espacios de descanso reparador entre semana?



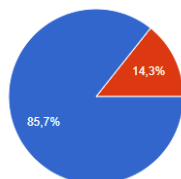
Un 100% de los encuestados afirmó que cuenta con más de un día de descanso a la semana.

5. ¿Como miembro parte de la comunidad Mattelsa, qué tan inmerso se siente en la filosofía de vida que promueve la marca?



Un 57,1% de los encuestados se siente muy inmerso en la filosofía de vida que promueve la marca y un 42,9% se ubican en un punto intermedio donde se sienten de acuerdo con algunos de los pilares que promueve la marca.

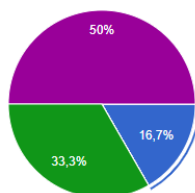
6. ¿Ha tenido la oportunidad de trabajar en otra empresa?



Un 85,7% de los encuestados han tenido experiencia laboral en otras empresas y para el 14,3% Mattelsa es su primer trabajo.

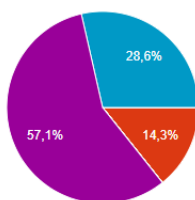
7. Si la respuesta anterior fue sí, ¿considera que Mattelsa es la mejor empresa para jóvenes en Colombia? Por qué:

- Por las oportunidades de aprendizaje y desarrollo.
- Por la estabilidad laboral.
- Por la imagen de la marca.
- Por los beneficios que brinda al empleado.



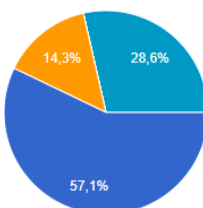
El 50% de los encuestados estuvo de acuerdo con todas las opciones, el 33,3% considera que Mattelsa es la mejor empresa para jóvenes por los beneficios que le brinda al empleado y un 16,7% considera que la empresa está situada en esta posición por las oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

8. ¿Con cuál de los 5 pilares de Mattelsa se siente más identificado?



El 57,1% de los encuestados con el pilar que se sienten más identificados es con el conocimiento, el 28,6% de los encuestados están afín con todos los pilares que promueve la marca y el 14,3% se identifica de manera particular con el deporte.

9. ¿Cómo ha contribuido Mattelsa a que usted se sienta identificado con la filosofía que promueve la marca?



El 57,1% de los encuestados concuerda con que Mattelsa ha contribuido a que se sientan identificado con la filosofía por medio de entrenamientos, el 14,3% de los encuestados considera que las tertulias y las actividades que promueve comunidad es lo que los ha ayudado a identificarse con la filosofía y el 28,6% considera que el sentirse identificado con la filosofía de Mattelsa ha dependido de muchos factores como, entrenamientos, eventos de comunidad, tertulias, los espacios de la sede y las clases que ofrece la empresa.

10. ¿Cómo empleado considera que la cultura organizacional promovida en Mattelsa además de aportar al estilo de vida de los integrantes de la empresa, aporta al crecimiento y sostenibilidad de la marca?



Un 100% de los encuestados considera que la cultura organizacional que promueve la marca representa crecimiento económico y potencia la empresa.

## **Análisis de las variables**

### **Objetivo 1**

Analizar el entorno organizacional de Mattelsa, los sistemas de comunicación interna y la cultura organizacional que le permiten a esta empresa colombiana ubicada en la ciudad de Medellín, crear una comunidad dedicada al disfrute y respeto por la vida.

### **Análisis de resultados**

A partir de una observación participante fue posible lograr este objetivo específico y a través de los resultados proporcionados, es posible hacer un análisis con relación a cada fenómeno, inicialmente es importante mencionar que, las jerarquías en una empresa son necesarias, visto desde un tema de organización y distribución de labores, pero el término jefe como persona encargada de dar órdenes ya no es un término que se aborda al interior de las empresas, se utiliza el nombre de líder con la finalidad de tener un punto de referencia en la acción, pero a su vez generar una comunicación participativa, que le permita a todos los trabajadores aportar su conocimiento y realizar planes de acción más efectivos por medio de la construcción de un conocimiento colectivo.

Además, por medio del análisis del ambiente participativo fue posible reafirmar la capacidad de la organización de incluir a cada integrante de los equipos, la empresa ha encontrado el equilibrio y la ruta de sus procesos por medio del conocimiento compartido.

### **Objetivo 2**

Examinar en un periodo comprendido entre septiembre y octubre del año 2020, el origen y construcción de los cinco pilares que hacen reconocer a Mattelsa una empresa colombiana ubicada en ciudad de Medellín, como una comunidad de desarrollo, en el marco de la responsabilidad social empresarial.

## **Análisis de resultados**

Inicialmente a partir de los resultados obtenidos con la aplicación de la entrevista, es posible decir que: la cultura de Mattelsa no son los pilares. Lo que la marca ha definido como cultura es: la confianza, el bienestar y el alto rendimiento. Los pilares son de la comunidad que hace parte de Mattelsa, lo que cada integrante de la marca ha decidido hacer con esas herramientas que le han brindado. La construcción de esta cultura ha sido un trabajo de años, que ha requerido estudios fundamentados en referentes bibliográficos, pero sobretodo ha sido indispensable ese intercambio de ideas que se promueve en Mattelsa, y esto lo han hecho por medio de “tertulias”.

Por otro lado, el centro de cualquier actividad en Mattelsa son las personas, por eso ellos traducen productividad en los procesos, con el bienestar de sus trabajadores y sin duda un entorno laboral que proporcione un ambiente optimo, significa trabajadores apasionados, propositivos y comprometidos con sus labores. Según la respuesta proporcionada por la COPY de marca en la pregunta número dos, la empresa ha conseguido buenos resultados, por medio de los pilares que se han fomentado a través de la cultura organizacional basada en la confianza, el bienestar y el alto rendimiento. Promover esta cultura, ha apalancado la marca hasta el punto de permitirle crear una comunidad en un entorno laboral por medio del cuidado y respeto por la vida.

