

**La Comunicación como facilitador de la Cultura Organizacional de Pasteurizadora
Santo Domingo S.A**

Karen Lorena Varela Rodríguez

Camila Andrea Vargas León

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador Social con énfasis en el campo
Organizacional

Directora

Sandra Liliana Herrera

Pontificia Universidad Javeriana
Facultad de Comunicación y Lenguaje
Comunicación Social
Bogotá D.C
2016

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana

Artículo 23

“La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas anhelo de buscar la verdad y la justicia”

AGRADECIMIENTOS

Queremos dedicar esta tesis a nuestras familias ya que sin ellas no hubiese sido posible emprender este viaje de cinco años que nos dejó felicidad y amor por lo que vamos hacer cuando salgamos de la Universidad. Gracias por su apoyo incondicional y confianza que nos brindaron.

Agradecemos infinitamente a Alejandro Varela por su ayuda y paciencia. Por último, a nuestra directora Sandra Herrera que nos llevó a realizar un gran trabajo. ¡Nos gustó haberte tenido de guía y maestra Sandrita! Gracias.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 8

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 12

1.1 Pregunta problema:	13
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo General:	13
1.2.2 Objetivos Específicos:.....	14

CAPÍTULO II. Marco Teórico 15

2.1 Las Organizaciones	15
2.2 Cultura organizacional	17
2.2.1 Tipos de cultura.....	23
2.3 Servicio al cliente	25
2.3.1 Tipos de clientes.....	27
2.3.2. Servicio al cliente externo.....	28
2.3.3 Servicio al cliente interno.....	30
2.3.4 Cultura del servicio interno.....	31
2.3.5 Triángulo del servicio interno	33
2. 4. La comunicación en las organizaciones	35
2.4.1 Comunicación interna	36
2.5. Sentido de pertenencia	42

2.5.1 Liderazgo - Retroalimentación.....	44
2.5.2 Satisfacción laboral	47
2.5.3 Empoderamiento (<i>Empowerment</i>)	49
2.6 Apoyo al cliente interno	52
2.6.1 Reconocimiento.....	52
2.6.2 Bienestar laboral.....	54
2.6.3 Motivación	55
2.7. Aprendizaje Organizacional	59
2.8 Diseño organizativo.....	61
2.9. Eficiencia.....	64
CAPÍTULO III. Marco Espacial 65	
3.1 Reseña histórica- Pasteurizadora Santo Domingo S.A.....	66
3.2 Misión.....	67
3.3 Visión.....	67
3.4 Objetivos organizacionales:	68
3.5 Organigrama.....	69
CAPÍTULO IV. Metodología 73	
4.1 Encuestas.....	76
4.1.1 Análisis general encuesta	91
4.2 Entrevista Semiestructurada	97
4.2.1 Análisis de la entrevista de gerente general	97
4.2.2 Análisis de la entrevista jefe gestión humana	100

4.2.3 Análisis de las entrevistas	102
4.3 Observación del entorno.....	107
4.4 Revisión documental.....	110
4.5 Conclusión general.....	112
4.5.1 Comunicación interna (Véase gráfico 13).....	112
4.5.2 Sentido de pertenencia (Véase gráfico 14).....	114
4.5.3 Apoyo al cliente interno (Véase gráfico 15)	116
CAPÍTULO V. Plan de comunicación	118
5.1 Objetivo general	118
5.2 Público Objetivo	118
CAPÍTULO VI. Conclusiones y recomendaciones	158
6.1 Conclusiones	158
6.2 Recomendaciones	160
Bibliografía	162
ANEXOS	165

Lista de gráficos

GRÁFICO.1 EL ICEBERG DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	20
GRÁFICO 2 ESTRATOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	21
GRÁFICO. 3 COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	21
GRÁFICO 4. TRIÁNGULO DEL SERVICIO INTERNO.....	34
GRÁFICO 5. COMUNICACIONES ORGANIZACIONALES.....	40
GRÁFICO 6.LA PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES HUMANAS DE MASLOW Y SUS IMPLICACIONES	43
GRÁFICO 7. BASES DEL EMPODERAMIENTO.....	50
GRÁFICO 8. AGRUPACIÓN DE COMPONENTES DE BIENESTAR LABORAL	55
GRÁFICO 9. EL EFECTO DE LOS FACTORES HIGIÉNICOS Y LOS MOTIVACIONALES	59
GRÁFICO 10. MODELO DE PROCESO DE DISEÑO ORGANIZATIVO	63
GRÁFICO 11. ORGANIGRAMA OFICIAL PASTEURIZADORA SANTO DOMINGO.....	69
GRÁFICO 12. COMUNICACIÓN INTERNA.....	92
GRÁFICO 13. SENTIDO DE PERTENENCIA	93
GRÁFICO 14. APOYO A EMPLEADOS.	94
GRÁFICO 15. VARIABLES TESIS	120

Lista de tablas

TABLA 1. PRESENTACIÓN VARIABLES.....	73
TABLA 2. COMUNICACIÓN INTERNA / SUBVARIABLE MANEJO DE INFORMACIÓN.....	121
TABLA 3. COMUNICACIÓN INTERNA / MANEJO DE CANALES	126
TABLA 4. COMUNICACIÓN INTERNA/ COMUNICACIÓN ENTRE EMPLEADOS.....	130
TABLA 5. SENTIDO DE PERTENENCIA/ RETROALIMENTACIÓN	131
TABLA 6. SENTIDO DE PERTENENCIA / SUBVARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL	136
TABLA 7 TABLA SENTIDO DE PERTENENCIA/ SUBVARIABLE EMPODERAMIENTO.....	143
TABLA 8. APOYO AL CLIENTE INTERNO / RECONOCIMIENTO	147
TABLA 9 APOYO AL CLIENTE INTERNO / BIENESTAR LABORAL.....	152
TABLA 10TABLA. APOYO AL CLIENTE INTERNO/ MOTIVACIÓN.....	156

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo se ha realizado con base en el problema existente que atraviesa la organización, con el objetivo de brindar una solución eficaz. La problemática nace de los inconvenientes que presenta la cultura organizacional de Pasteurizadora Santo Domingo S.A que afecta la comunicación interna, el sentido de pertenencia y el apoyo al cliente interno.

Sin embargo, para poder identificar de manera precisa los problemas presentados en la compañía se realizó un diagnóstico mediante herramientas que permitieran enfocarse en los aspectos relevantes. El público objetivo de la investigación es de las dos sedes existentes: sede Bogotá y la sede de Simijaca. Teniendo en cuenta lo anterior, se escogió una muestra representativa del universo de la empresa para aplicarles los instrumentos escogidos para el desarrollo del trabajo. La idea es que una vez se analicen los datos arrojados por el diagnóstico, se presente el plan de comunicación que permita mejorar la cultura organizacional mediante las variables propuestas.

Con el fin de cumplir y desarrollar los objetivos mencionados anteriormente, se desarrollaron una serie de actividades secuenciales. En primera instancia, se definieron aquellos conceptos que soportan y sustentan el cuerpo de la investigación, entre ellos: organización, servicio al cliente interno, comunicación interna, canales, tipo de cultura, cultura organizacional, diseño organizativo, aprendizaje organizacional, empoderamiento, satisfacción laboral, bienestar laboral, sentido de pertenencia, reconocimiento y motivación.

Para dar paso a la investigación se realizó la explicación y descripción de la empresa con la que se trabajó con el fin de hacer una contextualización. Posteriormente, se aplicaron los instrumentos de recolección de datos y se procedió a su respectivo análisis. Finalmente, se presentó el plan de comunicación de cultura organizacional para Pasteurizadora Santo Domingo S.A

La principal herramienta de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta, acompañada de entrevistas semiestructuradas a la gerente general y jefe de gestión humana, una observación no participativa y una revisión documental. Mediante los resultados de las encuestas se realizaron las tabulaciones y análisis pertinentes para llegar a los hallazgos que permitieron desarrollar el plan.

El fin de este trabajo es la implementación del plan de comunicación de cultura organizacional, para que se puedan satisfacer las necesidades de la organización en cuanto a su funcionamiento interno, es decir, que la comunicación interna, el sentido de pertenencia y el apoyo que la empresa le brinda a los empleados sean los adecuados para que su público interno labore eficientemente.

A lo largo de este documento se encuentran los diferentes capítulos que lo componen como lo es el planteamiento del problema con sus respectivos objetivos, los marcos (teórico,

espacial, metodológico), el análisis de las herramientas aplicadas, las conclusiones de las herramientas, el plan de comunicación y finalmente las conclusiones y recomendaciones finales.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Pasteurizadora Santo Domingo S.A es una empresa colombiana que elabora productos alimenticios inocuos, que desarrolla las siguientes actividades principales: la cría, levante, compra y venta de ganado de leche, la explotación del negocio ganadero y especialmente de la producción de leche y sus derivados, como materia prima para su procesamiento y elaboración de productos. Sus valores corporativos se basan en labor empresarial, servicio al cliente, liderazgo, compromiso, integridad y trabajo en equipo.

Circunstancias como: Los jefes inmediatos se quedan con la información y no la comunican a sus empleados y mucho menos se conectan entre departamentos, los empleados no laboran con pasión ni se encuentran motivados, no existe un programa de remuneración estable, la falta de políticas causa que no haya un lineamiento de trabajo claro y bajo nivel de aprendizaje organizacional. De acuerdo a lo anterior, se ha observado que en la compañía existe un déficit en la cultura organizacional la cual ha afectado directamente al servicio al cliente interno, la comunicación interna, el sentido de pertenencia haciendo que los empleados no se sientan apoyados por la empresa.

Por esta razón es pertinente el desarrollo de un plan de comunicación de cultura organizacional que impulse el mejoramiento de la comunicación interna en donde los canales, el manejo de la información y la comunicación entre empleados sean eficientes para un buen desempeño laboral en la empresa. Además, el sentido de pertenencia se verá respaldado por una retroalimentación que ayude a que los colaboradores incrementen su satisfacción laboral y se empoderen de su trabajo. Por último, un apoyo al cliente interno es necesario en la compañía para que brinde bienestar laboral, motivación y reconocimientos adecuados con el fin de que los trabajadores se sientan a gusto en su ambiente laboral.

1.1 Pregunta problema: ¿Cómo el manejo de la cultura organizacional en Pasteurizadora Santo Domingo afecta la comunicación interna, el sentido de pertenencia y el apoyo hacia el cliente interno?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General:

Proponer un plan de comunicación de cultura organizacional que permita que la empresa Pasteurizadora Santo Domingo mejore su sistema de comunicación interna, el sentido de pertenencia y el apoyo hacia el cliente interno.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar los factores que afectan la cultura organizacional de Pasteurizadora Santo Domingo.
- Analizar la percepción que tiene el cliente interno hacia la compañía y como está actúa.
- Revisión de los documentos que tenga la organización en este momento y que aporten a la cultura interna, el sentido de pertenencia y el apoyo hacia el cliente interno.

CAPÍTULO II. Marco Teórico

2.1 Las Organizaciones

Humberto Maturana (Scheinsohn, 2011) expresa que las organizaciones no existen más allá del espacio humano que las produce y hace posibles. Si no hay personas, no existe organización. Una organización son personas interactuando entre sí y con otras personas externas a ella a través de complejas redes conversacionales.

Entonces, “una organización es una entidad a través de la cual las personas se interrelacionan mediante vínculos contractuales, acuerdos informales o meros sobreentendidos para alcanzar metas individuales o colectivas” (Milgrom y Roberts, 1993)

Santiago Díaz de Quijano en su libro de *Psicología social en las organizaciones: fundamentos (1993)* da una mirada al concepto de organización mostrando que es un ente complejo y tiene que estar bien estructurado para que pueda funcionar de manera correcta. Siendo así, las organizaciones son:

[f]ormaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines. Estos fines, o el modo de conseguirlos, no siempre son aceptados por todos sus miembros, por lo que deben ser negociados o impuestos, lo que permite entender las organizaciones como coaliciones de poder en lucha, a veces por el cómo conseguir los objetivos y a veces por la fijación de los objetivos mismos. De duración relativamente estable y continua, estas formaciones sociales se hallan inmersas en un medio ambiente con el que mantienen mutuas relaciones de influencia (Díaz de Quijano, 1993, 55).

Por ello, se trabajará con el concepto de que “la existencia de la organización no está definida por su tamaño, ni por sus miembros, ni sus capacidades, ni por sus recursos. La organización existe por las conversaciones que la crearon y por aquellas que le dan vida y perspectiva de futuro” (Scheinson, 2011, p. 92) es por esto, que el principal objetivo de las organizaciones es tener un buen manejo en las comunicaciones internas, y para

Pasteurizadora Santo Domingo es un concepto con gran relevancia para su buen desarrollo interno.

De igual modo, Mintzberg (1999) afirma que “la organización está estructurada de modo tal que son las conversaciones las que se interrelacionan desde el tope hasta la base para que sus compromisos políticos básicos se especifiquen y concreten en acciones”. Se busca que en una organización la comunicación llegue a todos sus integrantes y se puedan conectar de manera fácil para poder lograr el fin común de esta. Sin embargo, la comunicación también ayudará al fortalecimiento de las relaciones interpersonales y al funcionamiento efectivo de una cultura organizacional direccionada hacia al servicio al cliente.

2.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional, para el catedrático de la Universidad de Salamanca, José Ignacio Galán Zazo, es el conjunto de normas y procedimientos simples de rutina difundidos dentro de la organización para facilitar la toma de decisiones, transmitir expectativas y resolver disputas.

De manera semejante, para Gareth R. Jones en su libro *Organizational of theory, design and change* afirma que cultura organizacional es el conjunto de normas y valores que controlan las interacciones organizacionales de los miembros internos y los públicos

externos. Esta está formada por el cliente interno, los derechos del empleado, la estructura y ética organizacional los cuales moldean y controlan el comportamiento dentro de la organización influenciando en cómo las personas responden a una situación e interpretan el entorno que la rodea.

Una cultura organizacional bien estructurada contiene siete grandes características, las cuales expone Robbins en su libro Comportamiento organizacional (2009, p. 551) que son:

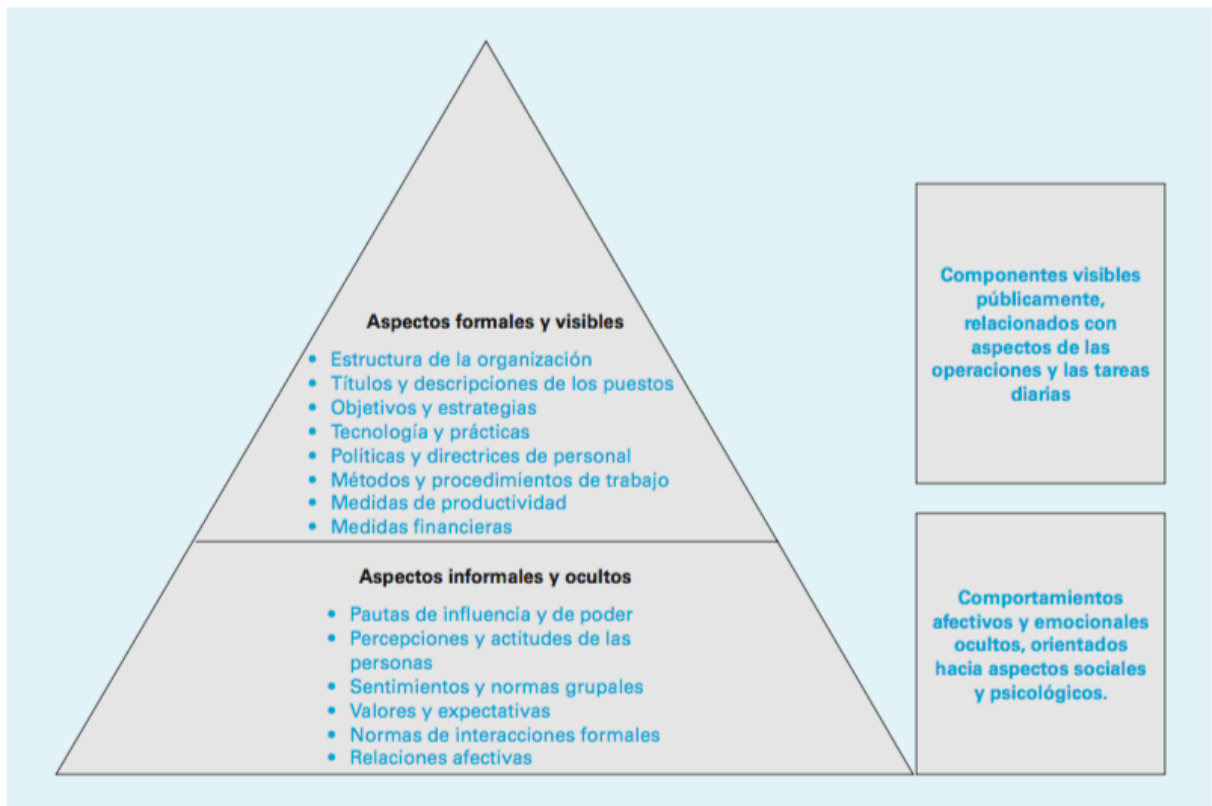
1. *Innovación y aceptación de riesgos*: Grado en que se estimula los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. *Atención al detalle*: Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. *Orientación a los resultados*: Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
4. *Orientación a la gente*: Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. *Orientación a los equipos*: Grado en que las actividades de trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. *Agresividad*: Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

7. Estabilidad: grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el *status quo* en contraste con el crecimiento.

Basándonos en los anteriores autores, se puede llegar a la conclusión que si la cultura organizacional no es clara está afectará directamente en el comportamiento de la organización.

Para Chiavenato, la cultura organizacional es algo intangible, no es palpable. Sin embargo, el autor asimila este concepto con un iceberg (Gráfica 1) en donde la parte superior es lo que se ve públicamente, es decir, los aspectos visibles relacionados con operaciones y tareas diarias mientras que, en su interior, están los aspectos informales y ocultos relacionados con los aspectos afectivos y emocionales

Gráfico.1 El iceberg de la cultura organizacional



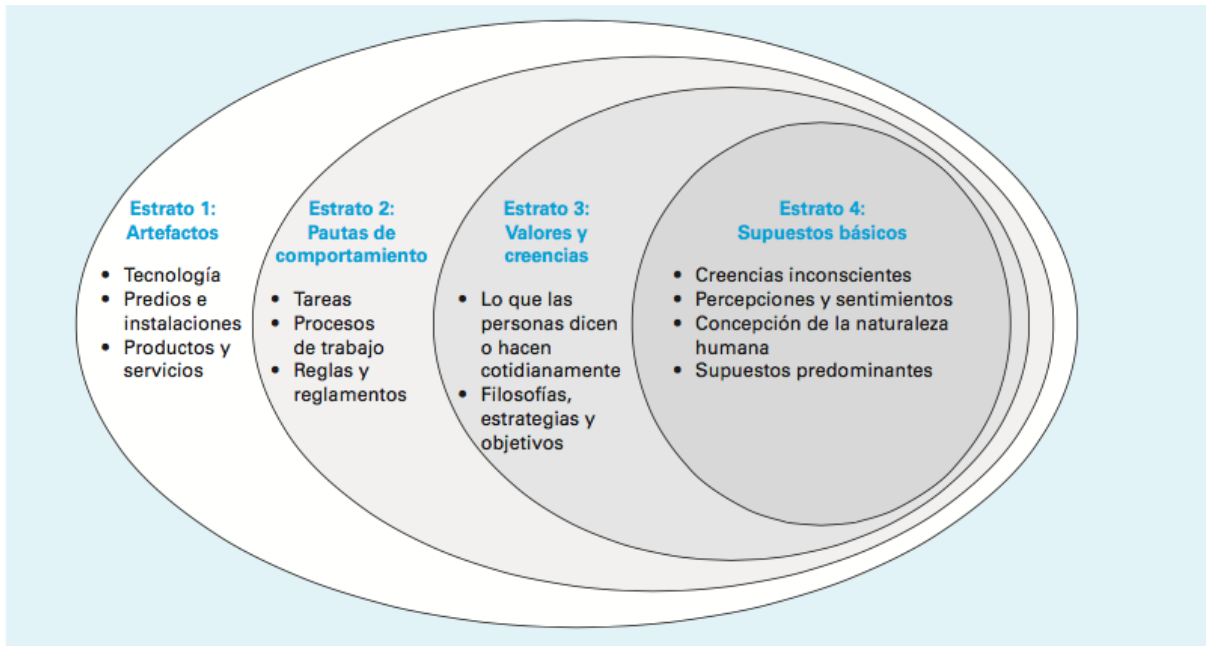
Fuente: Idalberto. Comportamiento organizacional, p. 125

Continuando con la idea de Chiavenato, la cultura organizacional está compuesta por varios estratos con diferentes grados de profundidad. Es necesario analizar estos niveles con el fin de conocer la cultura organizacional.

Cuanto más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiar la cultura. El primer estrato, el de los artefactos que caracterizan físicamente a la organización, es más fácil de cambiar porque está constituido por elementos físicos y concretos, por instalaciones, muebles, y otros objetos que se pueden cambiar sin mayor problema. A medida que se

profundiza en otros estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor. (Chiavenato, 2009, p.125)

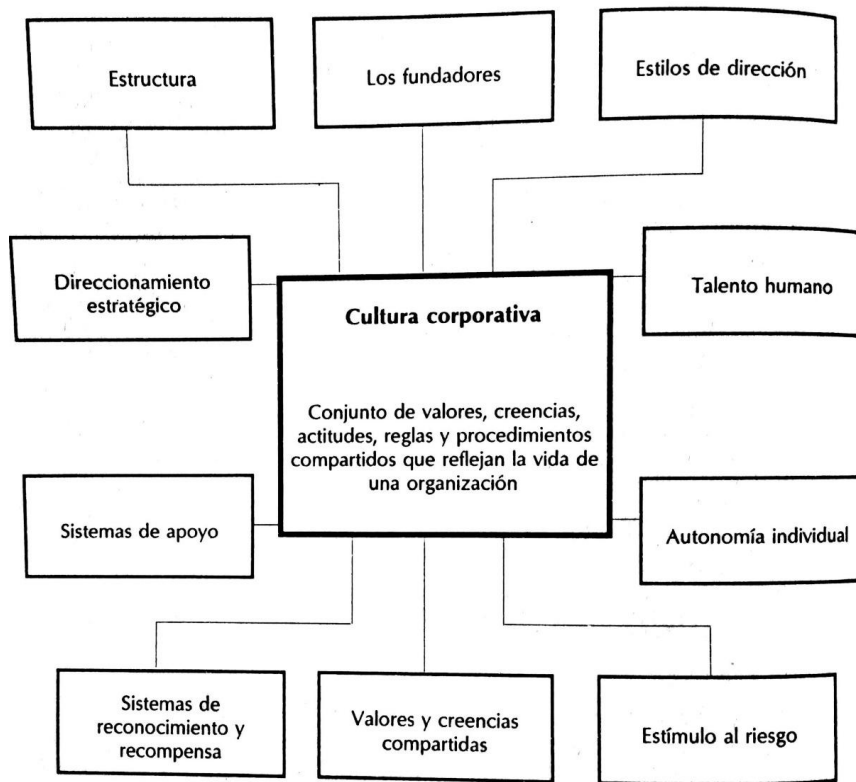
Gráfico 2 Estratos de la cultura organizacional



Fuente: Idalberto. Comportamiento organizacional, p 126.

Con base a lo anterior, para poder conocer a profundidad la cultura organizacional de Pasteurizadora Santo Domingo, es necesario analizar cada estrato y conocer en cuál de estos hay que hacer énfasis.

Gráfico. 3 Componentes de la cultura organizacional



Fuente: Humberto, S. Mercadeo corporativo el servicio al cliente, p 18

Sathe (citado en Serna, 1992), señala que existen cuatro formas como una cultura se expresa:

1. Las cosas que se comparten (el lugar de trabajo)
2. Las comunicaciones establecidas (el metalenguaje, los dichos, reportes anuales, *newsletter*, las historias)
3. Las actividades que se realizan conjuntamente (ritos, ceremonias, reuniones, fiestas, celebraciones)
4. Los sentimientos comunes (satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, lealtad, seguridad laboral) Sathe, V. (1983)

2.2.1 Tipos de cultura

Cada organización tiene una cultura organizacional que cuenta con ciertas características, valores, costumbres y tradiciones que hacen posible identificar qué tipo de cultura se maneja. Para el autor Chiavenato (2009, p. 129-130), existen cuatro tipos de culturas:

En primer lugar, la cultura conservadora se evidencia en organizaciones que no cambian con el tiempo ni con las transformaciones del entorno. Esta organización tiene costumbres, tradiciones y valores que se caracterizan por su conservadurismo y rigidez en el paso del tiempo.

Por otro lado, la cultura adaptable es completamente lo opuesto a la anterior ya que se caracteriza por ser flexible y maleable. Se revisa constantemente la cultura con el fin de evaluar si es necesario un cambio. Sin embargo, esto puede llegar a ser un arma de doble filo ya que por el frecuente cambio de ideas, valores y costumbres puede hacer que las características de la organización se pierdan.

También, se pueden evidenciar las culturas tradicionales, las cuales se asimilan con un estilo burocrático, son muy parecidas a la cultura conservadora. Tienen unos parámetros

estables que no se transforman así su entorno esté en continuo cambio, su poder está centralizado y jerarquizado, su orientación está basada en los costos y controles, y su trabajo es individual y aislado.

Por último, se encuentran las culturas participativas identificadas por gran innovación, pero carecen de sistemas de producción. Predomina el modelo Adhocrático, es decir, la ausencia de jerarquía que es completamente lo opuesto a burocracia. Tienen un poder descentralizado, un trabajo en equipo autónomo y orientado a los servicios y la calidad.

Hecha esta salvedad, Pasteurizadora Santo Domingo se caracteriza por tener una cultura organizacional de tipo tradicional porque su poder es autocrático, existen varios niveles de mando evidenciados en el organigrama, los cambios propuestos son lentos y progresivos porque su trabajo es aislado e individualista, cada departamento tiene una comunicación precaria y su relación laboral es baja.

Lo ideal es que una organización adopte una cultura participativa en donde el poder está descentralizado, su comunicación es bidireccional, el trabajo en equipo es de cooperación y apoyo mutuo basándose en la calidad y el servicio.

2.3 Servicio al cliente

Para Humberto Serna Gómez, el servicio al cliente es “una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad o permanencia, tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior de los competidores” (Serna, 2006, p. 31)

Humberto Serna Gómez (2006, p.19) afirma que: las características más comunes del servicio al cliente se encuentran:

1. Es *Intangible*, no se puede percibir con los sentidos.
2. Es *Perecedero*, Se produce y consume instantáneamente.
3. Es *Continuo*, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es *Integral*, todos los colaboradores forman parte de ella.
5. La *Oferta del servicio*, prometer y cumplir.
6. El *Foco del servicio*, satisfacción plena del cliente.
7. El *Valor agregado*, plus al producto.

De igual forma, Jorge Eliecer Prieto (2005) plantea dos atributos y cuatro cualidades que debe llevar el servicio para que sea óptimo. En los atributos se encuentran dos grandes puntos: la calidad y la actitud, dentro de cada una de ellas hay dos cualidades destacadas.

Siendo así, en el atributo de calidad, la oportunidad es el servicio que debe ejecutarse dentro del plazo exigido por el cliente y la confiabilidad debe ser el servicio exacto, preciso, seguro y veraz. Mientras para que el otro atributo, la amabilidad es el servicio amable, gentil, agradable y humano. La agilidad debe ser el servicio rápido, pronto, sencillo y oportuno. Con estos aspectos, es posible llegar a prestar un servicio excepcional.

Así mismo, las cualidades son el siguiente punto del servicio. A continuación, se expondrán:

Tangibilidad: el servicio, al ser tangible, puede ser percibido por los sentidos antes de su consumo o uso.

Inseparabilidad: Depende principalmente de la fuente que los presta.

Variedad: El servicio varía depende del momento y la persona que los preste, por eso es vital que el funcionario tenga la mejor actitud frente al cliente.

Permanencia: El servicio no puede ser almacenado, la oportunidad se pierde si no se actúa.

Respecto a lo anterior, el tema propuesto por Prieto es relevante para la investigación puesto que es necesario tener claro qué características son imperativas para poder implementar un buen servicio al cliente.

