

EL IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE MATTELSA EN SUS
EMPLEADOS

Presentado por:

DANIELA OLAYA JIMÉNEZ – ID 000615872

VALENTINA GRISALES ARBELÁEZ – ID 000607715

Profesor:

LINA MARCELA GALLEGO MORENO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

UNIMINUTO – SECCIONAL BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO

BELLO, COLOMBIA

2021

Tabla de contenido

Resumen.....	5
Palabras Claves:	5
Abstract	6
Keywords:	6
Sublínea de investigación	7
¿Por qué elige esta sublínea?	7
Introducción	8
Definición del Problema	9
Planteamiento descriptivo del problema.....	10
Delimitación del problema.....	11
Objetivos.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos	12
Justificación	13
Contexto.....	14
Estado del Arte.....	15
Marco Histórico de la Empresa.....	15
Marco Referencial.....	16
Marco Teórico.....	23
Marco Conceptual	29
Cultura Organizacional:	29
Estrategias de Comunicación:.....	29
Identidad Cultural:	29
Apropiación:	30
Clientes Internos:	30
Identidad:	31
Fidelidad:	31
Marco Legal y Normativo.....	33
Marco Praxeológico	37
Diseño Metodológico.....	39

Tipo de Metodología.....	39
Estrategia Metodológica	40
Metodología	40
Ruta Metodológica.....	43
Tabla 1	43
Capítulo de Resultados del Proyecto de Investigación.....	49
Identificación de los Elementos de la Cultura Organizacional.....	49
Tabla 2	50
Formas de Apropiación de la Cultura Organizacional en E-commerce	52
Tabla 3	52
Tabla 4	57
Tabla 5	60
Conclusiones.....	64
Recomendaciones	67
Anexos	68
Anexo 1	68
<i>Pregunta Central</i>	68
<i>Preguntas</i>	68
Anexo 2.....	68
<i>Matriz de Análisis de Contenido</i>	68
<i>Elementos de la Cultura Organizacional de Mattelsa:</i>	75
Anexo 3.....	76
<i>Organigrama E-commerce Mattelsa:</i>	76
Anexo 4.....	76
<i>Preguntas Extra del Objetivo Número Dos:</i>	76
Anexo 5.....	77
Anexo 6.....	79
<i>Entrevista Objetivo 2</i>	79
Anexo 7.....	81
<i>Grupo de Discusión</i>	81
Anexo 8.....	83
<i>Entrevista Líderes</i>	83

Anexo 9.....	85
<i>Audios Anécdotas</i>	85
Anexo 10.....	85
<i>Entrevistas Grabadas</i>	85
Referencias.....	86

Resumen

En este proyecto de investigación que está enfocado en el impacto de la cultura organizacional en los clientes internos de la empresa textil colombiana, Mattelsa S. A. S, la cual tiene una trayectoria de casi 15 años y cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Medellín, se presentarán los resultados obtenidos de este estudio, donde desde el planteamiento se pretendió reconocer y analizar las formas de apropiación de sus pilares, ideales y los elementos que componen su cultura por parte de los empleados, a quienes la empresa referencia como una comunidad dedicada al respeto y disfrute por la vida y en el cual se lograron identificar algunos de los elementos que pueden diferenciar a Mattelsa de otras empresas nacionales con ambientes laborales tradicionales.

La metodología aplicada para el logro de los objetivos propuestos fue la cualitativa, la cual nos permitió determinar los hallazgos en este análisis, acompañado de entrevistas semiestructuradas con clientes internos y un experto en cultura organizacional, matriz de análisis y un grupo focal con el propósito de reconocer cómo Mattelsa ha impactado en sus clientes internos y sus estrategias para mantener una cultura innovadora, orientada al bienestar de las personas que hacen parte de la empresa e incluso cómo sus empleados la apropian en sus vidas cotidianas.

Palabras Claves:

Cultura organizacional, apropiación, identidad cultural, clientes internos

Abstract

In this research project that is focused on the impact of the organizational culture on the internal clients of the Colombian textile company, Mattelsa SA S, which has a history of almost 15 years and whose main headquarters are in the city of Medellín, The results obtained from this study will be presented, where from the approach it was intended to recognize and analyze the forms of appropriation of its pillars, ideals and the elements that make up its culture by the employees, whom the company refers to as a community dedicated to respect and enjoyment of life and in which it was possible to identify some of the elements that can differentiate Mattelsa from other national companies with traditional work environments.

The methodology applied to achieve the proposed objectives was qualitative, which allowed us to determine the findings in this analysis, accompanied by semi-structured interviews with internal clients and an expert in organizational culture, analysis matrix and a focus group with the purpose of recognize how Mattelsa has impacted on its internal customers and its strategies to maintain an innovative culture, oriented to the well-being of the people who are part of the company and even how its employees appropriate it in their daily lives.

Keywords:

Organizational culture, appropriation, cultural identity, internal clients

Sublínea de investigación

Comunicación organizacional para la gestión interna

¿Por qué elige esta sublínea?

Esta sublínea de investigación se eligió, ya que esta indagación se realizó con los clientes internos de una organización empresarial, con el objetivo de analizar su cultura organizacional.

Introducción

La cultura organizacional es uno de los elementos principales a la hora de construir y crear un ambiente laboral ameno a partir de los valores y misiones fijos dentro de una empresa u organización. En este trabajo de investigación hablamos de los elementos que componen la cultura organizacional de Mattelsa S. A. S, una empresa colombiana cuyos pilares y principios organizacionales se basan en el bienestar individual y colectivo, pues desde 2013 han trabajado en la implementación de distintos pilares orientados en el fortalecimiento de sus valores y de su estructura de poder interna, por lo que nos enfocamos en cómo la ejecución de esta cultura influye en sus clientes internos, específicamente en el área de e-commerce y cómo ésta es implementada, percibida y apropiada por sus empleados.

En los últimos años, Mattelsa se ha diferenciado de otras empresas del sector textil, gracias a los estudios realizados por quienes la integran en cuanto a cultura organizacional, los cuales han tenido resultados significativos a la hora de implementarlos, por lo que los objetivos de este trabajo estuvieron encaminados en reconocer las formas de apropiación de esta cultura por parte de sus clientes internos y cómo esta contribuye a un ambiente laboral ameno, fortalece el trabajo en equipo y mejora la calidad de vida de los empleados en el área de e-commerce.

Definición del Problema

Área de Ecommerce de la empresa. Esta área se compone por 10 empleados con los siguientes cargos.

- Gerente de E-commerce: Es la persona a cargo del área en general y líder principal.
- Service Managment: Es el término que se le da a la persona líder de uno de los dos equipos que pertenecen al área, el primero es el líder del Front, quién es responsable de los clientes internos quienes hablan con los clientes externos sobre novedades es sus pedidos.
- Service Managment: El líder del Back, es la persona responsable de los clientes internos que gestionan los procesos internos para solucionar las novedades de los pedidos.
- Service Agent From: Son los clientes internos quienes son el primer contacto de los clientes externos, quienes gestionan los cambios, garantías y novedades de los pedidos del sitio web de la empresa.
- Service Agent Back: Son los clientes internos que gestionan los procesos internos sobre las novedades de las transportadoras, cambios y garantías.

Mattelsa es una empresa colombiana que lleva en el mercado textil desde el año 2006 y que desde 2013, comenzó a implementar dentro de su organización una cultura y unos pilares orientados al bienestar colectivo y la creación de una comunidad dentro de la misma, (Mattelsa, 2018). Esto, ha logrado que Mattelsa destaque frente a otras empresas del área textil, pues con la aplicación asertiva y orientada de sus pilares en las diferentes áreas internas, ha mejorado significativamente la calidad de trabajo y de vida de sus clientes internos, generando un ambiente ameno y en el que el trabajo en equipo y el bienestar individual y colectivo, son lo principal. Por

lo anterior, se buscó analizar de qué forma el área de e-commerce se apropia de esta cultura organizacional y cómo se fideliza con la empresa.

Planteamiento descriptivo del problema

La empresa Mattelsa S.A.S se ha destacado en el mercado textil, no solo por sus prendas y diseños, sino por su propuesta de cultura organizacional enfocada en crear una comunidad sana, infundiendo el trabajo en equipo y generando bienestar el individual y colectivo de sus empleados, siendo una propuesta poco tradicional para las organizaciones a nivel local, resaltando las carencias que muchas empresas tienen en el área interna que no les incentiva una fidelización o apropiarse de manera positiva con su cultura, pilares que Mattelsa desde 2013 ha aplicado de manera asertiva con sus clientes internos. Esta cultura organizacional que la empresa Mattelsa aplica, no tiene una trayectoria muy larga, pero ha logrado mostrar desde sus clientes internos, que su aplicación ha sido de manera efectiva, logrando dos veces el reconocimiento del premio EFY como la mejor empresa para jóvenes profesionales en Colombia.

Realizar esta investigación fue importante, ya que la empresa al ser tan joven, ha tenido un posicionamiento positivo y ha logrado un gran impacto en la vida de sus empleados y en el área laboral, creando una comunidad exitosa, donde se vio la necesidad de realizar este análisis que sirva a comunicadores, estudiantes y empresas, a hallar nuevos recursos para implementar en sus áreas de trabajo. Sobre esto, Mateo Jaramillo, fundador de Mattelsa, destaca que la manera de lograr una “ultraproductividad” es la “ultrahumanidad”, es decir, que priorizando y generando el bienestar colectivo de sus clientes internos se lograría una mejor calidad de trabajo, entendiendo que “el bien propio solo se logra a través del bien común”, (El Colombiano, 2019).

Por lo anterior, se decidió hacer una investigación donde se analizó de qué forma los empleados del área de e-commerce se apropian de la cultura organizacional promovida por Mattelsa S.A.S. Además, se identificaron las formas o estrategias que aplican para fomentar sus pilares y cómo estas impactan en el estilo de vida de los clientes internos, ya que al buscar trabajos o publicaciones sobre este tema no se pudieron hallar, por este motivo se tomó la iniciativa de indagar sobre este modelo de cultura impartido por la empresa.

Delimitación del problema

En esta investigación se analizó la cultura organizacional que la empresa Mattelsa S.A.S. desarrolla con sus clientes internos para fortalecer una fidelización y bienestar colectivo para su comunidad interna. Este estudio se realizó con la modalidad cualitativa, delimitando a la empresa con la población del área de E-commerce y abordando los temas de la cultura interna, su aplicación y la apropiación por parte de sus clientes interno, para lograr una profundización y comprensión del impacto que ha generado esta cultura en los empleados y cómo con esta, la empresa ha innovado con la aplicación de sus pilares.

Pregunta de investigación

¿De qué modo se fortalece la identidad y fidelidad de los clientes internos del área de e-commerce de la empresa Mattelsa S.A.S al apropiar su cultura organizacional?

Objetivos

Objetivo general

Analizar de qué modo los empleados del área de e-commerce de Mattelsa se apropian de la cultura organizacional de la empresa, fortaleciendo su identidad y fidelidad.

Objetivos específicos

- Identificar los elementos que conforman la cultura organizacional de la empresa Mattelsa S.A.S respecto a sus clientes internos.
- Reconocer las formas de apropiación de la cultura organizacional en los clientes internos del área de e-commerce de la empresa Mattelsa S.A.S.
- Estudiar cómo se fortalece la identidad y fidelidad de los clientes internos del área de e-commerce al apropiarse la cultura organizacional empresarial.

Justificación

Mattelsa S.A.S se diferencia de las demás empresas textiles gracias al propósito que proyectan y parte de esto lo logran debido a la cultura que se promueve dentro y fuera de la misma compañía. Se destaca en gran parte por el estilo de vida que fomenta a sus clientes, el cual también lleva sus empleados en las distintas áreas. Aunque Mattelsa comercializa sus productos internacionalmente desde su sitio web, la empresa se ha dedicado a posicionarse a nivel nacional, abriendo 55 tiendas físicas en todo el país, lo que la ha convertido en una de las empresas con mayor crecimiento en Colombia en los últimos 10 años. Es por esto, que se quiere conocer y exponer cómo el área de e-commerce percibe, fomenta y lleva esta cultura impulsada por Mattelsa, el impacto que logra tener en los empleados a través de sus principios, en busca de uno de sus propósitos de hacer la mejor ropa del mundo. Esta cultura sirve como ejemplo para otras empresas con sus trabajadores.

Además, este estudio permitirá a la organización tener una investigación documental, donde puedan ver los resultados obtenidos frente a la cultura organizacional que ellos fomentan y cómo esta ha sido recibida por sus empleados, si la están apropiando de una forma positiva y que cualquier líder o cliente interno pueda tomar los hallazgos que se tuvieron, para que de esta manera puedan validar sus estrategias y entender cuáles se han aplicado de manera pertinente y cuáles mejorar.

Contexto

La empresa textil Mattelsa S.A.S, se caracteriza por construir una comunidad basada en el bien común mediante los pilares: alimentación, actividad física, socialización, ocio, descanso, meditación, comunidad, entorno y propósito, como principios para lograr un cambio consciente y positivo en sus usuarios y sobre todo en sus empleados. Promoviendo con ayuda de la tecnología una mejor calidad de vida.

La empresa ha cautivado, además de un público fiel, trabajadores motivados por un ideal cultural y con alto rendimiento, cuyos objetivos son el desarrollo humano y la responsabilidad social. Su cultura organizacional motivadora, la ha convertido en una empresa ejemplar así lo ratifica varios reconocimientos como el premio EFY y El Colombiano ejemplar, en la categoría empresa, otorgado por el periódico El Colombiano en 2019, (El Colombiano Ejemplar, 2019).

Por lo anterior, se quiere analizar el impacto cultural consolidado en sus trabajadores. En la sede principal oficinas de Mattelsa en Medellín, barrio Calle Nueva durante el año 2021, en la investigación se analizaron las categorías: Cultura Organizacional, Identidad Empresarial, fidelidad organizacional y Comunicación interna.

Estado del Arte

Marco Histórico de la Empresa

Mattelsa, es una empresa textil colombiana con presencia en el mercado nacional que se está expandiendo por su sitio web en el mercado internacional con envíos a todo el mundo. Una empresa que se describe como una comunidad basada en el bien común, cuyo propósito es “hacer la mejor ropa del mundo”, (Mattelsa, 2018).

