

Plan de Comunicación Organizacional

Almacenes ONLY

Jessica Nataly Forero Rubio

Ana María Ortiz Reyes

Trabajo de grado para optar al título de

Profesional en Lenguas Modernas

Dirigido por:

Yaneth Rocio Pérez López

Contadora Pública

Universidad ECCI

Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y Humanas

Departamento de Lenguas Modernas

Bogotá, Colombia

Febrero, 2019

Agradecimientos

En primer lugar deseamos expresar nuestro agradecimiento a Dios por permitirnos desarrollar este trabajo de tesis. Posteriormente, agradecer a nuestra tutora Yaneth Roció Pérez, por la dedicación y apoyo dedicado en el desarrollo de este trabajo, por el respeto a nuestras ideas y siempre llevarlas hacia la mejor dirección, por su orientación y atención a nuestras consultas y por su disponibilidad. Gracias por la confianza ofrecida.

Asimismo, agradecemos a la empresa Only por permitirnos hacer la investigación en sus instalaciones, un trabajo de investigación es siempre fruto de ideas, proyectos y esfuerzos previos que pertenecen a otras personas. En este caso a los profesores de la carrera por ofrecernos los conocimientos para llevar a cabo esta monografía.

Un trabajo de investigación depende del reconocimiento y del apoyo vital que nos ofrecen las personas que nos estiman, sin los cual no tendríamos la fuerza y energía que nos anima a crecer como personas y como profesionales. Gracias a nuestras familias, padres y hermanos porque ellos son nuestro aliento, motor para seguir adelante. Gracias a nuestros amigos, que siempre me han prestado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles de este trabajo y esta profesión.

Resumen

El presente trabajo de grado, tiene como principal objetivo diagnosticar el clima y la cultura organizacional en los Almacenes Only, enfocado hacia el nivel de satisfacción y comunicación laboral, a través de la identificación de falencias en este contexto, utilizando como instrumento de análisis, encuestas y diarios de campo, con el fin de diseñar un plan de Comunicación Organizacional; determinado como un conjunto de recursos de comunicación destinado a diseñar estrategias de comunicación efectivas en torno a la satisfacción laboral.

Palabras claves: Comunicación, clima y cultura organizacional, satisfacción laboral, Plan de Comunicación.

La synthèse

L'objectif principal de ce travail de diplôme est de diagnostiquer le climat et la culture organisationnelle dans Almacenes Only centré sur le niveau de satisfaction et de communication au travail, à travers l'identification des lacunes dans ce contexte, en utilisant des enquêtes et des carnets de routes comme instruments d'analyse. La finalité de ce projet est de créer un plan de communication organisationnelle, déterminée comme un ensemble de ressources de communication, et destinée à concevoir des stratégies de communication efficaces autour de la satisfaction au travail.

Les mots clés: La communication, le climat et la culture organisationnels, la satisfaction au travail, le plan de communication

Tabla de contenido**Contenido**

| | | |
|--------|---|----|
| 1.1 | Introducción | 11 |
| 1.2 | Justificación | 12 |
| 1.3 | Pregunta de investigación y objetivos | 14 |
| 1.4 | Conclusión | 14 |
| 1.5 | Introducción | 16 |
| 1.6 | Marco teórico o conceptual..... | 17 |
| 1.6.1 | Clima Organizacional | 17 |
| 1.6.2 | Cultura Organizacional | 20 |
| 1.6.3 | Comunicación Organizacional..... | 23 |
| 1.7 | Antecedentes históricos | 26 |
| 1.8 | Estado del arte..... | 33 |
| 1.9 | Conclusión | 43 |
| 1.10 | Introducción | 45 |
| 3.1.2 | Tipo de estudio | 45 |
| 1.11 | Contexto | 47 |
| 1.11.1 | Participantes | 48 |
| 1.11.2 | Rol del investigador | 48 |
| 1.1.1 | Consideraciones éticas | 50 |

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

| | | |
|-------|---|----|
| 1.2 | Instrumentos de recolección de la información | 50 |
| 1.2.1 | Descripción y justificación..... | 50 |
| 1.2 | Conclusión | 53 |
| 1.3 | Introducción | 54 |
| 1.3.1 | Análisis de datos de las encuestas..... | 54 |
| 1.3.2 | Analisis de datos de los diarios de campo..... | 61 |
| 1.3.3 | Discusión de los resultados (Relación entre Clima, Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral) | 65 |
| 1.4 | Conclusión | 67 |
| 1.5 | Introducción | 69 |
| 1.6 | Limitaciones del estudio | 70 |
| 1.7 | Plan de Comunicación Organizacional orientado a la Selección de Personal | |
| | 71 | |
| 1.8 | Conclusiones..... | 83 |

Lista de figuras

| | |
|-------------------------------------|----|
| Figura 1. Valores corporativos..... | 12 |
|-------------------------------------|----|

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

| | |
|--|----|
| Figura 2. Elemento de la cultura organizacional..... | 15 |
| Figura 3. Elementos contenidos para la definición de satisfacción laboral..... | 25 |
| Figura 4. Variables del diagnóstico..... | 27 |
| Figura 5. Modelo de gestión del CO..... | 29 |
| Figura 6. Factores del diagnóstico..... | 31 |
| Figura 7. Diagnóstico Ministerio de Educación Nacional..... | 33 |
| Figura 8. Plan de comunicación..... | 34 |
| Figura 9. Variables..... | 36 |
| Figura 10. Investigación descriptiva..... | 38 |
| Figura 11. Análisis de los diarios de campo..... | 53 |
| Figura 12. Definir el Perfil del Candidato..... | 63 |
| Figura 13. Protocolo de ventas..... | 66 |

Lista de tablas

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Clasificación de la comunicación organizacional..... | 20 |
| Tabla 2. Clasificación del clima organizacional..... | 23 |
| Tabla 3. Clasificación de la cultura organizacional..... | 26 |
| Tabla 4. Cronograma de la actividad N° 1..... | 64 |
| Tabla 5. Cronograma de la actividad N° 2..... | 65 |
| Tabla 6. Cronograma de la actividad N° 3..... | 65 |
| Tabla 7. Indicadores de resultados..... | 66 |
| Tabla 8. Presupuesto..... | 68 |

Introducción

El desarrollo de este trabajo se fundamenta en el diseño de un Plan de Comunicación Organizacional, definido en Business Innovation Center Galicia – BIC Galicia, en su Manual de Pymes, ¿Cómo elaborar el plan de comunicación?, como elemento estratégico para lograr un objetivo empresarial. (Aced, 2009). Dentro de sus principales variables están: Las formas comunicativas hacia los clientes y los mismos empleados, los tipos de comunicaciones, sean planeadas o espontáneas, el impacto comunicativo con el fin de lograr una gestión estratégica eficaz de los recursos de comunicación, disponibles en una empresa con el fin de informar o influir sobre clientes, colaboradores corporativos y comunicada en general, permitiendo una mayor coherencia y un fuerte alcance.

De esta manera, se entrelazan el Plan de Comunicación y la comunicación corporativa, siendo esta última el resultado de las acciones realizadas, expresando su esencia al ser dinámica, planificada y concreta. Mediante el diseño de una herramienta de dirección y orientación basada en una retroalimentación y seguimiento continuo.

En consecuencia, la empresa evidencia una conducta corporativa hacia el público, una imagen realista sobre sí misma, en dos elementos fundamentales de la comunicación interna, relacionados con sus trabajadores y externa a través de los proveedores y consumidores, es decir su entorno social. El conjunto de formas de comunicación da lugar a la proyección de un Plan de Comunicación Organizacional. Por esta razón, una Comunicación Corporativa tiene una serie de parámetros fundamentales para su éxito, la comunicación del día a día registra las características específicas de la empresa, esta forma

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

de comunicación se dirige tanto hacia el interior como hacia el exterior. Por lo tanto, esos aspectos deben ser direccionados y planificados con el fin de ser coherentes con los mensajes de la compañía.

La Comunicación Organizacional genera atención sobre las actividades comunicativas realizadas en la empresa, por ejemplo: Características, ventajas y desventajas de los productos o servicios de una empresa, en cuanto al funcionamiento y soluciones. Esto influye en el grado de satisfacción final que tendrán los públicos con respecto a la empresa, la actividad cotidiana, desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros.

Se inicia con el diagnóstico del nivel de satisfacción del empleado de Almacenes Only, estudiando los factores internos y externos de la compañía, demostrando los beneficios del plan de Comunicación. En el capítulo 1 se introduce a la comunicación organizacional, sus características principales, centrado en el planteamiento de los objetivos de proyecto y su importancia dentro de un ámbito laboral. En el capítulo 2, presenta la fundamentación teórica a cerca del clima, cultura y comunicación organizacional. Finalmente se concluye mediante la descripción de las principales características sobre los tres ejes fundamentales de la compañía mediante una breve historia de cada uno de ellos.

En el primer apartado del capítulo 3, se establece la metodología de investigación descriptiva, a través de la recolección de datos las encuestas y los diarios de campo, se concluye con la observación participante sobre los tres ejes: Clima, cultura y comunicación

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

organizacional. En el capítulo 4, se analizan las gráficas de los niveles de satisfacción laboral y las variables.

En el capítulo 5 se diseña un plan de comunicación adecuado para cumplir con el objetivo de esta tesis, realizando previamente la integración de los datos. Por último se finaliza con las recomendaciones del estudio y conclusiones. Adicionalmente se incluye el formato de encuesta, matriz DOFA y los anexos que muestran los datos de las principales variables utilizadas en este trabajo de tesis.

Capítulo 1.Planteamiento del problema

1.1 Introducción

En el ámbito organizacional, la satisfacción laboral como elemento básico para lograr el incremento de su productividad, al ser considerado como un gasto y no como una inversión para el crecimiento de la misma. Las empresas buscan obtener mayores ingresos en relación al trabajo realizado por su personal, sin embargo, se enfocan únicamente en lo concerniente a la ejecución de su labor, relegando el bienestar del colaborador, en este punto es transcendental tener en cuenta al trabajador como un elemento importante en el desarrollo y termino de la operación.

El trabajador requiere desde el principio adaptarse al clima y cultura organizacional reflejados por la compañía, creando puentes entre los personajes, directivos y entes encargados de cada puesto, transmitiendo los objetivos de la compañía, por medio de una comunicación organizacional asertiva. La motivación es un factor interno o externo impulsado a realizar cierta actividad u objetivo; por lo tanto las organizaciones propician el entorno eficiente donde los trabajadores adquieran este impulso y deseen trabajar para cumplir los objetivos.

Los cambios sociales y económicos, fuente del desarrollo de la sociedad y la economía, han tenido una especial incidencia sobre los procedimientos dentro de una organización, por ende las estrategias son creadas por los comunicadores, personal

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

contratado por las empresas con el fin de contribuir con nuevas estrategias, asimismo, deben nacer del análisis de este contexto mediante el detallado diagnóstico de las diferentes temáticas para ser comprendido desde su raíz, a través del desarrollo del pensamiento crítico y estratégico presentados en: dificultades empresariales, comunicativas, alcance de nuevos objetivos, entre otros, impidiendo su máximo desempeño a nivel externo e interno.

Implicando, cambio en los estándares tradicionales manejados dentro de las compañías reprimiendo el progreso hacia un modelo más flexible, con el objetivo de entender estos procesos de cambio y sus efectos, es necesario tener en cuenta las transformaciones regidas en el mundo empresarial tales como: Protocolos, manuales de procedimientos, programas tecnológicos, entre otros, siendo conveniente situarse en el marco de los procesos de innovación.

Crear espacios de innovación implica un reto para las organizaciones, por ello, al realizar un diagnóstico inicial determina las acciones enfocadas en los problemas encontrados a partir del DOFA, para direccionarlas en pro al problema por medio de nuevas herramientas tecnológicas como lo son las TIC.

Por esta razón, en este proyecto se pretende caracterizar una estrategia innovadora como apoyo para los trabajadores y la empresa, referente a los aspectos negativos propiciados en el clima organizacional de ONLY para fortalecerlo con el fin de realizar un diagnóstico y determinar sus resultados a partir de encuestas relacionadas con la satisfacción laboral, en temas de motivación, sentido de pertenencia y trabajo en equipo.

1.2 Justificación

Al proporcionar una comunicación apropiada a los trabajadores, esta les brinda la oportunidad de afrontar adecuadamente los retos propuestos por la empresa y el mismo

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

personal. Asimismo, la comunicación da apertura a otros saberes y disciplinas, con el fin de afrontar varias problemáticas e inquietudes que afectan y rodean a sus trabajadores, presentadas en el ámbito social.

Por ende, la comunicación es la encargada de establecer, transformar y conservar la imagen empresarial, fortaleciendo los vínculos internos y externos dentro de esta. Es decir, una corporación requiere de una comunicación adecuada para cumplir sus metas con mayor rapidez y facilidad, debido a que estos objetivos se darán a conocer profundamente a los empleados mediante una comunicación estratégica y consecutiva para obtener una productividad alta. Al gestionar un proceso de selección del personal, con el fin de optimizar el funcionamiento en las áreas de la empresa en especial en ventas, a través del fortalecimiento de la comunicación organizacional entre los participantes de Almacenes Only.

Al llevar a cabo un diagnóstico de comunicación sobre la satisfacción laboral y comunicación organizacional en Almacenes ONLY, se tiene en cuenta las fortalezas y debilidades, con el fin de realizar un plan de comunicación para analizar el clima laboral de los trabajadores, desarrollando conceptos, habilidades y destrezas, generando como resultado beneficios, logrando aumentar la productividad y efectividad en los procesos, donde los empleados tengan una administración oportuna en sus respectivas áreas, para llegar a un ambiente laboral óptimo enfocado hacia el trabajo en equipo, desarrollando su potencial, mediante el manejo de la información.

1.3 Pregunta de investigación y objetivos

¿Qué tipo de proceso innovador centrado en el clima, la cultura y la comunicación organizacional ayudaría a Almacenes Only a realizar procesos de selección de personal y capacitación completos?

Objetivo General

Realizar un diagnóstico del clima organizacional centrado en el nivel de satisfacción laboral en Almacenes ONLY, con el fin de diseñar un plan de comunicación enfocado en el proceso de selección de personal.

Objetivos Específicos

- Identificar como es la estructura organizacional de ONLY.
- Determinar la satisfacción por parte de los empleados en la organización.
- Indicar las falencias como apoyo para el desarrollo del plan de comunicación.
- Diseñar un plan de comunicación con estrategias encaminadas a solucionar los puntos débiles que afectan el proceso de la selección del personal.

1.4 Conclusión

Es importante tener una comunicación efectiva donde cada compañía dé a conocer la ejecución del programa, para así recibir una retroalimentación por parte de los empleados, o el público en su debido caso, dando paso a evaluar dichos resultados. De igual modo, esta ayudará a realizar un análisis eficiente de la información ya recopilada en la investigación, con la finalidad de garantizar el éxito de la organización.

De la misma manera, es elemental recalcar para una empresa debe ser fundamental y vital su personal, al ser el centro para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa aportando creatividad, conocimiento y experiencia, con el fin de efectuar las actividades

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

diarias de la compañía. Por lo tanto, cada una de las labores llevadas a cabo por los trabajadores influirá en los resultados de la corporación.

Igualmente, “se debe considerar en primera medida que la organización más allá de la búsqueda de dinero como resultado de su actividad económica, requiere una sustentabilidad en el tiempo permitiendo proveer ingresos permanentes para los integrantes de la organización. Esto se consigue principalmente por la mano directa de los colaboradores y su desempeño en un lapso de tiempo, en tal caso sería conveniente identificar los factores personales y profesionales determinantes del rendimiento del trabajador en su área de responsabilidad.” (Jamaica González, 2015).

Por tanto, se logra fortalecer el entusiasmo y el trabajo en equipo, mediante los canales de comunicación específicos del equipo comercial, resaltando las habilidades de comunicación y gestión de conflictos ayudando alcanzar las metas individuales de cada empleado y de la empresa, logrando asegurar el éxito de esta, el mercado es cada vez más competitivo, pero eso no incluye dejar a un lado a cada uno de los integrantes, gestionando un proceso de selección del personal, con el fin de optimizar el funcionamiento y la comunicación organizacional entre los participantes de Almacenes Only centrado en el área de ventas.

Capítulo 2. Marco de referencia

1.5 Introducción

En el presente capítulo se realiza una fundamentación de los conceptos generales desarrollados en el trabajo. En primer lugar se describe clima, cultura y comunicación organizacional como pilares necesarios para el desarrollo interno de una empresa es decir, a nivel de convivencia, productividad, relaciones interpersonales y satisfacción laboral.

Por consiguiente se lleva a cabo un sondeo histórico de los conceptos clima, cultura y comunicación organizacional para comprender las razones de su aplicación y relevancia dentro de las compañías, permitiendo esto el incremento del rendimiento laboral, una adecuada interpretación de mensajes y un entorno profesional óptimo; el ambiente laboral tiene un papel importante a la hora de determinar el nivel de satisfacción de cualquier empleado, claramente sin omitir el rol que ejerce este sobre el desempeño de los empleados garantizando el cumplimiento de objetivos corporativos.

En segundo lugar, se aborda la motivación del empleado resultando esencial para los empleados y fundamental para las organizaciones. La satisfacción laboral estimula la energía positiva, la creatividad y una mayor motivación para el triunfo. Sin embargo, es responsabilidad de ambos, empleado y empresario el fomentar la felicidad en el puesto de trabajo.

Finalmente, se toca la importancia del plan de comunicación organizacional y sus primeros avances. Donde es vital una óptima comunicación interna en el trabajo, de esta forma, los empleados se encuentran informados, escuchados y valorados al poder brindar sus opiniones y sugerencias. Se evidencia la transformación del proceso interno al

convertirse en una de las herramientas principales de la empresa para lograr tener un equipo de trabajo informado, motivado y alineado.

1.6 Marco teórico o conceptual

1.6.1 Clima Organizacional

Hoy en día, el Clima Organizacional es uno de los temas de tendencia para las empresas, al tener un ambiente agradable, ayuda y facilita la relación entre los compañeros de trabajo, aumentando la seguridad al momento de trabajar en equipo. Igualmente, para el funcionamiento eficiente de las compañías, se tiene en cuenta aspectos psicológicos y físicos; influenciadores del desempeño, comportamiento y conducta de cada uno, relacionado directamente con el entorno laboral.

Por consiguiente, “se debe tener en cuenta a los trabajadores como componente principal para alcanzar los objetivos de la empresa. El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Un clima organizacional óptimo permitirá a los miembros de la organización cumplir con las metas propuestas, debido a la motivación y eficiencia de un empleado, en pocas palabras, trabajará eficientemente, permitiendo aumentar la productividad, de esa forma ayudará a conseguir las metas y objetivos de la organización.” (Moncayo, Andino, & Soto, 2015). Es decir, al estar las organizaciones interesadas en el comportamiento de sus empleados por ser los miembros primordiales en la empresa, donde por medio de la motivación brindada, podrán cumplir las metas de una manera eficiente, consiguiendo el incremento de la productividad.