2.3.1 Tipos de clientes

Prieto (2005) expone que el cliente es la persona que busca productos y/o servicios para poder satisfacer totalmente sus necesidades, expectativas, deseos y apetencias. Hecha esta salvedad, cabe resaltar que existen dos tipos de clientes:

Cliente externo: Llamado también cliente final, es toda persona ajena a la organización con necesidades reales o creadas, con la capacidad de pago y autoridad de compra a quienes buscamos satisfacer totalmente sus necesidades y expectativas en relación con una propuesta básica. (Prieto, 2005, p. 13).

Para Humberto Domínguez Collins (2006), los clientes externos se pueden clasificar como clientes potenciales, compradores eventuales y clientes habituales. Todos y cada uno de ellos son importantes para la organización. Los clientes potenciales y los compradores eventuales pueden llegar a convertirse en clientes habituales, y la importancia de los clientes habituales es que con ellos se pueden crear relaciones basadas en la confianza y lealtad.

Cliente interno: Servicio al cliente interno es toda persona o grupo de personas que recibe un producto o servicio de otra persona o grupo de personas de la misma organización, en el camino hacia la calidad en el servicio al cliente externo (Prieto, 2005, p.12).

Así como el cliente externo, que es conocido como consumidor. el cliente interno es fundamental para la organización, pues también está constantemente recibiendo productos, servicios o información desde dentro de la organización y por lo tanto se crea una imagen y percepción de la organización que comparte con otras personas. A su vez el cliente interno es importante para la organización porque le sirve de soporte, ya que es la persona o el departamento que lleva a cabo las funciones diarias de la organización con el fin de cumplir con los objetivos trazados. Ángel Giraldo, L. (2008)

Realizando la diferencia de los clientes que existen, en este caso aplica cliente interno puesto que se quiere saber cómo se encuentran dentro de Pasteurizadora Santo Domingo. Cabe resaltar que, es fundamental conocer a profundidad el cliente interno, es decir, identificar cuáles son sus necesidades y expectativas como también saber si se encuentran alineados con la cultura organizacional.

2.3.2. Servicio al cliente externo

“El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia de la imagen y la reputación del mismo” (Horovitz, 1991).

El cliente externo tiene el poder de decidir qué negocios permanecen o desaparecen del mercado, es la fuente de bienestar y ganancias de una empresa, sus preferencias se quedan

donde encuentra servicio y trato excelente, su lealtad depende de las experiencias que tenga con la organización y compra lo que el producto o servicio significa o representa para él en términos de beneficios reales. (Prieto, 2005. p, 13).

Para Prieto (2005), por medio del servicio al cliente externo se tiene que satisfacer las expectativas, emociones y experiencias anteriores de los consumidores, por medio de las promesas básicas y complementarias que ofrece nuestro producto o servicio.

Humberto Serna Gómez (2006) afirma que todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:

- a) Conocen a profundidad a sus clientes, tienen de ellos bases de datos confiables y manejan sus perfiles.
- b) Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoría del servicio.
- c) Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- d) Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- e) Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- f) Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.

g) Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. Estrategia del mercadeo que no se gana adentro con los colaboradores, no se gana afuera. (p. 20)

2.3.3 Servicio al cliente interno

Se sigue pensando que el cliente externo es el rey quien siempre tiene la razón, aunque es importante esta creencia toca replantearla ante el nacimiento del cliente interno, es decir, los colaboradores y trabajadores de la empresa. Este cliente interno necesita atención para estar motivado, satisfecho e informado y así poderle brindar y transmitir un buen servicio al cliente externo. (Serna, 1992)

“La meta de las organizaciones del siglo XXI centradas en el cliente debe ser convertir a todo empleado en un estratega de la calidad, es decir, en alguien que se hace cargo de los problemas del cliente o las cuestiones relacionadas con la calidad, y tiene capacidad y libertad de acción para resolverlos, lo cual exige conocimientos, actitudes y habilidades para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.” (Albrecht, 1992, p. 223).

Según Horacio Andrade (2005), los clientes internos necesitan que la organización les proporcione información suficiente y oportuna, para reforzar su integración y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos.

2.3.4 Cultura del servicio interno

Karl Albrecht (1995) propone el término de cultura del servicio interno, definiéndola como el contexto social que se basa en la calidad del servicio y funciona para influir el comportamiento laboral y las relaciones laborales de modo que confluyan hacia el valor común de un servicio excelente.

En el libro *Servicio al cliente interno*, de Karl Albrecht, se identifican cinco características para poder reconocer la cultura del servicio:

1. Existe una visión o un concepto claro del servicio
2. Los ejecutivos predicán y enseñan constantemente el evangelio del servicio
3. Los gerentes toman como modelo el comportamiento de que el cliente está primero
4. Se espera un servicio de calidad de todas las personas involucradas
5. Se recompensa el servicio de calidad.

A menos de que los valores, normas, creencias e ideologías de la organización- la cultura de la organización- estén enfocadas clara y conscientemente en el servicio al cliente,

prácticamente no hay ninguna posibilidad de que esa organización pueda dar una calidad consistente de servicio y lograr una permanente reputación para el servicio. (Albrecht y Zemke, 2000, p.109)

Las organizaciones deben tener como eje central en su cultura organizacional, el concepto de servicio interno puesto que a partir de esto se logra interiorizar en el cliente interno todos los aspectos que debe llevar el servicio al cliente. Una vez logrado, se puede exteriorizar, es decir, que cuando el empleado sepa a la perfección las ideologías las puede transmitir al cliente externo.

Para alguno de los autores mencionados en el trabajo de grado, el talento humano y trabajo en equipo son fundamentales para encaminar y fortalecer el servicio interno. Por eso para Albrecht (1990, p. 129) prestar servicio a quienes prestan servicio, o personas en contacto con el público, que se preocupa por los clientes que pagan. Esto implica trabajo en equipo y cooperación en toda la organización para asegurar que la calidad del servicio siempre sea alta.

2.3.5 Triángulo del servicio interno

Karl Albrecht propone una figura la cual representa la organización de servicios: El triángulo de servicio interno el cual “sugiere que el empleado de la línea operativa necesita el respaldo de las tres fuentes: la cultura; los líderes y la estructura, y los sistemas de la organización. Si todos los elementos se encuentran perfectamente alineados detrás del empleado, éste pondrá lo mejor de sí para prestar el servicio, ya sea al cliente externo o al interno”. (Albrecht, 1995, p. 122)

En esta figura (gráfica 4) el empleado es situado en el centro y entorno a este giran tres elementos necesarios para el éxito del servicio al cliente externo. Estos elementos son:

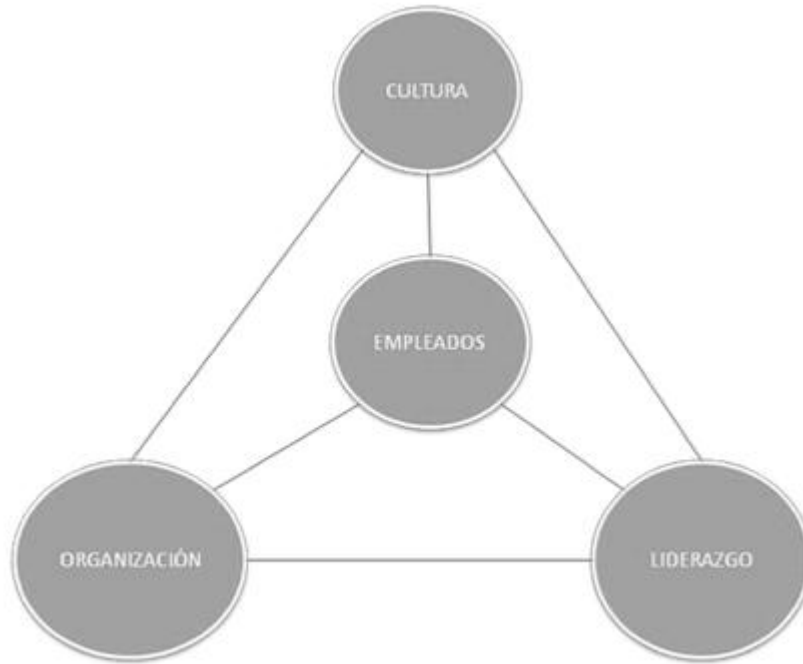
1. Cultura.
2. Liderazgo.
3. Organización.

En el vértice superior está situada la cultura de la organización, que para el cliente interno es el mensaje fundamental que permite asumir el compromiso del personal para poder atender con calidad el cliente.

El vértice inferior derecho muestra el liderazgo y la relevancia que tiene en los gerentes. El liderazgo es fundamental para el cliente interno puesto que necesitan de una figura

superior que los anime y guíe en las necesidades como individuos. El vértice inferior izquierdo es la de la organización, que le brinda apoyo al cliente interno.

Gráfico 4. Triángulo del servicio interno



Fuente: Karl, A. Servicio al cliente interno, p. 123.

Si la alta gerencia desea fomentar un sentido de trabajo en equipo y efectividad interna dentro de la organización, el triángulo del servicio interno puede ayudar a proyectar el mensaje para todos los jefes de las unidades internas. La cultura, el liderazgo y la organización tienen que aspirar sinérgicamente a que los empleados de la línea de contacto sean efectivos hasta el máximo. (Albrecht, 1990, p 132)

En el caso de Pasteurizadora Santo Domingo, el triángulo del servicio interno podrá ser usado para fomentar el trabajo en equipo, a que el cliente interno pueda tener más acceso a la información de la organización mediante el liderazgo y que haya una efectividad interna.

2. 4. La comunicación en las organizaciones

Para la limitación del trabajo de grado, es importante mencionar la forma en que la comunicación se desarrolla en las organizaciones con el fin de dar a conocer los tipos de canales que existen y sus respectivas formas de utilización. Hecha esta salvedad, se abordará desde la comunicación corporativa la cual mediante el uso de la comunicación interna y externa estructura la comunicación de ellas.

Blauw (citado en Van Riel, 1997) describe la comunicación corporativa como “el enfoque integrado de toda comunicación producida por una organización, dirigida a todos los públicos objetivo relevantes.”

Según Van Riel (1990) la comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.

Entonces, el mismo autor ratifica que la comunicación es una herramienta de gestión en las distintas áreas de la compañía, que responde a unas directrices únicas de comunicación efectiva, armonizada y coherente con el fin de que cada acción sea positiva a la imagen, reconocimiento, valor y reputación ante todos los públicos.

2.4.1 Comunicación interna

Un aspecto relevante para una formación ideal de una cultura organizacional es la comunicación interna. En Pasteurizadora Santo Domingo este tema no se ha desarrollado positivamente. Como se ha mencionado en el planteamiento del problema, es necesario que una organización aborde de manera correcta este tema para poder efectuar procesos de manera armoniosa.

Comunicación interna es el “conjunto de actividades efectuadas por la organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (Andrade, 2005, p. 17).

Para Fuentes Martínez en su libro *La comunicación organizacional, cultura y gestión para el cambio*, (2006) “La comunicación es la que estructura el espacio, que es el entorno social en el cual actúa y se mueve, este movimiento se da por las fuerzas de cambio. Por tanto, la comunicación estructura el actuar de las organizaciones.” (Fuentes, 2006, p.39)

Kreps (citado en Morales, 2016), define a la comunicación interna como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicate, motivante, estimulante y eficaz en sí misma que según Costa (citado en Morales, 2016) debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente.

De acuerdo a lo anterior, se puede evidenciar que la comunicación interna es un eje fundamental para el buen manejo de la cultura organizacional la cual va dirigida hacia el cliente interno. Por esta misma línea, el libro de *Marketing en el siglo XXI*, (2012) la comunicación interna va en función al trabajador para que pueda desenvolverse de manera armoniosa y natural que pueda prestar un servicio al cliente integral, esto desde el punto de vista interno y externo.

Para Andrade (2005, p.18) la comunicación es integral, es decir, abarca una gran variedad de modalidades, todas ellas importantes y todas ellas también presentes en toda organización.

En virtud de lo anterior, existen cuatro tipos de comunicación interna:

- Comunicación descendente.
- Comunicación ascendente.
- Comunicación horizontal.
- Comunicación diagonal.

La Comunicación descendente para la profesora de la Universidad Autónoma de Barcelona Francisca Morales Serrano, surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Es una herramienta de comunicación formal básica y tradicionalmente usada para dirigir el desarrollo de tareas, transmitir instrucciones y órdenes con base en actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por los empleados.

Kreps (1990) y Lucas Marín (1997) (citado en Morales) expresan que la comunicación descendente tiene como principales funciones: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía; proporcionar a los miembros de la organización, información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo; facilitar un resumen del trabajo realizado; instruir a los miembros para que reconozcan los objetivos de la organización.

La Comunicación ascendente para Morales nace de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente. Afirma que es importante porque permite:

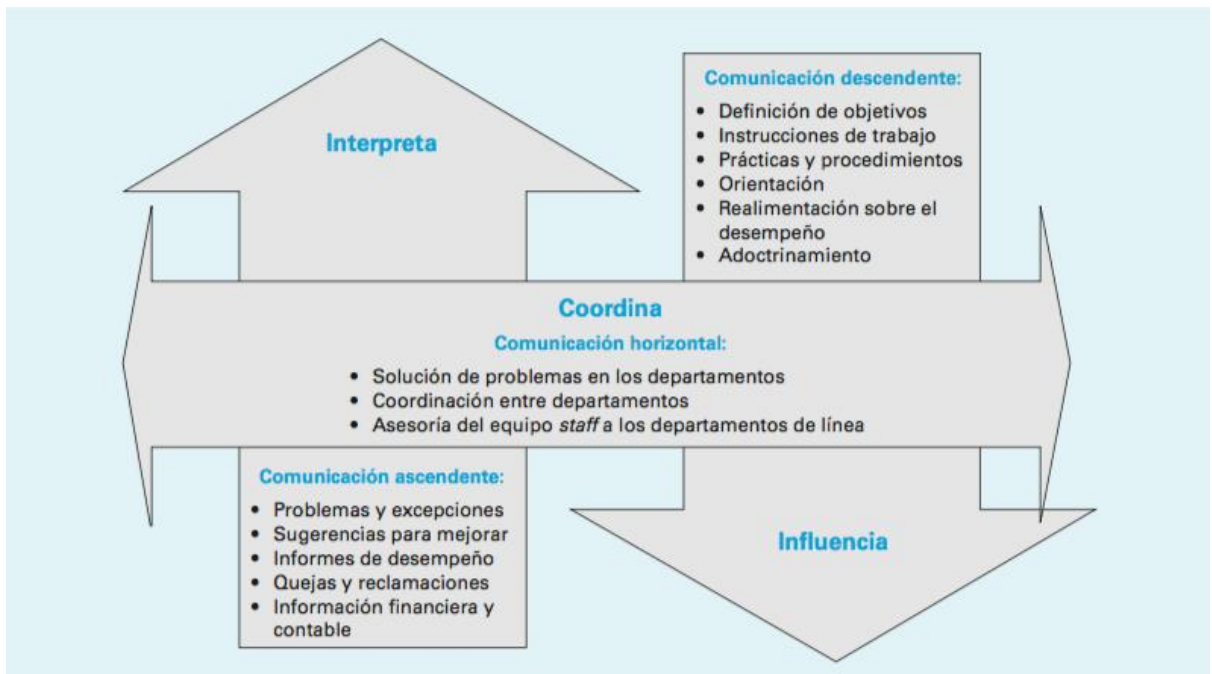
- Comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna.
- Recoger aportaciones procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.

La comunicación horizontal para Horacio Andrade (2005, p.18) es la que se da entre las personas que están el mismo nivel jerárquico, sean que forme parte de la misma área o pertenezcan a áreas distintas. Complementado la idea, Morales en su artículo *La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas* afirma que “los empleados se comunican de manera más natural, abierta y efectiva con sus iguales que con sus superiores. Con sus compañeros, comparten un marco común de referencia. Se trata de un hecho que influye de forma directa en que exista menor nivel de distorsión y una transmisión más fidedigna en este tipo de comunicación”

La comunicación diagonal “es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas. La gran transformación que están experimentando las organizaciones desde hace un par de décadas ha hecho este tipo de comunicación (al igual que la horizontal) cada vez más

frecuente e importante, debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias (especialidades, áreas, niveles y funciones)”. (Andrade, 2005, p. 18)

Gráfico 5. Comunicaciones organizacionales



Fuente: Idalberto.C. Comportamiento organizacional, p. 126.

La comunicación interna maneja dos tipos de canales:

- Comunicación formal.
- Comunicación informal.

La comunicación formal es la que se da a través de las fuentes y/o canales oficiales, mientras que **la comunicación informal** es la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales. Generalmente se da de boca en boca. (Andrade, 2005, p.19)

A parte de estos canales mencionados, Horacio Andrade (2005) del libro *Comunicación Organizacional interna* dice que la comunicación también puede ser:

- Interpersonal.
- Intragrupal.
- Intergrupal.
- Institucional.

La comunicación interpersonal es la que se da entre dos o más individuos de una organización. A su vez la comunicación intragrupal es la que se genera entre las personas que pertenecen al mismo equipo de trabajo. Por otro lado, la comunicación intergrupal se da entre los miembros de diferentes equipos de trabajo. Por último, la comunicación institucional es la que se establece entre la organización como un todo y sus varios públicos internos, utilizando los canales formales establecidos para ello.

2.5. Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia es un pilar base para la cultura organizacional. Es importante que dentro de las organizaciones exista de tal manera que exprese por si sola el buen desempeño tanto interno como externo. En el caso de investigación, se enfocarán en los aspectos que afectan al cliente interno. Se evidenció que en Pasteurizadora Santo Domingo existen temas y condiciones que no refuerzan lo anterior en el público interno.

Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE) pertenencia viene del latín *pertinentia* definido como: hecho o circunstancia de formar parte de un conjunto, como una clase, un grupo, una comunidad, una institución.

Dávila de León y Jiménez García (2014) se remiten al concepto que plantea Anant de pertenencia (1996) como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema.

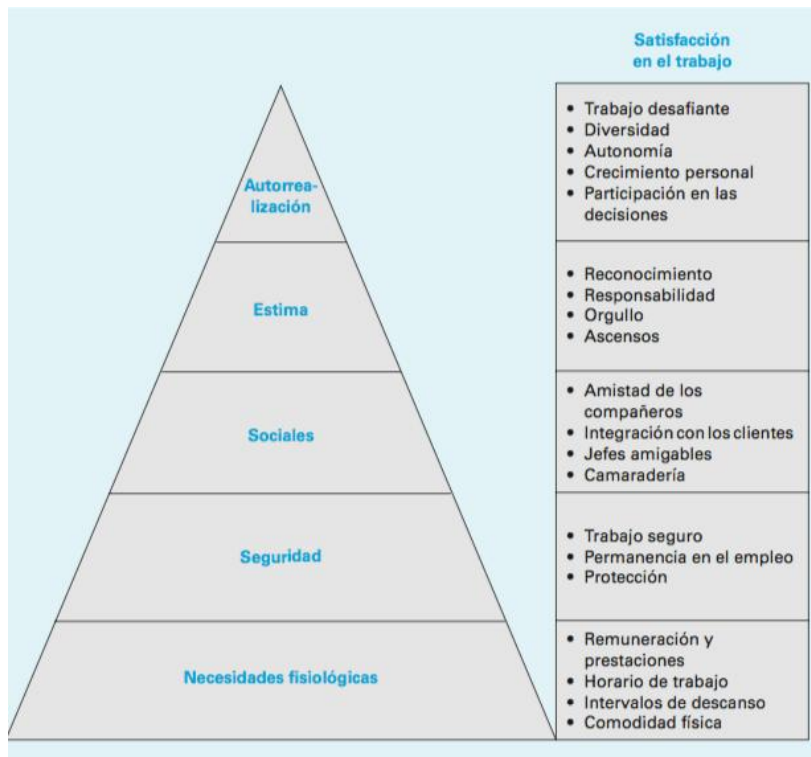
Para Goodenow & Grady (1993) sentido de pertenencia es indispensable dentro de una organización, que comparte sus valores y metas, que siente deseos de permanecer y se percibe aceptado, valorado, incluido y parte importante de la vida y las actividades del grupo.

Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsma & Collier (1992) identifican como elementos esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes.

Maslow (1991) agrupa las necesidades humanas en cinco categorías, en donde las jerarquiza dependiendo de las necesidades básicas. En la gráfica 6 (Chiavenato, 2000), se puede apreciar que en el tercer escalón de la pirámide se sitúan las necesidades sociales las cuales traen implicaciones sociales dentro del área laboral como amistades de los compañeros, integración con los clientes, jefes amigables y camaradería, que brindan un sentido de pertenencia y reconocimiento dentro de un lugar de trabajo.

De acuerdo a los autores, el sentido de pertenencia es la satisfacción personal del cliente interno en donde los factores de reconocimiento, participación y retroalimentación son fundamentales para desarrollar ese aprecio por la organización. Es de vital importancia que los valores y normas (cultura organizacional) sean conocidos para generar esa pertenencia de sentirse incluido en su entorno de trabajo.

Gráfico 6. La pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones



Fuente: Idalberto. C. Comportamiento Organizacional, p. 243

Para Currea y Ganoa (1997) en su tesis de grado afirman que el sentido de pertenencia en una empresa se puede entender, como la apropiación que el empleado hace de ella, gracias al reconocimiento que obtiene por la incidencia de sus capacidades e iniciativa en los procesos de la organización, por la satisfacción a sus necesidades de interacción social y por la identificación que tiene con la imagen de la organización.

2.5.1 Liderazgo - Retroalimentación.

Para Chiavenato, (2009) liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas.

Para Humberto Serna (1992, p.40) el liderazgo es el proceso de persuasión y ejemplo no coercitivo, por el cual un individuo (o grupo) influye en el comportamiento de otros hacia la realización y coordinación de las actividades necesarias, para el logro de los objetivos del líder o de los propósitos compartidos por los miembros del grupo. Igualmente es un conjunto de atributos personales innatos o adquiridos, propios de aquellos que ejercen influencia sobre otras personas o grupos con éxito. El liderazgo emerge de las características de las situaciones que se enfrentan y, por tanto, el proceso de persuasión e influencia debe iniciarse por la identificación de esos rasgos comunes como punto de partida para su transformación.

Serna, dice que cuando se trate de desarrollar y considerar el liderazgo empresarial será indispensable tener en cuenta:

- a. Al líder gerente como persona.
- b. A los subordinados del líder gerente.
- c. El contexto en el cual se ejerce el liderazgo.

Así mismo, el papel de los líderes como comunicadores requiere de habilidades específicas y de responsabilidades importantes como: (Andrade, H, 2005, p.100)

- Dar rumbo (Tener claros los objetivos y parámetros de desempeño del equipo).
- Informar (Proporcionar información y de los variables que afectan el trabajo).
- Retroalimentar (Orientar a los trabajadores para que mejoren su desempeño actual).
- Reconocer (Reconocer el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos).
- Integrar (Fomentar la integración del grupo tanto interno como con otros departamentos).
- Predicar con el ejemplo.

Conviene subrayar que, la **retroalimentación** (*feedback*) es un factor importante que hay que tener en cuenta para el sentido de pertenencia debido a que el cliente interno debe conocer el desempeño de su trabajo y como puede mejorarlo. Asimismo, conocer el funcionamiento de la organización.

Dicho lo anterior, la definición que le da Robbins (2009, p.715) es el grado en el que la ejecución de las actividades de trabajo requeridas por el puesto, dan como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

La retroalimentación necesita de unas reglas básicas para poder obtener el mayor beneficio:

1. Se debe proporcionar con el único fin de ayudar a la persona. Lo que se pretende es dar elementos para mejorar y aprovechar las áreas de oportunidad.
2. Debe ser descriptiva y no evaluativa, en donde no se deben usar juicios de valor que puedan poner a la persona a la defensiva. Para eso se debe ser clara y objetiva.
3. Debe ser específica y no general. Implica que hay que utilizar ejemplos concisos, claros y recientes.
4. Debe ser oportuna, es decir, que el receptor se encuentre en el ánimo de aceptarlo. Hay que saber elegir el momento y el lugar.
5. Debe comprender aspectos sobre los cuales el receptor pueda hacer algo. La persona mejora sólo cuando tiene el control directo o indirecto de la situación.
6. Debe darse con sinceridad y de manera asertiva dentro de un marco de confianza y respeto.

Son muchos los beneficios que pueden obtener de la retroalimentación tanto quien la proporciona como quien la recibe; además de contribuir fuertemente a la mejora del desempeño, proporciona que la relación entre las partes sea más madura, sana y productiva.

(Andrade, H, 2009 Pp.100-101)

2.5.2 Satisfacción laboral

Como se expone en el artículo de Mónica García y Carlos Forero (2014) la satisfacción laboral es fundamental para cualquier organización ya que en las personas el bienestar no es

solo significativo para ellas mismas, sino que también afecta la productividad y la calidad de su trabajo.

Muñoz Adánez, (1990) expone el término de satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psicosocio-económicas acordes con sus expectativas”

Existen cuatro factores que determinan la satisfacción laboral en una organización: 1) La personalidad del trabajador, 2) los valores del mismo, 3) la influencia social y 4) la situación del trabajo en sí. Usando estas variables se pueden traer grandes beneficios a la organización, porque ayuda a la estabilidad y reduce la rotación de personal. (Robles, Dierssen, Martínez, Herrera, Díaz & Llorca, citado en García y Forrero, 2014).

En definitiva, para Robbins (1996) la satisfacción laboral causa un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que ayudan a construir un respaldo entre colegas que apoye el desempeño, satisfacción y productividad.

2.5.3 Empoderamiento (*Empowerment*)

Terry Wilson (2004) en su Manual del *Empowerment*, dice que el empoderamiento “consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder”, es decir, que los individuos de cierta manera se vuelvan independientes en pro del buen desempeño y buenos resultados.

Chiavenato (2009, p.288) expone que el facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*) o delegación de autoridad parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. Existen cuatro pilares importantes del *empowerment*:

1. *Poder*: Delegar autoridad y responsabilidad en todos los niveles de la organización, es decir, darles importancia a las personas, confiar en ellas, darles libertad y autonomía.
2. *Motivación*: Reconocer el desempeño de las personas, recompensar los resultados permitiendo que participen de su buen desempeño y festejar el logro de sus metas.
3. *Desarrollo*: Instruir a las personas periódicamente, brindarles información y conocimientos, enseñarles nuevas técnicas y desarrollar talentos.
4. *Liderazgo*: orientar a las personas, definir los objetivos y metas, evaluar el desempeño y dar retroalimentación.

Gráfico 7. Bases del empoderamiento



Fuente: Idalberto. C, Comportamiento organizacional, 2009, p 290.

De acuerdo a lo anterior, para Jones (2010, p.142) descentralizar la autoridad a los empleados de bajo nivel y colocarlos en equipos, reduce la necesidad de la supervisión directa personal de los gerentes, haciendo que las organizaciones se vuelvan más planas. Es por eso que, *Empowerment* es el proceso de darle a los empleados de toda la organización la autoridad para tomar decisiones importantes y ser responsables de sus resultados.

2.6 Apoyo al cliente interno

El cliente interno que se siente apoyado, reconocido y motivado en el área de trabajo desarrolla un sentimiento de pertenencia hacia su organización como previamente se mencionó. Sin embargo, existen algunos factores extrínsecos e intrínsecos que los llevan a sentirse apoyados por su entidad. Esto es a lo que se le quiere apuntar puesto que, mediante una serie de estímulos y beneficios, el individuo desarrollará una felicidad corporativa que hará que su desempeño laboral mejore.

Ken Blanchard (2002) afirma que la atención para las personas es como el sol, aquello a que se le presta atención, crece, mientras que lo que se ignora se marchita.

2.6.1 Reconocimiento

Chiavenato (2009, p.30) expresa que las personas esperan que se reconozca y recompense su desempeño. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen.

Para Paul Ricoeur (1982) **reconocer** significa darle a alguien el mérito por una acción o trabajo realizado, apreciando su valor, sus cualidades y sus méritos.

Mientras que para Robbins (2009), el reconocimiento es adoptado por la forma intrínseca, la ventaja del uso de programas de reconocimiento es que no son caros ya que, los elogios son gratis. Con el elogio, las personas saben que lo que hacen es importante (Blanchard K y Muchnick, M, 2004, p.58)

En 2002, Ken Blanchard expone la respuesta ¡BIEN HECHO! y es usada cuando se *pilla* a las personas haciendo bien las cosas, para que esta respuesta sea genuina y completa se tienen que cumplir cuatro pasos:

1. Elogiar a las personas de inmediato.
2. Decir específicamente que se hizo bien.
3. Compartir los sentimientos positivos sobre lo que se hizo.
4. Alentar a las personas para que sigan haciendo las cosas bien.

