



Universidad Católica Andrés Bello

Facultad de Humanidades

Escuela de Comunicación Social

Comunicaciones Corporativas

Trabajo Final de Concentración

**ANÁLISIS Y COMPARACIÓN DE LAS COMUNICACIONES
INTERNAS DE LAS FÁBRICAS: INDUSTRIAS SURTEX Y
CORPORACIÓN MACLLIN, EN LA DIFUSIÓN DE LA MODA
SOSTENIBLE ENTRE SUS EMPLEADOS**

Alumnos:

Estefanía Palma, C.I. 27.006.94

Bárbara Ynojosa Volcán, C.I. 28.187.290

Tutora:

Doctora, Xiomara Yamil Zambrano

Caracas, 3 de agosto de 2022

DEDICATORIA

*Dedicamos este trabajo a la industria de la moda venezolana y a todos los nuevos talentos,
cuyo propósito es enaltecer la identidad latina en las creaciones, en el arte y el diseño.*

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestra familia y amigos por darnos todo el cariño y apoyo para lograr esta meta tan importante de nuestra carrera universitaria.

A nuestra tutora, la Doctora Xiomara Zambrano, por orientarnos entre tantas interrogantes para conseguir el camino de la excelencia para realizar esta investigación. Igualmente, al profesor Pablo Lira, por guiarnos a realizar un trabajo con una metodología impecable.

Agradecemos a Adriana Osorio Lugo, directora ejecutiva de Corporación The Label, por ser una de las primeras personas en orientarnos a hacer esta investigación y ser el puente para conectar con las empresas escogidas.

Sobre todo, infinitas gracias al equipo de Industrias Surtex y Corporación Macllin, por permitimos conocer sus metas y visión de las empresas para hacer este trabajo posible.

RESUMEN

Este trabajo de investigación tuvo el objetivo de comparar los elementos de un programa de comunicación interna asociado al concepto de moda sostenible, dirigido al personal de las fábricas Industrias Surtex ubicada en Maracay, estado Aragua y Corporación Macllin, ubicada en la Zona Metropolitana de Caracas. Se aplicó un diseño de investigación no experimental, el tipo de investigación fue mixto y descriptivo, y se utilizaron una técnica cualitativa y cuantitativa: entrevistas, censos y notas de observación, aplicados a los empleados y directivos de ambas fábricas mencionadas.

Los resultados evidencian que, en ambos casos de las fábricas, no hay prácticas comunicacionales establecidas sobre sostenibilidad. No obstante, es importante destacar la confianza de los equipos hacia las decisiones de las cabezas, por lo que esta apertura a los cambios puede ser beneficiosa a medio y largo plazo en la implementación de estos programas de sostenibilidad. Se concluye que en ambas organizaciones existen oportunidades que pueden hacer posible la implementación de los programas de comunicación interna enfocados en fortalecer el conocimiento de la moda sostenible de sus empleados. La clave está en que estos planes se describan en papel y sean planteados dentro de las prioridades organizacionales.

Palabras clave: programa de comunicaciones, comunicación interna, voceros, moda sostenible.

ABSTRACT

This research work aimed to compare the elements of an internal communication program associated with the concept of sustainable fashion, aimed at the staff of the Industrias Surtex factory located in Maracay, Aragua state, and Corporación Macllin, located in the Metropolitan Area of Caracas. A non-experimental research design was applied, the type of research was mixed and descriptive, and a qualitative and quantitative technique was used: interviews, censuses, and observation notes were applied to the factories' employees and managers.

The results show that in both cases of the factories, there are no established communication practices on sustainability. However, it is important to highlight the teams' trust in the heads' decisions, so this openness to change can be beneficial in the medium and long term in the implementation of these sustainability programs. It is concluded that in both organizations there are opportunities that can make possible the implementation of internal communication programs focused on strengthening the knowledge of sustainable fashion of its employees. The key is that these plans are described on paper and are raised within the organizational priorities.

Keywords: communications program, internal communication, spokespersons, sustainable fashion.

ÍNDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
RESUMEN	III
ABSTRACT	IV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Planteamiento del problema y preguntas de investigación	4
1.2 Hipótesis	8
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo general	8
1.3.2 Objetivos específicos	9
1.4 Justificación	9
1.5 Delimitación	10
CAPÍTULO II	11
MARCO REFERENCIAL	11
2.1 Industrias Surtex C.A.	11
2.1.1 Historia de la organización	11
2.1.2 Misión, Visión y Valores	12
2.1.3 Productos y servicios	13
2.1.4 Contexto	13
2.2 Corporación Maclin C.A.	16
2.2.1 Historia de la organización	16
2.2.2 Misión, Visión y Valores	18
2.2.3 Productos y servicios	19
2.2.4 Contexto	19
CAPÍTULO III	22
MARCO TEÓRICO	22
3.1 Antecedentes	22
3.2 Índice	26
3.3 Bases teóricas	27

3.3.1. Comunicación Organizacional	27
3.3.2. Industria de la moda.....	34
CAPÍTULO IV.	37
MARCO METODOLÓGICO	37
4.1 Modalidad de investigación	37
4.2 Tipo de investigación	37
4.3 Diseño de la investigación	38
4.4 Definición de variables.....	38
4.5 Operacionalización de variables.....	38
4.6 Población	40
4.7 Instrumentos para la recolección de datos	40
4.7.1 Industrias Surtex	40
4.7.2 Corporación Macllin	45
4.8 Validación del instrumento.....	51
4.9 Confiabilidad del instrumento	52
4.10 Procedimientos de campo	53
CAPÍTULO V.	56
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	56
5.1 Análisis de entrevistas	56
5.1.1 Análisis de entrevistas de Industrias Surtex.....	56
5.1.2 Análisis de entrevistas de Corporación Macllin.....	74
5.1.3 Síntesis de las matrices de interpretación de entrevistas de Industrias Surtex y de Corporación Macllin.....	83
5.2 Análisis de censos	84
5.3 Análisis de notas de observación	95
5.3.1 Análisis de notas de observación de Industrias Surtex.....	95
5.3.2 Análisis de notas de observación de Corporación Macllin.....	97
5.3.3 Síntesis de las notas de observación de Industrias Surtex y Corporación Macllin. .	98
5.4 Triangulación	99
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
6.1 Conclusiones	105
6.2 Recomendaciones	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
ANEXOS	118

Anexo 1. Recopilación de la definición de variables, dimensiones, indicadores, instrumentos y fuentes.....	118
Anexo 2. Entrevista de la directora general de Industrias Surtex.....	119
Anexo 3. Entrevista a la jefa de taller de Industrias Surtex.	126
Anexo 4. Entrevista a la Gerente de producción de Industrias Surtex.	130
Anexo 5. Entrevista a la Encargada de tienda de Industrias Surtex.	134
Anexo 6. Entrevista a la Gerente de Ventas de Industria Surtex.	137
Anexo 7. Entrevista al Coordinador de recursos humanos de Industrias Surtex.....	142
Anexo 8. Entrevista al Director creativo de Industrias Surtex.....	146
Anexo 9. Entrevista a la Gerente de compras de Industrias Surtex.....	150
Anexo 10. Entrevista al Director general de Corporación Macllin.	154
Anexo 11. Entrevista al Gerente administrativo y de recursos humanos de Corporación Macllin.....	156
Anexo 12. Entrevista al Jefe de taller de Corporacion Macllin.	161
Anexo 13. Respuestas de las edades de los empleados entrevistados en Corporación Macllin.....	164
Anexo 14. Respuestas de los cargos de los empleados entrevistados en Corporación Macllin.....	164
Anexo 15. Respuestas de la pregunta 1 realizada a los empleados de Corporación Macllin.	165
Anexo 16. Respuestas de la pregunta 2 realizada a los empleados de Corporación Macllin.	165
Anexo 17. Respuestas de la pregunta 3 realizada a los empleados de Corporación Macllin.	166
Anexo 18. Respuestas de la pregunta 4 realizada a los empleados de Corporación Macllin.	166
Anexo 19. Respuestas de la pregunta 5 realizada a los empleados de Corporación Macllin.	167
Anexo 20. Respuestas de la pregunta 6 realizada a los empleados de Corporación Macllin.	167
Anexo 21. Respuestas de la pregunta 7 realizada a los empleados de Corporación Macllin.	168
Anexo 22. Respuestas de la pregunta 8 realizada a los empleados de Corporación Macllin.	168
Anexo 23. Respuestas de la pregunta 9 realizada a los empleados de Corporación Macllin.	169
Anexo 24. Respuestas de la pregunta 10 realizada a los empleados de Corporación Macllin.	169

Anexo 25. Respuestas de la pregunta 11 realizada a los empleados de Corporación Macllin.	170
Anexo 26. Respuestas de la pregunta 12 realizada a los empleados de Corporación Macllin.	170
Anexo 27. Respuestas de las edades de los empleados entrevistados en Industrias Surtex.	171
Anexo 28. Respuestas de los cargos de los empleados entrevistados en Industrias Surtex.	171
Anexo 29. Respuestas de la pregunta 1 realizada a los empleados de Industrias Surtex.	172
Anexo 30. Respuestas de la pregunta 2 realizada a los empleados de Industrias Surtex.	172
Anexo 31. Respuestas de la pregunta 3 realizada a los empleados de Industrias Surtex.	173
Anexo 32. Respuestas de la pregunta 4 realizada a los empleados de Industrias Surtex.	173
Anexo 33. Respuestas de la pregunta 5 realizada a los empleados de Industrias Surtex.	174
Anexo 34. Respuestas de la pregunta 6 realizada a los empleados de Industrias Surtex.	174
Anexo 35. Respuestas de la pregunta 7 realizada a los empleados de Industrias Surtex.	175
Anexo 36. Respuestas de la pregunta 8 realizada a los empleados de Industrias Surtex.	175
Anexo 37. Respuestas de la pregunta 9 realizada a los empleados de Industrias Surtex.	176
Anexo 38. Respuestas de la pregunta 10 realizada a los empleados de Industrias Surtex.	176
Anexo 39. Respuestas de la pregunta 11 realizada a los empleados de Industrias Surtex.	177
Anexo 40. Respuestas de la pregunta 12 realizada a los empleados de Industrias Surtex.	177

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Organigrama de Industrias Surtex C.A. (2022)</i>	12
Figura 2. <i>Organigrama de Corporación Maclin (2022)</i>	17
Figura 3. <i>Coeficiente alfa de Cronbach</i>	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Análisis FODA de Industrias Surtex C.A. (2022)</i>	24
Tabla 2. <i>Análisis FODA de Corporación Macllin (2022)</i>	29
Tabla 3. <i>Definición dimensiones e indicadores de las variables</i>	48
Tabla 4. <i>Notas de observación para Industrias Surtex</i>	54
Tabla 5. <i>Notas de observación para Corporación Macllin</i>	59
Tabla 6. <i>Datos obtenidos de la prueba piloto de las encuestas</i>	61
Tabla 7. <i>Resultados para el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach</i>	61
Tabla 8. <i>Modelo de matriz descriptiva de resultados</i>	64
Tabla 9. <i>Matriz descriptiva de la entrevista a la directora general de Industrias Surtex</i>	66
Tabla 10. <i>Matriz descriptiva de la entrevista a la jefa del taller de Industrias Surtex</i>	69
Tabla 11. <i>Matriz descriptiva de la entrevista del gerente de producción de Industrias Surtex</i> . 71	
Tabla 12. <i>Matriz descriptiva de la entrevista de la encargada de tienda de Industrias Surtex</i> . 74	
Tabla 13. <i>Matriz descriptiva de la entrevista del gerente de ventas</i>	75
Tabla 14. <i>Matriz descriptiva de la entrevista del encargado de recursos humanos</i>	79
Tabla 15. <i>Matriz descriptiva de la entrevista al director creativo de Industrias Surtex</i>	80
Tabla 16. <i>Matriz descriptiva de la entrevista a la gerente de compras de Industrias Surtex</i> . ..	82
Tabla 17. <i>Matriz descriptiva de la entrevista al director ejecutivo de Corporación Macllin</i>	83
Tabla 18. <i>Matriz descriptiva de la entrevista al Gerente Administrativo de Corporación Macllin</i>	86
Tabla 19. <i>Matriz descriptiva de la entrevista al jefe de taller de Corporación Macllin</i>	90
Tabla 20. <i>Matriz descriptiva de las notas de observación a Industrias Surtex</i>	105
Tabla 21. <i>Matriz descriptiva de las notas de observación a Corporación Macllin</i>	107
Tabla 22. <i>Matriz de triangulación</i>	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Respuesta a la pregunta 1 de las encuestas realizadas a los empleados de Industrias Surtex.....	98
Gráfico 2. Respuesta a la pregunta 4 de las encuestas realizadas a los empleados de Industrias Surtex.....	98
Gráfico 3. Respuesta a la pregunta 5 de las encuestas realizadas a los empleados de Industrias Surtex.....	99
Gráfico 4. Respuesta a la pregunta 6 de las encuestas realizadas a los empleados de Industrias Surtex.....	100
Gráfico 5. Respuesta a la pregunta 8 de las encuestas realizadas a los empleados de Corporación Macllin.....	101
Gráfico 6. Respuesta a la pregunta 7 de las encuestas realizadas a los empleados de Industrias Surtex.....	101
Gráfico 7. Respuesta a la pregunta 8 de las encuestas realizadas a los empleados de Industrias Surtex.....	102
Gráfico 8. Respuesta a la pregunta 9 de las encuestas realizadas a los empleados de Industrias Surtex.....	103
Gráfico 9. Respuesta a la pregunta 10 de las encuestas realizadas a los empleados de Corporación Macllin.....	104
Gráfico 10. Respuesta a la pregunta 10 de las encuestas realizadas a los empleados de Industrias Surtex.....	104
Gráfico 11. Respuesta a la pregunta 11 de las encuestas realizadas a los empleados de Industrias Surtex.....	105
Gráfico 12. Respuesta a la pregunta 12 de las encuestas realizadas a los empleados de Industrias Surtex.....	106

INTRODUCCIÓN

La moda sostenible es descrita por Martínez, A. (2020) como aquel modelo de negocio que incluye la promoción de unas buenas prácticas sociales y medioambientales, como la reducción de la producción y el consumo de ropa, hasta promover el reciclaje y el uso de materiales renovables y orgánicos (p. 56). La implementación de la moda sostenible entre los consumidores venezolanos y trabajadores de la industria es un proceso factible pero que requiere estrategias comunicacionales efectivas. Relacionado a esto, en la conferencia de Moda con Propósito, de VenAmCham (2022), Verónica Rivas, diseñadora de moda, hizo la siguiente observación: “para hablar de la moda sostenible, podemos comenzar desde los inicios; la confección de las prendas de vestir”. Propuso comenzar desde los talleres y fábricas a implementar estrategias y actividades alineadas con la responsabilidad social que se tiene con cada empleado, a cuidar el medio ambiente, y hacer de todo esto un negocio rentable para la industria de la moda local.

Ante la necesidad latente de integrar en los modelos de negocios de las empresas de moda mecanismos de producción que garanticen mejores condiciones laborales, reducir el impacto ambiental en toda la cadena de producción, generar una rentabilidad económica y concientizar a los empleados como a sus audiencias externas; la elección del tema de esta tesis son buenas prácticas o iniciativas comunicacionales que tienen los directivos de las fábricas Industrias Surtex y Corporación Macllin, para que sus equipos de trabajo entiendan y compartan la importancia de la moda sostenible. Estas organizaciones tienen entre sus metas garantizar la práctica de la sostenibilidad, y para hacer posible esto, los colaboradores internos cumplen un rol fundamental en la ejecución. Asimismo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, propuestos por las Naciones Unidas (2015), forman parte del marco de referencia para estas fábricas, que desean desarrollar la sostenibilidad dentro del modelo de negocios, tal y como otras empresas en el mundo están implementando.

La motivación para investigar este tema viene por un interés social de ambas autoras para comprender el entramado de las comunicaciones internas de dos fábricas venezolanas, ante las circunstancias actuales del mundo y el impacto que tiene la industria de la moda. Entendiendo que la comprensión de estos procesos será parte de la base para el desarrollo profesional de cada una.

El objetivo general de este trabajo de investigación es comparar los elementos de un programa de comunicación interna asociado al concepto de moda sostenible, dirigido al personal de las fábricas Industrias Surtex ubicada en Maracay, edo. Aragua y Corporación Macllin, ubicada en la Zona Metropolitana de Caracas. Para ello, se realizó un tipo de investigación no experimental, y se empleó un método de recolección mixto (cualitativo y cuantitativo). Para el análisis de los datos obtenidos se hizo una triangulación, y los hallazgos más importantes fueron el tamaño de la organización como una influencia para determinar la capacidad de implementar la sostenibilidad como modelo de negocio, el interés por el concepto y los procesos que implica la moda sostenible, así como las metas de los directivos de las organizaciones como un norte para la dirección de los recursos y las energías.

Este trabajo de investigación consta de cinco capítulos. En el primer capítulo se realiza el planteamiento del problema, en el que se describe la problemática, interrogantes, hipótesis, objetivo general y específicos, justificación y delimitación. En el segundo capítulo se desarrolla el marco referencial con la historia, misión, visión, valores, productos y servicios, y el contexto en el que se desarrollan cada una de las fábricas estudiadas de forma separada. En el tercer capítulo de este trabajo se encuentra el marco teórico con los antecedentes y las bases teóricas de la investigación. En el cuarto capítulo se describe el marco metodológico, en el que se plantea la modalidad, tipo y diseño de la investigación, variables, población, instrumento de recolección de datos, validación y confiabilidad de los instrumentos, y procedimiento de campo. Por último, en el quinto capítulo se plantea al análisis e interpretación de resultados, a través de extractos de los datos obtenidos se analizan, se

elabora una síntesis y triangulación, para finalmente establecer las conclusiones y recomendaciones de este trabajo de investigación.

CAPÍTULO I.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema y preguntas de investigación

De acuerdo con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, (UNCTAD, 2019, párr. 1), confirmó que la industria de la moda es la segunda más contaminante, siendo la primera la petrolera.

La UNCTAD indicó que este sector desperdicia 93.000 millones de litros de agua, lo cual es la cantidad necesaria para satisfacer a 5 millones de personas. Comentaron que anualmente se tiran al mar medio millón de toneladas de desperdicios afectando los ecosistemas marinos, además de ser la industria que produce más emisiones de carbono que todos los vuelos y envíos marítimos juntos; siendo estas cifras alarmantes, y que se ha visto intensificada por el *fast fashion*¹, (párr. 2 y 3).

Por otro lado, esta industria que genera toneladas de ropa anualmente, también requiere un recurso humano de alto rendimiento por lo que representa producir grandes cantidades de piezas en corto tiempo. Se estipula para el 2020, que la industria de la moda empleó a 86,6 millones de trabajadores alrededor del mundo, donde el grueso no poseía contratos laborales, ni horarios establecidos y no tenían beneficios establecidos por la legislación de estos países, además estaban sometidos a condiciones precarias e inseguras, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, citado por Martínez, L, 2021, p. 87).

Es decir, que este modelo de negocio no solo representa una amenaza a los ecosistemas, sino también una posibilidad de violación de los derechos laborales a millones de personas

¹ El fenómeno por el cual se introducen colecciones de ropa que siguen las últimas tendencias de la moda y que han sido diseñadas y fabricadas de forma acelerada y a bajo costo. Así, la industria le ofrece al consumidor la posibilidad de acceder a prendas novedosas a precios asequibles y de forma continua, con cerca de 50 colecciones al año. Mira, D. (2018). *¿Qué es el 'fast fashion' y por qué está haciendo de la moda un negocio insostenible?*. Contreebute. Consultado el 1 de mayo de 2022.

por las precarias políticas gubernamentales y organizacionales en países asiáticos, siendo considerado por el Parlamento Europeo (citado por D'Ambrogio, E, 2014, p. 2) como un trabajo de la esclavitud moderna².

Sin embargo, el deterioro ambiental y las acciones individuales como colectivas (empresas y Estados) para disminuir el impacto, se convirtió en una prioridad. Según el informe realizado por Cheung, J., Haller, K., y Lee, J. para el *Institute for Business Value*, (IBM, 2020), donde encuestaron a más de 18 mil personas en 28 países con respecto a sus hábitos de compra y motivadores en la selección de productos y marcas destacó que el 57% está dispuesto a cambiar sus hábitos de compra para ayudar a reducir el impacto ambiental negativo (p.2).

Igualmente, se estableció que el 35% compra ropa y calzado según el propósito que estas organizaciones puedan tener, entendiéndose que dichos propósitos están ligados a objetivos sociales y ambientales (p. 4). Además, se comentó que desde 2014, las inversiones globales sustentables y responsables con el medio ambiente han crecido un 68%, lo cual se traduce en que hay empresas y consumidores más conscientes de su impacto en el ecosistema, según IBM (2020, p. 5).

Por ende, existen empresas con la responsabilidad y el compromiso de integrar en su modelo de negocio: mecanismos de producción que garanticen mejores condiciones laborales, reducción del impacto ambiental en toda la cadena de producción, generar una rentabilidad económica y concientizar a sus empleados como a sus audiencias externas.

La Fundación Ellen MacArthur (s/f) promueve la economía circular como solución en este ámbito de la moda. Según esta fundación, la economía circular:

² La esclavitud moderna, es aquella condición por la cual, en la actualidad, una persona es obligada a trabajar en condiciones inhumanas sin que pueda negarse debido a la coerción, las amenazas o el abuso de poder, entre otros. Ayuda en Acción, (2019). *7 ejemplos de esclavitud moderna: tipos de explotación humana*. Consultado el 14 de mayo de 2022.

Es una alternativa atractiva que busca redefinir qué es el crecimiento, con énfasis en los beneficios para toda la sociedad. Esto implica disociar la actividad económica del consumo de recursos finitos y eliminar los residuos del sistema desde el diseño. Respaldada por una transición a fuentes renovables de energía, el modelo circular crea capital económico, natural y social y se basa en tres principios: eliminar residuos y contaminación desde el diseño; mantener productos y materiales en uso; y regenerar sistemas naturales.

(Fundación Ellen MacArthur, s.f, párr. 1).

Estas reformas se deben aplicar a cada uno de los procesos y fases de la cadena de valor que implica la industria de la moda: sector textil, confección y comercialización, de forma tal que se logre un impacto significativo.

En la conferencia de Moda con Propósito, de VenAmCham (2022) Verónica Rivas, diseñadora de moda, hizo la siguiente observación: para hablar de la moda sostenible, podemos comenzar desde los inicios; la confección de las prendas de vestir. Propuso comenzar desde los talleres y fábricas a implementar estrategias y actividades alineadas con la responsabilidad social que se tiene con cada empleado, a cuidar el medio ambiente, y hacer de todo esto un negocio rentable para la industria de la moda local.

En Venezuela existen fábricas que se enfocan a la confección de prendas de vestir, algunas de ellas son: Grupo Lacour, M&M Fábrica Textil, Diseño Latino, Industria Surtex y Corporación Macllin, por mencionar algunas. En esta investigación se encuentra que algunas de ellas se están alineando con prácticas sostenibles, es decir, están construyendo un plan que les sea factible en su realidad actual; entendiendo que ellos son actores clave en la industria de la moda en el país.

Aunque, todavía es una industria en desarrollo, como comentó Campitelli de RedCiclos Initiative citada por Manrique, C., (2021, párr. 19), es muy apresurado llamar a una

empresa de moda venezolana 100% sostenible porque eso implica ciertos indicadores que no se están registrando, como validar el origen de la materia prima.

Por otro lado, Manrique también citó a Tovar, C., (2021, párr. 7), quien destacó que las organizaciones más allá de prestar atención y mejorar los procesos de elaboración de piezas también deben encontrar importante educar a los ciudadanos. Como explicó la investigadora en moda del *Deusto Business School*, Sofía García Torres para el BBVA (2022, párr. 6), educar a la población sobre la moda sostenible representa un desafío cultural, pero no imposible.

Ante estos aspectos, la implementación de la moda sostenible entre los consumidores venezolanos y trabajadores de la industria es un proceso factible pero que requiere estrategias comunicacionales efectivas. En una Conferencia del IESA sobre la Economía Circular (2022), la invitada Juliana Lujan, cofundadora de *Clandestino Labs*, señala específicamente que educar a las personas que realizan los procesos en la empresa es de vital importancia para ofrecer una buena propuesta a los consumidores finales, y en términos de mejorar las condiciones del entorno. De esta forma se van a tener ideas innovadoras, nuevas alianzas y conocimientos que se requieren para avanzar en la materia. Lujan hace énfasis en transmitir estos descubrimientos a las siguientes generaciones, a través de núcleos educativos.

Por este motivo, el objeto de estudio de este trabajo de investigación fueron los empleados de las fábricas: Industrias Surtex y Corporación Macllin. Estas organizaciones tienen entre sus metas garantizar la práctica de la sostenibilidad, y para hacer posible esto, los colaboradores internos cumplen un rol fundamental en la ejecución. Este trabajo buscó comprender y destacar las buenas prácticas o iniciativas que tienen estas organizaciones para que sus equipos de trabajo entiendan y compartan la importancia de la moda sostenible. Para ello, se plantearon las siguientes interrogantes que orientaron el desarrollo de esta investigación:

¿Qué diferencias hay entre la fábrica Industrias Surtex y Corporación Macllin en relación a los elementos de sus programas de comunicación interna asociados al concepto de moda sostenible dirigido a su personal?

¿Cuáles son las características de las comunicaciones internas que ha establecido la fábrica Industrias Surtex y Corporación Macllin?

¿Cuál es la opinión del personal de las fábricas sobre el concepto de moda sostenible?

¿Cuáles son las mejores prácticas de comunicación interna sobre el concepto moda sostenible presente en las fábricas estudiadas?

¿En qué medida, las fábricas Industrias Surtex y Corporación Macllin consideran a sus colaboradores internos como voceros de la organización para comunicar la moda sostenible con su público externo?

1.2 Hipótesis

Los directivos de Industrias Surtex y Corporación Macllin implementan prácticas alineadas a la sostenibilidad, sin embargo, los trabajadores de las mismas no conocen ni entienden la trascendencia de tales actividades en su labor, como consecuencia de carencias en la gestión de la comunicación.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Comparar los elementos de un programa de comunicación interna asociado al concepto de moda sostenible dirigido al personal de las fábricas Industrias Surtex ubicada en Maracay, edo. Aragua y Corporación Macllin ubicada en la Zona Metropolitana de Caracas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las características de las comunicaciones internas que han establecido las fábricas Industrias Surtex y Corporación Macllin.
- Evaluar la opinión sobre el concepto de moda sostenible que posee el personal de las fábricas Industrias Surtex y Corporación Macllin.
- Determinar las mejores prácticas de comunicación interna sobre el concepto moda sostenible presente en las fábricas Industrias Surtex y Corporación Macllin.
- Describir en qué medida las fábricas Industrias Surtex y Corporación Macllin consideran a sus colaboradores internos como voceros de la organización.

1.4 Justificación

Como se comentó anteriormente, en Venezuela existen fábricas que están implementando el concepto de sostenibilidad en su modelo de negocio, y aunque, en el país la moda sostenible está en una fase de desarrollo, los objetos de estudios de esta investigación, ya han establecido prácticas ligadas a garantizar un buen ambiente laboral y respeto hacia cada persona que forma parte del proceso de producción, como el mayor aprovechamiento de los recursos materiales para no generar residuos extra, al igual que garantizar que la materia prima sea biodegradable, y que todas estas acciones sean rentables en el tiempo.

Es por ello, que esta investigación tuvo como principal motivo analizar las comunicaciones internas de las fábricas Industrias Surtex y Corporación Macllin sobre el concepto de moda sostenible hacia sus empleados, entendiendo que este es un pilar fundamental en el modelo de negocio de estas organizaciones y que, si no es comunicada a sus audiencias internas, no puede ser entendida ni fortalecida. Se buscó evaluar cómo los miembros de la organización internalizan las prácticas sostenibles que se ejecutan, y cómo ellos son partícipes en su realización.

Además, este trabajo fue un análisis comunicacional para las fábricas que les sirvió para continuar y mejorar sus comunicaciones internas hacia sus colaboradores, garantizando a largo plazo un modelo de negocio y organizacional sólido.

Igualmente, permitió a otros emprendedores de la industria de la moda que deseen inculcar e implementar sostenibilidad en su negocio, puedan considerar lo importante de comunicar hacia sus públicos internos lo que representa ser sostenibles, y que los empleados también cumplen un rol como voceros fundamentales para fortalecer la identidad e imagen corporativa.

1.5 Delimitación

Esta investigación se enfocó en estudiar en las fábricas Industrias Surtex y Corporación Macllin, la primera ubicada en el centro de la ciudad de Maracay, estado Aragua y la segunda en la zona metropolitana de Caracas; específicamente se estudió a los empleados y directores de ambas organizaciones con el fin de comparar las comunicaciones internas en el entendimiento de la sostenibilidad dentro de los procesos productivos. Es por ello, que este trabajo de estudio se enfocó en trabajar los conceptos de comunicación interna hacia sus públicos internos, y aspectos como identidad organizacional, cultura corporativa, filosofía corporativa e imagen de la organización con respecto a las prácticas sostenibles.

La recolección de datos se realizó en ambas sedes de manera presencial a través de censos, y entrevistas de modalidad virtual y presencial. Este estudio tuvo una duración de 3 meses, comenzando el 25 mayo de 2022 y culminado el 27 julio del mismo año.

CAPÍTULO II.

MARCO REFERENCIAL

2.1 Industrias Surtex C.A

2.1.1 Historia de la organización

Industria Surtex es una empresa textil fundada en 1985, con el nombre Halan Girl Creaciones, por Joseph Bsereni, el padre de la actual presidenta y accionista de la industria. Comenzó con más de 100 máquinas de coser de diferentes tipos en unas instalaciones ubicadas en el centro de la ciudad de Maracay, estado Aragua, donde también funcionaba como punto de venta.

El fundador de la industria tuvo acceso a grandes almacenes, y a la vez, la inquietud de crear piezas de ropa y venderlas. Él, junto a su familia, deciden dar el paso a la elaboración de prendas de vestir desde el corte del patrón en un textil.

Desde entonces la fábrica registró varias marcas de moda, tales como: Halan Girl Creaciones, My Girl, Sherly, Bsereni Kids, Mary Lourd y Kache Jeans, con producción a gran escala.

A pesar de las circunstancias, la empresa ha buscado alternativas de negocio desde su fundación para trascender. Es por ello que, en el año 2010, bajo la dirección de la hija del fundador, Anyomar Bsereni, se cambia la razón social de la empresa y pasa a ser Industrias Surtex, teniendo una cartera de clientes de alta exigencia como: RS21, Rori, Vagos y Barbie. Esta industria maneja sus operaciones actualmente a través de la contratación de terceros y fabricación en su mismo taller.

Con 38 años de experiencias, Industrias Surtex surge a industrias, mayoristas y marcas de ropa, tal como Llamitas y Raza's, de forma que tengan una producción única en su calidad y esencia.

La organización cuenta con 50 personas en su equipo de trabajo, el cual se distribuye de la siguiente forma:

Figura 1. Organigrama de Industrias Surtex C.A. (2022)



2.1.2 Misión, Visión y Valores

La misión de la organización es:

Somos una fábrica de ropa de tejido de punto y tejido plano, dedicada a la producción en gran escala para marcas de moda, industrias de cualquier rubro y cadena de mayoristas. Brindamos atención personalizada y trabajamos con altos estándares de calidad.

Mientras que su visión:

Ser una de las fábricas de confección de ropa referencia en el país, reconocida por su servicio de asesoramiento en materia de ventas, promoción y producción, así como por ser una empresa sostenible.

Los valores los definen de la siguiente forma:

- **Atención al cliente:** escuchamos y guiamos a cada uno de nuestros clientes, según las necesidades que nos comunican.

- Lealtad: comprendemos la confidencialidad de todos los proyectos que se hacen. El respeto y la confianza juegan un papel muy importante en nuestras relaciones con cada uno de nuestros clientes.
- Responsabilidad: el cuidado y compromiso siempre están presentes en lo que hacemos. Cumplimos con nuestras promesas y acuerdos.
- Proactividad: innovar en los procesos de la fábrica, compartir ideas y hacer sugerencias constructivas es parte de nuestra labor en cualquier departamento.

2.1.3 Productos y servicios

Industrias Surtex cuenta con el servicio de paquete completo para las empresas que tienen sus propias marcas. En esto se encuentra incluida la compra de la tela, diseño, corte, manufactura, desarrollo, confección, estampado, control de calidad y empaque del producto. O bajo la figura de maquila, en el que se realizan todos los procesos y el cliente trae la tela a la fábrica, conjunto a los cortes.

También realizan la labor únicamente de ventas de uniformes para las industrias que solicitan ropa de trabajo, tal como: camisas, pantalones, franelas, batas, conjuntos asistenciales, botas de seguridad, gorras, delantales, filipinas, entre otros.

Por otro lado, con respecto a las marcas registradas de la industria, les ofrecen a los mayoristas la venta de sus colecciones de productos terminados. Así como ofrecen estas prendas en los puntos de venta y un canal de *e-commerce* propio.

2.1.4 Contexto

Luego de una entrevista con la Junta Directiva de la fábrica se pudo identificar las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

Tabla 1. Análisis FODA de Industrias Surtex C.A. (2022)

ANÁLISIS FODA	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Se cuenta con una capacidad instalada de maquinarias de costura y disponibilidad de materia prima en almacén. ● La fábrica con una experiencia de 38 años en el mercado textil venezolano, facilita el conocimiento de las ventajas que se tienen como industria, al elaborar un estudio en el mercado nacional. ● Existe una permanencia de los empleados en la industria, lo que permite una estabilidad y consolidación del equipo de trabajo. De hecho, se encuentran varias generaciones de una familia trabajando en la misma organización. ● Los proveedores de ciertos materiales como las etiquetas, botones e hilos, son locales, por lo que la cadena de suministro se 	<ul style="list-style-type: none"> ● La ciudad de Maracay, siendo la cuna de empresas de confección, tiene muchas fábricas especializadas en la producción de franelas (tejido de punto), por lo que hay un gran campo de trabajo en la confección de otras prendas que requieren otras máquinas que trabajan cualquier tipo de tejidos, además del tejido de punto. ● Los proveedores de tintas y de textiles de la fábrica están comprometidos y alineados con el enfoque de la sostenibilidad. Esto ayudará a impulsar y reforzar las prácticas de la fábrica en materia de responsabilidad social, desarrollo económico y reducción del impacto al medio ambiente. ● El objetivo de lograr la sostenibilidad es una tendencia mundial que genera

<p>acorta, la logística de entrega se facilita y se está apoyando a las empresas nacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Actualmente se cuenta con el cargo de modista y gerente de producción en el taller, lo que permite una mayor estructura, control de bonos de producción y organización dentro del equipo de trabajo. 	<p>buena imagen y reputación a las empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La tendencia de las compras online impulsa las ventas de las marcas de la fábrica, pudiendo llegar a una audiencia más amplia.
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● La fábrica debe tomarse la labor de entrenar a sus operarias, ya que la mayoría de las personas que llegan al taller en busca de trabajo como costurera, no tienen conocimientos sólidos del manejo de todos los tipos de máquinas de coser. ● Se cuenta con productos terminados en el almacén, pero no hay suficiente liquidez. ● Se tienen muchas cuentas por cobrar, y los plazos para este pago 	<ul style="list-style-type: none"> ● La inestabilidad de la situación política del país y presunta estabilidad económica, puede amenazar la solidez que se ha alcanzado con los proveedores de la materia prima. ● La banca no ofrece créditos para empezar nuevos proyectos dentro de la fábrica. ● Posible entrada de mercancía del exterior si se eliminan los aranceles de importación, en el caso que haya

<p>son de cuatro meses después de las entregas a los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antes no se contaba con una persona dedicada al departamento de comunicaciones. Actualmente se está incorporando un empleado externo, que se encarga de las comunicaciones, por lo que este cargo está recientemente incorporándose y afianzándose. Esta figura planificará estratégicamente la comunicación con los públicos internos y externos. 	<p>un cambio en las políticas gubernamentales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rebrote de la enfermedad del COVID, que conlleve nuevamente a cerrar la fábrica y por ende a detener sus operaciones.
---	--

2.2 Corporación Macllin C.A

2.2.1 Historia de la organización

Corporación Macllin C.A es un negocio familiar surge en 1982 con la venta de materia prima (telas) para la confección de piezas, sin embargo, tras el paro petrolero en Venezuela entre el 2002 y 2003, la Junta Directiva de la organización tomó la decisión de diversificar su producción para poder seguir en el mercado, y a partir de ese momento se empezó a utilizar la materia prima para hacer productos finales.