Y uno de los medios que ha encontrado Mattelsa para lograr esto ha sido tener un restaurante en la empresa que ofrezca platos de comida conscientes, contar con una librería en sede central, dar un espacio para la meditación antes de cualquier momento de aprendizaje y tantas cosas más, deja en claro que esta empresa tiene definida su cultura organizacional y por medio de ella busca impactar de forma profunda la vida de sus empleados y el entorno en el que operan en general.

Este objetivo específico, también buscaba reconocer cuál es esa retribución productiva o económica que recibe Mattelsa, con la aplicación de una cultura organizacional tan orientada al

bienestar de los empleados; aunque con la aplicación de este instrumento no se recoge una respuesta que mencione puntualmente un crecimiento económico, o un beneficio monetario resultante de la aplicación de la cultura corporativa, es posible analizar que el impacto económico no es lo que mueve la organización, si no la cantidad de vidas que consigue transformar la marca por medio de su cultura organizacional, además personas conscientes, comprometidas, disciplinadas, exigentes, francas y empáticas, es igual a procesos laborales exitosos y eso se puede visualizar como un beneficio para la marca.

Por último, es importante tener en cuenta que la industria textil y de la moda, es la más contaminante después de la del petróleo, ya que es responsable del 20% del desperdicio total de agua a nivel mundial y produce el 8% de los gases efecto invernadero. (ONU, 12 Abril 2019). Siendo Mattelsa una marca ubicada dentro del sector textil y de la moda, ha tenido que hacer propuestas transversales que permitan mitigar el daño que produce el funcionamiento de la marca y esto también, con el fin de tener coherencia entre lo que dice la marca y lo que realmente es. Los ítems que se mencionan en la respuesta 5 del instrumento 2, son aportes significativos orientados dentro de la categoría de Responsabilidad Social Empresarial y es una marca que tiene que seguir haciendo aportes que permitan mitigar el daño ambiental, para ser coherentes con el propósito de Mattelsa y estar en armonía con la propuesta del cuidado y respeto por la vida.

### **Objetivo 3**

Identificar en un periodo comprendido entre septiembre y noviembre del año 2020, las estrategias de comunicación interna que ha desarrollado Mattelsa y los beneficios que trae para la empresa crear una cultura entorno al bienestar de los empleados.



## **Análisis de resultados**

Con la aplicación de la encuesta que buscaba ejecutar el tercer objetivo específico de esta investigación, fue posible analizar las estrategias de comunicación que utiliza la marca, además, se pudo reconocer el impacto que han tenido esas estrategias; inicialmente los resultados nos permiten afirmar que en el equipo inteligencia de redes que fue al que se aplicó el instrumento, Mattelsa guarda una coherencia entre lo que es su filosofía y lo que promueve en el entorno laboral, por medio de esos espacios de ocio que promulga dentro de uno de sus pilares de marca, es decir los trabajadores si cuentan con espacios fuera de la labor, en los que potencien y promuevan su creatividad.

Por otra parte, el hecho de que un 42% de los encuestados concuerde con que Mattelsa con su filosofía, aporta totalmente a su estilo de vida y que los demás de los encuestados ubiquen este aporte entre 5 y 9, quiere decir que los pilares que define la empresa para ser una comunidad dedicada al disfrute y respeto por la vida, influyen directamente en la mejora de la calidad de vida de los trabajadores. Además, que todos los trabajadores cuenten con más de un día de descanso a la semana, es una forma que tiene la marca para aportar a esa calidad de vida de los empleados y adicional, denota coherencia entre la filosofía de la marca y el actuar de la misma, porque no solo promueve unos pilares si no que proporciona el tiempo y las herramientas para que los integrantes de la comunidad lleven a cabo este estilo de vida.

Es importante mencionar, que no todos los encuestados están de acuerdo con los pilares ni se sienten totalmente inmersos en esta filosofía que promueve Mattelsa, sin embargo quienes no se ubican en el punto de estar totalmente de acuerdos e inmersos con la cultura de la marca, se posicionan en un punto intermedio que va dirigido a seguir avanzando en el proceso de reconocimiento con la cultura corporativa, lo que permite afirmar, que el trabajo de comunicación de marca, es permanente y que logran por medio de una comunicación interna que busca formar a los empleados en términos de cultura empresarial.

En este análisis de los resultados recogidos con este instrumento, es importante mencionar que teniendo en cuenta que gran parte de los encuestados han trabajado en otras empresas, como se muestra en el capítulo de resultados, cada uno puede hablar desde una experiencia más imparcial, desde el entorno laboral de Mattelsa, ya que han contado con la experiencia de conocer otros escenarios de trabajo. Es por ello que representan conformidad con su entorno laboral actual, ya que independiente del por qué, todos consideran que Mattelsa si puede estar catalogada como la mejor empresa para jóvenes en Colombia como lo dijo EFY (Employers for Youth) en 2017.

Gracias a todo esto es posible decir que: un plan estratégico de comunicación orientado al bienestar de los empleados sí es rentable, sí funciona y sí genera éxito a las marcas y a las organizaciones; solo es necesario que el empresario esté preparado a dar tanto como recibe de sus colaboradores y los resultados se ven paso a paso por medio de trabajadores comprometidos, con sentido de pertenencia y apasionados por lo que hacen.

## **Análisis de las variables**

### ***Cultura organizacional***

Como fue dicho por la COPY de marca en la aplicación del instrumento número dos, La cultura de Mattelsa es confianza, bienestar y alto rendimiento, los pilares son de las personas alimentación, deporte, ocio, socialización y conocimiento. Siendo así es posible basarnos en las teorías de Schein (1988) sobre cultura organizacional, el autor dice que la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Y por eso es tan necesaria como cualquier dinámica al interior de las empresas.