Pero esta respuesta no solo se tiene que dar cuando los resultados de las acciones están bien hechos, es necesario darlo cuando las cosas marchan bien, y así poder causar motivación en el equipo de trabajo.

Se debe tener en cuenta que el uso del ¡BIEN HECHO! no puede convertirse en una respuesta mecánica porque después de un tiempo los empleados pueden empezar a sentir la

falta de sinceridad en los elogios y producir suspicacias que causan aburrimiento en los trabajadores.

2.6.2 Bienestar laboral

Para José Castillo Aponte (2006, p. 250) bienestar laboral es considerado como la creación y manejo de un conjunto de servicios que la empresa coloca a disposición del trabajador y su familia, en forma gratuita o semigratuita, con el propósito de satisfacer sus necesidades básicas.

Serna (1992) afirma que los programas de bienestar laboral son estrategias de mercadeo corporativo interno. Este incluye programas familiares, educativos, servicios médicos, programas deportivos, culturales, sociales, programas con la comunidad, etc.

Todos los programas mencionados anteriormente causan un mayor vínculo del trabajador, su familia y la comunidad con la empresa, o sea, son una estrategia de integración. Por eso los programas de bienestar laboral crean más arraigo empresarial que las compensaciones económicas. (Serna, H,1992)

Gráfico 8. Agrupación de componentes de Bienestar Laboral

Factor	Aspectos de bienestar laboral	Nombre del factor
1	Relaciones personales	Dirección y gestión del talento
	Supervisión	
	Proximidad	
	Retroalimentación	
	Apoyo	
	Autonomía	
	Aceptación opiniones	
	Congruencia decisiones-acciones	
	Oportunidades de promoción	
	Planes de carrera	
	Evaluación de necesidades	
	Posibilidades de aprendizaje	
	Oportunidades	
	Resultados a alcanzar	
	Cumplimiento de acuerdos legales	
2	Negociación laboral	Ambiente físico del trabajo
	Salario frente a trabajo	
	Comparación frente al mercado	
	Incentivos y reconocimiento	
	Oportunidades de formación	
3	Higiene	Participación
	Disposición del área	
	Iluminación	
4	Ventilación	Satisfacción con el trabajo
	Temperatura	
	Involucramiento	
	Participación en decisiones	
	Retos	
	Posibilidades de destacarse	
	Gusto por el trabajo	

Fuente: recuperado en línea: 31 de

agosto de 2016 http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/viewFile/5452/4214

2.6.3 Motivación

Uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, en infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo. (Chiavenato, 2009, p. 236)

Se debe agregar que existen una enorme variedad de factores que motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana. (Chiavenato, 2009, p. 238). Es importante tener en cuenta este aspecto debido a que no siempre las personas van a querer lo mismo, se cansan rápido de los estímulos proporcionados. Es por eso, que no se debe caer en el abuso de las motivaciones, es decir, saturar a las personas porque ya no existiría esa ilusión y deseo de trabajar.

Galán (2014, p.154) dice que todo tipo de organización necesita coordinar las acciones de los miembros que la integran y motivar a estos para que lleven a cabo la parte del plan que les corresponde, la relación del empleado se produce entre una empresa y un empleador. En este sentido, las recompensas en las organizaciones pueden ser monetarias (extrínsecas) o no monetarias (intrínsecas).

En virtud de lo anterior, Herzberg propone una teoría en donde explica que existen dos factores que motivan a las personas: higiénicos (extrínsecos) y motivacionales (intrínsecos)

Según Herzberg (citado en Chiavenato, 2009) la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados

1. *Los factores higiénicos* son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- Salario percibido

- Prestaciones sociales percibidas

- Condiciones físicas de trabajo y comodidad

- Relaciones con el gerente

- Relaciones con los colegas y camaradería

- Políticas de la organización

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

2. *Los factores motivacionales* se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de las habilidades personales.
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo.
- Responsabilidad total por el trabajo.
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo.
- Autoevaluación del desempeño.

Gráfico 9. El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales



Fuente: Idalberto. C, Comportamiento organizacional, 2009, p 245

2.7. Aprendizaje Organizacional

Chiavenato define aprendizaje organizacional como:

[1] la capacidad para generar nuevas ideas, reforzada por la capacidad para generalizarlas en toda la organización. Es la forma en la que las organizaciones construyen, mantienen, y mejoran el conocimiento, la forma en la que lo organizan, la rutina en torno a sus actividades y cultura con el

propósito de utilizar las aptitudes y habilidades de su fuerza de trabajo para que sea cada vez más eficiente. (Chiavenato, 2004, p. 212)

Entonces una “Organización que aprende”, Chiavenato (2004. p 219), enfatiza que la organización de aprendizaje es aquella que está en continuo desarrollo y cambio, de modo que la empresa pueda ser competitiva en el futuro.

Dicho brevemente el aprendizaje organizacional es averiguar qué da buenos resultados o qué da mejores resultados. (Guns, B, 1996, p.16)

En el libro de Bob Guns (1996) se identifican nueve tipos de aprendizaje organizacional:

1. *Aprendizaje de tareas*, es decir cómo desempeñar y mejorar el rendimiento de tareas específicas
2. *Aprendizaje Sistemático*, es entender los sistemas y procesos básicas de la organización y como se ponen en práctica.
3. *Aprendizaje cultural*, gira en torno de los valores, creencias y actitudes.
4. *Aprendizaje del liderazgo*, es la forma de guiar y controlar a los individuo, grupos y equipos.
5. *Aprendizaje de equipos*, es la forma de funcionar efectivamente en un equipo y fomentar su aprendizaje, crecimiento y madurez.
6. *Aprendizaje estratégico*, se centra en la estrategia básica de negocios del modo en que se realiza y se pone en práctica.

7. *Aprendizaje empresarial*, son los aspectos empresariales básicos y la forma de dirigir a los equipos.
8. *Aprendizaje reflexivo*, cuestiona y analiza las hipótesis, los modelos y los paradigmas organizacionales.
9. *Aprendizaje de la transformación*, su eje principal es lograr un cambio organizacional significativo.

Es importante mencionar que una organización que está en el proceso de aprender estructuras nuevas, no solo lo haga por aprender, sino que se interiorice en todos los niveles. Es decir, que sea transmitida a toda la organización. De acuerdo con Ausubel (citado en Scheinsohn, 2011) el aprendizaje requiere ser relacionable con la estructura del conocimiento del aprendedor, de forma que se genere retención sustancial, no arbitraria del contenido. Con el fin de que sea relevante y eficaz las ideas o contenidos que se implementarán en la organización.

2.8 Diseño organizativo

En el libro *Diseño Organizativo* del catedrático José Ignacio Galán Zazo (2014, p.2) el concepto de diseño organizativo puede ser apreciado como un instrumento empresarial clave, ya que hoy en día para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación simultáneamente o para cambiar, acciones de exploración con acciones de explotación, que permitan a la empresa ser competitiva a corto plazo, desarrollarse y sobrevivir a largo plazo.

Galán (2014) establece los alcances y la relevancia del diseño organizativo en la práctica:

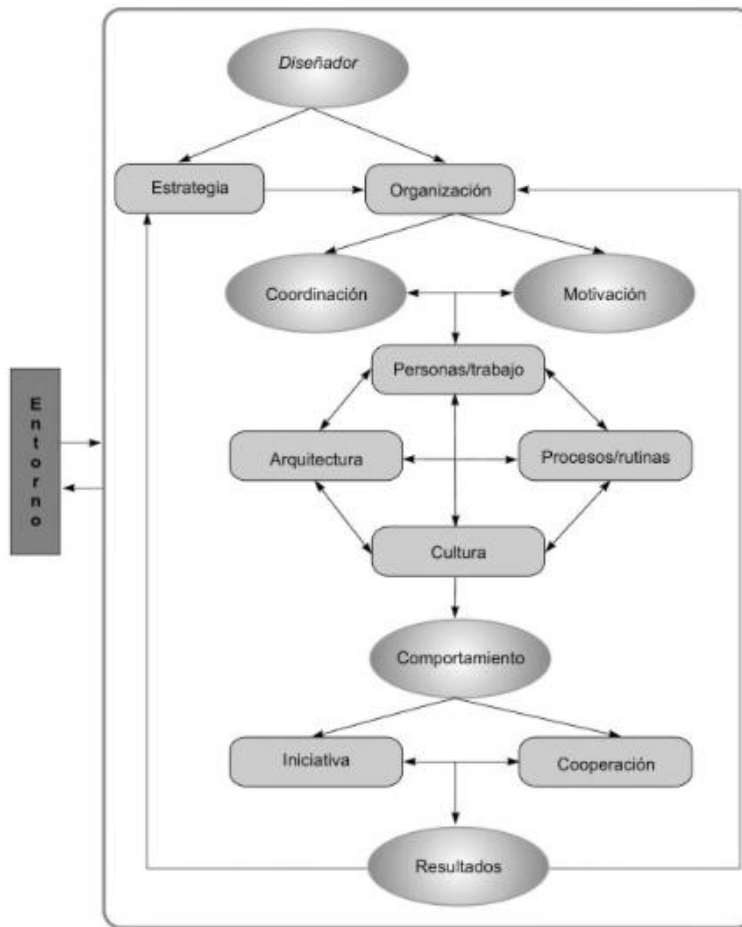
1. El diseño organizativo ayuda a las organizaciones a mejorar y explotar sus ventajas competitivas
2. El diseño organizativo no tiene fin en la práctica, porque existen cambios continuos en el entorno los cuales exigen modificaciones constantes en las estrategias y estructuras organizacionales.
3. En algunas ocasiones los directivos serán los que desarrollen los cambios necesarios; en otros, el directivo estará involucrado en el desarrollo y puesta en práctica del diseño organizativo.
4. El rediseño continuo, a diferentes niveles, es vital para la empresa.

El catedrático agrega que el proceso de diseño organizativo tiene como objetivo formular una estrategia y crear una organización (personas, arquitectura, rutinas y cultura) acorde a un entorno y poder maximizar los resultados. Lo ideal es encontrar y establecer coherencia entre la estrategia, la organización y el entorno, y poder ajustarse a largo plazo los cambios que se producen.

En la gráfica 8, Galán (2014) plantea cómo las personas, la arquitecta, los procesos, la cultura y las rutinas afectan al comportamiento inducido por el diseño organizativo. Es por

eso que esta herramienta determina cómo y por qué son elegidos unos medios y no otros los cuales puedan especificar los niveles de iniciativa y cooperación que son necesarios.

Gráfico 10. Modelo de proceso de Diseño Organizativo



Fuente: Galán, J. Diseño organizativo, 2014, p 19.

Esta herramienta brinda grandes beneficios a la organización. Galán dice que existen ocho grandes aportes que son:

1. Proporciona una ventaja competitiva, generando que la organización sea única y difícil de imitar.
2. Ayuda a conocer las contingencias, o sea los eventos que pueden ocurrir y deben ser planificados en la medida que sea factible, de la organización.
3. Aumenta la habilidad de la organización para gestionar la diversidad entre los miembros que componen la organización.
4. Incrementa la eficiencia, el diseño organizativo permite crear nuevas estructuras y mejorar las existentes, conduciendo a mayores niveles de eficacia.
5. Ayuda a la empresa a generar nuevos bienes y servicios por medio de la innovación. El diseño organizativo ayuda a que las empresas consigan eficiencia e innovación simultáneamente.
6. El diseño organizativo ayuda al control sobre el entorno y a obtener nuevos recursos.
7. Mayor coordinación y motivación de los empleados.
8. Ayuda al desarrollo e implementación de la estrategia, el diseño organizativo es el modo en que se implementa la estrategia con el fin de encontrar la mejor forma de crear valor para los participantes de la empresa.

2.9. Eficiencia

Para la Real Academia de la Lengua Española (RAE) el término eficiencia es la capacidad que tiene algo o alguien para conseguir algo determinado. En las organizaciones como dice

Chiavenato (2004) la eficiencia es una medida normativa en el uso de los recursos en los procesos, la compañía debe sacar el mayor provecho de los recursos disponibles.

Se usa la eficiencia en un proceso para poder obtener la mejor forma de hacer o realizar las cosas, con el objetivo de que los recursos, o sea, personas, máquinas, materia prima, se usen de una forma más racional y óptima. (Chiavenato, 2004, p.24)

Entonces, la eficiencia como dice Robbins y Coulter (2005, p.7) consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión, siendo este un término que enlaza los costos y los beneficios. En una organización la eficiencia se mide gracias la cantidad de recursos usados en una producción, esta aumenta en el momento que los costos y recursos bajen. (Chiavenato, 2004, p.23)

Teniendo en cuenta el desarrollo del marco teórico el cual se presentó como base conceptual para trabajar con el fin de sustentar la pregunta problema y poder abordar así las carencias que se han identificado hasta el momento en la compañía. Es pertinente resaltar tres puntos esenciales los cuales aportarán al desarrollo del plan de comunicación que son: la comunicación interna, el sentido de pertenencia y el apoyo al cliente interno que generan un valor agregado a la compañía para el mejoramiento de la cultura organizacional de Pasteurizadora Santo Domingo S.A. Todo esto con el fin de que se desarrollen procesos internos más precisos y fluidos los cuales causarán un impacto positivo en el contexto empresarial.

CAPÍTULO III. Marco Espacial

3.1 Reseña histórica- Pasteurizadora Santo Domingo S.A

Fue fundada el 21 de marzo de 1996 en el municipio de Simijaca, Cundinamarca en donde se encontraban la sede principal y la planta de procesamiento. Hoy en día, cuenta con una gran trayectoria en el sector lechero incursionando en la producción de derivados lácteos, leches larga vida y productos ultra pasteurizados, adquiriendo tecnología de punta para el montaje y ampliación de las plantas de procedimientos.

Pasteurizadora Santo Domingo es una empresa colombiana que elabora productos alimenticios inocuos, desarrolla las siguientes actividades principales: la cría, levante, compra y venta de ganado de leche y en general cualquier tipo de ganado, la explotación del negocio ganadero y especialmente de la producción de leche y sus derivados lácteos. Se comercializa en territorio nacional, su exportación o importación a otros países. Tienen dos sedes principales, las oficinas se encuentran en Bogotá en la calle 195 #18A-15 y la planta de producción está ubicada en el municipio Simijaca, Cundinamarca.

Cuenta con ochenta y ocho empleados de los cuales se reparten en oficinas y la planta de producción, tienen alrededor de cincuenta proveedores nacionales y tres internacionales como, por ejemplo: Plastilene, Río paila y Colquímica. En el grupo neutral se encuentran los

aliados estratégicos quienes son Colsubsidio, Makro y Cencosud, los financieros son el banco Bogotá y Bancolombia.

Esta entidad ofrece varios productos como son la Leche UTH Larga vida, Leche deslactosada y la UTH Ultrapasteurizada, además se vende Avena, Agua refrescante, Kumis, Yoggi (Yogurt con sabor a frutas), Dominguín (cereal con kumis), Gelatina, Arequipe y Jugos.

3.2 Misión

Como dice en la página web de Pasteurizadora Santo Domingo S.A “Alimentamos con productos saludables, confiables y deliciosos, creciendo como organización y contribuyendo al desarrollo del País.”

3.3 Visión

Para Gloria Amparo León, gerente general, afirma que para el 2018, Pasteurizadora Santo Domingo S.A quiere consolidarse como una empresa líder a nivel regional en el mercado de alimentos, con un alto grado de profesionalización en sus órganos sociales, una alta imagen en calidad de los productos, cumplimiento en el servicio de posventa, una posición patrimonial sólida y con empleados capacitados y comprometidos.

3.4 Objetivos organizacionales:

Según la página web de Pasteurizadora Santo Domingo, la compañía tiene los siguientes objetivos organizacionales:

- Reubicación de las instalaciones para la sede administrativa y fusión de las plantas de producción.
- Desarrollar un plan de mejora y complementación tecnológica.
- Reorganización patrimonial de la empresa.
- Desarrollar, implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad.
- Elaborar, implementar y mantener un programa de servicio al cliente.
- Elaborar, implementar y mantener un programa de desarrollo de incentivos de recursos humanos.
- Optimizar la rentabilidad del negocio.
- Establecer estándares de servicio y sistemas de información con los proveedores y clientes de la empresa (CRM)
- Desarrollar e implementar el nuevo concepto de página web de la empresa como apoyo a la distribución de productos y servicios.
- Implementación de mejoras en el proceso de costeo que sirva como guía de actuación de la Gerencia.
- Preparar la empresa para el establecimiento de los parámetros y objetivos que permitan la transición de la sociedad a la tercera generación y consecuentemente el establecimiento de un programa de sucesión.

- El objetivo es satisfacer a clientes y consumidores garantizando la calidad e inocuidad en todos los productos

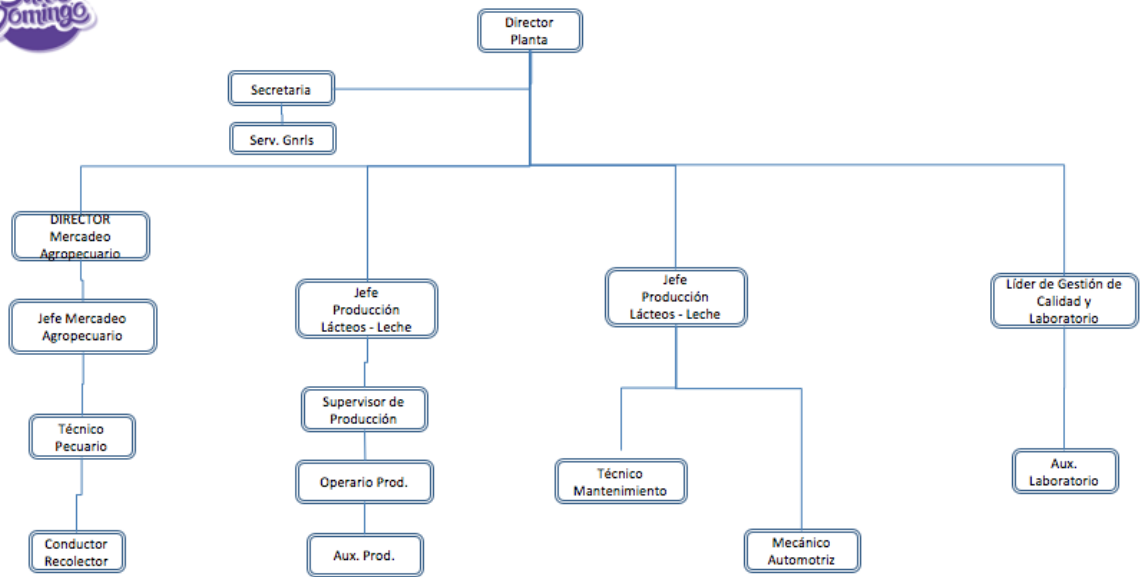
3.5 Organigrama

Gráfico 11. Organigrama oficial Pasteurizadora Santo Domingo

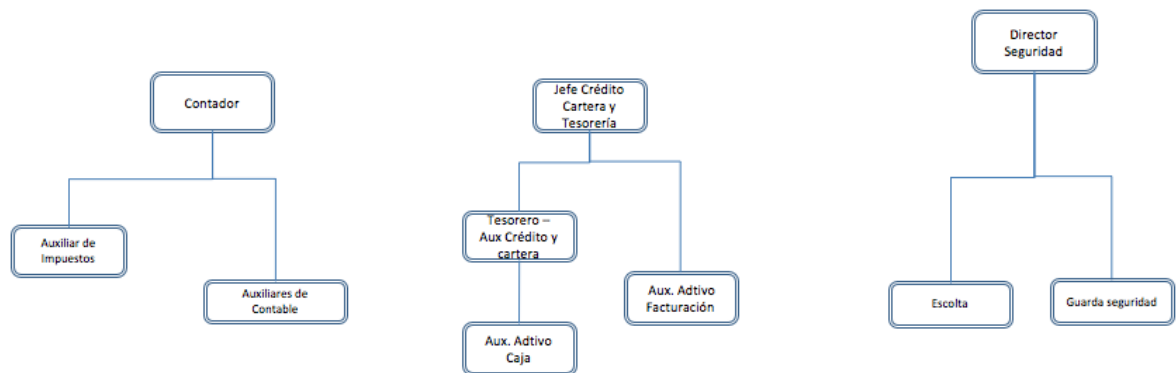




PASTEURIZADORA SANTO DOMINGO S.A.

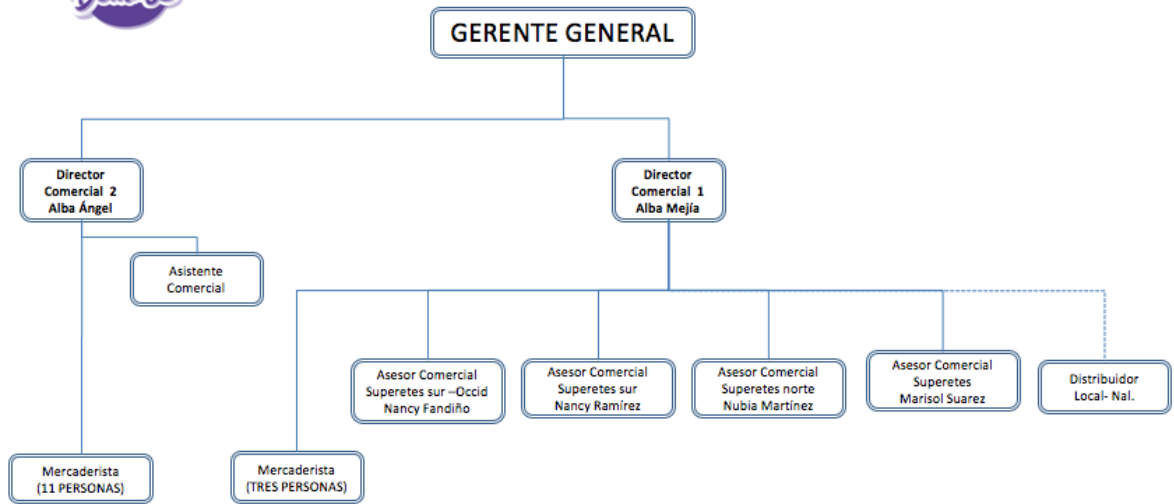


PASTEURIZADORA SANTO DOMINGO S.A.

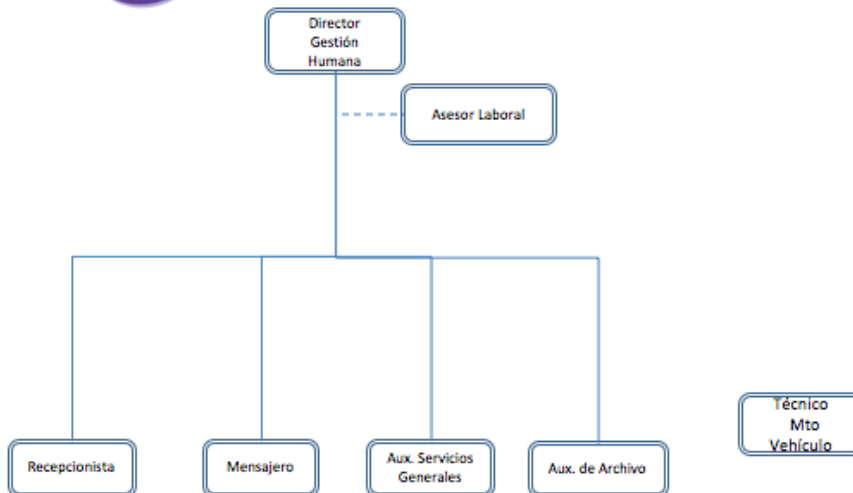


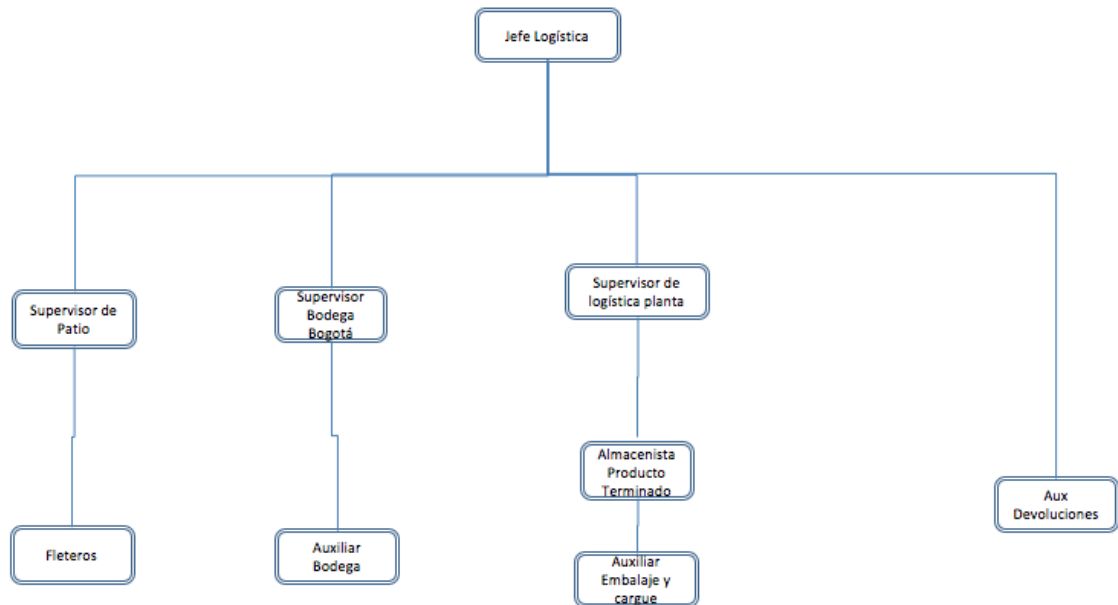


PASTEURIZADORA SANTO DOMINGO S.A.



PASTEURIZADORA SANTO DOMINGO S.A.





Fuente: Pasteurizadora Santo Domingo S.A

Con base en los marcos teórico y espacial se pretende conocer la percepción que tienen los empleados en Pasteurizadora Santo Domingo y como estos actúan frente a la cultura organizacional de la empresa que como dice Gareth (2010) tiene que moldear y controlar el comportamiento de la organización para que estas respondan a situaciones del entorno.

La compañía se caracteriza por tener una comunicación vertical en donde sus públicos tienen un poder limitado, los cuales se encuentran bajo el mando de un supervisor. Es por eso que por medio de un plan de comunicación se espera que la cultura organizacional actual mejore. Y así pueda crear y llevar acabo nuevos procesos para una empresa más productiva y estable.

CAPÍTULO IV. Metodología

En este capítulo se presenta la metodología aplicada en el trabajo de grado. Se detallan temas importantes como: tipo de investigación, método de investigación y técnica de recolección de la información y tratamiento de la misma y tratamiento de la misma.

La investigación desarrollada presenta un enfoque de tipo descriptivo ya que busca, valga la redundancia, describir la realidad de Pasteurizadora Santo Domingo S.A mediante aspectos relevantes de la cultura organizacional como lo son la comunicación interna, sentido de pertenencia y apoyo hacia el cliente interno. Lo que se pretende es identificar formas de conducta y actitudes de las personas, en este caso, de los colaboradores de la empresa. Con las variables planteadas (ver gráfico 12) se espera determinar qué motiva a los empleados, qué tan eficiente es la comunicación interna, el nivel de retroalimentación presentado, el bienestar laboral y que tan satisfechos se encuentra el universo de la empresa.

Tabla 1. Presentación variables

Comunicación interna	Sentido de pertenencia	Apoyo Cliente interno
- Manejo de la comunicación	- Retroalimentación	- Reconocimiento
- Manejo de los canales de comunicación	-Satisfacción laboral	- Bienestar laboral
- Comunicación entre empleados	- Empoderamiento	- Motivación

Fuente: Elaboración propia

En la investigación se hizo uso del método deductivo, se identificaron situaciones generales que afectan la cultura organizacional dentro de la empresa Pasteurizadora Santo

Domingo y se respaldaron con teorías básicas expuestas por diferentes autores en un marco teórico, arrojando resultados para poder mejorar estos aspectos. Con lo anterior, se pudo identificar qué técnicas e instrumentos se iban a implementar para poder obtener una solución efectiva al problema encontrado en la compañía.