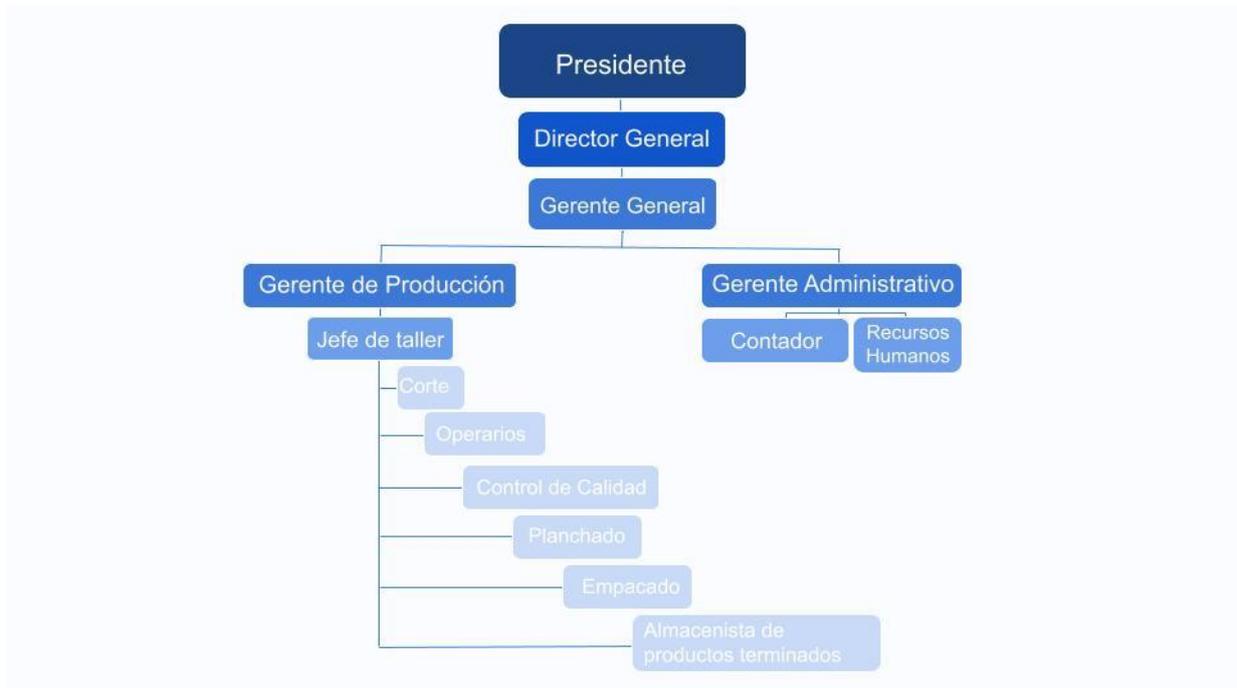
Al principio, realizaron sus primeras colecciones en otras fábricas hasta que poco a poco fueron adaptando sus instalaciones para que ellos pudieran diseñar y producir sus propias piezas, como también la de otras marcas.

La fábrica es considerada por sus dueños como un ejemplo de trascendencia, donde las generaciones de relevo que han buscado formarse en el área, han sido clave para que la fábrica pueda seguir adaptándose a las tendencias de moda e involucrar la sostenibilidad dentro de sus procesos, y ahora Corporaciones Macllin, además de seguir un legado familiar, existe un interés por sus dueños actuales en seguir incursionando la moda por la pasión que estos sienten hacia lo que hacen.

Ellos poseen su propia marca de camisas llamada Zignone, pero a la par confeccionan piezas para otras marcas como Rori, Norton & Wilson, Goretti, The Label, entre otras.

La organización cuenta con 23 personas en su equipo de trabajo. El cual se distribuye de la siguiente forma:

Figura 2. Organigrama de Corporación Macllin (2022)



2.2.2 Misión, Visión y Valores

La misión de Corporación Macllin es:

Somos una fábrica con 40 años de experiencia en la industria de la moda que hemos logrado trascender y ser creadores de piezas exclusivas, cómodas y accesibles que se adaptan a las necesidades de aquellos consumidores que buscan un producto de primera calidad y elaborado de materia prima sostenible.

Por otro lado, su visión es:

Seguir adaptándonos a las nuevas necesidades que surjan a través de nuestras creaciones teniendo presente la calidad en cada uno de los procesos para su elaboración, valorando cada día el trabajo de cada uno de nuestros empleados y lograr ser exponentes de la moda nacional con nuestras piezas en nuestro país y en el exterior.

Y esta organización se identifica con los siguientes valores organizacionales:

- **Excelencia:** cada acción que realizamos debe cumplir con altos estándares de calidad.
- **Solidaridad:** en Macllin buscamos generar cohesión entre el equipo de trabajo, donde cada uno pueda apoyar a otros, pero a la vez sentirse acompañado durante todo su desarrollo profesional.
- **Respeto:** buscamos generar un buen clima organizacional y convivencia entre nuestros miembros sin importar el rol que puedan representar.
- **Confianza:** somos una fábrica que cree en lo que puede lograr nuestros empleados, y tenemos la certeza que harán las cosas bien.

2.2.3 Productos y servicios

Corporación Macllin ofrece la confección principalmente de camisas, al igual de otros productos como corbatas, blazers y uniformes de diversas empresas.

Por otro lado, también tiene su marca propia de ropa llamada Zignone, la cual está dedicada a la elaboración de piezas exclusivas para hombres, donde ellos las venden a través de otras tiendas de ropa.

Ellos son capaces de confeccionar cualquier tipo de diseño solicitado por sus clientes a través de cualquier medio, incluso medios digitales como WhatsApp.

2.2.4 Contexto

Tabla 2. Análisis FODA de Corporación Macllin (2022)

ANÁLISIS FODA	
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• El personal está altamente capacitado para desempeñar sus funciones, ya que, esta organización tiene un proceso de contratación riguroso donde evalúan conocimientos en gramática, lógica - matemática, cultura general, en el área específica al cual está optando y el ámbito personal.• Poseen un estándar de calidad alto, donde existe un seguimiento de la procedencia de la materia prima	<ul style="list-style-type: none">• Con el auge de nuevos emprendimientos de moda y otras áreas, hay una mayor demanda en el mercado para la confección de uniformes como de piezas exclusivas.• Diversificación de formas de pago, ya que permite agilizar transacciones financieras a través de otros métodos como divisas.• La población venezolana está dispuesta a comprar ropa hecha en Venezuela, generando una mayor

<p>como evaluación en cada uno de los procesos de elaboración, empaquetado y distribución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disposición de la Directiva de adaptarse a los cambios del mercado y los consumidores con respecto a las tendencias y necesidades. • Poseen una infraestructura adaptada al almacenamiento, producción y realización de tareas administrativas, al igual que diversas máquinas para realizar diferentes piezas de ropa. 	<p>demanda para la fábrica.</p>
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con el número de costureras para las necesidades de la organización, además que pueda garantizar una generación de relevo que cubra estas funciones. • Falta de estructura corporativa, ya que existen departamentos que no están constituidos, y por ende, muchas tareas no pueden realizarse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible entrada de mercancía del exterior si se eliminan los aranceles de importación, en el caso que haya un cambio en las políticas gubernamentales. • Posibles restricciones y aumento de los impuestos arancelarios que impida traer materia prima de afuera.

<ul style="list-style-type: none">• No se cuenta con un departamento de comunicaciones, a través del cual se pueda planificar estratégicamente la comunicación con los públicos internos y externos.	<ul style="list-style-type: none">• Existen pocos proveedores de materia prima nacional, que poseen las características de sostenibilidad.• El éxodo de nuevos talentos en la industria de la moda y la costura.
--	---

CAPÍTULO III.

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes

Esta investigación utilizó como primer antecedente la tesis de pregrado de comunicación social desarrollada por Paz, M. (2018) de la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, “Modelo de Comunicación Organizacional para empresas de moda: De adentro para afuera”, donde el objetivo general fue el diseñó un modelo de comunicación interna para tres marcas de modas colombianas, Tennis S.A.S, Agua Bendita S.A.S. y Naftalina S.A.S (NAF-NAF Colombia) basadas en el modelo implementado por la marca Zara en ese país.

La investigación utilizó como instrumento de recolección de datos cualitativos, la matriz de Vester para determinar las principales problemáticas comunicacionales y entrevistas a los encargados de las comunicaciones de cada organización, donde uno de los principales problemas encontrados fue la confusión entre los objetivos empresariales y los organizacionales, enfocando las estrategias de comunicación a las ventas, y dejando de lado las comunicaciones internas.

Por lo que esta tesis concluyó con un modelo donde se destaca la importancia que las organizaciones hagan un análisis organizacional que permita identificar las fortalezas y elementos diferenciadores ante la competencia, para convertirlas en su cultura corporativa, además de sumar a la identidad e imagen de la organización. Conocer al público interno, entendiendo que es el principal embajador de la organización, donde se debe buscar la satisfacción y buen clima organizacional de estos, que sientan que trabajan para y por la marca.

Otro aspecto resaltante fue, que siempre deben estar evaluando los procesos de producción y tareas para garantizar la mayor productividad y la pérdida de tiempo de los empleados, al igual que trabajar en campañas internas donde se reconozca el mérito y logro

de los empleados como también ofrecer incentivos monetarios por alcanzar las metas planteadas.

También generar beneficios en salud mental y emocional, donde se trabaje el clima interno de cada empleado como colectivo y, por último, que las organizaciones deben tener como un público prioritario al interno puesto que, sin este, el modelo negocio no sería posible.

Por lo que estas conclusiones, permitieron demostrar que las comunicaciones internas cumplen un papel fundamental en el fortalecimiento de los pilares de cualquier organización, y que, en esta investigación, tener presente estas prácticas ayudaron a comprender las debilidades como fortalezas de las fábricas Industrias Surtex y Corporación Macllin al transmitir el concepto de moda sostenible hacia su público interno.

Igualmente, se utilizó otro trabajo de investigación titulado “Moda y Sostenibilidad: El gran reto de las empresas”, el cual tenía el objetivo de analizar lo que representa la sostenibilidad para las marcas de moda e industria textil, como a los consumidores finales realizado por Garcia, M (2021) de la Universidad Pontificia Comillas de España.

En este texto, el cual fue una tesis que utilizó el método cualitativo para su elaboración, sirvió para comprender los conceptos relacionados a la industria de la moda sostenible como los modelos de *fast fashion* y *slow fashion*, y su importancia actual, ante la problemática ya mencionada, pero funcionó sobre todo para comprender el impacto sostenible de las fábricas Industrias Surtex y Corporación Macllin.

Donde se puede destacar a través de indicadores como:

- Uso de materiales orgánicos, sostenible y recursos renovables como poliéster reciclado, cuero reciclado, lino, algodón orgánico, lyocell, ramio, cáñamo o papel de algodón.
- Certificaciones medioambientales como *Organic Content Standard (OCS)* o *Global Organic textile Standard (GOTS)* que certifican que el material utilizado en las prendas es ecológico.

- Prácticas de ecodiseños como la implementación de la economía circular dentro de la producción.
- El reciclaje de tela y otros recursos.
- Empaquetado sostenible.
- Evitar el uso de sustancias químicas tóxicas.
- Certificados de carácter social donde garantice las condiciones dignas de los trabajadores, cumplimiento de la normativa laboral, implementación de prácticas que promuevan la igualdad.
- Producción local.
- Control y aseguramiento animal.

Estos indicadores sirvieron como guía para comprender que ambas fábricas han implementado ciertas prácticas como el uso de materia prima orgánico y renovable como el algodón orgánico, reciclaje de tela y otros materiales para hacer otras piezas o ser donadas a organizaciones para la elaboración de otros productos finales, uso consciente del agua y la energía, cuidado en el uso de sustancias químicas en su materia prima, prioridad en garantizar condiciones laborales óptimas destacando los logros de sus empleados, sin embargo, representa un proceso lento puesto que todavía no cuentan con ninguna certificación.

Y más allá de las adaptaciones que han implementado, estas prácticas son seguidas por sus públicos internos, pero se buscó con esto, analizar si esto que se realiza es comunicado explícitamente a sus miembros y comprendidos como una acción sostenible dentro del sector.

Otra investigación que fue de referencia para nuestro estudio fue el trabajo: Estrategias de comunicación de las marcas de moda de lujo: ¿Es lo sostenible un lujo?, elaborado por González, Z., Montilla, A. y Regadera, E. (2020). Esta investigación tuvo como objetivo general de estudio determinar, a través de entrevistas en profundidad a personas del sector de la moda, si lo sostenible es lujo o si el lujo se puede considerar como sostenible.

Como método de estudio se implementó un análisis cualitativo de la interacción simbólica con respecto a fenómenos y conceptos como son la sostenibilidad y la moda de

lujo, así como la relación que existe entre ambas y los procesos que se llevan a cabo para el diseño y producción de prendas.

Las conclusiones de este trabajo llegaron a que no existen marcas de moda que sean 100% sostenibles. Aun así, señalan en una de sus entrevistas con un diseñador de alta costura que los grandes productores de moda y materias primas deben comenzar a establecer parámetros para el cambio hacia lo sostenible. Y lo que justifica esta premisa es la complejidad de la industria y todos los procesos y técnicas que han de desarrollarse para optimizar las cadenas de producción hacia lo sostenible, tanto en el *fast fashion* como en la moda de lujo.

Determinaron que un aspecto a tomar en cuenta para llevar a cabo el cambio es involucrar al consumidor final a través de una buena comunicación de lo que implica la sostenibilidad y los beneficios que esta trae consigo en la industria de la moda.

Asimismo, explican que detrás del producto final hay muchas personas que hacen un gran trabajo creativo que nunca forma parte del valor con el que se vende ese producto, es decir, su trabajo no llega directamente a los ojos y mente del consumidor, pero estas personas son conscientes de esto. Esta cadena de procesos es el punto a favor que pueden usar las marcas a la hora de comunicar y crear conciencia.

González, Z., Montilla, A. y Regadera, E. señalan que existen iniciativas de sostenibilidad que se han puesto en marcha, pero queda un gran camino por recorrer y uno de los agentes implicados es la comunicación desde la creación de conciencia ecológica para avanzar en materia. Este vendría siendo el gran aporte que nos dejó este trabajo de investigación.

Otro de los trabajos de investigación que funcionó de referencia fue la tesis doctoral de Pilar, M. (2016) sobre: Sostenibilidad, Comunicación y Valor Compartido: El discurso actual del desarrollo sostenible en la empresa española, en el cual tenía como uno de sus objetivos identificar las claves principales sobre las que construir el nuevo discurso de la sostenibilidad (Pilar, M., 2016, pp. 19). Para ello fue revisado todos los aprendizajes, tanto los

obtenidos en la investigación documental como los hallados en las entrevistas y en el análisis específico de contenidos.

Este trabajo tuvo en sus conclusiones que “introducir la sostenibilidad en el negocio, requiere un gran esfuerzo de transformación y un replanteamiento global y transversal de la estrategia y el máximo directivo tiene una gran responsabilidad sobre la forma de pensar, gestionar y liderar en las compañías” (Pilar, M., 2016, pp. 355). Esto dejó como aprendizaje para nuestro trabajo la importancia de la evaluación comunicativa de los directivos de las fábricas Industrias Surtex y Corporación Macllin, quienes son impulsores fundamentales en materia de sostenibilidad.

Por otro lado, plantean “la dificultad de utilizar la comunicación como elemento impulsor de valor compartido, así como las secundarias que plantean la necesidad de superar el mensaje de “devolución a la sociedad” y encontrar nuevas estrategias para dar respuesta a la demanda de transparencia e integración correcta del crecimiento económico, la naturaleza y la sociedad...” (Pilar, M., 2016, pp. 373).

La autora plantea, en base a todo el análisis realizado, que pueden considerarse cinco puntos de partida antes de avanzar en materia: “haber integrado la sostenibilidad en el negocio o haber iniciado la transformación en algún ámbito relevante; tener un comportamiento ético, transparente y coherente; tener trazado un mapa de los sistemas y relaciones vinculados a su estrategia de sostenibilidad; tener una perspectiva interna y externa de los mensajes a emitir; y haber construido una identidad de marca sostenible fuerte.” (Pilar, M., 2016, pp. 373).

Dichos puntos funcionan de referencia para evaluar con criterios esas prácticas de sostenibilidad aplicadas en las fábricas a estudiar.

3.2 Índice

3.3.1 Comunicación Organizacional

3.3.3.1 Comunicación

3.3.3.2 Organización

3.3.3.3 Comunicación Organizacional

3.3.3.4 Comunicación interna

3.3.3.4.1 Identidad Corporativa

3.3.3.4.1.1 Cultura Corporativa

3.3.3.4.1.2 Filosofía Corporativa

3.3.3.4.1 Imagen Corporativa

3.3.3.4.2 Canales de comunicación

3.3.3.4.3 Mensajes clave

3.3.3.5 Públicos internos

3.3.3.5.1 Voceros

3.3.2 Industria de la moda

3.3.2.1 *Fast fashion*

3.3.2.2 *Slow Fashion*

3.3.2.2.1 Moda sostenible

3.3.2.2.2 Triple impacto

3.3 Bases teóricas

3.3.1. Comunicación Organizacional

3.3.3.1 Comunicación

La comunicación proviene de la palabra en latín, “*comunis*”, que significa común, lo cual podría acercarse a esta definición como acto y/o proceso donde hay un mensaje común entre dos o más personas, sin embargo, para Bernstein (citado por Gil, 1995) define la comunicación como:

Proceso mediante el cual se intercambia información entre individuos por conducto de un sistema de señales, signos y comportamientos, la cual reconoce, no solo al perceptor y el acto de intercambio, sino la importancia de un lenguaje común y código.

Es decir, que hay que entender a la comunicación como un intercambio de mensajes comunes, que son transmitidos entre un emisor y un receptor, y que para que sean comprendidos por los interlocutores, influyen una serie de factores.

Por otro lado, Pasqualli (como lo citó García, L. y Urrea., C,1997) define la comunicación como esa relación que tienen las personas basadas en la recepción y transmisión de mensajes en un estado de reciprocidad, siendo este intercambio clave para la convivencia y un elemento que permite la sociabilidad del hombre.

3.3.3.2 Organización

La comunicación es un proceso donde hay elementos que interfieren, pero lo importante de todo el intercambio, es que este sea comprendido por las personas, y cuando existe esta comprensión se facilita la convivencia y desarrollo de las sociedades, y eso mismo ocurre en las organizaciones.

“Las organizaciones como sistemas sociales, son unidades socioeconómicas productoras de bienes y servicios que poseen un subsistema gerencial, una estructura, unos recursos y se encuentran delimitadas por una estructura socioeconómica específica.” (pp. 36), así lo define Martínez. E (1999), entendiendo que las personas se relacionan constantemente para producir algún resultado, pero que esta estructura es cambiante de acuerdo a la época y lugar.

Las organizaciones son estructuras elaboradas por seres humanos, es decir, seres sociales que necesitan comunicarse para poder trabajar, y consolidar relaciones con sus públicos externos e internos.

3.3.3.3 Comunicación Organizacional

Por eso, la comunicación organizacional o corporativa es fundamental para el desarrollo de las organizaciones. Esta es definida por Goldhaber, M. (1986) como el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización que implica a las relaciones internas y externas. Según Ramos, Reyes y otros (2017), a través de esta se establecen estrategias de desarrollo, productividad y relaciones internas como externas para el mayor desempeño del talento humano, garantizando el éxito de la empresa.

Por otro lado, Fernández Collado, C. (2009) establece que la comunicación organizacional comprende un conjunto de técnicas y actividades que buscan facilitar y agilizar el flujo de información que se dan entre los empleados o entre la organización y su entorno, las cuales buscan influir en las opiniones, actitudes y conductas de los diversos públicos para lograr los objetivos organizacionales, por eso la comunicación organizacional se divide en comunicación interna y externa.

3.3.3.4 Comunicación interna

En el caso de esta investigación, solo se profundizó en la comunicación interna. En este sentido, Fernández Collado, C. (2009) la define como:

...el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Es importante contemplar que las comunicaciones internas son fundamentales no sólo para garantizar el cumplimiento de los objetivos sino también para generar un sentido de pertenencia y fortalecimiento de los valores hacia la organización, así como establece García, J. (1998) que la comunicación interna no es un fin en sí misma, sino un medio y una herramienta para desarrollar nuevas competencias en los equipos de trabajo como la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, trabajo en equipo, entre otras.

3.3.3.4.1 Identidad Corporativa

La comunicación interna propicia la identidad e imagen corporativa, así como una cultura organizacional alineada a los objetivos organizacionales, en este sentido, la identidad corporativa u organizacional es la que engloba la historia, la ética y la filosofía de trabajo,

también es un conjunto de características, creencias y valores que forman la base de la cultura organizacional, y que permite que una empresa se diferencie de otra, así lo describe Vázquez, M (2009).

También es, según Joan Costa (citado por Cucchiari, s/f) como "...el conjunto de características principales (aquellas que conforman la esencia), y diferenciadoras de una entidad, con las que se identifica y se distingue de otras organizaciones". Siendo así, la identidad el ADN de una organización, lo que marcará después los lineamientos culturales y organizacionales de los públicos internos, y el trato hacia los externos.

3.3.3.4.1.1 Cultura Corporativa

Según Capriotti, P (2009) estableció que la identidad corporativa tiene dos componentes fundamentales: la cultura corporativa y la filosofía corporativa, donde define la primera como el "alma" de la identidad corporativa, ese conjunto de creencias, valores y pautas de conducta compartidas y no escritas, aquellas por la que se rigen los colaboradores internos y forman parte de su comportamiento en la organización.

Esta se origina a partir de la interpretación que los miembros hacen de las normas establecidas y los valores. Por ende, Vázquez (2009) determinó que la cultura corporativa sirve como referencia para los colaboradores de la organización cómo comportarse en la misma.

3.3.3.4.1.2 Filosofía Corporativa

Por otro lado, Capriotti define a la filosofía corporativa como la concepción establecida por la alta dirección para alcanzar los objetivos de la organización, y representan los principios básicos (creencias, valores y pautas de conducta) que deberían ser puestos en práctica entre los miembros de la organización, está integrada por la misión, la visión y sus valores centrales.

3.3.3.4.2 Imagen Corporativa

Ahora bien, las comunicaciones internas buscan tener presentes la identidad, la cultura y la filosofía para garantizar el fortalecimiento de estos elementos en los miembros, pero a la par, esto garantiza una eficiencia de los mensajes transmitidos, sin embargo, es importante agregar a la imagen corporativa como la percepción que tienen los públicos (externos como internos) hacia la organización.

“La imagen corporativa es el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, sentimientos, conocimientos e impresiones que la gente tiene respecto a una compañía”, así define Parra, D (s.f.), sin embargo, para profundizar en este concepto, hay que entender que la imagen va más allá del logotipo, es la expresión más concreta y visual de la organización.

Por eso, Joan Costa (citado por Cucchiari, s/f) considera que las organizaciones deben tener imágenes fuertes porque estas se instalan en el imaginario colectivo, determinando las preferencias, fidelidad y opiniones hacia la organización, y estas representan el activo más importante.

3.3.3.4.3 Canales de comunicación

Para hacer posible la difusión de la información existen los canales de la comunicación, los cuáles Brandolin, A. y González Frígoli, M. (2008) los contextualizan de la siguiente manera:

La comunicación interna es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales específicos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación. (Brandolin, A. y González Frígoli, M., 2008, p. 85).

Es importante evaluar estos canales al momento de implementarlos, de acuerdo a los propósitos que se están planteando y a la accesibilidad de los grupos de interés de las

organizaciones. Las autoras señalan que: “Las herramientas y canales de comunicación interna intentan satisfacer las distintas necesidades de comunicación de la organización y además modificar positivamente la actitud de los distintos públicos de interés.” (Brandolin, A. y González Frígoli, M., 2008, p. 85)

Estas mismas autoras clasifican los canales de comunicación de la siguiente forma, la comunicación cara a cara, correo electrónico y llamadas telefónicas. Sin embargo, también existen otros canales que solo permiten transmitir la información sin la necesidad de que exista una retroalimentación como la revista institucional y cartelera, también se encuentran los tradicionales como comunicados en papel y tecnológicos, aquellos que requieren de un soporte digital (medios sociales).

Sin embargo, en este apartado de aquellas que se requieren un soporte digital, se destaca a WhatsApp y los mensajes de textos, como dos medios para estimular la comunicación organizacional.

WhatsApp es una aplicación gratuita que comenzó como una alternativa a los mensajes de texto, y actualmente además de ofrecer mensajería instantánea también permite las llamadas y video llamadas, cuentan con más de 2 mil millones de usuarios (WhatsApp LLC, 2022). Este medio se ha convertido en una herramienta para las organizaciones para comunicarse con su público interno como establece la revista Equipos y Talentos (2015), destacando que los inicios de esta aplicación se limitaban a entornos laborales, pero, al pasar el tiempo (con coyunturas como la pandemia) ha formado parte de la comunicación organizacional, y una de las razones principales es la inmediatez de los mensajes.

Por otro lado, a pesar de los avances tecnológicos, los mensajes de textos o servicio de mensajes cortos (SMS) siguen siendo otra manera para informar novedades de una empresa, pero como un canal complementario, ya que este permite una cantidad limitada de caracteres y hay un costo al enviar mensajes pautados por la línea telefónica según Fernández, F (s.f).

3.3.3.4 Mensajes claves

Ahora bien, el contenido de esa comunicación debe cumplir con los objetivos trazados y también debe haber un nivel de interés del público, por ello, deben prepararse una serie de mensajes clave bien estructurados, que difundan las ideas de una forma clara, concisa y atractiva. Queremos señalar que Rojas, O. (2003) comenta en un artículo de la revista Razón y Palabra la siguiente definición de los mensajes clave:

Se trata de un enunciado correctamente construido, desde un punto de vista gramatical, que presenta lo que se quiere comunicar de una manera directa caracterizado sobre todo por su concreción. Los mensajes clave son enunciados que tienen la intención de comunicar sólo una cosa (una idea, un concepto, un hecho, una indicación, etc.). Un mensaje clave efectivo no puede dejar lugar a interpretaciones o a segundas lecturas, ni tiene que ser tan resumido que no explique nada, ni tan extenso que pueda confundir al público. (Rojas, O., 2003)

3.3.3.5 Públicos internos

Los públicos internos cumplen un rol fundamental en la consolidación de estos elementos dentro de su área laboral, ya que ellos son los pilares para el funcionamiento de la organización, por eso, como comenta Aguadero (citado por Quirogas, R, 2011) este público está conformado por los directivos mandos intermedios, empleados generales y accionistas, y como determinó Lojo:

“Los públicos internos son partícipes en el proceso de formación de la Imagen Corporativa dado que los miembros de la organización se encuentran en un lugar especial de influencia hacia los Públicos Externos debido al nivel de información y conocimiento que poseen de la organización misma.”

3.3.3.5.1 Voceros

Desde este enfoque, las organizaciones deben establecer una buena gestión de las comunicaciones internas para que los empleados como el resto de la directiva asuman la identidad, la cultura y la filosofía adecuada, y puedan convertirse en los primeros voceros de la organización.

Cómo define Osorio, J., un vocero es un portavoz, es aquella persona designada por la organización para que transmita los mensajes clave, y ejerce un rol muy importante ya que, la información que se transmite a los públicos externos, significa una toma de decisiones y reputación.

Ahora, analizando los tipos de voceros, el mismo autor define que es importante señalar que, aunque las organizaciones cuenten con voceros oficiales, los directivos son también representantes del sentir o del pensar de la organización que dirigen. Es decir, son *voceros naturales* así no esté sobre ellos la responsabilidad de hablar. En este caso, se les podría ubicar en el segundo gran grupo, el de los voceros informales. También el autor señala que se puede ser vocero de una empresa en una reunión de colegas en la sede del gremio correspondiente, en una visita a las oficinas gubernamentales o, incluso, en una reunión de tipo social en un grupo de amigos (Osorio, 2004, pp. 94).

3.3.2. Industria de la moda

En el ensayo El Desarrollo Histórico del Sistema de la Moda, escrito por Cabello, A. (2016) citan al semiólogo Ronald Barthes para señalar el concepto de El Sistema de la Moda (1967) como la razón por la cual hay un proceso natural por el que se crea una industria alrededor de ella:

“El sistema de la moda... fue básico para que los nuevos consumidores crearán marcos de referencia orientadores en el multiforme y pródigo mundo del vestido industrializado. De este modo, se combinó la libertad individual de elegir en el

mercado y la necesidad de la industria de producir productos estandarizados con la finalidad de conseguir economías de escala.”

3.3.2.1 *Fast fashion*

En este sentido, se han desarrollado distintos modelos de negocio según las demandas de los públicos y las necesidades globales. Han surgido conceptos como el de *Fast Fashion* el cual es una expresión utilizada para referirse a la creciente popularidad de la moda que se produce y consume de forma veloz, creada para satisfacer las tendencias que cambian rápidamente. La rápida velocidad de esta forma de ventas crea una ventaja competitiva para las organizaciones que la utilizan. Esto se debe a que la moda rápida puede llevar productos desde la fase de ideación hasta el producto final en un período de tiempo extremadamente corto. (Traducción propia, *Corporate Finance Institute*, s.f.)

3.3.2.2 *Slow Fashion*

En contraparte surgió otro modelo de negocios llamado *Slow Fashion* el cual es un enfoque de la producción de ropa que tiene en cuenta todos los aspectos de la cadena de suministro y, al hacerlo, tiene como objetivo respetar a las personas, el medio ambiente y los animales. También significa dedicar más tiempo al proceso de diseño, asegurándonos de que cada prenda está hecha con excelente calidad. (Traducción propia, Marquis, C., 2021)

3.3.2.2.1 *Moda sostenible*

Este modelo de negocio, descrito en el punto anterior, implementa el concepto de la sostenibilidad para el funcionamiento y basamento de una organización. En 1987, la Comisión Brundtland de las Naciones Unidas definió la sostenibilidad como lo que permite “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias”. En el sitio web de la Naciones Unidas señalan que “hoy en día, hay casi 140 países en desarrollo en el mundo que buscan formas de satisfacer sus propias necesidades de desarrollo, pero con la creciente amenaza del cambio climático, se

deben realizar esfuerzos concretos para asegurar que el desarrollo de hoy no afecte o impacte de forma negativa a las generaciones futuras.” (Naciones Unidas, s.f.).

Ahora bien, teniendo en cuenta el concepto anterior, la moda sostenible es descrita por Martínez, A (2020) como aquel modelo que incluye la promoción de unas buenas prácticas sociales y medioambientales, como la reducción de la producción y el consumo de ropa, hasta promover el reciclaje y el uso de materiales renovables y orgánicos (p. 56).

Es decir, que se relaciona a un modelo de negocio que contempla la economía, el medio ambiente y la igualdad social.

3.3.2.2.2 Triple impacto

Para desarrollar estas estrategias de sostenibilidad se propone el Modelo de Triple Impacto de John Elkington (1994) el cual es un marco de transformación para las empresas y otras organizaciones para ayudarlas a avanzar hacia un futuro regenerativo y más sostenible. Este Modelo de Triple Impacto ayuda a medir, comparar, establecer objetivos, mejorar y eventualmente evolucionar hacia sistemas y modelos más sostenibles. Demuestra que si una organización solo se enfoca en las ganancias, ignorando a las personas, al planeta, a la sustentabilidad, no podrá asumir el costo total de hacer negocios y, por lo tanto, no tendrá éxito a largo plazo. (Traducción propia, *University of Wisconsin*, s.f.)

CAPÍTULO IV.

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Modalidad de investigación

Este trabajo de investigación, tiene la modalidad siguiendo lo establecido por la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), como una estrategia de comunicación, con una submodalidad de auditoría de estrategias, ya que se buscó hacer un análisis de las comunicaciones internas de ambas fábricas con respecto a la difusión de la moda sostenible entre su público internos.

4.2 Tipo de investigación

En este caso, el método de recolección fue mixto (cualitativo y cuantitativo), ya que, según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M (2014):

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (pp. 534).

Porque a través de los censos se determinaron variables cualitativas referente a las comunicaciones internas de ambas fábricas con respecto al entendimiento de la moda sostenible, pero dichos datos también fueron cuantificables.

Igualmente, esta investigación fue considerada como descriptiva, ya que como define Sabino, C (1986) son aquellas que buscan “describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner

en manifiesto su estructura o comportamiento”. Las técnicas aplicadas fueron la entrevista, censo y notas de observación, los cuales son explicados más adelante en el apartado de instrumentos de investigación.

4.3 Diseño de la investigación

El diseño como establece nuevamente Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M, es un “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento”, por lo que en este caso puede definirse como una investigación no experimental.

4.4 Definición de variables

En el presente trabajo de investigación se definieron las siguientes variables y se clasificaron según su dominio, tal y como propone Ezequiel, A. (1982):

- Comunicación organizacional, proponiendo esta del tipo independiente.
- Comunicación interna, distinguiéndose como una variable independiente.
- Industria de la moda, siendo esta una variable independiente.

4.5 Operacionalización de variables

Para la operacionalización de las variables se elaboró el siguiente cuadro:

Tabla 3. *Definición dimensiones e indicadores de las variables*

Variable	Dimensiones	Indicadores
Comunicación organizacional	Identidad Corporativa	Misión
		Visión
		Valores

		Propósitos
		Metas
		Estrategias comunicacionales
	Cultura Corporativa	Creencias
		Conductas
		Frecuencia del contacto
	Filosofía Corporativa	Percepción de los directivos
	Imagen Corporativa	Percepción de los públicos internos
	Comunicación interna	Canales de comunicación
Periodicidad		
Mensajes clave		Contenido
		Efectividad
Voceros		Motivación
		Contenido
Industria de la moda	Moda sostenible	Procesos de producción y comercialización
		Retroalimentación

4.6 Población

La muestra de este trabajo de investigación cualitativo será del tipo: teoría fundamentada, dada la cantidad reducida de empleados en las fábricas Industria Surtex y Corporación Macllin, los cuales van a ser uno de los grupos de estudio.

4.7 Instrumentos para la recolección de datos

A través del tipo de técnica cualitativa y cuantitativa escogimos los siguientes instrumentos para la recolección de datos: entrevistas de profundidad, notas de observación y censos.

A continuación, planteamos las preguntas, modelo de encuesta y los respectivos sujetos que respondieron lo planteado:

4.7.1 Industrias Surtex

4.7.1.1 Preguntas de la entrevista aplicada a la directora general de Industrias Surtex

- 1) ¿Cómo planea Industrias Surtex lograr las metas planteadas con respecto a la sostenibilidad a mediano plazo y qué se mantengan a largo plazo?
- 2) ¿Qué pilares de la sostenibilidad son importantes para los clientes de Industria Surtex, entendiendo que son las audiencias que tienen mayor incidencia en la organización?
¿Y cuáles son importantes para los empleados?
- 3) ¿Cómo crees que impactaría en las actividades de Industria Surtex aplicar campañas de comunicaciones y dictar talleres de formación para el personal, que contribuyan con su comprensión de la sostenibilidad?
- 4) ¿Cuáles lineamientos se darían a la dirección creativa en materia de sostenibilidad y difusión de información?

5) Un vocero es un portavoz, es aquella persona designada por la organización para que transmita los mensajes clave, que significa una toma de decisiones y reputación. Estos son los voceros formales, pero también existen los informales, los cuales son representantes del sentir o del pensar de la organización, aunque no esté sobre ellos la responsabilidad de hablar. Se puede ser vocero de una empresa en una reunión de colegas, en una visita a las oficinas gubernamentales o, incluso, en una reunión de tipo social en un grupo de amigos.