Si bien los pilares de Mattelsa hacen parte de la cultura organizacional de la marca, porque se han convertido en la columna vertebral de sus procesos, no son la cultura propiamente dicha. La cultura

que promueve la marca está basada en personas que alcancen un nivel de bienestar deseado y desafíen sus conocimientos y esto la comunidad que hace parte de la empresa lo ha conseguido por medio de: la alimentación, el deporte, el ocio, la socialización y el conocimiento.

Es por ello que Mattelsa reconoce que existen unos pilares, pero no los atribuyen enteramente a una construcción propia de la marca, si no que contempla esa construcción de cultura de manera conjunta y acompañada no solo de un proceso de análisis, si no de la aplicación de unos pilares en la vida cotidiana de cada miembro de la empresa, situación que dio como resultante una filosofía de marca clara y orientada.

Y esto fue posible analizarlo con la aplicación de los instrumentos, si dividimos la cultura de la que habla Mattelsa en los tres momentos, un primer momento sería la confianza y los resultados que se encontraron de la aplicación de esta han sido diversos , con los resultados del instrumento uno por ejemplo es posible analizar que la confianza que promueve la cultura de Mattelsa, se da por medio de la participación de cada integrante de los equipos en los procesos decisivos que experimentan, por ejemplo el equipo de inteligencia de redes, aunque conserva unos roles jerárquicos con el fin de darle orden y manejo a ciertos procesos, no se entiende el líder como la persona encargada de dar órdenes, si no que fue posible visualizar este rol como el de una persona receptiva al conocimiento compartido y la construcción de ideas conjuntas; situación que genera un nivel de confianza en el empleado y así mismo promueve la cultura organizacional de la que habla la marca; en la que promueve el conocimiento como uno de sus pilares y estas rutas se han encontrado por medio del trabajo conjunto y la construcción de ideas compartidas. Por otro lado, el reflejo de esa confianza adquirida por el empleado hacia la filosofía que promueve la marca se comprobó por medio de la aplicación de una encuesta en la que participaron 6 integrantes de uno de los equipos de Mattelsa, en esta encuesta un 57,1% de los encuestados se siente muy inmerso en la filosofía de vida que promueve la marca y un 42,9% se ubican en un punto

intermedio donde se sienten de acuerdo con algunos de los pilares que promueve la marca. Esto permite analizar que los empleados reconocen o están en el proceso de descubrir la cultura de la marca como una filosofía de vida adecuada y con la cual se identifican.

En un segundo momento de la cultura organizacional de Mattelsa, la marca ubica el bienestar como un elemento básico para funcionar como empresa, según la información recogida la manera en la que Mattelsa fomenta esa cultura de bienestar es en primer lugar permitiendo a sus empleados trabajar el tiempo justo y tener así tiempo suficiente para invertir en sus hobbies y en el desarrollo de su vida personal, con la aplicación de la observación no participativa se observó que el personal de Mattelsa trabaja ocho horas diarias, cuentan con una hora de almuerzo y descansan dos días a la semana, además la carga laboral por trabajador es moderada y esto lo promueven por medio del trabajo colaborativo, sin embargo es importante resaltar que el líder del equipo inteligencia de redes es el encargado de hacer las publicaciones en las redes de la marca y esto hace que este más horas de las laborales a disposición de la empresa, sin embargo en términos generales se puede decir que la empresa ha entendido que el factor más importante de sus procesos es el factor humano y que cuidando de este los demás procesos de la empresa funcionan con mayor eficiencia. Así como lo dice Linares, las organizaciones actualmente van encaminadas hacia un cambio continuo, donde el recurso humano es su mayor fortaleza, es decir, que la nueva economía se orienta hacia las capacidades, habilidades y conocimientos que se poseen, y lo que realmente marca la diferencia entre organizaciones es su capital humano". (Linares et al., 2013, p.3)

Sin embargo unas horas de trabajo justas y una carga laboral moderada no han sido el único método que ha encontrado Mattelsa para promover el bienestar dentro de sus equipos, sino que han logrado superar estos niveles por medio de actividades extra laborales, que aunque por la situación de salud pública por la que atraviesa el país actualmente no fue posible observar de primera mano, en la

observación no participativa el líder del equipo inteligencia de redes compartió los espacios que se daban antes de la pandemia, clases de baile, tertulias de libros, un gimnasio en la sede, un restaurante con alimentos saludables, una biblioteca y muchas otras actividades que realiza la marca con el fin de promover en su comunidad una cultura basada en el bienestar y en la calidad de vida. Estas actividades extra laborales sin duda han tenido que migrar a un espacio virtual y la marca ha tenido que encontrar nuevas y mejores formas de sacar a sus empleados de la rutina y esto se observó en la categoría actividades extra laborales, donde por medio del Instagram de comunidad de la marca Mattelsa promueve diferentes actividades que propone se realicen al interior de los equipos en el mes de septiembre del año 2020 por ejemplo la marca propuso realizar un amigo secreto en cada equipo y en el Instagram de comunidad publicaban las actividades a realizar cada día, esto sacaba de cierta forma a los empleados de la monotonía y los conectaba así no fuera de una forma presencial con lo que siempre han sido los valores de la marca.

El bienestar al interior de la organización en un primer momento solo se observó por medio de sus procesos, pero con el instrumento número tres lo que se buscó fue contrastar esa observación con el impacto que tenía la cultura organizacional de la marca en los empleados. Este instrumento permitió en un primer lugar definir que en Mattelsa sí ofrece esos espacios de ocio que promulga en los pilares, dado que cuando se les preguntó a los empleados si contaban con espacios fuera de la labor que potenciaran sus habilidades creativas un 85,7% de la muestra concordaron con que estos espacios existían y el 14,3% afirmó que en algunas ocasiones se daban estos espacios, situación que refleja una coherencia entre el decir y el hacer de la marca.