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

Las condiciones del entorno laboral donde se llevan a cabo las labores de los trabajadores (estas son externas o internas), al mantener un ambiente cómodo y confortable, este no afectará al empleado a la hora de trabajar, por otro lado, el clima de la organización tiene influencia tanto en la pertenencia como en el compromiso de los trabajadores, afectando sus propios comportamientos y actitudes, se ve reflejado cuando ellos están insatisfechos. Por esta razón, es necesario por parte de las empresas dar importancia a la motivación de los miembros de esta, debido a que el comportamiento de ellos va a reflejar claramente una variedad de efectos para la compañía, como lo son: La satisfacción, la productividad, la adaptación, entre otros.

También cabe resaltar, si hay un clima óptimo dentro de la empresa este trae beneficios tanto para la empresa como para los empleados, por ejemplo: Se favorece el trabajo en equipo al tener relaciones personales adecuadas con los demás, hay mayor satisfacción en el trabajo gracias a la motivación y al sentido de pertenencia brindada por la organización, recibiendo por parte de los empleados una mayor colaboración, donde ellos aportaran ideas idóneas adaptadas a los resultados u objetivos a cumplir.

Igualmente, conseguir un clima organizacional óptimo depende de cada uno de los partícipes de la empresa. Por otro lado, el estado físico y mental será positivo para los empleados estando en un agradable clima laboral, haciendo crecer la creatividad de cada uno para así contribuir con nuevas opiniones o ideas orientadas a crecer la organización de una forma profesional, generando interrelaciones del trabajador con el entorno y los compañeros de trabajo.

En consecuencia “un clima organizacional adecuado hace sentir más cómodos a los integrantes de la organización, además se involucra con las necesidades humanas, la

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

motivación y la satisfacción laboral. Estos factores dan una sensación de pertenencia y aceptación, así como la autorrealización y la estima. Un individuo se siente motivado cuando es comprometido, es decir cuando se satisfagan sus necesidades. Por otra parte, para alcanzar los objetivos y metas deseados resulta indispensable mantener una información efectiva.” (Ramos Moreno, 2012). Por ende, al ser acertado el clima organizacional, este va a generar un crecimiento personal entre los integrantes de la sociedad, como también un crecimiento profesional, demostrando un servicio eficaz interna y externamente.

Asimismo, dentro del clima laboral se debe tener en cuenta los valores corporativos establecidos por la compañía para ser eficiente y eficaz:



Figura 1: Valores Corporativos

Fuente: Creación propia

Con estos elementos la compañía llevará a cabo sus planes estratégicos y también habrá evidencia de una comunicación abierta y efectiva con los procesos realizados, de la

misma manera se resaltarían los valores y los principios de los empleados, por medio del desempeño presentado por ellos, donde es de suma importancia la preocupación por parte de las organizaciones por medir y conocer el clima laboral, siendo un factor influyente en el comportamiento de los empleados, al determinar las relaciones entre el personal, los jefes, entre otros, y el estilo de liderazgo llevado a cabo por la empresa.

1.6.2 Cultura Organizacional

Por otro lado, las empresas también deben tener en cuenta la Cultura Organizacional, pues es “un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales, manifestándose en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos. Constituyen un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, establecen las prioridades y preferencias acerca de lo esperable por parte de los individuos en conjunto.” (Cultura Organizacional, 2007). Es decir, el comportamiento o procedimiento de la compañía dependerá de la forma en cómo se apliquen las normas a los trabajadores por parte de sus dirigentes.

Normas donde los participantes de la empresa deben seguir, así como las conductas y los procedimientos a respetar cuando se presenten situaciones o dificultades dentro de esta. Asimismo, las normas estarán aprobadas en los manuales de la organización, de esta manera su cumplimiento y respeto sea obligatorio para cada integrante. A través de la Cultura Organizacional se rige una variedad de normas y valores, donde los empleados deben asumírselos y darlos a conocer cuando estén frente a sus clientes, a sus proveedores, colaboradores, clientes e incluso frente a las nuevas oportunidades presentadas, siendo este su objetivo.

A pesar de haber diferentes organizaciones ofreciendo el mismo producto o servicio, las personas siempre se van a sentirse identificadas y cercanas con unas a comparación de otras porque, así como cada persona tiene una personalidad marcada y concreta con unas costumbre y unos hábitos, las compañías también poseen una serie de hábitos y maneras de actuar, van a definir su personalidad, dando a conocer en definitiva su modo de vender y claramente de atender al cliente, el conjunto de normas y valores son compartidos por cada uno de los integrantes de una misma empresa.

Igualmente se debe tener en cuenta el análisis de la cultura en el ámbito empresarial en virtud de “la importancia fundamental como variable clave para determinar y valorar nuestro entorno, en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, donde la información y el conocimiento en las organizaciones resultan cada vez más valiosos, la consideración de la cultura se torna fundamental, de hecho, en algunas organizaciones puede llegar a ser un elemento diferenciador potencial para la competitividad y la calidad de trabajo realizado.” (Fuentes Díaz, 2012).

Asimismo, en la Cultura Organizacional también se manejan valores culturales nacionales y organizaciones, tales como: Lealtad, iniciativa, amor por el trabajo, responsabilidad, disciplina, compromiso, compañerismo, entre otros, definiendo el perfil de cada empresa en el campo organizacional, creando un sentido de pertenencia para verificar la efectividad de su implementación y determinar si la compañía tendrá éxito a partir de la implementación de dichos valores generadores de resultados extraordinarios para la misma.

Por eso es importante conocer cuáles son los elementos agrupados en la esencia de la Cultura Organizacional en las empresas:

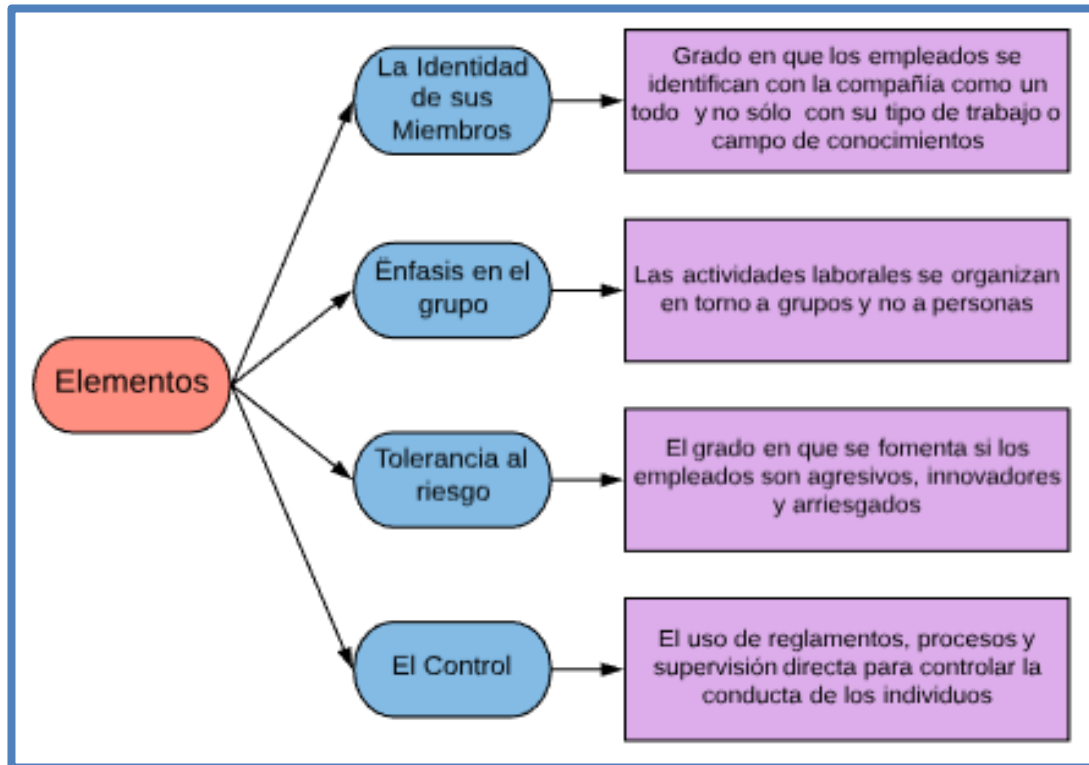


Figura 2: Elementos de la cultura Organizacional

Fuente: Creación propia

La Cultura Organizacional es importante y útil cuando una organización quiere descubrir dificultades o problemas presentados dentro de esta, pues entre más rápido sepa el problema, se encuentra una solución lo antes posible, evitando retrasar tanto el desempeño como el rendimiento laboral. Más aún, con la Cultura Organizacional las compañías ofrecen un rendimiento más productivo cuando integra y establece grupos de trabajo con competencias similares.

De igual modo, dentro de una empresa es primordial y valioso su personal, porque son quienes alcanzan la mayoría de éxitos propuestos por la empresa aportando su creatividad y sus conocimientos, con el fin de desarrollar las actividades diarias de la compañía. Por lo tanto, cada una de las labores llevadas a cabo por los trabajadores influirá en los resultados de la corporación.

Igualmente, “se debe considerar en primera instancia, la organización más allá de la búsqueda de dinero como resultado de su actividad económica, requiere una sustentabilidad en el tiempo permitiendo proveer ingresos permanentes para todos los integrantes de la organización. Esto se consigue principalmente por la mano directa de los colaboradores y su desempeño en un lapso de tiempo, en tal caso sería conveniente identificar todos los factores personales y profesionales determinantes del rendimiento del trabajador en su área de responsabilidad.” (Jamaica González, 2015)

La cultura y el clima organizacional son dos conceptos primordiales en la empresa, noción y conocimiento, ambos tienen influencias directamente con las metas, los objetivos y su forma de actuar para poder optimizar y aumentar la productividad dentro de una organización por medio del liderazgo, objetivos, control y la motivación, siendo ofrecidos a sus trabajadores.

1.6.3 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es un campo de conocimiento donde se estudia el intercambio de mensajes; por lo tanto es integral, enfocándose en las diferentes modalidades situándose entre diferentes sistemas organizativos en las áreas corporativas. Desde su concepto básico la comunicación es un instrumento identificado de forma más común como “la cualidad del acto comunicativo de constituir un proceso social mediante el cual dos sujetos interactúan y delimitan el ámbito de su interacción, acerca del cual se pronuncian de manera consensuada.” (Terrón, 2004)

De esta forma, se entiende un ámbito empresarial, la comunicación organizacional como el medio donde una persona transmite información específica a otra (s) persona (s), en

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

este caso, relacionada con los objetivos e intenciones impuestos por la primera persona hacia la segunda, en términos de intercambio de mensajes laborales.

El proceso de comunicación compromete interior como exteriormente a los miembros de una organización, su legitimidad y la aprobación a una idea u opinión por parte de los conformantes de dicho espacio, la cual “determina considerablemente la influencia sobre la Comunicación Organizacional en las diferentes áreas de la institución, sobre el proceso del trabajo en equipo, fomentando un ambiente laboral de confianza, armonía y respeto a través de una comunicación óptima” (Díaz Cifuentes, 2014). Sin embargo, el funcionamiento de este protocolo se evidencia por medio de la participación constante de cada integrante de la sociedad, como también en la retroalimentación, donde el receptor otorga al emisor una respuesta al aviso enviado (si lo recibió o no, y si lo ha interpretado adecuadamente).

Del mismo modo (Díaz Cifuentes, 2014), efectuó un trabajo de tesis donde muestra la relación existente entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo entre los jefes y los trabajadores generando así, un Clima Organizacional óptimo cuyo objetivo era relacionar la influencia de la Comunicación Organizacional y el trabajo en equipo, para ello realizó un estudio en una Institución de Estudios Superiores, con participantes entre las edades de diecisiete a setenta y siete años. Adicionalmente comprobó la influencia existente entre la Comunicación Organizacional y el trabajo en equipo, debido a la relación eficaz entre los trabajadores y los jefes, permitiendo desarrollar eficiente y eficazmente sus actividades diarias e incrementar la productividad.

Asimismo, sin una correcta comunicación es imposible lograr metas, aumentar productividad y generar los resultados requeridos por la empresa. La comunicación interna

aporta en varios aspectos de la organización: sirve como herramienta de motivación de los empleados, construye y fortalece la identidad corporativa. Esta última es esencial para tener una imagen idónea frente al mercado. Sin imagen corporativa no hay reconocimiento, ni ventas, por ende, menos ganancias.

La comunicación dentro de una organización se debe cuidar, especialmente la comunicación externa (empleado-cliente). Por consiguiente, se denomina comunicación estratégica, entendida como un proceso participativo permitiendo trazar una línea de propósitos y define el cómo se pretende alcanzar dichos resultados.

Por ende, la Comunicación Estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso de selección de estrategias adecuadas para definir los proyectos a ejecutar y así desarrollarlas, siempre y cuando previamente sea analizado el entorno donde se desenvuelve y sean fijados los objetivos a corto y largo plazo.

Aunque las empresas no son conscientes del rol importante de los comunicadores dentro de la empresa, es de vital importancia conocer los beneficios obtenidos si se aplicaran y gestionaran las comunicaciones correctamente, a través de estrategias, logrando aumentar la productividad y resolver dificultades empresariales. “Ya no importa, tan solo, el conjunto de prácticas en las que se involucra el comunicador, ni un inventario de competencias que deberían configurar en su perfil sino, sobre todo la comprensión profunda de la problemática que enfrenta, especialmente cuando trabaja a niveles estratégicos” (Rebeil Corella & Ruiz-Sandoval Reséndiz, 1998)

Naturalmente, la Comunicación Organizacional está presente o envía de desarrollo en la mayoría de los países, por este motivo “la nueva apertura a Europa va a facilitar la llegada de modelos de comunicación más avanzados, que se instauraran tanto en empresas

privadas como en organismos públicos” (Gómez Aguilar, 2007). Por lo tanto, los países determinados como potencia mundial muestran la comunicación organizacional como parte sustancial dentro de la estructura organizacional para el crecimiento de las compañías, particularmente la figura del director de comunicación se ha establecido al frente de las áreas funcionales de empresas líderes en Norteamérica y países europeos produciendo cambios abismales en la productividad y estado económico, siendo pioneros y fundadores en la aplicación de esta teoría.

Como se ha mostrado anteriormente, la comunicación organizacional se cataloga como un proceso llevado a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas, por lo tanto, la comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes. Asimismo, desempeña un rol importante para la solución de los diferentes obstáculos causados por la emisión y recepción de información errada y escasamente precisa, por ende ayudan a este tipo de situaciones para evitar su repetición dentro del proceso comunicativo en la corporación.

1.7 Antecedentes históricos

En los siguientes recuadros se evidenciarán las primeras apariciones históricas de los conceptos del Clima, Cultura y Comunicación Organizacional, donde cada uno se interrelaciona entre sí, haciendo una conformación fundamental de tres ejes organizacionales que se deben implementar dentro de las compañías.

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

±

| Años 40 s | Años 50s - 60s | Años 70s - 80s | Años 90s -2000 |
|---|--|--|--|
| La “Era de la Información” (Navarro y Restrepo, 2015, pág. 69). | Surgido el término “clima organizacional” relacionado con la comunicación. | Se denominó como “desarrollo organizacional” emprendido por escuelas administrativas de Estados Unidos y Europa. | Se fomentaron las habilidades comunicativas e interpersonales en pro al cumplimiento de los objetivos corporativos. |
| Se implementaron nuevos flujos de comunicación (medios impresos). | Empezaron investigaciones direccionadas a mejorar la comunicación. | Crearon modelos corporativos acompañados de la Teoría Z, (participación de los empleados) integración laboral. | Comprendieron que el éxito de las organizaciones depende de la comunicación. |
| El lema de la época era “«un empleado informado es un empleado feliz y productivo»” (Navarro y Restrepo, 2015, pág. 70) | Se efectuaron estrategias para incrementar la interpretación adecuada del mensaje. | Se manejaron dos conceptos: la comunicación ascendente (empleados - jefes) y descendente (jefes - subordinados). | Enfocaron la comunicación en ascendente, descendente y horizontal obteniendo un alto margen de productividad. |
| Se marcó el objetivo primordial para la incrementar la producción. | El propósito de las estrategias era responder proactivamente a las instrucciones. | Se remarcó la importancia de la comunicación y correlación entre jefes y subordinados dirigidos hacia la cultura y clima organizacional. | Actualmente, cuando el trabajo en equipo es sólido y la comunicación es eficaz, la empresa puede llegar a ser competitiva en el mercado. |

Fuente: Creación propia

Al realizar un análisis bibliográfico de la satisfacción laboral y motivación del recurso humano se encuentran estudios realizados inicialmente por Elton Mayo en 1924 donde abarco el concepto de satisfacción laboral desde la teoría de relaciones humanas, “cuyo objetivo principal es resaltar la importancia que tienen los recursos humanos para la organización” (Catarina, 2004). Adicionalmente Elton realizo los primeros estudios en Wester Electric Company una planta eléctrica ubicada en Estados Unidos, considerando los resultados entre la relación de los jefes y empleados, y las actitudes de los trabajadores como surgimiento de esta teoría. A partir de la aplicación de cuestionarios, logrando identificar los aspectos donde se presentaban puntos de satisfacción e insatisfacción utilizando estos conocimientos con el objetivo de enriquecer las relaciones humanas. Fue básicamente un movimiento que en esta época iba en contra de la teoría clásica de la administración.

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

Posteriormente, en 1935, el autor Robert Hoppock realiza uno de los primeros intentos por investigar y definir qué es la satisfacción laboral. Mediante sus hallazgos, postuló: Existen numerosos factores que podrían influenciar la satisfacción laboral, mencionando algunos como la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión. Sus primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral modificaron sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo y su actividad laboral. De este modo, dio a conocer las implicaciones y la postura donde se presentan las organizaciones en cuestiones como: la calidad de vida del trabajador y satisfacción personal estando sujeta a las características de la actividad laboral y el balance realizado por este, entre lo obtenido como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental, determinó: las características personales juegan un papel decisivo en la determinación de los niveles individuales de satisfacción.

Seguidamente en la época de 1959 apareció la teoría de Frederick Herzberg, desarrollando una teoría donde se exponían la existencia de dos dimensiones en la satisfacción laboral: la motivación y la higiene. Esto gracias a unas entrevistas realizadas por él a un grupo de empleados, con el objetivo de averiguar la razón para mantenerlos satisfechos o insatisfechos con sus trabajos. El autor estudió dos momentos; el primero cuando se sintieron cómodos con su trabajo, y el segundo cuando se sintieron incómodos con su trabajo, agregando sus razones. Acorde a esto, diversos estudios e investigaciones sugirieron y se encontraron los factores donde se involucran en producir la satisfacción e insatisfacción laboral.

De este modo, los sujetos tendrían dos tipos de necesidades: las necesidades de higiene, se encontrarían influenciadas por las condiciones físicas y ambientales del trabajo.