La empresa cuenta con 1.200 personas y 55 tiendas físicas, Mattelsa (2019). Para comprender mejor haremos un recorrido dividido en tres etapas:

Entre los años 2006-2014 Mattelsa comenzó en un garaje y se diferenció por una propuesta comercial que la posicionó como la empresa de ropa con mayor crecimiento año tras año, cuyo objetivo era vender, (Mattelsa, 2018).

Entre el 2015 y 2017 comenzó la construcción de su cultura para un sostenimiento a través del bien común para que sus empleados fueran parte de un sistema. Con nuevas ideas y conocimiento, redefinieron una nueva forma de operar que los convirtió en un ejemplo para otras organizaciones, (Mattelsa, 2018).

Entre el 2018-2019 la empresa tuvo un crecimiento del 19%, trabajó en mejorar y perfeccionar sus procesos, integrar y estar conectados aún más con sus empleados, cuyo objetivo fue buscar el bien común para todos y hacer la mejor ropa del mundo, (Mattelsa, 2019).

Marco Referencial

La empresa textil Mattelsa, enfoca su cultura organizacional hacia el bienestar común de sus trabajadores, con una comunicación interna que genera identidad de marca.

Internacionalmente explicó Marchiori (2011), que la comunicación interna ha sido analizada para ver el impacto que esta genera en sus empleados, habla de construir una cultura que plasme su identidad para fortalecer la creación y conservación de los vínculos con y entre los integrantes, esto impacta en la reputación interna de las empresas, de esta forma se genera una adaptación de los trabajadores en el entorno cultural de esta, para mantener un ambiente social estable, según Suárez et al., (2017) “Desde el modelo de Hofstede (1999) se argumenta que las prácticas de la vida diaria que comparten los miembros de una organización conforman el corazón de su cultura organizacional”.

Otros estudios dan cuenta de otros aspectos importantes para la cultura organizacional como es la motivación. En los resultados de análisis del proyecto investigativo de la empresa InterGrupo con SoftwareOne para mejorar las comunicaciones, Jaramillo Londoño (2020), nos cuenta que:

Mediante la generación de engagement dentro de InterGrupo se contribuye no solo al clima organizacional sino también a un incremento de la productividad, puesto que si los trabajadores están felices y motivados dentro de la organización esto se ve representado en cifras positivas para la compañía, reconociendo así que lo que busca la comunicación organizacional y esta práctica empresarial es contribuir de manera global a los diferentes objetivos de una organización. (p. 16).

El engagement, es lo que se busca tener en las empresas, compromiso y sentido de pertenencia. Este estado afectivo-cognitivo es persistente, y no está focalizado en un objeto o situación particular” (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002). Mattelsa, está relacionada con un interés de sus trabajadores por el propósito que esta tiene sobre el disfrute y respeto por la vida. Cuerda y Bonavía (2017), hablan de la cultura empresarial constructiva, caracterizada por alentar a los integrantes a interrelacionarse de una forma positiva con los demás miembros, mediante apoyo mutuo y cooperación, esto fomenta así el crecimiento personal de los empleados, creando una cultura humanista, de logros y de superación personal.

Algunos trabajos focalizan sus estudios en el factor humano. Los factores más determinantes en la reputación de una empresa son la honradez con sus clientes y la transparencia en la información transmitida a sus empleados, lo que supone una evidencia más de que los valores determinantes de la reputación interna son los que se orientan hacia las personas, lo que supone una cierta demanda de una mayor humanización de la empresa, (Villafañe, 2006, p. 59). En la empresa textil promueven el aprendizaje, talento y ocio a través de los 9 pilares anteriormente nombrados, que destacan en sus clientes internos, para crear una cultura consciente de sí misma, de su equipo de trabajo y del planeta. Además, Cervantes (2016) habla de la importancia del recurso humano dentro las empresas y su formación, resalta que “debemos aprovecharlo de la mejor forma, darle un trato especial y cuidado a su bienestar integral para que su trabajo sea efectivo y su deseo de mantenerse en la organización sea real”, pues cuando la formación de los empleados es fortalecida la organización “logra sus metas, las mismas que tendrán un efecto directo en el bienestar social e integral del trabajador” (p. 350). Pues, al tener su marca de identidad y ambiente cultural definido, con las actividades que motivan a sus empleados, generando un sentido de pertenencia y definirse no como empresa si

no comunidad, crea un imaginario en los clientes internos que logra fomentar un enfoque para alcanzar las metas propuestas por Mattelsa.

Además, se necesitan dos elementos más en busca de la cultura empresarial, Identidad e Imagen. A través de la imagen, “estructura mental”, se configuran públicos como consecuencia de la distribución y procesamiento de la información difundida por la empresa (Costa, 2008, citado en García de León, 2009).

Por lo tanto, según García León (2009), cuando una empresa conserva “durante un periodo largo una imagen positiva ante sus públicos tal imagen deviene en una mejor reputación.”, puesto que, “la reputación se forja en el interior de ésta; la imagen proyecta la personalidad corporativa y la reputación es una resultante del reconocimiento del comportamiento” (p. 91). Esto lo hemos observado en los últimos 6 años con el crecimiento e imagen de la empresa textil, frente a diferentes marcas, promoviendo una cultura organizacional diferente, frente a la tradicional en la ciudad, que genera curiosidad y sobresale entre otras del mercado, por su modelo organizacional innovador y enfocado al bienestar colectivo.

En Colombia se han presentado estudios y análisis a empresas bogotanas en su estructura y cultura organizacional. Así lo evidencia el trabajo investigativo de Pérez Uribe (2007), quien abordó el tema de la cultura organizacional desde el enfoque del compromiso y participación de todas las personas de la empresa:

En cada matriz la empresa puede ubicar su estadio de desarrollo frente a las diferentes variables, señalando el campo de acuerdo con la opinión de las personas que en ella trabajan. Si la gerencia, por ejemplo, no trabaja en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo, deberá señalar el estadio 1, en tanto que, si el papel y la participación de la gerencia como

líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia en toda la empresa, se ubicará en el estadio 4. (p. 78).

Este autor analizó 40 empresas empíricamente, de 1 a 4, el 4 como el mejor resultado para el mantenimiento de una cultura en las empresas, esclareciendo que cada empresa mercado se tiene que calificar no igual. Además, afirma que los componentes de la cultura organizacional son de un gran peso pues son los valores y convicciones de cada empresa y que finalmente este análisis es uno más de todas las investigaciones que debemos hacer y se aproximan. Un objeto de estudio que se debe tener en cuenta, (Pérez Uribe, 2007). La clave de la comunicación interna, es generar un compromiso y apropiación por parte de los empleados, Mattelsa, consolida su imagen con las actividades que benefician a los clientes internos, tanto con acciones para mejorar su calidad de trabajo y vida, como cognitivas con tertulias, cursos y demás. En este sentido y con lo dicho anteriormente, se llega a una apropiación y fidelización con la empresa que ayuda a fortalecer los vínculos entre el personal hacia la empresa, además de mejorar el clima organizacional. Otra investigación sobre Mattelsa realizada por Gil (2021), explica que:

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 en torno 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. (p. 43).

En relación a esta investigación es importante mencionar la universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín se hizo una investigación sobre el impacto y el nivel de efectividad

de la identidad corporativa interna en la institución. Sobre la identidad, Ilse Montoya (2014), comenta que:

Se permea de cultura organizacional y viceversa, es un eje transversal en todos los procesos de comunicación, en todos los mensajes que se construyen y se emiten. La gestión de la comunicación para el fortalecimiento de la identidad debe entonces, mezclarse con la cultura de la misma organización y emitirse de manera simbólica a los distintos públicos a los que impacta. (p. 34).

Según el estudio realizado por Montoya (2014), quien propuso un modelo de ocho pasos donde afirma que:

Cabe resaltar que el pilar del fortalecimiento de la identidad corporativa se encuentra en la gestión estratégica de la comunicación de manera que la comunicación interna debe estar dentro de la estrategia organizacional derivada de la función gerencial de la dirección de manera que dicha estrategia se materialice en el desarrollo y fortalecimiento de la cultura corporativa, motivación de los colaboradores, gestión del conocimiento e identidad de los mismos hacia la institución. (p. 107).

y hace referencia sobre la importancia de una buena gestión en los procesos de la comunicación, ya que si son bien ejecutados ayudan a abrir nuevos espacios para el intercambio de conocimientos, crear esa participación que motiva la construcción de la cultura y la mejora de la identidad corporativa que sea su marca diferenciadora, reconocible y se mantenga sólida frente a otras organizaciones.

En cuanto a comunicación interna Zuluaga Cardona (2013), hace un análisis de dos empresas en Medellín en su trabajo de grado y en él expone la delgada línea que hay entre la

comunicación y las relaciones humanas en las organizaciones y referencia a Van Riel cuando menciona que:

La comunicación debe partir de la necesidad de la dirección de hallar un marco de actuación para establecer relaciones con públicos internos y externos, de manera coherente, ya que la gran variedad de recursos internos que trabajan bajo la misma óptica de la comunicación (publicidad, mercadeo, relaciones públicas etc.), puede inducir a una visión fragmentada o contradictoria de la comunicación de la empresa. (p. 36).

Además, en el mismo texto Zuluaga Cardona (2013), habla de los objetivos específicos y estratégicos de la comunicación interna (metas, estrategias, políticas de la empresa y procedimientos) y la importancia que tiene el reconocimiento de estos por parte de los miembros, “la identificación de roles, instrucciones y procedimientos propios del cargo, metas financieras y posición de la organización en el mercado; un empleado puede ser más productivo en la medida en que conoce la ruta hacia la mejora.” (Zuluaga Cardona, 2013, p. 41).

Por otro lado, en la ciudad de Medellín Cifuentes Sánchez (2017) presenta un análisis de los rasgos de la cultura de EPM y la innovación en la gerencia, en él referencia a Cameron y Quinn (1999), los cuales plantean que:

La cultura, como fuente de innovación, se caracteriza por sus niveles de adaptabilidad, flexibilidad, creatividad, convivencia con la incertidumbre y ambigüedad de la información, ausencia de poder centralizado, énfasis en la individualidad, riesgo y anticipación a los cambios o transformaciones empresariales. (p. 45).

También, presenta cuatro tipos de cultura que destacan el trabajo en equipo, el desarrollo humano, la asunción de riesgos, la creatividad, la eficacia, el cumplimiento de las normativas,

entre otros, (Cifuentes Sánchez, 2017), estudio que reafirma la importancia de motivar a los clientes internos en diferentes capacidades para generar un crecimiento y formación de estos, para esto se deben seguir realizando estudios sobre el tema.

Marco Teórico

La cultura organizacional, un concepto muy sonado ahora en el campo administrativo de una empresa, Cuerda & Bonavía (2017) explican que, al buscar una definición más precisa sobre este concepto, Schein (1988) es quien mejor lo define:

La cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo aprende a medida que resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (p. 235).

Lo anterior, expone lo fundamental que es una buena comunicación dentro del sistema interno de las empresas y como esta se refleja en la disposición del personal y la inclusión de nuevos empleados para la solución de las problemáticas internas.

Sobre las principales características de la cultura organizacional, Ulloa (2019) señaló la definición de Lemus (2000) explica que:

Son los valores, las creencias y las manifestaciones entendidas como elementos constitutivos de la filosofía institucional que se encuentran definidos como la imagen corporativa de la entidad. Estas últimas, son expresiones de un sistema cultural, en donde se ven reflejados los valores y creencias básicas de los miembros de una organización. (p. 7).

Esto se ve reflejado en Mattelsa S.A.S, en su filosofía de marca basada en los 9 pilares que promueven en sus empleados internos.

Pero para entenderlo es mejor explicar su comienzo en los años 20 en Western Electric Co, una compañía estadounidense de ingeniería, se registran antecedentes, pero de forma inicial y más aceptada es en textos de E. Jaques en 1951 (psicoanalista y psicólogo organizacional canadiense).

E. Jaques (1951), desde un principio definió una estructura social, donde se organiza la jerarquía ejecutiva, el sistema de promoción y consultivo, así como los roles que se efectúan por los individuos y grupos. En 1951, Jaques, en su libro: *The changing culture of a factory* utilizó, por primera vez, el término de cultura organizacional (registro más antiguo encontrado), con esto consiguió su doctorado en la universidad Harvard. El autor la definió como la forma habitual de hacer y pensar las cosas, y que esto es compartido por la mayoría de los empleados y que los nuevos deben aprender para ser parte de la organización, (E. Jaques, 1951).

A partir de las dos décadas siguientes se publicaron cientos de artículos relacionados, y con la llegada de los nuevos sistemas de computación se fue globalizando y potencializando la información, con un rápido cambio sobre la economía hizo que las empresas tuvieran que tomar decisiones y accionar nuevas dinámicas. Allí entró una ola cultural, pues fue un foco para lograr estabilizarse y de alguna forma hizo re-pensar a las organizaciones sobre cómo vincularse con el entorno y cómo crear estrategias de adaptación frente a este, (Gómez & Rodríguez, 2013).

Blanco (2015), resaltó el trabajo de Edgar H. Schein, quien en 1986 definió a la cultura organizacional como “un conjunto de supuestos y creencias sobre las cuales estudió las conductas de los clientes internos en su desempeño diario”, dividiéndola en tres niveles. El primero de estos niveles lo definió “Artefactos (y Normas o Creencias Compartidas)”, en el cual se refiere a las estructuras y procesos visibles de la empresa, desde su vestimenta, lenguaje o procesos de trabajo; el segundo nivel lo llamó “Valores adoptados y Declarados (o Valores

Compartidos)”, el cual se enfoca en las estrategias y filosofías de la empresa, el modo en qué hacen las cosas; y el tercer nivel de “Supuesto Tácitos” son esas creencias y percepciones, sentimientos que son asumidos por los trabajadores cuando se refieren a la empresa, que de forma inconsciente dan por sentado gracias a las estrategias comunicacionales que se apliquen por parte de cada organización hasta generar una apropiación por parte de los clientes internos.

Gómez & Rodríguez (2013), resaltan que “la mayoría de los investigadores utiliza el término de cultura organizacional o corporativa para referirse a los valores, filosofía, mitos y otros conceptos que los miembros de la organización comparten”, además, referencian a Smith (1986), cuando habla que en:

La literatura organizacional las organizaciones son pensadas como poseedoras de una cultura, en el sentido de que cada una tiene un particular set de creencias acerca de cómo realizar el trabajo y cómo deben ser logrados los objetivos y resultados organizacionales”, lo que es fundamental cuando se habla de estrategias internas, pues en la búsqueda de soluciones y el alcance de los objetivos organizacionales el conocimiento general sobre el direccionamiento de la empresa por parte de los empleados, logra una mejor relación, enfoque y entorno dentro de la compañía. (p. 1).