Por otro lado, esta encuesta permitió saber qué tanto siente el empleado de Mattelsa que aporta la filosofía y cultura organizacional de la marca a mejorar su estilo de vida, es por medio del resultado de esta pregunta que se logra contrastar la información inicial que se proporciona desde

marca, en la que dicen que los pilares son de las personas que hacen parte de la comunidad. Esta pregunta lo que buscó fue poner en una escala del 1 al 10 el aporte que hace Mattelsa a la calidad de vida de los empleados, siendo 10 que la empresa aporta totalmente y el resultado obtenido fue que un 42% de los empleados sienten que la marca aporta de manera total a mejorar su estilo de vida y los demás encuestados ubican este aporte entre 5 y 9, lo que quiere decir que la cultura que define la empresa se ha construido por medio de unos pilares que experimentan directamente los trabajadores por medio del disfrute y respeto por la vida y esa construcción de cultura organizacional se ha definido como lo dicen los autores “como un conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de Cultura Organizacional y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura” (Garibaldi et al., 2009, p.102).

Para concluir es importante mencionar el último momento que está inscrito dentro de la cultura de la marca y es el alto rendimiento, los resultados que se obtuvieron sobre la aplicación de este factor fueron, que un 100% de los encuestados concuerda con el premio EFY (Employers for Youth) que en 2017 dijo que Mattelsa es la mejor empresa para jóvenes en Colombia, dado que los empleados consideran las oportunidades de aprendizaje y desarrollo que brinda la organización son amplias y además consideran que los beneficios del empleado son amplios; esto permite afirmar que gran parte del crecimiento de la cultura de la marca esta atribuido al conocimiento y esto puede ser uno de los factores que hace que la marca considere importante conservar el alto rendimiento. Este instrumento también permitió identificar con cuál de los cinco pilares de la marca los empleados de muestra se sentían identificados y los resultados de esta pregunta fueron un 57,1% de los empleados se sienten identificados con el conocimiento, factor que permite ubicar el alto rendimiento como un factor que se construye por medio del conocimiento que promueven los empleados dentro de los cinco pilares y así mismo un 57,1% de los empleados de muestra concluyen que Mattelsa ha promovido la cultura

organizacional por medio de entrenamientos que promueven la búsqueda constante de conocimiento y los convierte a ellos en entes más conscientes de su entorno y a su vez los cataloga como personal de alto rendimiento según la filosofía de la marca.

Con esto podemos concluir que la cultura organizacional de Mattelsa es un trabajo estructurado de un equipo amplio en el cual cada integrante aporta con sus formas particulares de gestionar las herramientas que proporciona la empresa. Esa cultura sólida ha traído importantes resultados para la marca y le ha permitido además de posicionarse en el mercado conservarse a través de los años.

Le han permitido a la empresa sostener un crecimiento acelerado en sus cifras: 19% de crecimiento en ventas con respecto al año 2017, 11.000 horas de entrenamiento, elevación del promedio de lectura de sus colaboradores a trece libros al año, incremento en el uso de la bicicleta del 137%, ayudando a la movilidad sostenible, y utilidades crecientes, frente a los años anteriores (Restrepo, 2020, p.119).

### ***Comunicación estratégica***

La comunicación es un factor que circula permanentemente al interior de las organizaciones y funciona como una herramienta que ayuda a posicionar la marca en el mercado con un ADN concreto.

Los resultados que se obtuvieron con la aplicación de la entrevista a una de las personas encargada de trabajar para el equipo de marca en Mattelsa, ayudaron a entender la indispensable función que tiene la comunicación estratégica al interior de las organizaciones, pues es por medio de esta que se construye una cultura organizacional y que se gestiona la información de la manera más adecuada según las necesidades corporativas y del mercado.

Y aunque la cultura organizacional es el medio por el cual la marca empieza a generar prestigio, es importante tener en cuenta que esta cultura se consigue sí y solo sí se realizan estrategias de comunicación que ayuden a promover y mantener dicha cultura, Estrada dice que las dinámicas empresariales están cambiando, el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los

factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que posee el trabajador de ellos. Su percepción depende entonces, en buena medida, de las actividades, interacciones y las experiencias que cada miembro de la organización obtuvo en su quehacer en la empresa. (Estrada et al., 2009, p.69) Y esas actividades, interacciones y experiencias que se generan en cada miembro de una organización se hacen por medio de un planeamiento estratégico que lo que busca en primera medida es obtener unos resultados específicos con la aplicación de este.

Por ejemplo, Mattelsa como organización tomó la decisión de empezar a comunicar 5 pilares de marca orientados al bienestar de los empleados, la copy de la marca en la aplicación del primer instrumento dice que estos pilares nacen “después de leer, de muchas tertulias de los líderes y directivos de Matt” y ese interés de darle un norte a la organización se da bajo unas estrategias que ellos en este caso llamaron “pilares”. En ese primer momento de construcción la marca encontró en esos matices socioculturales que circulan al interior de la empresa mensajes constantes que apoyaron la construcción de ese plan estratégico funcional y coherente (Massoni, 2007, p.2)

El interés inicial de Mattelsa con la aplicación de este plan estratégico de comunicación según los resultados obtenidos fue empezar a promover una vida en equilibrio en su comunidad de empleados que les permitiera ser más conscientes de su entorno. Mattelsa como organización entendió que el factor humano era la columna vertebral de todos sus procesos y que el éxito de la organización dependía en gran medida de la estabilidad de sus empleados por ello según la información que proporcionó la COPY de la marca la organización considera que vivir los pilares de marca dentro de Mattelsa se traduce a bienestar y a tener un buen ambiente de trabajo en donde las personas disfruten lo que hacen. “Estos programas de bienestar al interior de la organización permiten impulsar ambientes laborales sanos y armoniosos; situación que finalmente se verá reflejada en la fluidez de los procesos empresariales y la obtención de los logros y metas institucionales” (Bernal, 2021, p.13). Sin embargo es importante resaltar que esa cultura de bienestar no solo aporta a la calidad de vida de los empleados; la



comunicación estratégica de la marca ha sido tan poderosa que los empleados trabajan 40 horas semanales eso exige convertirse en trabajadores mucho más productivos en su día a día, y por medio de esto la empresa ha logrado llevar del 45% al 90% de productividad una planta, trabajando 20% menos tiempo semanales y con salarios un 50% más altos, no es filantropía es ingeniería afirma Andrés Falero director general de Mattelsa. (Pymas, 2017, min. 2:14-2:35).