Para poder llevar a cabo el trabajo de grado, se utilizaron cuatro herramientas de recolección de datos, tres de ellas con el uso de datos primarios que son: La observación, entrevistas y encuesta. Y una de ellas con información secundaria, o sea, la revisión documental. A continuación, se expondrán las herramientas y el formato de uso de cada una de ellas. Las tres primeras basadas en el autor Naresh K. Malhorta y la última en Jaqueline Hurtado de Barrera.

Las encuestas de tipo estructurado, fueron diseñadas con base en las variables del trabajo de grado. Estas cuentan con quince preguntas de alternativa fija por medio de la escala de Likert, con el fin de recolectar información específica de la muestra. Se usó una población de setenta y cuatro personas, de manera aleatoria, donde veintiséis son de la sede de Bogotá y cuarenta y ocho de la sede de Simijaca, Cundinamarca. Entre la muestra se encuentra personal administrativo y operativo de Pasteurizadora Santo Domingo.

Las entrevistas son semiestructuradas, cuentan con tres líneas de indagación que corresponden a las tres variables anteriormente seleccionadas. Cada bloque de preguntas cuestiona datos relevantes que aportan significativamente al desarrollo del trabajo de grado.

Se les aplicará a la gerente general de Pasteurizadora Santo Domingo, Gloria Amparo León González, y a la jefe de gestión humana, Claudia Manosalva. Con el fin de contrastar las mismas preguntas en dos cargos diferentes en la compañía. Estas entrevistas serán grabadas en audio, y el entrevistador tendrá que cubrir la totalidad de las preguntas y podrá intervenir cuando se crea necesario para poder darle mayor profundidad a las respuestas dadas.

La tercera herramienta es la observación estructurada, porque esta se llevará a cabo con una lista de chequeo anteriormente diseñada para poder identificar diferentes conductas que afectan las variables. La observación será de manera cubierta, natural y aleatoria con el fin de no alterar la naturalidad y realidad del entorno laboral. Es por eso que se escogerá un día al azar para ir a las oficinas y poder hacer el levantamiento de los datos. La observación será de tipo personal para identificar con mayor claridad diferentes detalles sobre el manejo de la comunicación, el sentido de pertenencia y el apoyo de los empleados en Pasteurizadora Santo Domingo.

Por último, la revisión documental es la única herramienta que es con uso de datos secundarios, ya que estos son entregados por la compañía y son analizados por los investigadores por medio del uso de una matriz de análisis. Este método no es estructurado, ya que se le va a pedir a la empresa que entregue el material existente en relación con la comunicación interna, el sentido de pertenencia y el apoyo a los empleados.

Cabe resaltar que los resultados de la encuesta se presentarán en forma de gráfico torta para que así sea más fácil leer e interpretar los datos.

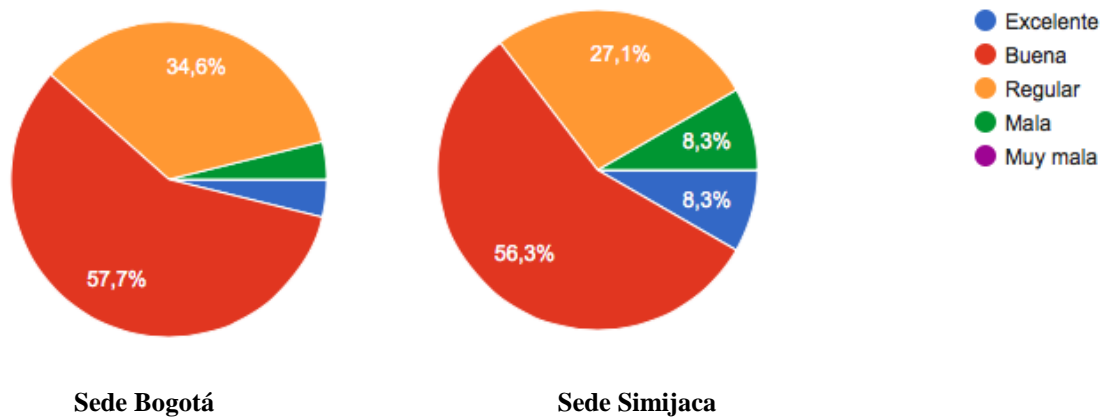
4.1 Encuestas

(Véase anexo. 1 Formulario encuestas)

A continuación, se presentarán los resultados:

Comunicación interna:

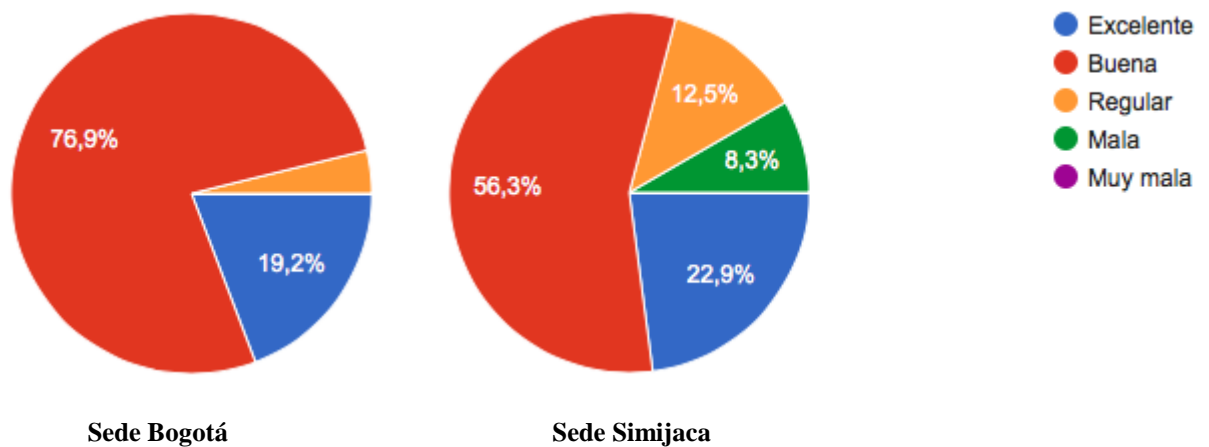
1. ¿Cómo considera la comunicación interna de Pasteurizadora Santo Domingo?



Para el 57.7% de los encuestados en la sede de Bogotá indican que la comunicación interna es buena, mientras que para el 34,6% la clasifica como regular, el 3,8 % afirman que es excelente, pero otro para el 3,8% restante considera que la comunicación interna es mala. Mientras que para las cuarenta y ocho personas encuestadas de la sede de Simijaca, el 56,3%

considera que la comunicación interna de Pasteurizadora Santo Domingo es buena, mientras que el 27,1% afirma que les regular, el 8,3% asegura que es mala y el 8,3% restante dice que excelente. Esto demuestra que, para la mayoría de los colaboradores, en Pasteurizadora Santo Domingo está establecida una buena comunicación interna, sin embargo, existe una parte significativa de la población que piensa que la comunicación es regular. Pocas personas perciben en la compañía una comunicación excelente.

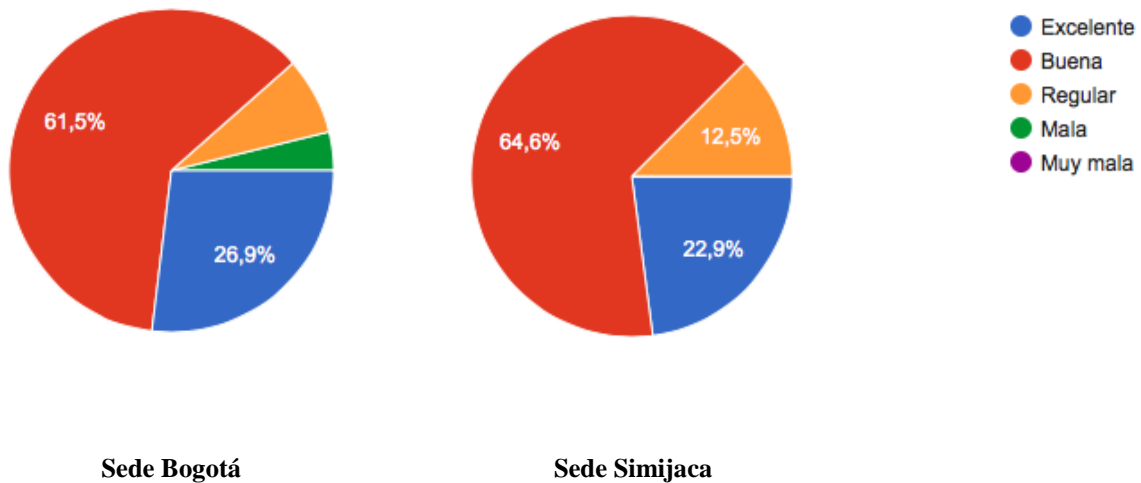
2. ¿Cómo es la comunicación con su jefe directo?



Por un lado, en la sede de Bogotá, el 76,9% considera que la comunicación con su jefe directo es buena, así mismo el 19,2% la califica como excelente pero el 3,8% como regular. Por otro lado, el 56,3% de la población de la sede de Simijaca asegura que la comunicación con su jefe directo es buena, adicionalmente el 22,9% afirman que esta es excelente. Sin

embargo, el 12,5% de los encuestados manifiesta que su comunicación con su superior es regular y para un 8,3% es mala. Es importante destacar el hecho de que en la sede Bogotá ningún colaborador siente que exista una mala comunicación con su jefe directo lo cual es un punto a favor que puede ser utilizado para promover una mejor comunicación interna. Cabe mencionar que para la sede Simijaca hay que reforzar los vínculos con los jefes ya que existen porcentajes negativos vs sede Bogotá, la idea es que exista igualdad entre las sedes para evitar diferencias.

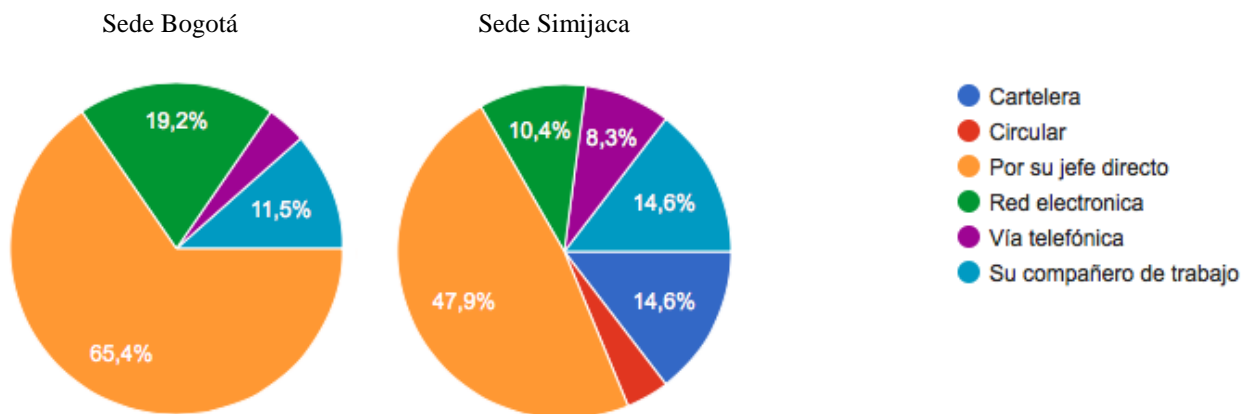
3. ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo?



En la sede de Bogotá, el 61,5% califica la comunicación entre sus compañeros como buena también el 26,9% indican que es excelente pero el 7,7% piensan que es regular y el 3,8% como mala. El 64,6% de los colaboradores de Pasteurizadora Santo Domingo, sede Simijaca, indican que la comunicación con sus compañeros de trabajo es buena mientras el

22,9% firma que es excelente y un 12,5% dice que es regular. Si se comparan las dos gráficas se evidencia un punto favorable ya que las personas sienten que la comunicación entre ellos es buena y excelente. Existe un porcentaje bajo, sobretodo en la sede Bogotá que no siente buena conexión con sus compañeros. Era de esperar que en la sede Simijaca, los resultados fueran positivos ya que este siendo un pueblo las personas tienden a conocerse entre sí llevando consigo una buena relación facilitando la comunicación entre ellos.

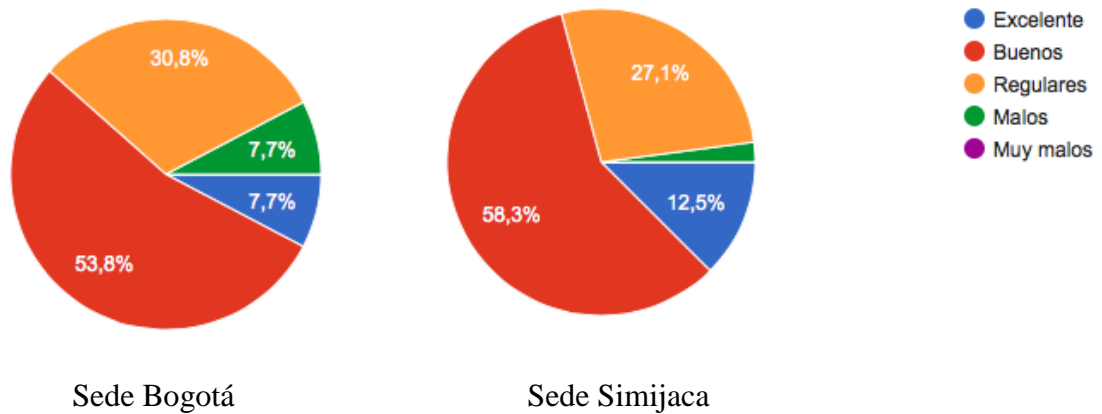
4. Marque el medio por el cual usted recibe normalmente la información empresarial.



En la sede Bogotá la mayoría de la muestra (65,4%) reciben normalmente la información por medio de su jefe directo, mientras que el 19,2% por medio de la red electrónica y el 11,5% por su compañero de trabajo y el 3,8% restante obtiene la información por medio de la vía telefónica. En la sede de Simijaca, el 47,9% afirma que recibe la información empresarial por medio de su jefe directo, un 14,6% por medio de sus compañeros de trabajo y otro 14,6% por medio de la cartelera. El 10,4% manifiesta que por medio de la red

electrónica recibe la información y un 8,3% por vía telefónica y por último un 4,2% obtiene información por circulares. Es evidente que el medio dominante por el cual los colaboradores reciben la información es el jefe directo y la red electrónica.

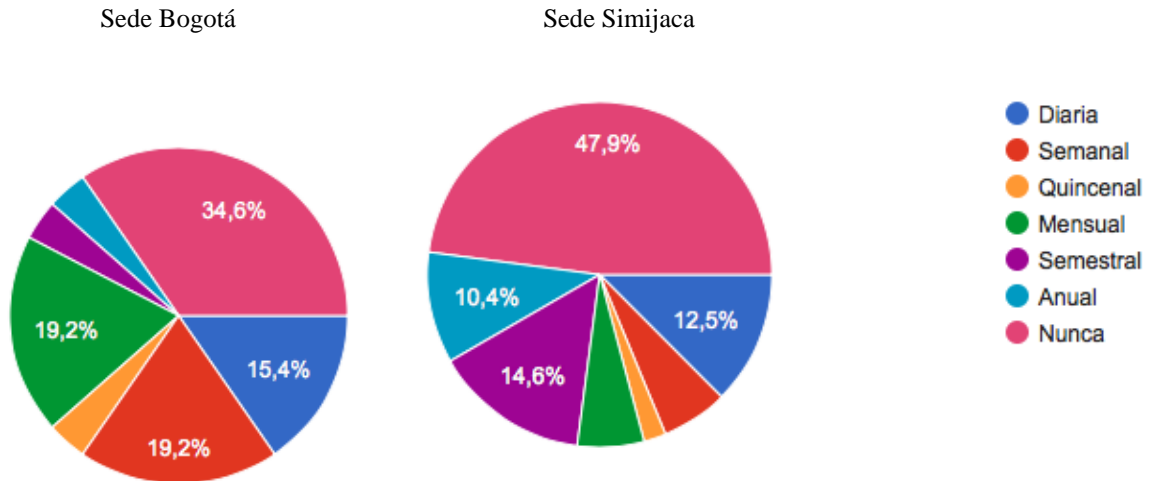
5. ¿Cómo son los canales (carteleros, memorandos, circulares, mail, etc.) que usa Pasteurizadora Santo Domingo para transmitir información?



En la muestra de Bogotá, el 53,8% de la población califica los canales de información como buenos y el 30,8% como regulares, sin embargo, el 7,7% indican que los canales usados por Pasteurizadora Santo Domingo son malos y para el otro 7,7% son excelentes. Por el lado de la muestra de Simijaca el 58,3% dice que los canales por los cuales recibe la información empresarial son buenos y un 27,1% los califica como regulares, mientras que para un 12,5% son excelentes y un 2,1% como malos. Teniendo en cuenta las gráficas, las dos sedes tienen resultados similares que a simple vista son positivos, pero que aun así existe un porcentaje que califica como regular el manejo de estos medios.

Sentido de pertenencia:

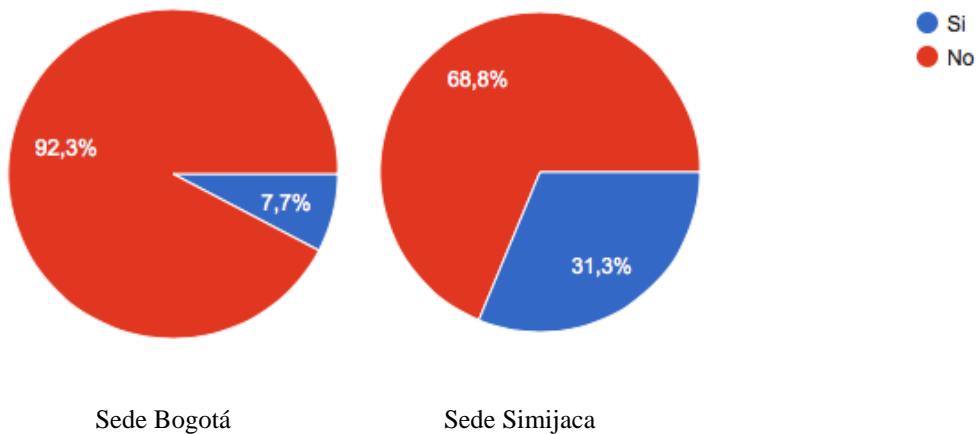
6. ¿Con qué frecuencia recibe información sobre su desempeño laboral?



En la sede de Bogotá, el 34,6% nunca recibe informes de desempeño laboral, pero el 19,2% lo reciben semanalmente asimismo otro 19,2% se les da de manera mensual. Pero el 3,8% lo reciben anualmente, otro 3,8% de manera semestral y el último 3,8% quincenal. De igual forma, en la sede de Simijaca, un 47,9% indicó que nunca recibía informes sobre su desempeño laboral pero un 12,5% recibe a diario estos informes, el 10,4% afirma que recibe anualmente informes y un 14,6% semestralmente. El 6,3% señaló que recibe informes de desempeño laboral semanalmente, con el mismo porcentaje de 6,3% los colaboradores dijeron que se les da mensualmente, y por último un 2,1% señala que se le da el informe laboral cada quince días. Al ver los gráficos se puede apreciar inmediatamente que hay una inconsistencia en la entrega de retroalimentación ya que esta debería estar establecida durante un período determinado por la gerencia general. Por otro lado, un aspecto a resaltar es la falta

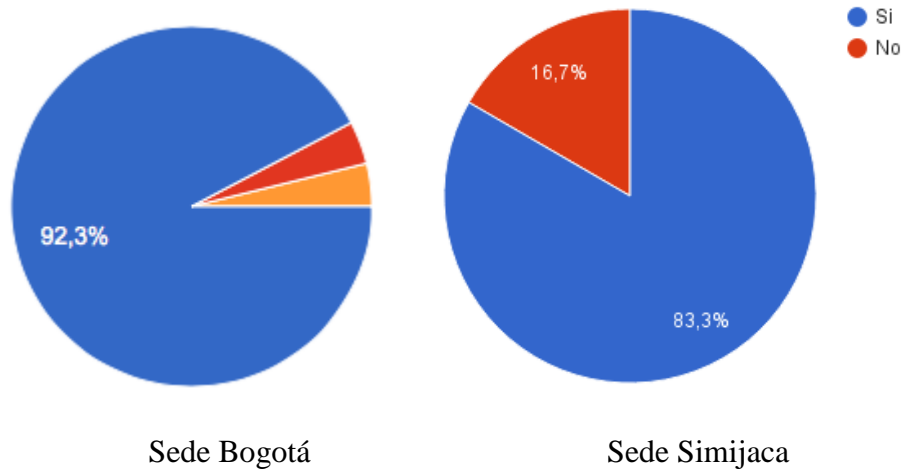
de entrega de información sobre el desempeño laboral en las dos sedes. Gran porcentaje de los encuestados afirmó que nunca recibía retroalimentación de ninguna manera.

7. ¿Existe un sistema de sugerencias internas en la empresa?



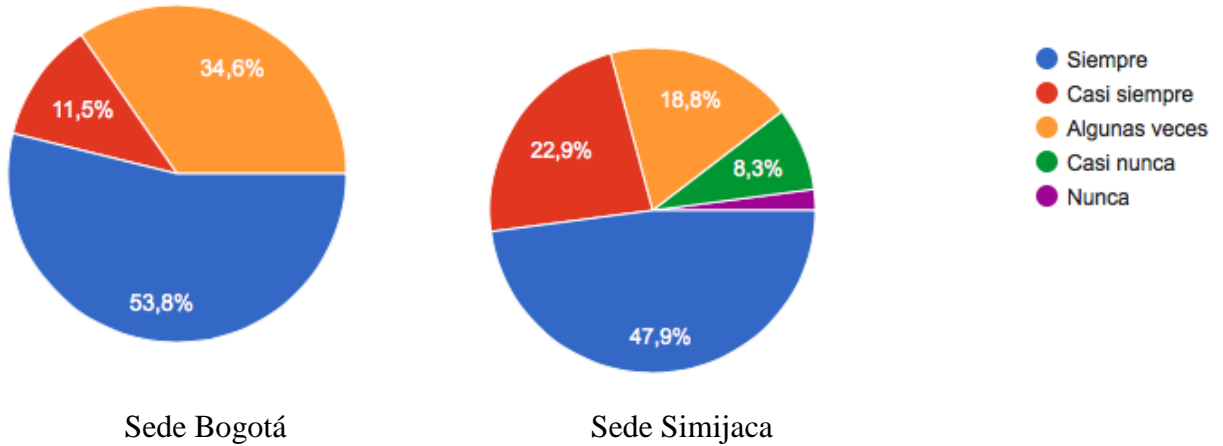
Para la sede de Bogotá el 92,3% dice que no existe un sistema de sugerencias internas en Pasteurizadora Santo Domingo. Sin embargo, el 7,7% afirma que sí existe y en la sede de Simijaca el 68,8% de los colaboradores encuestados afirmaron que no existe un sistema de sugerencias internas, mientras que un 31,3% indica que si existe este sistema. Dicho lo anterior, evidentemente hay un problema de comunicación y conocimiento por parte de la empresa. De acuerdo a los porcentajes, se sabe que no existe un sistema de sugerencias internas, pero existe ese pequeño porcentaje que afirma que si, no se tiene claro este aspecto por lo que podría decirse que hay un aire de confusión.

8. ¿Usted se siente satisfecho en su puesto de trabajo?



La muestra de la sede de Bogotá muestra que el 92,3% afirma que se siente satisfechos en su puesto de trabajo, no obstante, el 3,8% niegan esto y el 3,8% restante afirman que se sienten regular en su puesto de trabajo. En la sede de Simijaca de Pasteurizadora Santo Domingo un 83,3% de los colaboradores se sienten satisfechos en su puesto de trabajo mientras que un 16,7% niega sentirse cómodo en este. Esta pregunta tenía una parte en donde las personas podían decir el porqué de su respuesta, sin embargo, no hubo muchas que comentaron. Aun así, lo que aportaron los pocos comentarios fueron valiosos para entender por qué la mayoría de los colaboradores se sienten satisfechos laboralmente. Los comentarios realizados hacían alusión a la experiencia que están adquiriendo en su puesto además de interactuar con varias personas, ninguno mencionó la parte monetaria. Hubo cuatro justificaciones sobre la respuesta del no, unas hacían énfasis en que el sueldo era bajo para la labor desempeñada y la otra era que su puesto de trabajo le parecía esclavizante y no se sentía a gusto.

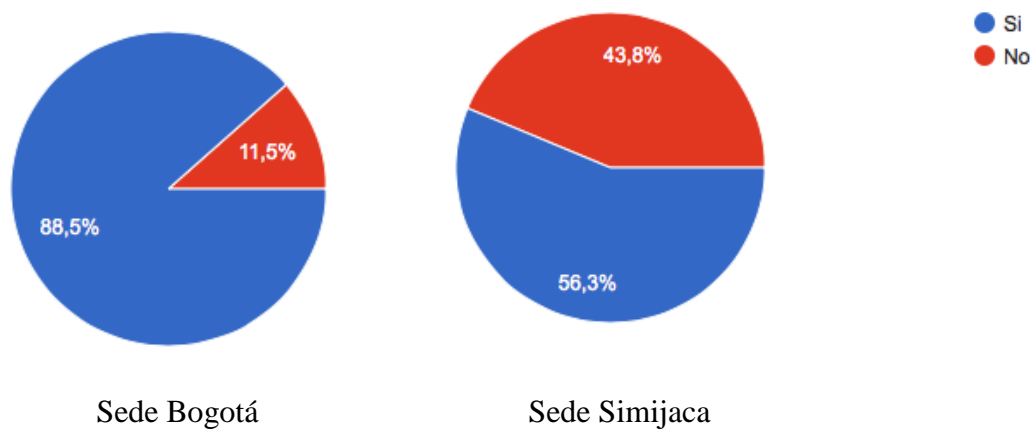
9. ¿Su jefe directo le da la información suficiente para que usted pueda desempeñar mejor su labor?



El 53,8% de los colaboradores de la sede de Bogotá indican que su jefe directo siempre les da la información suficiente para que puedan desempeñar su labor, mientras que el 34,6% afirman que algunas veces y el 11,5% que casi siempre. En la sede de Simijaca, para un 47,9% de los colaboradores sienten que siempre su jefe directo le da la información necesaria para poderse desarrollar su trabajo, seguido de esto un 22,9% afirma que casi siempre obtienen información para poder desempeñar su labor, además un 18,8% la recibe algunas veces, un 8,3% casi nunca y un 2,1% nunca recibe suficiente información para poder desempeñar su labor. De acuerdo con los porcentajes se puede evidenciar que los jefes directos entregan la información necesaria para que se pueda realizar el trabajo asignado, pero hay un porcentaje en las dos sedes el cual indica que algunas veces se le da la información. Por lo anterior la empresa debería garantizar que a todos los colaboradores se les haga llegar la información necesaria con la cual puedan desempeñar su labor de la manera

correcta y eficaz. Sin embargo, es un resultado alentador ya que los colaboradores desarrollan su trabajo mejor gracias a la buena comunicación que existe entre el jefe y ellos.

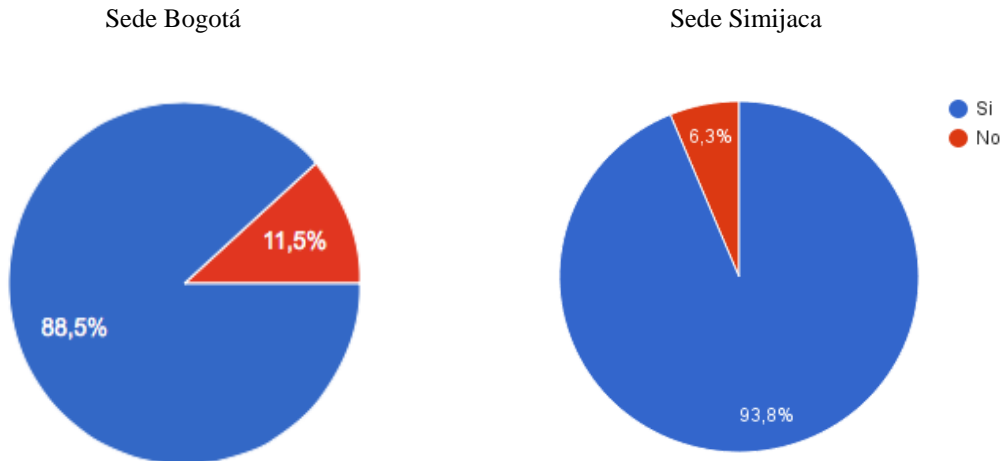
10. ¿Pasteurizadora Santo Domingo le da poder para que usted desempeñe independientemente su trabajo?