Se puede decir entonces que un vocero informal es un sujeto que ayuda a multiplicar los mensajes de una empresa.

Luego de escuchar el concepto anterior, ¿cómo impactaría en Industrias Surtex, que sus empleados actúen como voceros en materia de prácticas sostenibles en la organización?

Repregunta: ¿Cuáles beneficios o desventajas traería a Industrias Surtex, que sus empleados opinen con su círculo de amistades y conocidos acerca de las prácticas sostenibles de la organización?

- 6) ¿Puedes identificar quién, en tu equipo de trabajo, habla en nombre de la organización ya sea de forma planificada o no? ¿Qué se comunica al respecto?
- 7) ¿Cuáles cambios tuvieron como fábrica a raíz de la pandemia?

4.7.1.2 Preguntas de la entrevista aplicada a medios mandos de Industrias

Surtex

- 1) ¿Puedes identificar quién, en tu equipo de trabajo, habla en nombre de la organización ya sea de forma planificada o no? ¿qué se comunica al respecto?
- 2) La moda sostenible se basa en la fabricación de ropa teniendo como prioridades la disminución de los impactos ambientales en toda la cadena de producción como la reutilización de recursos (tela, botones, hilos, otros materiales) y la utilización de materiales ecológicos o con menor impacto reduciendo la contaminación ambiental; así

como contribuyendo a crear un comercio socialmente justo, apostando por unas mejores condiciones económicas y laborales de los trabajadores.

La moda sostenible es una manera de pensar y hacer la moda desde la conciencia social, económica y ambiental, en todo el desarrollo de las actividades de una empresa.

Conociendo el concepto, indícanos, por favor: ¿consideras a Industrias Surtex como una empresa sostenible? ¿Por qué?

- 3) ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza Industria Surtex para comunicarse con sus trabajadores? ¿Cuáles son los que funcionan mejor?
- 4) ¿Cuáles cambios tuvieron como fábrica a raíz de la pandemia?

4.7.1.3 Modelo de encuesta aplicada a los empleados de Industrias Surtex

Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades
Escuela de Comunicación Social

Edad: _____

Puesto en la empresa: _____

ENCUESTA INDUSTRIA SURTEX

Queremos conocer tu visión sobre las comunicaciones de todo el equipo de trabajo en el tema de moda sostenible. Respondiendo a esta encuesta nos vas a ayudar a lograr nuestro trabajo de investigación para graduarnos como comunicadoras sociales.

FASE I - Identificación de la cultura organizacional

En el siguiente texto encontrará una serie de preguntas la cual debe marcar con una "X" la opción que más se asemeje a lo que usted considera.

1. ¿Considera usted que Industrias Surtex es un lugar que propicia una atención al cliente eficiente, la lealtad, la responsabilidad y la proactividad entre sus empleados a través de sus comunicaciones internas (comunicaciones orales realizadas por sus superiores, mensajes a través de medios digitales como WhatsApp u otras vías)?

Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo ___

2. ¿Considera usted que la atención al cliente, la lealtad, la responsabilidad y la proactividad están presentes en el comportamiento de su equipo de trabajo?

Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo ___

3. ¿Considera usted que Industrias Surtex es una empresa caracterizada por brindar atención personalizada a cada uno de los clientes y trabajar con altos estándares de calidad?

Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo ___

4. ¿Considera usted que Industrias Surtex propicia el bienestar y el sentido de pertenencia a sus empleados a través de sus comunicaciones orales o escritas?

Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo ___

FASE II - Identificación de las comunicaciones internas y voceros

Marcar con un círculo el número que usted considere, en una escala donde 1 se está en desacuerdo y 5 está completamente de acuerdo.

5. Entiendo perfectamente la información que recibo a través de los medios internos de la organización.

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

6. Tengo una comunicación recíproca y eficaz con el jefe de taller.

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

FASE III - Identificación del concepto de moda sostenible

Marca con una "X" la opción que más se asemeje a lo que usted considera.

7. Conozco el concepto de moda sostenible.

Sí, domino el tema ___ Sí, conozco algo ___ Conozco muy poco al respecto ___

He escuchado al respecto, pero no sé qué es ___ Nunca he escuchado ese término ___

8. He recibido información escrita u oral por parte de mis superiores sobre la moda sostenible.

Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo ___

La moda sostenible se basa en la fabricación de ropa teniendo como prioridades la disminución de los impactos ambientales en toda la cadena de producción como la reutilización de recursos (tela, botones, hilos, otros materiales) y la utilización de materiales ecológicos o con menor impacto reduciendo la contaminación ambiental; así como contribuyendo a crear un comercio socialmente justo, apostando por unas mejores condiciones económicas y laborales de los trabajadores.

La moda sostenible es una manera de pensar y hacer la moda desde la conciencia social, económica y ambiental, en todo el desarrollo de las actividades de una empresa.

9. Luego de haber leído el concepto anterior, ¿considera usted que Industrias Surtex es una fábrica sostenible?

Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo ___

10. ¿Usted considera necesario aprender sobre el concepto de moda sostenible para desempeñar sus funciones?

Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo ___

11. Teniendo en cuenta que Industrias Surtex se identifica como una empresa en vías de la sostenibilidad, ¿considera importante trabajar en un lugar que tenga prácticas sostenibles?

Muy importante ___ Es importante ___ Neutral ___ Poco importante ___ No es importante ___

12. De aquí en adelante, ¿considera importante mencionar a sus amigos, familiares y conocidos que su lugar de trabajo mantiene un modelo de negocio sostenible?

Muy importante ___ Es importante ___ Neutral ___ Poco importante ___ No es importante ___

¡Muchas gracias por tu tiempo!

4.7.1.4 Elementos de las notas de observación de Industrias Surtex

Tabla 4. *Notas de observación para Industrias Surtex*

Indicador	Aspecto a evaluar	Sujeto	Respuesta		
			Sí	No	Observaciones
Canales de comunicación	¿Se les da un buen uso a los medios de comunicación?	Medio mando y empleado			
	¿Son mayormente informales? ¿Cuáles son?				
	¿El equipo se comunica con frecuencia? ¿Cómo es esa comunicación?				
Sostenibilidad	Sobre las prácticas actuales de sostenibilidad ¿existe alguna valoración e importancia, por parte de los empleados, que su trabajo tenga prácticas sostenibles?	Empleado			

	¿Trabajar en una fábrica sostenible presenta una motivación al empleado para permanecer en la empresa?	Medio mando y empleado			
	¿Se propicia un espacio para escuchar la opinión de los empleados?	Medio mando			
	¿Existe interés por la moda sostenible? Ya sea partiendo desde cero conocimientos o algo de conocimiento al respecto.	Medio mando y empleado			
Vocero	¿Existe un interés por aplicar mejoras en términos de comunicación y moda sostenible?	Dirección ejecutiva			
	¿Quiénes son esos líderes informales que todos siguen y respetan? ¿Hablan de sostenibilidad?	Dirección ejecutiva y mando medio			

4.7.2 Corporación Macllin

4.7.2.1 Preguntas de la entrevista aplicada al director general de Corporación

Macllin

- 1) ¿Qué metas posee Corporación Macllin con respecto a la sostenibilidad a mediano plazo?
- 2) ¿Cómo planea Corporación Macllin lograr las metas planteadas con respecto a la sostenibilidad a mediano plazo y que se mantengan a largo plazo?

- 3) ¿Qué pilares de la sostenibilidad son importantes para los clientes de Corporación Macllin, entendiendo que son las audiencias que tienen mayor incidencia en la organización? ¿Y cuáles son importantes para los empleados?
- 4) ¿Cómo crees que impactaría en las actividades de Corporación Macllin aplicar campañas de comunicaciones y dictar talleres de formación para el personal para la comprensión de la sostenibilidad?
- 5) ¿Cuáles lineamientos se darían al encargado de las comunicaciones de la organización en materia de sostenibilidad y difusión de información?
- 6) Un vocero es un portavoz, es aquella persona designada por la organización para que transmita los mensajes clave, que significa una toma de decisiones y reputación. Estos son los voceros formales, pero también existen los informales, los cuales son representantes del sentir o del pensar de la organización, aunque no esté sobre ellos la responsabilidad de hablar. Se puede ser vocero de una empresa en una reunión de colegas, en una visita a las oficinas gubernamentales o, incluso, en una reunión de tipo social en un grupo de amigos.

Se puede decir entonces que un vocero informal es un sujeto que ayuda a multiplicar los mensajes de una empresa.

Luego de escuchar el concepto anterior, ¿cómo impactaría en Corporación Macllin, que sus empleados actúen como voceros en materia de prácticas sostenibles en la organización?

Repregunta: ¿Cuáles beneficios o desventajas traería a Corporación Macllin, que sus empleados opinen con su círculo de amistades y conocidos acerca de las prácticas sostenibles de la organización?
- 7) ¿Puedes identificar quién, en tu equipo de trabajo, habla en nombre de la organización ya sea de forma planificada o no? ¿Qué se comunica al respecto?
- 8) ¿Cuáles cambios tuvieron como fábrica a raíz de la pandemia?

4.7.2.2 Preguntas de la entrevista aplicada a medios mandos de Corporación

Macllin

- 1) ¿Puedes identificar quién, en tu equipo de trabajo, habla en nombre de la organización ya sea de forma planificada o no? ¿Qué se comunica al respecto?
- 2) La moda sostenible se basa en la fabricación de ropa teniendo como prioridades la disminución de los impactos ambientales en toda la cadena de producción como la reutilización de recursos (tela, botones, hilos, otros materiales) y la utilización de materiales ecológicos o con menor impacto reduciendo la contaminación ambiental; así como contribuyendo a crear un comercio socialmente justo, apostando por unas mejores condiciones económicas y laborales de los trabajadores.

La moda sostenible es una manera de pensar y hacer la moda desde la conciencia social, económica y ambiental, en todo el desarrollo de las actividades de una empresa. Conociendo el concepto, indícanos, por favor: ¿consideras a Corporación Macllin como una empresa sostenible? ¿Por qué?

- 3) ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza Corporación Macllin para comunicarse con sus trabajadores? ¿Cuáles son los que funcionan mejor?
- 4) ¿Cuáles cambios tuvieron como fábrica a raíz de la pandemia?

4.7.2.3 Modelo de encuesta aplicada a los empleados de Corporación Macllin

Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades
Escuela de Comunicación Social

Edad: _____

Puesto en la empresa: _____

ENCUESTA CORPORACIÓN MACLLIN

Queremos conocer tu visión sobre las comunicaciones de todo el equipo de trabajo en el tema de moda sostenible. Respondiendo a esta encuesta nos vas a ayudar a lograr nuestro trabajo de investigación para graduarnos como comunicadoras sociales.

FASE I - Identificación de la cultura organizacional

En el siguiente texto encontrará una serie de preguntas la cual debe marcar con una "X" la opción que más se asemeje a lo que usted considera.

1. ¿Considera usted que Corporación Macllin es un lugar que propicia la excelencia, la solidaridad, el respeto y la confianza entre sus empleados a través de sus comunicaciones internas (comunicaciones orales realizadas por sus superiores, mensajes a través de medios digitales como WhatsApp u otras vías)?

Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo ___

2. ¿Usted considera que la excelencia, la solidaridad, el respeto y la confianza están presentes en el comportamiento de su equipo de trabajo?

Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo ___

3. ¿Considera usted que Corporación Macllin es una empresa caracterizada por brindar un producto de primera calidad y elaborado de materia prima sostenible?

Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo ___

4. ¿Considera usted que Corporación Macllin propicia el bienestar y el sentido de pertenencia a sus empleados a través de sus comunicaciones orales o escritas?

Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo ___

FASE II - Identificación de las comunicaciones internas y voceros

Marcar con un círculo el número que usted considere, en una escala donde 1 se está en desacuerdo y 5 está completamente de acuerdo.

5. Entiendo perfectamente la información que recibo a través de los medios internos de la organización.

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

6. Tengo una comunicación recíproca y eficaz con el jefe de taller.

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

FASE III - Identificación del concepto de moda sostenible

Marca con una "X" la opción que más se asemeje a lo que usted considera.

7. Conozco el concepto de moda sostenible.

Sí, domino el tema ___ Sí, conozco algo ___ Conozco muy poco al respecto ___

He escuchado al respecto, pero no sé qué es ___ Nunca he escuchado ese término ___

8. He recibido información escrita u oral por parte de mis superiores sobre la moda sostenible.

Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo ___

La moda sostenible se basa en la fabricación de ropa teniendo como prioridades la disminución de los impactos ambientales en toda la cadena de producción como la reutilización de recursos (tela, botones, hilos, otros materiales) y la utilización de materiales ecológicos o con menor impacto reduciendo la contaminación ambiental; así como contribuyendo a crear un comercio socialmente justo, apostando por unas mejores condiciones económicas y laborales de los trabajadores.

La moda sostenible es una manera de pensar y hacer la moda desde la conciencia social, económica y ambiental, en todo el desarrollo de las actividades de una empresa.

9. Luego de haber leído el concepto anterior, ¿usted considera que Corporación Macllin es una fábrica sostenible?

Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo ___

10. ¿Usted considera necesario aprender sobre el concepto de moda sostenible para desempeñar sus funciones?

Muy de acuerdo ___ De acuerdo ___ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ___ En desacuerdo ___ Muy en desacuerdo ___

11. Teniendo en cuenta que Corporación Macllin se identifica como una empresa sostenible, ¿considera importante trabajar en un lugar que tenga prácticas sostenibles?

Muy importante ___ Es importante ___ Neutral ___ Poco Importante ___ No es importante ___

12. De aquí en adelante, ¿considera importante mencionar a sus amigos, familiares y conocidos que su lugar de trabajo mantiene un modelo de negocio sostenible?

Muy importante ___ Es importante ___ Neutral ___ Poco Importante ___ No es importante ___

¡Muchas gracias por tu tiempo!

4.7.2.4 Elementos de las notas de observación de Corporación Macllin

Tabla 5. Notas de observación para Corporación Macllin

Indicador	Aspecto a evaluar	Sujeto	Respuesta		
			Sí	No	Observaciones
Canales de comunicación	¿Se les da un buen uso a los medios de comunicación?	Medio mando y empleado			
	¿Son mayormente informales? ¿Cuáles son?				
	¿El equipo se comunica con frecuencia? ¿Cómo es esa				

	comunicación?				
Sostenibilidad	Sobre las prácticas actuales de sostenibilidad ¿existe alguna valoración e importancia, por parte de los empleados, que su trabajo tenga prácticas sostenibles?	Empleado			
	¿Trabajar en una fábrica sostenible presenta una motivación al empleado para permanecer en la empresa?	Medio mando y empleado			
	¿Se propicia un espacio para la opinión de los empleados?	Medio mando			
	¿Existe interés por la moda sostenible? Ya sea partiendo desde cero conocimientos o algo de conocimiento al respecto.	Medio mando y empleado			
Vocero	¿Existe un interés por emplear mejoras en términos de comunicación y moda sostenible?	Dirección ejecutiva			
	¿Quiénes son esos líderes informales que todos siguen y respetan? ¿Hablan de sostenibilidad?	Dirección ejecutiva y mando medio			

4.8 Validación del instrumento

El cuestionario desarrollado, previo a su aplicación en la población seleccionada en las fábricas Industrias Surtex y Corporación Macllin, se determinó el grado de validez del instrumento a través de la realización de una prueba piloto a una parte de la población total, conformada por cinco participantes; cabe destacar que estos cinco cuestionarios no fueron incorporados posteriormente en el estudio, sino que se volvieron a aplicar en conjunto al resto de la población encuestada. Los datos obtenidos se pueden observar en la tabla 6:

Tabla 6. Datos obtenidos de la prueba piloto de las encuestas

Sujeto	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Total
1	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	5	4	46
2	4	4	5	5	5	2	2	2	3	4	4	4	44
3	4	4	4	4	5	1	4	5	5	5	5	5	51
4	5	5	5	4	5	5	2	3	4	5	5	4	52
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	57
Varianza	0.24	0.24	0.24	0.24	0.16	2.16	0.8	1.36	0.56	0.24	0.16	0.24	21.2

Una vez se obtuvieron los resultados de las pruebas pilotos, a estos les fue aplicado el análisis de fiabilidad denominado Coeficiente Alfa de Cronbach, que, según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M (2014) es el cálculo de un factor sobre la base de la varianza de los ítems o la matriz de correlación de los ítems, mediante la fórmula que se presenta a continuación:

Figura 3. Coeficiente alfa de Cronbach.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i}{S_t} \right)$$

K= número de ítems del instrumento

S_i= varianza de cada ítem

S_t= varianza del instrumento

En la tabla 7 se muestra el cálculo de la varianza por cada ítem del cuestionario, así como el cálculo de la varianza total del instrumento y el Alfa de Cronbach.

Tabla 7. Resultados para el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach.

Número de ítems	Varianza de cada ítem	Varianza del instrumento	Alfa de Cronbach
12	6.64	21.2	0.74

4.9 Confiabilidad del instrumento

Siguiendo la metodología de Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M (2014) se determinó la confiabilidad del instrumento empleado, entendiendo que la confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.

La directora general de Industrias Surtex y el director ejecutivo de Corporación Macllin, al igual que los mandos medios de ambas organizaciones, fueron las fuentes de información confiable para determinar los lineamientos estratégicos y de identidad organizacional de las fábricas, así como delimitar sus procesos internos, metas y prácticas en materia de sostenibilidad. Así mismo, a estos sujetos fueron aplicados los instrumentos de recolección de datos: entrevistas y notas de observación, en función de los indicadores establecidos para este trabajo de investigación.

Como resultado del análisis de fiabilidad de la encuesta, se obtuvo un Coeficiente Alfa de Cronbach de 0.74, lo que indica que el instrumento posee una confiabilidad de buena consistencia al ubicarse dentro del rango de valores de 0.60 a 0.08 (Cronbach, L. citado por El Tío Estadístico, 2020).

Cabe destacar que la tutora de esta tesis, la profesora Xiomara Yamil Zambrano, junto a una profesora de la Universidad Católica Andrés Bello, experta en comunicaciones organizacionales, fueron las especialistas que evaluaron los instrumentos a implementar previo a la prueba piloto y a la recolección de datos correspondiente.

4.10 Procedimientos de campo

Para la realización de los censos y entrevistas a la direcciones ejecutivas y medios mandos, se consideraron los siguientes elementos para su desarrollo:

- Hora de llegada y hora de la salida de las fábricas, hora de inicio y culminación de censos y entrevistas.
- Entendimiento por parte de los empleados, medios mandos y directivos a las explicaciones realizadas por los investigadores de los censos y las entrevistas.
- Disposición por los empleados, medios mandos y directivos ante la realización del censo y preguntas referentes a las comunicaciones internas de las organizaciones en la difusión de la moda sostenible entre los empleados.
- Cantidad de empleados presentes para el desarrollo de los censos.
- Retroalimentación por parte de alguno de los participantes con alguna pregunta o concepto relacionado o no al trabajo de investigación.
- Elementos externos que pudieran intervenir en la aplicación de los instrumentos como: cumplimiento de las obligaciones laborales que restringen el tiempo de la aplicación, problemas en el traslado de las investigadoras a las fábricas, eventualidades con los servicios básicos como electricidad.

- Aplicación de las notas de observación para el reconocimiento de prácticas relacionadas a la cultura organizacional.

Para realizar este trabajo de investigación se realizó a la directora general de Industrias Surtex tres entrevistas online, previas a la recolección de datos, para conocer los lineamientos estratégicos de la empresa y su dinámica de trabajo. Una vez iniciada la fase de aplicación de los instrumentos metodológicos se hizo un total de seis entrevistas, de las cuales: una fue modalidad online y las demás fueron presenciales, en los talleres de la fábrica. Las personas entrevistadas fueron la directora general y los medios mandos, conformado por: jefe de taller, gerente de producción, coordinador de Recursos Humanos, encargada de tienda y director creativo. Y luego, fueron aplicadas las encuestas a 35 empleados del taller, entre los cargos que estaban: operaria, cortador, control de calidad, asistente y planchador.

La dinámica con Corporación Macllin fue similar: inicialmente se hicieron dos entrevistas al director general de la organización, de las cuales una fue presencial y la otra fue modalidad online. Una vez iniciada la recolección de datos se hizo un total de dos entrevistas presenciales, en la fábrica, al medio mando Corporación Macllin; de los cuales entre los cargos estaban: jefe de taller y gerente administrativo y RRHH. En esta fase la entrevista correspondiente al director general no se pudo concretar por razones ajenas a las autoras de esta tesis, por lo que el jefe de taller asumió el rol y con la validación del director general se dio respuesta a la entrevista de forma escrita. Finalmente, fueron aplicadas las encuestas a 10 empleados del taller, de los cuales entre los cargos estaban: encargada de taller, costurera y control de calidad.

En resumen, para este trabajo de investigación en total se aplicaron 12 entrevistas y 45 encuestas a los empleados de los objetos de estudio: Industrias Surtex y Corporación Macllin.

Para recolectar correctamente, interpretar y comparar las respuestas obtenidas en las entrevistas, se aplicó lo que establece Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, M (2014) con respecto al análisis cualitativo, "...implica organizar los datos recogidos, transcribirlos cuando resulta necesario y codificarlos. La codificación tiene dos planos o niveles. Del primero, se generan unidades de significado y categorías. Del segundo, emergen temas y relaciones entre conceptos" (p. 394).

En este sentido, se utilizó una matriz de interpretación, el cual permitió analizar las respuestas con los conceptos planteados en el marco teórico.

Tabla 8. *Modelo de matriz descriptiva de resultados.*

Ítem	Extracto	Tema	Interpretación

Siendo la guía de observación un instrumento donde se determinó un enfoque para categorizar la información proveniente del fenómeno que se desea observar, según Rojas (2022, p. 61), se utilizó este recurso con el objetivo de conocer a más sobre: canales de comunicación, motivación entorno a la sostenibilidad y vocería dentro de las dos fábricas estudiadas; esto sirvió de fuente de información como se leerá más adelante en las conclusiones de este trabajo de investigación.

Por otro lado, en el caso de los censos, siguiendo lo que comentó Hernández y otros, el análisis cualitativo se realiza "tomando en cuenta los niveles de medición de las variables y mediante la estadística." (p. 271), la cual puede ser descriptiva y se puede representar a través de gráficos.

CAPÍTULO V.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se exponen los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos utilizados para la recolección de datos: entrevistas y censos dirigidos a la Dirección General, medios mandos y empleados de Corporación Macllin e Industrias Surtex.

5.1 Análisis de entrevistas

5.1.1 Análisis de entrevistas de Industrias Surtex

Tabla 9. Matriz descriptiva de la entrevista a la directora general de Industrias Surtex.

Ítem	Extracto	Tema	Interpretación
Comunicación Organizacional	“Hemos incorporado en los valores y metas de la marca de Industrias Surtex (Llamitas), el tema de la sostenibilidad...”	Identidad y filosofía organización como procesos sostenibles.	Se determinó que la directora tiene la visión de convertir paulatinamente a Industrias Surtex, en una fábrica sostenible que trabaja con materia prima ecológica gracias a los proveedores que poseen, así como concientizar a su

			personal en la reutilización de recursos (Martínez, A (2020).
Comunicación interna	<p>“No gano nada queriendo tener una empresa que sea sostenible si mi personal no está suficientemente capacitado para entender el compromiso que vamos a asumir. Pero creo que sí debemos crear esos cursos y charlas con el personal clave.”</p>	Mensajes clave, estrategia y canales para difundir la sostenibilidad en los públicos internos.	Industrias Surtex planteó dentro de su hoja de ruta hacia la sostenibilidad: la formación y la comunicación hacia sus empleados a través de charlas y cursos y el boca a boca como herramientas para lograrlo, es decir, utilizar otros canales de comunicación (Brandolin, A. y González Frígoli, M. 2008).
Comunicación interna	<p>“La persona más indicada actualmente sería el gerente de producción, es el que</p>	Voceros formales para hablar de sostenibilidad	La Directora especificó que el Gerente de producción será el

	podría llegar con más facilidad al resto de los departamentos, y hablar y explicar cómo es y la importancia de estas políticas de sostenibilidad...”		vocero formal de la organización para difundir los mensajes clave sobre las políticas de sostenibilidad al resto del público interno (Osorio, J, 2004).
Comunicación interna	“Todos mis trabajadores van a ser efecto multiplicador del proyecto que hagamos, independientemente del cargo que ocupe...”	Voceros informales	A través de la formación, la visión de la directora general es que los empleados sean multiplicadores de la identidad de la organización hacia sus otros compañeros como público externo (Osorio, J, 2004).
Moda sostenible	“...los compradores de hoy en día que son los <i>millenials</i> , como la Generación	Intereses de los <i>millennials</i> y <i>centennials</i> .	Se identificó que la organización ve la sostenibilidad como una oportunidad de

	Z que son los futuros compradores, para ellos es importante que uno tenga un cierto sentido y compromiso con el medio ambiente.”		captar a las próximas generaciones de consumidores, entendiendo que, para estas generaciones, solicitan que las empresas estén comprometidas con el ambiente y la sociedad, así lo confirmó el estudio del <i>Institute Business Value</i> (IBM, 2020).
--	--	--	---

Tabla 10. Matriz descriptiva de la entrevista a la jefa del taller de Industrias Surtex.

Ítem	Extracto	Tema	Interpretación
Comunicación interna	“Tenemos primero a Anyomar, quien es nuestra jefa. Y ella delega sobre otras personas la información para traérnosla. Por ejemplo, de	Comunicación interna y voceros	La jefa de taller ha estado 38 años en la organización, por lo que brindó mucha importancia a la comunicación de los altos cargos, a los medios y luego el

	<p>producción, hay un jefe de producción que es Isaías; también, tenemos a Gabriela, que trabaja como jefe de todo porque controla materiales, telas, todo aquello.”</p>		<p>resto de los empleados, es decir la comunicación vertical, siendo difícil percibir a esos voceros informales (Osorio, J., 2004).</p>
<p>Industria de la moda</p>	<p>“...sostenible primero porque a la jefe le gusta fabricar, es un trabajo que le apasiona, entonces detrás de ella vamos nosotros. En el caso de que llegó la pandemia, en vez de retirar a los trabajadores hizo un esfuerzo y los mantuvo.”</p>	<p>Percepción de la moda sostenible</p>	<p>Se percibió por parte de la jefa del taller, un apoyo hacia la directora general y las decisiones que toma, acepta el proceso de la sostenibilidad a las que va la organización por la filosofía y visión que posee la Directora. Por otro lado, ella comentó que está en un lugar de trabajo que valora a los</p>

			empleados, y que busca garantizarles la seguridad laboral. Este aspecto está ligado al concepto de sostenibilidad e imagen corporativa (Costa, J, s.f).
--	--	--	---

Tabla 11. Matriz descriptiva de la entrevista del gerente de producción de Industrias Surtex.

Ítem	Extracto	Tema	Interpretación
Comunicación interna	“La señora Anyomar, ella es la que da las directrices y es la mejor que ejemplifica lo que es la misión y visión de la empresa.”	Voceros formales de la organización	A pesar que se analizó que Industrias Surtex posee varios departamentos con encargados, la directora general es la vocera principal, de los cuales sus medios mando y empleados respetan y siguen, la visualizan como la que mejor transmite

			la identidad corporativa (Vázquez, M, 2009).
Comunicación interna	“Si, ¿lo qué es la publicidad de boca en boca? ...de hecho la mayoría de nuestros clientes son así.”	Canales de comunicación	Dentro de la organización, se pudo determinar que hacen uso de los medios electrónicos como correo y WhatsApp para aspectos muy puntuales, el grueso de sus comunicaciones se transmite a través del boca a boca, y no solo es un medio interno sino externo, del cual también captan clientes, (Brandolin, A. y González Frígoli, M, 2008)
Comunicación interna	“Industrias Surtex siempre ha tenido	Públicos internos	Se determinó que el público interno

	<p>como prioridad a sus empleados. Entiende que ese es el motor que produce y somos más competitivos con respecto a los beneficios contractuales que existen en el mercado.”</p>		<p>(Aguadero citado por Quirogas, R, 2011) para Industrias Surtex es fundamental para su funcionamiento, y entienden que sin ellos su crecimiento económico no sería progresivo. También esta visión de ver al empleado como un actor activo e importante del cual se debe garantizar el bienestar.</p>
<p>Industria de la moda</p>	<p>“...nuestros proveedores son amigables, trabajan con bajo impacto sobre el medio ambiente... El desperdicio que nos queda de la materia prima, la</p>	<p>Procesos sostenibles</p>	<p>El Gerente de Producción afirmó una conciencia ecológica más allá del material de las telas. De su parte, también explicó otras prácticas conscientes para reducir el</p>

	<p>procesamos, no la botamos. La mandamos a triturar y eso lo convertimos en cojines.”</p>		<p>impacto en el ambiente, las cuales son acciones que contribuyen con la sostenibilidad (Naciones Unidas, s.f).</p>
<p>Industria de la moda</p>	<p>“Si claro, recuerda que es el medio ambiente y vivimos en esta Tierra. O sea, no hay un pequeño aporte, porque si hacemos miles pequeños aportes es un gran aporte... “</p>	<p>Percepción de la sostenibilidad</p>	<p>En este caso, existió una gran disposición a la sostenibilidad y que Industrias Surtex siga implementando en mayor medida estas prácticas, lo cual a largo plazo estas acciones pueden formar parte de la cultura organizacional como determinó Vázquez, M (2009).</p>

Tabla 12. Matriz descriptiva de la entrevista de la encargada de tienda de Industrias Surtex.

Ítem	Extracto	Tema	Interpretación
Comunicación interna	“.. y hablan de trabajo, cómo les va, cómo es el día a día, cómo se sienten o sugieren los productos que tenemos acá...”	Voceros informales	La encargada de tienda estuvo trabajando en el taller, lo cual le permitió conocer la percepción de los empleados, y estos, como establece el concepto, también han sido voceros de la organización con su entorno, (Osorio, J., 2004).
Industria de la moda	“Si, si tiene que ser importante. Por lo menos... ¿Qué quiere uno? Calidad, y ¿de dónde viene la calidad de las prendas? Del algodón...”	Percepción de la moda sostenible	Se percibió un interés por parte de los medios mandos en seguir aprendiendo sobre la moda sostenible, en el caso de la Encargada de tienda,

			porque entiende que es un valor agregado hacia los clientes.
--	--	--	--

Tabla 13. *Matriz descriptiva de la entrevista del gerente de ventas.*

Ítem	Extracto	Tema	Interpretación
Comunicación interna	“...yo, siempre he transmitido las bondades de la marca, las bondades de la empresa en cuanto a calidad, en cuanto al tipo de tela. Yo como líder y representante de la empresa lo transmito primero a mis vendedores de tienda, encargados de tienda, vendedores a nivel nacional y los clientes de manera directa...”	Voceros formales	El Gerente de Ventas es la persona que está en mayor contacto con los clientes, y por ende, el representante externo de la organización. Esta persona entiende su rol de liderazgo y vocería para la empresa, lo cual es un aspecto positivo para la organización, porque sabe que debe estar en constante comunicación con sus superiores y

			empleados para generar los mensajes clave (Rojas, O, 2003).
Comunicación interna	“Nuestro proceso de comunicación siempre ha sido cara a cara a nivel del personal, donde va alguien de un departamento y transmite la información...”	Canales de comunicación	El cara a cara fue el principal canal de comunicación, sin embargo, el director de ventas si consideraba importante que existiera un proceso de validación de que llega la información como estableció Fernández Collado, C. (2009) con respecto a la comunicación interna.
Industria de la moda	“...nuestro principal proveedor de telas, nuestro principal aliado que es Textiles Camones.	Procesos sostenibles	Para Industrias Surtex, el proceso de transformación hacia la sostenibilidad también comenzó

	<p>Su empresa se ha ido los últimos meses hacia la parte de sustentabilidad... Industrias Surtex, en este caso tiene proyectos muy lindos que hasta el día de hoy no se han puesto en práctica, pero si tenemos el conocimiento, las ganas y los proyecto de hacerlo.”</p>		<p>con los proveedores de materia prima, y desde el paso uno de la manufactura, ellos han tenido un interés de entender de dónde proviene esa materia y sus procesos. Lo cual, esta acción entra dentro de lo que establece Martínez, A. (2020) con respecto a la moda sostenible.</p>
Industria de la moda	<p>“Llamitas tiene toda esa parte de compromiso social...Todas las ventas de esa pieza, va a tener un fin social, bien sea donativos, bien sea colaboraciones, ayudar a alguien en</p>	<p>Estrategias para promover la sostenibilidad con sus públicos externos</p>	<p>Esta organización planteó dentro de sus estrategias, sobre todo con su propia marca llamada Llamitas, ofrecer piezas con una retribución social, económica y ecológica, es decir,</p>

	la parte social que de verdad lo necesite...”		con triple impacto (University of Wisconsin, s.f.)
Industria de la moda	“Queda de nuestra parte, y por eso es toda esta investigación, informar a todos nuestros trabajadores, desde la que barre hasta la gerencia más alta informar porque todo esto es importante...”	Estrategias para promover la sostenibilidad con sus públicos internos	Se percibió un interés por los medios mandos, que el personal se forme sobre la moda sostenible, ya que esto representa un efecto en cadena de generar mayor entendimiento a lo que hace la organización y cuál es su valor diferenciador. La comunicación es clave en este proceso de concientización (Ramos, Reyes y otros, 2017).

Tabla 14. Matriz descriptiva de la entrevista del encargado de recursos humanos.

Ítem	Extracto	Tema	Interpretación
Industria de la moda	“...unos objetivos desde talento humano y presidencia, al personal, es brindarle el mejor apoyo económico, social...que promuevan en el personal el mismo cuidado del ambiente.”	Metas sociales ligadas hacia la sostenibilidad con el público interno	La sostenibilidad en la industria de la moda buscó generar un impacto positivo en el recurso humano que forma parte. Industrias Surtex se encontraba en proceso de garantizar ese bienestar social y económico (Martínez, A, 2020)

Tabla 15. Matriz descriptiva de la entrevista al director creativo de Industrias Surtex.

Ítem	Extracto	Tema	Interpretación
Comunicación interna	“...nuestro principal líder que es la señora Anyomar Bsereni, que es la voz líder de la empresa... El señor Renny también ha participado en esto	Voceros formales	Los medios mandos como el resto de los empleados percibieron a la Directora General como al Director de Ventas como los voceros oficiales,

	de informar y comunicarse con el personal.”		donde ellos, por ser los hijos de los fundadores de la organización, tienen un mayor sentido de pertenencia y comunican su filosofía corporativa (Capriotti, s/f).
Industria de la moda	“Medianamente sostenible, porque ha sido un cambio, adaptarse a los cambios es, sobre todo, en la moda sostenible, es un cambio de mentalidad; los cambios deben ser más concretos”.	Percepción de la moda sostenible en la organización	Se pudo determinar que existe una conciencia de ciertas prácticas sostenibles en los procesos de manufactura, sin embargo, sí se evidenció que el medio mando debe promover la sostenibilidad entre el resto de los empleados, y esto debe ser un mensaje clave constante, siguiendo el

			concepto de Rojas, O. (2003).
Industria de la moda	<p>“Si estamos conscientes de que en Industrias Surtex, tenemos que educar. Y educar implica cambiar la mentalidad... la reutilización es uno de los mayores focos, en el área de educar. Es decir, no botes.”</p>	Estrategias para promover la sostenibilidad con sus públicos internos	<p>Este interés de la formación fue constante entre los medios mandos, y el director de creativo, el cual, para esta organización, es el encargado de las comunicaciones externas, él visualizó su rol como pieza fundamental para fortalecer la identidad corporativa (Vázquez, M, 2009).</p>

Tabla 16. Matriz descriptiva de la entrevista a la gerente de compras de Industrias Surtex.