Es por esto, que podemos decir que la comunicación estratégica, no solo depende de esa construcción de pilares que hizo Mattelsa, si no, que su éxito se comprueba con la capacidad de aplicar esos pilares y llevarlos a la vida cotidiana de los empleados. La empresa ha conseguido promover esa cultura de bienestar basada en: la alimentación, el ocio, la socialización y el conocimiento; a través del restaurante y sus platos, las meditaciones antes de empezar una reunión, las asesorías de nutrición, las salidas a conectarse con la naturaleza y con la comunidad como el Bootcamp, la fiesta de diciembre y Vida Consciente, también los incentivos por transportarse en bicicleta; las tertulias de los libros son la forma en la que la empresa vive la cultura, incluyendo los espacios en las sedes como: el restaurante, el mercado, el gimnasio, el bosque y la librería.

Esa capacidad de aplicación de las estrategias de comunicación, se ubica como dice Massoni en el tercer movimiento de la comunicación estratégica que, se desvincula del concepto de comunicación como agente emisor de mensajes, empieza a comportarse como un agente receptor de mensajes y productor de planes de acción, por medio de una matriz de planificación integrada, que permite comunicar estratégicamente en una empresa u organización. (Massoni, 2007,p.2) y la forma que ha encontrado Mattelsa para comunicar su cultura y ser estratégicos con sus acciones, ha sido por medio de un entorno de trabajo que promueve el bienestar.

### ***Responsabilidad Social empresarial***

Con los resultados obtenidos con la aplicación de los tres instrumentos de recolección es posible decir que Mattelsa desde su factor empresarial, tiene implementadas estrategias que permiten mejorar

la calidad de vida de los empleados y mantener una coherencia entre su filosofía de marca que se basa en el cuidado y respeto de la vida y su accionar como empresa. Para Bowen (1953, p.6) “la RSE se refiere a las obligaciones de los empresarios para aplicar políticas, tomar decisiones o seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad”.

Las líneas de acción las plantea cada organización según sus operaciones empresariales, según los resultados obtenidos con esta investigación Mattelsa encontró la principal ruta para la aplicación de la RSE al interior de la organización por medio de sus cinco pilares de marca que lo que buscan a nivel general es brindarle a sus empleados buenas condiciones laborales, por medio de espacios físicos adecuados, alimentación, deporte, ocio, socialización y conocimiento, esto indica en primera medida que la organización contempla el factor humano como el combustible de sus procesos operacionales y por ello decide cuidarlo.

Según el CEMEFI, para que una empresa sea socialmente responsable debe cumplir con los siguientes ámbitos (Porto y Castromán, 2006, como se citó en Barroso, 2007, p.67)

1. Contribuir a la calidad de vida de la gente dentro de la organización.
2. Cuidar y preservar el medio ambiente.
3. Desempeñarse con un código de ética.
4. Vincularse con la comunidad a partir de la misión de la organización, pero también de los bienes y servicios producidos.

A partir de estas 4 premisas que se definen dentro de la RSE, en la siguiente tabla se representan las principales prácticas empresariales identificadas en Mattelsa por medio de la aplicación de la entrevista a la COPY de la marca.

**Tabla 3***Principales prácticas empresariales en Mattelsa*

Dimensión social	Dimensión ética	Dimensión ambiental
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formación: por medio de tertulias semanales que se dan al interior de cada equipo después de la lectura de libros proporcionados por la empresa.</li> <li>-Subsidio en los restaurantes de comida saludable que hay en las diferentes sedes.</li> <li>-Asesorías de nutrición para los empleados.</li> <li>-Salidas a conectarse con la naturaleza.</li> <li>-Incentivos a los empleados por movilizarse en bicicleta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El salario mínimo en Mattelsa es 11.22% más que el salario mínimo legal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desde junio de 2016 Mattelsa dejó de entregar bolsas plásticas en las tiendas, o sea dejó de entregar 5 millones de bolsas lo que se traduce a 54 toneladas menos de plástico en nuestros ecosistemas.</li> <li>-La empresa ha sembrado más de 100 hectáreas de bosque en Magara.</li> <li>- En el bosque de la Sede Central de Mattelsa hay más de 288 especies de plantas.</li> <li>- Los restaurantes de Mattelsa le entregan los restos orgánicos a una empresa aliada (HUMAN) para que los convierta en compostaje.</li> <li>- Desde Julio 2016, las etiquetas de Mattelsa son 100% ecofriendly y se han entregado 10.760.160 aproximadamente unidades a la fecha.</li> <li>-La marca tiene prendas hechas 100% de plástico reciclado.</li> </ul>

Por medio de la entrevista se constató el interés que tiene la marca en promover su cultura organizacional de una forma coherente por medio de sus acciones y es posible decir que el ADN de Mattelsa orientado al cuidado y respeto por la vida, la organización lo materializa por medio de acciones que en un primer momento benefician a los empleados y aportan a su desarrollo personal, pero que también aportan al alcance de mejores resultados económicos así como afirmó la COPY de marca en la entrevista “queremos mostrarle a la industrial de la moda y la industria textil, que, tratando bien a las personas, como seres humanos y teniendo un lugar que den ganas de ir a trabajar también se logran resultados” (T. Cano, comunicación personal, 19 de octubre 2020).