Su satisfacción se lograría mediante factores de higiene, entre los cuales se menciona la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas de trabajo, el salario, entre otras. Estos factores se relacionan con el contexto donde se desarrolla el mismo, y cuando no son favorables, se provocaría la insatisfacción. En cambio, si los factores son positivos, no habría impedimentos para lograr la satisfacción. Como consecuencia de ello, en la década de los sesenta y setenta se popularizó rápidamente un método de progreso en el trabajo, con el propósito de engrandecer la moral y el desempeño de los individuos.

Años más tarde Locke en 1979 “propone que la satisfacción laboral es la consecuencia del ajuste existente entre los resultados del trabajo y los deseos del individuo” (Catarina, 2004), es decir, se toma el concepto de la satisfacción como “estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (García Viamontes , 2010). En este sentido planteó la Satisfacción Laboral en función de los valores laborales individuales obtenidos a través del propio trabajo desempeñando alguna función. Por lo tanto, Locke argumenta: Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de este modo cada persona mantiene una jerarquía de valores. De ahí la (Teoría del Valor; Locke, 1976). Afirma la comparación hecha por los trabajadores con sus objetivos o metas particulares (lo que quieren, desean o valoran) en relación con la experiencia laboral.

Por este motivo, la teoría del valor remarca el vínculo existente entre el empleador y la empresa, dado que entre más importante sea para el trabajador un factor (por ejemplo una meta personal) relacionándola con el trabajo, mayor será el efecto de éste sobre su satisfacción. Ultimando este concepto, siempre hay diferentes escenarios para motivar a los

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

empleados, ya sea por medio de incentivos, reconocimiento o un clima organizacional acogedor (relaciones humanas) con el fin de incrementar la productividad.

Tabla 2: Clasificación del Clima Organizacional

| Años 40-50 | Años 60-70 | Años 80-90 | Año 2000 en adelante |
|--|---|--|---|
| Elton Mayo empezó con el estudio de las “relaciones humanas” en función de mejorar el Clima Laboral. | Morse y Reimer realizaron un estudio en base a 4 divisiones donde identificaron la influencia que tiene la participación de los empleados en los procesos organizacional. | .Rensis Likert Sugirió el constante estudio en el área de clima laboral, como base para que los individuos comprendan el ambiente laboral puesto que influye en su comportamiento dentro de la organización. | Actualmente es considerado un sistema organizacional muy común determinando la realización y efectividad de su funcionamiento a nivel de la percepción de sus miembros. |
| Después enfoco su estudio del clima organizacional a un contexto y los comportamientos de los individuos en las empresas | Likert y Katz; llevaron a cabo estudios en los cuales enfatizaban el contexto humano y consideraban fundamental las condiciones (atmosfera, clima) dentro de la organización. | Se evidencia el clima laboral “como una dimensión instaurada a partir de las percepciones de las personas, y que esta comienza a existir en cuanto hay una visión compartida en el grupo o la organización (Peiro y Prieto, 1996)” | Se considera sustancial un estudio de clima aproximadamente cada uno o dos años. |
| Se realizaron investigaciones sobre el clima laboral y su impacto en la satisfacción laboral | Surgió de Desarrollo Organizacional – Teoría de Sistemas Abiertos en las Organizaciones. | Terry y Franklin lo consideraron el comportamiento del ser humano como el punto importante y focal de la acción administrativa. | Se refleja que el clima organizacional afecta los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización. |

Fuente: Creación propia

Por otro lado, la definición de satisfacción, según Muchinsky (1993) era una respuesta afectiva o emocional hacia al trabajo, por ende él pensaba, si las personas estaban comprometidas con sus trabajos, estas se lo iban a tomar en serio, debido a que en diferentes situaciones se podía evidenciar que sus sentimientos podían ser afectados por sus experiencias laborales, por consiguiente se podía saber si se sentían satisfechas o insatisfechas en sus trabajos según el grado de éxito obtenido por ellos. Es decir, para los empleados es un aspecto importante en su trabajo cuando cada uno de los participantes de la compañía tiene un sentido de compromiso, es un incentivo para ellos tener el apoyo y la motivación de los directivos e igualmente de sus compañeros de trabajo, de tal manera, es

importante resaltar la importancia de la satisfacción laboral por su influencia para un adecuado desempeño laboral.

Más tarde, en el año 1998 el autor Robbins la define, en si la satisfacción laboral, como un grupo de actitudes generales adquiridas por cada persona mediante su labor, él decía: Las personas quienes demuestran tener una actitud positiva con su puesto de trabajo son las más satisfechas con este, pero en cambio, quienes están insatisfechos muestran una actitud negativa, pues en su mayoría, cuando las personas hablan de conductas y/o comportamientos de los empleados se refiere a la satisfacción laboral, reconociendo que “la satisfacción no es algo innato y es interpretada desde una visión psicosocial.” (García Viamontes , 2010), es decir aspectos sociales de la conducta humana. Por ello, al incrementar las capacidades y habilidades del trabajador resultaría beneficioso para la compañía porque se aumentaría la independencia del empleado y la variedad de tareas y retroalimentación de su propia labor.

Asimismo, dentro las empresas se dan labores que son llevados a cabo en grupos de trabajo, donde Mason & Griffin (2002) señalan que debería ser adecuado conceptualizar primero a los trabajadores sobre la satisfacción laboral porque este es a nivel individual, grupal y organizacional. Por lo tanto, ellos definen la satisfacción de la tarea del grupo como “la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado.” (Gamboa Ruiz, 2010). Igualmente, ellos señalan algunos componentes que ayudan a definirla más claramente:



Figura 3. Elementos contenidos para la definición de satisfacción laboral

Creación: Fuente Propia

Es importante que las organizaciones tengan en cuenta el medir el nivel de satisfacción de los empleados, debido a que así se evidencia cómo es el desempeño de ellos respecto a las funciones ejercidas, porque de esta manera se evidencian las acciones que aportan de forma positiva o afectan de forma negativa al rendimiento grupal y por ende, al cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Por otra parte, según Lee & Chang (2008) la satisfacción laboral es “una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo.” (Gamboa Ruiz, 2010). Por ende, las empresas deberían preocuparse por el bienestar de su personal, gracias a las diferentes contribuciones realizadas por ellos para el crecimiento de esta. Existe una variedad de características positivas e igualmente negativas influyentes en su manera de emplearse en el trabajo. Por tanto, es fundamental en las organizaciones promover la satisfacción laboral en cada momento, para así poder inspirar a cada miembro a tener creatividad e innovación al momento de cumplir con su labor.

Tabla 3: Clasificación del Cultura Organizacional

| Años 70s | Años 80s | Años 90s | Año 2000 en adelante |
|--|--|---|--|
| Inicialmente se desarrolló como un concepto antropológico. | Se introduce el término “simbolismo organizacional” aludiendo a la comprensión completa de un sistema por medio de un análisis de símbolos y sus respectivos usos. | La gestión humana de las organizaciones pide apoyo a consultores internos y/o externos para conocer e intervenir los diferentes cambios causados por la cultura organizacional. | Se convierte en el único factor que puede diferenciar las organizaciones sostenibles por su administración, singularidad, complejidad, entre otros. |
| Después el término de cultura se desarrolla en la sociología. | Primeros estudios en cultura organizacional donde William Ouchi dice: “La tradición y el clima constituyen la cultura de una compañía”. | Se evidencian dos enfoques: Primero, es una variable más, influyente en el comportamiento y sus resultados, segundo, es un enfoque funcional que expresa la comunicación socio-antropológica. | Se vuelve un elemento importante para promover la competitividad y la productividad de la empresa, reconociendo las capacidades intelectuales, el trabajo e intercambio de ideas entre los grupos. |
| Se realizan investigaciones de corto alcance. | Se realizan comparaciones entre empresas japonesas y americanas. | Hay mayor atención a los estudios, por ende se evidencian más aplicaciones al respecto. | Se facilita la realización de las actividades en la compañía por medio del intercambio de ideas, ayudando a crear un clima de compañerismo y productivo. |
| Pettigrew describe la cultura organizacional como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado”. | Se proponen tres ángulos de observación de la cultura por Shein: Artefactos y creaciones, valores y creencias fundamentales. | Surgieron teorías generales de la gestión donde las organizaciones trataban ser más lineales para ser jerárquicas y burocráticas. | Según Zapata, “la cultura no es aprendida de forma consciente por los miembros de la organización, por lo que los comportamientos se condicionan de manera inconsciente”. |

Fuente: Creación propia

1.8 Estado del arte

En Latinoamérica el concepto de Comunicación Organizacional es aún nuevo, sin embargo de acuerdo con (Orjuela Córdoba, 2015) y el estudio ejecutado al analizar más de

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

dos mil revistas latinoamericanas con artículos sobre la comunicación, concluyó: 452 artículos son dirigidos a las organizaciones en temas de análisis, creación, ejecución de estrategias y propuestas es decir, las empresas de los países latinoamericanos se encuentran hasta ahora en la implementación del sistema, permitiendo el óptimo funcionamiento del flujo de la información.

Teniendo en cuenta lo anterior, Colombia se sitúa entre los países donde la comunicación organizacional está en proceso, las empresas colombianas lamentablemente no invierten en la gestión de comunicación porque no saben la importancia de ello, creen en sistemas generadores de gastos innecesarios. Por el contrario se ha comprobado mediante investigaciones como es en el caso del Diagnóstico de la Comunicación Organizacional expuesto por Juliana Gómez Quinteto de la Universidad Javeriana dentro de la empresa “Pedro Gómez”, constructora de proyectos de vivienda, hotelería y comercio.

Inicialmente, dentro del diagnóstico fueron utilizadas diversas variables, necesarias para conocer los obstáculos de la comunicación dentro de la compañía, para ello utilizaron:

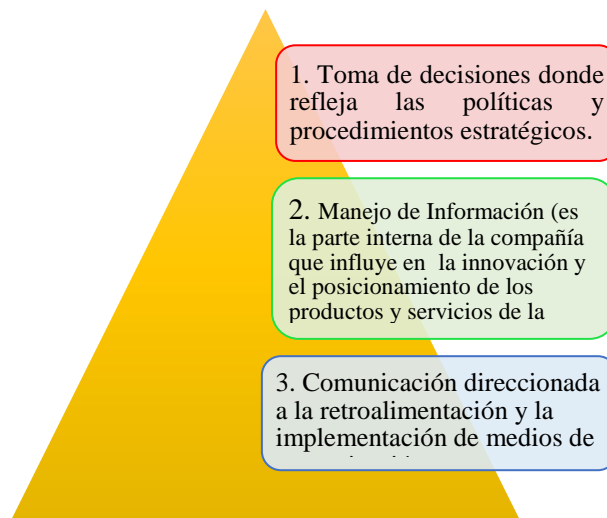


Figura 4: Variables del diagnóstico

Fuente: Creación propia

Por otro lado, utilizaron entrevistas como herramienta para recolectar la información, y gracias a la contextualización de la empresa, se permite tener una percepción general de cuál es el enfoque de la empresa (tipo de personal) y cuáles son los clientes.

Adicionalmente, los resultados con referente a las variables arrojaron: La mayoría de los empleados no identifican ni saben cuál es el objeto de la corporación, incluso cada departamento se percibió como una empresa aparte, y resaltó lo más importante: El manejo de información, siendo el insumo operante para una toma de decisiones y comunicación óptima. Por ejemplo, en un nuevo proyecto de vivienda, el equipo de trabajo debe contar con la información pertinente para la realización del mismo, de esta forma no se presentaran problemas en el flujo de la información ni en el acato de las órdenes.

No obstante, el estudio del análisis de la comunicación permito “reconocer que la comunicación no es un accesorio sino un elemento preponderante en el Desarrollo Organizacional” (Gomez Quintero, 2009), es decir, gracias a una comunicación óptima dentro de una organización, la productividad incrementa, sin embargo, esto depende también de una cultura organizacional, donde el personal conjuntamente tenga el conocimiento corporativo y trabajen para una misma finalidad. En este caso, en Pedro Gómez y compañía, los funcionarios no cuentan con una política de comunicación donde se genere niveles de retroalimentación, siendo esto impedimento para la realización óptima de cada función, aumentando los errores y retrasos en la productividad.

El Centro de investigación y comportamiento organizacional, Cincel desarrolló un estudio en el 2013 sobre la gestión del Clima Organizacional, intervención basadas en

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

evidencias, con la participación de Fernando Toro Álvarez y Alejandro Sanín Posada. Esta investigación tuvo como propósito examinar el comportamiento psicométrico, utilizando la metodología descriptiva y como instrumento la encuesta ECO IV de clima organizacional, aplicada en países de América, tales como: Colombia, Venezuela, México, Ecuador, Costa Rica, Perú, Estados Unidos y Panamá, donde se hizo intervención a 83 empresas Colombianas (privadas, públicas y mixtas). El procedimiento ejecutado fue el siguiente:

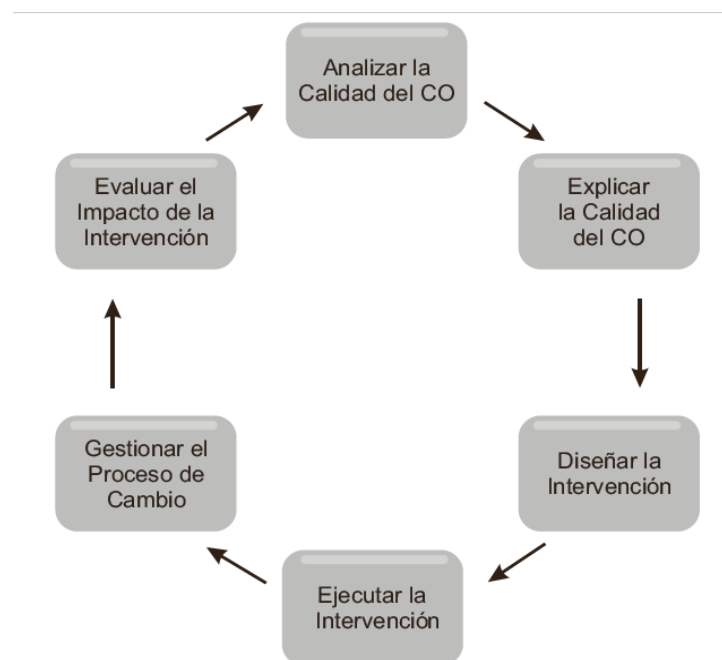


Figura 5: Modelo de gestión del CO

Fuente: (Toro & Posada, 2013)

Cabe mencionar que al momento de diseñar la intervención *Figura 5* (Toro & Posada, 2013) tuvieron en cuenta 10 variables del clima organizacional: Sentido de pertenencia, valores colectivos, coherencia, retribución, estabilidad, apoyo del jefe, trabajo en equipo, trato interpersonal, disponibilidad de recursos, claridad organizacional. Esto con el fin de adquirir ventajas idóneas para la intervención del CO por medio de la aplicación

de este modelo, donde al tener conocimiento y comprensión de cada uno de estos pasos, habrá mayor eficacia. Por consiguiente se dispondrá de una óptima participación tanto en la gestión del CO como entre los planes estratégicos de la empresa.

Finalmente, se pudo observar dentro de las tendencias de consideraciones destacadas por los autores Fernando Toro Álvarez y Alejandro Sanín Posada que en el sector educativo y de salud obtuvieron un alto índice en retribución, estabilidad y trabajo en equipo. De igual modo remarcaron que entre más grande la organización, existe un clima organizacional definido, centrado en la imagen de la empresa y la motivación por parte de esta.

“Muy conveniente sería que los diversos tipos de empresas logaran niveles de excelencia en todos los aspectos de su clima interno. Tal condición mejoraría muy significativamente sus posibilidades de crecimiento y productividad, su sostenibilidad y su contribución al desarrollo humano, social y económico del país.” (Toro & Posada, 2013, pág. 155). Adicionalmente, las personas más educadas tienen mayor capacidad de liderazgo y pensamiento estratégico ante cualquier circunstancias presentada por la organización, por este motivo encabezan los cargos fundamentales.

También cabe señalar, el Diagnóstico de Clima y Cultura organizacional realizado en una empresa de Telecomunicaciones de El Salvador propuesto por Rosa Beatriz Vidaurre, Magíster en psicología Organizacional de la Universidad José Matías Delgado.

Expone inicialmente, que los recursos más fuertes de una organización son los materiales, técnico y humano, este último siendo un pilar fundamental para la eficacia laboral, por esto realiza un *Programa de Motivación* para el personal partiendo del

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

diagnóstico. El desarrollo de la investigación contempla las dimensiones del clima organizacional a través de diferentes indicadores.

La metodología ejecutada fue descriptiva, transversal y de campo ya que, describe situaciones y eventos, en este caso manifestados en la empresa de telecomunicaciones. Vidaurre opto por un estudio descriptivo porque necesitaba especificar y explicar las causas y efectos del análisis de clima y cultura organizacional. La investigación describió de forma precisa las dimensiones del clima organizacional referente a los factores de motivación, factores de satisfacción y factores culturales de la organización basados en diferentes indicadores. Por otro lado estudió el comportamiento de las variables en su ambiente natural del clima organizacional, la investigación comprendió un periodo desde el mes de Octubre de 2008 hasta Junio de 2009.

Como resultado de la investigación realizada por Vidaurre se concluyó que el comportamiento de los trabajadores está directamente relacionado con el ambiente laboral, identificando las fortalezas a preservar y las debilidades a corregir. Debido a que la evaluación diagnóstica del clima organizacional arrojó una calificación media de inconformidad por parte del personal basada en los factores de motivación, satisfacción y cultura, donde se notó la relevancia de ejecutar acciones enfocadas a reformar los siguientes factores determinados por Vidaurre:



Figura 6: Factores del diagnóstico

Fuente: Creación propia

Por otro lado (Ruiz Segura, 2009) de la Universidad Bío-Bío, presentó un caso de estudio denominado “*Nivel de Satisfacción Laboral*”, donde su objetivo general era analizar la percepción en torno a la Satisfacción Laboral en trabajadores pertenecientes a empresas del sector Público y Privado de la ciudad de Chillán, considerando algunas variables de tipo demográficas y asociadas al trabajo.

El tipo de metodología fue documental y cuantitativa descriptiva porque se estudió información escrita y se buscó la identificación, reconocimiento y el análisis de los niveles referente a la percepción de la satisfacción laboral, por ende fue llevada a cabo por medio de un cuestionario y de una escala de Likert, aplicada a 200 personas que desempeñaban labores principalmente de carácter administrativo, donde se podía dar a conocer la percepción de ellos en cuanto a la satisfacción laboral.

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

Al finalizar la investigación se llegó a la conclusión de: Los trabajadores, participantes del sector público mostraron un nivel de satisfacción más alto a comparación del sector privado, la relación con sus compañeros de trabajo y con sus superiores era estable y se sentían satisfechos tanto con su trabajo como consigo mismos, sin embargo hubo factores que los hacía sentir menos satisfechos en ciertas ocasiones, por ejemplo, cuando reciben el salario y la falta de reconocimiento por su esfuerzo y trabajo por algunos supervisores.