Un 88,5% de los colaboradores de la sede de Bogotá afirman que se les da el poder para que estos puedan desempeñar de manera independiente su trabajo mientras que un 11,5% niegan esto. Para un 56,3% de la población de Pasteurizadora Santo Domingo, sede Simijaca afirma que si se le da poder para desempeñar independientemente su trabajo mientras que para un 43,8% no sienten que la compañía les de este tipo de poder. Analizando las gráficas, los porcentajes en las sedes son completamente distintos en donde la sede Bogotá sale beneficiada mientras que la sede Simijaca se evidencia que el empoderamiento de los colaboradores está dividido.

Apoyo al cliente interno:

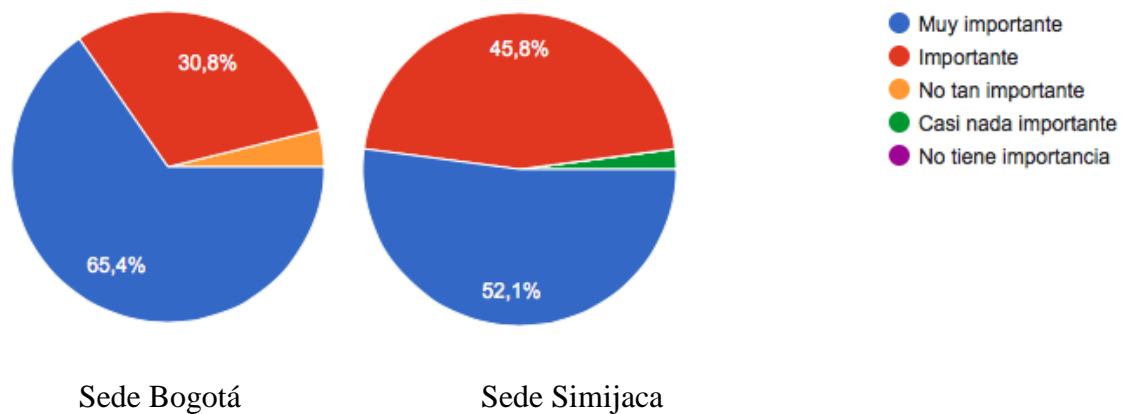
11. ¿Usted se siente parte de la familia Santo Domingo?



Para el 88,5% de la muestra de la sede de Bogotá se sienten parte de la familia Santo Domingo, pero un 11,5% no sienten este sentido de pertenencia hacia la empresa., mientras que en la sede de Simijaca el 93,8% de los encuestados afirma sentirse parte de la familia Santo Domingo mientras que un 6,3% se niega a sentirse parte de esta. Los porcentajes son favorables, casi la totalidad de Pasteurizadora Santo Domingo se siente parte de ella lo cual se puede ligar con el hecho de que les gusta trabajar ahí, es decir, se sienten satisfechos laboralmente como también el ambiente laboral es positivo. Uno de los colaboradores afirmó en esta pregunta que “la mayor parte de mi vida la he pasado en la empresa y he trabajado para sacarla adelante”.

Al igual que la pregunta ocho, esta contaba con una parte en donde se les pedía explicar el porqué de su respuesta con el fin de conocer a profundidad los sentimientos de los colaboradores. Se evidenció que el grupo laboral y el ambiente fueron fundamentales para desarrollar la pertenencia a la familia Santo Domingo. Además, hubo dos justificaciones sobre el porqué no se sentían parte de la empresa debido a que acababan de ingresar y llevaban poco tiempo trabajando ahí.

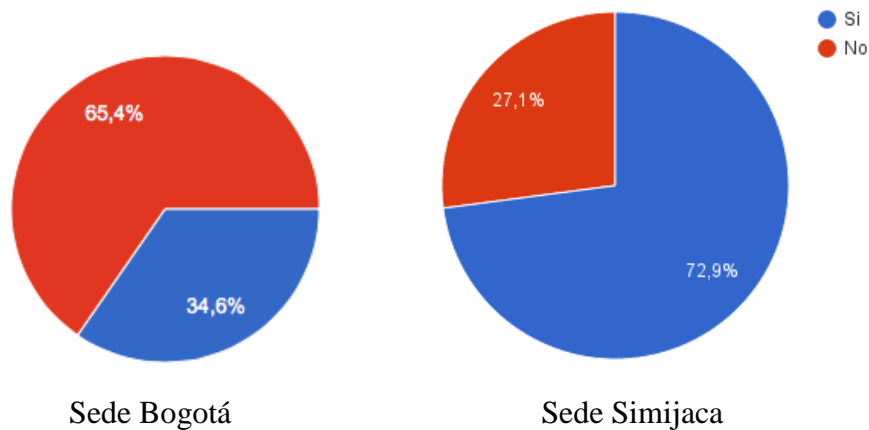
12. ¿Qué tan importante es el reconocimiento para usted dentro del trabajo?



Para el 65,4% de los colaboradores de la sede de Bogotá el reconocimiento es muy importante y para el 30,8% es importante mientras que el 3,8% lo califican como no tan importante. En la sede de Simijaca, ser reconocido laboralmente es necesario y para el 52,1% es muy importante y para el 45,8% es importante. Solo para un 2,1% el reconocimiento es casi nada importante. Esto indica que Pasteurizadora Santo Domingo se debe enfocar en el reconocimiento laboral porque es un factor influyente en los colaboradores y puede ayudar a generar respuestas positivas dentro del desempeño laboral. Si los empleados sienten que la

compañía reconoce sus esfuerzos ayudará a elevar la motivación y el deseo de labor de los colaboradores ayudando a crear mejor ambiente laboral y disposición por parte de estos para realizar tareas con gran calidad.

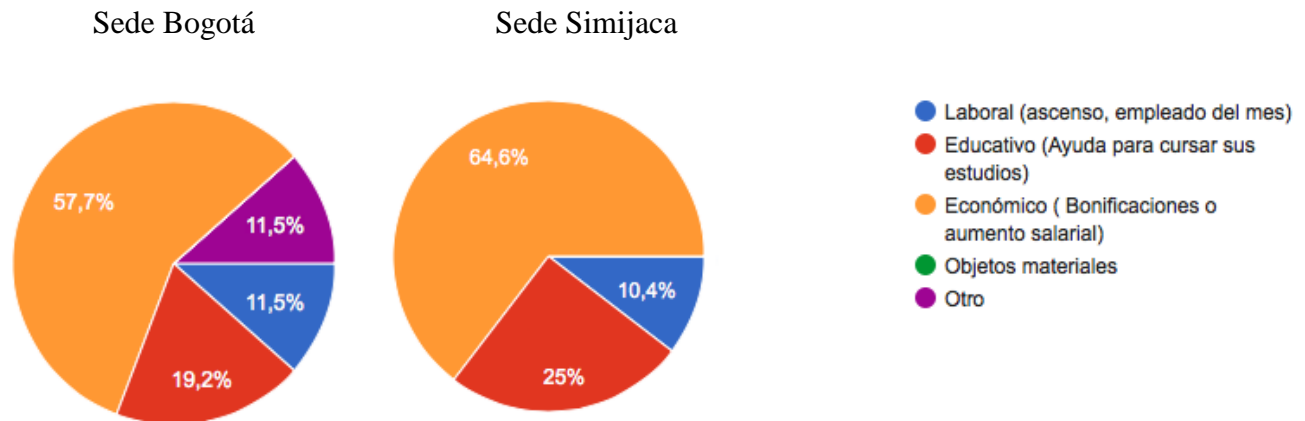
13. ¿Pasteurizadora Santo Domingo le da beneficios a usted y/o a su familia?



En la sede de Bogotá, el 65,4% de los colaboradores niegan que Pasteurizadora Santo Domingo les brinda beneficios a ellos y a sus familias, pero el 34,6% afirman que, si se les otorgan, mientras que en la sede de Simijaca, el 72,9% de los encuestados afirmó recibir beneficios por parte de la compañía mientras que el 27,1% negó haberlos recibido. Hay que resaltar que entre las dos sedes en cuanto a los beneficios recibidos existe una gran diferencia, son totalmente opuestos. En Bogotá un gran número de personas dice no haber recibido ningún beneficio mientras que en Simijaca las personas se les ha brindado algún tipo de beneficio. Hay una enorme brecha, esto debería ser por igual en cuanto a todos los empleados deberían darles beneficios de manera equitativa y que no exista esa diferencia. Sin embargo,

el resultado es bueno ya que de cierta manera en la empresa si se están brindando beneficios para que sus colaboradores se sientan más a gusto y cómodos en su espacio de trabajo.

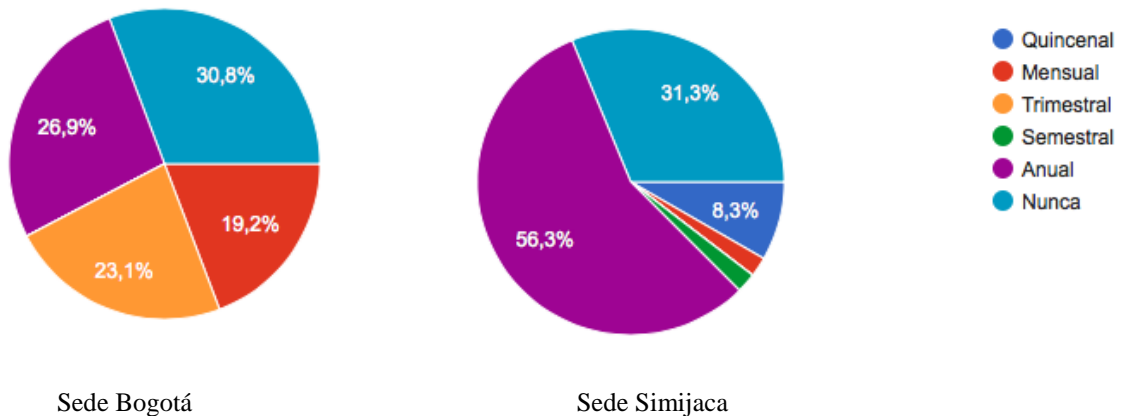
14. ¿Qué tipo de motivación le gustaría recibir para estimular su trabajo?



Al 57,7% de los colaboradores de la sede de Bogotá les gustaría recibir motivaciones económicas que constan de bonificaciones o aumentos salariales, el 19,2% educativas como ayuda para cursar sus estudios, el 11,5% laborales como ascensos o ser el empleado del mes y el 11,5% otro tipo de motivaciones. En la sede de Simijaca, con un 64,6% los colaboradores de Pasteurizadora Santo Domingo escogieron que les gustaría recibir motivaciones económicas, mientras que para un 25% educativas y finalmente un 10,4% laborales. De la muestra escogida, más de la mitad de las sedes les gustaría recibir aumento salarial o dinero a cambio de un mejor desempeño laboral. Las motivaciones en el trabajo son importantes ya que estimulan a los empleados a esforzarse por recibir algo a cambio de su trabajo brindado a la empresa. Es cómo y dar y recibir para que las dos partes salgan ganando. Sin embargo,

otro porcentaje considerable le parece más importante recibir apoyo por parte de la empresa para seguir con sus estudios lo cual indica que las personas no solo piensan en que el dinero los llevará a ser mejores, sino que para lograr alcanzar sus metas necesitan seguir educándose. Por otro lado, se encuentra ese pequeño porcentaje de personas que les gustaría ser reconocidos mediante logros laborales para sentir que su trabajo es valorado. De lo anterior, se puede rescatar que las motivaciones para los colaboradores de Pasteurizadora Santo Domingo recaen en un pilar importante en cuanto al trabajo. Tiene ese elemento demás para explotar sus capacidades y lograr un apoyo incondicional.

15. ¿Cada cuánto Pasteurizadora Santo Domingo le da reconocimientos y/o recompensas?



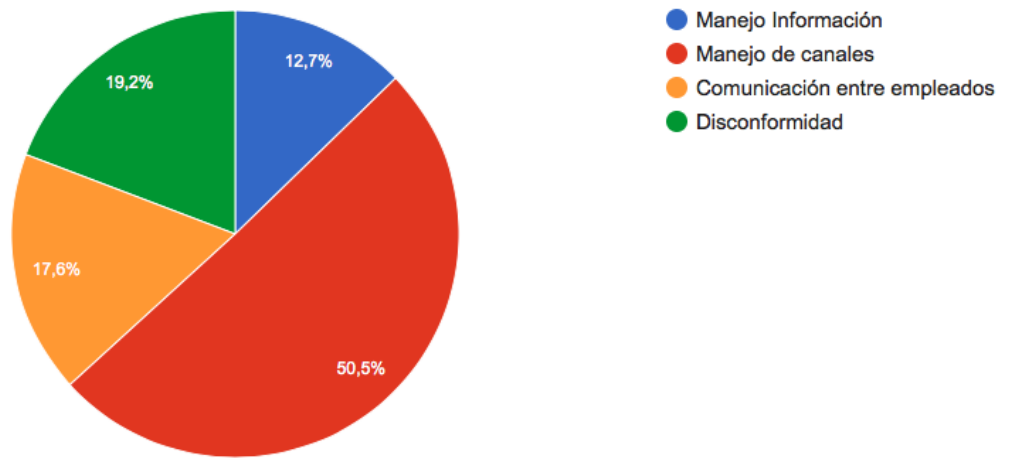
En la sede de Bogotá, el 30,8% indican que nunca se les da reconocimientos y/o recompensas y para el 26,9% reciben esto con una periodicidad anual asimismo el 23,1% trimestral y para el 19,2% mensual. En la sede de Simijaca, el 56,3% indicó que anualmente reciben reconocimientos sobre su labor, mientras que el 31,3% nunca ha recibido

reconocimiento, además, el 8,3% afirmó recibir reconocimientos quincenalmente, también un 2,1% semestral del mismo modo un 2,1% de los colaboradores recibe reconocimientos mensualmente. Las opiniones se encuentran divididas en las sedes, como se puede apreciar en el gráfico en sede Bogotá los porcentajes están parecidos mientras que en sede Simijaca más de la mitad respondió que recibía anualmente reconocimiento y recompensas por parte de Pasteurizadora Santo Domingo. Por otro lado, cabe resaltar que otro aspecto preocupante es el siguiente porcentaje que cuenta con un número significativo de colaboradores que nunca han recibido nada. No obstante, lo anterior podría crear desapego hacia la marca.

4.1.1 Análisis general encuesta

Gracias al uso de esta herramienta se pudo evidenciar la percepción que tiene el cliente interno de Pasteurizadora Santo Domingo frente a la comunicación interna, sentido de pertenencia y apoyo al cliente interno. A continuación, se analizarán los resultados obtenidos de cada una de las variables con sus subvariables mediante una serie de gráficos. En estos se encuentran los porcentajes de eficiencia junto con la disconformidad respecto a los temas.

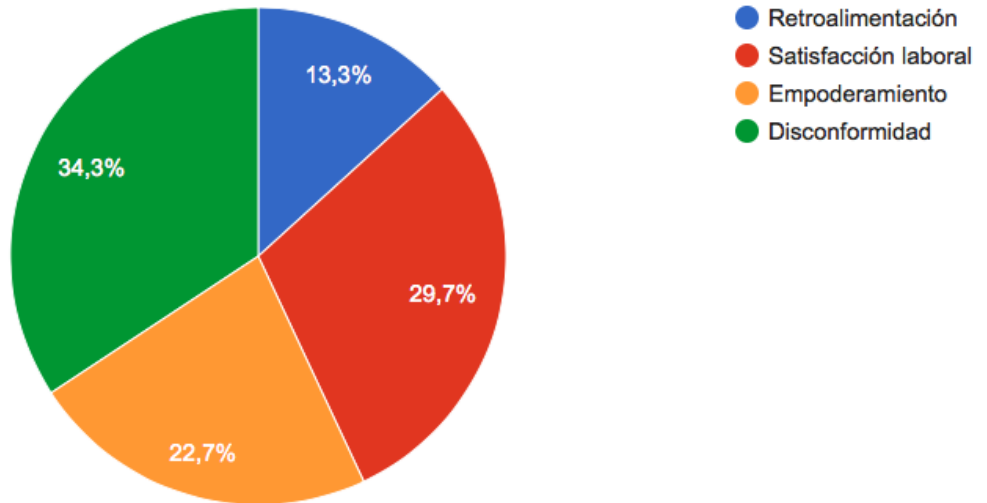
Gráfico 12. Comunicación interna



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la variable de comunicación interna, se evidencia que los colaboradores clasificaron al manejo de canales con un 50,5% de eficiencia, la segunda subvariable de comunicación entre empleados obtuvo una calificación del 17,6% y la última subvariable, manejo de canales, tuvo un porcentaje del 12,7%. Esta variable fue calificada con una disconformidad del 19,2% por parte de los colaboradores, cabe resaltar que la disconformidad fue tomada por las respuestas dadas como regular, malo y muy malo en las preguntas efectuadas dentro del formulario.

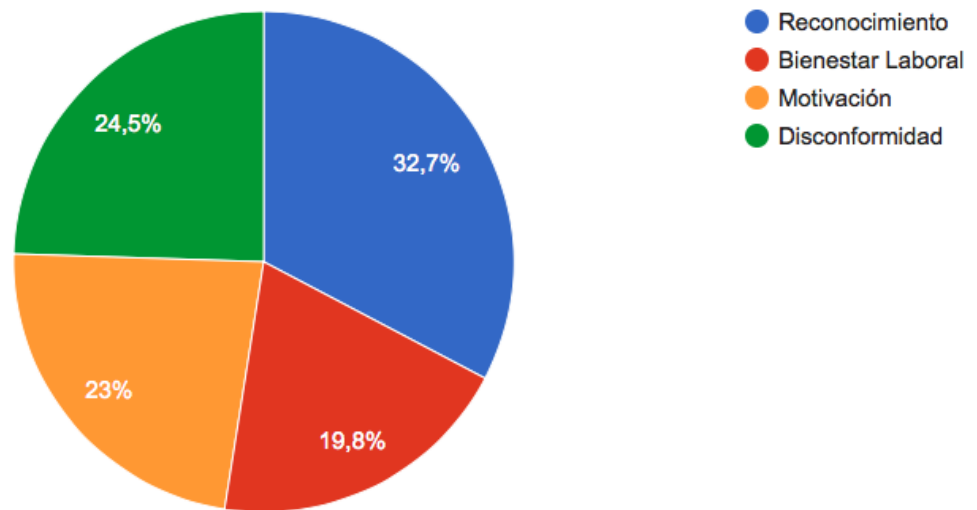
Gráfico 13. Sentido de pertenencia



Fuente: Elaboración propia

La variable sentida de pertenencia está conformada por tres subvariables. La primera es satisfacción laboral y tuvo como resultado un porcentaje del 29,7% de eficiencia, la segunda subvariable es empoderamiento y fue calificada con un 22,7% y la última obtuvo un porcentaje del 13,3%. El sentido de pertenencia fue calificado por los colaboradores de Pasteurizadora Santo Domingo con un 34,3% de disconformidad frente a las tres subvariables juntas.

Gráfico 14. Apoyo a empleados.



Fuente: Elaboración propia

En la variable de apoyo al cliente interno, los colaboradores calificaron la sub variable de reconocimiento con un 32,7%, mientras que la motivación con un porcentaje del 23 % de conformidad y la última sub variable con un 19,8%. La disconformidad de esta variable obtuvo como puntaje un 24,5%.

Gracias al uso de esta herramienta se pudo evidenciar la percepción que tiene el cliente interno de Pasteurizadora Santo Domingo frente a la comunicación interna, sentido de pertenencia y apoyo al cliente interno. A continuación, se analizarán de manera general los resultados obtenidos.

El primer hallazgo que arrojó muestra que no existe una cultura del servicio interno igual en las dos sedes, siendo esta el contexto social que se basa en la calidad del servicio y funciona para influir el comportamiento laboral y las relaciones laborales de modo que confluyan hacia el valor común de un servicio excelente (Albrecht, 1995). Sin embargo, hay puntos en donde existe un mismo comportamiento y percepción del cliente interno.

La comunicación interna como dice Andrade (2005) es el conjunto de actividades efectuadas por la organización, para creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Los colaboradores de Pasteurizadora Santo Domingo evaluaron la comunicación interna como buena, pero existe una gran parte que la califica como regular.

El manejo de la información en Pasteurizadora Santo Domingo se da a través de la comunicación formal las cuales son jefe directo y red electrónica calificados por los colaboradores como positivos. Sin embargo, existe una brecha entre las sedes debido a que en Simijaca no todos los trabajadores cuentan con acceso directo al correo institucional.

Asimismo, se evidenciaron aspectos relevantes de la variable sentido de pertenencia. Por el lado de la entrega de retroalimentación, se pudo observar que existe un vacío en la

transmisión de informes sobre el trabajo realizado, los empleados indicaron que nunca se les da este, siendo un aspecto vital porque como dice Horacio Andrade el cliente interno debe conocer el desempeño de su trabajo y como puede mejorarlo.

De acuerdo a la encuesta, los empleados de cierta forma se sienten empoderados debido a que los jefes directos proveen la información necesaria para que puedan efectuar su trabajo de manera independiente sin que alguien les esté diciendo qué hacer. Es por esto que si la compañía delega y transmite poder a sus colaboradores esto puede ayudar a potenciar los resultados.

Por último, el siguiente punto a tratar es la variable de apoyo al cliente interno que cuenta con tres aspectos importantes. El primero es el reconocimiento el cual sirve de refuerzo positivo para que las personas perfeccionen el desempeño y se sientan satisfechas con lo que hacen. (Chiavenato, 2009) En Pasteurizadora Santo Domingo se puede evidenciar que el reconocimiento es muy importante para los colaboradores, un elogio sincero por parte de los jefes causará un efecto positivo en la labor de los empleados.

El segundo aspecto es el bienestar laboral, considerado como la creación y manejo de un conjunto de servicios que la empresa coloca a disposición del trabajador y su familia, en forma gratuita o semigratuita, con el propósito de satisfacer sus necesidades básicas. (José

Castillo Aponte, 2006) En los resultados se pudo identificar una gran brecha entre las dos sedes, en Simijaca los colaboradores indican que se les da algún tipo de beneficio mientras que en Bogotá se niega esto.

El tercer rasgo se centra en la motivación, este es un gran desafío para la compañía porque en los resultados obtenidos se identificó que una parte de los colaboradores desean recibir bonificaciones o aumentos salarial mientras que otro porcentaje representativo de la muestra desea que la compañía los ayude con sus estudios. Dicho lo anterior, se evidencia en los resultados que no está estipulado la periodicidad de entrega de recompensas y/o reconocimientos.

4.2 Entrevista Semiestructurada

(Véase anexo 2. Transcripción de las entrevistas semiestructuradas)

4.2.1 Análisis de la entrevista de gerente general

Gloria Amparo León al responder las preguntas de la encuesta fue concisa y clara. Dio respuestas muy puntuales respecto a lo que se le estaba preguntando. De acuerdo a lo anterior, sus aportes fueron de vital importancia para identificar aspectos y falencias claves en las variables escogidas.

Para la gerente general la comunicación interna de Pasteurizadora Santo Domingo no es la mejor, se dice que al momento que se le acercan los colaboradores no saben expresar sus ideas de forma correcta haciendo que no sea eficiente. Por otro lado, las decisiones que se toman frente a determinados temas no quedan completas, es decir, que quedan a medio camino haciendo que la comunicación interna sufra en su eficiencia.

Asimismo, la manera en que la información es transmitida a los demás es mediante reuniones presenciales y el correo corporativo. Cabe mencionar que no siempre se hace de manera formal, es decir, que ella permite que fuera de su oficina se gesten conversaciones. De igual forma, su agenda está a disposición de los empleados y pueden agendar citas con la asistente general.

Respecto a la retroalimentación, Gloria León dijo que se hace por lo menos una vez al mes o cuando las situaciones lo ameriten. La manera en que se entrega es de forma personal o pública cuando es relevante a través de las carteleras oficiales. Por otro lado, sí existen las evaluaciones de desempeño dentro de la empresa que según la entrevistada se hacen periódicamente a cargo del departamento de gestión humana. Además, que las opiniones y sugerencias de sus empleados son totalmente tenidas en cuenta.

En cuanto a la satisfacción laboral, León comentó que es muy difícil que todos estén satisfechos pero que se intenta que la remuneración salarial sea acorde con la rentabilidad de la compañía. Es importante decir, que para ella sus colaboradores no son sólo un número, sino que son personas por lo que se les trata de brindar el mejor trato posible para hacerlos sentir como en casa. Se destaca que, para tener un buen ambiente adecuado en el trabajo, hay que tener respeto, buena comunicación y efectividad, sin embargo, vuelve y repite que eso no pasa en Pasteurizadora Santo Domingo ya que carecen de una comunicación competente. Por otro lado, se ofrecen capacitaciones a sus empleados para que se empoderen del trabajo del área, además de que las jefaturas delegan poder a sus subordinados.

Lo último que se indagó fue sobre el apoyo al cliente interno que Pasteurizadora Santo Domingo les brindaba a sus colaboradores. León afirma que sus empleados se sienten respaldados completamente por la empresa, pero no da razones para corroborar la respuesta. A la hora de reconocer los esfuerzos no se les da mucho. Un ejemplo que se dio fue el de que cada vez que cumplen años de estar vinculados en la empresa se les da un diploma o una especie de trofeo. Hay que destacar que, en Santo Domingo, se hacen actividades lúdicas con las familias como por ejemplo el día del niño, novenas de navidad y la celebración de la fiesta de la virgen del Carmen. El departamento de gestión humana es el encargado de organizar todos los eventos y actividades, pero últimamente ha estado ocupado en aspectos más legislativos y cumplimiento de normas dejando a un lado esto. A pesar de que Pasteurizadora cuenta con actividades no tienen ningún convenio con entidades comerciales que les den descuentos y beneficios a sus empleados. La gerente general agregó que en la compañía no

están estipulados los estímulos motivacionales (bonificaciones) pero que ella los entrega de manera independiente. Para finalizar, León dijo que Pasteurizadora Santo Domingo ayuda a sus empleados a educarse siempre y cuando sea para mejorar los procesos de la empresa.

4.2.2 Análisis de la entrevista jefe gestión humana

Claudia Manosalva fue más explicativa respecto a las preguntas de la entrevista. Al igual que las respuestas de la gerente general, estas fueron de vital importancia ya que permitieron encontrar inconsistencias en los comentarios respecto a las variables.

Comenzando con la comunicación interna, la jefe de gestión humana comenta que es buena y constante. Hace énfasis en que las dos sedes manejan la comunicación fluida. Se comunican mediante correo corporativo, llamadas telefónicas y asistencia al lugar, es decir, que las personas van y vienen. Respecto a las herramientas que la empresa utiliza para transmitir información según Manosalva son: reuniones realizadas por la gerencia a los jefes inmediatos, correo corporativo en donde la gerencia realiza comunicaciones pertinentes con cada uno de los departamentos y las carteleras en donde se ponen circulares y memorandos. La periodicidad de las reuniones varía dependiendo del departamento o la situación. Hay que resaltar que la jefe menciona que falta trabajar mucho en la comunicación entre empleados sobre todo a la hora de solucionar conflictos pero que en general es buena, además de tener muy claros los canales.

En las reuniones de departamentos se da retroalimentación, pero no se menciona que sea individual ni personal. Se dice que es más que todo sobre el desempeño del departamento en vez del desempeño del trabajador. Manosalva comentó que no existen formatos de evaluaciones de desempeño pero que se lleva el registro de las estadísticas de los departamentos que se realiza de manera pública en las reuniones. Dentro de las evaluaciones, los empleados pueden poner sugerencias que son tenidas en cuenta y procesadas por gestión humana. Respecto a la satisfacción laboral, la jefe contestó que para ella los empleados de Santo Domingo están satisfechos ya que tiene colaboradores que llevan trabajando 20 y 25 años. Frente al empoderamiento, la gerente les dice a sus empleados que cada uno es dueño de su trabajo, aspecto que resaltó Manosalva. Por ejemplo, cada colaborador debe poder tomar decisiones sobre las funciones que está realizando y tiene plena autonomía para hacer respetarlas.