Por ello es posible decir que la RSE debe nacer como iniciativa alejada del crecimiento económico para las organizaciones, pues en una primera medida las empresas deben hacer un aporte desinteresado y voluntario a la construcción y preservación de la sociedad.

El empresario debe actuar en servicio de la sociedad, no tener como fin solo maximizar sus ingresos por medio de una empresa. Ante la situación planteada podemos decir que en los empresarios debe existir una “consciencia corporativa” es decir, un reconocimiento de la gestión de la obligación de la sociedad a la que sirve no sólo por el rendimiento económico máximo, sino también por el desarrollo social humano y construcción de políticas (Heald, 1957, como se citó en Duque et al., 2013, p.198).

Para concluir es importante mencionar que el sector textil es uno de los sectores más contaminantes de la industria, dado que representa diversos procesos contaminantes en la elaboración de la tela que desperdician recursos como el agua y la energía. Mattelsa no ajena con lo anterior intenta compensar el impacto ambiental que tiene la industria a la que pertenece por medio de las acciones socialmente responsables que se mencionaron en la tabla 4.

### **Conclusiones**

Los resultados que construyeron la coherencia de este proyecto de investigación, posibilitaron llegar a conclusiones tanto desde el sentido lógico de la comunicación corporativa, como conclusiones orientadas a lo que ha construido Mattelsa como organización, para finalmente entender de que se trata esa revolución en la comunicación, que la marca ha propuesto en el mercado empresarial.

Inicialmente es importante mencionar que Mattelsa comenzó como cualquier organización, con finalidades productivas y económicas, sin embargo, el interés de construir una cultura corporativa fuerte y perfeccionar sus procesos comerciales, nace en el año 2014, cuando la marca entiende, que solo a partir de ahí, podría generar recordación y permanencia en sus públicos.

Esa cultura corporativa, se construyó por medio de una búsqueda bibliográfica, que les permitió a los directivos de la marca, explorar diferentes rutas por medio de la lectura y las tertulias, que les permitió generar conocimiento compartido; y lo que al día de hoy se conserva al interior de los equipos, porque la lectura y las tertulias, fueron herramientas que encontró la marca para trabajar en el pilar del conocimiento y en la formación de equipos de alto rendimiento; refiriéndose a estos, como personas enfocadas en dar lo mejor de sí mismos, por medio del conjunto de herramientas que forman las cinco pilares de la marca (la alimentación, el ocio, la socialización y el conocimiento).

Ahora bien, con relación a los objetivos específicos planteados a lo largo de esta investigación, es relevante en esta conclusión, decir que cada objetivo se aplicó y se obtuvieron resultados valiosos de cada uno.

El objetivo número uno buscaba, analizar esos sistemas de comunicación interna de la marca y la cultura organizacional que les permite en conjunto crear una comunidad y por medio de la aplicación del instrumento, podemos concluir que: la comunicación interna de Mattelsa se da de forma multidireccional, cada integrante de la empresa es emisor y receptor de todo tipo de mensajes, que circulan al interior de la organización; así mismo, las posiciones jerárquicas en esta empresa existen, pero no son indispensables en su operación, ya que el líder funciona como un guía de procesos.

En cuanto a la comunicación interna, podemos concluir que Mattelsa ha encontrado diversas herramientas para comunicar su cultura de marca al interior de los equipos, una de ellas ha sido a través de las tertulias, que funcionan como encuentros mensuales, en los que se genera conocimiento compartido, por medio de la lectura de libros y la socialización de los mismos; otra de las herramientas utilizadas por la marca, ha sido la meditación antes de comenzar cualquier reunión o encuentro laboral, también por medio de salidas que propone la empresa, para hacer deporte y conectar la comunidad con el medio ambiente.

Por otra parte, el objetivo número dos también nos proporciona resultados importantes con relación al origen y construcción de los cinco pilares de la marca, estos resultados nos permiten anexar a esta conclusión, que Mattelsa definió la cultura de su marca en tres aspectos, confianza, bienestar y alto rendimiento. Después de tener claro que esa era su ruta, definió que esa comunidad de alto rendimiento se iba a construir a través de personas que viviera por medio de cinco pilares: una alimentación consiente, una búsqueda de conocimiento permanente, tiempo de ocio en el que se pudieran dedicar a sus pasiones, la socialización constante y por medio del deporte como una herramienta para mantenerse saludables. Es por eso, que esta investigación nos permitió entender, que lo que la marca ha definido en cinco pilares, no es su cultura, sino, lo que cada integrante de la comunidad ha decidido hacer con sus vidas; dicho de este modo, es posible llegar a la conclusión de que la creación y posicionamiento de una cultura organizacional, depende de muchos factores, en los que se incluye la creación de estrategias de comunicación, la gestión de la comunicación interna, la permanente evaluación del impacto de la cultura, pero sobretodo lograr permear la vida de los integrantes de una organización, con la cultura que propone una marca.

Por último, es importante mencionar la importancia que tuvo la aplicación del tercer instrumento, pues por medio de una encuesta se buscó identificar, esas estrategias de comunicación utilizadas por Mattelsa, para la difusión permanente de su cultura y el funcionamiento de sus procesos. Inicialmente y como una de las principales conclusiones de este proyecto, que puede proporcionar información para realizar un plan de acción, es indispensable mencionar, que la principal estrategia de comunicación de Mattelsa, está basada en entornos físicos, es decir la marca promueve su cultura a través de las instalaciones con las que cuentan algunas sedes de la empresa, principalmente sede central; espacios que se mencionaron a lo largo de esta investigación como: restaurante, biblioteca, gimnasios y jardines. A su vez, otra estrategia de comunicación importante que utiliza la marca, es referirse a sus equipos

como comunidad, esto permite afianzar las relaciones y hacer sentir parte de los procesos a cada miembro, también facilita la inmersión del empleado con la cultura.