Ítem	Extracto	Tema	Interpretación
Industria de la moda	<p>“Industrias Surtex es una empresa que va a eso. Con los nuevos conocimientos que</p>	Percepción de la moda sostenible	<p>Se determinó que la calidad es una característica que los medios mandos querían destacar de</p>

	<p>está recibiendo la señora Anyomar, y obviamente se lo comunica a todo el personal, vamos a eso, vamos a ser una empresa donde se trabaje con materiales reciclados siempre y cuando sea de buena calidad.”</p>		<p>su trabajo, sin embargo, como comentó Marquis, C (2021), cuando la cadena de suministro tiene como objetivo respetar a las personas y el ambiente, también se debe garantizar la calidad en cada pieza.</p>
<p>Comunicación interna</p>	<p>“...el mejor es cuando ella nos reúne y les dice las cosas claras a cada quien, no asuman y explicarles que ella está haciendo las cosas bien...”</p>	<p>Canales de comunicación</p>	<p>Como determinó Brandolin, A. y González Frígoli, M. (2008), los canales de comunicación en una organización pueden ser diversos, sin embargo, la de preferencia por los medios mandos es el boca a boca a través de reuniones.</p>

5.1.2 Análisis de entrevistas de Corporación Macllin

Tabla 17. Matriz descriptiva de la entrevista al director ejecutivo de Corporación Macllin.

Ítem	Extracto	Tema	Interpretación
Comunicación Organizacional	“... poder crear nuestras piezas exclusivas también, de tal manera de tener la mejor calidad en la camisa...”	Misión	Corporación Macllin es una empresa que optó por tener una producción con su marca Zignone enfocada en ofrecer prendas exclusivas, lo cual hace una estrategia ligada al <i>Slow fashion</i> (Marquis, C., 2021)
Comunicación Organizacional	“La comunicación es muy importante dentro de la Corporación Macllin, es uno de los pilares en donde más nos enfocamos, también el ambiente del trabajo que esté lleno de solidaridad y sobre todo respeto...”	Identidad Corporativa	El director comentó que entre los pilares de la organización está la comunicación, la solidaridad y respeto entre los empleados, lo cual también forma parte de la cultura organizacional

			(Vázquez, M., 2009).
Comunicación interna	“No veo la necesidad de aplicar actividades de campañas de comunicación, no estoy diciendo que no es una opción que tome en cuenta...”	Estrategias para promover la sostenibilidad con sus públicos internos	Sin embargo, en este punto se percibió una contradicción con el testimonio anterior. Una herramienta que puede consolidar la sostenibilidad entre el personal es la implementación de campañas internas de comunicación como se determinó en el artículo de Cinco Ocho (2021).
Comunicación interna	“Los lineamientos mayormente son por hoja y lápiz, es por ahí que transmito los lineamientos para que la información sea difundida tal cual como la haya dado yo.”	Canales de comunicación	El principal canal de comunicación entre los directivos y medios mandos a los empleados es a través del papel, ya que es una manera de asegurar que el mensaje sea

			interpretado como se debería. Los autores Brandolin, A. y González Frígoli, M. (2008) determinaron que los canales a utilizar deben estar ligados a los objetivos de la organización como a la accesibilidad de los públicos de interés.
Comunicación interna	<p>“Depende en qué escenario estamos hablando mayormente. Esta entre Mariel y Samy depende del asunto qué hay que comunicar, ellos se podrían decir que son los voceros mientras que estoy ausente.”</p>	Voceros formales	Se determinó que el vocero principal de la corporación es el director general, sin embargo, él también delega en la Gerente administrativa y en el jefe del taller ser los otros voceros formales como determinó Osorio, J, (2004).

Tabla 18. Matriz descriptiva de la entrevista al Gerente Administrativo de Corporación Macllin.

Ítem	Extracto	Tema	Interpretación
Comunicación organizacional	“...a mí me gusta mi trabajo, vamos a estar claros que cuando tú estás en un cargo o en una empresa, si a ti no te gusta lo que haces no vas a estar allí, siempre vas a buscar como algo que te llene de verdad...”	Cultura e imagen corporativa	La percepción de la Gerente ante la organización fue un ambiente sano que genera bienestar con sus funciones laborales, lo cual se traduce a una imagen corporativa (Parra, D. s/f) positiva para la organización como una cultura corporativa (Capriotti, P. 2019) caracterizada por la motivación.
Comunicación interna	“Exacto, al momento de que él tiene alguna reunión con algún cliente nuevo o recurrente de nosotros, él se	Voceros formales de la organización	Fue considerado como vocero formal de la organización al director general, quien es el encargado de

	<p>encarga de básicamente eso pues, de mostrarle al cliente todo lo que él le pueda ofrecer como para captar ese cliente”.</p>		<p>relacionarse con el público externo como interno de la organización, así como determinó Osorio, J (2014).</p>
<p>Comunicación interna</p>	<p>“... para saber cómo van con algún pedido en proceso y quieren saber cómo van con la producción y todo esto, directamente se comunican Khalil y Samy con ellas en el taller. Pero por decirte hay un día feriado y no hay que venir a trabajar...ahí si nos comunicamos por el grupo que te comenté de WhatsApp.”</p>	<p>Canales de comunicación</p>	<p>A pesar que los medios digitales son una herramienta de comunicación, la aplicación de WhatsApp no fue el principal medio, en esta organización, el principal medio fue el cara a cara como describió Brandolin, A. y González Frígoli, M. (2008).</p>
<p>Comunicación interna</p>	<p>“Realmente con Khalil es con el que</p>	<p>Periodicidad de las comunicaciones</p>	<p>En este caso, se percibió una</p>

	<p>más contacto tengo porque trabajo directo con él... y con Samy si es un poquito menos frecuente, pero si tengo... “</p>	internas	<p>comunicación interna constante entre directivo y medio mando, lo cual permite una efectividad de las comunicaciones entre estos cargos, como determinó Fernández Collado, C. (2009).</p>
Industria de la moda	<p>“... ellos, acá se encargan de la construcción de piezas basándose en las peticiones del cliente, por lo menos nosotros cuidamos mucho lo que es la elección de telas... Khalil siempre se encarga de eso, de estar pendiente de si nuestras costureras están cómodas, si</p>	Moda sostenible	<p>Existe una conciencia sobre la reutilización y aprovechamiento de los recursos materiales en la fabricación de piezas de ropa como el buen trato y promoción de un ambiente laboral apropiado por los mandos medios y directivos. Lo cual se</p>

	con su salario están bien, el ambiente de trabajo sea cómodo para todos.”		asemeja a lo que estableció Martínez-Barreiro, A. (2020) con respecto a la moda sostenible.
--	---	--	---

Tabla 19. Matriz descriptiva de la entrevista al jefe de taller de Corporación Macllin.

Ítem	Extracto	Tema	Interpretación
Comunicación Organizacional	“El que habla en nombre de la empresa es Khalil, es el director general. Él es el que habla en nombre de la organización siempre... Y nos comenta que siempre tenemos que dar lo mejor de nosotros, siempre estamos enfocados en el trabajo, tener la mejor calidad y entregar un trabajo eficiente...”	Filosofía y cultura corporativa	Se percibió que hay una gran influencia del director general sobre su personal, quien constantemente transmite su filosofía organizacional, y esto forma parte de la cultura corporativa (Capriotti, P. 2019).

<p>Comunicación interna</p>	<p>“Los empleados también hablan de la organización con sus conocidos, de hecho, hay veces cuando buscamos personal nos recomiendan familiares e incluso hay algunos que terminan trabajando con nosotros.”</p>	<p>Voceros informales</p>	<p>En el caso del jefe del taller, por la cercanía que tiene con el resto de los empleados, si logró identificar que estos son voceros de la organización, como explicó Osorio, J, (2004).</p>
<p>Comunicación interna</p>	<p>“Utilizamos el boca a boca, los medios digitales como el WhatsApp, y el papel. Sobre todo, este último porque queda plasmado lo que hay que trabajar; allí no hay errores...”</p>	<p>Canales de comunicación</p>	<p>Como comentó el director general, el jefe coincide que el papel es el principal y más efectivo de los canales que contempla la organización, sin embargo, él si se encuentra en constante comunicación con el resto de los empleados a través</p>

			del boca a boca (Fernández Collado, C., 2009).
Industria de la moda	“...hay un estante con telas que reutilizamos. No desechamos nada porque puede que lo podamos utilizar.”	Prácticas sostenibles	Comentó sobre algunas prácticas sostenibles que posee la organización con respecto al reciclaje y aprovechamiento de recursos (Naciones Unidas, s/f).
Industria de la moda	“Es interesante ver como Corporación Macllin se adapta a las tendencias de la moda. Me interesa saber las innovaciones que hay en la industria, por ejemplo, formas de cortar un patrón sin tener desperdicios”	Percepción sobre la moda sostenible	Se confirmó el interés de los medios mandos en seguir profundizando, sin embargo, todavía es necesario un mayor compromiso con los mensajes clave y comunicaciones para garantizar el entendimiento de la moda sostenible.

5.1.3 Síntesis de las matrices de interpretación de entrevistas de Industrias Surtex y de Corporación Macllin.

Por parte de Industrias Surtex se destacó que:

- Existe un gran interés por seguir propiciando más prácticas sostenibles y que sean comprendidas tanto por los medios mandos como por los empleados.
- Existe un proceso de reestructuración organizativa y refrescamiento de marca para destacar dentro de la identidad, el pilar de la sostenibilidad.
- Es una empresa donde convergen diferentes generaciones, pero la mayoría de los empleados tiene una edad entre los 41 y 50 años, se muestran más distante del concepto de la sostenibilidad que el personal más joven, pero están dispuestos a aprender y colaborar con el proceso de concientización puesto que escuchan y siguen los lineamientos de la Dirección General.
- La organización destacó que, para posicionar el concepto de moda sostenible entre el público interno y externo, deben requerir de otras herramientas como cartelas, talleres y redes sociales.
- La mayoría de los medios mandos percibió a la directora general y director de ventas como los voceros oficiales de la organización, sin embargo, los medios mandos también ejercen roles de vocería dependiendo de las solicitudes de producción.
- Si hay una leve percepción de lo que pueden ser el resto de los empleados como voceros informales, se comentó cómo estos han traído clientes, gracias a lo que han comentado a lo externo.

Con respecto a Corporación Macllin:

- Se percibió un desapego con lo que representa ser una empresa sostenible, aunque por parte de los medios mandos con director general está la intención

de innovar en los procesos, pero todavía es una idea que se encuentra en una etapa de gestación.

- No hay lineamientos comunicacionales estructurados más allá de lo que se transmite a través de papel y boca a boca, ya que, al ser una empresa pequeña, no es prioridad profundizar en estrategias de comunicación sobre la sostenibilidad.
- Existe un gran respeto y seguimiento de órdenes hacia la dirección general, por lo que, sí es prioridad a largo plazo para director general impulsar las prácticas sostenibles, existirá un equipo de trabajo que respalde este modelo.
- Los voceros oficiales son la Dirección como medios mandos, y los empleados si son vistos como personas capaces de atraer nuevo talento como clientes.

5.2 Análisis de censos

Una vez revisado los puntos más relevantes de las entrevistas, se presentan los resultados que destacaron en los censos dirigidos a los empleados, cuyas edades preponderan en Industrias Surtex el rango: 41-50 años en un 34,3%, seguida por el rango de edad de 31-40 años en un 22,9%, los cuales pertenecen a la Generación X³. Al igual que el rango de edad de 51-60 años, está presente en un 22,9%, los cuales pertenecen a la Generación *Baby Boomers*⁴ (Ver anexo 27).

³ A diferencia de los *Boomers*, los X ven el trabajo solo como trabajo y buscan un balance entre su vida personal y laboral (Marshall, 2004). Los X están interesados en sus tres comidas y un techo en donde dormir (Zemke *et al.*, 2013). Los X trajeron consigo características de valor para el mercado laboral. Su alta competencia tecnológica, aceptación a la diversidad y al cambio, se presentan como ventajas para solucionar problemas de la organización de manera efectiva. Revista Clío América (2017) *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials*. Clío América. Consultado el 14 de julio de 2022.

⁴ En la actualidad, aquellos activos laboralmente ocupan lugares de poder y están muy bien establecidos profesionalmente en las organizaciones en las cuales construyeron su carrera. Hawley (como se citó en Juergensmeyer y Anheier, 2012) resalta el beneficio que los Boomers representan para las organizaciones: capacidad para usar su experiencia y visión de largo plazo en la solución de problemas, eliminar el negativismo en el trabajo y negociar mejor que sus colegas más jóvenes. Si bien es cierto que las generaciones más jóvenes se destacan por su capacidad para trabajar en equipo y por su experto manejo de redes sociales, los Boomers son ejemplo de responsabilidad y confiabilidad. (Juergensmeyer y Anheier, 2012). Revista Clío América (2017)

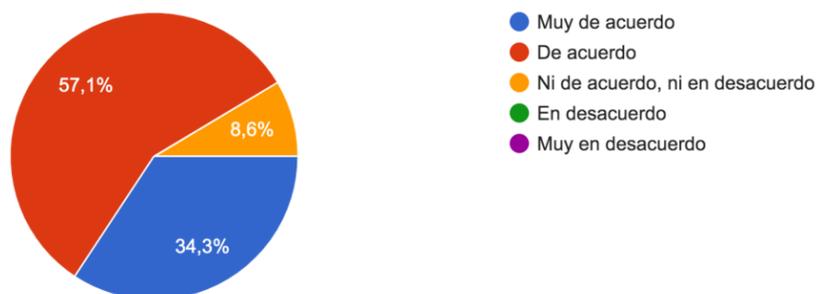
Mientras que en Corporación Macllin destacó el rango de edad de 31-40 años en un 40%, y continúa en un 30% el rango de edad de 51-60 años; ambos pertenecientes a las mismas generaciones señaladas anteriormente (Ver anexo 13).

Esto permitió analizar el punto de vista, en relación a las características socio-culturales, con el cual fueron respondidas las preguntas planteadas con respecto a la moda sostenible y la comunicación dentro de las organizaciones.

En cuanto a las preguntas correspondientes a la identificación de la cultura organizacional, en la que se plantearon cuatro preguntas con información extraída de los lineamientos estratégicos de cada organización por separado, se encontró con una alineación al unísono de los empleados de Corporación Macllin (Ver anexos 15, 16, 17 y 18). Mientras que las respuestas de los empleados de Industrias Surtex tuvieron en un 8,6% y en un 2,9%, respectivamente, una respuesta neutra en dos de las preguntas planteadas:

Gráfico 1. *Respuesta a la pregunta 1 de las encuestas realizadas a los empleados de Industrias Surtex.*

1. ¿Considera usted que Industrias Surtex es un lugar que propicia una atención al cliente eficiente, la lealtad, la responsabilidad y la proactividad en...s de medios digitales como Whatsapp u otras vías)?
35 respuestas

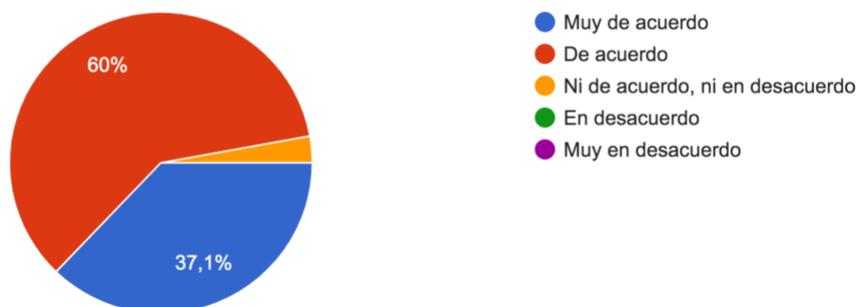


Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. Clío América. Consultado el 14 de julio de 2022.

Gráfico 2. Respuesta a la pregunta 4 de las encuestas realizadas a los empleados de Industrias Surtex.

4. ¿Considera usted que Industrias Surtex propicia el bienestar y el sentido de pertenencia a sus empleados a través de sus comunicaciones orales o escritas?

35 respuestas



Dada la alineación en la mayoría con los lineamientos de cada empresa, se puede decir que existe una receptividad y asertividad de parte de los empleados frente a las comunicaciones de las directivas; lo cual se traduce en una buena cultura organizacional (Capriotti, 2009), y por ende una buena imagen corporativa, que es tan importante en cuanto a las impresiones y creencias del público externo de ambas empresas, según lo planteado por el autor Joan Costa.

En torno a la identificación de la comunicación interna y voceros de las organizaciones, se obtuvo como respuesta en Corporación Macllin que nuevamente hay una connotación positiva a los esfuerzos que se hacen desde los medios mandos (Ver anexos 19 y 20). Es importante tomar en cuenta el tamaño de la organización, que al ser pequeña simplifica la comunicación. Sin embargo, en Industrias Surtex al ser una empresa más grande esta alineación es más compleja y se vió reflejado en los resúmenes de las respuestas a continuación:

Gráfico 3. Respuesta a la pregunta 5 de las encuestas realizadas a los empleados de Industrias Surtex.

5. Entiendo perfectamente la información que recibo a través de los medios internos de la organización.

35 respuestas

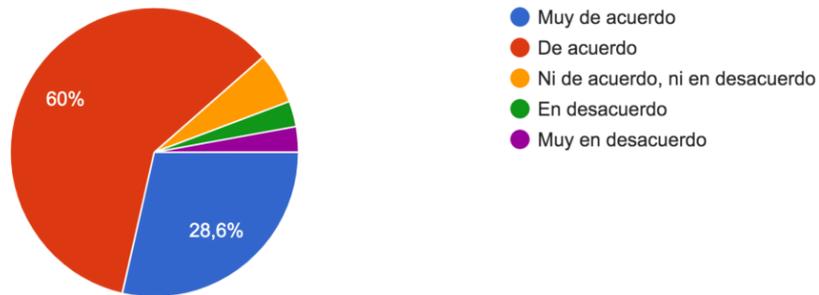
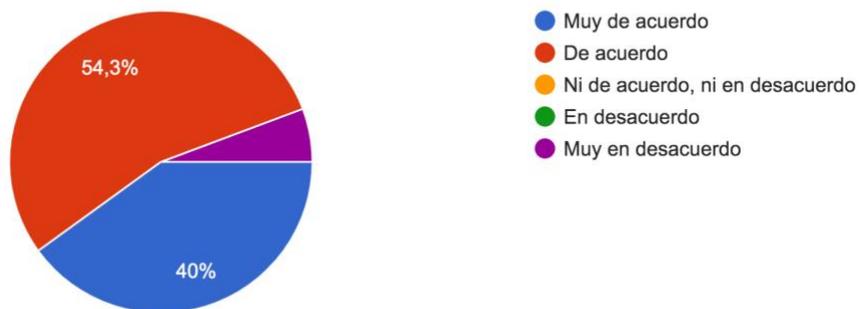


Gráfico 4. Respuesta a la pregunta 6 de las encuestas realizadas a los empleados de Industrias Surtex.

6. Tengo una comunicación recíproca y eficaz con el jefe de taller.

35 respuestas

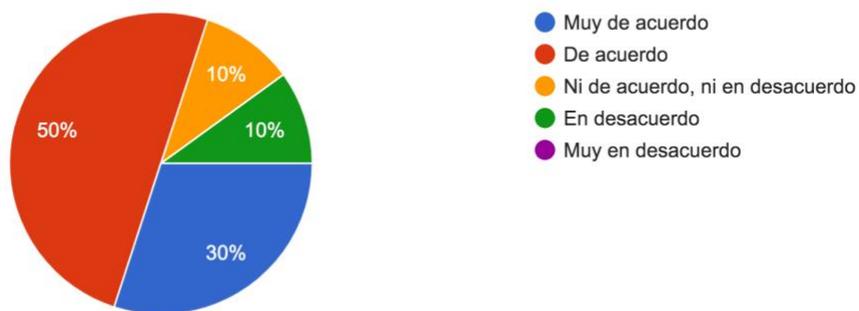


A pesar de las diferencias, se percibió notablemente una tendencia hacia la comprensión de la comunicación interna lo cual ratifica el buen manejo de los canales de comunicación (Brandolin y González Frígoli, 2008) de ambas fábricas; sabiendo que predominan en ambas fábricas el uso de boca a boca, y en menor proporción, pero sin dejar de estar presente, el uso de los mensajes escritos en hojas de papel, para la continuidad de trabajo en la cadena de producción.

En referencia con la identificación de la moda sostenible, los empleados de Corporación Macllin presentaron en su mayoría, 50%, un somero conocimiento sobre el concepto de moda sostenible, mientras que en un 40% respondieron que dominan el tema. Solo una persona, de las diez encuestadas, indicó que nunca había escuchado del término (Ver anexo 21). Esto frente a la respuesta positiva en un 80% (sumando los resultados de las opciones “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”) que han recibido información de parte de Corporación Macllin sobre la moda sostenible:

Gráfico 5. *Respuesta a la pregunta 8 de las encuestas realizadas a los empleados de Corporación Macllin.*

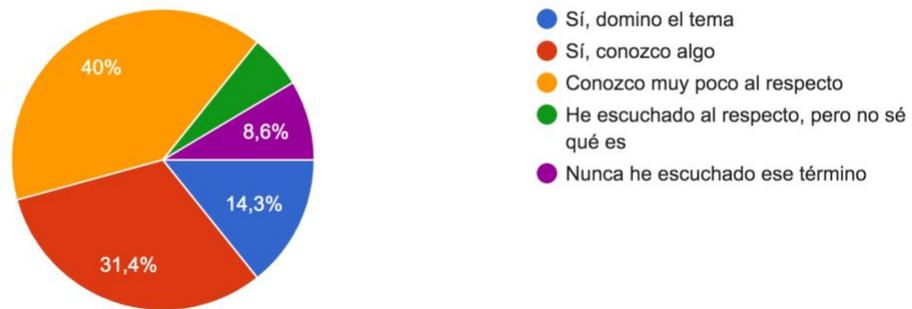
8. He recibido información escrita u oral por parte de mis superiores sobre la moda sostenible.
10 respuestas



En contraparte, las respuestas de los empleados de Industrias Surtex fueron variadas, resaltando que un 40% conoce muy poco al respecto de la moda sostenible, y un 31,4% conoce algo respecto al tema. Se muestra a continuación:

Gráfico 6. Respuesta a la pregunta 7 de las encuestas realizadas a los empleados de Industrias Surtex.

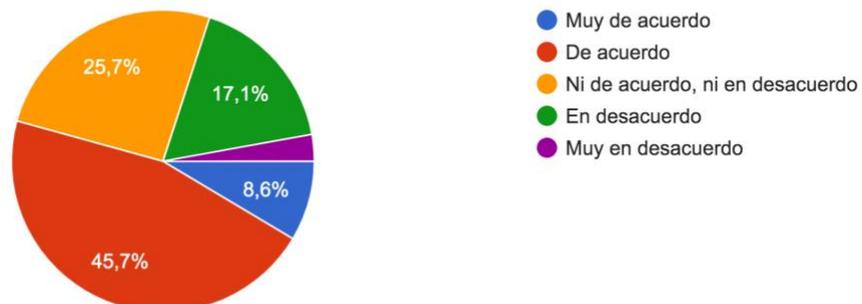
7. Conozco el concepto de moda sostenible.
35 respuestas



Resultando en mayoría una respuesta en un 45,7% de personas que están de acuerdo con que han recibido información de parte de la directiva sobre la moda sostenible. Aunque no se puede dejar de destacar ese 25,7% de personas que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con lo planteado:

Gráfico 7. Respuesta a la pregunta 8 de las encuestas realizadas a los empleados de Industrias Surtex.

8. He recibido información escrita u oral por parte de mis superiores sobre la moda sostenible.
35 respuestas



Los resultados de Corporación Macllin nos indican que existen comunicaciones de la empresa en torno a la moda sostenible y estas son reconocidas por la mayoría de los empleados. De hecho, los empleados ven a la organización como una empresa sostenible, en un 60% de acuerdo con el planteamiento y 40% muy de acuerdo (Ver anexo 23).

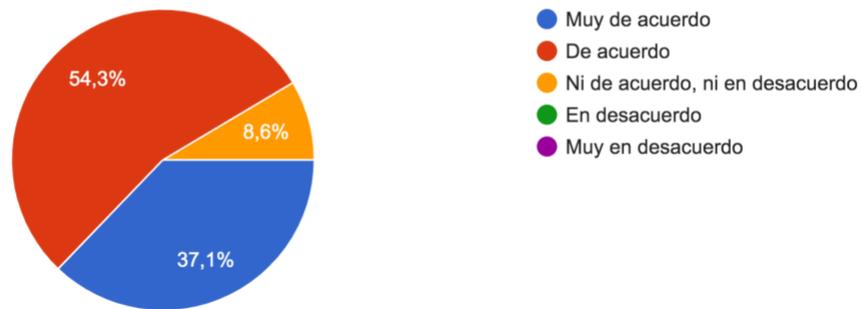
Por otro lado, en el análisis las respuestas de los empleados de Industrias Surtex indicaron que también puede haber comunicaciones en torno a la moda sostenible, pero dado el tamaño del equipo de trabajo, la complejidad en la coordinación de las comunicaciones y otras barreras comunicacionales⁵ estas pueden no haber sido recibidas. Aun así, existe un reconocimiento, por parte de los empleados, de que la empresa donde trabajan es sostenible; aunque un 8,6%, que representa la respuesta de tres personas de las 35 personas censadas, indican que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con el planteamiento.

⁵ Las barreras en la comunicación organizacional representan los obstáculos que distorsionan la transferencia del significado. Todo elemento o circunstancia que impida, interfiera y obstaculice el adecuado flujo de los contenidos de un mensaje a través de sus respectivos canales, es considerado una barrera comunicacional. Chiavenato (2000, p. 93) expresa que las barreras "intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado". Entonces, éstas interrumpen la claridad, en el significado y el entendimiento del mensaje. Sánchez, M. y Nava, M (2007) *Sistemas y barreras de la comunicación en institutos universitarios tecnológicos del municipio Cabimas, Estado Zulia, Venezuela*. Scielo. Consultado el 14 de julio de 2022.

Gráfico 8. Respuesta a la pregunta 9 de las encuestas realizadas a los empleados de Industrias Surtex.

9. Luego de haber leído el concepto anterior, ¿considera usted que Industrias Surtex es una fábrica sostenible?

35 respuestas



Con lo cual se estableció que una vez que los empleados leyeron el concepto de moda sostenible planteado reconocen las prácticas sostenibles que llevan a cabo en la empresa. Esto afecta positivamente la identidad corporativa (Vásquez, 2009) de Corporación Macllin e Industrias Surtex, ya que se puede distinguir (a lo externo) la empresa con estas prácticas, al estar empleados y directivos alineados con esta información.

Esto se ratifica con las respuestas de necesidad de aprender sobre la moda sostenible para desempeñar las funciones, en las que nuevamente la mayoría de los empleados de Corporación Macllin e Industrias Surtex coinciden con que si es relevante; aunque hay un grupo de personas reducido, en ambas fábricas, que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo con el planteamiento:

Gráfico 9. Respuesta a la pregunta 10 de las encuestas realizadas a los empleados de Corporación Macllin.

10. ¿Usted considera necesario aprender sobre el concepto de moda sostenible para desempeñar sus funciones?

10 respuestas

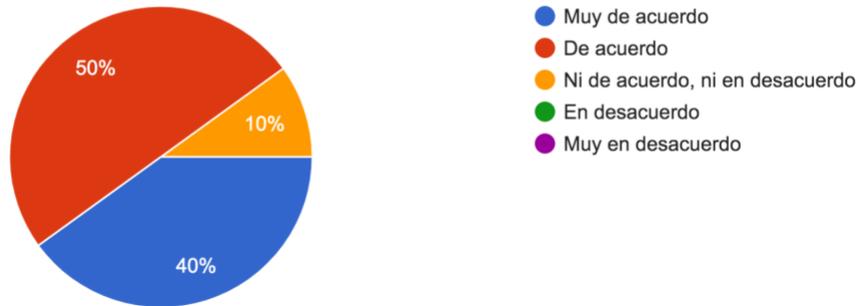
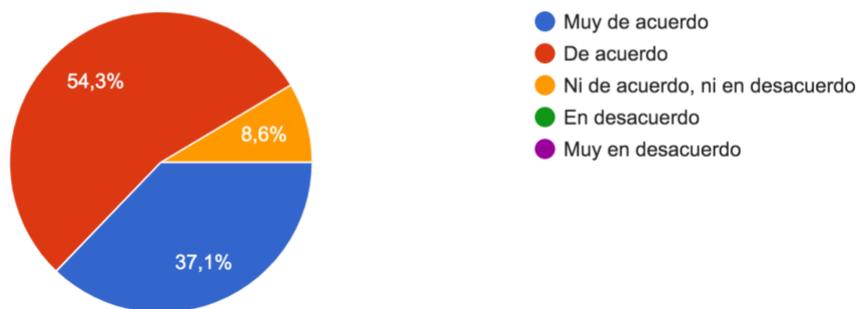


Gráfico 10. Respuesta a la pregunta 10 de las encuestas realizadas a los empleados de Industrias Surtex.

10. ¿Usted considera necesario aprender sobre el concepto de moda sostenible para desempeñar sus funciones?

35 respuestas



Se definió también en una gran mayoría, que para el equipo de trabajo de Corporación Macllin es importante laborar en una empresa con prácticas sostenibles (Ver anexo 25), lo cual es positivo para la identidad corporativa (Vásquez, 2009) y por ende la cultura de la empresa, así como filosofía corporativa (Capriotti, 2009) al ser

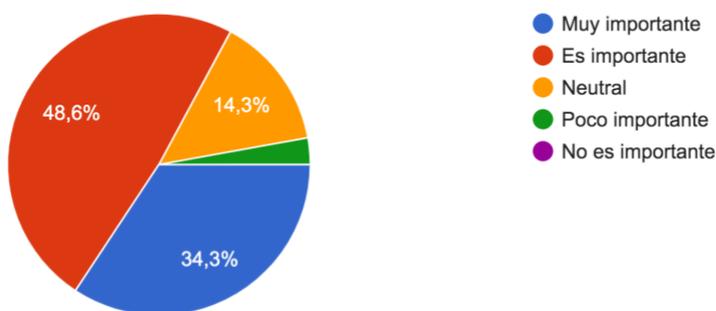
una motivación y aspiración para el equipo de trabajo: tener estas prácticas de sostenibilidad en la empresa donde ejercen sus funciones.

A pesar de esto, se evidenciaron en las respuestas de los empleados de Industrias Surtex que 14,3%, que representan la respuesta de 5 personas, que son neutrales ante la propuesta, y el 2,9%, es decir una persona, le parece poco importante.

Gráfico 11. *Respuesta a la pregunta 11 de las encuestas realizadas a los empleados de Industrias Surtex.*

11. Teniendo en cuenta que Industrias Surtex se identifica como una empresa en vías de la sostenibilidad, ¿considera importante trabajar en un lugar que tenga prácticas sostenibles?

35 respuestas



Aun así, hay una mayoría de personas que le dan importancia a las actividades sostenibles dentro del lugar de trabajo.

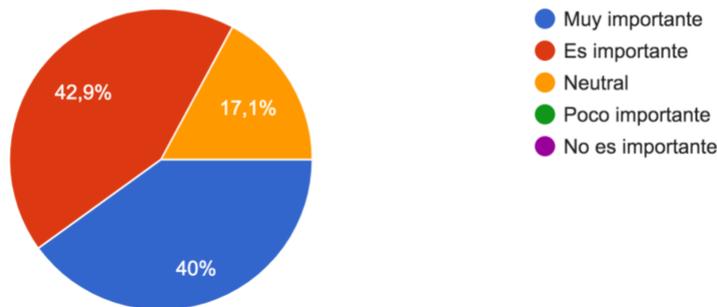
Por otro lado, según los resultados de una de las preguntas del censo, correspondiente a la importancia de mencionar a conocidos que Corporación Macllin tiene prácticas sostenibles, se obtuvo en gran mayoría que es relevante ese intercambio de esta información con otras personas ajenas a la organización (Ver anexo 26). Mientras que Industrias Surtex también presenta en su mayoría una opinión de importancia ante el planteamiento, a pesar de que para un 17,1%, es decir

6 de las 15 personas censadas, es neutral comentar la sostenibilidad en el trabajo con conocidos.

Gráfico 12. *Respuesta a la pregunta 12 de las encuestas realizadas a los empleados de Industrias Surtex.*

12. De aquí en adelante, ¿considera importante mencionar a sus amigos, familiares y conocidos que su lugar de trabajo mantiene un modelo de negocio sostenible?

35 respuestas



Tomando en cuenta la tendencia se evidenció que es factible en las organizaciones lo planteado por Osorio, J. (2004) sobre los voceros informales para difundir los mensajes clave de la empresa con los públicos externos.

5.2.1 Síntesis del análisis de los censos de Industrias Surtex y Corporación Macllin.

- Ambas organizaciones comprenden grupos de trabajo variados en edad, lo que hace retador la planificación de las comunicaciones y la introducción de conceptos nuevos tales como es la sostenibilidad. Sobre los cuales a pesar de haber una tendencia positiva antes los planteamientos, vemos opiniones en negativo que se hacen presente en una minoría en cada una de las organizaciones.
- Se evidenció en los empleados que creen en las organizaciones que trabajan. Ellos están alineados con la filosofía corporativa y esto se proyecta a su círculo de conocidos.

- Los canales de comunicación empleados han sido eficientes en ambas organizaciones en torno a la difusión del tipo de información que se buscaba: moda sostenible y la identificación de la filosofía corporativa.
- Es importante analizar las barreras comunicacionales que se pudieran presentar para entender la presencia de empleados que no han recibido la información acerca de la moda sostenible.
- Se identificó un reconocimiento por parte de los empleados de ambas fábricas, sobre realización de prácticas sostenibles.
- En una gran mayoría se identifica una motivación por aprender sobre la moda sostenible para ejercer las funciones.
- Existe la oportunidad de que los empleados como voceros informales puedan apoyar en la difusión de las prácticas sostenibles que conllevan las fábricas, ya que para ellos es importante informar a personas externas.

5.3 Análisis de notas de observación

5.3.1 Análisis de notas de observación de Industrias Surtex

Tabla 20. Matriz descriptiva de las notas de observación a Industrias Surtex.

Indicador	Aspecto a evaluar	Sujeto	Respuesta		
			Sí	No	Observaciones
Canales de comunicación	¿Se le da un buen uso a los medios de comunicación?	Medio mando y empleado		X	No. Se utiliza mayormente el boca a boca dentro de la empresa. Los mismos medios mando indica que hay información que se pierde o hay errores.
	¿Son mayormente informales? ¿Cuáles son?		X		Si, el boca a boca.

	¿El equipo se comunica con frecuencia? ¿Cómo es esa comunicación?		X		Si, se comunican frecuentemente. La comunicación es descendente mayormente.
Sostenibilidad	Sobre las prácticas actuales de sostenibilidad ¿existe alguna valoración e importancia, por parte de los empleados, que su trabajo tenga prácticas sostenibles?	Empleado	X		Hay una importante y de hecho reconocimiento de aquellas prácticas calificadas como sostenibilidad.
	¿Trabajar en una fábrica sostenible presenta una motivación al empleado para permanecer en la empresa?	Medio mando y empleado			Las personas de menor edad destacaron que si, para las que llevan más tiempo en la empresa, no.
	¿Se propicia un espacio para la opinión de los empleados?	Medio mando	X		Si, ya que hay una confianza hacia los directivos.
	¿Existe interés por la moda sostenible? Ya sea partiendo desde cero conocimientos o algo de conocimiento al respecto.	Medio mando y empleado	X		Si, hay un interés por conocer más del tema al identificar prácticas diarias como sostenibles.
Vocero	¿Existe un interés por emplear mejoras en términos de comunicación y moda sostenible?	Dirección ejecutiva	X		Si, como meta está la implementación en varios procesos de la fábrica la sostenibilidad. La directiva reconoce la importancia de los empleados como efecto dominó de su causa.
	¿Quiénes son esos líderes informales que todos siguen y	Dirección ejecutiva y mando medio	X		La directora general tiene esta iniciativa, se está

	respetan? ¿Hablan de sostenibilidad?				especializando en ello. Su motivación contagia a los demás miembros de la empresa.
--	--------------------------------------	--	--	--	--

5.3.2 Análisis de notas de observación de Corporación Maclin

Tabla 21. Matriz descriptiva de las notas de observación a Corporación Maclin.