Además de la aceptación y apropiación de la cultura organizacional, tenemos el concepto estrategias de comunicación, definido por Arellano (1998) quien dice que:

La planificación estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento, localizados al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras. (p. 5).

Las estrategias de comunicación son pasos a seguir para tener un diagnóstico de la empresa, conocer la misión y visión de la compañía o institución, los planes a largo plazo y sus proyectos, para así, formular una estrategia comunicativa más eficaz y acorde al lineamiento de la empresa. Evaluar la eficiencia de los que han tenido y a partir de esos datos, proponer la línea de acción a seguir, (Fernández & Batista, 2016, p. 8).

Para comprenderlo mejor, Fernández & Batista, (2016), describen que, “la estrategia de comunicación interna es una herramienta necesaria en una organización como la Zona de Defensa, para elevar los conocimientos que sobre desarrollo sostenible en función del cumplimiento de las misiones de tiempo de guerra poseen sus públicos” (p. 8), se contempla la estrategia como base para formar, construir y fomentar una cultura organizacional, desde la comunicación.

De esto sale una construcción social, en la cual se crean los cimientos de la identidad cultural, pues Molano (2007), dice que:

El concepto de identidad cultural encierra un sentido de pertenencia a un grupo social con el cual se comparten rasgos culturales, como costumbres, valores y creencias. La identidad no es un concepto fijo, sino que se recrea individual y colectivamente y se alimenta de forma continua de la influencia exterior. (p. 5).

Por esto se resalta la importancia de las estrategias, ya que impulsa una cohesión de la organización, Ángel (2002), aclara que la creación de elementos interactivos como creencias, valores y la comunicación son fundamentales, pues al relacionar y ser compartidas estas experiencias cumplen con la función de identificar, diferenciar y posicionar la empresa, y que todos deben ser enculturados en la cultura de la institución. Lo explica mejor con este ejemplo, “a través, pues, del “roce interactivo”, una familia crea, por ejemplo, “una manera de ser y de

comportarse” a la que podemos llamar “cultura familiar propia y diferencial”. De la misma manera, en una empresa se crean “significados compartidos” al tratar de alcanzar” (Ángel, 2002, p. 90-91).

Comprendemos entonces que la cultura nace de las interacciones de todos los integrantes de la empresa, “la principal identificación la da la cultura: la “forma de ser y de actuar” propias y diferenciales de la organización, que permite hablar de un “nosotros común” y permite a los otros identificarnos como “grupo diferencial”. Cada grupo es una cultura y cada grupo se consolida a la vez que construye su cultura”, (Silvio Ángel, 2002, p. 92).

Las empresas buscan como resultado el engagement, que “es un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor (altos niveles de energía y resistencia mental), dedicación (alta implicación laboral) y absorción (alto estado de concentración e inmersión)”. Este estado afectivo-cognitivo es persistente, y no está focalizado en un objeto o situación particular” (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002, p. 74).

Sobre las oportunidades de desarrollo profesional, Bakker, Demerout, & Xanthopoulou (2011), exponen que, “las relaciones de apoyo entre compañeros de trabajo, la retroalimentación sobre el desempeño y el desarrollo de competencias de los empleados, facilitan el engagement, especialmente cuando se trata de un puesto que supone un reto para el individuo”. (p. 135).

Por lo que este estado se logra a partir de unas buenas estrategias de cultura organizacional ejecutadas, con las que el empleado desarrolla gran motivación a la hora de trabajar individual y colectivamente, además de cierta confianza con la empresa y el equipo de trabajo que le rodea. Acosta, Salanova, & Llorens (2011), consideran que para mejor eficacia en la empresa y el entorno laboral, “la confianza es esencial en las actividades organizacionales”, además de su efectividad en la producción y a la hora de realizar trabajo en equipo, pues son

fundamentales para alcanzar los en los procesos de aprendizaje y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Acosta, Salanova, & Llorens, 2011).

Marco Conceptual

Cultura Organizacional:

Al buscar una definición más precisa sobre este concepto, ya que muchos han dado distintas descripciones a este, Cuerda & Bonavía (2017), concluyen en que Schein (1988) es quien mejor lo define “la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo aprende a medida que resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”, (Schein 1988, como se citó en, Cuerda & Bonavía, 2017, p. 235).

Estrategias de Comunicación:

“La planificación estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento, localizados al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras”, (Arellano, 1998, p. 5).

Identidad Cultural:

“El concepto de identidad cultural encierra un sentido de pertenencia a un grupo social con el cual se comparten rasgos culturales, como costumbres, valores y creencias. La identidad

no es un concepto fijo, sino que se recrea individual y colectivamente y se alimenta de forma continua de la influencia exterior.” (Molano, 2007, p. 73).

Apropiación:

“Puede entenderse como el proceso de transferencia en el cual no se encuentran prácticas de carácter coercitivas, sino que implica la invención de una subjetividad legitimante (Grüner, 1997) lo más duradera posible, en los trabajadores”. (Delfini, Drolas, Picchetti, Otero, 2010, p. 248).

“John Thompson (1990) propone prestar atención a lo que denomina “apropiación cotidiana de los productos massmediados”. Para él, la apropiación es “hacer propiedad de uno” algo que es nuevo, ajeno o extraño, y los argumentos que desarrolla en su texto suponen que el proceso de ‘hacer propiedad de uno’ debe entenderse en relación con los individuos particulares que, en el curso de sus vidas diarias, reciben los mensajes mediados, hablan acerca de ellos con los demás, y que, a través de un proceso continuo de elaboración discursiva, los integran a sus vidas” (Morales, 2009, p. 8).

Clientes Internos:

“Los retos que tiene como función medular de la atención al cliente interno han de implicar el desarrollo del sentido de compromiso con la calidad de servicio, la participación integrada y el trabajo en equipo. En consecuencia, prestar atención a estos aspectos redundará en el mantenimiento de un sano clima organizacional, de la promoción de un estilo de liderazgo positivo, el fomento de una cultura de calidad y excelencia” (Alvarez, Thais; Mijares, Brizeida; Zambrano, Egilde, 2013, p. 15).

“Cliente interno cuyo papel debe ser reconocido como el más importante, ya que este es quien ejecuta y realiza las actividades u operaciones para que la organización cumpla con su objetivo con eficacia y calidad. Por esta razón es importante conocer las características, necesidades que estos tienen dentro” (Bernal Moreno, 2014, p. 2).

Identidad:

“El concepto de identidad cultural encierra un sentido de pertenencia a un grupo social con el cual se comparten rasgos culturales, como costumbres, valores y creencias. La identidad no es un concepto fijo, sino que se recrea individual y colectivamente y se alimenta de forma continua de la influencia exterior.” (Molano, 2007, p. 73). Un adecuado análisis sobre lo que la empresa quiere transmitir a través de sus empleados, es crucial para que estos logren apropiarse adecuadamente y fomenten está en su diario vivir. Por otra parte, Bansal, Mendelson y Sharma (2001), como se citó en, Regalado et al., (2011), señalan que un modelo de márketing interno debe estar formado por las prácticas de gestión de recursos humanos, pues son ellas las que atienden los objetivos previstos en los conceptos generales de orientación al y satisfacción del cliente.

Fidelidad:

(Tansuhaj, Randall y McCullough, 1988, como se citó en, Regalado et al., 2011), presentan un modelo de gestión de márketing para servicios que destaca el márketing interno como una primera acción para alcanzar la satisfacción y la lealtad del cliente. Para estos autores, un efectivo programa de márketing interno comprende reclutamiento, desarrollo, motivación, comunicación y retención de empleados. Señalan que existe una relación directa entre el márketing interno y el externo, especialmente en el sector de servicios. Muchos elementos deben

considerarse parte de la gestión del recurso humano: organización, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, Márketing interno Reclutamiento Enseñanza Motivación Comunicación Retención Actitudes del empleado Compromiso organizacional Involucramiento en el trabajo Motivación para el trabajo Satisfacción en el trabajo Márketing externo Precio Propaganda Venta personal Imagen de la empresa Control de calidad Orientación al márketing Actitudes y comportamiento del cliente Lealtad del cliente Percepción de calidad del cliente Satisfacción del cliente Comportamiento del empleado Esfuerzo para el trabajo Desempeño en el trabajo 30 Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno evaluación de competencias, motivación y productividad. A esta relación deben añadirse los deberes y los derechos tácitos de la organización, la dirección y los empleados. El conjunto de todos estos elementos determina el grado de relación entre la empresa y el recurso humano, lo cual dependerá de cómo la empresa establezca las prioridades entre los elementos y, a la vez, de si los elementos priorizados están en consonancia con las prioridades y las posibilidades del empleado y la empresa.

Marco Legal y Normativo

Mattelsa S. A. S, es una empresa textil privada sujeta a la ley 1352 del 22 de agosto del 2016, con varios artículos donde especifica los compromisos requeridos para las empresas de manufactura, que tiene como objeto regular el sector textil, como el Artículo 2.2.3.5.2.3., que exige ciertos parámetros, datos y documentos de la empresa como el NIT, inventarios de sus productos, calidad, entre otros.

Igualmente se adhiere al Artículo 15 del Capítulo 1 de la Constitución Política de 1991 (Asamblea Nacional Constituyente, 1991), el cual refiere que “la correspondencia y demás formas de comunicación privada son inviolables. Sólo pueden ser interceptadas o registradas mediante orden judicial, en los casos y con las formalidades que establezca la ley”.

- Reglamentado por el decreto 1567 de 1998, establecido el artículo 2, el cual indica un “sistema de capacitación. Créase el sistema nacional de capacitación, definido como el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios.” De igual manera en este decreto, se refieren en el artículo 5 hacia unos objetivos de capacitación que promueven en la cultura organizacional una fidelización e identidad para los clientes internos, los cuales son:
 - a. “Contribuir al mejoramiento institucional fortaleciendo la capacidad de sus entidades y organismos.

- b. Promover el desarrollo integral del recurso humano y el financiamiento de una ética del servicio público.
- c. Elevar el nivel de compromiso de los empleados con respecto a las políticas, los planes, los programas, los proyectos y los objetivos del Estado y de sus respectivas entidades.
- d. Fortalecer la capacidad, tanto individual como colectiva, de aportar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos institucionales.
- e. Facilitar la preparación pertinente de los empleados con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral, así como de incrementar sus posibilidades de ascenso dentro de la carrera administrativa.”

Para esta investigación también se tuvieron en cuenta los siguientes bases legales del decreto 1083 de 2015, en el título 10:

ARTÍCULO 2.2.10.1 *Programas de estímulos*. Las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social.

ARTÍCULO 2.2.10.2 *Beneficiarios*. Las entidades públicas, en coordinación con los organismos de seguridad y previsión social, podrán ofrecer a todos los empleados y sus familias los programas de protección y servicios sociales que se relacionan a continuación:

1. Deportivos, recreativos y vacacionales.
2. Artísticos y culturales.

3. Promoción y prevención de la salud.

4. Capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades que conlleven la recreación y el bienestar del empleado y que puedan ser gestionadas en convenio con Cajas de Compensación u otros organismos que faciliten subsidios o ayudas económicas.

5. Promoción de programas de vivienda ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro, los Fondos de Cesantías, las Cajas de Compensación Familiar u otras entidades que hagan sus veces, facilitando los trámites, la información pertinente y presentando ante dichos organismos las necesidades de vivienda de los empleados.

ARTÍCULO 2.2.10.7 Programas de bienestar de calidad de vida laboral. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas: 1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención. 2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional. 3. Preparar a los prepensionados para el retiro del servicio. 4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada. 5. Fortalecer el trabajo en equipo. 6. Adelantar programas de incentivos.

ARTÍCULO 2.2.10.8 Planes de incentivos. Los planes de incentivos, enmarcados dentro de los planes de bienestar social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las entidades. (Decreto 1227 de 2005, art.

76) ARTÍCULO 2.2.10.9 Plan de incentivos institucionales. El jefe de cada entidad adoptará

anualmente el plan de incentivos institucionales y señalará en él los incentivos no pecuniarios que se ofrecerán al mejor empleado de carrera de la entidad, a los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, así como los incentivos pecuniarios y no pecuniarios para los mejores equipos de trabajo. Dicho plan se elaborará de acuerdo con los recursos institucionales disponibles para hacerlos efectivos. En todo caso los incentivos se ajustarán a lo establecido en la Constitución Política y la ley.

Marco Praxeológico

Uniminuto se caracteriza por infundir en sus estudiantes una conciencia sobre lo que hace personal y socialmente. Forma a profesionales analíticos y empáticos con el mundo que los rodea, con el fin de que estos aporten positivamente al desarrollo y al cambio social desde procesos reflexivos que los lleve a observar el comportamiento frente a las diferentes situaciones que se presentan y cómo esto afecta o contribuye a los demás. Uniminuto anima a sus integrantes a explorar, visualizar e indagar de forma más responsable su práctica profesional (Uniminuto, 2012).

Según su propósito, Mattelsa, busca personas capaces de desaprender las malas prácticas y aprender mejores, con el fin de crear una comunidad armoniosa y consciente con el planeta, su cuerpo y las demás personas. Para esto, la empresa, se apoya en 9 pilares: alimentación sana, actividad física, descanso, meditación, ocio, conocimiento, entorno, comunidad y propósito, (Mattelsa, 2018).

Este trabajo está orientado a la cultura organizacional que Mattelsa ofrece a los empleados como el aprendizaje, el conocimiento mutuo, compartir sus saberes y, al igual que Uniminuto, mirar cuáles son los problemas que los afectan, no como individuos, sino como sociedad. Comparte con toda la comunidad, no solo sus trabajadores, sino clientes, usuarios y seguidores su estilo de vida.

Nos permitirá entender los procesos internos que la empresa aplica, lo que piensan y cómo manejan sus comunicaciones internas, para incluso impactar los estilos de vida de los empleados. Con lo anterior, se busca comprender la forma en que sus empleados ven, piensan y

manejan el mundo; las nuevas rutas que Mattelsa plantea para mejorar las iniciativas de comunicación, de crecer en comunidad, ser más conscientes de lo que se tiene y su uso. La empresa, desarrolla alternativas para contribuir con el medio ambiente, la calidad de vida de sus empleados y formar una comunidad inclusiva, donde todos se sientan identificados. Además, la empresa propone prácticas dentro y fuera de su entorno para potencializar el engagement en sus trabajadores, actividades tales como: tertulias, clases de yoga, boot camp (desafíos en equipo, divididos por las áreas de la empresa), meditación, cursos de confección, tecnología, expresión oral, jardinería, entre otros, (Mattelsa, 2019).