Para finalizar con la entrevista, se le pregunta a Manosalva sobre el apoyo que la empresa brinda a sus empleados. Ella respondió que los jefes inmediatos apoyan en todo a sus colaboradores más, sin embargo, no comenta nada sobre la gerencia. Frente a los reconocimientos se menciona que existe una línea de bonificaciones y reconocimientos que se dan por cumplimientos de labor y de objetivos específicos. Da un ejemplo sobre las mercaderistas en donde cada cierto tiempo se les invita a almorzar. Por otro lado, la gerencia nombró a un asistente de bienestar corporativo para generar un mejor servicio al cliente interno y externo. No obstante, al terminar de explicar los tipos que hay se dice que no está estipulada la frecuencia pero que si se tiene contemplado porque eso depende de los logros obtenidos.

La jefe pasa a contar que la empresa tiene beneficios y que son muy amplios. Pasteurizadora Santo Domingo se encuentra afiliada a una cooperativa llamada Fincomercio, a través de ella el empleado que quiera puede acceder a tener un ahorro, préstamos, medicina prepagada, el tema exequial, acceso a parques de diversiones y teatro. Además, tienen bonificaciones y comisiones. Dentro de la empresa se hacen actividades familiares como por ejemplo la fiesta de la virgen del Carmen a la cual pueden asistir clientes externos e internos y sus familiares. Para Claudia Manosalva, Pasteurizadora Santo Domingo alienta a sus empleados a que estudien y se especialicen ya que es un gana y gana, empresa vs empleado. La empresa no se niega a ayudar dependiendo del cargo y si está dentro del alcance.

4.2.3 Análisis de las entrevistas

El siguiente análisis tiene como objetivo conocer las opiniones de la gerente general frente a las de la jefe de gestión humana con el fin de apreciar las similitudes, diferencias e inconsistencias sobre las variables planteadas. Lo anterior, permitirá identificar los problemas que pueden estar presentándose en Pasteurizadora Santo Domingo en la cultura organizacional. Cabe resaltar que es importante conocer la perspectiva de cada una de ellas porque no todos ven y sienten la organización de la misma manera.

La primera variable como ya se sabe es la comunicación interna, según los resultados obtenidos en las entrevistas se ve una incongruencia en cómo se percibe esta. Claudia Manosalva expresa que dentro de Pasteurizadora Santo Domingo esta es buena y constante porque existen unos canales de comunicación establecidos y claros los cuales están

reforzados por el uso del correo institucional, mientras que la gerente general, Gloria León, afirma que la comunicación interna no es eficiente debido a que los empleados no saben expresar sus ideas. Sin embargo, hay un punto de coincidencia y es que la jefe de gestión humana reconoce que aún hace falta varios elementos para mejorar en cuanto a esta variable.

Dentro de comunicación interna se indagó sobre el manejo de la información que se da en la compañía. Las dos entrevistadas afirman que dentro de Pasteurizadora Santo Domingo se da a través de tres herramientas, la primera, y más importante, son las reuniones presenciales con la gerencia general y dentro de los departamentos, la segunda es el uso del correo institucional y la última es el uso del memorando y circulares. Las dos entrevistadas concuerdan en las fuentes y los canales usados por la compañía para su comunicación entre las sedes y dentro de cada una.

La comunicación interna, tiene distintos tipos una de ellas es la descendente, los resultados de las entrevistas mostraron que en Pasteurizadora Santo Domingo esta rama de la comunicación se da por medio de las reuniones y correo institucional. De acuerdo a lo mencionado, la que predomina es la primera en donde la alta gerencia mensualmente habla con las distintas jefaturas para que así los jefes de cada departamento transmitan la información relevante con sus equipos de trabajo. Las entrevistadas afirman que esto ayuda a controlar la pérdida y corte de información que se puede generar y evitar el efecto de teléfono roto.

Otro tipo canal de información de comunicación interna es la ascendente, la que nace de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es hacia la alta dirección. En la compañía no está estipulado el manejo de este canal, los resultados de las entrevistas mostraron que si un empleado, por ejemplo, de planta, se deseaba comunicar con la alta gerencia no tenía un conducto regular el cual seguir. La gerente general afirmó que solo se tenía que sacar una cita con su asistente o ir directamente a ella mientras que la jefe de gestión humana indicó que se tiene que hacer uso de la correspondencia interna o acercarse a la gerente.

En cuanto a la segunda variable, se preguntó en las entrevistas sobre tres aspectos que construyen un sentido de pertenencia. El primero es la retroalimentación, los resultados obtenidos muestran que en la empresa se dan retroalimentaciones una vez al mes de manera pública o privada dependiendo de la ocasión, normalmente se hacen en las reuniones mensuales que se llevan a cabo en los distintos departamentos. Cabe resaltar una brecha en este punto, ya que para la gerente general los formatos que se utilizan para dar retroalimentación son los memorandos o circulares mientras que para la jefe de gestión humana no existen formatos sino que se dan por medio de las evaluaciones de desempeño las cuales son elaboradas por el departamento de gestión humana periódicamente o cuando el contrato de un colaborador va a expirar.

El sentido de pertenencia se ve también reforzado gracias a la participación, aceptación e inclusión de un colaborador hacia la compañía, es por eso que en Pasteurizadora Santo Domingo las sugerencias de los empleados son tenidas en cuenta y estos pueden darlas en las

evaluaciones de desempeño o por medio del departamento de gestión humana.

El segundo aspecto es la satisfacción laboral, siendo un pilar base para cualquier organización, las respuestas de las entrevistadas afirman que los trabajadores están satisfechos laboralmente porque se les trata como personas y no como números, se les brinda un trato amable y se les hace sentir como en casa. Además, a nivel corporativo, afirma la jefe de gestión humana, el pago es muy cumplido y la empresa brinda buenas condiciones de trabajo.

La satisfacción laboral se ve respaldada por el sentido de agrado que experimenta un trabajador en su labor y un ambiente que le permite estar a gusto. Pasteurizadora Santo Domingo otorga al colaborador buenas instalaciones físicas, un buen equipo de trabajo respetuoso y el cumplimiento de los compromisos financieros, aunque para la gerente general otro aspecto importante que ayudaría al sentido de agrado es la comunicación y afirma que “siento que la comunicación no es la mejor”.

El tercer rasgo es empoderamiento, en la empresa se evidencia porque se les enseña a los colaboradores que son gerentes de su propio trabajo tomando decisiones con plena autonomía que ayuden a cumplir las funciones del puesto. Esto se da gracias a que los jefes entregan la información necesaria para que los colaboradores puedan desempeñar su trabajo de manera independiente. Otra forma de ayudar a este empoderamiento son las capacitaciones que se dan cada vez que un área lo necesite, con el fin de poder darles mayores herramientas a los trabajadores.

El último punto a tratar en las entrevistas es el apoyo al cliente interno, por medio del reconocimiento, bienestar laboral y motivación. El reconocimiento según las respuestas de las entrevistadas, los colaboradores se sienten respaldados y alentados por medio de los jefes inmediatos. Los resultados mostraron que en Pasteurizadora Santo Domingo no están estipulados las recompensas que se les dan a los colaboradores ya que estas se brindan esporádicamente, por ejemplo, en el área de las mercaderistas se les invita a almorzar o cuando un trabajador cumple cierto tiempo de en la compañía se les entrega un diploma.

Los empleados de la empresa están afiliados a Fincomercio, entidad que brinda medicina preparada, odontología, actividades lúdicas y préstamos, esto lo puede disfrutar el colaborador y sus familias, pero internamente se generan actividades lúdicas en donde el empleado puede llevar a sus familiares, por ejemplo, día de los niños, la novena de navidad, la fiesta de virgen del Carmen, como también se conmemoran el Día de la secretaria, de la mujer, del hombre etc. Aunque estas actividades están a cargo de gestión humana, la gerente general afirma que se han dejado de realizar porque el área ha estado ocupada con otros temas.

La motivación es uno de los mayores desafíos, se necesita incentivar e infundirles energía a las personas para que se sientan confiadas y comprometidas con su puesto de trabajo. En este punto, se observó que en las respuestas de las entrevistas existe una diferencia porque para la jefe de gestión humana la empresa da motivaciones como bonificaciones y/o comisiones mientras que la gerente general afirma que la compañía no da motivaciones a sus

empleados debido a que esto no está estipulado en ningún lado. Las veces que generan es porque ella otorga bonificaciones independientes.

En definitiva, Pasteurizadora Santo Domingo ayuda con el crecimiento educativo de sus empleados. Las dos entrevistadas estuvieron de acuerdo en que la compañía vela por el bienestar de sus empleados brindándoles cursos para enriquecer su aprendizaje. Un ejemplo claro que dieron fue el de un curso de soldadura. Lo que se pretendía era actualizar al personal con tecnología de punta para brindar lo mejor al público. Cabe mencionar que no solo son cursos, sino que también financian los estudios del cliente interno ayudándoles a pagar la mitad de la matrícula. En conclusión, se brinda un apoyo al cliente interno adecuado y no descuidan a sus empleados.

4.3 Observación del entorno

(ver anexo 4)

La herramienta de observación permitió, valga la redundancia, ver a las personas en un día normal de trabajo con el fin de examinar su comportamiento frente a situaciones específicas, la manera en que se comunicaban, si la información se transmitía efectivamente, qué canales de comunicación eran utilizados entre otros aspectos de las variables. Para ello, se escogió un día al azar porque la idea era que los trabajadores no se percataran de la presencia de los observadores y no generar sesgo. No obstante, se creó una checklist para llevar registro de lo que se iba observando.

La primera sede que se intervino fue la de Bogotá. Las oficinas quedan hacia el norte de la ciudad, cuenta con dos pisos de oficinas, en el primero está ubicada la recepción, gestión humana, las jefes de mercaderistas, una pequeña sala de juntas, ventas y tesorería mientras que en el segundo piso esta la gerencia general, asistente de gerencia, la sala de juntas principal y las oficinas de contaduría, finanzas y asistentes. La compañía también cuenta con una cafetería de tamaño medio, una bodega donde las mulas descargan los productos y un centro de almacenamiento que consta de dos cuartos fríos y góndolas donde se ubican los productos que serán despachados.

La sede de Simijaca está conformada por las oficinas y la planta de producción. En las oficinas se encuentran la jefe de laboratorio, el ingeniero de producción, el ingeniero de calidad, jefe de producción, una sala de juntas y una cafetería. En la planta de producción están las maquinarias, cuartos fríos, laboratorios, zona de empaque y las góndolas de almacenamiento del producto final.

Como ya se ha mencionado la comunicación interna en una organización es vital para el buen desarrollo y funcionamiento laboral, gracias a la observación se pudo evidenciar que en Pasteurizadora Santo Domingo la comunicación interna es muy fraccionada, los empleados se hablan muy poco entre ellos y cuando se hace su disposición para el diálogo no es el mejor. En primer lugar, en la lista de chequeo está la comunicación formal que se maneja, los resultados obtenidos en las dos sedes son positivos ya que se hace uso de los correos institucionales, comunicación con el jefe directo y carteleras, las cuales están ubicadas en las

cafeterías. El primer canal es el más recurrente, cada empleado, especialmente en la sede de Bogotá, tiene en su computador abierto el correo institucional y es revisado y usado de manera frecuente. Un hecho que cabe resaltar, es que muchas veces se prefería comunicarse por un mail que ir a hablar con el compañero sobre el asunto. Por el lado de las carteleras, el uso es muy bajo, estas están ubicadas en las cafeterías, en la sede de Bogotá su uso es leve y los anuncios publicados son fríos, la mayoría de las veces impresos en blanco y negro y en papel reciclable, aquí solo se pone información oficial de la compañía, mientras que en la sede de Simijaca la cartelera tiene el logo antiguo y está muy saturada por normas y anuncios con letra pequeña los cuales no son actuales.

El siguiente punto que se observó fue la relación entre los empleados y su forma de comunicarse. Se vio que los empleados en las dos sedes tienen buena relación, no se evidenciaron roces o tensiones entre ellos, pero algunos al momento de hablarle a su compañero lo hacían fuerte y no existía contacto visual, son diálogos fríos y forzados que hacen que la información no se transmita de manera fluida o completa. Pero en el tiempo de almuerzo o salida esta tensión se desvanecía y el diálogo era fluido y la disposición de las personas era totalmente opuesta.

Otro aspecto que se pudo evidenciar gracias a la observación es la disposición que tienen las personas para trabajar, muchas de estas siempre tienen la mejor actitud y están abiertos a la escucha de sus jefes directos, especialmente en la sede de Simijaca en la zona de producción. Las condiciones de trabajo que la empresa brinda son favorables para que se sientan a gusto en su puesto de trabajo, ya que la infraestructura es estable, cómoda e

iluminada, los materiales y dispositivos que son usados se encuentran en buen estado. Indiscutiblemente, Pasteurizadora Santo Domingo proporciona elementos físicos que ayudan a la satisfacción laboral de sus empleados.

Durante la observación se identificó la falta de reconocimiento por parte de los jefes a su equipo de trabajo. En ambas sedes los empleados trabajan, pero nunca existía unas palabras de bien hecho hacia ellos. Cabe resaltar que existe una falta de pausas activas, los trabajadores no tienen un momento de dispersión, y esto se notó más en la sede de Simijaca en la zona de producción donde los turnos son largos y no existen pausas que ayuden a que el empleado descanse.

4.4 Revisión documental

(ver anexo 5)

Avanzando en el análisis diagnóstico, la realización de una revisión documental era importante debido a que era necesario examinar y verificar que información y documentos poseía la empresa respecto a políticas y manuales. La empresa efectivamente cuenta con un código de conducta y convivencia laboral donde da cuenta la manera en que los empleados deben comportarse, qué normas se deben respetar y cumplir como también los formatos de las cartas y quejas, en los casos que deban ser revisados y presentados ante la gerencia general para que esta tome las decisiones frente a los casos expuestos. Un punto a resaltar, es el hecho que en el código se menciona la existencia de un comité de convivencia y representantes de

cada centro de trabajo, sin embargo, en ningún momento durante la observación, entrevistas y encuestas se pudo corroborar esta mención. Por otro lado, se encuentra dentro del código la forma en que los documentos deben ser archivados y digitalizados para su debida consulta. Cabe mencionar que dentro de las oficinas de Bogotá no se encuentra el manual de comportamiento para que los colaboradores lo tengan siempre presente.

De igual modo, existen tres tipos de políticas que no están en el código de conducta y convivencia los cuales son la de seguridad vial, salud ocupacional y la regulación de horas de conducción y descanso para los empleados que manejan transporte de productos Simijaca-Bogotá. La política más completa es sobre la de salud ocupacional, es la segunda versión con fecha de actualización el 9 de septiembre de 2016. Es un documento que cuenta con 55 páginas describiendo los objetivos, porque es importante este aspecto dentro de una empresa, y otros elementos importantes sobre tecnología y espacios que cuenta Pasteurizadora Santo Domingo.

El último documento que fue entregado fue el formato de informes de evaluación de desempeño. Como ejemplo se pueden apreciar las calificaciones dadas por la jefe de gestión humana Claudia Manosalva. Ella es la encargada de evaluar el desempeño de cada empleado para luego entregárselo a la gerente. Sin embargo, lo comentado por Gloria León es que nunca recibe dichos informes, siempre debe pedírselos al jefe con mucha insistencia. La intención de estos informes es poder darles la retroalimentación pertinente a los empleados y si no es compartida queda difícil comentar los aspectos a mejorar.

Como resultado de los documentos revisados se puede decir que este no es el fuerte de la empresa. Queda mucho por agregar, mejorar e implementar porque a la hora de solicitar los papeles tomo un tiempo considerable reunirlos. Aquí, se evidencio que existe cierto desorden en los documentos archivados, es decir, que no siguen la política del código de convivencia en cuanto a la forma de guardar. Es importante resaltar que algunos de los procesos son obsoletos y no se aplican adecuadamente por lo que el proceso adecuado sería la actualización.

4.5 Conclusión general

A continuación, se expondrán las conclusiones finales teniendo en cuenta las herramientas utilizadas en la investigación, con el fin de conocer la eficiencia de las variables dentro de la empresa y ver cómo estas afectan la cultura organizacional de Pasteurizadora Santo Domingo.

4.5.1 Comunicación interna (Véase gráfico 12)

Se puede observar que, dentro de Pasteurizadora Santo Domingo, los colaboradores califican con el 50,5% la efectividad del manejo de los canales de información, esto se respalda con los hallazgos obtenidos en la observación, donde se percató del uso continuo del correo institucional y la comunicación con su jefe directo. Sin embargo, aunque la

muestra en la encuesta y las entrevistadas afirman que el manejo de canales de comunicación es bueno, la revisión documental arroja que no existe en la compañía formatos, ni manuales los cuales guíen a los trabajadores en el uso adecuado de los canales existentes.

Por otro lado, la comunicación entre empleados obtuvo un porcentaje del 17,56% de eficiencia dentro de la compañía. Este valor se respalda con los hallazgos obtenidos en la observación, donde los empleados al momento de comunicarse no interactúan de manera cordial y gran parte del tiempo prefieren el uso del medio electrónico en vez del voz a voz.

Aunque los colaboradores indican en la encuesta que tienen una buena comunicación entre ellos, está es más que todo de amigos que laboral. Se respaldó el presente problema gracias a las entrevistas y la observación. Cada una confirmaba que los colaboradores no saben expresar sus ideas a sus compañeros y la interacción entre ellos es fría.

El manejo de la información obtuvo un porcentaje de eficiencia del 12,72%. Es la subvariable más débil respecto a las otras dos. De acuerdo con las otras herramientas se refuerza este porcentaje porque en la empresa el manejo de la comunicación es precaria. La falta de existencia de documentos guías afectan los procesos de control, solución de conflictos y la comunicación interna. La gerente general hace énfasis en que la empresa no existe eficiencia comunicativa, es decir, que a la hora de sus empleados expresar sus ideas no son capaces ni saben cómo proyectarlas.

En conclusión, en Pasteurizadora Santo Domingo la comunicación interna (véase anexo 3) tiene una eficiencia del 28,9%. Por eso, es necesario que la compañía refuerce los canales y el manejo de información y que se mantenga la buena relación entre empleados para que todos los miembros y la empresa tengan una comunicación interna estable y fluida con el fin de poder reducir el porcentaje de disconformidad el cual es 19,2%. Aunque estén claros los canales de comunicación estos no prometen una comunicación efectiva, sabiendo que la comunicación estructura el actuar de las organizaciones.

4.5.2 Sentido de pertenencia (Véase gráfico 13)

En Pasteurizadora Santo Domingo la satisfacción laboral obtuvo un porcentaje de eficiencia del 29,7%. Aunque la calificación es relativamente alta se pueden identificar falencias, por ejemplo, con la revisión documental se evidenció la falta de registro y seguimiento frente a los informes que dan las encuestas dadas por el área de gestión humana. Sin embargo, al observar el ambiente laboral y sus instalaciones es evidenciable el agrado que existe, los elementos de usos están en buenas condiciones. No obstante, los colaboradores son indiferentes frente al trabajo y no reflejan el sentido de pertenencia frente a la compañía, aunque afirman sentirse parte de la familia Santo Domingo sus acciones y su disposición no es la mejor y la empresa no genera acciones para poder reforzar laboralmente el “amor” de los empleados hacia esta.

El empoderamiento en una empresa es importante debido a que se fomenta la independencia, confianza y lo más importante la delegación de poder en donde si por algún motivo el jefe no se encuentra, esa persona puede desempeñar con propiedad su labor. Esta subvariable obtuvo un 22,7% de eficiencia, los colaboradores afirman sentirse empoderados más sin embargo no reflejan la independencia. De acuerdo con la revisión documental no se encontró ningún documento o registro que de cuenta con el desarrollo del empoderamiento, la empresa no instruye a las personas periódicamente con el fin de capacitarlas y enseñarles nuevas técnicas que sean útiles en su labor, las jefaturas no fomentan el desarrollo de nuevos talentos. A pesar que la jefe de gestión humana afirma que cada empleado es gerente de su trabajo y tienen autoridad e independencia para realizarlo, los trabajadores no van más allá de lo que se les pide y están en una zona de confort de la cual no se salen porque la empresa y las jefaturas no administran de manera indicada el conocimiento y la información.

La retroalimentación en la empresa obtuvo un bajo porcentaje de eficiencia, con un 13,3%. Es un rasgo preocupante porque si el empleado no conoce sobre su desempeño laboral cómo puede este sentirse perteneciente a su organización y lo más importante cómo puede saber si está desarrollando su trabajo satisfactoriamente o si necesita tal vez mejorar en algún a aspecto.

El sentido de pertenencia en la compañía (Véase anexo 3) tiene un porcentaje del 28,3% de eficiencia y una disconformidad del 34.3%. Hecha esta salvedad, se evidencia que el porcentaje de disconformidad es mayor al de eficiencia dejando a esta variable en una situación negativa dentro de Pasteurizadora Santo Domingo.

4.5.3 Apoyo al cliente interno (Véase gráfico 14)

El apoyo al cliente interno (Véase anexo 3) tiene una eficiencia del 16,3%, siendo la variable con menor porcentaje, mientras que su disconformidad es del 24,5%. El reconocimiento, obtuvo un porcentaje del 32,7% de eficiencia en la compañía. En la herramienta de la encuesta los colaboradores afirmaron que para ellos ser reconocidos por sus jefes directos y la empresa es vital. En los hallazgos de la observación se pudo percatar la falta de esto en un día laboral, los jefes nunca felicitan a sus subalternos por el trabajo realizado. Así mismo, en las entrevistas se identificó la falta de conocimiento por parte de la gerente y jefe de gestión humana ya que se confundió la subvariable con beneficios y motivaciones.

La motivación tiene un porcentaje de eficiencia del 23%, en la compañía no está estipulado la periodicidad, ni el tipo de bonificaciones que les entrega a sus colaboradores. Cuando se les otorga son esporádicamente e independientes. En cuanto a los colaboradores, algunos de estos obtienen motivaciones extrínsecas y otros afirman que nunca las han recibido e indican que les gustaría que la empresa les diera motivaciones económicas y educativas.

Por último, con el 19,8% de eficiencia se calificó el bienestar laboral de Pasteurizadora Santo Domingo, siendo un porcentaje bajo respecto a las demás subvariables. De acuerdo con los diferentes hallazgos arrojados por las herramientas se puede observar que no está

instaurado un sistema de bienestar laboral. Además, existe unas incongruencias entre la gerente general y la jefe de gestión humana porque la primera afirma que no hay convenios con entidades que den diferentes beneficios a sus colaboradores mientras que la segunda indica la existencia del convenio con Fincomercio el cual aporta diferentes actividades lúdicas, beneficios médicos y económicos a los trabajadores. No obstante, no hay registro ni actas que comprueben esto.

CAPÍTULO V. Plan de comunicación

Con el fin de fortalecer la cultura organizacional es necesario reforzar los aspectos de comunicación interna, sentido de pertenencia y apoyo al cliente interno. Con base en el diagnóstico realizado previamente, se presenta el plan de comunicación de cultura organizacional para Pasteurizadora Santo Domingo S.A

5.1 Objetivo general

Fortalecer la cultura organizacional de Pasteurizadora Santo Domingo S.A por medio de actividades enfocadas en la comunicación interna, sentido de pertenencia y apoyo al cliente interno.

5.2 Público Objetivo

Directivos: Entendidos como el personal que tiene autoridad para dirigir, tomar decisiones, establecer los objetivos a cumplir dentro de la compañía. En Pasteurizadora Santo Domingo son: Asamblea general, Junta directiva y Gerente general

Jefaturas: Entendidos como el personal que dirige las áreas de la compañía.

Colaboradores: Entendidos como el resto de los trabajadores de la empresa que conforman las áreas. Estos apoyan y trabajan de la mano con los jefes y Directivos.

Antes de empezar el desarrollo del plan, se pretende nombrar nuevamente las variables con las que se trabajó.

Gráfico 15. Variables tesis



Elaboración propia

Tabla 2. Comunicación interna / Subvariable manejo de información.

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
Fortalecer el uso del manejo de la comunicación formal en los medios establecidos.	<p>1. Diseño de los formatos para los canales virtuales y no virtuales.</p> <p>2. Manuales sobre el manejo de la comunicación oficial.</p> <p>3. Digitalizar la gestión documental.</p>	<p>1. Se tiene que utilizar la papelería oficial. En la parte superior derecha debe ir ubicado el logotipo de la empresa y en la parte inferior debe ir centrado los datos de contacto. El encabezado debe ir en la parte superior izquierda. Este debe llevar fecha, ciudad, destinatario, área responsable y asunto. (Ver anexo 4)</p> <p>2. Cartilla full color, media carta. Su contenido tiene que mostrar el uso correcto de los canales, el orden en que se debe poner la información, fotos con ejemplos, tipo de tipografía a usar. Dependiendo de la situación se</p>	<p>1. Toda la compañía</p> <p>2. Jefaturas y directores</p> <p>3. Toda la compañía</p> <p>4. Jefes de área.</p> <p>5. Toda la compañía</p> <p>6. Toda la compañía</p> <p>7. Toda la compañía</p>	<p>1. Gestión Humana.</p> <p>2. Camila Vargas y Karen Varela (Diseño de formatos)</p> <p>3. Gestión Humana.</p> <p>4. Área financiera y recursos humanos.</p>	<p>1. El diseño será establecido en las dos primeras semanas de enero 2017.</p> <p>2. Los manuales serán graficados durante el mes de enero y entregados al personal en el mes de febrero. Estarán en circulación por tiempo indefinido o hasta que se le genere actualizaciones.</p> <p>3. Durante 6 meses.</p> <p>4. Se realizará dos veces al año, uno el mes de enero y otro en el mes de Julio. Con una duración de 10 horas</p>	<p>1. Que el 80% de la empresa utilice el diseño propuesto de la papelería oficial</p> <p>2. El 50% de la empresa utiliza el manual para hacer el uso de los canales oficiales</p> <p>3. Que al menos el 80% de los documentos estén digitalizados, archivados y organizados.</p> <p>4. El 80% de los jefes apliquen de manera eficaz y correcta lo enseñado en el curso durante los tres primeros meses.</p>

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
	4. Curso sobre gestión documental.	utiliza el canal adecuado. (ver anexo 5)		5. Área financiera.	repartidas durante los meses mencionados anteriormente.	5. Se espera que el 70% de la empresa se encuentre con los monitores instalados y en funcionamiento
	5. Compra de monitores para la optimización de los canales.	3. En las políticas de la empresa toda la información (facturas, cartas, trabajos, evaluaciones, retroalimentación, encuestas, informes, circulares) debe quedar en archivos digitalizados en carpetas compartidas.		6. Camila Vargas y Karen Varela (Diseño de piezas)	5. Se comprarán e instalarán en el mes de enero 2017 y estarán en funcionamiento por tiempo indefinido.	6. Que el 80% de los colaboradores tengan recordación sobre los tips dados en las piezas para implementarlo en el uso adecuado de los canales.
	6. Formar a los colaboradores sobre el uso efectivo de los canales.	4. El curso pretende enseñar la manera correcta y eficaz a los jefes de área el uso correcto de la gestión documental, para que estos conozcan cuanto tiempo es pertinente archivar la información, la forma correcta de almacenamiento. Estos cursos se realizarán en la empresa de manera presencial, dictados por un		7. German Moreno (ingeniero de sistemas y codificado de páginas web)	6. Cada dos semanas en el primer semestre del año 2017 se cambiarán las piezas publicadas en la empresa.	7. Se espera que el 70% de los colaboradores hagan uso de la intranet de manera eficaz durante los tres primeros meses de funcionamiento.
	7. Diseño y aplicación de la intranet.			Camila Vargas y	7. Se realizará la intranet en los dos primeros meses del año 2017, y estará activo con un tiempo indeterminado.	