Indicador	Aspecto a evaluar	Sujeto	Respuesta		
			Sí	No	Observaciones
Canales de comunicación	¿Se le da un buen uso a los medios de comunicación?	Medio mando y empleado		X	Regular. Tienen el acceso al WhatsApp y solo lo implementan para avisar en caso de que una de las operarias no pueda asistir por un problema personal.
	¿Son mayormente informales? ¿Cuáles son?			X	Al ser una fábrica que trabaja bajo pedidos, se respalda la información en un medio impreso.
	¿El equipo se comunica con frecuencia? ¿Cómo es esa comunicación?		X		La comunicación es frecuente. Están los medios mando siempre presentes para solventar cualquier duda.
Sostenibilidad	Sobre las prácticas actuales de sostenibilidad ¿existe alguna valoración e importancia, por parte de los empleados, que su trabajo tenga prácticas sostenibles?	Empleado	X		Existe la presencia de algunas personas que no le dan tanta importancia, sin embargo, son prácticas que pueden representar una expectativa para los empleados.
	¿Trabajar en una	Medio mando		x	Hay un conocimiento

	fábrica sostenible presenta una motivación al empleado para permanecer en la empresa?	y empleado			medio sobre el tema, al igual que una identificación de prácticas. Más no representa una motivación.
	¿Se propicia un espacio para la opinión de los empleados?	Medio mando	X		Aunque es limitado, si hay espacios para la retroalimentación
	¿Existe interés por la moda sostenible? Ya sea partiendo desde cero conocimientos o algo de conocimiento al respecto.	Medio mando y empleado	X		Hay un interés por aprender sobre moda sostenible.
Vocero	¿Existe un interés por emplear mejoras en términos de comunicación y moda sostenible?	Dirección ejecutiva		X	No es una prioridad organizacional.
	¿Quiénes son esos líderes informales que todos siguen y respetan? ¿Hablan de sostenibilidad?	Dirección ejecutiva y mando medio		X	No se habla de sostenibilidad, más quien puede ejercer este puesto es el director general de la fábrica por sus conocimientos al respecto.

5.3.3 Síntesis de las notas de observación de Industrias Surtex y Corporación Maclin.

Las investigadoras tuvieron la oportunidad de ir a ambas fábricas, lo cual permitió recolectar otro tipo de información que se utilizó para complementar las conclusiones.

- En ambos casos, el principal canal de comunicación es el boca a boca y es por donde se transmite la información de manera descendente, pero Industrias

Surtex destacó que necesita implementar una herramienta para garantizar que está llegando la información.

- Igualmente, empleados como medios mandos identificaron prácticas sostenibles en sus lugares de trabajo, y también hay un interés de aprender un poco más en qué consiste, sin embargo, para Macllin no es una prioridad formar a sus empleados en comparación de Surtex, que si lo ven como una tarea que debe realizar.
- La sostenibilidad es un tema de mucho más interés y relevancia para las generaciones más jóvenes, y ellos son los que destacaron en ambas organizaciones, como un valor agregado que los motiva a quedarse en la organización.
- Se percibió mucho respeto y confianza de parte de los empleados a sus directivos generales.

5.4 Triangulación

Tabla 22. Matriz de triangulación.

Aspecto	Industrias Surtex	Corporación Macllin
Identidad Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Se destacó en la entrevista con la directora general, en la que se comentó que se está reestructurando los valores de la empresa para incluir la sostenibilidad. • La directora general ha establecido dentro de sus estrategias comunicacionales la implementación del <i>e-commerce</i> de sus productos y destacar las prácticas sostenibles de 	<ul style="list-style-type: none"> • El director general destaca la exclusividad y calidad, que forman parte de la filosofía empresarial; lo cual se identifica con un modelo de negocios: <i>slow fashion</i>. • No hay una estrategia comunicacional trazada dentro de la empresa.

	su organización como un valor agregado de sus propuestas.	
Cultura Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • La directiva, medio mando y empleados, actúan bajo la identidad corporativa trazada; trabajan bajo unos lineamientos similares, destacando la atención al detalle y la calidad como una conducta en común. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por parte de esta empresa, se percibió que los empleados respetan la filosofía corporativa trazada por la dirección general.
Filosofía Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados están alineados con la visión de la directiva general. 	<ul style="list-style-type: none"> • La directiva inculca la excelencia, solidaridad, respeto y confianza a sus medios mandos, y estos a los empleados. Es importante para el equipo que se reflejen estos valores en el comportamiento adecuado; esta es la única meta.
Imagen Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados percibieron a Industrias Surtex como una empresa que opta por la calidad en cada uno de sus procesos. Por otro lado, para ellos es un lugar de trabajo que los respalda y les da seguridad laboral como económica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se percibió un liderazgo paternalista, donde los empleados siguen y respetan a la Dirección general, lo cual se traduce hacer las cosas bien para cumplir las expectativas de las cabezas de la organización. Falta fortalecer en los empleados el sentido de pertenencia con la organización más allá de solo cumplir con las tareas laborales.
Canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Dado el tamaño de la organización, existe una 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay una comunicación constante y alcanzable

	<p>cadena de personas por la que una información debe pasar para llegar a las distintas personas del equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El boca a boca es el principal canal de información, en el caso de la Dirección general y los medios mandos hay reuniones presenciales. • Sin embargo, se destacó necesario que exista un seguimiento o mecanismo para validar la información como la impresión de memorándum. • Con respecto a los medios digitales, el uso del correo electrónico, como WhatsApp es puntual. 	<p>en el equipo de trabajo. El tamaño de la empresa influye mucho en que se tiene la oportunidad de tener una información de primera mano.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El uso de medios impresos está presente para evitar la pérdida de información u omisión de ella. • También está presente el boca a boca, sin embargo, para transmitir información importante no es la principal vía de difusión. • Asimismo, los medios digitales están presentes en una menor escala, casi nula; la utilización del WhatsApp es exclusivamente para informaciones puntuales de las jornadas de trabajo y la ausencia de uno de los empleados en caso tal.
Mensajes clave	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un interés por parte de la directiva por crear e implementar mensajes clave en la organización, entendiendo que esto será importante para la coordinación de las acciones. • La educación es un aspecto fundamental para la meta de la empresa. • Dentro de las comunicaciones de la directiva con medios 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación es importante para el flujo de trabajo exclusivamente, según las entrevistas. Sin embargo, el tópico de sostenibilidad dentro de la organización no es prioridad, por lo que no se comunica directamente. • Existe una efectividad en la captación de las comunicaciones que se emiten.

	<p>mandos está presente y activo para compartir contenido en torno a la sostenibilidad. Sin embargo, no hay una estructura en cuanto a los mensajes que se le transmiten, para que estos puedan llevarlo al resto de los empleados base.</p>	
<p>Voceros</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Existe un reconocimiento por parte de los empleados que la directora general es su mejor vocera, ya que es quien conoce muy a fondo sobre la identidad de la empresa. ● La persona que se comunica con los clientes es el gerente de ventas, él es reconocido e identificado como vocero formal dentro de la empresa. ● La estrategia planteada es que el Gerente de Producción sea el vocero sobre las políticas de sostenibilidad. ● Los altos y medios mandos ven a los empleados con voceros informales que hacen un efecto multiplicador sobre la moda sostenible. ● Hay una línea de comunicación vertical. ● Existe una motivación por parte de los empleados de trabajar en una empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ● No existe un reconocimiento de voceros informales por parte del director general. Sin embargo, se pudo identificar la confianza que tiene él con sus medios mandos, quienes incluso hacen de suplencia al director cuando este no puede estar presente. ● El director general cumple un rol importante para fortalecer la imagen con el público externo, ya que es quien se comunica con los clientes constantemente. ● El jefe de taller puede identificar los voceros informales al estar en constante contacto con los empleados. De hecho, reconoce que a través de ellos pueden captar nuevos talentos. ● Hay una motivación por trabajar en una empresa con prácticas sostenibles, comunicar al respecto y conocer más de este tema, sin embargo, este no es un

	<p>sostenible y comunicar esta información, por lo que es una oportunidad que se puede aprovechar de caras a estrategias comunicacionales que realice las fábricas. De hecho, está entre las metas a mediano y largo plazo de los siguientes pasos.</p>	<p>proyecto que a mediano y largo plazo se tenga trazado en las metas de la corporación.</p>
<p>Moda sostenible</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Dirección general y medios mandos ven que es necesario que los empleados estén alineados y tengas los conocimientos sobre la moda sostenible para poder avanzar. Es por ello que contemplan la educación desde la comunicación y las estrategias de la empresa. ● La empresa identifica que la generación de relevo va a ser los clientes en un futuro, por lo que es importante transformar los procesos para incorporarse a esa nueva ola. ● El jefe del taller acepta la sostenibilidad por indicaciones de la dirección general. Sin embargo, esto no es un tema que motive a la persona, por un tema generacional. Que en cambio vemos que otras personas del equipo más jóvenes, si representa una 	<ul style="list-style-type: none"> ● Los empleados identifican prácticas sostenibles en las actividades que desarrollan en su día a día, y en su mayoría identifican la importancia de trabajar en una empresa con estas características. A pesar de que este no sea un tema matriz dentro de la empresa. ● Para el alto y medio mando no es prioridad trabajar en la difusión de la sostenibilidad. ● Para la junta directiva es de vital importancia brindar comodidad y beneficios a sus empleados, entendiendo que ellos son el motor de la empresa. ● Por parte del director general identificó una intención por trabajar con productos nacionales y materia prima que fuese ecológica. Sin embargo, por su capacidad económica actual esto

	<p>importancia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Una de las razones por lo que industrias Surtex se dirige a ser sostenible es porque su proveedor, Textiles Camones están trabajando bajo estas prácticas. ● Existe una matriz de opinión sobre la sostenibilidad, sobre que esta significa calidad de los productos y servicios. ● Entre las prácticas sostenibles que se realizan está presente tener un producto que tenga un impacto social; que sus ganancias puedan ser donadas a otras personas que lo necesitan. ● La junta directiva busca garantizar los derechos laborales y tener incentivos que permitan el bienestar de los empleados. Esto de cara a las prácticas de sostenibilidad en torno a lo social. ● Para los empleados es importante y representa una motivación el tema de sostenibilidad. 	<p>no es algo posible; los recursos y los esfuerzos están direccionados en garantizar la estabilidad de la empresa.</p>
--	---	---

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, (UNCTAD, 2019, párr. 1), confirmó que la industria de la moda es la segunda más contaminante, siendo la primera la petrolera, en este sentido, varias marcas de moda del mundo entero han prestado atención a este problema, y paulatinamente se han sumado a un modelo sostenible que involucra una conciencia ambiental, social y económica.

En Venezuela existen fábricas que se enfocan a la confección de prendas de vestir, algunas de ellas son: Grupo Lacour, M&M Fábrica Textil, Diseño Latino, Industria Surtex y Corporación Macllin, de las cuales implementan dentro de sus procesos prácticas sostenibles, y aunque es muy apresurado decir que existe una marca o fábrica 100% sostenible, hay un interés por parte de muchos directivos de estas organizaciones que tienen la visión de involucrarse con la sostenibilidad.

Además, ser sostenible es un proceso a largo plazo que contribuye a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), una hoja de ruta dictada por las Naciones Unidas para el desarrollo y mejora de las condiciones de vida de las personas, donde gobiernos, ciudadanía y empresas se ven involucradas para hacerlo posible. En el caso de la industria de la moda, como comentó Calvo, S (2021, p.82), organizaciones de la moda que han implementado estas iniciativas trabajan por el ODS 4 “Educación de calidad”; el ODS 9 “Industria, innovación e infraestructura”; el ODS 12 “Producción y consumo responsable”; y el ODS 13 “Acción por el clima”, sin embargo, también comentó que la moda sostenible no solo responde a esos objetivos puesto que “los ODS son transversales e interdependientes, lo que obliga a tener una mirada sistémica y compleja, que puede ser abordada en diferentes escalas y dimensiones”.

Al conocer este panorama, y con un interés de ver la sostenibilidad en empresas que confeccionan piezas de ropa de Venezuela, este trabajo tuvo la finalidad de analizar las comunicaciones internas hacia los empleados de dos fábricas que contemplan dentro de su modelo negocio la sostenibilidad, entendiendo esto como una práctica necesaria para brindar un triple impacto.

En este sentido, las organizaciones escogidas para su análisis fueron Industrias Surtex y Corporación Macllin, la primera está ubicada en el estado Aragua, Maracay y la segunda en la Gran Caracas. En un principio se tuvo la hipótesis de que los directivos de ambas organizaciones implementaban prácticas alineadas a la sostenibilidad, pero que, los trabajadores de las mismas no conocían ni entendían la trascendencia de tales actividades en su labor como una consecuencia de las carencias en la gestión de la comunicación.

Sin embargo, se determinó según las interrogantes planteadas de este trabajo ubicadas en el primer capítulo que en el caso de Industrias Surtex esta tiene dentro de sus metas a mediano plazo la implementación de un programa de comunicaciones para consolidar la sostenibilidad como un pilar de su identidad corporativa a través de la educación de sus empleados, además y tiene dentro de sus funciones brindar soporte a consolidación de este concepto en las comunicaciones internas y externas.

A diferencia de Corporación Macllin, quienes poseen prácticas sostenibles medianamente identificadas por sus empleados, no es prioritario para corto ni mediano plazo crear una estrategia comunicacional que permita seguir profundizando en este aspecto. Esta diferencia es causada por el tamaño de ambas empresas, Surtex tiene una estructura organizacional más consolidada y unas necesidades comunicacionales latentes para adaptarse a las exigencias de los próximos consumidores (generación Z) con respecto a la sostenibilidad, y su personal le permite tomar mayores acciones que posibilitan agilizar el plan de acción hacia la formación y diseño de mensajes clave para impulsar la moda sostenible.

En cambio, Corporación Macllin es una empresa más pequeña, no hay un encargo de las comunicaciones, además esta destacó que su prioridad es mantenerse en el mercado más que educar a sus empleados en términos de sostenibilidad.

Ambas organizaciones mantienen una comunicación descendente, la cual se caracteriza por una transmisión de mensajes de la dirección general a medios mandos y estos, se dirigen a los empleados, y el principal canal para esto es el boca a boca, dejando que exista una comunicación informal. Así como también hay una comunicación transversal, ya que entre los departamentos mantienen una coordinación de las actividades dentro de la empresa. Cabe destacar que Macllin respalda la mayoría de comunicaciones con la impresión de estos lineamientos en papel para evitar malentendidos, existiendo entonces una comunicación formal, como parte del protocolo de la empresa.

Es frecuente la comunicación del equipo de trabajo, aunque dado el tamaño de Industrias Surtex la cadena de información es más larga puesto que pasa por varios filtros hasta llegar al empleado, a diferencia de Corporación Macllin cuyo flujo de información es directo al empleado.

La retroalimentación en Industrias Surtex y Corporación Macllin es tomada en cuenta, sin embargo, no es una información que constantemente se está buscando, ni hay una necesidad por conocerla. Las fábricas se caracterizan por ser organizaciones burocráticas, siendo clave en ambas un liderazgo del tipo paternalista en la que los lineamientos de los directivos generales son aceptados y respetados por los medios mando y empleados, ya que reconocen que son en pro del negocio y garantizar su seguridad laboral. Específicamente en Industrias Surtex puede identificarse un liderazgo participativo grupal en el que hay una confianza de parte de los directivos con el equipo de trabajo, y hay implicación de ellos en el mejoramiento de los métodos de trabajo, ya que se tiene un compromiso y sentido de pertenencia con la empresa. Esta última idea está muy ligada al factor de la presencia de personas con muchos años de antigüedad dentro de la empresa.

Por otro lado, el personal de ambas organizaciones identifica algunas prácticas como la reutilización y reciclaje de materiales en sus funciones, y también destacaron que les gustaría recibir información al respecto puesto que ven importante este conocimiento para el desempeño de sus funciones como un valor agregado que pueden expresar a su entorno y diferenciar su lugar de trabajo ante otras fábricas.

En ambos casos, no hay prácticas comunicacionales establecidas sobre sostenibilidad, no obstante, es importante destacar nuevamente esa confianza de los equipos hacia las decisiones de las cabezas, por lo que esta apertura a los cambios puede ser beneficiosa a medio y largo plazo en la implementación de estos programas de sostenibilidad.

Dentro de las comunicaciones internas también se contemplan a los voceros. En el caso de ambas organizaciones existen voceros formales que transmiten las decisiones, cambios y tareas, en el caso de Industria Surtex la responsabilidad cae en la directora general y director de Ventas, y en Macllin, se encuentra el director general, gerente administrativa y jefe de taller. Sin embargo, ambos casos lograron identificar a los empleados como voceros informales capaces de atraer clientes y talento.

Sin embargo, en Industria Surtex hay un mayor reconocimiento por la dirección general que los empleados sean esos voceros informales para transmitir la sostenibilidad hacia el público externo y sea parte de la estrategia de posicionamiento de marca.

En ambas organizaciones existen oportunidades que pueden hacer posible la implementación de los programas de comunicación interna enfocados en fortalecer el conocimiento de la moda sostenible de sus empleados, sin embargo, la clave está en que estos planes no queden en el aire y estos sean planteados dentro de las prioridades organizacionales.

6.2 Recomendaciones

Es importante destacar que se percibió una incongruencia entre los resultados de los censos sobre la pregunta 7 y 8 y las notas de observación con respecto a los empleados, puesto que en la mayoría de los encuestados de ambas empresas destacaron dominar el tema de la sostenibilidad y estar muy de acuerdo con recibir información sobre la sostenibilidad, pero por parte de los directivos y medios mandos, en el caso de Industrias Surtex están en proceso de transmitir esta información y en el caso de Macllin, ha sido casi nula la información transmitida.

En este sentido, se hacen una serie de recomendaciones a ambas organizaciones como próximos investigadores que deseen profundizar en el apasionante mundo de la moda y la sostenibilidad:

- Incluir la formación como una herramienta para consolidar la sostenibilidad dentro del público interno a través de la implementación de estrategias de comunicación interna como la entrega de boletines físicos, crear una cartelera y charlas desarrolladas por los medios mandos sobre la sostenibilidad hacia los empleados.
- Desarrollar mensajes clave que destaquen el porqué la organización cree y pone en práctica la sostenibilidad en sus procesos de producción como con el talento humano.
- Formar a los voceros formales sobre sostenibilidad para que sigan siendo garantes de consolidar este concepto el día a día entre sus equipos y público externo.
- Seguir indagando en las evoluciones con respecto a la moda sostenible, esto es un concepto que sigue en etapa de investigación.

Este trabajo de investigación fue pensado para servir de referente para que más empresas se sumen a la sostenibilidad no como una tendencia momentánea, sino como una práctica permanente, que a largo plazo permite tener consumidores y equipos de trabajo más conscientes de sus tareas y con su entorno.

Porque para tener un impacto representativo es necesario que esto no solo quede como una responsabilidad de las empresas, concientizar a los consumidores con las compras que realizan al igual como ciudadanos que exigen prácticas éticas, hacen que estos se convierten en consumidores más exigentes y con mayor valoración a la moda sostenible de calidad. Por otro lado, está el público interno, que si no entiende ni practica la sostenibilidad, esto pone en cuerda floja la factibilidad de que una empresa pueda aplicar estas prácticas, porque las organizaciones están compuestas por personas que piensan y sienten, y si no está en ellas la intención, esto solo queda en ideas.

Fue pertinente destacar que esta responsabilidad también es una necesidad de las próximas generaciones de consumidores, quienes cada vez más se involucran y son conscientes que una organización más allá de ofrecer productos y servicios, debe tener un agregado que impacte positivamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BBVA. (2022, 15 de febrero). Cómo la industria de la moda y su consumo empiezan a ser más sostenibles. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/como-la-industria-de-la-moda-y-su-consumo-empiezan-a-ser-mas-sostenibles/>
- Brandolin, A. y González Frígoli, M. (2008) Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes. - 1a ed. - Buenos Aires: La Crujía.
http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bravo, I. (2020, diciembre 1). Moda sustentable: una revolución de la industria presente en Venezuela. *El Diario*. <https://eldiario.com/2020/12/01/moda-sustentable-venezuela/>
- Cabello, A. (2016, marzo). El desarrollo histórico del sistema de la moda: una revisión teórica.
<file:///C:/Users/Tomas%20Inojosa/Downloads/1338-Texto%20del%20art%C3%ADculo-6621-2-10-20160301.pdf>
- Calvo, S (2021). Los ODS: una guía para la moda sustentable. Cartografía de la innovación en diseño y desafíos globales.
https://repositorio.udd.cl/bitstream/handle/11447/5410/Base_vol6_Cartografia_Calvo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Instituto de Investigaciones de Relaciones Públicas.
http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf
- Corporate Finance Institute (s.f.). Fast Fashion.
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/fast-fashion/>

Costa, J. (2000). *Comunicación en el siglo XXI*.

<https://dircomunlp.com.ar/sites/default/files/bibliograf%C3%ADa/Comunicaci%C3%B3n-en-el-Siglo-XXI.pdf>

Cheung, J., Haller, K., y Lee, J. (2020). Conoce a los consumidores que están conduciendo al cambio. *Institute for Business Value (IBM)*, 2-5.

<https://www.ibm.com/downloads/cas/KKNXVJYX>

Cucchiria, C. (2019). *Identidad Corporativa. Planificación Estratégica*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Cuyo].

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/14298/cucchiari-fce1.pdf

D'Ambrogio, E. (2014). Workers' conditions in the textile and clothing sector: just an Asian affair? *European Parliamentary Research Services*.

<https://www.europarl.europa.eu/EPRS/140841REV1-Workers-conditions-in-the-textile-and-clothing-sector-just-an-Asian-affair-FINAL.pdf>

Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204. file:///C:/Users/UnTec/Downloads/Dialnet-EntendiendoLasGeneraciones-6509216.pdf

Equipos & Talento. (2015). WhatsApp como herramienta de comunicación interna.

<https://www.equiposytalento.com/contenido/download/119/17%20PR%20SAVIA.pdf>

Fernández, F. (s/f). *Nuevos medios para la comunicación interna*. [Tesis doctoral].

https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/08_nuevosmedios.pdf

Fernández, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas, S. A.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3>

[%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PD](#)

E

Fundación Ellen MacArthur (s.f.) *Economía Circular*.

<https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/concepto#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20circular%20es%20una,del%20sistema%20desde%20el%20dise%C3%B1o>.

García, J (1998). *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos, S. A.

https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=KilceG_59dMC&oi=fnd&pg=PP11&dq=TESIS+SOBRE+COMUNICACION&ots=TuObu52CP-&sig=wXyAQVbIF7tQaF1o1DAD4XOCEOg#v=onepage&q=TESIS%20SOBRE%20COMUNICACION&f=false

García, L. y Urrea, C (1997). Análisis de la gestión de comunicación organizacional en un grupo de empresas del sector privado del área metropolitana de Caracas [Tesis de pregrado, Universidad Católica Andrés Bello]. Biblioteca UCAB.

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAM2895.pdf>

García, M (2021). *Moda y Sostenibilidad: El gran reto de las empresas* [Tesis de pregrado, Universidad Pontificia Comilla]. Repositorio Comillas.

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/47478/TFG-%20Garcia%20Sierra%2C%20Maria%20Jose.pdf?sequence=-1&isAllowed>

González, Z., Montilla, A. y Regadera, E. (2020) *Estrategias de comunicación de las marcas de moda de lujo: ¿Es lo sostenible un lujo?*

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M (2014). *Metodología de la investigación*. McGrall Hill.

IESA School of Management (2022) Economía Circular: rediseñando nuevos caminos.

<https://www.youtube.com/watch?v=DLI0rf-gspc>

- Lema, L., Terán, P., Paredes, M. y Ramos, D. (2017). *Comunicaciones Organizacionales*. Ediciones Grupo Compás.
<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Lojo, A. (2011). Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*. <file:///C:/Users/UnTec/Downloads/Dialnet-LosPublicosInternosEnLaConstruccionDeLaImagenCorpo-5279970.pdf>
- Manrique, C. (2021, agosto 26). La moda venezolana aspira a la sostenibilidad. *Cinco 8*.
<https://www.cinco8.com/periodismo/la-moda-venezolana-aspira-a-la-sostenibilidad/>
- Marquis, C. (2021, 14 de Mayo) What does Slow Fashion “Actually” Mean?. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/christophermarquis/2021/05/14/what-does-slow-fashion-actually-mean/?sh=1addf7c873b4>
- Martínez-Barreiro, A. (2020). Moda sostenible: más allá del prejuicio científico, un campo de investigación de prácticas sociales. *Sociedad y economía*, (40), 51-68.
<https://doi.org/10.25100/sye.v0i40.7934>
- Martínez, C. (1999). *Administración de Organizaciones. Productividad y eficacia* (2da ed). Universidad Nacional de Colombia.
http://www.fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/catalogo/Libros_Digitalizados/M_Carlos_E_Martinez_1999.pdf
- Martínez, L. (2021). Cadenas de suministro manchadas: Explotación laboral en la industria de la moda de China e India. *Universidad EAFIT*, 87.
[file:///C:/Users/UnTec/Downloads/Cadenas+de+suministro+manchadas%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/UnTec/Downloads/Cadenas+de+suministro+manchadas%20(1).pdf)
- Naciones Unidas [ONU]. (2019, 12 de abril). *El costo ambiental de estar a la moda*.
<https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161#:~:text=Se%20requieren%207500%20litros%20de,de%20agua%20a%20nivel%20global>

Naciones Unidas (s.f.) Sostenibilidad.

<https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/sostenibilidad>

Osorio, J. El arte de hablar por otro. Los voceros: Historias, nociones e ideas. ANAGRAMAS,

volumen 2 (4). [file:///C:/Users/UnTec/Downloads/Dialnet-](file:///C:/Users/UnTec/Downloads/Dialnet-ElArteDeHablarPorOtroLosVoceros-5234340%20(1).pdf)

[ElArteDeHablarPorOtroLosVoceros-5234340%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/UnTec/Downloads/Dialnet-ElArteDeHablarPorOtroLosVoceros-5234340%20(1).pdf)

Parra, D. (2005). Imagen de la Empresa desde una Perspectiva de Calidad. *Revista EAFIT*.

3.

<https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16412/document%20%2888%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Paz, M. (2018). Modelo de Comunicación Organizacional para empresas de moda: De adentro para afuera. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana].

Repositorio Javeriana.

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/42638/TESIS%20FINAL%20Maria%20Paz%20Botero.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Pilar, M. (2016) *Sostenibilidad, Comunicación y Valor Compartido: El discurso actual del desarrollo sostenible en la empresa español*.

<https://eprints.ucm.es/id/eprint/42084/1/T38628.pdf>

Quirojas, R. (2011). Desarrollo de una estrategia de comunicaciones integradas para la dirección de deportes UCAB. [Tesis de pregrado, Universidad Católica Andrés Bello].

Biblioteca UCAB.

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS2500.pdf>

Ramírez, J y Gochicoa, E. (2010). Imagen corporativa: ventaja competitiva para las

organizaciones PYME. *IIESCA*. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/imagen2010-1.pdf>

Rojas, O. (s.f.) *Mensajes Clave y Preguntas y Respuestas: cómo Nunca Olvidar lo más Importante al Comunicar*.

<http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/orojas.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20mensaje%20clave,sobre%20todo%20por%20su%20concreci%C3%B3n.>

El Tío Estadístico. (2020). Cómo calcular ALFA DE CRONBACH en Excel.

[Video].<https://www.youtube.com/watch?v=dcNJ5ZhVJJM>

Sabino, C (1986). *El proceso de investigación*. Editorial Panapo.

Saim, A. (2014). La Industria de la Moda.

<http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2014-jul-saim.pdf>

Sánchez, M. y Nava, M (2007) *Sistemas y barreras de la comunicación en institutos universitarios tecnológicos del municipio Cabimas, Estado Zulia, Venezuela*. Scielo.

Consultado el 14 de julio de 2022.

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1690-75152007000300006#:~:text=Chiavenato%20\(2000%2C%20p.,y%20el%20entendimiento%20del%20mensaje.](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1690-75152007000300006#:~:text=Chiavenato%20(2000%2C%20p.,y%20el%20entendimiento%20del%20mensaje.)

Universidad Católica Andrés Bello. (s/f). Trabajo de Grado. <http://w2.ucab.edu.ve/trabajo-de-grado-6902.html>

University of Wisconsin (s.f.) *The Triple Bottom Line*.

<https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/triple-bottom-line/>

Vázquez, B (2009). Estudio de la imagen corporativa de la compañía anónima editora El Nacional desde la visión – confrontación de los empleados y miembros de la Junta Directiva de la Empresa. [Tesis de postgrado, Universidad Católica Andrés Bello]. Biblioteca UCAB.

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7556.pdf>

Verónica Rivas (2022) *Alianza Social Connect by Venamcham: Moda con propósito*. VenAmCham.

<https://www.youtube.com/watch?v=IXdEyzN5hOA>

WhatsApp LLC (2022). Acerca de WhatsApp.

<https://www.whatsapp.com/about>

ANEXOS

Anexo 1. Recopilación de la definición de variables, dimensiones, indicadores, instrumentos y fuentes.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
Comunicación organizacional	Identidad Corporativa	Misión	Entrevistas	Dirección ejecutiva
		Visión		
		Valores		
		Propósito		
		Metas		
		Estrategias comunicacionales		
	Cultura Corporativa	Creencias	Censo	Empleados
		Conductas		
	Filosofía Corporativa	Percepción de los directivos	Entrevistas	Dirección ejecutiva
	Imagen Corporativa	Percepción de los públicos internos	Censo	Empleados
Comunicación interna	Canales de comunicación	Uso de medios	Notas de observación	Medios mando
		Periodicidad		
	Mensajes clave	Contenido	Censo y entrevista	Empleados y medios mando
		Efectividad		
	Voceros	Motivación	Censo y	Empleados

		Contenido	entrevista	y medios mando
Industria de la moda	Sostenibilidad	Procesos de producción y comercialización	Entrevista	Dirección ejecutiva y medios mando
		Retroalimentación	Notas de observación	

Anexo 2. Entrevista de la directora general de Industrias Surtex.

Entrevistador: Nos gustaría que nos comentaras: ¿cómo planea Industrias Surtex lograr las metas planteadas con respecto a la sostenibilidad a mediano plazo y qué se mantengan a largo plazo?

Entrevistado: Hemos incorporado en los valores y metas de la marca de Industrias Surtex (Llamitas), el tema de la sostenibilidad. Vamos a hacer hincapié allí al tener la fábrica, ya que contamos con que nuestro principal proveedor de materia prima, que es el de la tela, está en vías de ser sostenible; el textil tiene el mayor valor agregado de lo que es el costo de la prenda.

Por otro lado, la idea es organizarnos dentro de la empresa haciendo una concientización de todo el equipo de trabajo, para poder lograr pequeñas metas y cubrir el tema de sostenibilidad dentro de la empresa.

Quizás haciendo cosas que ya se venían haciendo hace varios años, pero no se sabía que era un aporte a la sostenibilidad. De pronto, los recortes de tela y desperdicios de telas, que se vendían a las personas que hacían cojines, ahora puedo ser más selectivo a la hora de determinar a quién se le va a vender los recortes. A lo mejor no me importa ganar nada por allí, pero que vaya directo a una fundación que utilice este material para el reciclaje de muñecas de trapo, por decir algo. Esto me parece que va de la mano con una política de sostenibilidad.

Por ejemplo, los conos de hilos que se recogían, se puede generar un concepto o una idea que se pueda a equis institución o comunidad, y que se usen para actividades, manualidades, reciclaje.

Esta es una forma de ir nosotros apoyando el tema del reciclaje, ya que sabemos que la industria textil es la que más desperdicio genera.

Hable con unos de los muchachos de estampación, viendo el tema de las tintas en el estampado. Va a salir un poco más costoso, pero podemos manejar que una de las líneas se trabaje con tintas ecológicas. A lo mejor no es toda la colección, pero una o dos prendas que salgan con esto, ya es un aporte.

Entrevistador: Precisamente, ahora ¿qué pilares de la sostenibilidad son importantes para los clientes de Industria Surtex, entendiendo que son las audiencias que tienen mayor incidencia en la organización? ¿Y cuáles son importantes para los empleados?

Entrevistado: Realmente, aquí en Venezuela no he visto que se haya generado expectativa con respecto al tema de la sostenibilidad. Más bien yo lo visualizo como una necesidad por parte de la empresa que debemos acoplarnos a esto, porque no hay para donde agarrar. Los compradores de hoy en día que son los Millenials, como la Generación Z que son los futuros compradores, para ellos es importante que uno tenga un cierto sentido y compromiso con el medio ambiente, sobre todo este tema. Ahora, si yo me voy por este norte, en algún momento yo voy a tener que rendir cuentas de que estoy utilizando telas que provienen de puro poliéster, del plástico, lo que implicaría más daño ecológico. Entonces debo tener alguna línea que sea de algodón regenerado, y que eso yo lo pueda tomar como un bastión y pueda decirles a mis consumidores que van a ser esos clientes que estamos hablando (Millennials y Generación Z), "mira si somos una empresa comprometida con el medio ambiente, utilizamos tintas ecológicas y trabajamos en función del reciclaje". Más o menos este sería el lineamiento que debo tomar, porque me lo van a pedir, pero hoy en día no lo es. Porque la mayoría de los clientes que tengo de mayor, todavía los dueños de tienda,

son personas mayores. Entonces no es una prioridad para ellos. Pero para los hijos que están empezando a tomar la batuta, para esos muchachos, si va a ser importante.

Nosotros en los empleados estamos intentado inculcarles la sostenibilidad. Partiendo desde mi persona, que soy la que quiero involucrarme en el proyecto, y tratar de enseñarle a ellos. Pero no he visto que ninguno de ellos se muestre interesado en el tema de la sostenibilidad, no existe esa espinita.

Por su puesto está el apoyo y la conciencia, porque hemos contratado mucho personal joven para el área de administración, corte, punto de venta. Con ese personal si hay receptividad y ganas de decir vamos a tratar de hacer reciclaje.

Este es un proyecto reciente.

Entrevistador: Buenísimo, y ¿cómo crees que impactaría en las actividades de Industria Surtex aplicar campañas de comunicaciones y dictar talleres de formación para el personal, que contribuyan con su comprensión de la sostenibilidad?

Entrevistado: Sería una de las cosas principales que debemos hacer para poder comprometernos en un proyecto así. No gano nada queriendo tener una empresa que sea sostenible si mi personal no está suficientemente capacitado para entender el compromiso que vamos a asumir. Pero creo que sí debemos crear esos cursos y charlas con el personal clave, y ya una vez teniendo el apoyo de los empleados, transmitirlo a las costureras aprovechando el boca a boca. Si ellas están comprometidas con esto, y se sienten orgullosos de trabajar en una empresa que tenga esas características, esa va a ser una de las primeras publicidades que vamos a tener para el exterior; este es el punto de partida. Yo tuve la iniciativa, cuento con el apoyo de los trabajadores y que lo entienden, porque yo puedo comentárselo a la jefe de Taller que tiene más de 70 años y para ella no va a ser importante. Para ella va a ser importante coser, que salga la producción, y que todo salga bien. Pero lo demás no le va a dar la importancia.

En este momento es clave lograr la diferenciación. Si como empresa de confección nos enfocamos en ser una empresa comprometida con el medio ambiente, y vendemos bajo este

concepto, vamos a diferenciarnos de muchas de las empresas en Venezuela. Y en ese momento esto va a repercutir inmediatamente en la imagen de la empresa con nuestros clientes y en la rentabilidad de la compañía, porque lo que se puede pensar que es costoso, es entre comillas. Es más costoso aceptar que hay que comprometerse con ese proyecto.

Entrevistador: Tú como directora general, ¿cuáles lineamientos se darían a la dirección creativa en materia de sostenibilidad y difusión de información?