Diseño Metodológico

Tipo de Metodología

Esta investigación se realizó con el método cualitativo, pues nos dirige de forma clara a la hora de describir las cualidades del entorno y los sujetos a investigar, Mariane Krause (1995), la define como:

Procedimientos que posibilitan una construcción de conocimiento que ocurre sobre la base de conceptos". Son los conceptos los que permiten la reducción de complejidad y es mediante el establecimiento de relaciones entre estos conceptos que se genera la coherencia interna del producto científico. (p. 21).

Se resaltaré la descripción para el desarrollo del objeto de estudio, por lo que no necesitaremos el registro de cantidades o registro de números. En nuestra investigación se tuvo en cuenta el planteamiento de Ulloa (2019) sobre la cultura

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social, por lo que no existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. (2019, p. 159).

Por lo anterior mencionado, se realizaron entrevistas con el área de e-commerce de la empresa, donde se hicieron descripciones de conceptos, relaciones y un grupo focal.

A través de esto se permitió conocer a profundidad los cambios que genera Mattelsa S. A. S en los empleados de una de sus áreas, y cómo impactan en sus estilos de vida y cómo estos lo

adoptan. Como dijo Ulloa (2019) “el avance de la cultura organizacional permite que los integrantes de una organización desarrollen conductas determinadas y establezcan otras. Una cultura organizacional abierta y tolerable admite a los miembros de la misma a identificarse como agentes participativos y propositivos” (p. 155). Por lo anterior, usaremos el método cualitativo para describir qué cambios, tanto positivos como negativos logra la empresa con su cultura organizacional.

Estrategia Metodológica

A través de la metodología cualitativa, pues será una investigación descriptiva de lo que Mattelsa propone como cultura y estilo de vida a sus empleados. Tendrá un alcance para un área específica de la empresa, con la estrategia de observación, dónde realizaremos entrevistas de profundidad a quienes pertenecen a este sector.

Metodología

Para esta investigación cualitativa tipo descriptiva, contamos con el uso de cuatro técnicas para acceder al conocimiento, estas herramientas nos ayudaron a recopilar aspectos importantes de la información de manera óptima y más precisa sobre los aspectos que tratarán durante el proceso del trabajo.

Lo primero que se hizo fue encontrar el universo y la población a trabajar en nuestra investigación, la cual fue el área de e-commerce de Mattelsa S.A.S, la cual se compone de diez personas: tres líderes y siete empleados. Además, se hizo la búsqueda para el diseño del método más adecuado de cada objetivo de la investigación y en este, contamos con entrevistas y análisis de documentos, pues no se define una cantidad, sino a una cualidad.

Las fuentes para esta investigación se basaron en una revisión de campo de los documentos e información a los cuales la empresa permite acceder de forma sencilla desde su sitio web y con esta, se hizo un cuadro con sus respectivas categorías a trabajar y el análisis. Pudimos observar e indagar sobre las comunicaciones y estrategias que implementa la empresa con sus clientes internos en esta área y los recursos que brindan para el bienestar de los mismos. Esto nos ayudó con la formación de las técnicas para los dos objetivos restantes que estaban planteados en el proyecto, pues nos permitió un acercamiento con la cultura, sus iniciativas y las bases que ya tienen establecidas.

Con el objetivo número dos de este proyecto de investigación, se buscó la participación de tres de sus trabajadores del área de e-commerce, pero antes de hacerles la entrevista semiestructurada, en la cual no recurrimos a pruebas piloto, debido a que se decidió hacer una entrevista con el experto en la materia de nuestro objeto de investigación. Inicialmente construimos las entrevistas semiestructuradas con ayuda de dos de nuestros docentes de las asignaturas de investigación y con sus aprobaciones hicimos la reunión con el profesor Juan José Jaramillo, comunicador organizacional y profesor de investigación. Él nos ayudó y dio su punto de vista como experto, revisó cada uno de los puntos de las entrevistas y nos enfocó aún más con las preguntas que realizaríamos y de esta manera, obtener el resultado que buscamos.

En cuanto a la reorganización de las entrevistas, se hicieron los cambios pertinentes según se apreciaba para lograr respuestas más precisas y resultados más oportunos. De las 19 preguntas de cada entrevista semiestructurada, se hizo la revisión de una de ellas, la cual estaba enfocada a los clientes internos con 15 preguntas y de estas se volvieron a reformular 13. En la entrevista del objetivo número 2 con los líderes del área, se reformularon 17 preguntas y quedó de 19, como lo estaba inicialmente. Con el experto, se nos permitió hacer un mejor uso de esta

técnica, apuntando más hacia obtener unos resultados centrados en nuestro enfoque investigativo.

Con este instrumento de recolección, pudimos establecer las entrevistas de forma satisfactoria y de manera virtual. Inicialmente, se tenía planeado hacer los encuentros de las entrevistas de forma presencial en la sede de la empresa donde se encuentra el área de e-commerce, pero debido a la cuarentena ordenada por el gobierno departamental, por la contingencia del Covid-19, tuvimos que buscar la forma de realizar las entrevistas con cada uno de los integrantes del área y gracias al fácil acceso tecnológico que se tiene, tuvimos la oportunidad de realizarlas por la plataforma Meet, aplicación que nos optimizó el tiempo en los encuentros y también a los entrevistados.

Debido a los tiempos de trabajo se dificultó obtener una fecha en la que todos los empleados pudieran asistir al grupo de discusión para la aplicación de herramientas del tercer objetivo planteado en la investigación, se tenían proyectados alrededor de 8 clientes internos al inicio de nuestro proyecto, pero finalmente se ejecutó el grupo focal con 5 de ellos a través de la plataforma Teams en horas de la noche para poder coincidir, este sientó el objetivo más complicado de ejecutar.

Con la llegada de un nuevo asesor, en el objetivo número uno se implementó un cuadro para identificar los elementos de la cultura organizacional basados en Edgar Shein, el cual permitió un mejor entendimiento y profundización del tema.

Se decidió que para el objetivo número dos, se fusionaría con las herramientas del tercer objetivo, volviéndolo solo uno, ya que para este tercer propósito con una gran dificultad para

agendar una cita y entrevista con un experto en cultura organizacional, se compartieron los hallazgos encontrados para analizarlos y comprender el tema desde una perspectiva cualificada.

Ruta Metodológica

Tabla 1

Categorías del trabajo de investigación

Objetivo específico	Definición de categoría
Identificar los elementos que conforman la cultura organizacional de la empresa Mattelsa S.A.S respecto a sus clientes internos	<p>Cultura organizacional: Al buscar una definición más precisa sobre este concepto, ya que muchos han dado distintas descripciones a este, Cuerda & Bonavía (2017), concluyen en que Schein (1988) es quien mejor lo define “la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo aprende a medida que resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”, (Schein 1988, como se citó en, Cuerda & Bonavía, 2017, p. 235).</p> <p>La apropiación de la cultura organizacional de Mattelsa por parte de los empleados y los resultados de su feedback en el proceso constructivo de la comunidad, son fundamentales para generar una fidelidad en estos clientes internos.</p> <p>Cientes internos: “Los retos que tiene como función medular de la atención al cliente interno han de implicar el desarrollo del sentido de compromiso con la calidad de servicio, la participación integrada y el trabajo en equipo. En consecuencia, prestar atención a estos</p>

aspectos redundante en el mantenimiento de un sano clima organizacional, de la promoción de un estilo de liderazgo positivo, el fomento de una cultura de calidad y excelencia” (Alvarez, Thais; Mijares, Brizeida; Zambrano, Egilde, 2013, p. 15).

“Cliente interno cuyo papel debe ser reconocido como el más importante, ya que este es quien ejecuta y realiza las actividades u operaciones para que la organización cumpla con su objetivo con eficacia y calidad. Por esta razón es importante conocer las características, necesidades que estos tienen dentro” (Bernal Moreno, 2014, p. 2).

Reconocer las formas de apropiación de la cultura organizacional en los clientes internos del área de e-commerce de la empresa Mattelsa S.A.S

Apropiación: “Puede entenderse como el proceso de transferencia en el cual no se encuentran prácticas de carácter coercitivas, sino que implica la invención de una subjetividad legitimante (Grüner, 1997) lo más duradera posible, en los trabajadores”. (Delfini, Drolas, Picchetti, Otero, 2010, p. 248).

“John Thompson (1990) propone prestar atención a lo que denomina “apropiación cotidiana de los productos massmediados”. Para él, la apropiación es “hacer propiedad de uno” algo que es nuevo, ajeno o extraño, y los argumentos que desarrolla en su texto suponen que el proceso de ‘hacer propiedad de uno’ debe entenderse en relación con los individuos particulares que, en el curso de sus vidas diarias, reciben los mensajes mediados, hablan acerca de ellos con los demás, y que, a través de un proceso continuo de elaboración discursiva, los integran a sus vidas” (Morales, 2009, p. 8).

Cultura organizacional: Al buscar una definición más precisa sobre este concepto, ya que muchos han dado distintas descripciones a este, Cuerda & Bonavía (2017), concluyen en que Schein (1988) es

quien mejor lo define “la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo aprende a medida que resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”, (Schein 1988, como se citó en, Cuerda & Bonavía, 2017, p. 235). La apropiación de la cultura organizacional de Mattelsa por parte de los empleados y los resultados de su feedback en el proceso constructivo de la comunidad, son fundamentales para generar una fidelidad en estos clientes internos.

Clientes internos: “Los retos que tiene como función medular de la atención al cliente interno han de implicar el desarrollo del sentido de compromiso con la calidad de servicio, la participación integrada y el trabajo en equipo. En consecuencia, prestar atención a estos aspectos redundante en el mantenimiento de un sano clima organizacional, de la promoción de un estilo de liderazgo positivo, el fomento de una cultura de calidad y excelencia” (Alvarez, Thais; Mijares, Brizeida; Zambrano, Egilde, 2013, p. 15).

“Cliente interno cuyo papel debe ser reconocido como el más importante, ya que este es quien ejecuta y realiza las actividades u operaciones para que la organización cumpla con su objetivo con eficacia y calidad. Por esta razón es importante conocer las características, necesidades que estos tienen dentro” (Bernal Moreno, 2014, p. 2).

Analizar cómo se fortalecen la identidad y fidelidad de los clientes internos del área de e-

Identidad: “El concepto de identidad cultural encierra un sentido de pertenencia a un grupo social con el cual se comparten rasgos culturales, como costumbres, valores y creencias. La identidad no es

commerce al apropiarse la cultura organizacional empresarial.

un concepto fijo, sino que se recrea individual y colectivamente y se alimenta de forma continua de la influencia exterior.” (Molano, 2007, p. 73). Un adecuado análisis sobre lo que la empresa quiere transmitir a través de sus empleados, es crucial para que estos logren apropiarse adecuadamente y fomenten está en su diario vivir. Por otra parte, Bansal, Mendelson y Sharma (2001), como se citó en, Regalado et al., (2011), señalan que un modelo de márketing interno debe estar formado por las prácticas de gestión de recursos humanos, pues son ellas las que atienden los objetivos previstos en los conceptos generales de orientación al y satisfacción del cliente.

Apropiación: “Puede entenderse como el proceso de transferencia en el cual no se encuentran prácticas de carácter coercitivas, sino que implica la invención de una subjetividad legitimante (Grüner, 1997) lo más duradera posible, en los trabajadores”. (Delfini, Drolas, Picchetti, Otero, 2010, p. 248).

“John Thompson (1990) propone prestar atención a lo que denomina “apropiación cotidiana de los productos massmediados”. Para él, la apropiación es “hacer propiedad de uno” algo que es nuevo, ajeno o extraño, y los argumentos que desarrolla en su texto suponen que el proceso de ‘hacer propiedad de uno’ debe entenderse en relación con los individuos particulares que, en el curso de sus vidas diarias, reciben los mensajes mediados, hablan acerca de ellos con los demás, y que, a través de un proceso continuo de elaboración discursiva, los integran a sus vidas” (Morales, 2009, p. 8).

Fidelidad: (Tansuhaj, Randall y McCullough, 1988, como se citó en, Regalado et al., 2011), presentan un modelo de gestión de márketing para servicios que destaca el márketing interno como una primera acción para alcanzar la satisfacción y la lealtad del cliente. Para estos autores, un efectivo programa de márketing interno comprende

reclutamiento, desarrollo, motivación, comunicación y retención de empleados. Señalan que existe una relación directa entre el márketing interno y el externo, especialmente en el sector de servicios. Muchos elementos deben considerarse parte de la gestión del recurso humano: organización, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, Márketing interno Reclutamiento Enseñanza Motivación Comunicación Retención Actitudes del empleado Compromiso organizacional Involucramiento en el trabajo Motivación para el trabajo Satisfacción en el trabajo Márketing externo Precio Propaganda Venta personal Imagen de la empresa Control de calidad Orientación al márketing Actitudes y comportamiento del cliente Lealtad del cliente Percepción de calidad del cliente Satisfacción del cliente Comportamiento del empleado Esfuerzo para el trabajo Desempeño en el trabajo 30

Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno evaluación de competencias, motivación y productividad. A esta relación deben añadirse los deberes y los derechos tácitos de la organización, la dirección y los empleados. El conjunto de todos estos elementos determina el grado de relación entre la empresa y el recurso humano, lo cual dependerá de cómo la empresa establezca las prioridades entre los elementos y, a la vez, de si los elementos priorizados están en consonancia con las prioridades y las posibilidades del empleado y la empresa.

Cultura organizacional: Al buscar una definición más precisa sobre este concepto, ya que muchos han dado distintas descripciones a este, Cuerda & Bonavía (2017), concluyen en que Schein (1988) es quien mejor lo define “la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo aprende a medida que resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados

válidos y, por lo tanto, ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”, (Schein 1988, como se citó en, Cuerda & Bonavía, 2017, p. 235). La apropiación de la cultura organizacional de Mattelsa por parte de los empleados y los resultados de su feedback en el proceso constructivo de la comunidad, son fundamentales para generar una fidelidad en estos clientes internos.