Teniendo en cuenta lo mencionado, un aspecto que se involucra en los factores negativos encontrados a través de análisis interno de la organización, es la Comunicación Organizacional; donde se realiza un diagnóstico generador de información concisa sobre los problemas que entorpecen el flujo de información y reducen la productividad. Por tal motivo se toma como ejemplo un plan de comunicación expuesto y aplicado por el Ministerio de Educación Nacional.

La Oficina Asesora de Comunicaciones realizó un diagnóstico, analizando los elementos del contexto estratégico que impactan el desarrollo de las funciones y el cumplimiento de los objetivos de la misma, de tal manera que se constituyan en referente para la definición de las líneas del Plan Estratégico y orienten la definición, componentes y actividades.

Como resultado del diagnóstico se encontró que:

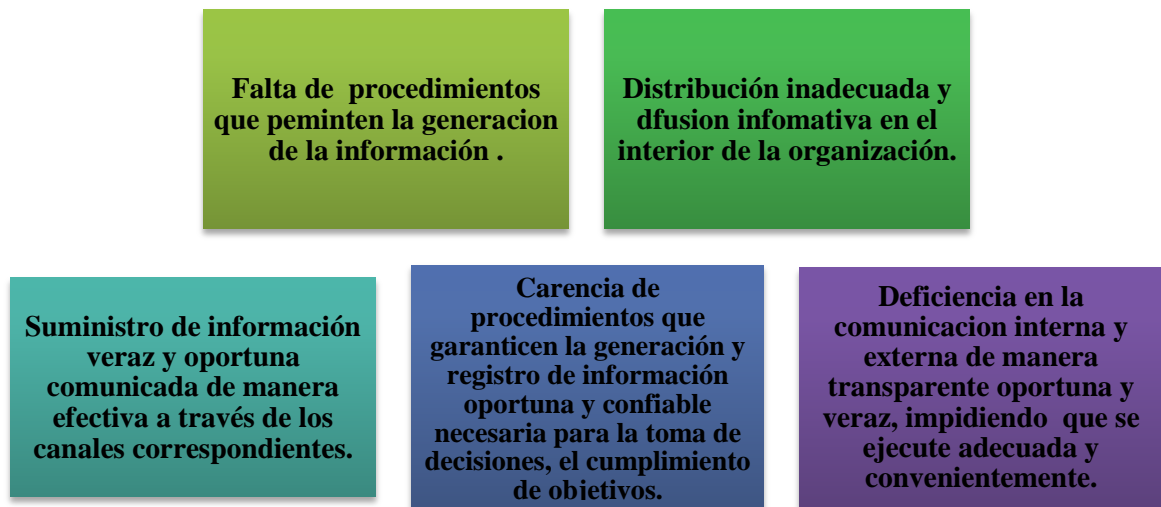


Figura 7: Diagnostico Ministerio de Educación Nacional

Fuente: Creación propia

El Ministerio de Educación Nacional presenta al país el Plan Estratégico de Comunicaciones, con su correspondiente política, con el fin de facilitar el acceso a la información por los diferentes canales. Después del respectivo diagnóstico, se efectuó las pautas del plan estratégico de comunicación el cual el Ministerio direcciono en 4 partes fundamentales:

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY



Figura 8: Plan de comunicación

Fuente: Creación propia

Primeramente al desarrollar el plan de comunicación tuvieron en cuenta la formulación anualmente, un plan de acción de comunicación que establecerá estrategias y acciones comunicacionales enfocado a públicos con los que interactúa (clientes y empleados).

La ejecución del plan se hará desde las diferentes áreas o dependencias según sus necesidades y proyectos comunicacionales específicos. También Existirá un grupo encargado de vigilar y evaluar el cumplimiento del plan de acción de comunicación.

Posteriormente, se espera un seguimiento donde se establezca el cumplimiento de los objetivos, iniciativas y metas. Esa información se obtiene a través de los indicadores de seguimiento y evaluación, como herramienta que evalúa la planeación y la gestión en general de los procesos de comunicaciones. Finalmente la revisión, seguimiento y

definición de estrategias de cumplimiento del plan de comunicaciones estará a cargo de la Oficina Asesora de Comunicaciones.

1.9 Conclusión

Como se muestra anteriormente, la conformación de estos tres ejes (Clima, Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral) consolidan a la empresa en su estructura organizacional en vista que, su proceso parte de lo interno hacia lo externo es decir, si internamente el ambiente propicia una adaptación y conformación de sus trabajadores estos superaran sus metas y objetivos en pro a la compañía manifestando este optimo comportamiento exteriormente (Clientes), además dado el caso donde un nuevo trabajador reciba la capacitación basada en los tres ejes, este desempeñara un trabajo en caminado hacia los principios de la empresa tomando como referencia a sus mismos compañeros y el ámbito laboral.

Asimismo, mediante el análisis de los tres ejes mencionados anteriormente en el marco teórico, se encontró cuatro variables principales (motivación, satisfacción laboral, trabajo en equipo y sentido de pertenencia) que serán base para el desarrollo de las actividades de los diarios de campo, pues en el caso de las encuestas, estas se centran en la satisfacción laboral y en la comunicación organizacional. De esta manera, en la *figura 9* se evidencian las cuatro variables con su concepto según (Toro & Posada, 2013)

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

| Motivación | La satisfacción laboral |
|--|--|
| <p>Interés de la persona por dedicar tiempo y esfuerzo adicional al trabajo. Medida en que el trabajo constituye un interés central en la vida de la persona. Este indicador constituye una medida global de motivación y compromiso con la tarea.</p> | <p>La satisfacción se asocia con calidad de vida laboral y con organizaciones saludables, las cuales se caracterizan por ser financieramente estables, contar con personas altamente motivadas y con clientes satisfechos.</p> |
| Trabajo en equipo | Sentido de pertenencia |
| <p>Grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y la empresa</p> | <p>Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.</p> |

Figura 9: Variables

Fuente: (Toro & Posada, 2013)

Es así como se logra una mayor lealtad de los trabajadores hacia la empresa, convirtiéndose así en una acción clave para retener a los talentos indicados de cada organización y optimizar la productividad. Es relevante que los empleados estén enfocados en los objetivos organizacionales, por ello el diagnóstico y el plan de comunicación es primordial para ejecutar las estrategias expuestas; dentro de un proceso de seguimiento y evaluación constante para verificar su efectividad.

Capítulo 3. Metodología

1.10 Introducción

De acuerdo con la investigación realizada, en el siguiente capítulo, se determina el tipo de estudio involucrado, investigación descriptiva cuantitativa y cualitativa. Por ende, para la realización de este estudio se tuvieron en cuenta dos instrumentos de recolección de información: Encuestas y diarios de campo que más adelante serán definidos.

La investigación – descriptiva es principalmente el estudio detallado de los componentes del fenómeno a estudiar, permitiendo así desglosar la información examinando cuáles son y cómo se manifiestan sus componentes; descubriendo y mostrando similitudes entre las variables encontradas. Por ende, mediante el uso de la investigación descriptiva se evalúan los procesos de Comunicación Organizacional en Only y se consideran estrategias innovadoras que se puedan incorporar en su Plan de comunicación para agilizar los procesos generales en áreas específicas.

3.1.2 Tipo de estudio

La investigación descriptiva cuenta con un proceso de correlación para su desarrollo. Primero se explora un tema para abarcarlo y después mediante las encuestas se obtienen variables ligadas al tema de estudio para obtener el panorama general, explicando la relación entre ellas. Por consiguiente, se puede llegar a crear una idea o concepto a partir de las investigaciones descriptivas sobre la situación, aportando y determinando variables relevantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno.

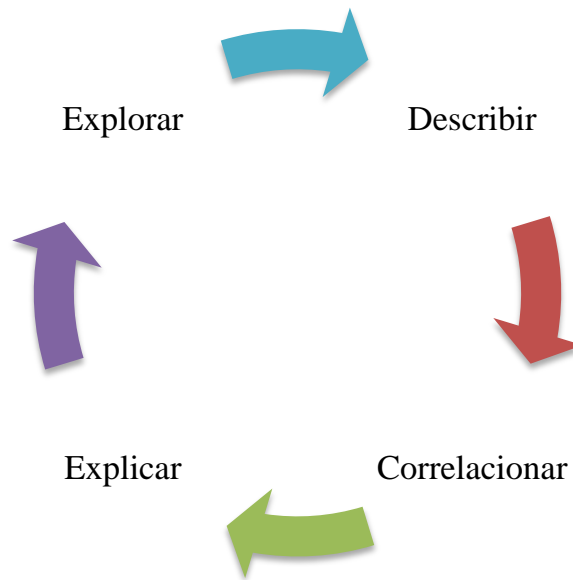


Figura 10: Investigación descriptiva

Fuente: (Cazau, 2006)

Por un lado, la investigación cualitativa se centra en la observación en relación con el entorno, contexto o experiencias para así recolectar información, conociendo los procesos, hechos y personas, un método que básicamente obtiene datos a través de la interpretación del investigador para manifestar y describir tantas cualidades como sea posible. Sin embargo estas pueden llegar a ser subjetivas. Por otro lado, la investigación cuantitativa se basa en la recolección y el análisis de la información numérica o medible, buscando resultados precisos sobre ciertas variables determinadas, examinando los datos de una manera numérica.

La utilización de este método se lleva a cabo a través de estrategias cualitativas como lo son “*Diarios de campo*”: Narración minuciosa de los hechos observados, permitiendo la examinación del sujeto en su ambiente natural, estudiando su comportamiento y así, deducir objetivamente los resultados. Este método implica al investigador como foco principal de la investigación, dado que él transcribe lo que percibe.

Asimismo, dentro de las herramientas de recolección de datos se encuentra “*la encuesta*”, destacándose por ser parte de la investigación cuantitativa, utilizada para registrar características principales de los objetos de estudio, detectando patrones y relaciones entre estas y estableciendo relaciones entre eventos específicos.

La *encuesta* se considera como "la medición precisa de una o más variables dependientes, en alguna población definida o en una muestra de dicha población" (Hyman, 1955:102). Es decir, sirven para analizar cuidadosamente como se presenta el fenómeno y describe diferentes aspectos. Por ejemplo en este caso de estudio se mide el nivel de educación, ingresos mensuales, satisfacción laboral entre otros, conduciendo hacia el progreso y replanteamiento de procesos internos.

1.11 Contexto

La empresa constituida Rodríguez Franco y Cía. conocida como Almacenes Only está localizada en Bogotá, cuenta con doce Almacenes dentro de la ciudad y con una oficina principal localizada en Chapinero, con al menos 1.200 empleados, en el rango de edad entre los 18 y 60 años. En relación al personal, el nivel educativo de los trabajadores va desde la escuela primaria hasta la carrera profesional, la mayoría de las personas tienen un diploma de bachiller. Lo que indica que, Only es una corporación incluyente.

La actividad económica de ONLY es la venta de ropa y artículos para el hogar, ofreciendo a sus clientes alta calidad a bajos precios, otorgando productos nacionales e importados. Así mismo, como entidad secundaria, ONLY establece dos tipos de alianzas; la primera con proveedores de materia prima (material textil) a medianas empresas, con el fin de fabricar sus productos y venderlos en los Almacenes. La segunda alianza de Only es

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

contener proveedores mayoristas como: Punto Blanco, Bata, Ritchi, Cachicaches, Gildan, entre otros.

En los últimos años ONLY ha creado un slogan: “Ser líderes en calidad a precios bajos”, representando el objetivo principal de la compañía. Sin embargo, no cuentan con una visión o misión, pero establecen metas de ventas mensuales para mantener su negocio en marcha y así establecer una relación con las ventas de años anteriores.

1.11.1 Participantes

Almacenes ONLY (Rodríguez Franco y Cía.) tiene una sede principal donde en el primer piso se encuentran los departamentos de tipografía (Papelería, facturas, tiquetes, entre otros), igualmente esta la parte de recibo de mercancía. En el segundo piso esta la parte de cargo es decir, donde la mercancía se carga a los camiones y es distribuida, según los almacenes que la hayan solicitado. En el tercer piso se etiqueta la mercancía y se hace su respectivo inventario. En el cuarto piso se almacena la mercancía que los almacenes devuelven para volver a sacar en ciertas temporadas. En el quinto y sexto piso se almacena la materia prima para vendérsela a los proveedores para confeccionar y elaborar las prendas, con el fin de obtener el producto final. En el último piso esta la parte administrativa (Gerencia, recursos humanos, sistemas, entre otros), asimismo ésta empresa cuenta con doce almacenes dentro de la ciudad, están organizados por secciones, es decir en un piso lo de dama, en otro lo de caballero y así sucesivamente.

1.11.2 Rol del investigador

Esta investigación tiene como fin realizar un diagnóstico del clima organizacional en Almacenes Only, donde el investigador implementará métodos para alcanzar los

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

objetivos propuestos, teniendo en cuenta una postura crítica pero a la vez objetiva y reflexiva frente a los resultados obtenidos.

De igual modo, éste estudio tiene como propósito ser productivo para la organización, así como para los empleados que hacen parte de esta, o cualquier persona interesada en conocer el contenido; llevando a cabo los aspectos que otorgarán una mayor eficacia en la obtención de los resultados. Por ende, al dar información a la entidad involucrada, cada miembro tendrá nuevos conocimientos de una forma precisa frente a los escenarios o circunstancias de su entorno laboral.

Asimismo, este proyecto busca identificar cómo se sienten los empleados a la hora de laborar y cómo es su comunicación con los compañeros de trabajo y superiores, por ello se llevará a cabo un análisis de estos fenómenos, a través de encuestas y diarios de campo, los cuales ayudarán a proporcionar datos relevantes, principalmente sobre los empleados, con el fin de optimizar su clima laboral, impulsando a tener y/o desarrollar habilidades y destrezas para la fomentación de un ambiente laboral agradable, gracias a el manejo apropiado de la información.

Estos resultados serán obtenidos teniendo en cuenta aspectos como: Duración en la compañía, satisfacción laboral, pagos, tiempo flexible, incentivos, entre otros, con la intención de conocer los aspectos negativos y positivos que los trabajadores sienten en su ambiente laboral, logrando efectuar uno de los objetivos principales de esta investigación, el cual será de apoyo para diseñar un plan de comunicación que propicie a enmendar los puntos débiles encontrados.

1.1.1 Consideraciones éticas

Almacenes Only es una sociedad, donde las personas tienen la igualdad de trabajar sin importar sus niveles de estudio, cultura, raza, ideales o religión, entre otros, esta compañía le da la oportunidad a cualquier persona de ser parte de esta, por temporadas o por cierto periodo de tiempo, permitiéndoles crecer de una manera personal y a la vez profesional.

En los espacios de trabajo, la empresa le ofrece a sus empleados momentos para hacer recreación con otros trabajadores en la sede principal, como actividades de relajación al comienzo de la jornada. También en los almacenes hacen pausas activas durante la jornada de trabajo, para así poder disminuir la carga de estrés y también aumentar las relaciones interpersonales durante estas actividades, manejando un ambiente laboral ameno para cada integrante.

Por otra parte, los clientes consideran a estos almacenes como uno de los mejores, en parte por sus precios bajos, a diferencia de la oferta que existe actualmente en la capital del país y por la forma de atender de los trabajadores, pues la empresa se encarga de inculcarles valores como el respeto, la tolerancia y el compromiso con los compañeros, los clientes y proveedores.

1.2 Instrumentos de recolección de la información

1.2.1 Descripción y justificación

Un instrumento de recolección es el principal recurso del investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores, y por lo tanto a las variables o

conceptos utilizados. Los instrumentos de recolección facilitan dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos haciendo posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación.

Con la finalidad de tener información precisa durante el proceso, se decide ejecutar como instrumento de recolección dos herramientas “Diarios de campo” y “encuestas” porque son amplios y variados y van desde lo general hasta lo particular, justificando la validez de la investigación.

La recolección de datos, se fundamenta en rol del investigador, al conocer y tener práctica, en instrumentos de medición y precondition para obtener el conocimiento científico. Asimismo, los datos son conceptos que expresan una abstracción del mundo real, de lo sensorial, de manera directa o indirecta.

Por consiguiente, la información o datos referentes van directamente conectados con el problema planteado, las variables y la hipótesis formulada. Además, se indica la aplicación de estos dos instrumentos porque los “Diarios de campo” registran un panorama general y las “encuestas” muestra un panorama específico de la investigación destacándose por ser un método deductivo complementándose entre sí.

1.2.1.1 Diario de Campo

Uno de los instrumentos utilizados para el desarrollo de este proyecto es el diario de campo, una herramienta para registrar y narrar hechos susceptibles a ser interpretados, no obstante, se obtiene y recopila información de una fuente de primera mano a través de la observación, donde se analiza y explica un tema o espacio determinado, generando de este modo aportaciones al estudio de trabajo. De igual manera, ayuda a dar posibles soluciones

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

y a diagnosticar las dificultades encontradas por medio de la observación, desarrollando un pensamiento reflexivo basándose en la percepción de lo visto.

Por este motivo, el diario de campo propuesto en este trabajo tendrá como enfoque relatar las observaciones de las instalaciones de trabajo y/o experiencias de algunos trabajadores tanto en los almacenes de Only como en la bodega principal, donde se tendrá como base cuatro variables de la gestión del clima organizacional para corroborar por medio de este instrumento si se evidencia un entorno laboral, acorde con las diferentes ideas y registros a obtener.

Igualmente, con la ayuda de esta herramienta se recolectará información sobre la comunicación organizacional, en cuanto al flujo de información entre los compañeros de trabajo o con su dirigente. Por lo tanto, se podrá determinar aspectos a renovar de acuerdo a las falencias presentadas con las personas involucradas y con la misma empresa.

1.1.1.1 Encuesta

Es un método de investigación para recolectar información a través de un cuestionario aplicado a determinadas personas para obtener una recopilación de datos y saber la opinión pública de un tema en especial o varios, según sea el caso. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los resultados obtenidos son aproximaciones y no certezas, aunque al realizar un sondeo se conocen las críticas y el nivel de satisfacción de la persona, donde se podrá entender al trabajador de acuerdo a sus necesidades en el ámbito empresarial, pues los empleados de una organización son el pilar de esta, debido a que sus comentarios, sus ideas innovadoras y en si su trabajo ayudan a la empresa.

En este caso, la encuesta tendrá como enfoque evidenciar cómo es la satisfacción laboral y la comunicación organizacional de los trabajadores en los Almacenes Only, donde

se tendrá en cuenta algunos aspectos como: Duración en la compañía, comunicación con los demás, estudios, entre otros. De la misma forma, se hará un análisis con la información encontrada para considerar si hay evidencia de los temas tratados.