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
		<p>outsourcing especializado en ingeniería de sistemas y diseño industrial.</p> <p>5. Con la compra de los monitores se pretende reducir el gasto de papel y que sea más eficiente la transmisión de información. Se van a comprar para la sede Bogotá tres monitores. Uno estará ubicado en el primer piso en donde están las áreas de gestión humana, mercaderistas y tesorería. En el segundo piso se ubicará detrás de la asistente de la gerente general y el último se encontrará en la sala bienestar. Para la sede Simijaca se ubicará uno en la sala bienestar y en las oficinas donde están los jefes área.</p>		<p>Karen Varela (Diseño página)</p>		

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
		<p>6. Por medio de piezas que se publicarán en los escritorios de los computadores de los colaboradores, los monitores, las carteleras y en banderines, se les recordará a los empleados por medio de tips básicos el uso adecuado y efectivo de los canales. Los medios serán a full color con imágenes predeterminadas y vectorizadas que ayuden a captar la atención de los colaboradores. (ver anexo 6)</p> <p>7. A cada colaborador se le designará un usuario y contraseña única con la cual podrá acceder a la página web interna. Al momento de acceder a su navegador, tendrá ingreso al correo corporativo, a los comunicados del sector, boletines,</p>				

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
		<p>recordatorios, agenda institucional y chat corporativo. El dominio será www.pasteurizadorasantodomingo.net. El chat corporativo servirá siempre y cuando el colaborador se encuentre conectado a la intranet, con este podrán comunicarse con cualquier persona de la empresa tanto en Bogotá como Simijaca.</p>				

Tabla 3. Comunicación interna / Manejo de canales

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
Potenciar la comunicación horizontal, diagonal, ascendente y descendente dentro de Pasteurizadora Santo Domingo.	<p>1. Establecer las directrices de retroalimentación.</p> <p>2. Crear manual corporativo digital.</p> <p>3. Reunión extraordinaria Pasteurizadora Santo Domingo.</p> <p>4. Dedicar un día de la semana para que una vez al mes los colaboradores puedan interactuar con la</p>	<p>1. Dentro de las políticas de la empresa se pondrá la manera en que se debe desarrollar la retroalimentación, con qué frecuencia se realizará, que formato se usará, los encargados, a quién se le entrega, como se organiza y se guarda.</p> <p>2. En el manual corporativo se encontrarán la misión, visión, historia, organigrama, derechos, deberes, logotipo, políticas y normas con el fin de que el colaborador conozca a su organización (ver anexo 7)</p>	<p>1. Toda la compañía</p> <p>2. Toda la compañía</p> <p>3. Toda la compañía</p> <p>4. Toda la compañía</p> <p>5. Jefaturas.</p>	<p>1. Gestión Humana</p> <p>2. Camila Vargas y Karen Varela.</p> <p>3. Recursos humanos y gerencia general</p> <p>4. Gerencia general y asistencia de</p>	<p>1. Se estipularán durante el mes de enero 2017 con una vigencia de un año.</p> <p>2. Diagramación del manual en el mes de enero y publicación en el mes de febrero. Su vigencia y circulación será indefinida o hasta que se generen actualizaciones.</p>	<p>1. Verificar durante los primeros seis meses que las directrices de retroalimentación se cumplan correctamente.</p> <p>2. Evaluar al público interno y que el 80% de los colaboradores conozcan el contenido del libro</p> <p>3. Levantamiento del acta de la reunión extraordinaria y constatar sus actividades por desarrollar.</p>

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
	<p>gerencia general que se llamará Un café con leche</p> <p>5. Curso sobre el manejo adecuado y eficiente de la comunicación.</p>	<p>3. Convocar a toda la compañía de manera presencial a la reunión a principios de año con el fin de que la gerente general exponga los objetivos y metas a conseguir durante el año. A finales del año se realizará la reunión a modo de cierre con la totalidad de la empresa para exponer las metas logradas, aspectos a mejorar, proyecciones y agradecimientos</p> <p>4. Cada miércoles de cada mes, los colaboradores tendrán la oportunidad de dialogar con la gerente general Gloria León en donde podrán tomarse una taza de café (con leche) con el fin de expresar sus sentimientos e</p>		<p>gerencia general</p> <p>5. Gestión humana</p>	<p>3. Dos veces al año, una a principio (enero) y otra a final (diciembre)</p> <p>4. Cada miércoles de la primera semana de cada mes en las horas de la mañana durante 3 meses</p> <p>5. 4 a 8 horas semanales durante cuatro semanas.</p>	<p>4. Mediante la realización de encuestas al público interno se examinará la efectividad frente a la reunión con la gerente general.</p> <p>5. Verificar que el 70% de los jefes apliquen la teoría enseñada en el curso en sus departamentos.</p>

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
		<p>ideas. La reunión tendrá una duración de una hora y deberá agendarse con la asistente general Marisol Parra con una semana de anticipación para poder arreglar bien la agenda. Se anunciarán por medio de piezas graficas a full color y con los detalles del día y que se realizara y los pasos para poder reunirse. (ver anexo 8)</p> <p>5.Se inscribirán a las jefaturas al curso virtual dictado por la Universidad de California de comunicación laboral en el siglo XXI, con el fin de instruirlos sobre la comunicación con los compañeros, con superiores, con ejecutivos, y los subordinados inmediatos, con el propósito de</p>				

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
		sensibilizar a los directores de área sobre la importancia de la comunicación en la compañía y aprender nuevas destrezas en el área de la comunicación.				

Tabla 4. Comunicación interna/ Comunicación entre empleados

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
Promover el trabajo en equipo	Talleres lúdicos de trabajo en equipo	Se realizarán talleres lúdicos de en ambas sedes a cargo del grupo Kajuyalí donde todos los empleados se integrarán, se conocerán e interactuarán entre ellos con el fin de generar lazos de confianza y aprendan a trabajar en equipo. Los talleres se realizarán una vez al mes durante seis meses. Cada equipo de trabajo jugará para después mezclarse con los demás para que aprendan como trabajan las otras áreas	Toda la compañía	Gestión humana y Kajuyalí	En la tercera semana de cada mes durante el primer semestre del 2017	Evaluar dos meses después la aplicación del taller que el 75% de la empresa aplique los conocimientos aportados en su ejercicio laboral

Tabla 5. Sentido de pertenencia/ Retroalimentación

Objetivos específicos	Acciones	Tácticas	Público	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
<p>Crear un sistema de retroalimentación en Pasteurizadora Santo Domingo.</p>	<p>1. Creación de formatos de retroalimentación.</p> <p>2. Evaluación con los jefes.</p> <p>3. Archivar digitalmente en carpetas las evaluaciones de desempeño para llevar control.</p> <p>4. Creación de FQRS (sistema de sugerencia)</p> <p>5. Enviar recordatorios para las retroalimentaciones.</p> <p>6. Taller prácticos de <i>Feedback</i> para jefaturas y directivos.</p>	<p>1. Se diseñará el formato que las jefaturas utilizarán para hacer la retroalimentación que será el mismo para la evaluación y autoevaluación. Este formato será tamaño carta, con los colores de la empresa, el logo en la parte superior derecha y abajo de este el área que está generando la evaluación. Se tendrá tres secciones que son: 1) productividad, 2) comunicación y 3) administración.</p> <p>Dentro de ellas se tendrán de 4 a 5 variables a calificar por una escala de 1 a 5, siendo 5 excepcional y 1 no satisfecho. También habrá una sección en donde se pondrán escribir las metas, compromisos y observaciones para la siguiente reunión. (ver anexo 9)</p> <p>2. Se realizarán reuniones</p>	<p>1. Toda la compañía.</p> <p>2. Toda la compañía.</p> <p>3. Jefaturas y gestión humana.</p> <p>4. Toda la compañía.</p> <p>5. Jefaturas</p> <p>6. Jefaturas y directivos</p>	<p>1. Camila Vargas - Karen Varela (Diseño)</p> <p>2. Jefaturas.</p> <p>3. Jefaturas y gestión humana.</p> <p>4. Camila Vargas y Karen Varela (diseño del espacio en la intranet)</p> <p>respuesta por gestión humana.</p> <p>5. Camila Vargas y Karen Varela (diseño de piezas)</p>	<p>1. Se realizará el diseño en las primeras semanas de enero 2017, su vigencia será todo ese mismo año.</p> <p>2. Reuniones con todos los colaboradores del departamento los lunes de la última semana del mes, si ese lunes es festivo la reunión se agenda para el martes, la duración es de una hora. Las reuniones individuales se llevarán a cabo la última semana del mes con una duración por reunión de 30 minutos en la oficina del jefe de departamento.</p>	<p>1. Verificar si el diseño del formato es eficiente frente a la retroalimentación.</p> <p>2. Evaluar al público interno y que el 80% de la población reciba una retroalimentación efectiva para el desempeño laboral.</p> <p>3. Evaluar por medio de una lista de chequeo el proceso de archivo.</p> <p>4. Incrementar el tráfico de la sección del FQRS del público interno y evaluar la efectividad por medio de encuestas.</p> <p>5. Que la totalidad de los jefes de área tengan recordación de</p>

		<p>individuales de forma presencial a final de cada mes, donde el jefe de cada área hable con su colaborador y pueda calificar su desempeño durante el mes. También se llevarán a cabo reuniones con todo el departamento con el fin de examinar los procesos durante el mes, este tendrá lugar en las salas de juntas, el último lunes de cada mes y su duración será de una hora. En estas dos reuniones se usará el formato anteriormente mencionado, se desea evaluar las funciones, compromiso, aptitudes y generar observaciones y metas de los colaboradores para el siguiente mes. Los dos primeros días de cada mes se reunirá el jefe de cada área con la gerencia general. En esta reunión se tendrá que entregar un informe con el desempeño del área, las metas conseguidas, el trabajo realizado, comentarios y metas para el próximo mes, la gerencia llenará un formato de retroalimentación para el área que será digital y se le enviará a cada departamento para que estos conozcan lo pactado en la reunión.</p> <p>3. Cada Jefe de área tendrá por cada empleado una carpeta digital en donde se archivará en su carpeta</p>		<p>Gestión humana (publicación de las piezas en los diferentes medios)</p> <p>6. Outsourcing</p>	<p>Duración de 6 meses</p> <p>3. Se tendrán que archivar los formatos de retroalimentación al momento de finalizar cada reunión a fin de mes, el último día del mes se entregará una copia al departamento de gestión humana. La permanencia de estos archivos en el sistema será de un año. Los archivos digitales de gerencia general serán conservados por un año y después quemados en CDs que serán archivados.</p> <p>4. Este espacio estará a disposición de los empleados al finalizar el mes de enero 2017. Cada 15 días, el viernes, se responderán los comentarios dejados en la plataforma. Duración 6 meses</p> <p>5. Cada tercera</p>	<p>la retroalimentación gracias a las piezas enviadas.</p> <p>6. Lograr un incremento del 70% en las retroalimentaciones positivas</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

de hoja de vida la retroalimentación y se tendrá una carpeta general de departamento donde se encontrarán las retroalimentaciones del departamento, esto con el fin de llevar control sobre el progreso del colaborador y del desarrollo del departamento, el último día de cada mes se tendrá que entregar una copia de estos archivos al departamento de gestión humana. También se tendrán que enviar estos archivos a cada empleado con el fin de que tenga conocimiento sobre sus metas para el otro mes y aspectos a mejorar. La gerencia general tendrá una carpeta digital por área. Dentro de ella se encontrará el informe de cada mes dado por el jefe de área y el formato de evaluación realizado en la reunión de la gerencia con la jefatura. Estos archivos tendrán una duración de 1 año en digital y después serán pasados a disco duro que serán archivados.

4. Se creará un espacio en la intranet en donde por medio del uso de siluetas del logo con una expresión de una cara (sonriente para felicitaciones, serio para quejas, triste para reclamos y

semana del mes será publicado las piezas y estarán en circulación hasta finalizar el mes. Durante 3 meses

6. Cada martes durante dos meses del primer semestre del año, con una duración de hora y media por sección.

sorprendido para sugerencias) los colaboradores pondrán dejar sus comentarios de manera anónima. Estos comentarios se responderán semanalmente. También las jefaturas podrán hacer comentarios de tipo felicitaciones a un colaborador o a otra área o una sugerencia, la idea de esto es generar conversación en esta plataforma.

5. En la tercera semana de cada mes se enviará material POP a los jefes de área para que estos se acuerden de realizar y agendar las reuniones de retroalimentación del mes. Estas piezas serán virtuales, las primeras serán full color, de tamaño medio, con una frase llamativa que les recuerde sobre la retroalimentación. Serán publicadas en los monitores de la empresa, en el wallpaper del computador de toda la organización, y se les enviará un mailing al correo institucional con la pieza. (ver anexo 10)

6. Se realizarán talleres prácticos de Feedback con el propósito de formar a las jefaturas y directivos en el buen manejo de la retroalimentación, para que estos

puedan sacarle provecho a esta herramienta y así evaluar de manera sincera y eficaz a sus subalternos. Estos talleres se desarrollarán en las instalaciones de la empresa, los días martes, dos veces al mes, cada sección tendrá una duración de hora y media y serán dirigidos por un Outsourcing de coaching. Con los talleres se pretende establecer una mecánica de análisis o reflexión a quien califica para que pueda identificar con facilidad los puntos débiles y aspectos positivos de sus empleados.

Tabla 6. Sentido de pertenencia / Subvariable satisfacción laboral

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsables	Tiempo	Indicadores de éxito
Establecer un sistema de satisfacción laboral que impulse la productividad del talento humano.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de pausas activas. 2. Talleres de pausa activa o saludable. 3. Escoger un líder de cada área que después se encargue de la aplicación de pausas activas. 4. Kit pausas activas "<i>Pausa Santo Domingo</i>". 5. Posibilidad de ascenso mediante aplicaciones a las vacantes existentes. 6. Creación del carné Santo Domingo. 7. Kit de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se creará un espacio donde los colaboradores de manera voluntaria podrán parar su trabajo por 5 a 15 minutos, en los cuales se realizarán movimientos, estiramientos, ejercicios de movilidad y para que puedan distraerse y "recargarse". Un líder de cada piso o área generará un llamado (uno en las horas de la mañana, 11:00 y otro en las horas de la tarde 4:00 en donde invite a sus compañeros a unirse a la pausa activa. Hay que aclarar que no es obligatoria. Durante los tres primeros meses del primer semestre se tendrá la ayuda de una persona del SENA que pueda guiar de manera correcta los ejercicios. 2. Se realizará un taller en la tercera semana del mes de enero y agosto, de un duración de dos horas dirigido por un conferencista especializado de la entidad de Compensar que será para todos los empleados de la compañía; con el fin de darles a 	Toda la compañía	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión Humana 2. Contacto con las entidades, Gestión humana. Conferencia a cargo de Compensar. 3. Jefaturas 4. Camila y Karen Varela (diseño kits) Dynamic Merchandising Sas (Producción de kits) 5. Camila Vargas y Karen Varela (diseño espacio intranet) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cinco a quince minutos tres veces a la semana, en dos jornadas una por la mañana a las 11:00 y otra por la tarde a las 4:00. Duración 3 meses 2. Tercera semana del mes de enero y tercera semana del mes de agosto, duración de dos horas. (dos veces al año) 3. Se escogerá al líder de cada área el viernes de la tercera semana de enero y de agosto. Ser líder de esta actividad tendrá una periodicidad de un semestre. 4. Se generará la entrega de los kits el viernes de la tercera semana de enero 2017. 5. El espacio se creará en el mes de enero. Se actualizará cada vez que exista la vacante dentro de la 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El 80% de los colaboradores realicen las pausas activas durante los tres meses. 2. Evaluar a los empleados y que el 80% haya comprendido y desarrolle los movimientos adecuados. 3. Lograr un incremento del 70% en la colaboración de los empleados para postularse como líderes de pausas activas 4. Verificar que el 80% de los colaboradores haga uso correcto de los elementos dados del kit. 5. Lograr que al menos dos de cada cinco empleados que se postulen. 6. Que el 100% de los

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsables	Tiempo	Indicadores de éxito
	<p>bienvenida.</p> <p>8. Campaña Santo Domingo presente en tu vida.</p> <p>9. Creación de la sala bienestar</p> <p>10. Merchandising Santo Domingo</p>	<p>conocer la importancia de las pausas activas y como estas pueden ser de gran beneficio para el desarrollo laboral ,este taller práctico mostrará la manera en cómo se deben llevar a cabo los ejercicios, con qué frecuencia, los pro que tiene y lo que se puede prevenir si se realizan.</p> <p>3. El jefe de cada departamento dará la libertad de que un colaborador sea el responsable de dirigir y poder realizar las pausas activas, Este se escogerá en el mes de enero y será cambiado por otro trabajador en el mes de agosto. Este líder tiene que ayudar a sus compañeros a realizar los ejercicios de las pautas activas, a llamar a las personas a que lo realicen. El líder tiene que ser carismático, alegre y espontáneo.</p> <p>4. A todos los empleados se les hará entrega de un kit de color morado con el logo de la compañía y el nombre del kit "<i>Pausa Santo Domingo</i>", dentro de este encontrará una bola anti estrés, bandas, un manual de ejercicios ilustrados y un libro con</p>		<p>German Moreno (encargado de crear el espacio)</p> <p>Recursos humanos (actualizar el espacio)</p> <p>6. Camila Vargas y Karen Varela (Diseño del carné)</p> <p>Carnets Bogotá (realización de los Carnets)</p> <p>7. Camila Vargas y Karen Varela (Diseño kits)</p> <p>Recursos humanos (Entrega de kits)</p> <p>Dynamic Merchandising (producción de los kits)</p>	<p>organización.</p> <p>6. Se realizarán durante los dos primeros meses del año, y serán entregados. Su vigencia es indeterminada.</p> <p>7. Entrega de kits durante el mes de enero de cada año.</p> <p>8. Las actividades se desarrollarán los primeros viernes de cada mes con una duración de dos horas y media, el primer semestre será de prueba para ver la acogida sobre estas actividades.</p> <p>9. Durante los tres primeros meses del año 2017 se empezará a realizar la adecuación del espacio, para entregarlo a finales de marzo.</p>	<p>colaboradores porten y hagan uso adecuado del carné.</p> <p>7. Lograr cuatro alianzas efectivas.</p> <p>8. Cumplimiento del 100% de la búsqueda de alianzas.</p> <p>9. Monitorear la construcción de la sala bienestar para que no se exceda el límite de tiempo. Además, lograr que los empleados el uso de ella.</p> <p>10 Contatar la entrega de la totalidad del merchandising.</p>

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsables	Tiempo	Indicadores de éxito
		<p>distintos juegos como sudoku y sopas de letras, también mándalas. Este kit será para uso único de oficina y no se podrá sacar del lugar de trabajo. La idea es que cada empleado tenga sus propios materiales para hacer su pausa activa. El manual tendrá diferentes ejercicios, cada uno de ellos explicados de forma gráfica. (ver anexo 11)</p> <p>5. Dentro de la intranet de la empresa se creará un espacio donde los colaboradores podrán ver que puestos nuevos están disponibles en la empresa. La idea es generar posibilidad de ascenso dentro de la organización. En este espacio se podrá encontrar los requisitos para aplicar al puesto y un formulario de inscripción, que será diligenciado y anexado con su hoja de vida. En este espacio se realizará todo el proceso para el puesto con las pruebas correspondientes.</p> <p>6. Se le entregará a cada colaborador un carné el cual lo identifique como parte de la familia Santo Domingo. Este se</p>		<p>8. Gestión Humana</p> <p>9. Camila Vargas y Karen Varela (Kits anuales) Gestión humana (entrega kits) Dynamic Merchandising (Elaboración de kits)</p> <p>10. Camila Vargas y Karen Varela (Kits anuales) Gestión humana (entrega kits) Dynamic Merchandising (Elaboración de kits)</p>		

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsables	Tiempo	Indicadores de éxito
		<p>usará de forma vertical y tendrá foto del trabajador, cédula, y cargo. Su formato será con los colores institucionales y una medida de 5.4 cm x 8.6 cm. Con este se pretende registrar el ingreso y salida del colaborador a la compañía, que se vuelva una tarjeta de acceso a la empresa. Se generarán alianzas con entidades tales como Transmilenio para que se pueda usar como tarjeta de entrada al sistema articulado, o sea, que podrá recargarse. (ver anexo 12)</p> <p>7. Se entregará un kit a cada colaborador, este vendrá en una caja de color morado con el logo de la compañía y el nombre de cada trabajador. Dentro de este se encontrará un Ipad o cuaderno, un esfero de tinta de gel negra, un portaminas, una USB de 8 GB, resaltador y un mug. Todo lo anterior, estará con el logo de la compañía. Se quiere entregar estos kits a principio de año, en el mes de enero, o cuando un nuevo colaborador entre a la empresa, todo con el fin de dar una dotación de escritorio y aumentar el apego</p>				

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsables	Tiempo	Indicadores de éxito
		<p>y sentido de pertenencia a la marca. (ver anexo 13)</p> <p>8. La empresa creará alianzas con entidades las cuales el primer viernes de cada mes en las horas de la mañana vengan a las instalaciones de las sedes y generen actividades o activaciones de sus marcas, con el fin de distraer a los trabajadores y abrirles un nuevo espacio. Tendrá una duración de dos horas y media en donde el trabajador podrá intervenir e interactuar con la marca, jugar en las distintas actividades que se traigan, recibir descuentos o muestras. Algunas de las empresas con las que se puede generar alianzas son: Kit kat, Coca cola, Adidas, Samsung.</p> <p>9. En las sedes actualmente existe un área destinada a las cafeterías, está se modificará y se abrirá un espacio de dispersión para los colaboradores. Tendrá sofás cómodos, una máquina dispensadora de alimentos como papas de paquete, maní, chocolates y galletas, una máquina dispensadora de bebidas,</p>				

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsables	Tiempo	Indicadores de éxito
		<p>aquí se realizará alianza con Coca cola para poder vender sus productos, una máquina dispensadora de café marca Juan Valdez. También dentro de esta sala se encontrarán juegos de mesa como Jenga, línea en cuatro y/o cartas. Así mismo, se comprará una mesa de Ping Pong, también habrá un monitor con las distintas piezas corporativas.</p> <p>10. La empresa <i>Dynamic Merchandising SAS</i> será la encargada de entregar 100 alcancías en forma de vaca morada con el nombre de la empresa para que cada persona lo utilice de la forma que quiera. En este caso, como son personales pueden llevárselas a la casa para que le ayude en sus finanzas. 100 llaveros linterna morados con el nombre de la empresa para colgarlo en sus llaves o entregárselos a sus familiares y amigos para que tengan presente a la empresa siempre. Para los carnés se mandarán hacer 100 cuerdas moradas con el nombre de la empresa para que puedan colgarlos en sus cuellos o si</p>				

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsables	Tiempo	Indicadores de éxito
		desean se harán 100 yoyos.				

Tabla 7 Tabla Sentido de pertenencia/ Subvariable empoderamiento

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
Incentivar el empoderamiento y el sentido pertenencia de la empresa	<p>1. Aumentar la confianza de los directivos y equipo de trabajo.</p> <p>2. Sensibilizar a las jefaturas sobre el liderazgo y el trabajo en equipo.</p> <p>3. Campaña "<i>Deja tu huella</i>" para la delegación de oportunidades y liderar proyectos</p> <p>4. Sensibilizar a la gerente general sobre temas de liderazgo y empoderamiento</p> <p>5. Taller administrar el tiempo y finanzas personales.</p>	<p>1. Por medio de talleres de formación de líderes dirigidos por el grupo Kajuyalí, con una duración de dos horas en las instalaciones de las oficinas. Se generarán estas actividades con una periodicidad de una vez por semestre. Una de las actividades que se podrán realizar en estos talleres son: Cadena ciega: se divide a los colaboradores en grupos de a siete personas, seis llevan los ojos vendados y una que es el líder guiará al grupo por una pista de obstáculos en donde tendrán que pasar distintas pruebas como que el líder guíe a su grupo a llenar vasos con agua o a formar un rompecabezas. Con este tipo de dinámicas demostrará que los grupos mejoran si se trabaja en equipo y que cada integrante</p>	<p>1. Toda la compañía</p> <p>2. Jefaturas</p> <p>3. Toda la compañía</p> <p>4. Gerente general</p> <p>5. Toda la compañía</p>	<p>1. Recursos humanos (Generar el contacto) Kajuyalí (encargado de generar las actividades)</p> <p>2. Gestión humana.</p> <p>3. Jefaturas</p> <p>4. Gestión Humana (Inscripción al diplomado) Financiero (Pago del diplomado)</p> <p>5. Gestión humana (contrato de la empresa) Kajuyalí</p>	<p>1. Una vez cada semestre, meses tentativos: Marzo y noviembre. Duración del taller de dos horas.</p> <p>2. El seminario se realizará en el primer semestre del año 2017 del 9 a 10 marzo, de 8:00 am - 5:00 pm, duración 16 horas.</p> <p>3. Se pondrá en prueba los 3 primeros meses</p> <p>4. El diplomado tendrá inicio el 15 de febrero 2017 y tiene una duración de 90 horas.</p> <p>5. Una vez por semestre, con una duración de hora y media cada taller.</p>	<p>1. Evaluar mediante un focus group la efectividad de los talleres y que el 75% del público interno aumente su confianza y trabajo en equipo.</p> <p>2. El 50% de los jefes empoderar el trabajo</p> <p>3. Monitorear que tres de cinco departamentos hagan efectiva la campaña y que sus colaboradores tengan rotación interna de tareas.</p> <p>4. Medir mediante una evaluación 360 grados con el fin de evaluar sus conocimientos gerenciales.</p> <p>5. Lograr que el 100% de la empresa sepa</p>

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
		<p>tiene grandes responsabilidades.</p> <p>2. Por medio del seminario "Liderazgo y trabajo en equipo" dictado por la Cámara de comercio de Bogotá en su sede de la Calle 94A nro. 13-54 a cargo de la conferencista Roxana Rojas tiene como propósito generar conciencia sobre el liderazgo individual y el sentido de equipo por medio del autoconocimiento, valores, la comunicación y las dinámicas relacionales con el fin de educar a las jefaturas sobre este tema y que puedan implementar los conocimientos aprendidos en el seminario en su grupo de trabajo.</p> <p>3. Esta campaña tiene como propósito que los empleados participen de la toma de decisiones en la empresa. En los proyectos de cada departamento lo</p>		(encargado del taller)		administrar su tiempo y finanzas.

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
		<p>colaboradores escogerán un rol para poder desarrollar el proyecto, las jefaturas le entregarán a cada colaborador una carpeta con la información necesaria e importante sobre el proyecto y su puesto, las tareas de su área de responsabilidad. Así mismo, un cronograma con las fechas en las que tiene que entregar los adelantos o tareas. La idea de esto es que el colaborador "deje su huella" y se sienta parte de las decisiones y proyectos de la empresa. Esto puede ayudar a convertirse en un trabajador integral y capacitado en distintas áreas. En cada proyecto el colaborador cambiaría de área de responsabilidad para que este pueda ser un trabajador íntegro y eficaz en la solución de problemas y planeación de trabajo.</p> <p>4. Por medio del diplomado virtual "liderazgo y desarrollo de habilidades gerenciales" dictado por</p>				

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
		<p>Carlos Gutiérrez Navas y Carlos Alberto Rodríguez Jaramillo tiene como propósito instruir al gerente para ser un mejor líder empresarial, coaching, mayor habilidad en la planeación de las labores y fortalecimiento en los principios administrativos.</p> <p>5. Se realizarán en las instalaciones de la compañía talleres enfocados en el manejo eficiente del tiempo y el manejo adecuado de las finanzas personales, todo con el fin de que los colaboradores se puedan apropiar de su tiempo e ingresos de la manera adecuada para el logro de sus metas personales y empresariales. Este taller se realizará una vez por semestre, será de carácter presencial y teórico - práctico con una duración de una hora y media.</p>				

Tabla 8. Apoyo al cliente interno / Reconocimiento

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Públicos	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
Determinar el sistema de reconocimientos en la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer los logros y hechos en reuniones. 2. Educar a las jefaturas para que aprendan a reconocer adecuadamente. 3. Sistema de ¡Bien Hecho! 4. Bonos para los proyectos destacados. 5. Creación de formatos de reconocimiento. 6. Empleado del año. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. En las reuniones de cada área a finales de mes, las jefaturas reconocerán pública y verbalmente a los trabajadores que han realizado su labor de manera correcta durante el mes. Aquí se guiarán por los formatos de retroalimentación que previamente han sido diligenciados, se les leerá los logros y metas obtenidos, así como los hechos que hicieron que el empleado se resaltaré en su labor. 2. Por medio de talleres teórico - prácticos los jefes directos podrán saber cómo se reconoce correctamente a un colaborador, en qué momento se tiene que decir, con que periodicidad para que este no se vuelva una respuesta mecánica. Estos talleres se realizarán en la sala 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toda la compañía. 2. Jefaturas y directivos. 3. Jefaturas y directivos. 4. Colaboradores. 5. Toda la compañía. 6. Toda la compañía 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jefaturas 2. Gestión Humana 3. Jefaturas y directivos 4. Directivos 5. Camila Vargas y Karen Varela (Diseño) 6. Toda la compañía 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se probará durante los tres primeros meses en todas las áreas. 2. Los talleres se realizarán la primera semana del mes de febrero, si se cree necesario se hará en el segundo semestre en el mes de septiembre. 3. Se probará durante los meses de junio y julio 4. Se darán en los meses de julio a octubre 5. Se realizarán en el mes de enero 6. Noviembre y diciembre 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar los reconocimientos frente a la satisfacción del reconocimiento público dado en las reuniones en un año 2. El 70% de los jefes de área reconozcan de manera adecuada a su equipo de trabajo en un año. 3. Evaluar el 85% al 100% del cumplimiento de sus metas. 4. Por lo menos entregar un bono anual a cada área de acuerdo a su cumplimiento de metas.