Clientes internos: “Los retos que tiene como función medular de la atención al cliente interno han de implicar el desarrollo del sentido de compromiso con la calidad de servicio, la participación integrada y el trabajo en equipo. En consecuencia, prestar atención a estos aspectos redundante en el mantenimiento de un sano clima organizacional, de la promoción de un estilo de liderazgo positivo, el fomento de una cultura de calidad y excelencia” (Alvarez, Thais; Mijares, Brizeida; Zambrano, Egilde, 2013, p. 15).

“Cliente interno cuyo papel debe ser reconocido como el más importante, ya que este es quien ejecuta y realiza las actividades u operaciones para que la organización cumpla con su objetivo con eficacia y calidad. Por esta razón es importante conocer las características, necesidades que estos tienen dentro” (Bernal Moreno, 2014, p. 2).

Capítulo de Resultados del Proyecto de Investigación

Identificación de los Elementos de la Cultura Organizacional

Para desarrollar el primer objetivo: identificar los elementos que conforman la cultura organizacional de la empresa Mattelsa S.A.S respecto a sus clientes internos, se hizo un análisis de los elementos de Mattelsa teniendo como referente a Edgar Schein, donde se encontraron hallazgos importantes, ya que en la empresa no tienen visión o misión, esto la diferencia de esquemas tradicionales, pues estos elementos son una base a la hora crear un portafolio corporativo y definir los elementos y valores que identifican a una marca, empresa u organización, en cambio promueven un propósito en el que simplifican el objetivo de su empresa y el impacto que quieren dejar en sus en ellos, sus empleados y el mundo. Además, la empresa plantea una estructura de poder interno usando organigramas circulares, con los cuales definen la existencia de líderes dentro de las áreas, pero dejando clara la idea de que todos son iguales sin importar el rango que ocupen dentro de esta. Por su parte, se observó que los valores la empresa los fomenta como pilares, que son sus principios fundamentales, pues con estos buscan un ambiente laboral ameno, colaborativo y en el que, según ellos, “el trabajo y lo que aman se conviertan en una sola cosa”, (Mattelsa, 2021).

Se pudieron reconocer algunos de sus rituales y rutinas tales como las tertulias, fiesta de bienvenida de diciembre, la semana del sabor (platos inspirados en otros países), el día del atentado contra la moda donde se visten combinado atuendos y estampado e historias a partir de documentos y charlas con los clientes internos (**Anexo 1**). Además, se hizo una revisión de campo de los documentos e información; los cuales la empresa permite acceder de forma sencilla

desde su página web y con esta, se hizo una matriz de análisis con las categorías de cultura organizacional, apropiación, identidad, cliente interno y apropiación, lo cual permitió hacer la interpretación y acercamiento con su cultura interna para el análisis de este trabajo. Se pudo observar e indagar sobre las comunicaciones y estrategias que implementa la empresa con sus clientes internos en esta área y los recursos que brindan para el bienestar de los mismos entre ellas están, los espacios para las actividades físicas, convenios y descuentos en universidades y gimnasios, cursos gratis para sus clientes internos, brindarles fruta de media mañana y media tarde, una cuenta en instagram para estar informados de todas las novedades, una plataforma llamada ARKIA, dónde pueden ver sus beneficios, llenar encuestas que necesite hacer la empresa, ver el menú de sus almuerzos, guardar un espacio en parqueadero o una de sus clases. Esto ayudó con la formación de las técnicas para los dos objetivos restantes que estaban planteados en el proyecto, pues nos permitió un acercamiento con la cultura, sus iniciativas y las bases que ya tienen establecidas.

La matriz de datos fue diseñada con el fin de Identificar los elementos que conforman la cultura organizacional de la empresa Mattelsa S.A.S respecto a sus clientes internos. Con este instrumento fueron revisadas las categorías de cultura organizacional y clientes internos. (**Tabla 2**).

Tabla 2

Relación de categorías.

Categoría	Hallazgos
-----------	-----------

Cultura Organizacional	<p>En este documento se evidencia cómo los directivos buscan desde su puesto y mediante la comunicación interna, conectarse con los empleados, crear una conexión y reconocimiento con la empresa de los mismos, para tener éxito como comunidad, todo fundamentado desde sus pilares.</p> <p>En este se evidencia el cambio del enfoque y principios empresariales que tuvo Mattelsa desde sus inicios, para construir una comunidad enfocada en el bienestar colectivo y que aporte al cambio social, definiéndolo como una consciencia y refiriéndose a ellos como un ejemplo para otros.</p> <p>Frente a la cultura organizacional Mattelsa alienta a sus empleados a crear lazos con la comunidad interna y sus pilares, generando un mejor trabajo en equipo y de esta manera alcanzar el éxito colectivo.</p>
------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Clientes internos	<p>Las comunicaciones internas desde la empresa se hacen con el fin de marcar su mensaje, el cual incita a los trabajadores a buscar el bien común, buscar la forma de emplear buenos hábitos y que de esta forma influya en el área de trabajo y en su forma de laborar, generando un empleado sano y consciente.</p> <p>A partir de estos discursos se promueven los pilares de Mattelsa en sus clientes internos, incitándolos a autorretarse para alcanzar su máximo potencial y de esta manera generar un mejor rendimiento y cambio positivo en las prácticas que implementan, todo a través de las comunicaciones.</p>
-------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

La Fuente: elaboración propia

Los documentos destacados fueron “Cultura (los principios y pilares)”, “No es filantropía, es ingeniería”, “Una historia llamada Mattelsa”, “La vida en Mattelsa” y “Comunidad”, los cuales la empresa dispone desde su sitio web. Con base en ello, las categorías indicaron que su

cultura está enfocada en el bienestar colectivo, motivando a sus clientes internos al trabajo y bienestar colectivo, comprometidos con el trabajo, pero en un ambiente laboral cálido en el que todos se sientan cómodos. Además, la empresa busca que su personal trabaje desde sus pilares, la conexión con ellos mismos y una nueva consciencia, autorretarse para superarse a sí mismos y ser conscientes de los que consumen y lo que hacen por su cuerpo, buscando una mejor conexión de ellos hacia la empresa, el equipo de trabajo y ellos mismos.

Formas de Apropiación de la Cultura Organizacional en E-commerce

Con el objetivo número dos acerca de reconocer las formas de apropiación de la cultura organizacional en los clientes internos del área de e-commerce de la empresa Mattelsa S.A.S de este proyecto de investigación, se buscó la participación de 7 de sus trabajadores del área de E-commerce, pero antes de hacer la entrevista semiestructurada, en la cual no se recurrió a pruebas piloto, debido a que se decidió hacer una entrevista con el experto en la materia de este objeto de investigación. Inicialmente construimos las entrevistas semiestructuradas con ayuda de dos docentes de las asignaturas de investigación y con sus aprobaciones se hizo la reunión con el profesor Juan José Jaramillo, comunicador organizacional y profesor de investigación. Él ayudó y dio su punto de vista como experto, revisó cada uno de los puntos de las entrevistas (Anexos del 5 al 8).

Para llevar a cabo el objetivo número dos, se realizaron unas entrevistas semi estructuradas con el fin de conocer la perspectiva de los clientes internos de Mattelsa sobre su cultura organizacional y cómo estos la llevan en su estilo de vida. Así, por categorías fueron obtenidos los siguientes hallazgos (**Tabla 3**).

Tabla 3

Relación de categorías en las entrevistas.

Categoría	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Cliente interno	Desde su trabajo y visión de sí mismo, siente que puede retarse y aportar más al bienestar y funcionamiento laboral y empresarial	Desde la confianza generada por Mattelsa, su seguridad por opinar y proponer, porque siente que ninguna idea es mala, lo que la motiva a dar más, porque siente que cada vez recibe más de Mattelsa.	El poder confiar en los demás dentro del área de trabajo, la hace sentir en familia y con amigos que le permiten expresarse libremente y aportar ideas sin sentir temor de ser juzgada.
Cultura Organizacional	Ha aprendido y crecido mucho como persona a partir de los pilares y principios, creando e implementando nuevos hábitos en su vida, conectando con todos y el propósito de Mattelsa.	Esta ha impactado de forma positiva en su forma de trabajo, pues siente que está en un ambiente tranquilo y relajado, porque todos están conectados con lo que deben cumplir sin afanes.	Mattelsa le ha brindado estabilidad en muchos aspectos, porque esta cultura ha sido enriquecedora y ha aportado a su formación personal y laboral, creando un ambiente laboral más ameno.

Apropiación	La forma de organizar sus tiempos y sus hábitos, que ha aprendido a través de Mattelsa lo han hecho una persona más productiva para beneficio mutuo.	Se ha apropiado de la forma de trabajo en equipo, porque siente que ya Mattelsa ha hecho mucho por ella, por lo que busca aportar más al trabajo colectivo aportando al bien común.	Ha aprendido a ser consciente de tomar su tiempo para cada cosa y de lo que consume.
-------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia

Uno de los aspectos más resaltados en las entrevistas para la categoría cliente interno fue cómo la visión de los empleados cambió con la implementación de estos pilares en el ambiente laboral y cómo desde estos se implementa una mejor forma de trabajar colectivamente y en confianza, contando con el acompañamiento de todos. Con lo anterior, es claro que Mattelsa reconoce la importancia del bienestar de sus trabajadores, pues son quienes cumplen de forma positiva los objetivos del área, “hay muchas cosas que no me esperaba cuando entré a trabajar allá, por ejemplo el hecho de que uno pueda tener dos descansos: al principio y en la tarde, eso es algo que no me esperaba cuando entré a Mattelsa (...) son cosas así como para mantener la calma”, (D. González, comunicación personal, 15 de abril de 2021).

Desde la categoría de cultura organizacional, se evidenció que los entrevistados coinciden en la tranquilidad y confianza que les genera el ambiente laboral, lo que les permite conectarse con las personas del área y aportar al desarrollo empresarial. “Hay que ser conscientes con nuestros otros compañeros de trabajo, sea de un área que tú sientas que ni siquiera tiene que ver, pero así no es. Entonces el tema también de los saludos de pronto yo no conozco a esa persona

que está, no sé, en el quinto piso y yo estoy en el tercero, pero que de todas maneras eso también es como la cultura organizacional y es como aportamos para ese bienestar que hay la comunidad”, (M. Álvarez, comunicación personal, 12 de abril de 2021). La apropiación de la cultura organizacional de Mattelsa por parte de los empleados y los resultados de su feedback en el proceso constructivo de la comunidad, son fundamentales para generar una fidelidad en estos clientes internos.

La categoría de apropiación, evidencia cómo desde los diferentes hábitos que propone Mattelsa a sus clientes internos, cada uno ha adoptado los hábitos con los que más cómodo se ha sentido y más conectado, lo que los motiva a compartir sus experiencias dentro y fuera de la empresa, para generar un cambio en los demás, “todos nos apropiamos de esa idea, de ese trabajo autónomo, de darlo todo; adicional también que gran parte del equipo, por ejemplo, practica deporte, que es uno de los pilares más importantes de Mattelsa: siempre como una vida sana”, (N. Mejía, comunicación personal, 14 de abril de 2021).

Adicionalmente se hicieron 9 preguntas extra que fueron realizadas a los clientes internos de Mattelsa, para reconocer si los empleados identificaban los elementos de la cultura organizacional propuestos por Edgar Schein, (**Anexo 4**).

Se pudo observar la carencia de conocimiento por parte de los empleados cuando se les preguntaba acerca del reglamento interno quienes admitieron no conocer lo o solo reconocían algunos puntos de los estipulados allí, (J. Grajales, comunicación personal, septiembre 30 del 2021), dijo “Conozco algunas reglas, pero realmente, el reglamento no lo conozco”.

En cambio, al preguntarles por el propósito de empresa se tuvieron respuestas inversas, pues aseguraron que desde los primeros acercamientos y entrenamientos en sus inducciones se

les explicó sobre los pilares, propósito y principales ideales de la organización, (G. Vargas, comunicación personal, septiembre 30 del 2021) “En nuestros entrenamientos, pues nos cuentan como cuál es el propósito, qué queremos hacer, qué es lo que Matt quiere con todo lo que hace, pues creo que principalmente en eso y la verdad porque se siente, o sea, todos tenemos como las mismas intenciones de lograr algo, como que apuntamos hacia eso”. Por su parte, en cuanto a la estructura de poder interna, los entrevistados coincidieron con la idea de que su jerarquía organizacional permite una comunicación fluida, que acelera procesos y no tiene retrocesos como solicitar citas de atención, soluciones a problemas de manera rápida y eficaz, además de que sin importar el rango pueden haber charla sin previa cita, (I. García, comunicación personal, septiembre 30 del 2021), “me parece que facilita la comunicación que facilita la interacción, que el hecho, pues como, de que las personas que tienen un cargo más alto que otras estén, digamos, en puesto similares, en el mismo nivel, compartiendo el mismo piso, el mismo día, el mismo tipo de almuerzo como que facilita que nos veamos como iguales y el trabajo pueda fluir de una mejor manera”.

Al preguntar qué opinan sobre los pilares y rutinas que promueve Mattelsa, los entrevistados tenían una idea positiva de estos, pues sienten que son espacios pensados en ellos, saludables y que mejoran sus capacidades, (J. Grajales, comunicación personal, septiembre 30 de 2021) “a mí pues, realmente me parece muy chévere por el hecho de que lo hacen como conectarse con uno mismo y además como con la comunidad. Por ejemplo, como con cada una de las reuniones que siempre intentamos como meditar, pues se conecta uno con uno mismo y pues también como con las personas que están en ese momento en el espacio y pues además de muchas cosas que se hacen aquí”.

El grupo de discusión fue elaborado con el fin de analizar cómo se fortalecen la identidad y fidelidad de los clientes internos del área de e-commerce al apropiarse la cultura organizacional empresarial.

Debido a los tiempos de trabajo se dificultó obtener una fecha en la que todos los empleados pudieran asistir al grupo de discusión para la aplicación de herramientas planteadas para analizar cómo se fortalece la identidad y fidelidad de los clientes internos del área de e-commerce al apropiarse la cultura organizacional empresarial en la investigación, se tenían proyectados alrededor de 8 clientes internos al inicio de nuestro proyecto, pero finalmente se ejecutó el grupo focal con 5 de ellos a través de la plataforma Teams en horas de la noche para poder coincidir, este siendo la herramienta más complicada de ejecutar.

Allí se tomaron las categorías. Los resultados obtenidos fueron (**Tabla 4**).