1.2 Conclusión

La investigación descriptiva permite deducir el planteamiento del problema a través de la recolección de información y la interpretación a partir del análisis realizado tanto visualmente como cuantitativamente, estos dos métodos son adecuados para conocer los aspectos básicos de una situación específica a tratar, permitiendo explorar sus variables, determinando las causas del problema.

En este capítulo se abordaron aspectos como: Tipo de estudio; profundizar en la metodología utilizada en un contexto real de la situación estudiada. El rol de los participantes y consideraciones éticas se determinan para conocer la postura del investigador. Por último, la herramienta de recolección sintetiza la labor previa de investigación porque resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores, las variables y conceptos utilizados.

Si en una investigación los instrumentos son defectuosos se producirán algunas de las dificultades como: Los datos recogidos no servirán para satisfacer los interrogantes iniciales, siendo insuficientes. Por ende, el instrumento escogido tiene que adecuarse al tipo de hechos en el estudio para obtener los resultados esperados.

Capítulo 4. Análisis de datos y resultados

1.3 Introducción

En el siguiente apartado se analizará los resultados obtenidos de las encuestas y diarios de campo aplicadas y utilizadas a la par como herramientas para entrar en contacto con las personas dentro de la compañía. Por parte de las encuestas se habló con trabajadores de dos Almacenes (ONLY 10 y ONLY 11) y de la principal, con un total de 72 encuestados de diferentes edades y cargos. Las preguntas están relacionadas a como se sienten las personas en la compañía, teniendo en cuenta aspectos como: Duración en la compañía, comunicación con los demás, pagos, incentivos, etc. Por otro lado, en los diarios de campo se analizaron las cuatro variables del marco teórico (motivación, satisfacción laboral, trabajo en equipo y sentido de pertenencia) observadas durante la realización de las encuestas. Más adelante se mostrarán gráficos con los resultados, junto con aspectos generales que conforman a las participantes de la compañía.

1.3.1 Análisis de datos de las encuestas

Entre la población encuestada, empleados de Almacenes Only, se encontró que el 41 % tenía entre 41 – 51 años, seguidos por un 18 % en el rango de 31 – 40 años, continuos por el 17 % en los 18 – 30 y 50 – 60 años, siendo el 7 % el rango de edad más bajo, personas de los 61 años o más. En este grafico se observa que la mayoría de las personas están en la etapa de la adultez (adulto joven y adulto mayor), abarcando entre los 30 y los 60 años. (Gráfico 1.).

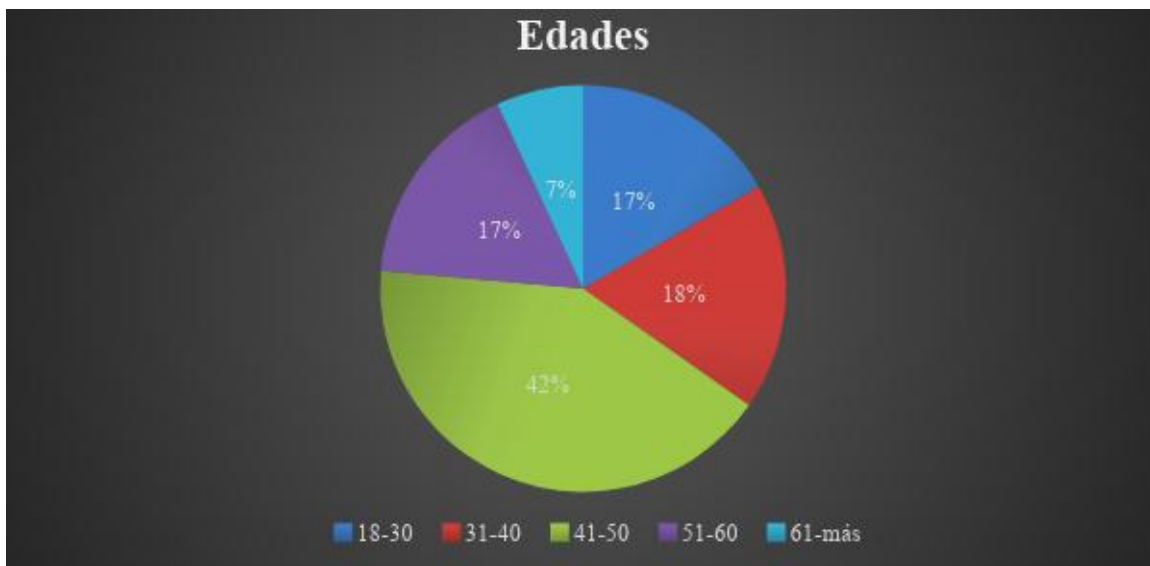


Gráfico 1. Edades

Creación: Fuente propia

En términos de educación, el mayor porcentaje de los empleados entrevistados, es decir el 67 %, tienen un nivel de estudios en educación media (bachillerato), el siguiente rango del 21 % le pertenece a la formación de técnico. También, se pudo evidenciar en el gráfico que sólo el 8 % de la población es profesional y 1% simplemente tiene la educación básica. (Gráfico 2.).



Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

Gráfico 2. Estudios

Creación: Fuente propia

La estructura organizacional de la empresa es una mezcla entre una estructura jerárquica (Almacenes) y clan (Principal), porque hay una denominación específica para cada trabajador, por ejemplo: Jefe de sección y auxiliar de piso, donde la comunicación y la relación con cada miembro es eficiente como el ambiente laboral, creando así un grupo de trabajo adecuado.

En el siguiente grafico se evidencia que los empleados tienen estabilidad laboral pero esto hace que el trabajo se vuelva monótono, en consecuencia: el 37 % de los encuestados llevan trabajando entre 21 a 30 años, seguido de un 36 % de 1 mes a 10 años, con el 14 % los de 31 a 41 años y 10 % de 11 a 20 años, dejando sólo el 3 % para las personas de 41 a 50 años laborados. (Gráfico 3.).

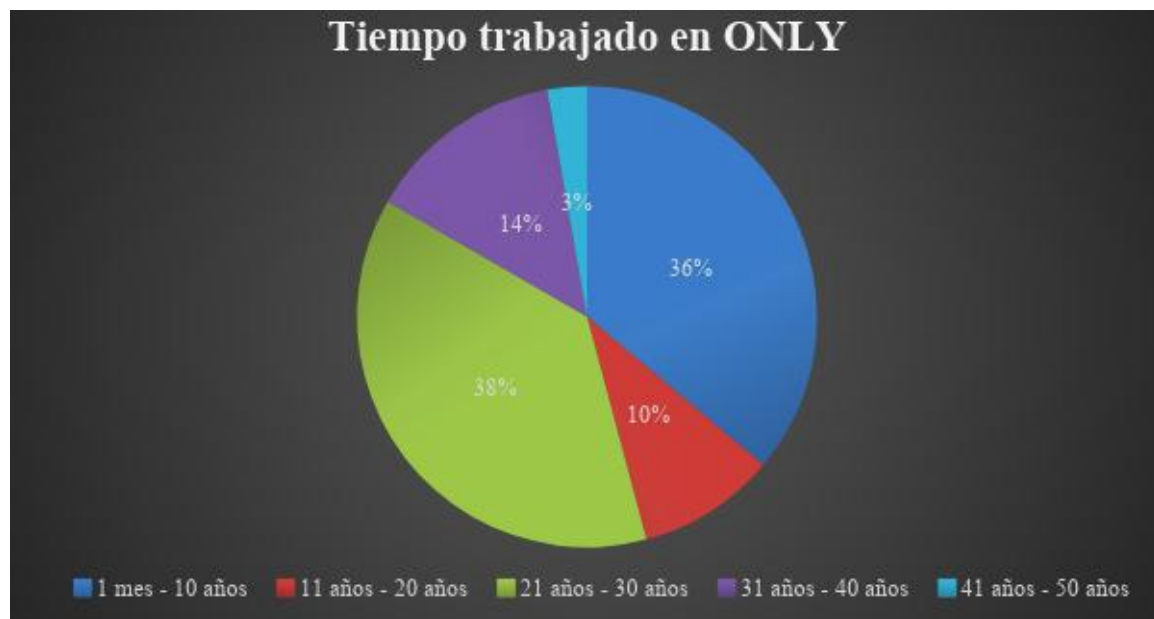


Gráfico 3. Tiempo laborado en Only

Creación: Fuente propia

Según los encuestados en general, las características del jefe son: Bueno – normal, organizado, colaborador, estricto, responsable. Por otra parte, también respondieron que las características del ambiente laboral son: Armonioso, bueno, monótono, agradable, estable, amigable.

No hay un reconocimiento monetario (diferente al sueldo) por parte de los jefes, pero les dan las gracias por el trabajo. Aman el trabajo y la estabilidad que este les ofrece, porque hay oportunidades para crecer de manera personal (permanencia) y laboral (los conocimientos adquiridos durante el transcurso laboral y no hay posibilidad ascensos dependiendo de los cargos.) (Gráfico 4.).



Gráfico 4. Satisfacción laboral

Creación: Fuente propia

La comunicación con el jefe inmediato es directa, en cuanto a la comunicación descendente es deficiente debido al conducto regular estimada por la estructura organizacional, esta toma más tiempo. Es decir, cuando los empleados se quieren

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

comunicar con su superior, primero tiene que hablar con su dirigente para poder dirigirse a él e igual de manera contraria. (Gráfico 5).



Gráfico 5. Comunicación con el jefe directo

Creación: Fuente propia

Por otro lado, el tiempo de trabajo es flexible (el día de labor corresponde a las 8 horas establecidas legalmente, con horario rotativo y sin sobre carga laboral, dependiendo también de la temporada del año, por ejemplo: En Diciembre algunos cargos de la empresa como empacadoras, cajeras y vigilantes hacen turnos extra por la demanda surgida en esos tiempos, sin embargo, no hay tiempo para estudiar) (Gráfico 6.).

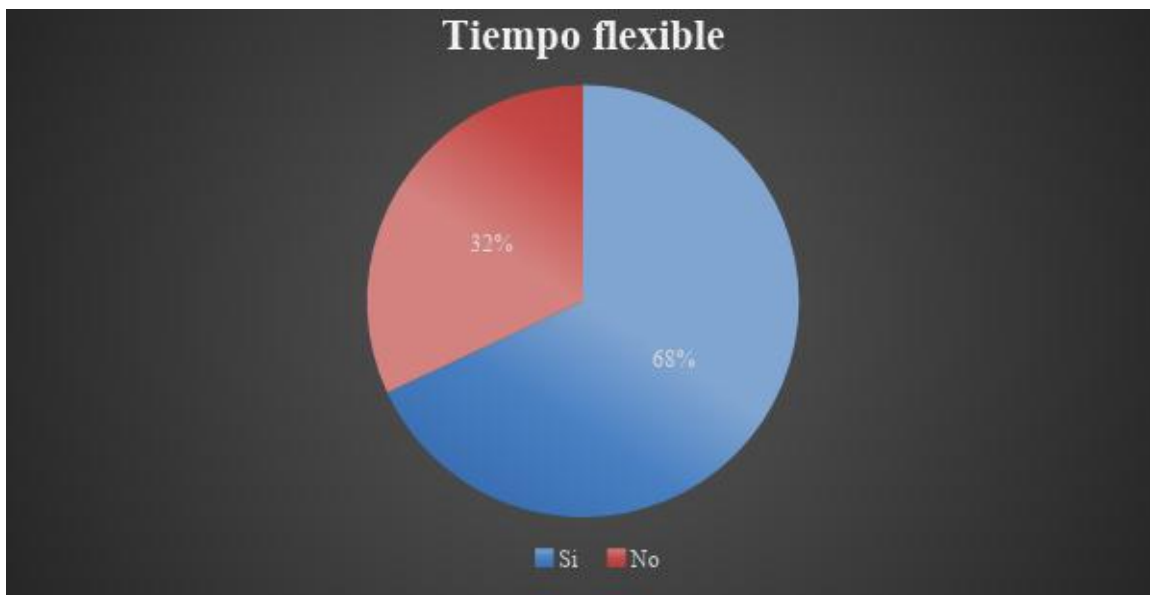


Gráfico 6. Tiempo flexible

Creación: Fuente propia

El salario se establece según el cargo del trabajador, no obstante, sigue siendo siempre mayor al salario mínimo legal vigente en la mayoría de los casos, a excepción de los vendedores que tienen un saldo mínimo pero la empresa les otorga el 1 % de cada venta realizada. Es decir, dependiendo del desempeño para vender de cada persona asimismo será su salario. (Gráfico 7.).



Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

Gráfico 7. Salario

Creación: Fuente propia

Los empleados de Only reciben bonos, pero no reconocen la diferencia entre beneficios sociales e incentivos. Los trabajadores no reconocen la diferencia entre beneficios sociales e incentivos, teniendo como un claro ejemplo la paga de la prima que es un beneficio social, por ley la empresa tiene que pagar, pero que la mayoría de empleados tienden a confundir con un incentivo. (Gráfico 8.).

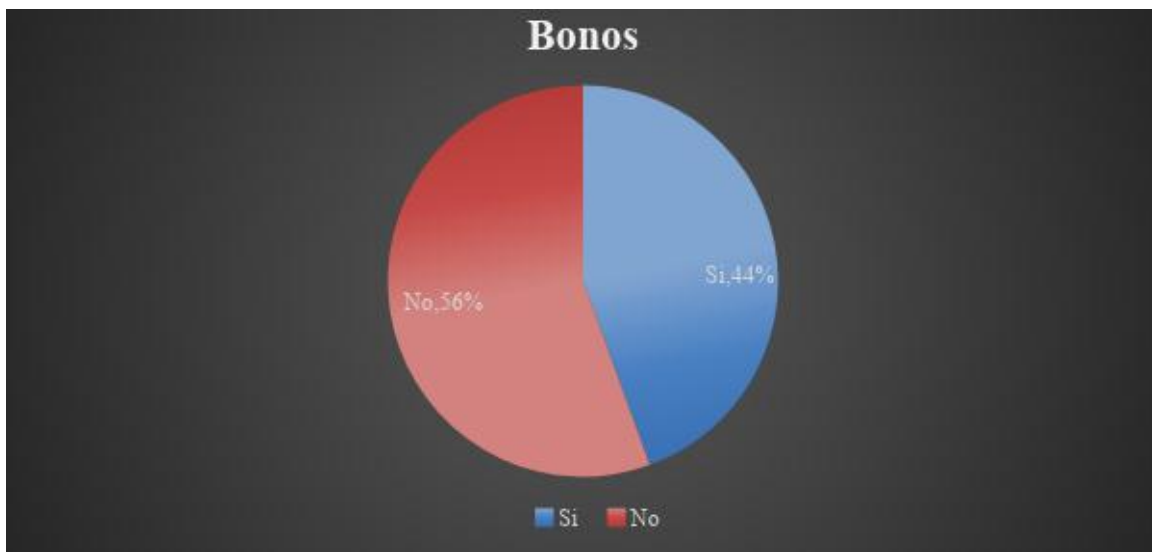


Gráfico 8. Bonos

Creación: Fuente propia

Es importante tener un ambiente comunicacional asertivo entre los clientes y los empleados, para así ganar un reconocimiento o remuneración. Además, la relación con el jefe es algo vital para que las cosas funcionen en ambas partes. Según el gráfico la mayor parte de los trabajadores tiene una buena y excelente comunicación con su jefe, compañeros de trabajo y clientes – proveedores. (Gráfico 9.).

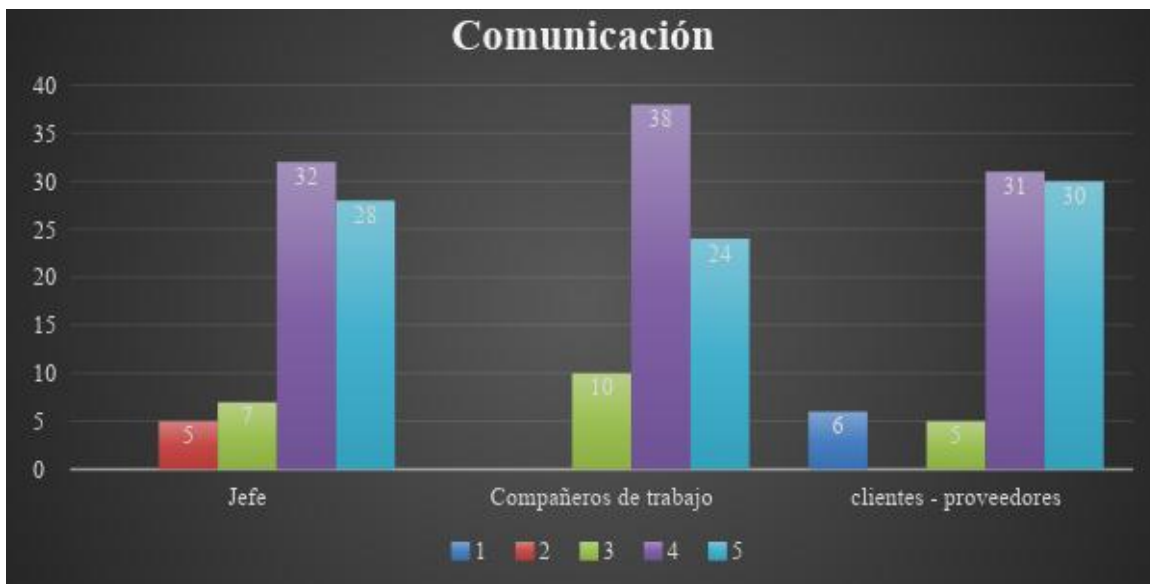


Gráfico 9. Comunicación interna y externa

Creación: Fuente propia

1.3.2 Análisis de datos de los diarios de campo

En la siguiente figura se evidencia el análisis de los diarios de campo teniendo en cuenta cada una de las variables mencionadas anteriormente, tomadas como base para el desarrollo del plan organizacional. Igualmente, como los diarios de campo se realizaron al mismo tiempo que las encuestas, esto permitió tener una observación constante de los procesos, manera de trabajar, espacios de trabajo y comunicación dentro de las instalaciones de la compañía (Sede principal y almacenes 10 y 11).

| Motivación | Satisfacción laboral |
|---|---|
| Los trabajadores se sienten motivados porque tienen la posibilidad de adaptarse a su puesto laboral con el fin de desarrollar estrategias en su trabajo, contribuyendo a la empresa a través de la creatividad. | El personal satisfecho es evidente porque cada empleado dispone de un espacio de trabajo. De la misma forma, la organización tiene espacios que ayudan a los trabajadores a liberar el estrés acumulado durante la jornada laboral para así prevenir enfermedades futuras |

| Trabajo en equipo | Sentido de pertenencia |
|--|--|
| El trabajo en equipo es evidenciado, debido a que hay una delegación del trabajo entre los empleados, creando confianza entre ellos para lograr y obtener su objetivo de producción. | Los empleados no tienen sentido de pertenencia porque no tienen claro los objetivos de la compañía. Asimismo, la organización no tiene plan estratégico (misión, visión). No hay procesos de reclutamiento o de selección de personal, donde esta situación perjudica a la empresa a la hora de ofrecer su servicio. |

Figura 11. Análisis de los diarios de Campo

Creación: Fuente propia

En la siguiente imagen se evidencian momentos para hacer recreación con otros trabajadores en sede principal, como actividades de relajación al comienzo de la jornada, pausas interactivas, dos encuentros de integración empresarial con otros ONLY (Los pasantes del SENA no pueden participar en esta última).