Entrevistado: En primer lugar, debemos ver en reuniones internas, que áreas vamos a atacar en las metas. Que era lo que te comentaba de la materia prima, con el tema del algodón regenerado, telas que se han teñido ya con tintas ecológicas, al igual que los estampados. Entonces primero debemos enfocarnos hacia dónde vamos a dirigir el tema de la sostenibilidad. El tema de aprovechar al máximo el reciclaje de los desperdicios. Y una vez determinadas estas áreas, se recopila toda la información pertinente para que se le pueda transmitir al personal. Una vez que a nivel interno todos estemos alineados, estemos conscientes y estemos trabajando en función de eso, podemos generar una campaña a nivel de marketing, que apoye y pueda transmitir la información a nivel de redes y a nivel de branding de que Surtex, es responsable con el medio ambiente y que aplica criterios o lineamientos de sostenibilidad en sus procesos de fabricación.

Entrevistador: Exactamente. Ahora quiero leerte el siguiente concepto para plantearte de allí una pregunta. Un vocero es un portavoz, es aquella persona designada por la organización para que transmita los mensajes clave, que significa una toma de decisiones y reputación. Estos son los voceros formales, pero también existen los informales, los cuales son representantes del sentir o del pensar de la organización, aunque no esté sobre ellos la responsabilidad de hablar. Se puede ser vocero de una empresa en una reunión de colegas, en una visita a las oficinas gubernamentales o, incluso, en una reunión de tipo social en un grupo de amigos.

Se puede decir entonces que un vocero informal es un sujeto que ayuda a multiplicar los mensajes de una empresa.

Luego de escuchar el concepto anterior, ¿cómo impactaría en Industrias Surtex, que sus empleados actúen como voceros en materia de prácticas sostenibles en la organización?

Entrevistado: Voceros formales es necesario establecer hoy en día. Primero nosotros debemos alinear las políticas de sostenibilidad que vamos a hacer y determinar quién va a ser el vocero. La persona más indicada actualmente sería el gerente de producción, es el que podría llegar con más facilidad al resto de los departamentos, y hablar y explicar cómo es y la importancia de estas políticas de sostenibilidad de la fabricación de nuestras prendas.

Ya a partir de allí, cuando todas las personas estén bien orientadas con esto, creo que el efecto sería multiplicador por la cantidad de personas que tenemos entre los empleados.

Estamos hablando de 50 personas que actualmente conforman la nómina de la empresa, que serían multiplicadoras de esa información.

Yo veo esta formación pasada a los directivos, a los empleados, como un beneficio para la organización. No veo ninguna desventaja sobre este proceso.

A pesar de que yo formalice un vocero, autorizado por la junta directiva para que transmita la información de apoyo de políticas de sostenibilidad al resto de los trabajadores, por su importancia que tiene debería estar acompañado de mi ratificación de forma que tenga peso al momento que se transmita la información. Porque no es lo mismo que vengas un nuevo empleado de la empresa a que venga el gerente de producción a hablar muy bonito de políticas de sostenibilidad, a que yo estoy apoyando todo esto y que considero que es necesario irnos por ese camino por los múltiples beneficios que vamos a tener a futuro y a mediano plazo. Es darle la importancia que tiene, tomando en cuenta que un solo vocero lo diga no es lo mismo que el dueño de la empresa.

De hecho, Textiles Camones que es el proveedor nuestro en Perú, que es una empresa que tiene 3.000 trabajadores, tiene su vocero dónde han ido logrando esa alineación para poder llegar a esas políticas de sostenibilidad. Pero el director general es el que está comprometido al 100% y dando la cara, en los eventos que se han organizado, declaraciones en medios, cuando se han dado premios a la empresa en materia de sostenibilidad. Ya no se trata de que

el cómo dueño de la empresa reciba los premios sino todo el equipo de trabajo que está comprometido y alineado en el tema de la sostenibilidad.

Es totalmente necesario que el director de esa compañía esté apoyando este proyecto.

Entrevistador: ¿Y puedes identificar quién, en tu equipo de trabajo, habla en nombre de la organización ya sea de forma planificada o no? ¿Qué se comunica al respecto?

Entrevistado: La persona autorizada para hablar de esto debe ser el Gerente de Ventas, que es mi hermano Renny. Al ser el encargado de este departamento va a ser la cara frente a los clientes, y transmitir todo este proceso a clientes potenciales, que para la mayoría no es importante la sostenibilidad, pero que para sus hijos o encargados si es un tema importante. Seguramente le van a tomar el interés que la empresa tenga los lineamientos de sostenibilidad, el gerente de ventas debe estar preparado.

Así mismo diría el director creativo, al encargarse del branding y de dar la cara ante las distintas redes sociales. Debería ser la otra persona que transmita la información.

Hay otras personas claves, una es la encargada de tienda porque es la que da la cara de las ventas al detal y quien se encarga de supervisar a las vendedoras a su alrededor. Ella podría transmitir todo esto, teniendo una buena base de lo que la empresa tiene planeado.

Ella va a ser la portavoz ante todos los clientes que entren a la tienda con todas las implicaciones que tiene, si te pregunta o hay la oportunidad de comentarle al respecto del trabajo. Si el cliente solicita la información debe tener de primera mano todos los conocimientos para transmitirlo de forma eficiente y además poder adiestrar al grupo de vendedoras que están allí.

Por otro lado, tendría que ser la jefe de taller que llegaría a todas las costureras. Si ella entiende la importancia y la preparamos para que pueda llegar la información al personal de planta, puesta va a llegar la información diferente.

Ahora si no es planificado, también es beneficioso. Todos mis trabajadores van a ser efecto multiplicador del proyecto que hagamos, independientemente del cargo que ocupe. Hasta la señora que limpia puede tener un hijo que es contador o una vecina que trabaja en una

empresa polar, puede comentarle: mira en la fábrica donde yo trabajo están comprometidos con el medio ambiente y trabajan con algodón regenerado y tienen variedad de opciones para hacer franelas y chemises. Esto va a ser un efecto multiplicador.

Al ellas estar orgullosas de estar trabajando en una empresa y saber que estamos comprometidos con el medio ambiente, eso es lo que van a transmitir. Por ejemplo, la contadora no tiene nada que ver con el área de producción o ventas, bueno la contadora me trajo del colegio de su hija, las chemises de la promoción para que la hagamos nosotros, porque ella da fe de la garantía y de la calidad de las telas, y entonces nos vendió: vinieron hasta la fábrica, vieron la muestra, pidieron la cotización y se quedaron con nosotros.

Un empleado puede ser portavoz y efecto multiplicador de los beneficios que implica trabajar con este proceso de producción basado en la sostenibilidad.

Entrevistador: Excelente. Ahora, saliéndonos un poco del hilo de moda sostenible y la comunicación nos gustaría saber: ¿Cuáles cambios tuvieron como fábrica a raíz de la pandemia?

Entrevistado: En primer lugar, tener más conciencia en la parte de producción, de determinar el nivel de eficiencia de las costureras. Porque cada centavo de dólar, porque ahora se paga en dólares, cuesta mucho dinero entonces hay que medir la efectividad de ellas. Por ello, se contrata al gerente de producción, para pagarles lo que realmente trabajen. Tratar de bajar los costos de producción para ser más eficientes, poder bajar los precios de ventas porque es verdad que muchas empresas cerraron y muchas personas se quedaron desempleadas, y la prioridad es la comida. Entonces a pesar de que la ropa es una necesidad básica del ser humano, nadie va a dejar de comprar ropa, pero por supuesto ya están más sensibles al tema de los precios. Entonces hay que tomar en consideración todo esto a la hora de fabricar los productos.

Por otro lado, nos vemos obligados a acelerar el proceso de las ventas online. Acelerar el tema de *e-commerce*, tener una plataforma donde nos permita atender esas ventas online y

tener un director creativo y una persona que se encargue de las redes para que se encargue del comercio online, que hace dos años no existía.

Anexo 3. Entrevista a la jefa de taller de Industrias Surtex.

Entrevistador: Me puede indicar su nombre, apellido y cargo dentro de la organización.

Entrevistado: Mi nombre es Luz Elena Rendón. Soy la encargada del taller, de todo lo que es calidad, producción, comportamiento de los trabajadores, ayudarlos y su enseñanza.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Industrias Surtex?

Entrevistado: 38 años.

Entrevistador: Vale, casi lo que lleva fundado Industrias Surtex.

Entrevistado: Bueno, cuando Industrias Surtex nació, nació conmigo.

Entrevistador: ¿Puedes identificar quién, en tu equipo de trabajo, habla en nombre de la organización ya sea de forma planificada, es decir, una persona que esté entrenada para hablar, o no, que pueda ser espontáneo? ¿qué se comunica al respecto?

Entrevistado: Normalmente casi todas hablan bien, porque de hecho casi todo el personal tiene muchos años aquí, y siempre hablan a bien, les gusta. De hecho, muchas se retiran por equis circunstancia y regresan.

Entrevistador: Y más o menos que dicen, textualmente.

Entrevistado: Dicen que les gusta. Yo veo que aquí más o menos a las personas les gusta lo hacen. Les gusta hacer su calidad, producción, estar aquí, compartir. De hecho, son pocas las personas que yo cambio.

Entrevistador: Ahora, del lado formal: ¿quién es esa persona que da la información importante de la organización? Ya sea Anyomar u otra persona.

Entrevistado: Tenemos primero a Anyomar, quien es nuestra jefa. Y ella delega sobre otras personas la información para traérnosla. Por ejemplo de producción, hay un jefe de producción que es Isaías; también, tenemos a Gabriela, que trabaja como jefe de todo porque

controla materiales, telas, todo aquello. Nos trae las informaciones y elaboramos lo que ellos nos dicen.

Entrevistador: Buenísimo. ¿Y qué dicen estas personas? ¿Generalmente cuando Anyomar acude a ellos cuáles son los mensajes claves que le transmiten a ellos?

Entrevistado: Bueno, por ejemplo, los despachos que hay que hacer, los tiempos de entrega. Anyomar se los dice y ellos nos lo dicen a nosotros. Gabriela nos dice: “mira, la señora Anyomar necesita esta camisa para hoy, o que necesita esta blusa para mañana. Si está a nuestro alcance hay que entregar”.

Entrevistador: Le voy a leer un concepto y luego le hago la pregunta.
La moda sostenible se basa en la fabricación de ropa teniendo como prioridades la disminución de los impactos ambientales en toda la cadena de producción como la reutilización de recursos (tela, botones, hilos, otros materiales) y la utilización de materiales ecológicos o con menor impacto reduciendo la contaminación ambiental; así como contribuyendo a crear un comercio socialmente justo, apostando por unas mejores condiciones económicas y laborales de los trabajadores.

La moda sostenible es una manera de pensar y hacer la moda desde la conciencia social, económica y ambiental, en todo el desarrollo de las actividades de una empresa.

Conociendo el concepto, indícanos, por favor: ¿consideras a Industrias Surtex como una empresa sostenible? ¿Por qué?

Entrevistado: Si.

Entrevistador: Bien, ahora me puede decir por qué.

Entrevistado: Bueno, sostenible primero porque a la jefe le gusta fabricar, es un trabajo que le apasiona, entonces detrás de ella vamos nosotros. En el caso de que llegó la pandemia, en vez de retirar a los trabajadores hizo un esfuerzo y los mantuvo. Aunque fue demasiado tiempo lo que ella nos pagó, aun así, ella nos sostuvo. Ahora que tenemos buena producción espero que sí.

Entrevistador: Ahora también con la parte de materiales, ¿cómo ustedes aplican prácticas sostenibles dentro de la fábrica?

Entrevistado: Aquí por ejemplo con la materia prima, con los cortes, primero se programa con Anyomar, luego se hace una orden de corte con María Gabriela, después yo le doy el patrón aprobado a los cortadores, y cuando se corta ya tenemos el hilo, el cierre, el botón, y todo lo que lleva esa prenda a la mano; eso va cortando aquí y revisando materia prima. No es que paramos porque no hay cierre, eso va a la par. Gracias a Dios, no se detiene una producción por falta de material.

La encargada de entregarnos el material es María Gabriela. La depositaria viene y ve que es lo que se va a hacer, ve la muestra, los materiales, ve lo que tenga en existencia y pide lo que le haga falta.

Entrevistador: Entendiendo que la sostenibilidad también que está ahorita en auge, también por la necesidad global de responsabilidad social, para usted ¿es importante trabajar en un espacio donde se promuevan prácticas de sostenibilidad?

Entrevistado: ¿Por ejemplo?

Entrevistador: Por ejemplo, reciclar cualquier retazo de tela.

Entrevistado: Me encantaría, pero no lo hacemos. Yo reciclo las agujas, las recojo y las echó en una caja, para luego limar la punta y las vuelvo a poner para coser telas duras, planas, que puedan resistir.

Entrevistador: O sea usted como persona, está consciente de lo implica el reciclaje.

Entrevistado: Si, y me encantaría.

Entrevistador: ¿Usted quisiera que acá en la fábrica se propusieran mucho más prácticas?

Entrevistado: Si.

Entrevistador: Y con respecto a las telas, ¿usted tiene conocimiento de las telas que se trabajan? Se que ustedes trabajan con proveedores de Perú que tienen una tendencia sostenible.

Entrevistado: En ese nivel de pedir las telas, está allá. María Gabriela es la que más sabe de telas, porque trabaja con Anyomar y ella le ha enseñado. Yo sé lo que está aquí, yo sé que esta el Jersey, la Pima, el Dril, el Dacrón; las reconozco. Pero en los pedidos, no lo se.

Entrevistador: ¿Y a usted le interesaría aprender de la moda sostenible?

Entrevistado: Siempre, todos los días. Nunca es tarde para aprender.

Entrevistador: Chévere entonces. Voy con la tercera pregunta: ¿cuáles son los canales de comunicación que utiliza Industria Surtex para comunicarse con sus trabajadores?

Entrevistado: Bueno tenemos un jefe de personal y tenemos al señor Isaías, que es el jefe de producción; si es cuestión de producción se le comunica a esta persona. Si es con respecto a pagos y préstamos, es con Peter que es jefe de personal, y viene y nos lo dice acá.

Entrevistador: Y esta información es oral, es decir, se para y se los informa a todos. ¿Cuáles son los que funcionan mejor?

Entrevistado: Si, él se para y nos lo comunica.

Entrevistador: ¿Y hay también hojas impresas?

Entrevistado: No, si soy normativas de la empresa, si se hace impresa. Pero si hay que venir un sábado se paran y nos lo dicen. Por ejemplo, si Isaías nos dice que tenemos que quedarnos hasta las 5:00 pm, me lo comunica a mí y yo se los digo a ellos. Normalmente todos los canales vienen a mí y yo los comunico.

Entrevistador: Buenísimo, ¿y ustedes tienen otros canales que sean digitales? Por ejemplo, WhatsApp.

Entrevistado: Entre nosotras como compañeras, mas no como empresa.

Entrevistador: ¿Y otro medio de comunicación? Correo, SMS.

Entrevistado: Ellas lo tienen, pero yo no. Yo sé que si porque entre ellas se comunican. Es para fuera de la empresa, aquí no. Si a una de las compañeras nos pasa algo lo transmitimos, a menos que sea que me digan tarde que debemos venir algún día a la fábrica.

Entrevistador: Perfecto. Ahora, usted considera que los canales que se están implementando, es decir, este boca a boca entre dirección, medios mandos y empleados, ¿funcionan correctamente?

Entrevistado: Yo digo que sí, porque lo que es del trabajo, todo lo relacionado, siempre estamos todos aquí y nos comunicamos. Como le digo, de allá de la oficina vienen los voceros enviados por Anyomar y nos dicen que es lo que tenemos que hacer. Luego yo me comunico con las supervisoras y ellas se lo dicen a los obreros, y todo funciona de esa forma.

Entrevistador: Perfecto, ahora la última pregunta que usted más o menos me estaba comentando, pero quiero indagar un poco más en eso: ¿cuáles cambios tuvieron como fábrica a raíz de la pandemia?

Entrevistado: Yo le voy a decir, nosotros nos fuimos por la pandemia, pero nosotros seguimos cobrando, teniendo los mismos beneficios; lo único que no teníamos era el bono de transporte porque no veníamos. Al principio pensamos que era duro porque no había producciones, pero la inteligencia de Anyomar y de su hermano, fue tan grande que ellos arrancaron sin miedo.

Yo considero que esta es una de las mejores empresas que hay en Maracay.

Anexo 4. Entrevista a la Gerente de producción de Industrias Surtex.

Entrevistador: A ver, la primera pregunta sería, ¿puedes identificar quién, en tu equipo de trabajo, habla en nombre de la organización ya sea de forma planificada, o no?

Entrevistado: Ok, ¿en mi equipo de trabajo?

Entrevistador: Si.

Entrevistado: Este... La señora Anyomar, ella es la que da las directrices y es la mejor que ejemplifica lo que es la misión y visión de la empresa.

Entrevistador: Ok, y puedes identificar a alguien más informal, quizás un compañero tuyo de trabajo que sepas, que bueno “yo le comente a mi vecina” o a un familiar “yo trabajo aquí y trabajamos con estos lineamientos”, o algo así.

Entrevistado: Coye, realmente no conozco. Peter sí sé que habla de su trabajo con su esposa y con la gente que conoce porque tenemos algunos conocidos en común. Pero, de resto no sabría.

Entrevistador: ¿Y qué se comunica al respecto? Por ejemplo, de parte de Anyomar y Peter también.

Entrevistado: Por ejemplo, siempre se comunica lo que hacemos aquí, el tipo de trabajo y aunque explícitamente no se dice ni se menciona nada a la moda sostenible, si trabajamos, la materia prima que trabajamos con proveedores que sí tienen estos lineamientos. Y nosotros lo que hacemos es transformar la materia prima en todo caso.

Entrevistador: A ver, y no has encontrado que les llegan clientes, captan clientes y tiene una producción gracias a que fulanito consiguió, no sé, la promoción de su hijo se está graduando y necesitamos una producción.

Entrevistado: Sí, ¿lo qué es la publicidad de boca en boca?

Entrevistador: Aja.

Entrevistado: Sí, sí, de hecho, la mayoría de nuestros clientes son así.

Entrevistador: ¿Llegan así?

Entrevistado: Sí, de boca en boca.

Entrevistador: Ok, la segunda pregunta es... te leo el concepto de moda sostenible. Se basa en la fabricación de ropa teniendo como prioridades la disminución de los impactos ambientales en toda la cadena de producción como la reutilización de recursos (tela, botones, hilos, otros materiales) y la utilización de materiales ecológicos o con menor impacto reduciendo la contaminación ambiental; así como contribuyendo a crear un comercio socialmente justo, apostando por unas mejores condiciones económicas y laborales de los trabajadores.

La moda sostenible es una manera de pensar y hacer la moda desde la conciencia social, económica y ambiental, en todo el desarrollo de las actividades de una empresa.

Conociendo el concepto, ¿consideras a Surtex como una empresa sostenible?

Entrevistado: Si, por lo menos, como lo mencionas al principio, nuestros proveedores son amigables, trabajan con bajo impacto sobre el medio ambiente. Segundo, como somos industria ya, este, te pongo un ejemplo, las máquinas necesitan hidrocarburos, necesitan aceite, entonces en vez de desperdiciarlos, lo reutilizamos. No los botamos de una vez, en vista de que sabemos que no existen los vertederos ecológicos para poder llevarse ese producto, pero si lo reutilizamos, no lo botamos en el primer plano. Otra de las cosas que hacemos, es que no utilizamos luminarias que tengan alto impacto en lo que es el voltaje, nuestras luminarias son mayormente LED, por ejemplo, estos bombillos no consumen más de 14 voltios. No es lo mismo que una bombilla incandescente. La mayoría de nuestras maquinarias son de 110W no de 120W, eso permite que haya un menor consumo de energía. Y como tenemos áreas al aire libre, teniendo buena iluminación no requerimos tanta luz eléctrica. El desperdicio que nos queda de la materia prima, la procesamos, no la botamos. La mandamos a triturar y eso lo convertimos en cojines.

Entrevistador: ¿Y por la parte social?

Entrevistado: Industrias Surtex siempre ha tenido como prioridad a sus empleados. Entiende que ese es el motor que produce y somos más competitivos con respecto a los beneficios contractuales que existen en el mercado. De hecho, la rotación aquí es muy baja, siendo en esta industria la rotación alta. Aquí en cambio la rotación es muy baja. Y parte de eso, es porque se apuesta a una mejora social con respecto al trabajador. Siempre que hay un mayor nivel de producción o hay una mejora económica dentro de la empresa, se le hacen mejoras a ellos.

Entrevistador: Ok, la tercera pregunta es, ¿cuáles son los canales de comunicación que utiliza Industria Surtex para comunicarse con sus trabajadores?

Entrevistado: Eso está ahorita en un proceso de cambio, antes era únicamente la señora Anyomar, ahora cómo se está haciendo un organigrama nuevo, la información se distribuye a través de los distintos departamentos. Se está departamentizando, hay personas nuevas en distintos departamentos y hay departamentos nuevos. Entonces, por lo general, la

señora Anyomar se comunica con los encargados de los distintos departamentos, y así se va en escalera hasta que se llegue a los empleados. Pero, la información siempre llega a todos.

Entrevistador: ¿Y cuáles son esos canales? ¿a ver, utilizan quizás correo electrónico o cara a cara?

Entrevistado: Depende de las circunstancias, por ejemplo, en vista de que nuestro proceso productivo es complejo y trabajamos con distintos clientes, hay clientes que nos lo envían vía online, otros nos los envían en un audio, entonces por lo general siempre es verbal. Pero cuando hay un lineamiento, y algo así siempre se hace por escrito y hay algún acuerdo de parte de la empresa con el trabajador, o hay algún cambio significativo en la producción se hace de forma escrita.

Entrevistador: Y, por ejemplo, cuando haya cambios significativos, porque sé que Anyomar quiere ahorita con Llamita darle un enfoque nuevo, no sé si en esa parte estás involucrado...

Entrevistador: Un poco, no mucho, pero si estoy involucrado.

Entrevistador: ¿Ese enfoque que ella le quiere dar, cómo se los da a ustedes? ¿en una conversación cara a cara?

Entrevistado: Ella hasta ahora nos ha dicho su plan y su estrategia en reuniones que tenemos con ella. Uno toma nota de esas reuniones obviamente, pero, como una minuta como tal o un memorándum, no, no, lo hemos hecho así, pero la información si llega.

Entrevistador: Y para ti, ¿cuáles son las vías digamos que funcionan mejor?

Entrevistado: Dos juntas, se tiene que hablar, tiene que haber una reunión verbal y de esa reunión se debe emanar una minuta o memorándum que tiene que ser firmado. Entonces, teniendo estos dos aspectos queda sobre entendido que la información llegó como debería ser.

Entrevistador: Ok, la cuarta es, ¿cuáles cambios tuvieron como fábrica a raíz de la pandemia?

Entrevistado: Bueno, a raíz de la pandemia, el proceso productivo cambió. Se tenía que trabajar solamente en los horarios tipificados por el gobierno, el aforo no podía ser alto, el número de horas no podían ser las mismas, de hecho, cuando se estaba empezando a flexibilizar, más bien se trabajaba una semana sí y una semana no.

Entrevistador: Buenísimo, a ver otras preguntas puntuales... Para ti, ¿existe alguna valoración o importancia de que tu trabajo tenga estas prácticas sostenibles?

Entrevistado: Si claro, recuerda que es el medio ambiente y vivimos en esta Tierra. O sea no hay un pequeño aporte, porque si hacemos miles pequeños aportes es un gran aporte. Entonces, en lo que se trata de ser más amigables con el ambiente, no se van a dar por sentado, por más pequeño que pueda ser.

Entrevistador: Y eso para ti representa una motivación.

Entrevistado: Si, claro es un aliciente porque sé que estoy cuidando de mi hogar.

Entrevistador: Exactamente, buenísimo. Yo creo que con eso estoy lista, gracias.

Anexo 5. Entrevista a la Encargada de tienda de Industrias Surtex.

Entrevistador: Vale, la primera pregunta es: ¿Puedes identificar quién, en tu equipo de trabajo, habla en nombre de la organización ya sea de forma planificada o no?, es decir, si tú sabes, por ejemplo, las personas que están aquí en la tienda le comentan a sus familiares o algún amigo “mira, la empresa donde yo trabajo es así, y así”. Quizás les han llegado clientes por eso, ¿así puedes identificarlos?

Entrevistado: Si, eh. Gran parte de ellos ha como ¿sugerido la empresa?

Entrevistador: Si, he sugerido o comentado que trabajan aquí, así.

Entrevistado: Si, si, casi todas las del taller. Yo he trabajado en el taller como luego aquí que pase como encargada -de tiendas- y hablan de trabajo, cómo les va, cómo es el día a día, cómo se siente o sugieren los productos que tenemos acá, entonces “ay mira yo soy hermana de Tere, ella me paso la información para que viniera cuando hay ofertas”, o cuando es temporada escolar que es mucho.

Entrevistador: Y vienen porque saben que son productos de calidad, porque están a buen precio, buen servicio también.

Entrevistado: Si, correcto.

Entrevistador: Ok, buenísimo. La segunda pregunta, te voy a leer un concepto a ver: “La moda sostenible se basa en la fabricación de ropa teniendo como prioridades la disminución de los impactos ambientales en toda la cadena de producción como la reutilización de recursos (tela, botones, hilos, otros materiales) y la utilización de materiales ecológicos o con menor impacto reduciendo la contaminación ambiental; así como contribuyendo a crear un comercio socialmente justo, apostando por unas mejores condiciones económicas y laborales de los trabajadores.

La moda sostenible es una manera de pensar y hacer la moda desde la conciencia social, económica y ambiental, en todo el desarrollo de las actividades de una empresa.

Conociendo el concepto, ¿consideras a Industrias Surtex como una empresa sostenible?

Entrevistado: Ehh... No te sé decir eso, porque no se si al algodón lo llamamos como material sostenible, ¿cómo lo llamaríamos?

Entrevistador: Si, si es 100% algodón o no utilizan poliéster.

Entrevistado: Exactamente, aquí la mayoría de nuestros productos son algodón. Aquí es muy poco lo que tiene poliéster, entonces sí, si lo veo así.

Entrevistador: Ok.

Entrevistado: De 100 prendas, el 2% es el que tiene poliéster. Entonces si está como moda sostenible.

Entrevistador: Ok, por ejemplo, los residuos tú sabes que se desecha todo, “esto es basura, lo boto”, sino que tratan de reutilizarlo.

Entrevistado: Si, por ejemplo, los retazos son vendidos u obsequiados, eso a veces se le dan a alguien que necesite retazos, se los enviamos. Por lo menos, una vez supe que de los retazos se hicieron unos sacos de boxeo, cosas así.

Entrevistador: ¿Tú antes habías escuchado, quizás no a fondo, pero habías escuchado la moda sostenible?

Entrevistado: Este último año, lo he escuchado mucho y no me he metido, lo anote en mi agenda para investigar sobre eso porque me causaba curiosidad, pero no lo había tocado. Ahorita que tú me das la definición entiendo más sobre eso.

Entrevistador: Ok, buenísimo. A ver, ¿y cuáles son esos canales de comunicación que utiliza Industria Surtex para comunicarse con sus trabajadores? ¿Tú cómo te comunicas con los empleados que están acá, siempre es cara a cara o quizás una información importante les pasan un correo o algo impreso, o una cartelera?

Entrevistado: Aja, es que depende de la información que vayamos a pasar, a veces o la mayoría de las veces es por teléfono cuando es de aquí para allá arriba, rapidito, y así. Pero, si es una información de dinero, de ofertas, como manejaríamos una oferta, como solucionaríamos un problema, tiene que ser cara a cara.

Los correos cuando no estamos y necesitamos enviar un documento, y no estamos por acá cerca. Este, en horas (no se entiende lo que dice), “mira te mande un correo, para que mañana lo veas”. Así.

Entrevistador: Ok, buenísimo. Y la información, a ver como... se quede Llamitas, la línea que sacaron ahorita de mujer, que promocionaron en el mes de las madres, que le hicieron una promoción. Anyomar nos estuvo comentando que se dieron cuenta que quieren meterle como por la línea de la sostenibilidad, como “coye esto es ecológico, esto ayuda al medio ambiente”. ¿A ti te han dado lineamientos al respecto o no sé qué información?

Entrevistado: Si quedaron en pasarme una información, que incluso hoy me lo repitieron que me lo iban a pasar, pero como estamos un poco full, porque se amontonó lo de la oferta del Día del Niño, entonces estamos coordinando la organización, más orden, el *visual merchandising*, tratar de jugar con eso, nos hemos atrasado en otras cositas.

Entrevistador: Ok, ok, vale. Otra pregunta era para ti, digamos teniendo unos lineamientos ahorita de la moda sostenible, para ti, que quieres investigar más. ¿Es importante trabajar en una organización así o simplemente como si está bien o si no está tan bien?

Entrevistado: Si, si tiene que ser importante. Por lo menos... ¿Qué quiere uno? Calidad, y ¿de dónde viene la calidad de las prendas? Del algodón, entonces cuando tu dices que trabajamos con poliéster, ahí la gente se pone un poco renuente, incluso hay personas que dicen "El poliéster a mi me quema". Y por lo menos, tengo un familiar que, si utiliza una camisa que tenga poliéster, aquí donde suda mucho tiene unas quemaduras horribles, que le pusieron en el uniforme Y yo de cumpleaños le regalé una blusa Pima. Ella quedó enamorada totalmente, incluso la utiliza con el uniforme porque es amarilla, y habló con el jefe y le dijo que no puede usar ese poliéster.

Cuando tu hablas de algodón, es otra cuestión porque buscamos economía porque no todo el mundo está apto para pagar una prenda de tal valor, pero entre economía y calidad, yo prefiero pagar algo que me sale en veinte dólares (americanos), pero yo se que me va a salir, claro aquí no es el hecho porque aquí hay blusas más económicas, pero yo prefiero pagar algo de veinte dólares (americanos), que me va a durar y que no me va a causar daño a la piel, a que pagar algo de cinco dólares (americanos) y entonces me va estar causando daño a la piel, voy a estar sofocada, la manga va estar por un lado, el cuello para otro. Entonces, yo, en lo particular sí.

Entrevistador: Entonces, eso para ti te motiva a trabajar en un lugar así.

Entrevistado: Si.

Entrevistador: Buenísimo, con eso estamos.

Anexo 6. Entrevista a la Gerente de Ventas de Industria Surtex.

Entrevistador: Les explico un poquito, el trabajo es de investigación sobre la comunicación interna de Industria Surtex en cuanto a la moda sostenible. Es lo que estamos investigando y queremos profundizar al respecto. La primera pregunta es, ¿puedes identificar

quién de su equipo de trabajo habla en nombre de la organización, ya sea un vocero un vocero oficial o no planificado?

Entrevistado: ¿Quién de la empresa, de la organización habla...?

Entrevistador: Habla de Industrias Surtex, ya sea de forma planificada porque sabemos porqué Anyomar es una persona que ustedes dicen “mira ella va a dar estos lineamientos con estos clientes”, o inclusive tú cuando hablas con los clientes que van hacer producción con ustedes, pero de forma no planificada, quizás alguna costurera u otro compañero de trabajo que tu sepas que hacen comentarios con familiares, amigos o conocidos, “mira yo trabajo en Industrias Surtex, trabajamos con altos niveles de calidad, trabajamos con tales telas”, dan esa información y gracias a ellos, quizás les han llegado clientes o interesados.

Entrevistado: Yo de mi parte, yo, siempre he transmitido las bondades de la marca, las bondades de la empresa en cuanto a calidad, en cuanto al tipo de tela. Yo como líder y representante de la empresa lo transmito primero a mis vendedores de tienda, encargados de tienda, vendedores a nivel nacional y los clientes de manera directa en muchas oportunidades. Soy yo, digamos que el vocero de transmitir ese mensaje. Obviamente son indicaciones a lo largo de los años de experiencia y por la, en este caso Anyomar, la dueña, que nos ha transmitido cuando viaja a Perú, cuando llegan nuevas telas con equis propiedades, donde nos ha dicho todo el tiempo que el activo principal de la empresa, además de los empleados, es la calidad, el servicio y por eso lo transmitimos.

Entrevistador: Exacto, la segunda pregunta... les leeré el concepto de moda sostenible y les hago la pregunta, “La moda sostenible se basa en la fabricación de ropa teniendo como prioridades la disminución de los impactos ambientales en toda la cadena de producción como la reutilización de recursos (tela, botones, hilos, otros materiales) y la utilización de materiales ecológicos o con menor impacto reduciendo la contaminación ambiental; así como contribuyendo a crear un comercio socialmente justo, apostando por unas mejores condiciones económicas y laborales de los trabajadores.

La moda sostenible es una manera de pensar y hacer la moda desde la conciencia social, económica y ambiental, en todo el desarrollo de las actividades de una empresa.”

Conociendo el concepto, ¿consideras a Industrias Surtex como una empresa sostenible?

Entrevistado: Básicamente, desde un tiempo para acá es que está el concepto de moda sostenible con todas estas materias primas ecológicas, reutilizables, regeneradas en este ramo textil a nivel de Perú, el cual es nuestro principal proveedor de telas, nuestro principal aliado que es Textiles Camones. Su empresa se ha ido los últimos meses hacia la parte de sustentabilidad. Obviamente ese mensaje se transmite. Industrias Surtex, en este caso tiene proyectos muy lindos con esta parte por ahora, hasta el día de hoy no se han puesto en práctica, pero si tenemos el conocimiento, las ganas y los proyecto de hacerlo. De hecho, ya en Perú, te repito ya hay muchas telas. Nosotros hemos venido trabajando con los hilos regenerados, de todos los retazos de telas, eso lo muelen y se está haciendo hilo. Eso sí lo hemos visto más, lo hemos palpado más, lo hemos usado en pocas cantidades, pero si lo hemos hecho.

Ahora, toda esta parte de conservación, cero contaminación, todas estas cosas, hacia allá vamos. Desde la etiqueta es hecha con productos reciclados, de hecho, a la marca Llamitas se le va a dar un giro total en esta parte, pero estamos en ese proceso.

Entrevistador: Por la parte social, cómo lo ves tú, de cara a todos sus empleados. ¿Cómo ves aplicada la sostenibilidad?

Entrevistado: Bueno más que hacia la parte de nuestros empleados, considero yo, ellos por el nivel social al que pertenecen les cuesta más asumir esta parte, te puedo hablar como Industrias Surtex y Llamitas, aparte de todo lo que hablamos de los insumos, Llamitas tiene toda esa parte de compromiso social, que forma parte de esto más proyectos donde lanzar una pieza, no una pieza económica sino costosa, pero con un fin. Todas las ventas de esa pieza, va a tener un fin social, bien sea donativos, bien sea colaboraciones, ayudar a alguien en la parte social que de verdad lo necesite, estudiado previamente, que esa información de esa necesidad sea veraz, y bueno con ese fin de ayudar.

Queda de nuestra parte, y por eso es toda esta investigación, informar a todos nuestros trabajadores, desde la que barre hasta la gerencia más alta informar porque todo esto es importante, porque Industrias Surtex lo considera sumamente importante. En el ramo social y ambiental, en todo lo que quieras mencionar, es muy bonito y es un tremendo proyecto que se puede tener.

Entrevistador: Entonces para ti, ¿representaría la moda sostenible y el proyecto en el que se está metiendo Industrias Surtex una motivación para tu trabajo?

Entrevistado: Si, para el trabajo y para la comunidad. Primero para nuestra comunidad interna, 40, 50 personas porque eso se va a transmitir, cada uno llega a su hogar, comenta y algo queda. Por un nivel equis que tengan todas las personas, y eso en todos los niveles se conecta, y vamos haciendo el efecto domino, bola de nieve que cada día somos más.

Entrevistador: Buenísimo, la tercera pregunta es, ¿cuáles son los canales de comunicación que utiliza Industrias Surtex? Puede ser cara a cara, correos electrónicos, carteleras, WhatsApp.