Tabla 4

Relación de categorías en el grupo de discusión

Categorías	Tema 1	Tema 2	Tema 3
------------	--------	--------	--------

Apropiación	Se han afianzado muchos temas de los que Mattelsa promueve en ellos, estas incitaciones han contribuido a concientizar mejores hábitos que ya tenían o les faltaba en aspecto laborales y de su vida diaria.	Desde las prácticas que son un valor agregado para ellos como clientes internos, se conectan con las actividades, físicas y hacía el conocimiento, hasta la jerarquía de la empresa, consolidando un impacto positivo.	Se definen como estar “alineados” con el trabajo y compañeros, refuerzan el término de “comodidad” para hacer su labor y dar sus ideas, apuntando a un ambiente laboral cálido y con responsabilidad en que afirman se sienten en “sintonía” y “confianza”,
Identidad	Cada uno congenia con ideales diferentes que Mattelsa incentiva en ellos, y los cuales todos apuntan al bien común entre ellos.	Reconocen que algunas prácticas de la empresa, desde la alimentación, pilares o principios llegan a fundirse con su vida cotidiana e incluso los comparten con personas allegadas a ellos, afirman que estos nuevos hábitos son positivos.	Todas coincidieron en una palabra que las identifica con Mattelsa, esta fue “Empatía”, describen que la empresa se determina por ese valor.

Fidelidad	Declaran que se fidelizan con Mattelsa transmitiendo lo aprendido con ellos, en su crecimiento humano, su nueva consciencia con los demás, no solo sus compañeros si no las personas exteriores.	Manifiestan estar conectadas auténticamente con la cultura, establecen como positivo todo lo que les promueve Mattelsa, que pueden ser ellos mismos en su lugar de trabajo como en sus casas.	Declaran que son pocas las posibilidades de afianzar o encontrar lo que la empresa tiene como beneficios y cultura. Sin embargo, no cierran la posibilidad a encontrar similares y oportunidades.
-----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia

En la categoría apropiación, sucedió que, debido a las prácticas empleadas por parte de la empresa para sus empleados, la consolidación con la cultura y el equipo de trabajo se ha reforzado, haciéndolos sentir cómodos y en armonía con el área de trabajo.

En la categoría identidad, se obtuvo que todos los participantes, en común acuerdo, mostraron su identificación con los diferentes ideales y valores de la empresa, volviéndolo un ideal aplicado en su vida cotidiana y no solo de su vida laboral.

En la categoría fidelidad, se obtuvo que, aunque todos llevan la marca y la ropa de la empresa en su vida, también se fidelizan llevando y compartiendo las buenas prácticas que Mattelsa promueve a su vida cotidiana con la idea de generar el bien común.

El comportamiento de las categorías indicó que la empresa no busca inculcar la compra de sus productos a los clientes internos, sino que trabaja por una cambio consciente de lo que

cada uno es como persona y de lo que pueden aplicar para mejorar su vida, además de crear experiencias laborales y crear espacios de trabajo donde el trabajo colectivo se evidencia y se trabaja cada día y de esta forma cada empleado implementa estos ideales en sus vida diaria y los comparte, llevando la cultura empresarial a su vida diaria.

Las entrevistas semi estructuradas fueron realizadas a 2 Líderes del área de e- commerce.

(Tabla 5).

Tabla 5

Relación categorías en entrevistas semiestructuradas.

Categoría	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Apropiación	Desde las prácticas que ha implementado en su vida desde los pilares de Mattelsa, busca inculcarlos o enseñarlos a quienes siente que puede y desde ahí aportar al cambio y crecimiento personal.	Además de los nuevos hábitos, siente que ha construido una mejor consciencia de los que hace y con esto busca ser ejemplo con sus buenas prácticas para que desde el área vean que estas prácticas realmente transforman el bienestar individual y colectivo.

Identidad	El sentido de importancia que Mattelsa le proporcionó priorizando su salud mental y en varios aspectos de su vida, haciéndola sentir parte de algo y en lo que quería estar y aportar.	Ellos buscan entender las necesidades de cada persona del área y lograr que esta reconozca y se sienta más cerca de Mattelsa por toda la atención y bienestar que les produce desde sus pilares para su bienestar individual y crearle una fidelidad con la marca.
Fidelidad	Con el fin de generar un sentido de pertenencia, se busca aprender lo que desde otras áreas se hace y crear un mejor reconocimiento de la empresa para sus clientes internos.	Genera una fidelización a Mattelsa fomentando a las personas que ella lidera en la empresa y a los del exterior estos principios que Mattelsa promueve.

Fuente: elaboración propia

En la aplicación de estas categorías, se evidenció que ambos líderes buscan, desde los pilares de Mattelsa, influir, enseñar y ser un ejemplo en el área, impactando en la forma en que los empleados ven a la empresa y creando un mejor reconocimiento de la empresa desde sus propias prácticas. La salud mental es una prioridad dentro de la empresa, por lo que sus líderes buscan hacerlos sentir parte del equipo, un equipo en el que pueden participar activamente y sentir que su opinión es tenida en cuenta, además de crear espacios de aprendizaje, conociendo lo que desde otras áreas se trabaja e implementando el reconocimiento de los espacios para crear una mejor fidelización.

Desde la categoría de la Apropiación se distingue que cada líder busca enseñar a las personas que tienen a su cargo motivando a los clientes internos en las prácticas que la empresa les comparte y aplicándolas en su vida, para ser un ejemplo de cambio positivo, “con el ejemplo de pronto que me vean a mí un poquito más enfocada, que estoy estudiando, como que quiero estudiar más, que estoy haciendo ejercicio, que me cuido un poquito como con la alimentación y enseñarle un poquito a ellos”, (J. Grajales, comunicación personal, 16 de abril de 2021).

En la categoría identidad, se obtuvo que ellos buscan entender las necesidades de las personas que tienen a cargo, para que se sientan más cercanas a la empresa sintiendo que son escuchados y que son importantes, teniendo en cuenta la salud mental y que ellos sientan que pueden aportar, identificándose con la marca. Un adecuado análisis sobre lo que la empresa quiere transmitir a través de sus empleados, es crucial para que estos logren apropiarse adecuadamente y fomenten esta en su diario vivir. “Mi trabajo, más que establecer como cuáles son los roles de los niños, es garantizar que ellos estén cómodos, que trabajen rico, que estén contentos y que todos los días cuando se levanten y sepan que tienen que ir a trabajar, lo hagan con amor, lo hagan con cariño y que se sientan felices de ir a trabajar (...) mi labor es velar porque mi equipo tenga unas condiciones de trabajo óptimas y que la pasen muy bueno trabajando”, (S. Mesa, comunicación personal, 16 de abril de 2021).

En la categoría fidelidad, se obtuvo que sus líderes buscan aprender las prácticas que en otras áreas se aplican, para implementar las suyas de manera óptima, además de fomentar en ellos la aplicación de estas prácticas positivas y en las personas a las que sienten que les pueden aportar, creando no solo una fidelización interna, sino externa a estos ideales y sobre esto una líder afirma que esta fidelización se obtiene “reflejando, enseñando las cosas que yo he aprendido para que ellas lo vean y lo complementen como en sus hábitos, creo que más que todo

es como el ejemplo, como más de cómo ve tengo esta estrategia para que ellas coman vegano o que hagan estas cosas no, es más como el ejemplo”, (J. Grajales, comunicación personal, 16 de abril de 2021).

Para llevar a cabo el objetivo número tres, se tuvo una entrevista con Cristian Mauricio Bulla Castro, experto en comunicación organizacional, con quien se hizo un análisis del documento, los objetivos y hallazgos de esta investigación. Sobre esto, él enfatizó en cómo Mattelsa ha reconocido a sus clientes internos como objeto de ser dentro de la organización, lo importante que es para ellos que los trabajadores tengan momentos de descanso y alimentación durante la jornada, lo que influye de manera positiva en su rendimiento laboral y permite que el empleado se sienta importante, querido y sobretodo reconocido dentro de la organización.

Por otra parte, Cristian Bulla, resaltó que Mattelsa se ha encargado de crear una estructura que, podría considerarse como única en el mercado local y que esta, teniendo una estructura de poder horizontal, les permite a los empleados tener una facilidad acercamiento con los líderes y directivos de la empresa, lo que posibilita, no solo recibir una orden directa, sino interactuar frente a esta orden y lograr que el trabajador se apropie de cierta manera de todo lo que es la organización, lo que esta representa, sus principios, pilares y a su vez esto permite una rápida acción ante cualquier problemática, pues hay un rápido reporte sobre las dificultades presentadas durante la jornada laboral o en el equipo de trabajo.

Conclusiones

A través de la matriz de análisis y los elementos identificados, como sus propósitos, los nueve pilares que tienen como base en su cultura y sus ideales como organización y comunidad, en los cuadros realizados para el primer objetivo que buscaba identificar los elementos que conforman la cultura organizacional de la empresa frente a los clientes internos, se logró evidenciar que la empresa es consciente sobre la importancia de su cultura organizacional interna y el impacto positivo que produce en el estado anímico de las personas y la productividad que éste logra, pues no solo busca un fin lucrativo si no el bienestar colectivo, lo que hace que sus clientes internos puedan sentirse en una comunidad y parte importante de esta. Esto, con base en los estudios de Edgar Shein sobre cultura organizacional, denota que Mattelsa S.A.S aplica los componentes necesarios en su cultura para lograr impactar de una forma positiva en sus clientes internos.

Desde sus rituales y rutinas la empresa genera acercamiento y lazos entre sus clientes internos, generando una alta integración y fidelización hacía Mattelsa, pues a partir de las historias y anécdotas contadas, se expresan con confianza y empatía por lo vivido en la organización, además de conocer a las personas que hacen parte de esta de manera cordial con un saludo en cada encuentro como rutina.

Por medio de entrevistas semiestructuradas y un grupo focal con el área de e-commerce de la empresa, se llevó a cabo el estudio del segundo objetivo, instrumentos que nos proporcionaron resultados claros donde se pudieron reconocer las distintas formas de apropiación de cultura organizacional de Mattelsa por parte de los empleados. Con estas, se halló

que las herramientas que Mattelsa S.A.S proporciona a sus líderes y empleados para crear hábitos saludables y conscientes permitió a los clientes internos expresar con tranquilidad la confianza y bienestar que la organización permite tener y que, a su vez, genera un mejor rendimiento. Sus empleados son apoyados desde sus pilares, rituales y rutinas con dinámicas como las tertulias, la actividad física con sus clases de baile, yoga y gimnasio; guías para una sana alimentación, saludar a todas las personas todos los días para conocerse entre todos, diferentes cursos, grupos de lectura y libros para construir una comunidad conectada hacia un mismo fin.

Sin embargo, se pudo observar un déficit de conocimiento de algunos documentos internos y reglamentos de la empresa por parte de los empleados, pues admitieron sólo conocer algunos puntos y que, aunque saben de la cultura solo por lo que en las áreas se fomenta por los líderes, admitieron no tener interés alguno en alguno de esos documentos.

Por otra parte, para el objetivo número tres con la supervisión de un experto sobre la cultura organizacional, se pudo evidenciar que la difusión permanente de los pilares que aplican y los procesos que la empresa realiza, los espacios que brinda al cliente interno y referirse a ellos como una comunidad, ha logrado generar una identidad y fidelidad por parte de estos hacia Mattelsa S.A.S. Lo anterior puede concluir que han alcanzado hacer sentir parte de los procesos a los trabajadores y afianzar las relaciones con la constante comunicación que promueven.

Todo el proceso realizado aporta al objetivo general: Identificar los elementos que conforman la cultura organizacional de la empresa Mattelsa S.A.S respecto a sus clientes internos, ya que nos permitió analizar desde los documentos empresariales y la perspectiva de los clientes interno, qué elementos trabaja Mattelsa dentro del ambiente laboral, cómo lo lleva a cabo en esta área y la efectividad de la misma. Además, se logró evidenciar los cambios

positivos en el trabajo colectivo dentro de la empresa, el cambio hacia unas prácticas positivas e individuales desde cada uno de sus empleados, aportando a su bienestar individual y cómo desde estos pilares logran cambiar la forma de trabajar, compartir y de ayudar, todo encaminado al bienestar colectivo, para alcanzar la felicidad individual, incluso impactando su vida cotidiana.

Recomendaciones

En el transcurso de esta investigación y a partir de las entrevistas realizadas, se pudo observar la falta de conocimiento de los empleados sobre los documentos internos de la empresa, por lo que se puede recomendar a los líderes y directivos de Mattelsa, realizar actividades en donde se fomenten retroalimentaciones sobre el conocimiento de su reglamento y otros documentos internos, para que los empleados busquen familiarizarse de una forma más sencilla, que los reconozcan y se apropien de ellos, por lo que la marca puede considerar la creación de un plan estratégico para fortalecer estos procesos.

Por otra parte, durante el estudio de este trabajo, se pudo evidenciar la efectividad y el cambio positivo que los ideales de Mattelsa logran en sus trabajadores, por lo que se recomienda a la empresa, abrir espacios de conocimiento a otras empresas sobre algunos de los puntos más importantes a tratar con los clientes internos a la hora de implementar una cultura organizacional para que esta sea óptima.

Igualmente se recomienda a futuros investigadores explorar las dinámicas presentadas en otras áreas de la empresa, que no se encuentren en la sede central, ya sea en sus tiendas, en la sede de producción o logística, ya que se encuentran en espacios completamente distintos y sin la presencia de los directivos, por lo que las formas de aplicación de su cultura organizacional podrían ser distintas.

Anexos

Anexo 1

Pregunta Central

¿Cómo Mattelsa S.A. promueve su cultura para fomentar en sus empleados sus políticas empresariales?

Preguntas

¿Cómo se refleja la identidad cultural que promueven en el ambiente laboral?

¿Qué diferencia la cultura organizacional de Mattelsa de la cultura tradicional?

¿Cuál es la percepción que tienen los empleados de Mattelsa frente a su cultura organizacional?

¿Cómo es la gestión de la empresa con los empleados para hacer efectiva su cultura en el ambiente laboral?

¿En qué se basa Mattelsa S.A.S para construir su cultura organizacional?