El clima organizacional es positivo, debido a que hay una comunicación directa con cada uno de los partícipes de la compañía, evidenciando respeto por parte y parte, manteniendo gracias a esto al personal satisfecho, añadiendo que cada trabajador cuenta con un espacio de trabajo confortable. Por ende, el sentirse satisfecho repercute positivamente en su rendimiento laboral generando eficiencia en la productividad. Finalmente, se concluyó que los espacios de relajación son esenciales para una satisfacción laboral apropiada, en vista que estos espacios ayudan a liberar el estrés acumulado por la jornada de trabajo previniendo enfermedades futuras.



Además, cada piso de la principal maneja diferentes métodos para mantener organizada la mercancía, en consecuencia la empresa no rige un protocolo de ejecución de labores o tareas. Estas acciones reflejan cierta libertad que brinda Only, para que cada persona se ajuste al cargo correspondiente, aplicando sus conocimientos o experiencias, dándole al trabajador la oportunidad de adaptarse a su cargo, ofreciéndole autorrealización al desarrollar estrategias para implementarla en sus labores. Por esta razón se sienten motivados, aportando de forma positiva para la compañía.

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY



De igual forma, en el área de tipografía el procedimiento que se lleva a cabo siempre va a tener un protocolo a seguir, ayudando y agilizando el funcionamiento de la organización, con el fin de actuar de manera conjunta, complementando unos a otros para tener y cumplir un compromiso en común, siendo en parte responsables por la productividad de la compañía, pues de ellos depende su rendimiento como trabajo en equipo al delegar las labores entre los colaboradores del área, creando confianza entre ellos para cumplir con su objetivo de producción, teniendo una comunicación clara en los procedimientos en cuanto a conocimiento de los procesos.



Por ultimo, no se demuestra una evaluación que permita medir los resultados, es decir la reacción del grupo y de cada participante en cuanto a actitudes, los niveles de rendimiento, el conocimiento adquirido, lo que aprendió y en qué grado. En consecuencia de esto, a la hora de que los aspirantes ejecuten su cargo no van a proyectar sentido de pertenencia, en consecuencia de que ellos no tienen claro los objetivos corporativos, añadiendo que la empresa no tiene un plan estratégico (Misión, Visión)

Por otro lado la empresa es tradicionalista, el proceso de capacitación es básico, no existen procesos de reclutamiento o selección de personal. Esta situación repercute al momento de brindar sus servicios. Por ejemplo, en ciertos casos ofrecen una atención inadecuada, generando insatisfacción. Sin embargo, gracias al acogimiento comercial que ha tenido Only, entró en cierta conformidad en relación a la atención al cliente porque sus productos son asequibles y no tienen una competencia directa.

1.3.3 **Discusión de los resultados (Relación entre Clima, Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral)**

El Clima Organizacional, hoy en día es un tema de gran importancia en las corporaciones, donde buscan un continuo avance en su entorno, para así alcanzar sus estos objetivos económicos, sin perder de vista el recurso humano. El termino clima organizacional comprende diferentes ambientes como lo son; según ACIMED. 2009 hay dos tipos de ambientes el físico (instalaciones, equipos, riegos, estructuras, entre otros) y el ambiente social (comportamientos sociales, personales y comunicación organizacional).

De tal modo centralizando este último aspecto en relación a la satisfacción laboral definido como una respuesta emocional positiva al puesto desempeñado, se basa en la

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

evaluación realizada por el mismo empleado, donde efectúa si el cargo cumple con sus valores y necesidades.

La importancia de este enfoque reside en el hecho del comportamiento de un miembro de la organización, donde depende de las percepciones como; actividades, interacciones y otra serie de experiencias (externas e internas) adquiridas por cada miembro. De ahí el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Por consiguiente, la conducta de los trabajadores es causada por las relaciones administrativas ejercidas en el cargo, otorgadas por mismos colegas, jefes y directivos; proyectándose en la satisfacción laboral y el comportamiento psicológico de los colaboradores. Esta variable explica por qué los trabajadores más satisfechos tienen un desempeño superior, por lo tanto, las personas satisfechas con su trabajo se encuentran ajustadas a sus puestos y sus empresas. De igual forma, un liderazgo adecuado tiene efectos positivos en la satisfacción laboral y una cohesión apropiada entre los trabajadores.

En ese sentido, el clima organizacional se distingue entre dos factores, objetivos y subjetivos, en la satisfacción laboral se suele diferenciar entre estos factores, debido a que los primeros se relacionan con cuestiones fuera de la persona, como el reconocimiento, el salario, los beneficios sociales, las condiciones de trabajo, etc., y los segundos; en cambio, dependen de la persona, sus aspiraciones, intereses, motivaciones, entre otros.

La cultura organizacional, uno de los pilares principales cuando una compañía quiere llegar a ser competitiva, al ser un marco de referencia para los miembros de la empresa y les otorga las debidas pautas sobre cómo debe ser el comportamiento dentro de

esta, influyendo de una manera directa e indirecta en los resultados de la jornada laboral de cada miembro dentro de la organización.

Asimismo, la cultura organizacional tiene como finalidad diseñar estructuras donde se les permita a los trabajadores ser más flexibles al cambio con la ayuda de sus compañeros, a través del aprendizaje ya adquirido por su tiempo laborado en la empresa, para poder impulsar el alto desempeño por medio de los equipos de trabajo.

De la misma manera, cada líder de una compañía debe hacer “un acompañamiento, aplicando las diferentes estrategias establecidas, trazando el camino a seguir, tanto si hay crisis como si no, su interacción con las innumerables tareas de una organización se ve directamente reflejada dentro de la funcionalidad de la misma y su bienestar interno (cultura organizacional), la obligación y principal tarea como directivos es asegurar la supervivencia sostenible de las organizaciones, la transformación de los modelos de negocio, el aumento de la propuesta de valor, la generación de nuevas ideas en el área comercial, gestión humana, gerencia de materiales y de espacios, además en la promoción y capitalización de las experiencias de éxito, en los sistemas de relación e implicación con clientes, aliados y competidores.” (Ríos Molano, Rubiando Ríos, & Chinchilla Solano, 2014), para así poder fortalecer las relaciones tanto de trabajo como personales y permitir la adaptación de los cambios culturales, permitiendo de este modo el incremento de las relaciones entre los trabajadores y el líder.

1.4 Conclusión

El diseño de las encuestas y la realización de los diarios de campo posibilitó definir las variables para entrelazar su comportamiento y manera de trabajar. Inicialmente, los diarios de campo se realizaron a la par con las encuestas, ampliando la visibilidad y el

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

conocimiento sobre dos aspectos realmente valiosos para la compañía, la satisfacción laboral y la estabilidad porque se evidencia un ambiente laboral agradable, razón por la que los trabajadores trabajan a gusto y llevan varios años laborando allí. Mientras que en los diarios de campo se pudo determinar aspectos como: Sentido de pertenencia, es el compromiso con la empresa, trabajo en equipo, es la colaboración entre ellos para llegar a los objetivos, la motivación laboral; son los espacios que le permite Only para tener autodesarrollo, por último, la satisfacción laboral, es la forma en cómo se sienten los trabajadores en sus puestos de trabajo.

Por ende, se debe tener el clima, la cultura organizacional y la comunicación son aspectos medibles por la empresa para tener en cuenta la satisfacción laboral de los empleados, porque así se reconoce frecuentemente la motivación, esta se percibe en las actitudes transmitidas por los trabajadores respecto a cómo se sienten en su entorno, dado está relacionada con la actitud y con el personal, demostrando trabajo en equipo eficiente, eficaz y proactivo, dependiendo de su desempeño dentro de la empresa.

Además, siendo el trabajo en equipo la variable que entrelaza lo relacionado en cuanto al grado de conformidad del trabajador y su entorno laboral, se evidencia si existe un sentido de pertenencia por parte del personal, proyectando responsabilidad y vinculación con la empresa. Donde hay sentido de pertenencia organizacional se logra una imagen empresarial respaldada, porque existen características, en cuanto a su crecimiento, bienestar, comunicación clara y precisa, que atraen una impresión positiva, formada a partir de las percepciones externas, por ejemplo los clientes o proveedores, demostrando disposición al esfuerzo y el compromiso.

No cabe duda que para alcanzar las metas de la empresa, esta debe hacer la diferencia en la forma en cómo la compañía trabaja y se distingue de las demás, preocupándose por la conformidad de sus empleados, ya sea por medio de remuneraciones, relaciones humanas, capacitaciones y desarrollo personal, entre otros, potencializando el trabajo individual y grupal, fomentando de esta forma a desarrollar las capacidades y habilidades, para promover tanto su labor, como su realización personal.

Finalmente, se evidencio en el *Anexo E*, el proceso de selección de personal , donde en esta última actividad se detectan falencias en los procesos de contratación y capacitación. Esta situación afectaría la comunicación y clima organizacional produciendo conflictos como disminución de producción e incorrecto servicio a los clientes dentro de la misma. Por ende la implementación de un plan de comunicación encaminado hacia la selección de personal, reclutamiento y capacitación , disminuiría el riesgo de presentar problemas futuros. Presetando y aplicando métodos correctos para elegir el personal apropiado y formarlo en pro a la atención al cliente.

Capítulo 5. Conclusiones

1.5 Introducción

En este capítulo se va desarrollar un Plan de Comunicación Organizacional enfocado en el proceso de selección del personal en vista del diagnóstico realizado, a través de encuestas y diarios de campo, sobre el clima organizacional centrado en el nivel de

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

satisfacción laboral en Almacenes ONLY, debido a que su forma de reclutamiento no es la más efectiva y completa para encontrar al candidato que se espera. Lo anterior se puede reflejar en el diario de campo “la selección de personal - sentido de pertenencia ” (*Anexo E*), donde se demuestra la experiencia de una persona al ser contratada por la empresa, evidenciando que el proceso de selección de personal es básico e incompleto. Por lo tanto, las personas que laboran en Only no tienen un nivel de estudio adecuado para ser el indicado, sin embargo, debido a la flexibilidad de la compañía, hoy en día muchas personas con tan sólo el bachillerato tienen la posibilidad de trabajar allí.

Por tal motivo, si hay una ineficiente selección del personal es probable que haya dificultades en la empresa, ya sea por la falta de comunicación o de experiencia, por ende es esencial buscar a una persona con las habilidades y conocimientos requeridos para el puesto de trabajo, debido al desempeño eficiente del trabajador tiene un desempeño eficiente en sus labores, la organización tendrá un equipo de trabajo competitivo para aportar positiva y constructivamente a esta para así lograr metas conjuntamente y generar los resultados esperados, teniendo como base su productividad.

1.6 Limitaciones del estudio

En el transcurso del trabajo se presentaron limitaciones en cuanto al acceso a información por parte de la empresa, en relación a los datos internos por su carácter reservado, específicamente en datos financieros y de ventas en los medios. Sin embargo, se logró realizar visitas a las instalaciones principales y a los almacenes para obtener información pertinente. Además, la falta de confiabilidad demoró el desarrollo del estudio, los tiempos de aplicación de la encuesta fueron medidos, debido a que la compañía no aplica encuestas de satisfacción laboral y de ningún otro tipo.

1.7 Plan de Comunicación Organizacional orientado a la Selección de Personal

Objetivo General:

Gestionar un proceso de selección del personal, con el fin de optimizar el funcionamiento en las áreas de la empresa en especial en ventas, a través del fortalecimiento de la comunicación organizacional entre los participantes de Almacenes Only.

Público Objetivo

Este plan va dirigido principalmente para los trabajadores del área de ventas, dado que en la mayoría de los casos se presenta una atención inadecuada por parte de los colaboradores, a causa de su metodología ejecutada para seleccionar personal, capacitar y motivar.

Estrategias

Un elemento fundamental del Plan de Comunicación Organizacional radica en el diseño de estrategias de comunicación, en el caso de Almacenes Only se centra en el proceso selección de personal como eje para fortalecer la Cultura Organizacional de la compañía, en este caso se proponen tres estrategias:

- 1.** Definir el perfil del candidato: Este proceso se lleva a cabo por medio de tres pasos:

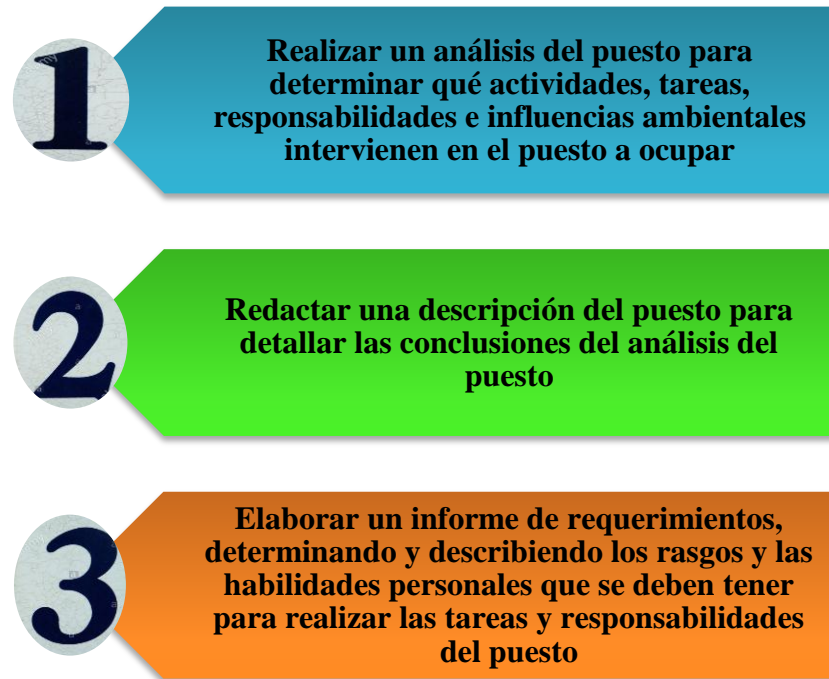


Figura 12. Definir el perfil del candidato

Fuente: (W. Johnston & W. Marshall, 2009)

El análisis del perfil del candidato permite tener requerimientos claves para contratar a una persona competente e idónea, contribuyendo positivamente con la organización.

1. Implementar la selección del personal y entrevista para determinar qué aspirantes cumplen los requerimientos del perfil de vendedor y tienen la mayor aptitud para la empresa. Posteriormente, con el proceso de la entrevista (Formulación de preguntas, respuesta a las preguntas, entrega de información y pruebas técnicas) se obtiene la información necesaria para evaluar a cada posible empleado, y así contratar al candidato idóneo para el cargo.

1. Profundizar la capacitación en el área de ventas con el propósito de desarrollar y extender los conocimientos y lineamientos de los empleados frente a la organización, por ejemplo: Dar a conocer el producto a vender, dar una orientación a la industria o el

mercado, conocer la labor de la compañía, entre otros. Aspectos que puedan ayudar al colaborador a desenvolverse de una manera eficiente para optimizar las relaciones con el cliente y sus compañeros, ampliando el nivel de competitividad.

Acciones Específicas:

Definir el perfil del candidato:

1. Diseñar el formato del perfil ayudará a encontrar a una persona entusiasta, ambiciosa, organizada, con confianza en sí misma, con habilidades para persuadir y con una sólida experiencia en ventas (características típicas de un vendedor), para así reclutar individuos de alto rendimiento.
2. Expandir las fuentes de reclutamiento para adquirir nuevos candidatos, diferentes a los referidos y los de antigüedad, ya sea por medio de anuncios u otros tipos de publicidad laboral que ayuden ampliar la búsqueda para encontrar aspirantes calificados.
3. Realizar exámenes médicos para verificar si la condición física de la persona es apta para el puesto, debido al manejo de resistencia, tensión y estrés presentados en el ámbito laboral, detectando enfermedades que puedan afectar el desempeño del postulante.

Implementar la selección del personal acorde al perfil

1. Simular una experiencia de venta conocida como prueba situacional (Role playing) permitiendo evaluar las competencias y habilidades de los candidatos en un contexto real y así, como predecir su rendimiento en un puesto de trabajo determinado. Esta herramienta se suele hacer en grupos, durante su realización los

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

candidatos ponen en práctica los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para solucionar el problema o la tarea concreta.

2. Aplicar un cuestionario de personalidad que mide la sociabilidad, responsabilidad, apertura y amabilidad, con el fin de extraer los principales rasgos de carácter de un individuo para poder deducir la idoneidad y adaptabilidad al puesto de trabajo al que aspira el individuo. Gracias a estos test, se reflejan la personalidad del candidato, su forma de pensar y actuar ante determinadas situaciones.
3. Llevar a cabo entrevistas a los postulantes después de la selección, es fundamental para la decisión de contratación de personal, porque permite identificar las verdaderas habilidades o falencias de cada candidato. Las entrevistas de trabajo enfatizadas en el departamento de ventas van inicialmente a captar candidatos con fuerte capacidad de persuadir y fidelizar a los clientes, transmitiendo los valores y filosofía de la empresa.