La promoción de actividades para la socialización de los equipos, es un plus que tiene la marca, ya que crear comunidad y mantenerla unida, representa un reto para cualquier organización, por esto, es importante concluir que el canal interno de Instagram, que maneja Mattelsa, funciona como una herramienta educomunicativa, que define cada día, los pilares como una ruta beneficiosa e importante para los empleados.

Es claro que Mattelsa promueve una vida en equilibrio, pero el trabajo permanente que hace esta empresa, desde la comunicación de marca, es lograr que los empleados migren esas ideas enfocadas en la confianza, el bienestar y el alto rendimiento, a sus vidas cotidianas.

### **Recomendaciones**

- La primera recomendación va dirigida al programa académico a futuros investigadores de este tema de estudio y es que bajo esta misma metodología se investigue la cultura organizacional de Mattelsa en espacios como las tiendas físicas ya que allí no cuentan con una infraestructura como la de la sede central y por ello sería interesante conocer cuáles son esas formas que utiliza la marca para promover la cultura en esos espacios.
- Para Mattelsa que fue la organización objeto de estudio en esta investigación, se recomienda hacer un estudio dirigido a las 55 tiendas físicas que tiene la marca al interior de Colombia, que busqué identificar qué tan identificados se sienten los trabajadores de tiendas con la cultura de Mattelsa.
- Posterior a ese estudio y análisis se recomienda a la marca realizar un plan estratégico de comunicación dirigido exclusivamente a las tiendas de Mattelsa, con el fin de

promover la cultura, los pilares de marca e impactar de forma igual tanto a quienes tienen la oportunidad de disfrutar la sede central con sus espacios, como a quienes se encuentran en espacios y condiciones de trabajo distintas.

- Se recomienda igualmente a la marca explorar nuevas rutas de comunicación, además de los espacios físicos con los que cuentan, que les permita abarcar su público interno de forma más amplia.
- Fortalecer los procesos de comunicación interna por medio de la articulación de los sistemas de comunicación que se dan en la sede administrativa y los que surgen en los equipos de tiendas de la marca.



## Referencias

- Acosta, J. (2005). De la comunicación integrada al Director de Comunicación. *Dialnet*. 56-64.  
[file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-DeLaComunicacionIntegradaAlDirectorDeComunicacion-1348826%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-DeLaComunicacionIntegradaAlDirectorDeComunicacion-1348826%20(1).pdf)
- Alfaro, A. (2017). La responsabilidad social empresarial y la competitividad en las organizaciones empresariales. *Revista Innova ITFIP*, 1(1), 78-89.  
<http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/16>
- Andrew J.O, Proto E., y Sgroi D. (2015). *Happiness and Productivity*. *Journal of labor Economisc*. 33(4),  
<https://doi.org/10.1086/681096>
- Anzola, O. L. (2003). *Una mirada a la cultura corporativa*. Universidad externado de Colombia.  
<https://www.libriadelau.com/una-mirada-de-la-cultura-corporativa-u-externado-de-colombia-administracion/p>
- ARIZA, L. A., (2016). La cultura organizacional como ventaja competitiva en empresas de correspondencia y mensajería. *Universidad militar nueva granada*. 1(1), 2-15.  
<http://hdl.handle.net/10654/7895>
- Ávalos, C. (2010). La marca: identidad y estrategia. *Austral Comunicación*. 2(1), 138-139.  
<file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-LaMarca-5652783.pdf>
- Barroso Tanoira, F. Responsabilidad social empresarial: concepto y sugerencias para su aplicación en empresas constructoras. *Ingeniería*, 11(3), 65-72. <https://www.redalyc.org/pdf/467/46711307.pdf>

Aguilera Castro, A., Puerto Becerra, D.P.(2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *SCielo*,7, 3-26. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a02.pdf>

Brandolini, A., González, M. (2009). *Comunicación interna*. Dircom.

[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Brú, E. (2021, febrero,15). ¿Qué es el bienestar laboral y por qué es tan importante?.DoctorArkí/blog.

<https://www.doctoraki.com/blog/bienestar-laboral/que-es-el-bienestar-laboral-y-por-que-es-tan-importante/>

blog, B. (13 de 12 de 2016). *Bizneo blog*. Obtenido de [https://www.bizneo.com/blog/comunicacion-interna/#La\\_importancia\\_de\\_la\\_comunicacion\\_interna](https://www.bizneo.com/blog/comunicacion-interna/#La_importancia_de_la_comunicacion_interna)

Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., y Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16 (25) 109-137.

<https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>

Castellano Ramírez, L.M. y Ramírez, F. (2005) Comunicación e información de la Universidad del Zulia hacia el sector estudiantil. *Quórum Académico*, vol. (2), 121-136.

[file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-ComunicacionEInformacionDeLaUniversidadDelZuliaHacia3995719%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-ComunicacionEInformacionDeLaUniversidadDelZuliaHacia3995719%20(1).pdf)

Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Capacitación y Desarrollo*. 13, 1-7.

[http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)

Casilimas, C. A. (2002). Investigación cualitativa. *Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social*, 41, 9-311.

<https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf>

Cheung, S.O., Wong, S.P. y Lam, A.M. (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations. *Journal of Business Economics and Management*, 13 (4), 688-704. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620157>

Dávila, C. (2000). Cultura organizacional: ¿un instrumento de la gerencia? Algunas consideraciones para su estudio. *Colciencias, Corporación Calidad*. 1-32. <http://hdl.handle.net/1992/45931>

Denison, D. (2 de agosto de 2017). *Cultura corporativa y productividad organizacional*.

<https://www.recursohumano.cl/post/2017/08/03/cultura-corporativa-y-productividad-organizacional-daniel-denison>

Deusto, B. S. (25 de agosto de 2018). El blog de retos para ser directivos. EAE Bussines School.

<https://retos-directivos.eae.es/es-importante-la-comunicacion-interna-en-una-empresa/ol>

Duque Orozco, Y.V., Cardona Acevedo, M., Rendón Acevedo, J.A. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de administración*, vol (29), 196-206. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n50/v29n50a09.pdf>

Europeas, Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones, *Comisión Europea*. 3-18.