Anexo 2

Matriz de Análisis de Contenido

Objetivo que genera la matriz: Identificar los elementos que conforman la cultura organizacional de la empresa Mattelsa S.A.S respecto a sus clientes internos

Sesión	Fecha:	Tipo de fuente:	
Unidad de análisis (noticia, situación...)	Categorías	Fuente	Análisis
<p>Cultura (Los principios y pilares): El documento nos habla sobre la cultura de Mattelsa, sobre sus intenciones y cómo conectan entre ellos. Además, nos expone unos principios sobre las personas y equipos que tienen como base y los 9 pilares base que para ellos debe tener cada persona.</p>	<p>Cultura Organizacional Clientes internos</p>	<p>Link https://comunidad.mattelsa.net/cultura</p>	<p>Desde lo leído pudimos analizar que están muy enfocados en promover a sus clientes internos el retarse a ser mejores personas, a tener un alto rendimiento sin perder su bienestar y tranquilidad; esto lo describen como inteligencia emocional y decisiones inteligentes. Como clientes internos, ellos se ven influenciados por unos principios y pilares que son distintivos de la empresa, pues con base estos es que se desarrolla la forma de trabajar, compartir e interactuar. Los principios están divididos en 5 sublíneas, cada uno apunta a crear relaciones y criterio propio a los empleados pues, además de hablar de tocar temas sensibles y de concientizar a cada persona sobre que todos son humanos y tienen emociones. También, les motivan la franqueza y el trabajo en equipo, sin importar que tan pequeño sea un logro, los hacen sentir importantes a través de</p>

ellos y esto promueve a una cultura en la que realmente se entiende que son más importantes las personas que un resultado y que, aunque juntos cometerán errores, no aceptan mediocridades, ya que deben retarse constantemente para ser mejores.

Los pilares solos están descritos por un corto texto y se encuentran acompañados por una imagen que representa lo escrito. Son 9 pilares dirigidos a sus clientes internos con los que promueven, en sus vidas cotidianas más allá de lo laboral, espacios que toda persona debería tener y o hábitos que aplicar, como tener una actividad física, meditar, ocio o conocimiento y cómo cada uno de estos influye para un bienestar interno y externo de la persona, pues lo describen como catalizadores, que debe desconectarse para conectarse con otros espacios, sea la naturaleza o de las responsabilidades que puedan tener.

<p>No es filantropía, es ingeniería:</p> <p>Es un vídeo en el que nos cuentan qué diferencia a las personas que trabajan en Mattelsa, presentado por el director general, Mateo Jaca y empleados de otras áreas, explicando cómo hacen ellos para cumplir sus propósitos y lo que han logrado al compartirles estos pilares a los empleados para una mejor calidad de vida.</p>	<p>Cultura Organizacional</p> <p>Clientes internos</p>	<p>Vídeo Link</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=WqM4JVo73vo</p>	<p>Un video abordado por empleados y el director general de Mattelsa, donde inicialmente se pueden apreciar los espacios e infraestructura de una de las sedes de la empresa. Allí, Mateo Jaca, destaca las características que definen a quienes trabajan allí. La actitud y los enfoques como personas humanas y conscientes de lo que hacen por el mundo, su equipo de trabajo por ellos mismos, son los principales puntos por los que se destaca su trabajo en equipo, el tener claro lo que se quiere para sí mismo y con el mundo de forma positiva, es fundamental que juntos como comunidad tengan éxito. Su promedio de edad es de 26 años, por lo que su enfoque y concentración es fresco, sus cuerpos y mentes están activos, pues además son personas deportivas y conscientes sobre todo aquello que consumen, por lo que sienten que reúnen y trabajan con las mejores personas a las cuales guían con base a sus 5 pilares fundamentales.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Una Historia	Cultura	Link	A través del vídeo nos cuenta la
<p>llamada Mattelsa: Este vídeo nos relata los inicios de la marca, como se describen como comunidad, nos cuentan que a través de crisis encontraron sus cimientos y que lo primordial es el bienestar del otro.</p>	<p>Organizacional Clientes internos</p>	<p>https://www.youtube.com/watch?v=02E5PAPCfwI</p>	<p>historia de la empresa. Sus primeros objetivos los explican como los mismos de todas las empresas: vender y ser los mejores, pero con el pasar de los años se enfrentaron con nuevos desafíos, lo que llamaron como una “etapa del despertar”, pues fueron los inicios de su conciencia para establecer que deben preocuparse primero por los clientes internos y no podían perder el disfrute de la vida. Desde ese momento entendieron que ser una comunidad es ser parte de algo y ese algo es parte de un sistema al cual tenían que enfrentarse. Entonces, influyendo en su cultura organizacional comenzaron a fomentar el término de “desaprender para aprender” y de esta forma entendieron que no tenían que hacer todo igual que los demás, lo que los llevó a hacer las cosas desde cero. Nos hablan de cometer errores, pero que con todos estos aprendizajes comenzaron a ser mejores y a transmitir todo aquello en lo que</p>

creían, en esa nueva conciencia que había construido e incluso ellos mismos afirman ser ejemplo para otros. Nos dan pequeñas entrevistas de trabajadores internos, externos, concejales e incluso el alcalde de su ciudad, en ese momento donde afirman que ellos representan la nueva conciencia y que cambian la forma de ver la vida y los propósitos de cada persona, que son una comunidad responsable y comprometida, pero que les gusta disfrutar la vida. Es una cultura organizacional que se refleja como distinta, el ser conscientes de sus propósitos, ser coherentes con todo lo que comparten los hace una comunidad que busca transformarse para encontrar siempre el bien común.

La Vida en Mattelsa:	Cultura	Link	Aquí, además de compartir
En su sitio web nos comparten en palabras lo que dicen los clientes de la empresa al referirse o pensar en ellos.	Organizacional Clientes internos	https://comunidad.mattelsa.net/la-vida-en-mattelsa	imágenes sobre el disfrute de la vida dentro de Mattelsa y la forma en que comparten y trabajan, en palabras se referencian a algunos de sus clientes internos, quienes describen como ellos han

trabajado para convertir a Mattelsa en un hogar en el que se han creado espacios de confianza y construcción colectiva, en el pueden ser ellos mismos y darse entre ellos el valor que merecen como seres humanos; que además de ser su trabajo soñado, el trabajo en equipo ha logrado resultados más efectivos y sobre cómo el trabajar allí es poder también tener un equilibrio con la vida personal, sin afectar la vida laboral, pues comparten sus gustos, conocimientos y aficiones comunes, como lo son el deporte, la buena alimentación y el cuidado del medioambiente, lo que les permite crecer individual y colectivamente.

Comunidad:	Cultura	Link	En el texto refuerzan el término
En el texto se puede apreciar que describen su forma de trabajo que disfruta la vida, nos cuentan que buscan tener un equilibrio y que aun así buscan romper barreras.	Organizacional	https://comunidad.mattelsa.net/	de “No somos una empresa” y resaltan que ellos son una comunidad que buscan que a nadie le falte nada y puedan vivir con equilibrio en todos los aspectos de su vida. Establecen que desean romper paradigmas y ser más productivos en menos tiempo, esto motiva a los

empleados a ser los mejores
pues ven que si dan lo mejor de
sí ellos también obtendrán
resultados para su beneficio.

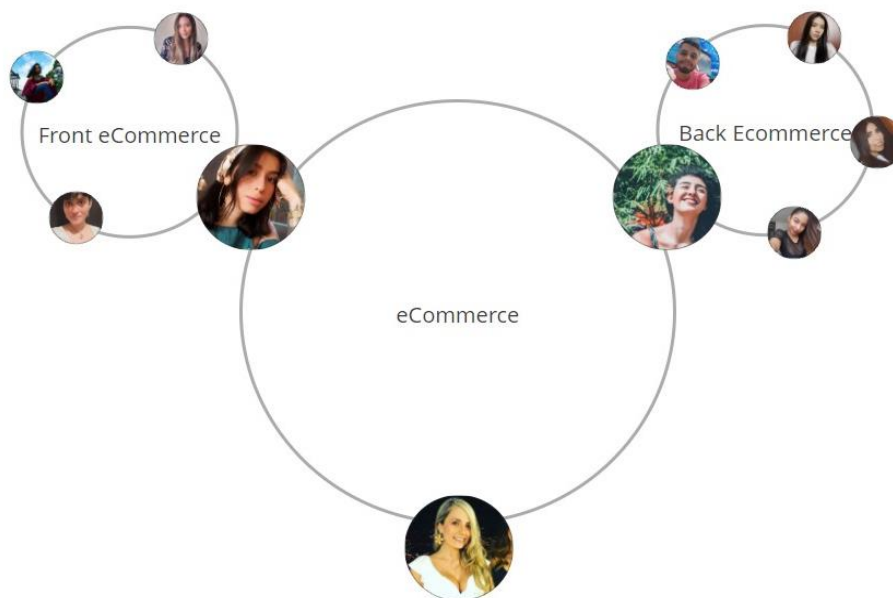
Frente a la cultura
organizacional buscan poner en
común entre todos ellos crear
lazos y querer pasar con ellos
“toda la vida”. Además, son
conscientes de que deben
renunciar a ciertas prácticas y
adoptar nuevas, para lograr una
mejor versión de sí mismos.

Elementos de la Cultura Organizacional de Mattelsa:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1TmIpOWHyScchwF55m6fySFrNbm-OfkZoa6bCPysXM/edit#gid=2007289953>

Anexo 3

Organigrama E-commerce Mattelsa:



Anexo 4

Preguntas Extra del Objetivo Número Dos:

¿Conoces el reglamento interno de Mattelsa?

¿Conoces el propósito de Mattelsa?

¿Cómo te enteraste del propósito y el reglamento de la empresa?

¿Piensas que el reglamento es adecuado según los pilares establecidos?

¿Qué piensas de la estructura del poder interno de la empresa?

¿Qué piensas de los rituales y rutinas que la empresa promueve?

Audios:

<https://drive.google.com/drive/u/2/folders/1HyDUYfbjeg8hsiPQYpgCAe1CKgqVOYzL>

Anexo 5

Estudiante (s)	Daniela Olaya Valentina Grisales		
Nombre del proyecto	El impacto de la cultura organizacional de Mattelsa en sus empleados		
Sublínea de investigación del programa	Comunicación organizacional para la gestión interna		
Tipo de investigación	Cualitativa		
Tipo de estudio:	Descriptivo		
Tipo de diseño metodológico	Fenomenológico		
Pregunta de investigación	¿De qué modo se fortalece la identidad y fidelidad de los clientes internos de la empresa Mattelsa S.A.S al apropiarse su cultura organizacional?		
Objetivo general	Analizar de qué modo los empleados del área de e-commerce de Mattelsa se apropian de la cultura organizacional de la empresa, fortaleciendo su identidad y fidelidad.		
Objetivo específico	Categorías	Muestra/Muestreo	Instrumento

Identificar los elementos que conforman la cultura organizacional de la empresa Mattelsa S.A.S respecto a sus clientes internos	Cultura organizacional (Acciones del trabajador, aprendizajes, estímulos, como los motivan, rutinas de cotidianidad del trabajador, consumos)	Documentos organizacionales existentes que refieran la cultura organizacional/por conveniencia para el estudio	Revisión documental en diario de campo
Reconocer las formas de apropiación de la cultura organizacional en los clientes internos del área de e-commerce de la empresa Mattelsa S.A.S	Apropiación de la cultura organizacional (Los nuevos hábitos adquiridos por el empleado en su estilo de vida Los incentivos que obtienen por parte de la empresa).	3 clientes internos (ejecutivos y comerciales) del área de e-commerce/por conveniencia para el estudio.	Entrevista semiestructurada

	Clientes internos (ejecutivos, comerciales, operarios).		
<hr/>			
Estudiar cómo se fortalece la identidad y fidelidad de los clientes internos del área de e-commerce al apropiar la cultura organizacional empresarial.	Identidad y fidelidad empresariales Apropiación de la cultura organizacional	5 clientes internos (operarios) del área de e-commerce/ por conveniencia para el estudio 1-2 líderes de cultura organizacional de Mattelsa S.A.S/ por conveniencia para el estudio Experto en cultura organizacional/ por conveniencia para el estudio.	Grupo de discusión Entrevista semiestructurada Entrevista semiestructurada

Anexo 6

Entrevista Objetivo 2

Sesión:

Fecha:

Objetivo de la investigación asociado: Reconocer las formas de apropiación de la cultura organizacional en los clientes internos del área

Persona entrevistada:

Perfil: Cliente interno-Hace cuánto ejecutivo-comercial

No.	Pregunta	Categoría
1.	¿Cuánto lleva trabajando en esta empresa?	Cliente interno
2.	¿Trabaja presencial, virtual o mixto y cuáles son los beneficios de cada una de estas modalidades en Mattelsa?	Cliente interno
3	¿Cómo contribuye el área de E-commerce a la apropiación de la cultura organizacional desde lo que hacen?	Cliente interno
4.	¿Cómo percibe la aplicación del propósito y filosofía que comparte la empresa en el área?	Cliente interno
5.	¿Cómo influye la cultura organizacional en el ambiente laboral?	Cultura organizacional
6.	¿Qué prácticas hace Mattelsa para fomentar el trabajo colectivo desde la cultura organizacional?	Cliente interno
7.	En lo que llevas trabajando en Mattelsa ¿Qué nuevos hábitos o transformaciones has percibido o han cambiado?	Cultura organizacional
8.	¿Los ideales de la cultura organizacional de Mattelsa han influido de alguna manera la forma de trabajar en el área?	Cultura organizacional

9.	Desde su punto de vista ¿Qué diferencia a Mattelsa de otras empresas?	Cultura organizacional
10.	Entre los proyectos o actividades que Mattelsa promueve ¿Cuáles son los que más se identifica?	Apropiación Cultura organizacional
11.	¿Qué prácticas saludables siente que ha fomentado Mattelsa en usted?	Cultura organizacional Cliente interno
12.	Cuénteme ¿cómo vive usted el estilo de vida que promueve Mattelsa? ¿y qué pilares aplica en su vida?	Cultura organizacional Cliente interno
13.	Entre las prácticas que promueve Mattelsa ¿Cuáles mejorarías? ¿Y Por qué?	Cliente interno
14.	¿Qué acciones hace usted como empleado para alcanzar los ideales de la empresa?	Cliente interno
15.	¿Qué nuevas prácticas fomentarías o recomendarías a estos pilares?	Apropiación
19.	¿Tiene algo más para agregar?	

Anexo 7

Grupo de Discusión

Objetivo del proyecto que sustenta este grupo de discusión: Analizar cómo se fortalece la identidad y fidelidad de los clientes internos del área de e-commerce al apropiarse la cultura organizacional empresarial.