Profundizar la capacitación en el área de ventas

1. Tener un gerente en ventas ayuda a la empresa a evaluar y ejecutar un proceso de capacitación efectivo, con la intención de transmitir conocimientos y habilidades que serán clave para tener éxito en las ventas. Pues un capacitador excelente brinda orientación por medio de la interacción, el trabajo en equipo, la motivación y distintas técnicas de aprendizaje, esto con la finalidad de localizar las fortalezas de los trabajadores para tener un seguimiento óptimo y enriquecedor durante la capacitación. Asimismo, se desarrollará empatía y creatividad al ser motivados para cumplir con los objetivos de la compañía.
2. Poner en práctica un protocolo en ventas orientado al servicio al cliente

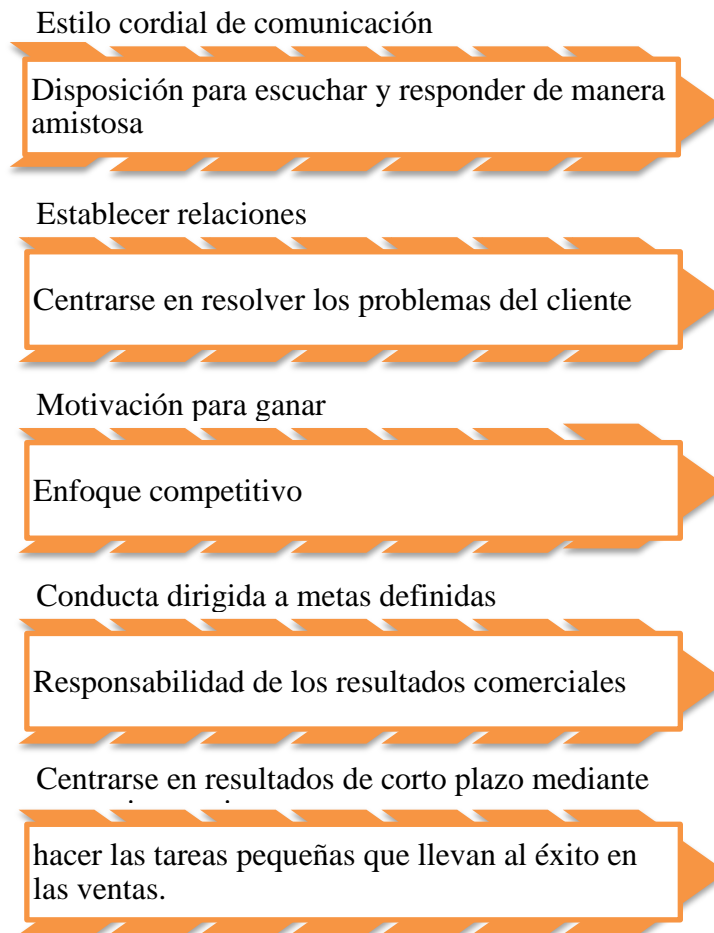


Figura 13. Protocolo de ventas

Fuente: (W. Johnston & W. Marshall, 2009)

Permitiendo determinar los clientes potenciales con el ánimo de conocer a quién se dirigen los empleados, cuáles son sus clientes primarios y sus necesidades. También, cumpliendo con un análisis de necesidades de sus usuarios y consumidores y análisis de mercados.

3. Realizar un seguimiento posterior a la capacitación, con el fin de identificar los aspectos, comportamientos o conocimientos que deben ser de especial atención por parte del área de ventas, con la finalidad de medir los resultados, actitudes y niveles de rendimiento de los trabajadores, manteniendo como punto de referencia los

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

elementos conceptuales que le permitirán profundizar en los contenidos vistos. En este sentido, los efectos de la capacitación deben tener un carácter de permanencia para así ser evidenciable en el desempeño y la productividad.

Cronograma Gantt

En las siguientes tablas se muestran las actividades presentadas en las estrategias, con el fin de implementar una por mes. En la *tabla 4* se realizará la actividad en el mes de marzo “*Definir al candidato*”, para la primera semana diseñará el perfil, en la segunda semana se ampliarán las fuentes de reclutamiento y en la tercera semana se realizará la verificación de exámenes. Luego, en la *tabla 5* “*Implementar la selección del personal acorde al perfil*”, se planea llevar a cabo en el mes de abril, en las dos primeras semanas un test de personalidad y una prueba situacional, con el propósito de realizar la entrevista en la tercera semana. Finalmente, en la *tabla 6* “*Profundizar la capacitación en el área*”, para el mes de mayo se profundizará la capacitación en ventas, usando guías de técnicas y verificando lo aprendido mediante un seguimiento.

Tabla 4. Cronograma de la actividad N° 1

| Actividad N° 1 Definir el perfil del candidato | Inicio | Final | 01-mar | 02-mar | 03-mar | 04-mar | 05-mar | 06-mar | 07-mar | 08-mar | 09-mar | 10-mar | 11-mar | 12-mar | 13-mar | 14-mar | 15-mar | 16-mar | 17-mar | 18-mar | 19-mar | 20-mar | 21-mar | 22-mar | 23-mar | 24-mar | 25-mar | 26-mar | 27-mar | 28-mar | 29-mar | 30-mar | 31-mar | |
|--|------------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|
| Diseñar el formato de perfil | 01/03/2019 | 07/03/2019 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Expandir fuentes de reclutamiento | 08/03/2019 | 14/03/2019 | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realizar exámenes médicos | 15/03/2019 | 21/03/2019 | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |

Creación: Fuente propia

Tabla 5. Cronograma de la actividad N° 2

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

| Actividad N° 2 Implementar la selección del personal acorde al perfil | Inicio | Final | Días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|
| | | | 01-abr | 02-abr | 03-abr | 04-abr | 05-abr | 06-abr | 07-abr | 08-abr | 09-abr | 10-abr | 11-abr | 12-abr | 13-abr | 14-abr | 15-abr | 16-abr | 17-abr | 18-abr | 19-abr | 20-abr | 21-abr | 22-abr | 23-abr | 24-abr | 25-abr | 26-abr | 27-abr | 28-abr | 29-abr | 30-abr | |
| Prueba situacional | 02/04/2019 | 04/04/2019 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuestionario de personalidad | 06/04/2019 | 08/04/2019 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrevistas personales | 10/04/2019 | 13/04/2019 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Creación: Fuente propia

Tabla 6. Cronograma de la actividad N° 3

| Actividad N° 3 Profundizar la capacitación en el área | Inicio | Final | Días | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | | 01-may | 02-may | 03-may | 04-may | 05-may | 06-may | 07-may | 08-may | 09-may | 10-may | 11-may | 12-may | 13-may | 14-may | 15-may | 16-may | 17-may | 18-may | 19-may | 20-may | 21-may | 22-may | 23-may | 24-may | 25-may | 26-may | 27-may | 28-may | 29-may | 30-may | 31-may |
| Gerente en ventas | 01/05/2019 | 07/05/2019 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Protocolo en ventas | 02/05/2019 | 08/05/2019 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Seguimiento | 09/05/2019 | 31/05/2019 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Creación: Fuente propia

Indicadores

En la Tabla 7, se presentan los indicadores de resultado, utilizados para medir el alcance de las estrategias y llegar al objetivo principal de cada una de ellas, adicionalmente se determina el encargado de realizar las actividades y el periodo que tomará para su desarrollo.

Tabla 7. Indicadores de resultado

| Indicadores de resultado | | | | |
|--|--|---|---------------------------------|---------------------|
| Actividades | Indicador | Meta | Encargado | Periodicidad |
| Definir el perfil del trabajador | Clasificación el perfil del candidato de 1 a 10, siendo 1 el menos adecuado y 10 el más acertado | Determinar los resultados acorde a los parámetros solicitados. | Talento Humano | mensual |
| Implementar la selección de personal acorde al perfil | Porcentaje de personas contratadas idóneas para el cargo que aprobaron los test | Filtrar los perfiles para obtener los colaboradores apropiados para el puesto | Gerente en ventas | bimestral |
| Protocolo de capacitación en el área de ventas | Horas de capacitación en un periodo de 7 días | Participación activa y completa por parte del personal seleccionado | Talento humano y administración | Trimestral |
| Llevar a cabo el seguimiento de la capacitación | Análisis 23 Días de seguimiento acorde a las horas contratadas | Alcanzar los objetivos planteados en el protocolo de ventas con respecto al servicio al cliente | Capacitador | Trimestral |

Creación: Fuente propia

Presupuesto

En la Tabla 8, se muestra un presupuesto aproximado para la realización de las tres estrategias; contemplando los elementos básicos para su desarrollo, cantidad y valor total.

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

También se puede notar que el presupuesto de la primera estrategia es el más elevado de las estrategias propuestas. Por último los presupuestos son por meses, dependiendo de la actividad a realizar.

Tabla 8. Presupuesto

| Actividad | Cantidad | Descripción | Valor Unitario | Valor Total |
|---------------------------------------|--------------|-------------------------------------|----------------|---------------------|
| Presupuesto primera Estrategia | 1 | Computador | \$ 600.000 | \$ 600.000 |
| | 5 | Caja de esferos | \$ 2.000 | \$ 10.000 |
| | 1 | Resma de Papel | \$ 10.000 | \$ 10.000 |
| | 3 | Fuentes de reclutamiento (Anuncios) | \$150.000 | \$ 450.000 |
| | Total | | | \$ 1'070.000 |
| Presupuesto Segunda Estrategia | 50 | Formatos de aptitud | \$ 200 | \$ 10.000 |
| | 5 | Caja de esferos | \$ 2.000 | \$ 10.000 |
| | 1 | Resma de Papel | \$ 10.000 | \$ 10.000 |
| | Total | | | \$ 30.000 |
| Presupuesto Tercera Estrategia | 50 | Formato de protocolo en ventas | \$ 200 | \$ 10.000 |
| | 50 | Agendas | \$ 2.000 | \$ 100.000 |
| | 5 | Caja de esferos | \$ 2.000 | \$ 10.000 |
| | 50 | Jugos | \$ 1.000 | \$ 50.000 |
| | 50 | Empanadas | \$ 1.800 | \$ 90.000 |
| | 1 | Tablero | \$ 30.000 | \$ 30.000 |
| | 2 | Marcadores | \$ 1.000 | \$ 2.000 |
| | 1 | Resma de papel | \$ 10.000 | \$ 10.000 |
| | Total | | | \$ 302.000 |

Creación: Fuente propia

Recomendaciones

Conocer detalladamente el perfil del candidato para elegir el más apto, determinando antes de esto las funciones del puesto a cubrir, sabiendo en que cargo y sector desempeñará sus habilidades. Cuando se tienen definidos los procesos de requerimiento, el ingreso de un miembro desacorde, perturbaría la cohesión del equipo de trabajo, adicionalmente irrumpiría con los valores de la empresa y metas. Por ende, tener control sobre los procesos de selección ayudaría a cumplir la meta asignada. Al fin, seleccionar un trabajador implica integrar personas en un contexto laboral, donde el candidato debe compaginar con el perfil buscado para el puesto.

Realizar un plan estratégico, implementar procesos de gestión de calidad, selección de personal y reclutamiento ayudaría a evitar deficiencias en los procesos, a partir de un análisis de cada uno de los aspectos de la parte interna y externa de la organización, para así poder incorporarse a los cambios necesarios para ampliar más clientes, por medio de un estudio continuo del mercado cumpliendo los objetivos y fidelizando los clientes de acuerdo a sus necesidades, generando rentabilidad, sostenimiento, crecimiento y posicionamiento frente a su competencia.

Es vital para la empresa Only implementar un protocolo de ventas, ya que estas se realizan de manera directa. Una guía para los vendedores ayudará a comprender las necesidades del cliente y que habilidades comunicativas se requieren para el cargo, utilizando un método adecuado de venta, en lugar de "improvisar". Este protocolo es un componente clave para efectuar las ventas, convencer al cliente para llegar a la compra u obtener un cliente potencial. De esta manera, es una ventaja anticiparse al cliente y saber manejar los diferentes tipos de clientes en las situaciones cotidianas que se presentan, así el

nivel de ventas aumentará y sus propios beneficios. Fortaleciendo de forma expresa, el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, al conocer a los clientes y ofrecerles un servicio de calidad. Finalmente, la efectividad en ventas se debe desarrollar por aspirantes para incrementar el nivel de confianza.

Evaluar la satisfacción laboral cada 6 meses mediante encuestas determina si los trabajadores están a gusto con sus puestos de trabajo, condiciones salariales, ambiente, entre otros. De este modo, la compañía tendrá una herramienta para identificar las posibles fallas dentro de la misma, donde esta podrá manejar charlas motivacionales como apoyo a los empleados, conociendo sus opiniones o reclamos y, asimismo, escuchar nuevas ideas por parte de los trabajadores para mejorar las debilidades encontradas por medio de las encuestas, con el fin de obtener un equipo de trabajo firme y comprometido con la empresa.

Aplicar encuestas de satisfacción al cliente para evaluar la calidad, eficiencia, servicio por parte de la empresa. Al conocer el impacto de Almacenes Only a nivel comercial es apropiado tener el punto de vista del cliente, tomar acción y poder actuar frente a los resultados, conservando su posicionamiento, pues mantener clientes es más eficiente y menos costoso que conseguir a clientes nuevos, es decir se gasta tiempo, dinero y esfuerzo. De igual forma la encuesta de satisfacción ayudará a entender lo que la empresa está haciendo erróneamente, porque existe una retroalimentación del trabajo, permitiendo así que los clientes expresen qué les gusta o disgusta del producto, encontrar sus necesidades, detectar errores y corregirlos. Por último, sirven como herramienta para planear acciones y estrategias más precisas y orientadas al cliente estudiando el mercado.

Por otro lado, la satisfacción del cliente nunca debe ponerse en duda. Por el contrario, un cliente insatisfecho perjudica a la empresa. Por ejemplo, una reseña negativa,

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

un comentario inadecuado. Es importante para una organización asegurarse que los comentarios siempre sean positivos. En pocas palabras dar una imagen empresarial positiva teniendo un excelente servicio al cliente.

Renovar e implementar el uso de las TIC para el desarrollo y agilización de procesos adaptándose a los cambios de una manera rápida con la ayuda de la innovación. En efecto, actualizarse frente a las modificaciones del mundo empresarial, con la intención de buscar ser diferente ante las demás corporaciones. Only a pesar de tener una comunicación directa no es inmediata, por consiguiente al implementar nuevas tecnologías se les facilitará la comunicación entre los empleados sin tener que desplazarse hasta la persona o la empresa para transmitir el mensaje.

1.8 Conclusiones

Only es una empresa tradicional, se evidencia la usencia de un equipo tecnológico muy avanzado, a excepción de la sede principal dónde utilizan equipos como impresoras, guillotinas, teléfonos equipados, entre otros. Así mismo, la comunicación es personal y en ciertas ocasiones es escrita. Sin embargo, la mayoría de veces si se quiere comunicar algún reclamo o sugerencia, los trabajadores se desplazan hacia sus jefes directos, donde ellos después se lo comunicarán a su superior, finalmente se llegará a un acuerdo con las partes implicadas, ya sea a través de un correo electrónico o en persona.

Al pasar los años Only se ha mantenido como una empresa líder en venta de artículos de hogar y ropa en los hogares de baja y media clase, porque sus precios son baratos, asequibles y comercialmente son conocidos. Por otra parte, respecto a su parte financiera y sostenible es muy reservado, pues nunca ha tenido el interés de divulgar su éxito. Debido a su larga trayectoria por el mercado ha logrado llegar a muchas familias. Finalmente, el análisis nos indica que no tiene competencia directa.

La gestión de su trabajo se basa en adquirir importaciones de la materia prima e insumos, luego contratan el corte y la confección de la prenda, una vez terminada las recibes para ir al punto de venta. Esto, facilita la producción y el ahorro de costos en el material. De esta manera, los almacenes Only se caracterizan por la comodidad, ofrecen prendas a un precio justo y son reconocidas por su calidad sintiéndose cómodos comercialmente.

Inicialmente el clima, la cultura y la comunicación organizacional son tres ejes a tener en cuenta dentro de la organización, estos tres escenarios influyen en la motivación, comportamiento, el bienestar y la calidad de vida de las personas,

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

repercutiendo directamente en el desempeño productivo o la productividad, generando así una mejora continua de las condiciones del trabajo. También estos ejes permiten potenciar aspectos como la eficiencia, la innovación y adaptación, esta última siendo clave para la estabilidad. Una de las mayores ventajas de la empresa es tener estabilidad laboral y transmitirles eso a sus empleados porque el ambiente donde se desenvuelven es armonioso y los trabajadores son comprometidos afianzando lazos con la compañía, es su segundo hogar, donde ha laborado personal durante más de 30 años.

Dentro de la jornada laboral no se evidencian espacios para compartir con sus familia exceptuando dos veces al año, donde realizan actividades recreativas; por ejemplo los vendedores trabajan todos los días y sus horarios no son flexibles, no cuentan con suficiente espacio ni tiempo para estar con sus familias.

Por otra parte, tener claro el proceso de selección del personal repercutiría de una manera positiva a la comunicación de la empresa debido a las ventajas que este tiene, por ejemplo: Al definir con eficacia las competencias personales, técnicas y experiencias de los candidatos que se buscan, se tiene en cuenta la percepción del trabajador, sus aspiraciones, metas, actitudes y objetivos tanto personal como profesionalmente, por tal razón, esa persona demostraría sus capacidades de oralidad al momento de comunicarse y afrontar las situaciones, ya sea con un cliente o con sus superiores. Es decir, cuando la compañía escoge al candidato más adecuado, esta no tendrá problemas de adaptación e integración porque es una persona que trabaja en lo que le apasiona, por ende se va a sentir parte de la organización y va a tener una participación activa, ayudando a la solución de conflictos o mal entendidos, teniendo un intercambio de mensajes con una comunicación óptima, fomentando la confianza, el respeto y la conformidad en el ambiente laboral.

Finalmente en el análisis de la matriz DOFA de la selección de personal del *Anexo F*, se propuso hacer un plan de comunicación enfocado hacia este, porque se evidenció que la compañía no cuenta con ningún procedimiento al contratar. Prácticamente contratan a la mayoría de personas que envían la hoja de vida y posteriormente realizan una reunión anunciando superficialmente los parámetros del puesto para luego firmar el contrato.

Teniendo en cuenta lo anterior, se escogió como público objetivo el personal del área ventas para la aplicación del plan. Siendo esta primordial para cumplir con metas, pues los vendedores son la primera impresión que percibe el cliente de la compañía, por lo tanto la manera como ellos se expresen reflejan directamente su satisfacción y motivación. Al existir un proceso de selección de personal incompleto, es difícil asegurar un 100 por ciento en atención al cliente, dado que el perfil del trabajador no está ligado al cargo, causando una productividad despaciosa y alto índice de errores. Finalmente, con el plan de comunicación se espera realizar un proceso completo en la selección de personal incluyendo la capacitación, para así brindar apoyo a los candidatos, desarrollando sus habilidades en estos espacios y reflejar una adecuada imagen empresarial.