Entrevistado: Ok, precisamente estamos en ese proceso. Estamos en un proceso de reorganización, porque a pesar de que somos una empresa de casi 40 años en el mercado, han venido pasando cosas que nunca, en 39 años habían pasado. Nuestro proceso de comunicación siempre ha sido cara a cara a nivel del personal, donde va alguien de un departamento y transmite la información, por ejemplo, una orden de corte sale de presidencia o de gerencia y eso va a los cortadores y a la parte del taller, no correo electrónico, no cartas. Pero si órdenes de corte, en este caso es plasmado en un papel, pero sí yo en lo particular, hay que tomar otras alternativas. Primero te tienes que cubrir las espaldas en que yo pase la información, ¿cómo?, a través de correo electrónico, memorándum, como tu lo quieras llamar. Segundo, deben existir carteleras informativas, por ahora escritas, en un futuro cercano, serán digitales, para hacer seguimiento a las cosas. Tiene que haber una información desde el momento que tu elaboras un patrón, tiene que existir una ficha técnica porque esa ficha técnica va a llegar durante todo el proceso de corte, filtros, controles de calidad, costura hasta

el último filtro que es la prenda terminada, que es el control de calidad. Esa ficha tiene que llegar a lo largo de todo el proceso, así como las cantidades que se mandan a cortar y las que verdaderamente se cortan, las que se confeccionan y las cantidades que se están entregando. Porque pasa que se mandan a cortar mil franelas y después en el último filtro hay 989, ¿en dónde están las 11? Por eso, es sumamente importante, a mi criterio, ese sistema informativo desde el principio hasta el fin. Tiene que haber el personal, porque aquí, por lo menos aquí todos hacemos de todo. A mí me ves visitando el cliente más grande y puedo estar cargando cajas en el depósito ¿Me entiendes?, todo tiene que estar verazmente distribuido y estructurado, y todo eso es a nivel de comunicación, porque si no a la hora de que pasa algo, “a mí nadie me dijo, nadie me hizo...”, por eso te digo desde un principio, sea correo, sea cartelera así sea un papelito que te están entregando, firmado y “mira te lo entregue”. Debe existir para que todo fluya de la mejor manera.

Entrevistador: Perfecto, la última, va saliendo un poco de la moda sostenible, pero ¿cuáles cambios tuvieron como fábrica a raíz de la pandemia?

Entrevistado: Perro.

Entrevistador: Puedes decirme dos o tres, los cambios más macros.

Entrevistado: Mira, la pandemia fue algo que nos pegó muchísimo en todos los sentidos, emocionalmente por los miedos, por las cosas. Monetariamente, porque fue casi por más de año y pico, dos años de mantener a casi 50 personas, no se salió de nadie. Aquí no despedimos a nadie, fue un golpe fuerte, una descapitalización importante, pero, todo esto nos lleva a evolucionar más como empresarios, como personas.

¿Qué cambios?, primero nos hace valorar y reconocer primeramente ante todo lo afortunados por haber superado esta situación, sanos, ninguno en esta planta falleció por esta terrible pandemia, pero si nos ayuda a organizarnos más, a prepararnos más.

Que las personas que trabajan aquí, reconozcan y agradezcan muchísimo más a la empresa y eso se convierte en constancia, dedicación, agradecimiento, sentido de pertenencia, todas estas cosas positivas hacia a la empresa y eso hace que el personal trabaje mucho mejor,

mucho más motivado, porque el que te ayudo en los tiempos difíciles, es la persona que hay que apoyar. Eso es lo que a nosotros nos gustaría, con sus excepciones de que bueno, como en todos lados, pero nosotros a valorar y reconocer mucho más a nuestros empleados y a reinventarnos como empresa, a irnos más por la parte digital, que eso nos ayudó en la pandemia, las redes sociales fueron ese oxígeno que tuvimos por ahí, porque las ventas eran nulas. Esas son a grosso modo las más importantes.

Anexo 7. Entrevista al Coordinador de recursos humanos de Industrias Surtex.

Entrevistador: Me puede indicar su nombre, apellido y cargo dentro de la organización.

Entrevistado: Peter Salazar, actualmente estoy en la parte de Recursos Humanos, como un coordinador de talentos.

Entrevistador: Buenísimo, ¿desde cuando estás trabajando en la organización?

Entrevistado: Hoy estoy cumpliendo tres meses.

Entrevistador: Ah ok. ¿Estas comenzando?

Entrevistado: Si, soy totalmente nuevo.

Entrevistador: Bueno, vamos a comenzar con la primera pregunta. ¿Puedes identificar quién, en tu equipo de trabajo, habla en nombre de la organización ya sea de forma planificada, como un vocero oficial fijo o no, de forma espontánea? ¿qué se comunica al respecto?

Entrevistado: Tengo dos, una persona que está en la parte de las oficinas, y otro que está en el taller. En el caso de la oficina se puede notar lo que es el optimismo, el trabajo en equipo y que los resultados hablan por sí solos. Contamos con personas muy profesionales, en el caso de la administradora, el supervisor. A pesar de que somos un equipo pequeño, cada uno está en su área, pero podemos ver que esos resultados reflejan la calidad que representa para Surtex.

En el área de taller vemos a personas con mucha antigüedad, que son las guías de conocimiento y son las que se han capacitado empíricamente.

Entrevistador: Y por ejemplo en vocería, ¿quiénes son los voceros formales de la empresa? ¿qué dicen?

Entrevistado: ¿Cuándo me hablas de vocero son las personas que están en frente?

Entrevistador: Son las que se encargan de comunicar lo que está pasando en la empresa. ¿Quiénes son las personas que se dirigen a los empleados para comentarles de cosas que están ocurriendo?

Entrevistado: Bueno en el caso del taller, se le hace el comunicado es a mi persona, a la jefe de taller, o a Isaías. Ya sea control de calidad, se les indica a las costureras. Eso sería en el taller, porque acá nos manejamos a lo interno y estamos más sincronizados porque somos muy poquitos, en cambio en el taller estamos hablando de 32 personas aproximadamente.

Entrevistador: Dirías que los voceros oficiales en cada área es la Encargada de Taller, y en esta parte de las oficinas cada una en su departamento.

Entrevistado: Exacto.

Entrevistador: Ahora tú con los empleados, como departamento de recursos humanos, ¿que has podido escuchar o percibir que opinan sobre el trabajo?

Entrevistado: En el caso del taller son personas con mucha antigüedad, con 35 - 40 años en la empresa trabajando de la mano con la señora Anyomar. Y se puede percibir un agradecimiento, más allá de un agradecimiento, ese confort de estar en un lugar de trabajo cómodo, donde sientas como esa estabilidad de que estás allí, y no es que hoy estás y mañana no. Es el ambiente de trabajo, vamos a estar conscientes de que en todos los aspectos de la vida y en el laboral, siempre tenemos que ser resilientes, siempre van a hacer cosas que no van a calzar, se van a presentar situaciones que tenemos que debemos estar capacitados y preparados para llevar la marcha. Más allá de eso, veo a personas seguras de lo que están haciendo, así como tú estas segura de lo que estás haciendo, así yo veo a cada persona que está ejerciendo su trabajo; tú les puedes preguntar cualquier cosa y vas a ver que ellos saben lo que están haciendo.

Entrevistador: Buenísimo, te voy a leer el siguiente concepto: “La moda sostenible se basa en la fabricación de ropa teniendo como prioridades la disminución de los impactos ambientales en toda la cadena de producción como la reutilización de recursos (tela, botones, hilos, otros materiales) y la utilización de materiales ecológicos o con menor impacto reduciendo la contaminación ambiental; así como contribuyendo a crear un comercio socialmente justo, apostando por unas mejores condiciones económicas y laborales de los trabajadores.

La moda sostenible es una manera de pensar y hacer la moda desde la conciencia social, económica y ambiental, en todo el desarrollo de las actividades de una empresa.”

Conociendo el concepto, indícanos, por favor: ¿consideras a Industrias Surtex como una empresa sostenible? ¿Por qué?

Entrevistado: Ok, espectacular tu concepto, y si considero totalmente la empresa, más allá de ser rentable es sostenible, porque contamos con proveedores que manejan lo que acabas de decir. No se si esto es una tendencia moderna o ya tiene años.

Entrevistador: Bueno, el tema del concepto de sostenibilidad es relativamente nuevo. Nace de una necesidad de preservar el medio ambiente, sobre todo en la moda al ser la segunda industria más contaminante del mundo; por ello es necesario que las empresas se involucren en la solución.

Entonces retomando, ¿por qué consideras a Industrias Surtex como una empresa sostenible? Además de los proveedores.

Entrevistado: Si, ya que, a nivel interno, todo lo que se realiza ya sea en la parte del maquilado o en los otros servicios que prestamos, tomamos en cuenta el medio ambiente que tenemos que cuidar. Por ejemplo, las telas que sobran no se queman ni se botan, sino que se reutilizan para hacer cosas del mismo taller.

Entrevistador: Ahora, yo te leí en el concepto que la moda sostenible también involucra un tema de una conciencia social y económica con los empleados, ¿sobre ese aspecto pudieses decir alguna razón por la que Industrias Surtex es sostenible?

Entrevistado: ¿Puedes repetirme el concepto?

Se repitió el concepto

Entrevistado: Lo que te puedo decir es que como organización tenemos unos objetivos desde talento humano y presidencia, al personal, es brindarle el mejor apoyo económico, social, rentable para la persona y su núcleo familiar. En el caso socioeconómico somos garantes de cumplir con toda esa serie de factores importantes dentro y fuera de la organización, que promuevan en el personal el mismo cuidado del ambiente. Que seamos promotores de esa tendencia, más allá, que el personal esté conforme.

Entrevistador: Ahora, otra pregunta es: ¿cuáles son los canales de comunicación que utiliza Industria Surtex para comunicarse con sus trabajadores? ¿Cuáles son los que funcionan mejor?

Entrevistado: Uno de los canales que usamos es el medio impreso, lo colocamos en la cartelera, que está por cierto en proceso de actualización, estamos haciendo otro diseño. Y cuando no es así, se hace el comunicado verbal, se llama a todos desde talento humano o el departamento de producción. Normalmente es así, va del trabajador a tú, y se le pregunta cómo está y cómo se siente. Todas las empresas deben tocar, porque el personal no es una máquina, es una persona que tiene emociones y sentimientos; cómo se siente ese trabajador va a ejecutar ese trabajo bien, va a lograr esos objetivos. No es que la persona está allí de paso o va un día sí o otro no, sino que se sienta totalmente reconocido por la empresa, satisfactorio y se sienta parte de la empresa.

Entrevistador: Buenísimo, ahora sé que llevas tres meses en la empresa, y de lo que haya percibido: ¿Cuáles cambios tuvieron como fábrica a raíz de la pandemia?

Entrevistador: Lo poco que sé, es que se restringió mucho la venida para acá, fue un golpe rotundo. Aunque no lo creas, en ese tiempo, se agilizaron las cosas por acá, si hubo producción y motor de decir que hay trabajo, pero restringido. Fue un momento de crecimiento.

Entrevistado: Ok, entonces pudieses decir que más allá que la pandemia fue una situación adversa fue una circunstancia que los motivó a seguir creciendo.

Entrevistador: Exacto.

Entrevistado: Vale. Entendiendo que estas en la parte administrativa, pero ¿tienes algún interés por recibir información sobre la moda sostenible?

Entrevistador: Sí claro, estoy abierto a recibir esta información.

Anexo 8. Entrevista al director creativo de Industrias Surtex.

Entrevistador: Por favor indícame por favor tu nombre, apellido y el cargo que ocupas en la organización

Entrevistado: Mi nombre es Miguel Lozano, y acá me desempeño como jefe en el área de diseño.

Entrevistador: ¿Puedes profundizar un poco en tus funciones?

Entrevistado: El desarrollo de la imagen tanto de Industrias Surtex como una de su marca principal que es Llamitas. Todo lo que tiene que ver con catálogo, publicidad, promociones; página web, que está en desarrollo; Instagram, que es la única red social que estamos utilizando; visual de la tienda, que estamos estudiando muchísimo sobre esto; además de la parte de moda, que debo aportar. De verdad que mis funciones aquí son un poquito amplias.

Entrevistador: Muchas gracias. Ahora la primera pregunta, desde su cargo: ¿puedes identificar quién de su equipo de trabajo habla en nombre de la organización, ya sea un vocero un vocero oficial o no planificado? ¿y qué comunican estas personas sobre la organización?

Entrevistado: Bueno nuestro principal líder que es la señora Anyomar Bsereni, que es la voz líder de la empresa; es la vocera en todo lo que es el manejo de alguna situación que se presente dentro de la empresa. Se encarga de la parte de comunicar algún proyecto o cambio dentro de la empresa.

Entrevistador: ¿Puedes identificar algún otro empleado que hable en nombre de la organización?

Entrevistado: El señor Renny también ha participado en esto de informar y comunicarse con el personal.

Entrevistador: Entonces dirías que esos comunicados son más que todo administrativo y cualquier situación que haya en la empresa.

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: Ahora en su relación con los otros empleados, ¿qué escucha que comentan sus empleados con respecto a Industrias Surtex?

Entrevistado: Mira en general, yo percibo que el personal siempre tiene una actitud positiva y está contento de formar parte de nuestro equipo de trabajo, siempre. De hecho, uno lo percibe cuando hay un compartir o intercambio de palabras, con las costureras y con el personal de mantenimiento, que son personas claves dentro de sus áreas. El sentimiento es el mismo de contento por pertenecer a esta organización.

Entrevistador: Buenísimo, le voy a leer un concepto y luego le haré una pregunta. “La moda sostenible se basa en la fabricación de ropa teniendo como prioridades la disminución de los impactos ambientales en toda la cadena de producción como la reutilización de recursos (tela, botones, hilos, otros materiales) y la utilización de materiales ecológicos o con menor impacto reduciendo la contaminación ambiental; así como contribuyendo a crear un comercio socialmente justo, apostando por unas mejores condiciones económicas y laborales de los trabajadores.

La moda sostenible es una manera de pensar y hacer la moda desde la conciencia social, económica y ambiental, en todo el desarrollo de las actividades de una empresa.”

Conociendo el concepto, ¿consideras a Industrias Surtex como una empresa sostenible?

Entrevistado: Medianamente sostenible, porque ha sido un cambio, adaptarse a los cambios es sobre todo, en la moda sostenible, es un cambio de mentalidad; los cambios deben ser más concretos. Acá en Industrias Surtex los elementos que podemos decir como

sostenibles son la reutilización de todos los retazos de telas, ya sea para hacer cojines, hacer coletos, trapos de cocina, o dentro de la misma fábrica esto se utiliza para hacer materiales de limpieza.

Uno de los mayores productos sostenibles, que tiene Industrias Surtex, son sus prendas básicas, una a base de algodón. Y el principal proveedor de algodón es Textiles Camones, que están muy enfocados y están muy muy fuertes con lo que es la moda sostenible: cómo se cultiva el algodón y se reutilizan las aguas. Al ser nosotros uno de sus beneficiarios nos alineamos con ellos.

Pero ahora el mayor producto, es el producto básico. Llamitas, que es la principal marca de Industrias Surtex, el mayor fuerte son productos básicos. Todo producto básico, hecho a partir de algodón, que no involucre ningún tipo de estampado: es sostenible. Porque uno de los principales contaminantes de nuestra industria textil es el estampado, entonces cuando una prenda es atractiva bien sea por su corte, tela, color y no involucre en su proceso de producción estampado, es sostenible o aporta un poco de sostenibilidad.

Si estamos conscientes de que en Industrias Surtex, tenemos que educar. Y educar implica cambiar la mentalidad, porque cuando pensamos en moda sostenible, pensamos que es comprar un producto hecho de algodón orgánico, o comprar de manera responsable, o la fabricación, es algo nuevo. No.

De hecho, todos los clientes que se acercan a mí a crear un nuevo producto, yo le pregunto: ¿qué tienes?

Me dice: Tengo esto y esto. Y yo les respondo: vamos a transformarlo.

Lo más sostenible que tienes es lo que está en tu closet, vamos a transformarlo. Hay numerosas formas, de hecho, mis principales clientes de trajes de tres piezas se las he transformado en un vestido enterizo, sin comprar telas o comprar un nuevo vestido. Entonces la reutilización es uno de los mayores focos, en el área de educar. Es decir, no botes.

Si estoy aburrido de este verde de este suéter, bueno en internet hay numerosas ideas de como puedes transformarlo. Ya sea porque le colocaste unos botoncitos, y visualmente es

otra cosa. La reutilización de los recursos que tenemos yo creo que lo podríamos educar. De hecho el día de la Tierra, Anyomar y yo nos queremos involucrar y estábamos alineados, queríamos crear un proyecto de educación para las costureras, que fuera de la marca. Crear un proyecto donde una pieza básica, cómo la cambiarías. O crear un nuevo producto a partir de cuatro franelas viejas que tengas en tu casa.

Entrevistador: ¿Pudieron ejecutar esa idea que tuvieron para el día de la Tierra?

Entrevistado: No, por cuestión de tiempo. A veces al hacer tantas cosas, se olvida, se pasa el tiempo o porque el taller está muy abollado de trabajo. Pero es un proyecto que está y queremos hacerlo.

Entrevistador: Buenísimo, ahora otra pregunta: ¿Tú consideras que es prioritario que Industrias Surtex incluya en sus comunicaciones ese concepto de sostenibilidad?

Entrevistado: Totalmente. De hecho, hasta me gustaría hacerlo yo mismo. A parte un día de la semana o dependiendo del cronograma de actividades informarlo. Por lo que acabamos de hablar: es algo tan cortico y lo podemos aplicar.

Esto que tu ves aquí es un vasito de compota y lo que hice fue comprar este globo y lo puse. No voy a ir a comprar una tasa, puedo reutilizar. Este tema es importantísimo.

Entrevistador: Buenísimo, ahora quisiera saber ¿cuáles son los canales de comunicación que utiliza Industrias Surtex? ¿Y cuáles funcionan mejor?

Entrevistado: El *person to person*.

Entrevistador: ¿El boca a boca?

Entrevistado: Sí. Tenemos una reunión, tenemos que comunicar esto y tenemos ese *feedback*. Yo creo que estamos en la era digital y está la comunicación informal por el teléfono, pero siento que la mejor es la de *person to person*, porque puedes ver reacciones, puedes ver si la persona está captando el mensaje.

Entrevistador: Buenísimo, ¿desde cuando estás en Industrias Surtex?

Entrevistado: Yo tengo dos años acá, aunque trabajaba antes *freelance*.

Entrevistador: Entonces, te hago esta pregunta: ¿cuáles cambios tuvieron como fábrica a raíz de la pandemia?

Entrevistado: Wow, el mayor cambio fue porque nos tocó aislarnos por un buen tiempo, y hubo cambios a nivel económico; de fuerza de trabajo, en la forma de pensar tanto positiva como negativamente. Hubo cambios y ellos han sido positivos, una de las mayores lecciones que debemos tener de la pandemia es que como seres humanos somos capaces de resolver ante los problemas.

Entrevistador: Resiliencia.

Entrevistado: Sí.

Entrevistador: Ok, ¿tú como empleado consideras importante decir o estar en un lugar de trabajo que impulse las prácticas sostenibles?

Entrevistado: Sí, porque de nada sirve decir o pensar un proyecto, sino hacerlo desde cosas muy pequeñas. No se requieren hacer muchas cosas, sino ir cambiando esa forma de pensar, si es necesario.

Por otro lado, ayer fue el día del no a las bolsas plásticas, entonces estaba comentando con Anyomar qué bonito fuera que Industrias Surtex dijera no a las bolsas plásticas, que no usara plástico a la hora de que te lleves tu producto de la tienda; que utilicemos otras formas de embalaje, cambiar o migrar hacia otras formas de empacada. Más que todo a nivel de tienda, hasta el colgante que sea de un material 100% reciclado.

Son tantas cosas que se debe hacer que bueno. Hay un dicho: no creas lo que digas, sino lo que haces. Entonces aplica que yo puedo querer ser sostenible y debo hacer, bien sea haciendo pequeños cambios, y uno importantísimo que es decir no al plástico, qué bonito sería decirle que sí a eso con propiedad y con fuerza.

Anexo 9. Entrevista a la Gerente de compras de Industrias Surtex.

Entrevistador: Les explico un poquito, el trabajo es de investigación sobre la comunicación interna de Industria Surtex en cuanto a la moda sostenible. Es lo que estamos

investigando y queremos profundizar al respecto. La primera pregunta es, ¿puedes identificar quién de su equipo de trabajo habla en nombre de la organización, ya sea un vocero un vocero oficial o no planificado?

Entrevistado: No, pero es que yo, en este sentido no tengo comunicación, de repente puede que a un familiar yo vea alguna prenda y diga “eso lo hacen donde yo trabajo”, pero no para llamar clientes o de manera de darle una especificación así, “mira, esto está hecho con esta tela”. No porque normalmente es con alguien que voy, y veo una prenda de aquí en otra tienda.

Entrevistador: O sea, tú, por ejemplo, que vi un poquito la dinámica, vi que tu vas para allá, conversas con la señora Luz y las personas de control de calidad y clasificados. Al momento de conversar con ellas, ¿cuál es su receptividad?, es decir, hay comunicación de ellas hacia afuera de lo que es Industrias, ¿si lo ves?

Entrevistado: Si, hay veces que ellas hacen lo mismo, que de repente van y “mira lo que hicimos allá”, ellas lo dicen con más propiedad porque son las costureras y las que están ahí, pero básicamente es ese tipo de comunicación, corta.

Entrevistador: Exacto, la segunda pregunta... les leeré el concepto de moda sostenible y les hago la pregunta, “La moda sostenible se basa en la fabricación de ropa teniendo como prioridades la disminución de los impactos ambientales en toda la cadena de producción como la reutilización de recursos (tela, botones, hilos, otros materiales) y la utilización de materiales ecológicos o con menor impacto reduciendo la contaminación ambiental; así como contribuyendo a crear un comercio socialmente justo, apostando por unas mejores condiciones económicas y laborales de los trabajadores.

La moda sostenible es una manera de pensar y hacer la moda desde la conciencia social, económica y ambiental, en todo el desarrollo de las actividades de una empresa.”

Conociendo el concepto, ¿consideras a Industrias Surtex como una empresa sostenible?

Entrevistado: Con respecto a esa pregunta, sí Industrias Surtex es una empresa que va a eso. Con los nuevos conocimientos que está recibiendo la señora Anyomar, y

obviamente se lo comunica a todo el personal, vamos a eso, vamos a ser una empresa donde se trabaje con materiales reciclados siempre y cuando sea de buena calidad.

Pero recordemos que la tela, para hacer el algodón es contaminante entonces es como tratar de ir viendo qué telas son las que van a tener menos impacto con el deterioro del planeta.

Vamos a eso, es a donde tenemos pensado encaminarnos.

Yo obviamente desconozco muchas cosas que nombran, pero uno lo va aprendiendo porque ella le va explicando a uno todo lo nuevo.

Entrevistador: Buenísimo, y con respecto a las mejores condiciones económicas y sociales. ¿Desde ese aspecto cómo ves a Industrias Surtex?

Entrevistado: Bueno, esto es una empresa que la jefa ella siempre piensa en nosotros como una parte fundamental dentro de su día a día, de su dolor de cabeza, de su preocupación y todo eso, porque incluso sin ir muy lejos, en la pandemia ella pudo haber cerrado su fábrica y bueno hasta que nos reincorporamos todos, y vuelva todo relativamente a la normalidad, y eso ella no lo hizo. Si estuvimos un tiempo, los primeros meses fueron muy fuertes porque todos volvimos a casa, pero con todo y eso ella no dejó de cumplir con sus trabajadores.

Entonces ella con su nuevo pensamiento, a donde nos piensa encaminar va a pensar en nosotros como trabajadores.

Entrevistador: Buenísimo. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza Industrias Surtex para comunicarse con sus trabajadores? ¿Cuáles son los que funcionan mejor?

Entrevistado: Mira, los que funcionan mejor es cuando ella se dirige a los puntos clave. Por ejemplo, en estos días tuvimos una reunión donde ella llamó al jefe de cada departamento y les comunicó muchas cosas. Es como todo, se tiende a tergiversar muchas ideas que ella da, porque muchas veces no la puede dar ella misma, sino que delega en varios de nosotros esas noticias y esos proyectos, hay veces que no llega el mensaje como debería. Entonces el mejor es cuando ella nos reúne y les dice las cosas claras a cada quien,

no asuman y explicarles que ella está haciendo las cosas bien, por el bien de todos. Y tú ves cómo las cosas, después de las reuniones, agarran el ritmo que deberían.

Entrevistador: Ok, Gaby ¿cuánto tiempo llevas en Industrias Surtex?

Entrevistado: Once años.

Entrevistador: Ok, entonces: ¿cuáles cambios tuvieron como fábrica a raíz de la pandemia?

Entrevistado: Antes de iniciar la pandemia se inauguró la tienda, donde obviamente se distribuyen la mayoría de las prendas que se confeccionan aquí. Nos agarró la pandemia y obviamente la tienda baja su ritmo, sin embargo, Anyomar pensó y buscó la manera de hacer algo en esos días, como tapabocas, pero nos dimos cuenta que no se podía hacer nada. Todo cerrado porque no nos dejaban trabajar, fue cuando empezaron a flexibilizar todo empezamos a trabajar de nuevo. Siempre pendientes de los trabajadores, y nunca cerrar las puertas.

Gracias a Dios, después de la pandemia vinieron muchas bendiciones, que sabes era Venezuela pasando por un periodo económico lento, llega la pandemia y aún más lento, pero nos benefició a nosotros porque llegaron contratos fabulosos y aquí estamos.

Entrevistador: Ahora otra pregunta enfocada a la moda sostenible. Entiendo que Anyomar está en el proceso de comunicarle en qué consiste la moda sostenible, pero a ti, en tu posición, ¿te parece importante trabajar en un lugar que tenga prácticas sostenibles?

Entrevistado: Sí, hay beneficios para todos si es algo nuevo. Mientras uno no se cierre a aprender y a conocer, todo es bienvenido. No lo veo como un inconveniente. Claro, mientras se pueda probar, porque todo es probar. Surtex no ha trabajado en eso, pero si va y le resulta, o no, igual lo intentó; tuvo una experiencia y ahora una opinión sobre eso. Lo importante es que se pruebe para ver hasta qué punto es conveniente.

Anexo 10. Entrevista al director general de Corporación Macllin.

Entrevistador: ¿Qué metas posee Corporación Macllin con respecto a la sostenibilidad a mediano plazo?

Entrevistado: Las metas que poseemos es siempre brindar el mejor producto para el cliente que quedé fascinado no solo con la camisa y el modelo si no por el alto prestigio que poseemos, nuestra meta es siempre estar a la moda con todo, estar al tanto de lo nuevo, nuestra meta a mediano plazo sencillamente es superar las expectativas de nuestra clientela y sorprenderlos al ser los primeros que tengamos los modelos más exóticos de la moda

Entrevistador: ¿Cómo planea Corporación Macllin lograr las metas planteadas con respecto a la sostenibilidad a mediano plazo y que se mantengan a largo plazo?

Entrevistado: El plan se basa en proporcionar al cliente la pieza más exclusiva en el mundo de la moda, siempre ser los primeros en tener las piezas que más gusten en la moda y claro poder crear nuestras piezas exclusivas también, de tal manera de tener la mejor calidad en la camisa, ya que es un aspecto que valoramos mucho.

Entrevistador: ¿Qué pilares de la sostenibilidad son importantes para los clientes de Corporación Macllin, entendiendo que son las audiencias que tienen mayor incidencia en la organización? ¿Y cuáles son importantes para los empleados?

Entrevistado: Uno de los pilares que más importantes para la clientela es la calidad de la camisa, la muestra es la que vende es la frase que siempre les transmito a mi equipo de trabajo, otro de los pilares más importante el modelo de la camisa que sea el deseado por el cliente, la calidad de la tela

Para el equipo de trabajo: La comunicación es muy importante dentro de la Corporación Macllin, es uno de los pilares en donde más nos enfocamos, también el ambiente del trabajo que esté lleno de solidaridad y sobre todo respeto sin importar el cargo del personal de trabajo a todos se les trata por igual.

Entrevistador: ¿Cómo crees que impactaría en las actividades de Corporación Macllin aplicar campañas de comunicaciones y dictar talleres de formación para el personal para la comprensión de la sostenibilidad?

Entrevistado: No veo la necesidad de aplicar actividades de campañas de comunicación, no estoy diciendo que no es una opción que tome en cuenta, si llegará a pasar el impacto sería de la mejor manera, cuento con un equipo que confía en mí y sabe que si lo hacemos es por el bien de la empresa y la marca siempre buscamos la manera de aprender más.

Entrevistador: ¿Cuáles lineamientos se darían al encargado de las comunicaciones de la organización en materia de sostenibilidad y difusión de información?

Entrevistado: Los lineamientos mayormente son por hoja y lápiz, es por ahí que transmito los alineamientos para que la información sea difundida tal cual como la haya dado yo, de modo que darle al encargado la información y que la entienda y que la difunda tal cual como se la entregado

Entrevistador: Un vocero es un portavoz, es aquella persona designada por la organización para que transmita los mensajes clave, que significa una toma de decisiones y reputación. Estos son los voceros formales, pero también existen los informales, los cuales son representantes del sentir o del pensar de la organización, aunque no esté sobre ellos la responsabilidad de hablar. Se puede ser vocero de una empresa en una reunión de colegas, en una visita a las oficinas gubernamentales o, incluso, en una reunión de tipo social en un grupo de amigos.

Se puede decir entonces que un vocero informal es un sujeto que ayuda a multiplicar los mensajes de una empresa. Luego de escuchar el concepto anterior, ¿cómo impactaría en Corporación Macllin, que sus empleados actúan como voceros en materia de prácticas sostenibles en la organización?

Entrevistado: Cada empleado tiene un cargo por el cual es apto, hay voceros designados por mi parte que son aptos para el trabajo que les doy ya que confío en el equipo que tengo.

Entrevistador: ¿Puedes identificar quién, en tu equipo de trabajo, habla en nombre de la organización ya sea de forma planificada o no? ¿Qué se comunica al respecto?

Entrevistado: Depende en qué escenario estamos hablando mayormente. Esta entre Mariel y Samy depende del asunto que hay que comunicar, ellos se podrían decir que son los voceros mientras que estoy ausente.

Entrevistador: ¿Cuáles cambios tuvieron como fábrica a raíz de la pandemia?

Entrevistado: Menos producción de piezas exclusivas y más demanda por uniformes médicos y medidas de seguridad como el tapaboca.

Anexo 11. Entrevista al Gerente administrativo y de recursos humanos de Corporación Maclin.

Entrevistador: ¿Puedes identificar quién de tu equipo de trabajo habla en nombre de la organización ya sea de forma planificada o no?

Entrevistado: Sí claro, de eso se encarga el Gerente General que es Khalil.

Entrevistador: Ok perfecto, ¿qué percibes tú que él comunica al respecto de Corporación Maclin?

Entrevistado: Ok en cuanto a eso, ¿a qué te refieres tú?

Entrevistador: Ok, por ejemplo, que él vaya a hablar con un nuevo cliente y le diga, “coye a nosotros nos gusta trabajar con la máxima calidad, nos gusta la atención al detalle, nos gusta esta exclusividad”.

Entrevistado: Exacto, al momento de que él tiene alguna reunión con algún cliente nuevo o recurrente de nosotros, él se encarga de básicamente eso pues, de mostrarle a los clientes (no se identifica lo que dice), el tiempo de entrega, todo lo que él le pueda ofrecer como para captar ese cliente, ¿sabes?

Entrevistador: Ok buenísimo, y él por ejemplo. ¿no se si sabes si comunica la parte de las telas que utiliza son 100% algodón?

Entrevistado: Exacto, todo eso se encarga él, de comunicarles que tipo de tela es, ¿cómo se llama?... La composición de la tela.

Entrevistador: Ok buenísimo, además, ¿puedes identificar a otra persona?, digamos que puede ser de cualquiera de los niveles que puede haber en la organización, por ejemplo, una empleada quizás una costurera, no se si hayas escuchado.

Entrevistado: No.

Entrevistador: ¿No sabes?

Entrevistado: No, no, no, básicamente todo lo que tenga que ver con el taller y la confección lo maneja él.

Entrevistador: Ok, es decir no, porque puede ser incluso que la costurera le comentó a un familiar, “donde yo trabajo, no sé, utilizamos telas de 100% algodón, y botones bueno si están destinados para esta producción”.

Entrevistado: Bueno me imagino que ellas entre su entorno tendrán ese tipo de conversaciones. No te sabría decir porque honestamente contacto como tal con ellas, así como para saber eso no lo mantengo.

Entrevistador: Ok perfecto, y tú en lo personal ¿has tenido esas interacciones?

Entrevistado: Muy poco, realmente es cuando de repente tengo muchísimo tiempo sin ver a alguien que me lo consigo, típicas conversaciones de cuando te reencuentras con alguien, “¿qué tal? ¿cómo estás? ¿En qué estás trabajando?... A bueno mire, trabajo en tal sitio, hacemos esto”, así pero súper básico.

Entrevistador: Ok, ok perfecto. Ahora te voy a leer un concepto, y de allí te leo la pregunta: “La moda sostenible se basa en la fabricación de ropa teniendo como prioridades la disminución de los impactos ambientales en toda la cadena de producción como la reutilización de recursos (tela, botones, hilos, otros materiales) y la utilización de materiales ecológicos o con menor impacto reduciendo la contaminación ambiental; así como

contribuyendo a crear un comercio socialmente justo, apostando por unas mejores condiciones económicas y laborales de los trabajadores. La moda sostenible es una manera de pensar y hacer la moda desde la conciencia social, económica y ambiental, en todo el desarrollo de las actividades de una empresa". Conociendo el concepto, indícanos, por favor: ¿consideras a Corporación Macllin como una empresa sostenible?

Entrevistado: Si.

Entrevistador: Ok y ¿por qué tú lo identificas así?

Entrevistado: Bueno mira, porque nosotros, ellos acá se encargan de la construcción de piezas basándose en las peticiones del cliente, por lo menos nosotros cuidamos mucho lo que es la elección de telas si de alguna manera u otra se puede utilizar para hacer alguna otra confección y todo ese tipo de cosas.

Entrevistador: Ok, y digamos con los trabajadores. Tú dirías que coye más allá del estándar y de lo que pueda decir la ley, ustedes van como un poquito más allá también escuchando cuáles son esas necesidades y cómo está el equipo de trabajo.

Entrevistado: Sí exacto, normalmente Khalil siempre se encarga de eso, de estar pendiente de si nuestras costureras están cómodas, si con su salario están bien, el ambiente de trabajo sea cómodo para todos.

Entrevistador: Ok buenísimo. Otras de las preguntas: ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza Corporación Macllin para comunicarse con sus trabajadores? Ya nos habías comentado que utilizaban WhatsApp, no sé si hay otros que tú identifiques. ¿Cuáles son los que funcionan mejor?

Entrevistado: Bueno realmente si hay alguna comunicación directa con las costureras de algún proyecto que tengan allá arriba, para saber cómo van con algún pedido en proceso y quieren saber cómo van con la producción y todo esto, directamente se comunican Khalil y Sami con ellas en el taller. Pero por decirte hay un día feriado y no hay que venir a trabajar o alguna se encuentra enferma y va a faltar, ahí si nos comunicamos por el grupo que te comente de WhatsApp.

Entrevistador: Ok, ¿y tú crees que esta herramienta les funciona bien vía WhatsApp?

Entrevistado: Si esta funciona bien porque realmente es muy poco el personal que me falta, ellas por lo menos acá cumplen muy bien con el horario, es muy puntual cuando ellas faltan por alguna razón. La mayoría de las veces que han faltado son las que tienen hijos pequeños, y que de repente se les enfermó y tienen que llevarlos al médico o les han mandado reposo por tres días o algo así. Pero realmente no estamos siempre en contacto por WhatsApp.

Entrevistador: Ok vale, ahora digamos desde la parte administrativa como englobando todo, para ti, ¿cuáles cambios tuvo la fábrica a raíz de la pandemia?

Entrevistado: A raíz de la pandemia mira, por lo menos nosotros cambiamos un poquito antes la producción de la fábrica era solamente camisas, y a raíz de la pandemia se reinventó y se sacó una nueva línea que es la “*Work*” que es la que se encarga de los uniformes, hubo un momento en que trabajamos este con la línea que si de tapabocas y todo eso por motivos de la pandemia, y bueno de ahí han salido muchísimas cosas nuevas que me imagino Khalil te habrá comentado en su momento.