[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0681\\_/com\\_com\(2011\)0681\\_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_es.pdf)

First Job. (12 de julio de 2018). Una historia llamada Mattelsa. [video]. Youtube.

<https://www.youtube.com/watch?v=02E5PAPCfwi>

Garibaldi, A., Wetzel, U. y Ferreira, V. (2009). *Organizational culture and performance: a Brazilian case*. *Management Research News*, 32(2). 99 – 119. <https://doi.org/10.1108/01409170910927578>

García Alvaréz, C.M. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Scielo*, 5 (1), 163-174. <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>

González Sanz, M.A. y Lobo González, M.A. (2005). *Identidad Corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. Esic.  
[https://books.google.com.co/books/about/Identidad\\_corporativa.html?id=dgDXUwBDd60C&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books/about/Identidad_corporativa.html?id=dgDXUwBDd60C&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Gruoso, Hinestroza M. (2014). *Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. Investigación y pensamiento crítico*. 2(3), 77-91. <https://doi.org/10.37387/ipc.v2i3.26>

Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., y Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1) , 229-257.  
<https://www.redalyc.org/pdf/395/39529381010.pdf>

Hoyos Preciado, A., Guzman Ramírez, H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Scielo*, vol (15). 128-159.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v15n1/v15n1a07.pdf>

Jacob, M. (2001). Hacia una redefinición del concepto de comunidad. *Revista de psicología*,x(2), 49-60.  
<https://www.redalyc.org/pdf/264/26410205.pdf>

Jaramillo Zapata, E. Y. (2018). Influencia de la cultura organizacional en la cultura de innovación: El caso de una organización textil antioqueña. *Universidad EAFIT*. 10-40.  
<http://hdl.handle.net/10784/13210>

Jaramillo, J. G. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semest Económica*. 10(20), 87-102.

<http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf>

Jill Kleina, N. D. (2003). Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. *Insead*. 21(3), 203-207.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167811604000266>

Salazar Estrada J.G., Guerrero Pupo J.C., Machado Rodríguez Y.B., Cañedo Andalia R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 67-75.

<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>

Meliá, J.L, Peiró, J.M. (1998). Cuestionario de satisfacción laboral. *Safety psychology*. 20(23, 2-5.

[https://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest\\_Satisf/S20\\_23.PDF](https://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF)

Krause Jacob, M. (2001). Hacia una redefinición del concepto de comunidad, cuatro ejes para un análisis crítico y una propuesta. *Revista de Psicología*. X(2), 49-60.

<https://www.redalyc.org/pdf/264/26410205.pdf>

Linares, X.M., Segredo Pérez, A.M., y Perdomo Victoria, I. Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *SCielo*, 27 (3), 1-6. file:///C:/Users/USER/Downloads/EducacinMdicaSuperior-Capitalhumanogestinacadmica y desarrollo organizacional.pdf

Martínez, M., Prieto, A.T., Rincón, Y., y Carbonell, D.(2007). Aprendizaje en las comunidades de conocimiento desde una perspectiva organizacional: una aproximación teórica. *Orbis/Ciencias Humanas*.3(7), 46-64. <http://www.revistaorbis.org/pdf/7/Art3.pdf>

- Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens.  
<https://sites.google.com/site/comunicacionestrategicariosario/Biblioteca-basica/estrategias--los-desafios-de-la-comunicacion-en-un-mundo-fluido>
- ONU, N. (12 Abril 2019). *El costo ambiental de estar a la moda* . Noticias ONU/Mirada global Historias humanas. <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>
- Pérez, R. A. (2011). Estrategias de Comunicación. *Razón y palabra*. 75, 2-24.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706016.pdf>
- Pizzolante, I. (2004). *El poder de la Comunicación estratégica*. Hermes.  
<https://www.worldcat.org/title/poder-de-la-comunicacion-estrategica/oclc/777887049>
- Pymas. (6 de noviembre de 2016). Caso de éxito: Mattelsa. [video]. Youtube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=WqM4JVo73vo>
- Ramos, H. (2006). Ética y responsabilidad social. Reflexiones y perspectiva sistémica. *The Anáhuac Journal*.6, 56–71. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39522605.pdf>
- Restrepo, J. E. (2020). Prácticas de responsabilidad social y reputación de las organizaciones: análisis de casos en Medellín. *Universidad Nacional de Colombia- Departamento de Ingeniería de la Organización*.,25, 2-225.  
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/77986/1152184653.2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Rivera Belén, A., Rojas, L.R., Ramírez, F., Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, vol (1), 32-48.  
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>

Rivera Porras, D.A., Carrillo Sierra, S.M., Forgiony Santos, J.O., Nuván Hurtado, I.L., Roza Sánchez, A.C., 2018, Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables, *Espacios*, 39 (22), 2-14.  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>

Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. Sthepen P. Robbins.  
[https://books.google.com.co/books/about/Comportamiento\\_organizacional.html?id=At75PAAA-CAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Comportamiento_organizacional.html?id=At75PAAA-CAAJ&redir_esc=y)

Soenen, J. M. (1999). The Acid Test of Corporate Identity Management. *journal of marketing management*, 15(1), 69-92.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/026725799784870441>

Urrea, F., & Arango, L. G. (2000). Culturas empresariales en Colombia. *Scielo*. 39-80.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000381&pid=S0121-5051200700010000300050&lng=](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000381&pid=S0121-5051200700010000300050&lng=)

Valle, S. S. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas. *Dialnet*. 9(2), 6-15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3965840>

Wilcox, D., Dennis, T., y Glen T.C., (2001). Relaciones públicas: Estrategias y tácticas. Comentadium.  
<https://brandondice.wordpress.com/2018/01/01/relaciones-publicas-estrategias-y-tacticas/>