Referencias

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

- Aced, C. (Septiembre de 2009). “*Cómo elaborar un plan de comunicación*”. Obtenido de Entrevista en la publicación “*Cómo elaborar un plan de comunicación*” . BIC Galicia (Business Innovation Center Galicia), del Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia. : http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf
- almacenesonly. (s.f.). *Historia de Only*. Obtenido de www.almacenesonly.com: <http://www.almacenesonly.com/>
- Álvarez, A. (2013). *Hacia un modelo integral de medición y evaluación en*. Obtenido de www.revistalatinacs.org: http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/131_Nobell.pdf
- Arcos Gutiérrez, F. (Febrero de 2015). *La Satisfacción Laboral y su Relación con el Desempeño de los Trabajadores en una Empresa Financiera en la Ciudad de Ambato*. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1077/1/80243.pdf>
- Byrnes-Hamel-Larouche y Cassen., J. A.-J.-L. (2014). *¿Cómo hacer un diagnóstico de comunicación social?* Obtenido de peru.oxfam.org: https://peru.oxfam.org/sites/peru.oxfam.org/files/file_attachments/C%C3%B3mo%20Hacer%20un%20Diagn%C3%B3stico%20de%20Comunicaci%C3%B3n_3_0.pdf
- Catarina. (2004). *Satisfacción Laboral*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mps/zempoaltecatl_m_md/capitulo1.pdf
- Cazau, P. (Marzo de 2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>
- Cruz Ramírez, R. (2016). *Factores Asociados a Nivel de Satisfacción Laboral del Personal Médico Hospital III Suárez*. Obtenido de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2583/1/CRUZ_R.pdf
- Cultura Organizacional*. (2007). Obtenido de TPM: <https://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>
- Díaz Cayón, G. M., Loaiza Sandoval, N. P., & Zambrano Duque, L. F. (2009). *Políticas de bienestar como dimensiones del desarrollo y la comunicación* . Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis334.pdf>
- Díaz Cifuentes, S. Y. (Febrero de 2014). *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y TRABAJO EN EQUIPO*. Obtenido de biblio3.url.edu.gt: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Diaz-Susana.pdf>
- Feris Levy, T., & Castro Suárez, M. (28 de Noviembre de 2006). *La Importancia de la Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional para un Buen Desempeño en la Organización*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/47066316.pdf>
- Fuentes Díaz, A. E. (2012). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL: FACTOR CLAVE DE ÉXITO EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI*. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1856/1/381-%20ENSAYO%20-%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20FACTOR%20CLAVE%20DE%20ÉXITO%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20DEL%20SIGLO%20XXI.pdf>

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

- Gamboa Ruiz, E. (4 de Septiembre de 2010). *Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes*. Obtenido de Revista PsicologíaCientífica.com:
<http://www.psicologiaincientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- García Viamontes , D. (Julio de 2010). *Satisfacción Laboral. Una Aproximación Teórica*. Obtenido de Contribuciones a las Ciencias Sociales: <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>
- Gómez Aguilar, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Obtenido de <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>
- Gomez Quintero, J. (Enero de 2009). *DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE PEDRO GOMEZ Y CIA*. Obtenido de
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis205.pdf>
- Jamaica González, F. M. (Septiembre de 2015). *Los Beneficios de la Capacitación y el Desarrollo del Personal de las Pequeñas Empresas*. Obtenido de
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7168/1/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20%281%29.pdf>
- Latorre, A. (2005). *La Investigación-acción conocer y cambiar la practica educativa*. Obtenido de La Investigación-acción conocer y cambiar la practica educativa:
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2016/08/La-investigacion-accion-Conocer-y-cambiar-la-practica-educativa.pdf>
- Moncayo, D., Andino, P., & Soto, L. (2015). *El Clima Organizacional dentro de una Empresa*. Obtenido de Revista Contribuciones a la Economía:
<http://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Morales, M., & Silva, M. (2012). *Satisfacción Laboral y Clima Organizacional: Análisis y Relación desde una Perspectiva Teórica y Empírica*. Obtenido de
<http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0063892.pdf>
- Ñáñez Gomez, J. (08 de Junio de 2015). *Plan de comunicación empresarial*. Obtenido de
<https://www.ibm.com/developerworks/ssa/library/govSOA/plandecom/index.html>
- Orjuela Córdoba, S. P. (2015). *Comunicación Organizacional. Teoría y estudios*. Obtenido de
https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/11962/TD_ORJUELA_CORDOBA_Sandra_Patricia.pdf?sequence=1
- Ortiz Delgadillo, K. S. (Noviembre de 2013). *Satisfacción Laboral y Detección de Factores Motivacionales en Empleados en Una Organización de la Sociedad Civil*. Obtenido de
<http://eprints.uanl.mx/3634/1/1080256519.pdf>
- Portilla Gracia, P. M. (Marzo de 2014). *Plan estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del gobierno*. Obtenido de
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/68/Portilla-Paola.pdf>
- Ramos Moreno, D. (Agosto de 2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Obtenido de

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Rebeil Corella, M. A., & Ruiz-Sandoval Reséndiz, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Obtenido de books.google.com.co:
https://books.google.com.co/books?id=AilJ7Ss-zcYC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=94&f=false

Ríos Molano, C. A., Rubiando Ríos, V. A., & Chinchilla Solano, D. A. (2014). *Liderazgo y Cultura Organizacional*. Obtenido de
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8678/1022359792-2014.pdf>

Ruiz Segura, C. M. (2009). *Nivel de Satisfacción Laboral en Empresas Públicas y Privadas de la Ciudad de Chillán*. Obtenido de
<http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/775/1/Ruiz%20Segura%2C%20Carol%20Marlenne.pdf>

Salazar, J. G., & Machado, B. y. (2009). *Clima y Cultura Organizacional: Dos Componentes Esenciales en la organización*. Obtenido de scielo.sld.cu:
<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>

Terrón, J. M. (2004). INTRODUCCIÓN A LAS TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN Y INFORMACIÓN . *INTRODUCCIÓN A LAS TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN Y INFORMACIÓN* .

Toro & Posada, F. Á. (2013). *Gestión del Clima Organizacional (Basado en Evidencias)*. Antioquia.

Tumipamba Ortiz, V. P. (2015). *Control del estrés laboral mediante la aplicación de técnicas de relajación vía internet y su impacto en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Administración Zonal Eloy Alfaro*. Obtenido de
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7654/1/T-UCE-0007-355i.pdf>

W. Johnston, M., & W. Marshall, G. (2009). *Administración en ventas*. Obtenido de Ebooks Académicos: <https://utecno.files.wordpress.com/2013/06/administrac3b3n-de-ventas.pdf>

Anexo A

A.1 Encuesta

A continuación, se encuentra el modelo de la encuesta aplicada para la obtención de información por parte de los empleados. Posteriormente, hay algunos aspectos que se encontraron gracias a la información recopilada.

Cargo: _____ Fecha: _____

Encuesta (ONLY)

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

Nota: Las respuestas recolectadas por medio de esta encuesta serán totalmente confidenciales, y la información será usada exclusivamente con fines académicos.

En la próxima encuesta, encontrará preguntas relacionadas con el ambiente laboral en el que reside, la satisfacción y la comodidad que usted posee en el mismo.

1. ¿Cuál es su nivel de estudio? Marque con una X.

Primaria _____

Bachillerato _____

Técnico _____

Profesional _____

Otro: _____

2. ¿Qué edad tiene?

3. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en ONLY?

4. ¿Cree que puede crecer laboralmente en ONLY?

5. ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra (en promedio) su salario mensual, junto con comisiones?

A. 100.000-500.000

B. 501.000-1.000.000

C. 1.001.000-1.500.000

D. 1.501.000 o más

- ¿Cree que el salario que recibe cumple con sus expectativas, teniendo en cuenta su conocimiento y habilidades?

6. ¿Considera flexible la jornada laboral? ¿Por qué?

7. ¿Recibe bonificaciones por su servicio? ¿Cuales?

Plan de Comunicación Organizacional – Almacenes ONLY

8. ¿La empresa realiza actividades de integración y relajación? ¿Cuales?

9. ¿Existen espacios para la realización de dichas actividades? -----

10. En una escala de 1 a 5, cuánto califica su relación con:

- A. Su jefe _____
 B. Sus compañeros de trabajo _____
 C. Clientes/proveedores _____

11. ¿Tiene sobrecarga laboral? ¿Por qué?-----

12. La comunicación con su jefe es:

- A. Por escrito.
 B. Personal e inmediata.

13. ¿Cómo describe y califica la labor de su jefe?-----

14. Según su experiencia en ONLY ¿Considera que la empresa maneja un equilibrio de importancia entre trabajadores, proveedores y clientes? ¿Por qué? -----

15. Defina en una palabra el ambiente laboral que lo rodea:_____

16. ¿Se encuentra a gusto con su trabajo? ¿Por qué? -----

17. ¿Recibe algún reconocimiento por parte de su jefe? ¿Cuál?-----

Anexo B

| | |
|---|--|
| Diario de Campo No. 1 | |
| Lugar: Only Fecha: 15/10/2018 Actividad: Actividades Recreativas en Principal de Only – Satisfacción laboral | |
| Observaciones de las actividades: | <p>La oficina principal de Only cuenta con un salón ubicado en el séptimo piso, donde los empleados pueden utilizar el espacio para hacer ejercicios físicos después de la jornada laboral. Estos ejercicios se llevan a cabo por medio de un entrenador particular, donde los trabajadores son los que pagan para poder tener las clases, cabe resaltar que sólo los que son participantes de este tipo de actividades, son los que costean ese gasto, ya sea para materiales de apoyo tales como: pelotas, mancuernas, colchonetas, entre otros. Aproximadamente el espacio es para estar quince personas por cuestiones de movimientos y ciertos ejercicios, no obstante cuando se utiliza el salón para dar charlas este tiene una capacidad para 70 – 80 personas.</p> |
| Análisis, valoraciones e interpretaciones: | <p>En el área administrativa existe un espacio para hacer actividades recreativas, esto conlleva a corregir la utilización de tiempo libre después de la jornada laboral, por ejemplo: aeróbicos, zumba, Pilates, entre otros, generando desarrollo físico por parte de los empleados. Adicional a esto, los empleados compraron un juego, el cual utilizan en su tiempo libre. Por parte Only, le ofrece a sus trabajadores una salida recreativa gratuita dos veces al año de 8:00 am a 5:00pm, actividades como (charlas de colpensiones, primeros auxilios, aeróbicos y zumba) se realizan de lunes a viernes, participando 60 personas en general de distintos almacenes. Asimismo los trabajadores de los almacenes tienen 15 minutos de descanso entre las 5:00 pm y 6:00 pm.</p> |
| Reflexión personal: | <p>El clima organizacional es positivo, debido a que hay una comunicación directa con cada uno de los partícipes de la compañía, evidenciando respeto por parte y parte, manteniendo gracias a esto al personal satisfecho, añadiendo que cada trabajador cuenta con un espacio de trabajo confortable. Por ende, el sentirse satisfecho repercute positivamente en su rendimiento laboral generando eficiencia en la productividad. Finalmente, se concluyó que los espacios de relajación son esenciales para una satisfacción laboral apropiada, en vista que estos espacios ayudan a liberar el estrés acumulado por la jornada de trabajo previniendo enfermedades futuras.</p> |

| | |
|---|--|
| Diario de Campo No. 2 | |
| Lugar: Only Fecha: 15/10/2018 Actividad: Creatividad y compromiso – Motivación | |
| Observaciones de las actividades: | <p>En el área de almacenamiento ubicada en el tercer piso de la principal de Only, uno de los empleados debido a la desorganización de esta, diseñó su propio método de almacenamiento, permitiéndole desempeñar sus labores y un óptimo trabajo en equipo. Dado que anteriormente no existía ningún tipo de logística para estos procedimientos. Esta zona comprende dos tipos de recursos humanos, como los manipuladores de materiales, carretilleros, preparadores de pedidos, entre otros. Para asumir las diferentes tareas; y de equipamiento, como carretillas elevadoras, para manipular y desplazar cargas en el almacén.</p> |
| Análisis, valoraciones interpretaciones: | <p>El método de almacenamiento fue diseñado en base al área donde se trabaja, porque el techo está dividido en cuadrados ligados a columnas. Gracias a esto, el desarrollo del método consistió en dividir el piso en cuadrados paralelos al del techo, situando la mercancía debajo de estos cuadrados y entre las columnas, teniendo marcadas las columnas con sus respectivos números de referencias y secciones de cada producto, así mismo permitiendo ubicarlos y clasificarlos facilitando su organización y control. Antes de la existencia de este, Only presentó problemas en el área porque el desorden era bastante y estaba retardando los procesos.</p> <p>Los beneficios de este método se revelaron al paso del tiempo por ejemplo; respecto al registro, se evidenciaban entradas y salida de productos, efectuando un apropiado control de almacenamiento y manteniendo al día los inventarios y la contabilidad.</p> <p>Cabe resaltar que la agilidad del desarrollo de procesos logísticos progresó, optimizando el tiempo y por ende costes. Dado que, si la gestión del almacén es coherente, estandarizada y eficaz, ayudará a reducir la carga del trabajo y ganar productividad. Además, la gestión de pedidos es fundamental, por lo tanto debió tener la capacidad de suplir la demanda de los clientes; es decir de los propios almacenes.</p> |
| Reflexión personal: | <p>Cada piso de la principal maneja diferentes métodos para mantener organizada la mercancía, en consecuencia la empresa no rige un protocolo de ejecución de labores o tareas. Estas acciones reflejan cierta libertad que brinda Only, para que cada persona se ajuste al cargo correspondiente, aplicando sus conocimientos o experiencias, dándole al trabajador la oportunidad de adaptarse a su cargo, ofreciéndole autorrealización al desarrollar estrategias para implementarla en sus labores. Por esta razón se sienten motivados, aportando de forma positiva para la compañía.</p> |

| | |
|---|---|
| Diario de Campo No. 3 | |
| Lugar: Only Fecha: 15/10/2018 Actividad: Cooperación Interna – Trabajo en equipo | |
| Observaciones de las actividades: | <p>En la oficina principal, en el área de tipografía, se llevan a cabo distintos procedimientos para el beneficio de la empresa, desde la publicidad hasta la fabricación de las facturas y tiquetes que son manejadas en los almacenes. Esta área cuenta con diferentes recursos, por ejemplo: Maquinaria, papelería, computador para hacer el arte, impresora, máquina para quemar el negativo, tintas para imprimir.</p> |
| Análisis, valoraciones e interpretaciones: | <p>En el área de tipografía la cooperación entre los trabajadores es idónea para mantener al día los procedimientos de esta sección. Una muestra de ello se evidencia cuando se elaboran las libretas de venta, en este caso, uno de los integrantes de esta área diseña el prototipo para mandarlo con otra persona para hacerle la plancha, después se manda a otra máquina y otro trabajador supervisa que todo esté en orden mientras se imprime el papel, enseguida otra persona lo corta con una máquina especial para posteriormente dárselo a otros integrantes con el fin de colocarle colbón a las libretas y por último, separarlas y empacarlas, con el fin de tener un procedimiento eficiente y eficaz, evitando retrasos que perjudican a la empresa. De la misma manera se evidenció en los almacenes que los procesos se realizan con la misma calidad, por ejemplo cuando se trata de los inventarios de la mercancía, cada uno de los empleados hace un aporte, ya sea para separar la mercancía por referencias mientras otras personas van haciendo el conteo de esta.</p> |
| Reflexión personal: | <p>Según el procedimiento que se lleve a cabo en esta área, siempre va a tener un protocolo a seguir, ayudando y agilizando el funcionamiento de la organización, con el fin de actuar de manera conjunta, complementando unos a otros para tener y cumplir un compromiso en común, siendo en parte responsables por la productividad de la compañía, pues de ellos depende su rendimiento como trabajo en equipo al delegar las labores entre los colaboradores del área, creando confianza entre ellos para cumplir con su objetivo de producción. Comunicación/ claros los procedimientos en cuanto a conocimiento de los procesos</p> |

| | |
|---|--|
| Diario de Campo No. 4 | |
| Lugar: Only Fecha: 15/10/2018 Actividad: Selección del Personal – Sentido de pertenencia | |
| Observaciones de las actividades: | <p>En la oficina principal, en el área de administración, donde se ejecutan diferentes procedimientos para el funcionamiento de la empresa, hay espacios utilizados para dar capacitaciones al personal que va a trabajar por temporada o según sea el caso del solicitante. Es un lugar con la capacidad de tener entre 50 - 60 personas, este cuenta con sillas, escritorios y una pizarra blanca para poder explicar algunos procesos.</p> |
| Análisis, valoraciones e interpretaciones: | <p>Se evidencia que el procedimiento para capacitar el personal se realiza sin estructura, debido a el tiempo invertido por parte de las directivas al momento de dar la capacitación, por ejemplo, cuando una persona trabaja por temporada, ya sea auxiliar de piso, vigilante, auxiliar de caja o auxiliar de empaque, los diferentes cargos para los que se postulen, su capacitación se limita a dos horas, incluyendo el tiempo de espera para poder firmar el contrato.</p> <p>En este caso se presencié la capacitación de una persona para el cargo de vendedora, esta consistió en una breve presentación de la empresa, dejando en claro su labor. Después fue presentado el formato de preventa que la empresa maneja en todos los almacenes, asimismo dieron un ejemplo de la manera correcta de llenarlo, pues en este documento es muy fundamental ser precisos, y claros en cuanto a la escritura.</p> <p>Por otro lado, el personal de recursos humanos, personas encargadas de la capacitación, dio una charla referente a la atención al cliente en cuanto a: actuar, hablar y gestionar a los distintos tipos de clientes, donde algunos actúan de una manera descortés, por lo tanto, era fundamental aclarar el manejo en ese tipo de situaciones. Igualmente, al finalizar con la charla después proseguía a llamar a uno por uno para hacer oficial la contratación por medio de un contrato. Finalmente se concluye que lo anterior es una inducción, ya que proporcionan las reglas generales del cargo, por otro lado en la capacitación se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para tener un desempeño excelente.</p> |
| Reflexión personal: | <p>No se demuestra una evaluación que permita medir los resultados, es decir la reacción del grupo y de cada participante en cuanto a actitudes, los niveles de rendimiento, el conocimiento adquirido, lo que aprendió y en qué grado. En consecuencia de esto, a la hora de que los aspirantes ejecuten su cargo no van a proyectar sentido de pertenencia, en consecuencia de que ellos no tienen claro los objetivos corporativos, añadiendo que la empresa no tiene un plan estratégico (Misión, Visión)</p> <p>Por otro lado la empresa es tradicionalista, el proceso de capacitación es básico, no existen procesos de reclutamiento o selección de personal. Esta situación repercute al momento de brindar sus servicios. Por ejemplo, en ciertos casos ofrecen una atención inadecuada, generando insatisfacción. Sin embargo, gracias al acogimiento comercial que ha tenido Only, entré en cierta conformidad en relación a la atención al cliente porque sus productos son asequibles y no tienen una competencia directa.</p> |

Anexo F**Matriz DOFA selección de personal en Only**

| Debilidades | Oportunidades |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Only es flexible con los requerimientos. ● No hay procesos de selección personal, por ende no posee tiene entrevista de trabajo. ● La empresa no puede determinar los pros y contras del personal contratado porque su proceso no cuenta con un informe de candidatos. ● La firma de contrato se realiza a la par con la capacitación, sin embargo a esta no se realiza un seguimiento. ● La organización no desempeña un sondeo de satisfacción laboral. | <ul style="list-style-type: none"> ● Se les facilita encontrar personal por su flexibilidad de contratación. ● Para las personas de clase media y media baja es asequible tener un puesto de trabajo en esta empresa. |
| Fortalezas | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> ● En temporada alta Only conoce la cantidad de trabajadores que debe contratar para los diferentes cargos y así suplir la demanda. ● El proceso de reclutamiento es esperar que lleguen los currículos por correo. Estos candidatos son referidos y de antigüedad. ● Es positivo contar con personal antiguo porque transmiten sus conocimientos al personal nuevo. ● El departamento de recursos humanos recalca los valore éticos de la empresa a sus trabajadores. | <ul style="list-style-type: none"> ● Se limita a obtener perfiles superiores, a causa de su escaza publicidad de búsqueda de personal. ● Por falta de personal calificado los trabajadores podrían ofrecer una inadecuada atención al cliente. |