Entrevistador: Sí correcto, vale perfecto. A ver, la otra pregunta que teníamos era, por ejemplo, ¿con cuánta frecuencia tú te comunicas con Sami y con Khalil?

Entrevistado: Si quieres vuélveme a decir porque se te corto la voz.

Entrevistador: Ay disculpa, ok, desde tu posición, ¿sientes que te comunicas con frecuencia con Khalil y también con Sami?, que siento que son como las dos personas con las que tienes más contacto.

Entrevistado: Si. Realmente con Khalil es con el que más contacto tengo porque trabajo directo con él, a diario. ¿en el día cuántas veces me comunico con él?... O sea, no te podría dar una cantidad porque todo el día paso comunicándome con él, y con Sami si es un poquito menos frecuente, pero si tengo, no con la misma frecuencia que con Khalil pero si, los dos son con los que más contacto tengo.

Entrevistador: Ok...

Entrevistado: (no se entiende lo que quiere decir) Somos nosotros tres y hay que tener igual comunicación constante.

Entrevistador: Exacto perfecto ok. Recuerdas que te comenté lo de la sostenibilidad, a mí me gustaría saber, si para ti existe como alguna valoración o si le das importancia que tu trabajo tenga estas prácticas sostenibles, que la empresa donde tú estés trabajando tiene estas tendencias por ayudar como al medioambiente, por realmente ofrecerle buenas condiciones laborales a los empleados. Cuéntame esa percepción.

Entrevistado: Si realmente si, a mí me parece que sí.

Entrevistador: Buenísimo, entonces eso digamos que pudiese presentar una motivación para ti también.

Entrevistado: Si claro por supuesto, realmente en mi puesto de trabajo a mí me gusta mi trabajo, vamos a estar claros que cuando tú estás en un cargo o en una empresa, si a ti no te gusta lo que haces no vas a estar allí, siempre vas a buscar como algo que te llene de verdad y bueno a mi realmente me encanta mi trabajo y me parece que el ambiente laboral con todo lo que me estás diciendo es totalmente sano y en mi día a día se trabaja bien en equipo, no hay esa tensión, de no “no quiero ir por esto... que fastidio con esto... esta señora molesta mucho”, sabes ese tipo de cosas.

Entrevistador: Sí perfecto, a ver y para ti, por ejemplo, ¿te gustaría recibir más información sobre la moda sostenible? Crees que pudiesen ustedes mejorar en sus procesos o quizás darle como un plus a la corporación si ustedes tienen más información sobre la moda sostenible.

Entrevistado: Bueno fíjate, yo porque estoy en el departamento administrativo y poco se de eso, pero claro todos los días uno aprende algo, si en algún momento me llegase a empapar más sobre la moda como tal, si se podría decir que sí.

Entrevistador: Ok buenísimo, déjame ver si tengo otra pregunta, creo que no. De verdad muchas gracias (nombre de la persona) por tu tiempo.

Anexo 12. Entrevista al jefe de taller de Corporación Macllin.

Entrevistador: Quisiera que me comentaras Samy si puedes identificar quién, en tu equipo de trabajo, habla en nombre de la organización ya sea de forma planificada o no.

¿Qué se comunica al respecto?

Entrevistado: El que habla en nombre de la empresa es Khalil, es el director general. Él es el que habla en nombre de la organización siempre.

Khalil es sumamente abierto con nosotros. Nos dice los lineamientos de cada cliente según el trabajo que haya que hacer, porque cada cliente para nosotros es especial por igual. Y nos comenta que siempre tenemos que dar lo mejor de nosotros, siempre estamos enfocados en el trabajo, tener la mejor calidad y entregar un trabajo eficiente. Brindarle al cliente la máxima satisfacción es lo que busca la Corporación.

Los empleados también hablan de la organización con sus conocidos, de hecho, hay veces cuando buscamos personal nos recomiendan familiares e incluso hay algunos que terminan trabajando con nosotros.

Entrevistador: Ahora quiero leerte un concepto, y de allí te planteare una pregunta. La moda sostenible se basa en la fabricación de ropa teniendo como prioridades la disminución de los impactos ambientales en toda la cadena de producción como la reutilización de recursos (tela, botones, hilos, otros materiales) y la utilización de materiales ecológicos o con menor impacto reduciendo la contaminación ambiental; así como contribuyendo a crear un comercio socialmente justo, apostando por unas mejores condiciones económicas y laborales de los trabajadores.

La moda sostenible es una manera de pensar y hacer la moda desde la conciencia social, económica y ambiental, en todo el desarrollo de las actividades de una empresa.

Conociendo el concepto, indícanos, por favor: ¿consideras a Corporación Macllin como una empresa sostenible? ¿Por qué?

Entrevistado: Si puedo identificarlo como una empresa sostenible. Muchas veces utilizamos botones que nos sobran, retazos sacándole el máximo provecho, hilos que nos puedan servir para otros proyectos.

Queremos ofrecerles a los empleados el máximo ambiente laboral. Queremos darle el valor que tiene cada uno sin importar el cargo que ocupe en la Corporación. Nadie, es más, ni nadie es menos. Somos como una familia, no nos basamos solamente en el trabajo, sino que compartimos con ellos por ejemplo si uno cumple años picamos una torta y nos podemos tomar fotos.

Entrevistador: Bien, pudieras contarme ¿cuáles son los canales de comunicación que utiliza Corporación Macllin para comunicarse con sus trabajadores? ¿Cuáles son los que funcionan mejor?

Entrevistado: Utilizamos el boca a boca, los medios digitales como el WhatsApp, y el papel. Sobre todo, este último porque queda plasmado lo que hay que trabajar; allí no hay errores.

Los papeles se los entregamos a las empleadas, aunque depende mucho del tipo de mensaje que tenga que dar. Por ejemplo, si les tengo que decir que hoy nos vamos más temprano no voy a imprimir un papel con esto. Pero hay veces que hay muchos modelos de prendas que hay que sacar y allí se les da un papel para que sepan cuales tienen que salir primero por orden del cliente.

Entrevistador: yéndonos más a otros puntos nos gustaría saber ¿cuáles cambios tuvieron como fábrica a raíz de la pandemia?

Entrevistado: Yo comencé justamente cuando estaba iniciando la pandemia, entonces lo que te pude decir es el protocolo que tuvimos que insertar: tapabocas y alcohol para entrar en la fábrica.

Entrevistador: ahora ¿crees que los medios de comunicación funcionan eficientemente?

Entrevistado: Yo creo que es 100% eficiente el papel, porque queda plasmado, no puedes decir que no está o no lo viste. No hay manera de decir que no lo viste o no dijiste. Si fuera únicamente de boca en boca quedan muchas cosas al aire.

También uno cumple con supervisar que esté bien el trabajo. Hay una comunicación frecuente, uno está con ellas resolviendo dudas y apoyándose.

Mayormente utilizamos el papel. Aunque todo depende de la situación en la que estemos, si es algo puntual se le puede decir boca a boca, pero si es un trabajo grande hay que pasarlo por escrito para minimizar los fallos.

Entrevistador: Y llevándonos todo esto, ¿para ti es importante que tu sepas que tu trabajo es sostenible?

Entrevistado: Si puedo reutilizar algún material lo haré, de hecho, hay un estante con telas que reutilizamos. No desechamos nada porque puede que lo podamos utilizar.

Siempre me interesó la moda, la forma como se construyen. Es sorprendente las partes de una prenda, los cortes, sentir las telas y ver como se cosen; las máquinas, las costuras.

Es interesante ver como Corporación Macllin se adapta a las tendencias de la moda.

Me interesa saber las innovaciones que hay en la industria, por ejemplo, formas de cortar un patrón sin tener desperdicios. Pero no hay nada mejor que el ensayo y error, es decir, cortar una camisa y que te sobre y saber que si hubieses modificado tal parte y hubieses ahorrado tela.

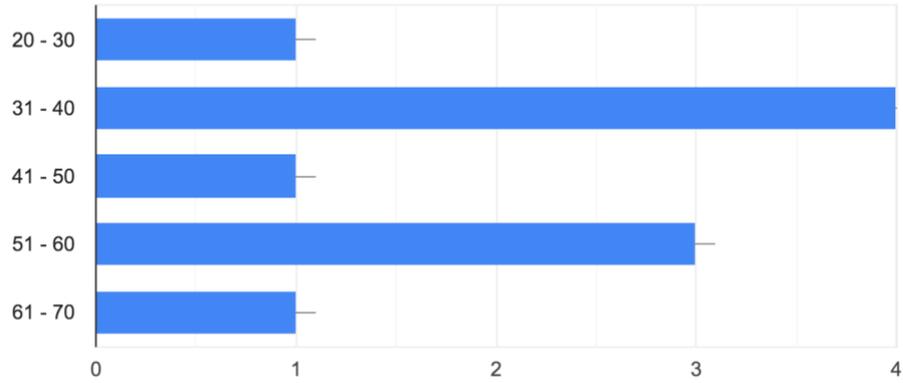
Es fabuloso ver cómo hay máquinas que te ayudan a no tener desperdicios, pero esos retazos te pueden ayudar a otras cosas.

Entrevistador: ¿Qué dirías sobre hacer unos cursos para alinearnos con la sostenibilidad?

Entrevistado: Si Khalil lo ve necesario, lo haría. El aparte de velar por la compañía, él quiere lo mejor para nosotros, por lo que no cuestionaría por qué no hacer el curso.

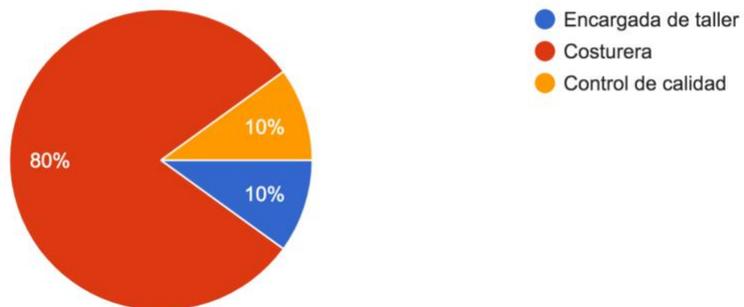
Anexo 13. *Respuestas de las edades de los empleados entrevistados en Corporación Macllin.*

Edad
10 respuestas



Anexo 14. *Respuestas de los cargos de los empleados entrevistados en Corporación Macllin.*

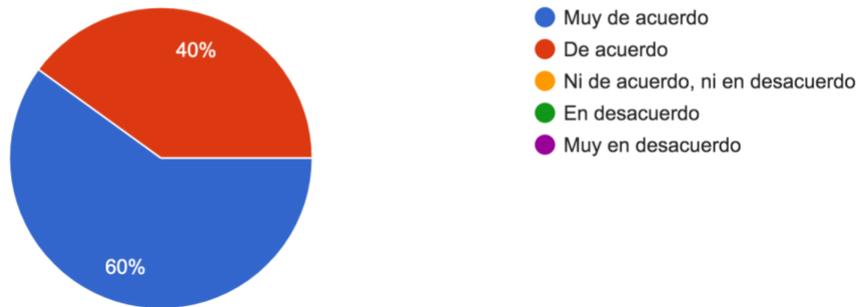
Puesto en la empresa
10 respuestas



Anexo 15. Respuestas de la pregunta 1 realizada a los empleados de Corporación Macllin.

1. ¿Considera usted que Corporación Macllin es un lugar que propicia la excelencia, la solidaridad, el respeto y la confianza entre sus empleados a través de medios digitales como WhatsApp u otras vías)?

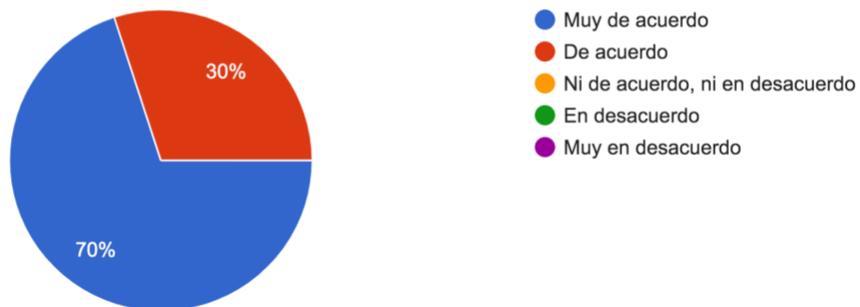
10 respuestas



Anexo 16. Respuestas de la pregunta 2 realizada a los empleados de Corporación Macllin.

2. ¿Usted considera que la excelencia, la solidaridad, el respeto y la confianza están presentes en el comportamiento de su equipo de trabajo?

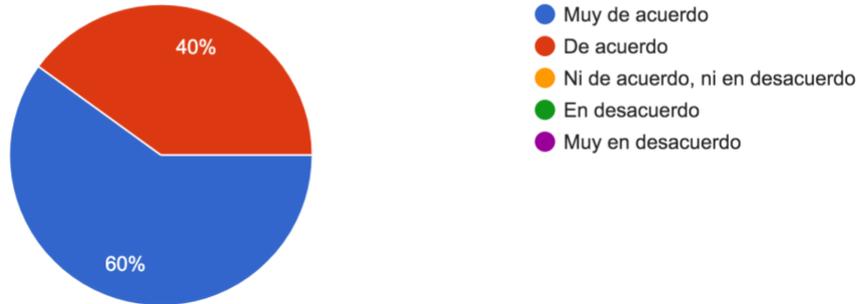
10 respuestas



Anexo 17. Respuestas de la pregunta 3 realizada a los empleados de Corporación Macllin.

3. ¿Considera usted que Corporación Macllin es una empresa caracterizada por brindar un producto de primera calidad y elaborado de materia prima sostenible?

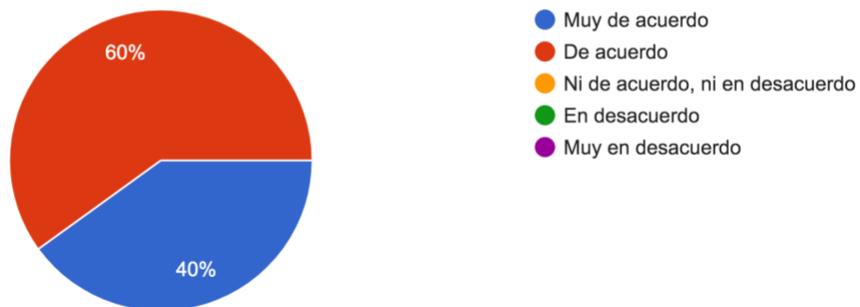
10 respuestas



Anexo 18. Respuestas de la pregunta 4 realizada a los empleados de Corporación Macllin.

4. ¿Considera usted que Corporación Macllin propicia el bienestar y el sentido de pertenencia a sus empleados a través de sus comunicaciones orales o escritas?

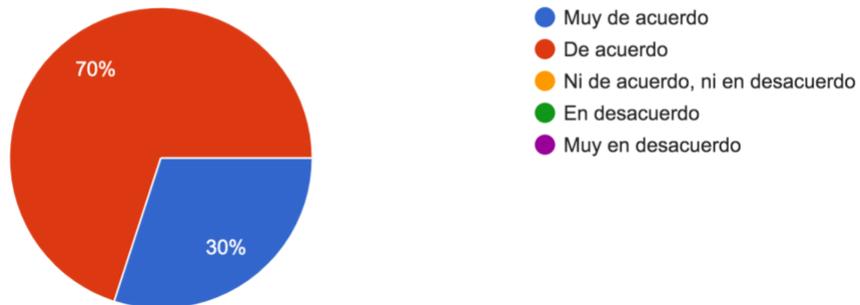
10 respuestas



Anexo 19. Respuestas de la pregunta 5 realizada a los empleados de Corporación Macllin.

5. Entiendo perfectamente la información que recibo a través de los medios internos de la organización.

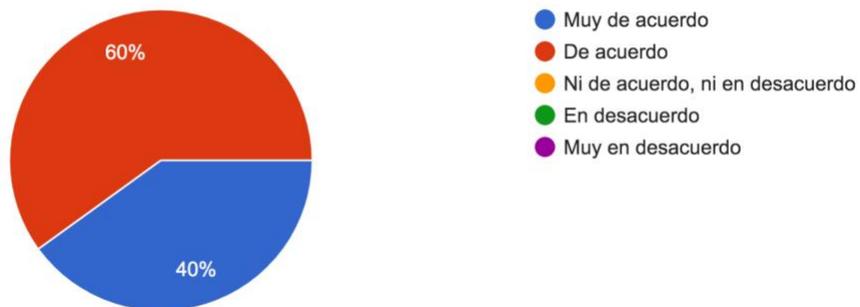
10 respuestas



Anexo 20. Respuestas de la pregunta 6 realizada a los empleados de Corporación Macllin.

6. Tengo una comunicación recíproca y eficaz con el jefe de taller.

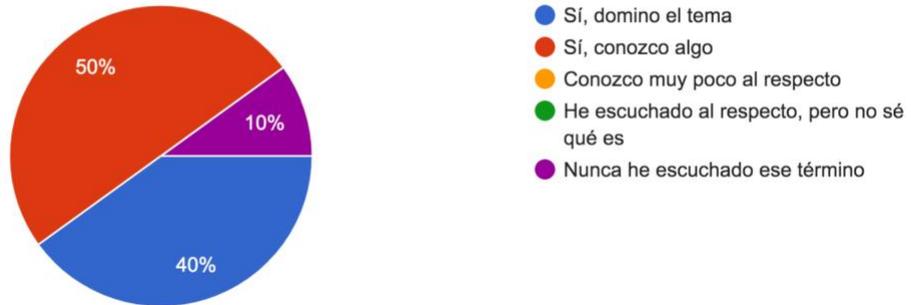
10 respuestas



Anexo 21. Respuestas de la pregunta 7 realizada a los empleados de Corporación Macllin.

7. Conozco el concepto de moda sostenible.

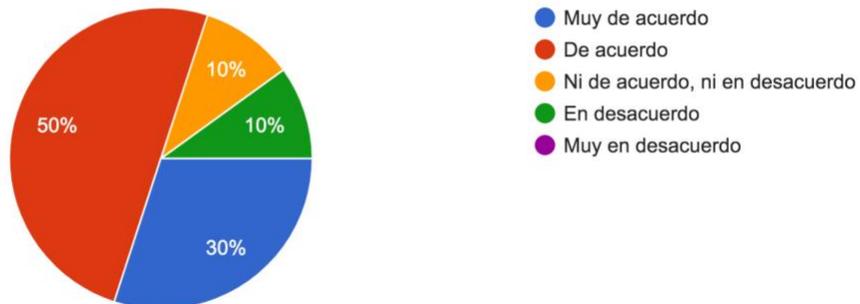
10 respuestas



Anexo 22. Respuestas de la pregunta 8 realizada a los empleados de Corporación Macllin.

8. He recibido información escrita u oral por parte de mis superiores sobre la moda sostenible.

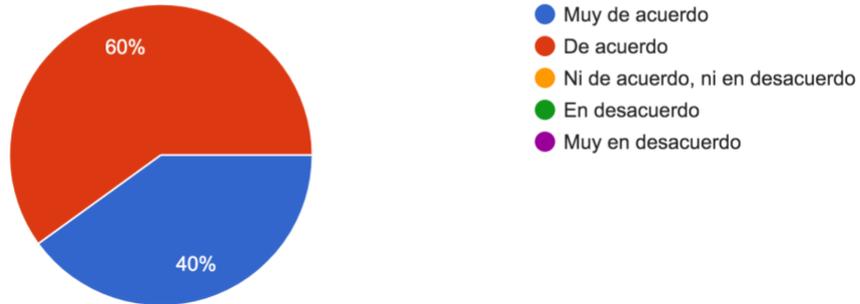
10 respuestas



Anexo 23. Respuestas de la pregunta 9 realizada a los empleados de Corporación Macllin.

9. Luego de haber leído el concepto anterior, ¿usted considera que Corporación Macllin es una fábrica sostenible?

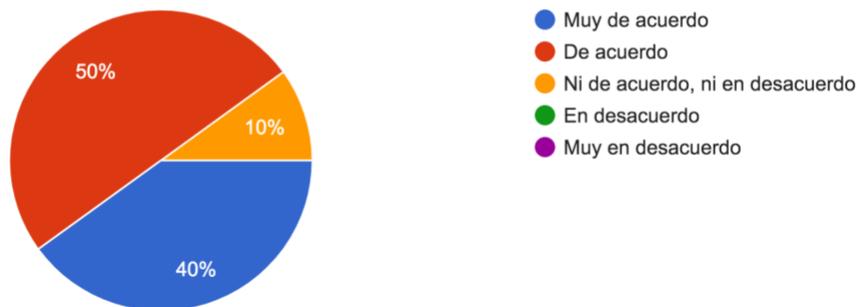
10 respuestas



Anexo 24. Respuestas de la pregunta 10 realizada a los empleados de Corporación Macllin.

10. ¿Usted considera necesario aprender sobre el concepto de moda sostenible para desempeñar sus funciones?

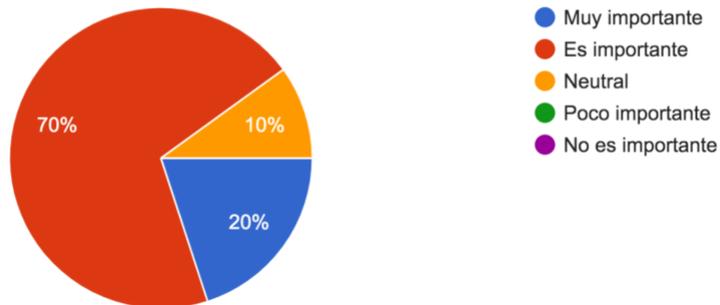
10 respuestas



Anexo 25. Respuestas de la pregunta 11 realizada a los empleados de Corporación Macllin.

11. Teniendo en cuenta que Corporación Macllin se identifica como una empresa sostenible, ¿considera importante trabajar en un lugar que tenga prácticas sostenibles?

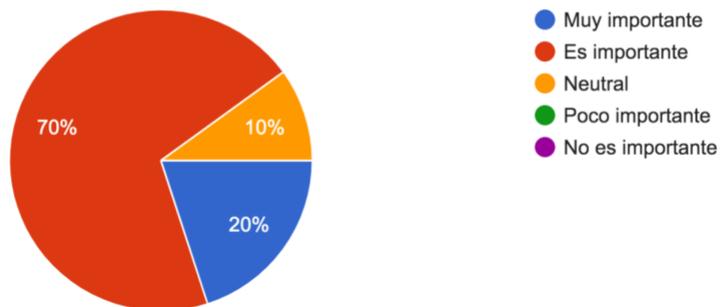
10 respuestas



Anexo 26. Respuestas de la pregunta 12 realizada a los empleados de Corporación Macllin.

12. De aquí en adelante, ¿considera importante mencionar a sus amigos, familiares y conocidos que su lugar de trabajo mantiene un modelo de negocio sostenible?

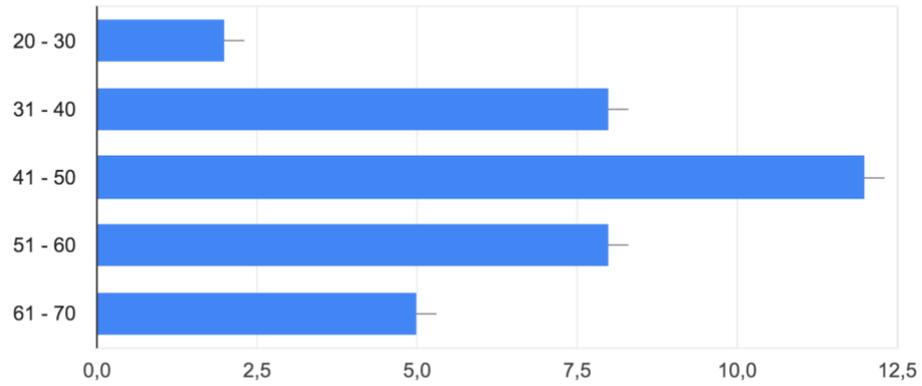
10 respuestas



Anexo 27. Respuestas de las edades de los empleados entrevistados en Industrias Surtex.

Edad

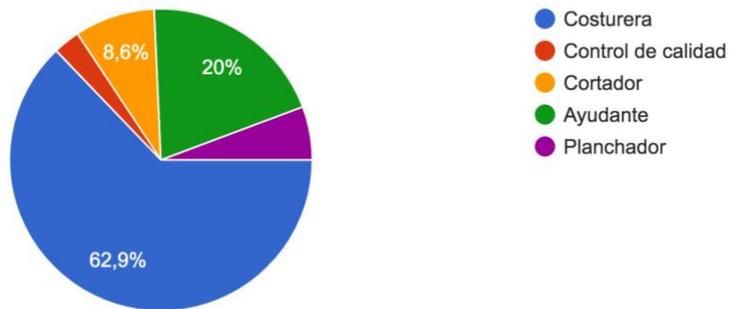
35 respuestas



Anexo 28. Respuestas de los cargos de los empleados entrevistados en Industrias Surtex.

Puesto en la empresa

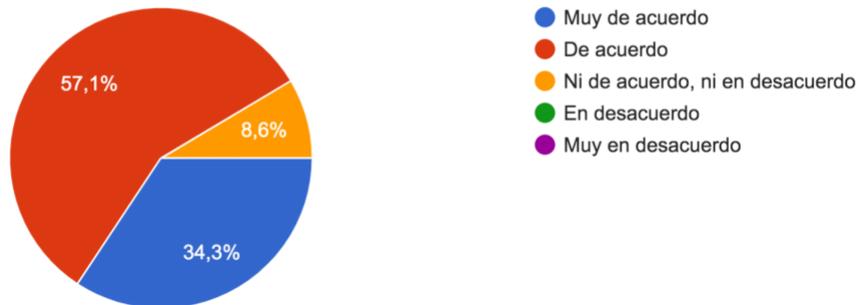
35 respuestas



Anexo 29. Respuestas de la pregunta 1 realizada a los empleados de Industrias Surtex.

1. ¿Considera usted que Industrias Surtex es un lugar que propicia una atención al cliente eficiente, la lealtad, la responsabilidad y la proactividad en...s de medios digitales como Whatsapp u otras vías)?

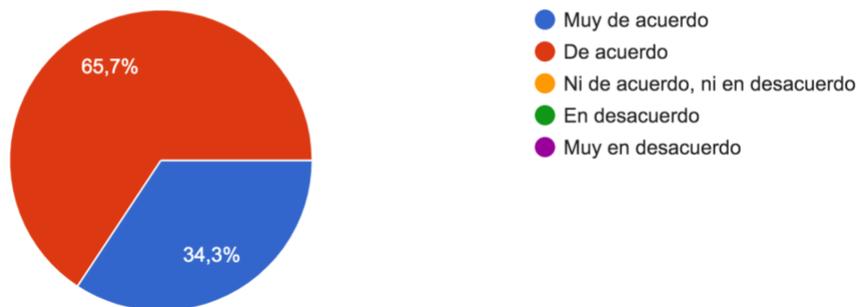
35 respuestas



Anexo 30. Respuestas de la pregunta 2 realizada a los empleados de Industrias Surtex.

2. ¿Considera usted que la atención al cliente, la lealtad, la responsabilidad y la proactividad están presentes en el comportamiento de su equipo de trabajo?

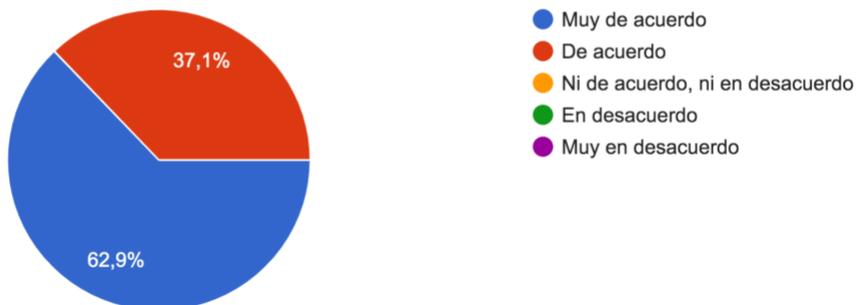
35 respuestas



Anexo 31. Respuestas de la pregunta 3 realizada a los empleados de Industrias Surtex.

3. ¿Considera usted que Industrias Surtex es una empresa caracterizada por brindar atención personalizada a cada uno de los clientes y trabajar con altos estándares de calidad?

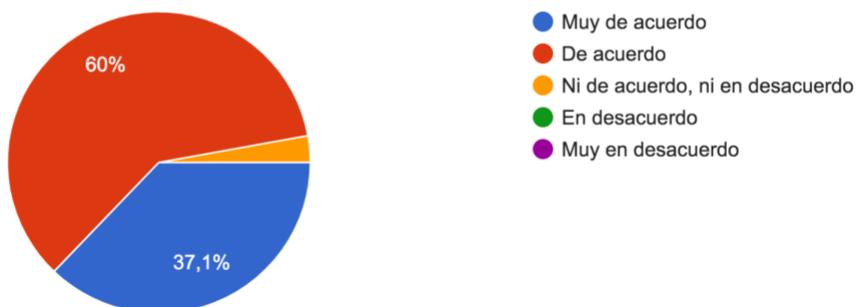
35 respuestas



Anexo 32. Respuestas de la pregunta 4 realizada a los empleados de Industrias Surtex.

4. ¿Considera usted que Industrias Surtex propicia el bienestar y el sentido de pertenencia a sus empleados a través de sus comunicaciones orales o escritas?

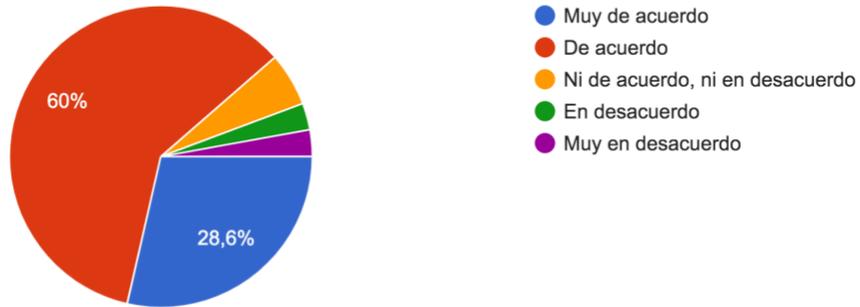
35 respuestas



Anexo 33. *Respuestas de la pregunta 5 realizada a los empleados de Industrias Surtex.*

5. Entiendo perfectamente la información que recibo a través de los medios internos de la organización.

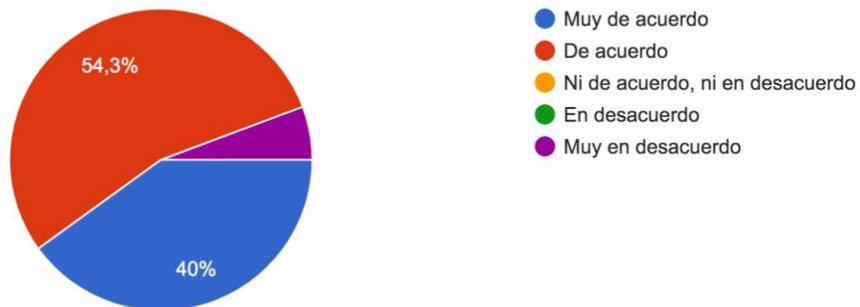
35 respuestas



Anexo 34. *Respuestas de la pregunta 6 realizada a los empleados de Industrias Surtex.*

6. Tengo una comunicación recíproca y eficaz con el jefe de taller.

35 respuestas



Anexo 35. Respuestas de la pregunta 7 realizada a los empleados de Industrias Surtex.

7. Conozco el concepto de moda sostenible.

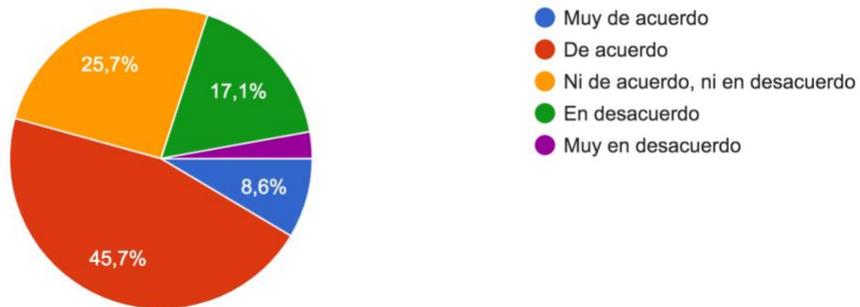
35 respuestas



Anexo 36. Respuestas de la pregunta 8 realizada a los empleados de Industrias Surtex.

8. He recibido información escrita u oral por parte de mis superiores sobre la moda sostenible.

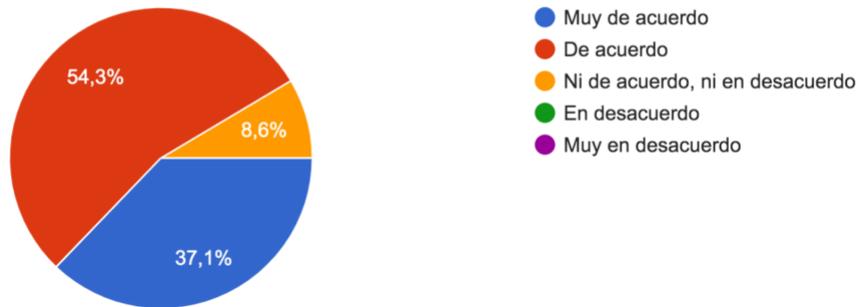
35 respuestas



Anexo 37. Respuestas de la pregunta 9 realizada a los empleados de Industrias Surtex.

9. Luego de haber leído el concepto anterior, ¿considera usted que Industrias Surtex es una fábrica sostenible?

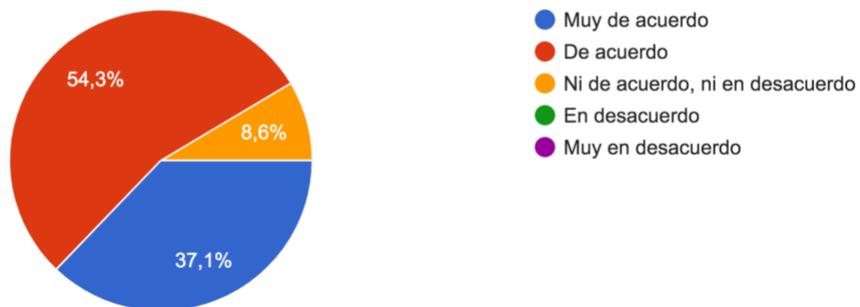
35 respuestas



Anexo 38. Respuestas de la pregunta 10 realizada a los empleados de Industrias Surtex.

10. ¿Usted considera necesario aprender sobre el concepto de moda sostenible para desempeñar sus funciones?

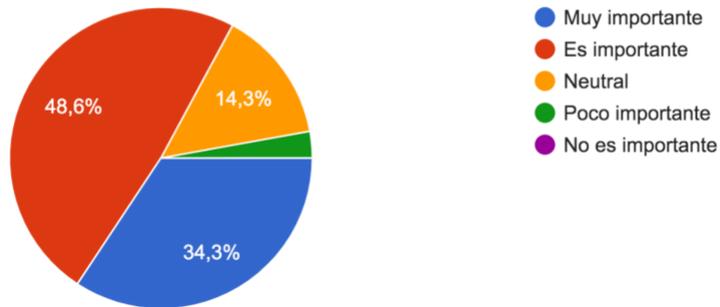
35 respuestas



Anexo 39. Respuestas de la pregunta 11 realizada a los empleados de Industrias Surtex.

11. Teniendo en cuenta que Industrias Surtex se identifica como una empresa en vías de la sostenibilidad, ¿considera importante trabajar en un lugar que tenga prácticas sostenibles?

35 respuestas



Anexo 40. Respuestas de la pregunta 12 realizada a los empleados de Industrias Surtex.

12. De aquí en adelante, ¿considera importante mencionar a sus amigos, familiares y conocidos que su lugar de trabajo mantiene un modelo de negocio sostenible?

35 respuestas