Descripción de las participantes (8 a 10) que harán parte del grupo: (Qué características tienen para ser homogéneos): Cliente interno-operario

Características generales

Tiempo	Duración
Lugar	Materiales
Posibles obsequios	Refrigerio
Relator	Grabación

Descripción de la labor previa de acercamiento a las personas que harán parte del grupo de discusión: cómo las abordó, qué conoce de ellas, como y de qué modo las invitará y quién será el moderador y el relator (suponerlo).

Presentación de los Temas de trabajo del grupo de discusión (nombrar los temas y los subtemas sobre los cuales girará el grupo. Tener presente que son temas de discusión abierta sobre los cuales se desea profundizar desde una postura de grupo. Una vez se informe de este orden, el grupo discute el orden en que se abordarán)

1. Apropiación de la cultura
2. Identidad
3. Fidelidad

Listado de preguntas por temas (ver clasificación de Mertens al final)

Temas	Preguntas
1. Apropiación de la cultura	1.1 ¿Cómo apropian ustedes la cultura de Mattelsa y qué nuevos hábitos han adquirido?
	1.2 ¿Cuáles son las prácticas de Mattelsa que más les gustan?
	1.3 ¿De qué forma influyen estos ideales en su trabajo?
	1.4
	1.5

2	Identidad	2.1	¿Con qué ideales se identifican ustedes con Mattelsa?
		2.2	¿Cuáles prácticas de Mattelsa llevan a la vida cotidiana?
		2.3	¿Qué valores de la empresa son los que más lo identifican?
		2.4	
		2.5	
3	Fidelidad	3.1	¿Cómo se fidelizan con Mattelsa?
		3.2	¿Cómo ha impactado Mattelsa en su vida personal?
		3.3	¿Sienten que se identificarían de la misma forma con otra empresa?
		3.4	
		3.5	

Anexo 8

Entrevista Líderes

Sesión:

Fecha:

Objetivo de la investigación asociado: Analizar cómo se fortalece la identidad y fidelidad de los clientes internos del área de e-commerce al apropiarse la cultura organizacional empresarial.

Persona entrevistada:

Perfil: Líderes y experto

No.	Pregunta	Categoría
-----	----------	-----------

1.	¿Cuánto lleva trabajando en esta empresa?	Fidelidad
2.	¿Usted cómo líder qué estrategias hace en el área de E-Commerce para promover la cultura organizacional?	Apropiación
3	¿Cómo su cargo fortalece el trabajo en el área desde el bienestar laboral?	Fidelidad
4.	¿De qué forma conecta usted a su equipo con los principios de Mattelsa?	Apropiación
5.	En lo que llevas trabajando en Mattelsa ¿Qué nuevos hábitos o transformaciones has percibido o han cambiado?	Fidelidad
6.	¿De qué forma ha generado Mattelsa un sentido de pertenencia hacia usted con los ideales que promueven?	Fidelidad
7.	¿Qué acciones hace usted como líder para alcanzar los ideales de la empresa?	Fidelidad
8.	Entre los proyectos o actividades que Mattelsa promueve ¿Cuáles son los que más se identifica?	Identidad
9.	Respecto a la cultura organizacional ¿Qué acciones diferencian al área de E-Commerce?	Identidad
10.	Describa los proyectos o actividades que hace Mattelsa para que los líderes se apropien de su cultura organizacional	Apropiación
11.	Describame, ¿Desde qué aspectos ha asumido usted esta cultura organizacional?xx	Apropiación Cultura organizacional

12.	¿Qué prácticas saludables siente que ha fomentado Mattelsa en usted?	Apropiación
13.	Cuénteme ¿cómo vive usted el estilo de vida que promueve Mattelsa? ¿y qué pilares aplica en su vida?	Apropiación
14.	¿Cómo percibe la aplicación del propósito y filosofía que comparte la empresa en el área?	Apropiación
15.	Entre las prácticas que promueve Mattelsa ¿Cuáles mejorarías? ¿Y Por qué?	Identidad
16.	¿De qué forma ha transformado el ideal de Mattelsa su forma de trabajar?	Apropiación
17.	Desde su punto de vista ¿Qué diferencia a Mattelsa de otras empresas?	Identidad
18.	¿Qué nuevas prácticas fomentaría o recomendarías en estos pilares?	Apropiación
19.	¿Tiene algo más para agregar?	

Anexo 9

Audios Anécdotas

<https://drive.google.com/drive/u/2/folders/1UMudiqYOiPwROGOR6Kon-bqcELgIA-cf>

Anexo 10

Entrevistas Grabadas

<https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1yTQzBo61GBhmW5Waa9Hh-zt7xvgKwIR7>

Referencias

Acosta, H., Salanova, D., & Llorens, D. (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement? *Ciencia & Trabajo*, 125. Recuperado de <https://cienciasdelasalud.udd.cl/files/2011/10/Dolor-M%C3%BAsculo-Esquel%C3%A9tico-en-Alumnos-de-Postgrado-en-Rehabilitaci%C3%B3n-Oral-de-la-Facultad-de-Odontolog%C3%ADa-de-la-Universidad-del-Desarrollo-Concepci%C3%B3n.-Estudio-Piloto.pdf#page=17>

Alvarez, Thais; Mijares, Brizeida; Zambrano, Egilde. (2013). Sentido de compromiso en la atención al cliente interno de la gerencia de servicios logísticos PDVSA Occidente Telos, vol. 15, núm. 1, pp. 13-31 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99326637003.pdf>

Artículo 15. Capítulo 1. CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA 1991. Recuperado de: <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>

Bakker, A. B., Demerout, E., & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? *Ciencia & Trabajo*, 135. Recuperado de <https://cienciasdelasalud.udd.cl/files/2011/10/Dolor-M%C3%BAsculo-Esquel%C3%A9tico-en-Alumnos-de-Postgrado-en-Rehabilitaci%C3%B3n-Oral-de-la-Facultad-de-Odontolog%C3%ADa-de-la-Universidad-del-Desarrollo-Concepci%C3%B3n.-Estudio-Piloto.pdf#page=17>

Bernal Moreno, Diana Marcela. (2014). Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones, recuperdado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/6330>

Blanco. (2015). El Modelo de la Cultura Empresarial de Schein

Recuperado de: <https://dbcalidad.blogspot.com/2015/06/el-modelo-de-la-cultura-empresarial-de.html>

Cervantes, M. Á. (2016). El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional: Journal of strategic studies journal of strategic studies. Revista Ciencias Estratégicas, 24(36), 345-363. <http://dx.doi.org/10.18566/rces.v24n36.a6>

Cifuentes Sánchez, L. M. (2017). Caracterización de los rasgos de cultura de EPM y de los factores de los equipos de trabajo e individuales que favorecen o dificultan la cultura de la innovación en la gerencia servicios grupo EPM. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado de: <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/3282/CARACTERIZACION%20DE%20LOS%20RASGOS%20DE%20CULTURA%20DE%20EPM%20Y%20DE%20LOS%20FACTORES%20DE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cuerda, A., & Bonavia, T. (2017). Análisis de la cultura organizacional de la facultad de psicología de la universidad de valencia. Pensamiento & Gestión, (42). Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/docview/1984577606?accountid=48797>

Decreto 1352 de 2013 ley 1352 Ministerio de Trabajo Artículo 2.2.3.5.2.3 Recuperado de: [https://www.redjurista.com/Documents/decreto_1352_de_2013_presidencia_de_la_republica.aspx#/
x#/](https://www.redjurista.com/Documents/decreto_1352_de_2013_presidencia_de_la_republica.aspx#/)

Decreto 1567 DE 1998 (agosto 5) Artículo 2 y Artículo 5. Recuperado de https://www.defensoria.gov.co/public/Normograma%202013_html/Normas/Decreto_1567_1998.pdf

Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>

Delfini, Marcelo, Drolas, Ana, Picchetti, Valentina, & Otero, Sebastián. (2010). La apropiación del saber en los espacios de trabajo: de las prácticas coercitivas a la concreción hegemónica. *Estudios sociales (Hermosillo, Son.)*, 18(35), 243-273. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-45572010000100007&lng=es&tlng=es.

Dyzenchauz, G. (2016). Escuchemos a nuestros empleados: Town halls. Recuperado de <https://blog.gointegro.com/como-escuchamos-a-nuestros-empleados-town-halls>

E. Jaques. (1951). *The changing culture of a factory*

El Colombiano. (2019). Una empresa que se teje con humanidad. *El colombiano ejemplar*. Recuperado de <https://elcolombianoejemplar.com/institucion-empresa-tipo/una-empresa-que-se-teje-con-humanidad/>

El comunicador corporativo y su accionar en las pymes de Medellín Carlos Alberto Galvis y Luis Horacio Botero. (2010). Recuperado de: <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/3373>

Enrique, Arellano. (1998). La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones Lic, (1998, p 5). Recuperado de: https://www.ecured.cu/Estrategia_de_Comunicaci%C3%B3n

Fernández Hernández, T., & Batista Quintero, L. R. (2016). Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la Sierrita, municipio Cumanayagua. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 8 (4). pp. 22-31. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

First Job. (2018). Una historia llamada Mattelsa. [Video]. https://www.youtube.com/watch?v=02E5PAPCfwI&ab_channel=FirstJob

García de León, S. (2009). Reputación corporativa y creación de valor: un enfoque desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades. *Administración y Organizaciones*, p. 91. Recuperado de: <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/197/186>

Gómez & Rodríguez. (2013). La Cultura Organizacional. Recuperado de <http://teoriaycomorg sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdelaCulturaOrganizacionalCarlosGomezYJennyRodriguezrevision2013.pdf>

Jaramillo Londoño. (2020). Campaña de socialización: engagement organizacional con miras a la integración horizontal de InterGrupo y SoftwareONE. Recuperado de: <http://repository.lasallista.edu.co/dspace/handle/10567/2671>

Malca, O. (2001). Comercio electrónico. Libro Blanco Comercio Electronico_AECEM.pdf. (s/f). Recuperado de:
https://www.ramonmillan.com/documentos/bibliografia/LibroBlancoComercioElectronico_

Marchiori, Marlene. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones Ciencias de la Información, vol. 42, núm. 2, pp. 49-54 Instituto de Información Científica y Tecnológica La Habana, Cuba Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422294008.pdf>

Mariane Krause. (1995). La investigación cualitativa - Un campo de posibilidades y desafíos Revista TEMAS DE EDUCACIÓN, N° 7, AÑO 1995, ISSN 0716-7423 19 REVISTA TEMAS DE EDUCACION N° 7, AÑO 1995, pp. 19-39 Recuperado de
<http://files.mytis.webnode.cl/200000020-f1c75f2c42/Krause,%20M.%20La%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa,%20un%20campo%20de%20posibilidades%20y%20desaf%C3%ADos.pdf>

Mateo Jaramillo. (2019). El colombiano, una empresa que se teje con humanidad Recuperado de:
<https://elcolombianoejemplar.com/institucion-empresa-tipo/una-empresa-que-se-teje-con-humanidad/>

Mattelsa S.A.S. (2018) Cierre de ciclo Recuperado de:
<https://www.mattelsa.net/comunidad/cierre-de-ciclo>

Mattelsa S.A.S. (2019). Comunidad Mattelsa. Obtenido de:
<https://comunidad.mattelsa.net/>

Mattelsa S.A.S. (2021). Cultura. Recuperado de: <https://comunidad.mattelsa.net/cultura>

Molano L., O. (2007). Identidad cultural un concepto que evoluciona. Recuperado de: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/opera/article/view/1187>

Morales, S. (2009). La apropiación de TIC. Una perspectiva. En Morales, S. y Loyola, M.I. (Comp.), Los jóvenes y las TIC. Apropiación y uso en educación. (pp. 99-120). Córdoba, Argentina: Edición de las autoras. Recuperado de: <https://www.susanamorales.com.ar/la-apropiacion-de-tic-una-perspectiva/>

Montoya Naeder, Ilse. (2014). Propuesta de modelo de gestión de la comunicación interna que impacte en el fortalecimiento de la identidad en la Universidad Pontificia Bolivariana, Sede Medellín. Recuperado de: <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/2547>

Nancy Ulloa Erazo. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? Organizational culture, a social paradigm? Cultura organizacional, ¿un paradigma social? Revista ComHumanitas, ISSN: 1390-776X Vol 10, núm. 2. Recuperado de: <https://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/201/194>

Pérez Uribe, Rafael. (2007) Estructura y cultura organizacional en la Pyme Colombiana: Análisis en empresas Bogotanas Cuadernos de Administración, núm. 38, pp. 73-85 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225020358005.pdf>

Regalado, Otto; Allpacca, Roy; Baca, Luisa; Gerónimo, Mijael. (2011) Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno. – Lima: Universidad ESAN. p. 120 (Serie Gerencia Global; 20) Recuperado de:

https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/90/Gerencia_global_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Schaufeli, WB., Salanova, M., González-Romá., & Bakker AB. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Recuperado de: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>

Silvio Ángel Aguirre Baztán. (2002). La cultura de la empresa Académico de la Real Academia de Doctores de Barcelona. Professor de Psicología Cultural de la Universidad de Barcelona. Miembro Fundador del Instituto de Barcelona y la Sociedad Española de Antropología Aplicada. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/malestar/v2n2/05.pdf>

Uniminuto. [Uniminuto Virtual y a distancia]. (2012) Enfoque Praxeológico UNIMINUTO [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=io48oJCFNeA>

Vertel, A. d. C. C., Paternina, C. D. R., Riaño, H. E. H., & Pereira, J. M. L. (2013). Cultura organizacional: Evolución en la medición/Organizational culture: Developments in measuring/Cultura organizacional: Evolução na medição. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. Retrieved from <https://www-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/scholarly-journals/cultura-organizacional-evolucion-en-la-medicion/docview/1498366031/sequence=2?accountid=48797>

Villafañe, J. (2005). La comunicación empresarial y la gestión de intangibles en España y Latinoamérica. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2005). Reputación Corporativa. *Revista Mexicana de Comunicación* (18), 21-23

Villafañe, J. (2006). *Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Prentice-Hall.

Zuluaga Cardona, A. M. (2013). *Análisis de la incidencia de la comunicación en la reputación interna en dos medianas empresas de la ciudad de Medellín*. Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1118/TRABAJO%20DE%20GRADO%20COMUNICACION%20Y%20REPUTACION%20INTERNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>