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Públicos	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
		<p>de juntas de la compañía durante la primera semana de febrero. La idea es que durante el desarrollo de este curso se pongan ejemplos o situaciones de la vida empresarial en donde los jefes tienen que saber cómo reconocer a sus empleados para que estos sigan trabajando con esmero y dedicación.</p> <p>3. Durante todo el mes las jefaturas estarán observando las actitudes de sus colaboradores y como estos se desenvuelven en los proyectos, problemas cotidianos y con sus compañeros. Al finalizar el mes cada departamento escogerá a uno de sus colaboradores y en la reunión con la gerencia general se postularán con las razones y los logros de porque merecería el ¡Bien hecho!, la gerente general escogerá al empleado que merece esto y se le dará un reconocimiento público. Se generarán piezas</p>				<p>5. Darf a conocer el formato al 100% de la población.</p> <p>6. Lograr que el más del 50% de los colaboradores participen activamente en la elección del empleado del año.</p>

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Públicos	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
		<p>digitales a full color para ponerlas en los monitores. (ver anexo 14)</p> <p>4. Como cada departamento tiene su proyecto y en cada proyecto el área se ha dividido para que cada colaborador efectúe una responsabilidad con un empoderamiento grande, la idea es que la gerente general reconocerá que proyecto ha sido el mejor desarrollado y se le dará las razones por las cuales se escogió ese y no otro. Se mostró los logros y la eficiencia con la cual se trabajó. Se le dará bonos de las alianzas, descuento de los productos con los que la empresa tenga alianzas o se le dará bonos de los productos Santo Domingo. Este sistema se respaldará con el uso de piezas gráficas, las cuales animarán a los grupos de trabajo a dar lo mejor de sí y poder ser reconocidos. Las piezas serán a full color con imágenes vectorizadas, tipografía explosiva y</p>				

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Públicos	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
		<p>llamativa y frases que capten la atención del receptor, estas piezas serán publicadas durante el mes en los monitores, mailing, boletines y wallpaper de la compañía.</p> <p>5. Para poder reconocer mejor a los colaboradores de manera pública se crearán distintos "premios" los cuales se le entregarán al colaborador al frente de todos los empleados, estos premios serán: diplomas, para cuando el empleado haya logrado y mejorados sus metas del mes, menciones de honor cuando el colaborado lleve más de cinco años dentro de la compañía, trofeos cuando el empleado o empleados hayan realizado bien su labor durante el año y las bonificaciones se darán para el sistema de los bonos de los proyectos, estos bonos pueden ser un sodexopass, bonos de Alkosto, bonos de descuento en las marcas afiliadas o bonos redimibles en los productos Santo</p>				

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Públicos	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
		<p>Domingo. (Ver anexo 15)</p> <p>6. Este sistema se manejará de dos formas: la primera será mediante los colaboradores en donde ellos escogerán a un compañero de trabajo que piensen que se ha destacado en su labor, ha sido servicial, ha luchado por sacar a los proyectos empresariales adelante. El proceso de selección empieza en el mes de noviembre con una campaña dirigida a postular a sus compañeros en una sección de la intranet de Pasteurizadora Santo Domingo. Una vez postulados los colaboradores los jefes de área con ayuda de la gerencia general escogen a tres trabajadores que gracias a sus evaluaciones de desempeño hayan mejorado y sobresalido en su labor. Para la primera semana de diciembre saldrán los tres postulados y los colaboradores podrán realizar su voto por medio de la intranet. Para poder promover</p>				

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Públicos	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
		esta actividad se generarán piezas tanto físicas como virtuales las cuales inviten a los empleados a postular y votar por el empleado del año. Las piezas serán a full color, con fotografías de los postulados y frases de cada uno de ellos, también de los logros que realizaron, la tipografía de estas piezas será moderna y el uso de imágenes vectorizadas.				

Tabla 9 Apoyo al cliente interno / Bienestar laboral

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
Instaurar las directrices de bienestar laboral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear políticas de bienestar laboral 2. Día Santo Domingo 3. Viernes Moooo Divertidos 4. Alianzas con entidades 5. Torneo "copa Santo Domingo" día deportivo 6. Registro fotográfico de los eventos 7. Beneficios días especiales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bienestar laboral estará estipulado y escrito dentro de las políticas de la empresa. Cada año se le destinará cierto % de dinero para la realización de los eventos y actividades respecto al tema. 2. Consiste en un Bazar. Este espacio es para que la empresa en su totalidad asista al evento "Día Santo Domingo". La idea es que sea una integración en donde las dos sedes interactúen y pueden llevar a sus familias y compartan todos. Se realizará el día del cumpleaños de Pasteurizadora Santo Domingo, es decir, que se hará una vez al año. Se contratarán empresas de recreación para que ambienten y animen el evento, además, del delicioso asado que se hará. Para promocionar el evento, se crearán afiches físicos y virtuales tipo mailings para recordarles a todos que no se pueden perder por nada el evento de integración y 	Toda la compañía	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos humanos 2. Recursos humanos y bienestar laboral 3. Recursos humanos y bienestar laboral 4. Recursos humanos y bienestar laboral 5. Recursos humanos y bienestar laboral 6. Bienestar Laboral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un año 2. Una vez al año para el mes de Julio 3. Segundo viernes de cada mes, se iniciará con los cuatro primeros meses como prueba. 4. Primer semestre del año 5. Cada semestre, meses tentativos: Mayo y septiembre 6. Un año 7. Un año 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar si las políticas de bienestar laboral se cumplen y modificar las que no son relevantes. 2. tratar de que el 80% al 100% de la población asista al evento. 3. Evaluar la efectividad de las alianzas. 4. Lograr un incremento del 10% de alianzas con otras marcas por semestre. 5. Evaluar la efectividad y el sentido de agrado frente a la actividad mediante su

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
		<p>celebración de cumpleaños. (ver anexo 16)</p> <p>3. Los segundos viernes de cada mes de 11:00 a 12:30 la empresa tendrá actividades distintas y únicas a cargo de las alianzas con empresas. La idea de esto es darle al trabajador un momento de esparcimiento en donde pueda interactuar con la marca invitada. Gracias al convenio el colaborador podrá acceder a descuentos y muestras gratis de la marca. Cada viernes Moooo divertido tendrá una actividad o un invitado especial.</p> <p>4. Con el fin de brindar beneficios en la empresa, se pactarán alianzas con centros deportivos como Bodytech en donde el colaborador tenga un descuento y pueda ir a ejercitarse. Por otro lado, también obtener descuentos en los productos Santo Domingo, y en restaurantes como por ejemplo Friday's, El tambor, La cabaña de Simijaca.</p> <p>5. Los días deportivos en la</p>		<p>7. Camila Vargas y Karen Varela (diseño) Recursos humanos</p>		<p>participación.</p> <p>7. Identificar que el 80% de los colaboradores haga el uso adecuado.</p>

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
		<p>empresa se van a empezar a realizar cada 6 meses en las dos sedes. La idea es que formen equipos de mujeres y hombres (no mixtos) para que jueguen futbol y así puedan ganarse el trofeo <i>Santa Vaquita</i> que viene acompañado de otros premios como bonos para comer en restaurantes, hacer deportes extremos. Por otro lado, las personas que no quieran forma parte de los equipos de futbol habrán más actividades como por ejemplo: rumba, ping pong, lucha de sumo, futbol burbuja. Previamente se dará a conocer este evento a través de los monitores y se pueden ir a inscribir en el departamento de gestión humana. Para poder participar en el torneo de futbol, se les hará una evaluación física a los participantes con el fin de prevenir posibles accidentes y saber que los empleados se encuentran bien de salud.</p> <p>6. Contratar a una empresa que se especialice en registro fotográfico como por ejemplo Magenta. Todo con el fin de que</p>				

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
		<p>la empresa pueda recordar sus días felices. Estas fotos se pasarán por los monitores.</p> <p>7. Los días de cumpleaños de los empleados tendrán la oportunidad de elegir durante la semana antes o después de su cumpleaños si tomarse media mañana o media tarde. Además, se le dará un cupcake morado con el logo y una nota de felicitación por parte de Pasteurizadora Santo Domingo. Para los días de... como día de la secretaria, de la mujer, del hombre la empresa les dará un obsequio acompañado de unas onces especiales en el salón de bienestar. Para navidad se usará que cada día de novena cada departamento este a cargo y brinde la novena. Para la fiesta de la virgen del Carmen cada departamento decorará un espacio en la sala de bienestar y se generará un concurso, quien tenga la mejor decoración gana un premio.</p>				

Tabla 10 Tabla. Apoyo al cliente interno/ Motivación

Objetivo específico	Acciones	Tácticas	Público	Responsable	Tiempo	Indicadores de éxito
Fomentar la motivación extrínseca e intrínseca dentro de Pasteurizadora Santo Domingo	Soñemos con Santo Domingo	Programa en donde la empresa cada semestre ayudará a cuatro empleados a terminar sus estudios, a realizar especializaciones, carreras o cursos. A principio de semestre el colaborador interesado hablará con la jefe de gestión humana para exponerle su caso y así poderlo llevar a la gerencia general. Una vez ya completada la inscripción al programa, la jefe de gestión humana comunicará esto a la gerencia y está en las juntas que se realizan cada mes expondrá el tema para que se tome una decisión y saber a qué empleado se le ayudará con sus estudios.	Toda la compañía	Gestión humana	Primer semestre de 2017	Expectativas de cada empleada frente a su grado de satisfacción.

CAPÍTULO VI. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

Después de haber realizado el diagnóstico a Pasteurizadora Santo Domingo S.A se identificaron problemas respecto a la comunicación interna, sentido de pertenencia y apoyo al cliente interno que afectan directamente a la cultura organizacional. Es por esto que el plan de comunicación presentado en esta investigación pretende darle solución a la problemática encontrada para continuar en la mejora de la empresa. Cabe mencionar que no se tiene en cuenta un presupuesto porque la compañía debe presentar el plan ante la junta directiva para luego dar aval sobre el presupuesto que de ser invertido.

Los resultados obtenidos en cuanto a comunicación interna, muestran que los canales son utilizados. Sin embargo, no llegan a ser efectivos al momento de comunicar, lo cual, afecta el tratamiento de la información y la comunicación entre los empleados ya que, aunque muestran tener una buena relación, no existe una fluidez en sus comunicados. Lo anterior afecta críticamente a toda esta variable dejándola en una posición débil porque existe pérdida de información que no permite que su cliente interno conozca a profundidad a su organización.

Por otro lado, las herramientas utilizadas en la investigación evidenciaron que el sentido de pertenencia en la empresa es bajo. Los resultados arrojaron que no existe un esquema en las políticas de la empresa sobre cada cuanto deben realizarse retroalimentaciones lo cual genera un desorden. El cliente interno no conoce a profundidad su desempeño por lo que su nivel de satisfacción laboral no es el mejor. No obstante, se espera que las personas sepan la manera en que deben empoderar.

Finalmente, la empresa se preocupa por que su cliente interno se sienta respaldado. Sin embargo, no saben la forma adecuada de manejarlo ya que no existen los reconocimientos públicos necesarios que hacen sentir a los colaboradores felices en su trabajo. El nivel de motivación en Pasteurizadora Santo Domingo no es implementado correctamente ya que muchos de los incentivos dados no están estipulados y no cumplen con las expectativas del colaborador.

Lo mencionado anteriormente da respuesta a la pregunta problema planteada en el trabajo de grado ya que las falencias en la comunicación interna, sentido de pertenencia y apoyo al cliente interno repercuten en la cultura organizacional de Pasteurizadora Santo Domingo S.A. porque son aspectos de vital importancia a la hora de conformar una empresa moderna y exitosa. Es por esto que en el momento que se implemente el plan de comunicación, proyectado a un año, estas brechas se van a ir reduciendo paulatinamente; ya que durante su trayectoria la empresa no había desarrollado un plan para aportar al mejoramiento de su

cultura organizacional. Es posible que se presenten algunos imprevistos los cuales se modificaran en su momento con el fin de minimizar los percances durante el proceso para continuar la implementación, todo esto basándose en la agenda organizacional. Asimismo, el plan está diseñado en orden, es decir, que la primer variable mencionada es la que debe implementarse y así sucesivamente.

6.2 Recomendaciones

Respecto a la comunicación interna, hay que tener en cuenta varios aspectos para lograr un mejoramiento. Por un lado, es importante fortalecer el manejo de la información, es decir, que la comunicación formal sea explotada al 100% para que la información sea transmitida a todos los niveles de la compañía. Por otro lado, se debe saber la manera adecuada de comunicar la información, además de hacer sentir al cliente interno que su voz es escuchada y tenida en cuenta. Es importante que estén en constante comunicación con la gerencia general para generar lazos de confianza y así crear una empresa unida. No obstante, se tiene que trabajar fuertemente en el trabajo en equipo porque actualmente no existe una buena fluidez de la comunicación entre los empleados. Finalmente, hay que entrenar al cliente interno como a la gerencia general para solidificar los lazos entre ellos.

Asimismo, se necesita implementar y desarrollar un sistema de retroalimentación para que el cliente interno pueda conocer cómo va su desempeño laboral para así mejorar y crecer profesionalmente. En Pasteurizadora Santo Domingo son muy pocos los colaboradores que

reciben informes, hay que mejorar en definitiva la parte de retroalimentación con el fin de que se sepa el desempeño de cada área, empleado y/o la compañía.

La retroalimentación se basa en las opiniones o sugerencias que tiene el cliente interno. Al poder comentar y opinar sobre temas que conciernen al mejoramiento de la empresa los colaboradores van desarrollando ese sentido de pertenencia hacia la organización. Es por esto que es pertinente implementar un buzón de sugerencias en donde la opinión de los empleados sea tomada en cuenta con el fin de que se sientan escuchados.

Otro tema importante, es el empoderamiento donde los colaboradores se deben volver independientes para tener buen desempeño y buenos resultados en la empresa. Se sugiere que las jefaturas realicen talleres para que aprendan la forma adecuada de la delegación de poder.

Para terminar, es importante que el cliente interno se sienta respaldado, motivado y reconocido en su entorno laboral ya que alguien feliz realiza de buena forma el trabajo. Para lograr esto son necesarios unos factores extrínsecos e intrínsecos que ayuden al reconocimiento, bienestar laboral y motivación. Una empresa necesita elogiar, alentar y dar mérito a sus empleados por la acción realizada, sin volverlo en una respuesta mecánica para que estos se sientan satisfechos y orgullosos de las acciones realizadas. Debería estar estipulado en las políticas con qué frecuencia se hacen este tipo de actividades para que no haya discrepancia entre los empleados. Esto tiene un punto negativo y es que los colaboradores pueden desarrollar sentimientos de celos y envidia por lo que lo ideal sería que se les diera por igual en un tiempo determinado.

Bibliografía

Albrecht, K. (1992). *Servicio al cliente interno: Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia inmediata*, Barcelona Paidós.

Albrecht, Karl y Zamke, Ron (2000). *Gerencia del servicio ¡Cómo hacer negocios en la nueva economía! la dirección de las empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos*. Panamericana Editorial, Bogotá.

Andrade, H (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina, técnica*. Ed. netbiblo, España.

Angel Giraldo, L. (2008), *Propuesta de plan de comunicaciones para apoyo al servicio en Pentagrama S.A.* [trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Carrera de Comunicación Social.

Castillo, Aponte, J. (2006) *Administración de personas: un enfoque hacia la calidad*, Ed. Ecoe editores, Bogotá.

Cees, B.M Van Riel (1997) *Comunicación Corporativa* Ed. Prentice Hall. Madrid

Chiavenato, I (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. Ed McGraw-hill. México.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Ed. McGraw Hill. México.

Curea de Bigard, E, Ganoa Paez, J (1997), *El Sentido de Pertenencia en la Organización a Partir de Procesos de Comunicación: Estudio de Caso en el Centro Psicológico "Pensar"* [trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Carrera de comunicación y lenguaje.

Davila de Leon, C., & Jimenez García, G. (2014). *Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar*. *Psicología*, 32(2), 272-302

Díaz De Quijano, S. (1993), *Psicología social en las organizaciones: fundamentos*.

Dominguez Collins, H. (2006), *El servicio invisible: fundamento de un buen servicio al cliente*, Bogotá, Ecoe ediciones.

Fuentes, S (2006) *La comunicación organizacional, cultura y gestión para el cambio*. Ed Kuipus. Quito, Ecuador. (Capítulo 2)

- Galán Zazo, J. (2014) *Diseño organizativo*, Ed. Paraninfo.
- García Rubiano., Forero Aponte, C (2014). *Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales*. *Psicogente*, 17(31), 120-142.
- Gareth, J (2001). *Organizational Theory, Desing and Change*.
- Maturana, H, 1991, *El sentido de lo humano*, Dolmen Ediciones, Santiago de Chile.
- Massoni, S, 2007, *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, Homo Sapiens Ediciones, Rosario, Argentina.
- Mintzberg, H. 1999, *El proceso estratégico*. Ed Practice Hall, México.
- Morales, F. 2016, *La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*, [en línea], disponible en: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>, recuperado: 29 de agosto de 2016
- Muñoz, A. (1990) *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.
- Nuñez, R, (2012). *Marketing en el siglo XXI*. Centro estudios financieros, Ed.3. Madrid.
- Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española - Vigésima Segunda Edición, obtenido en http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=eficiencia, el 29 de agosto, 2016.
- Ricoeur, P (1982). *Finitud y culpabilidad*, capítulo IV la fragilidad afectiva. Madrid, Taurus.Robbins,
- S. Coulter, M. (2005). *Administración*, Octava Edición, México, Pearson Educación, Págs. 7.
- Scheinsohn, D. (2011). *El poder y la acción a través de comunicación estratégica hacia una Ontología de la Estrategia. Cómo mover los hilos para que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Granica, Lerner.
- Serna, H. (2006). *Servicio al cliente: una nueva visión, clientes para siempre*. Ed.3 Panamericana editorial

Wilson, T. (2004). *Manual del empowerment. Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000.

ANEXOS

ANEXO. 1

Formulario encuesta:

La siguiente encuesta tiene como fin analizar las estructuras de la cultura organizacional de Pasteurizadora Santo Domingo. Solicito diligencie de manera clara y a conciencia las siguientes preguntas, la información dada será usada de manera confidencial y se maneja de manera anónima.

***Obligatorio**

1. ¿Cómo considera la comunicación interna de Pasteurizadora Santo Domingo? *

Excelente
Buena
Regular
Mala
Muy mala

2. ¿Cómo es la comunicación con su jefe directo? *

Excelente
Buena
Regular
Mala
Muy mala

3. ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo? *

Excelente
Buena
Regular
Mala

Muy mala

4. Marque el medio por el cual usted recibe normalmente la información empresarial

*

Cartelera

Circular

Por su jefe directo

Red electrónica

Vía telefónica

Su compañero de trabajo

5. ¿Cómo son los canales (cartelera, memorandos, circulares, mail, etc.) que usa Pasteurizadora Santo Domingo para transmitir información? *

Excelente

Buenos

Regulares

Malos

Muy malos

6. ¿Con qué frecuencia recibe informes sobre su desempeño laboral? *

Diaria

Semanal

Quincenal

Mensual

Semestral

Anual

Nunca

7. ¿Existe un sistema de sugerencias internas en la empresa? *

Si

No

8. ¿Usted se siente satisfecho en su puesto de trabajo? *

Si

No

Otra:

9. ¿Su jefe directo le da la información suficiente para que usted pueda desempeñar mejor su labor? *

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

10. ¿Pasteurizada Santo Domingo le da poder para que usted desempeñe independientemente su trabajo? *

Si
No

11. ¿Usted se siente parte de la familia Santo Domingo? *

Si
No
Otra:

12. ¿Qué tan importante es el reconocimiento para usted dentro del trabajo? *

Muy importante
Importante
No tan importante
Casi nada importante
No tiene importancia

13. ¿Pasteurizadora Santo Domingo le da beneficios a usted y/o a su familia? *

Si
No
Otra:

14. ¿Qué tipo de motivación le gustaría recibir para estimular su trabajo? *

Laboral (ascenso, empleado del mes)
Educativo (Ayuda para cursar sus estudios)
Económico (Bonificaciones o aumento salarial)

Objetos materiales

Otra:

15. ¿Cada cuánto Pasteurizadora Santo Domingo le da reconocimientos y /o recompensas?

Quincenal

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Nunca

ANEXO. 2

Entrevista Gestión Humana

Somos Karen Varela y Camila Vargas, estudiantes de Comunicación Social de la Pontificia Universidad Javeriana, actualmente estamos realizando nuestro trabajo de grado con el fin de analizar las estructuras de la cultura organizacional de la empresa, entendiendo cultura organizacional como la comunicación interna, sentido de pertenencia y apoyo al cliente interno. Solicito su permiso para poder grabar la entrevista en audio y video, la información dada será usada única y exclusivamente para la tesis y la manejaremos de manera confidencial.

La presente entrevista tiene como objetivo recolectar información sobre en unas líneas de indagación previamente establecidas. Los datos recolectados nos ayudarán a reconocer aspectos relevantes a tener en cuenta en la realización de nuestro trabajo de grado.

Entrevistado y cargo: Claudia Manosalva - Jefe de gestión Humana

Fecha de realización: 9 de septiembre 2016 - hora: 10:26 am

Lugar de la entrevista: Sala de juntas oficina Bogotá

Línea de indagación 1: Comunicación interna

- 1. ¿Por medio de qué herramientas o fuentes la alta gerencia o los jefes de cada departamento de Pasteurizadora Santo Domingo comunica información importante?**

R/ Bueno pues en primer lugar la gerencia siempre hace reuniones con los jefes inmediatos, entonces eso es una primera línea, una primera herramienta. En segundo lugar, tenemos nuestro correo corporativo, en donde la gerencia realiza las comunicaciones pertinentes con cada uno de los departamentos, adicional tenemos las carteleras de la empresa, donde se manifiestan y colocan las diferentes circulares, memorandos.

2. ¿Cómo controla Pasteurizadora Santo Domingo la comunicación voz a voz entre los empleados y el efecto del teléfono roto?

R/ Hay que partir de que cuando sale una comunicación de la gerencia se la da directamente a los jefes inmediatos, vale la pena decir que los jefes inmediatos son personas con un buen profesionalismo donde no van a dar una información errada o a mitad, entonces eso es un tema. Lo otro, depende de la directriz que de la gerencia pues entonces los jefes inmediatos inician con sus grupos de trabajo a dar a conocer la nueva directriz o cambio que se da, de tal suerte que en esa reunión a nivel de áreas de trabajo, el empleado tiene la posibilidad de hacer las preguntas que tenga con respecto al tema y así mismo se evita el voz a voz.

3. ¿Cómo hace Pasteurizadora Santo Domingo para controlar el corte o pérdida de información?

R/ Pues a nivel de cada departamento se tiene las reuniones, estas son unas herramientas que se tiene para que precisamente no se pierda la información inicial. Puede ser que no sea una

información dada directamente por la gerencia, pero son informaciones que se realizan o situaciones que se manejan a nivel de departamento, entonces vuelvo y repito cada departamento tiene su reunión y cada departamento lleva como tal sus anotaciones en específicas.

4. ¿Cada cuánto se hacen estas reuniones, con qué periodicidad?

R/ Por ejemplo a nivel comercial, las reuniones se hacen semanal, a nivel administrativo casi mensualmente o si hay alguna novedad pues se hacen dentro del periodo, a nivel de planta se hacen casi que cada mes también.

5. ¿Cómo maneja Pasteurizadora Santo Domingo el tema de comunicación entre los distintos departamentos y entre los departamentos?

R/ Nosotros tenemos los memorandos y esta la plantilla y cada departamento tiene su numeración específica, su consecutivo. Entonces un memorando va con la fecha, el consecutivo y de qué departamento va y a donde va dirigido, bien sea a un colaborador del mismo departamento o a otra dependencia.

6. ¿Cómo maneja Pasteurizadora Santo Domingo el tema de comunicación entre los distintos departamentos y entre los departamentos?

R/ Uno tenemos el correo corporativo en donde jefatura con jefatura o simplemente el

auxiliar se comunica con las otras dependencias. y dos también las informaciones por medio de los memorandos, ya si es algo como notificaciones específicas, como una carta de renuncia, una carta de vacaciones, esas notificaciones se hacen radicar en correspondencia, entonces se tiene el procedimiento de correspondencia donde se le da la trazabilidad a la comunicación depende de quién a quién va dirigida y cuál es el objetivo de esa comunicación.

7. ¿Cómo es la comunicación entre los distintos jefes de departamentos con la gerencia general?

R/ Es una comunicación directa, mensualmente cada jefe de departamento tiene una reunión puntual con la gerente general y mínimo es una reunión al mes.

8. ¿Cómo hace un trabajador de planta, por ejemplo, si se desea comunicar con la alta gerencia?

R/ Bueno pues tenemos varios canales: Uno es la misma correspondencia, si es una solicitud, por ejemplo, la persona la escribe, la radica y directamente la comunicación la recibe la gerencia. Dos, ella frecuentemente está en la planta entonces pues si es el caso el trabajador se comunica con la asistente de gerencia y coordinar una cita. O también se puede por el correo electrónico.

9. ¿Cómo es la comunicación entre las distintas sedes de Pasteurizadora Santo Domingo?

R/ Buena, constante.

10 ¿En Pasteurizadora Santo domingo existe una buena comunicación entre empleados? ¿Por qué?

R/ Yo pienso que sí, falta trabajar unos temas y unas cosas en las personas y en cada grupo de trabajo, pero si es buena. Por ejemplo, en ocasiones hace falta trabajar la solución de conflictos, y eso se da en el área comercial vs logística, la operatividad hace que en ocasiones ese manejo de la comunicación nos falte.

11. ¿Es efectiva la comunicación institucional en Pasteurizadora Santo Domingo? ¿sí? ¿no? ¿Por qué?

R/ Pues sí, porque los canales de comunicaciones están claros.

Línea de indagación 2: Sentido de pertenencia

1. ¿A sus empleadas se les da retroalimentación de los trabajos realizados? ¿Con qué periodicidad?

R/ Si, por ejemplo en las mismas reuniones de cada departamento el jefe inmediato dice, ejemplo, el área de logística dice: bajamos la estadística de las devoluciones, el nivel de errores fueron estos y estos, bajamos, subimos, felicitaciones o no felicitaciones.

2. ¿Qué formatos de retroalimentación existen en Pasteurizadora Santo Domingo? ¿La retroalimentación la hacen de manera personal o pública?

R/ Para el empleado como tal está la evaluación de desempeño, ahora formato como tal no, está el registro de las estadísticas que cada departamento lleva de su proceso. Se hace de manera pública en las reuniones.

3. ¿Pasteurizadora Santo Domingo hacen evaluaciones de desempeño?

R/ Sí

4. ¿Las sugerencias que generan sus empleados son tenidas en cuenta?

R/ Claro, existe una parte dentro de la misma evaluación para que el empleado pueda dar sus sugerencias y opiniones, sus conceptos y claro que son tenidas en cuenta. En primera instancia, en el proceso de evaluación de desempeño se da la retroalimentación con el mismo jefe inmediato para hacer un plan de mejora, en ese orden de ideas ya en segunda instancia está como tal el departamento de gestión humana. Se hace mínimo una vez al año.

5. ¿Sus empleados están satisfechos laboralmente? ¿Qué factores atribuyen a eso?

R/ Yo pienso que, si están satisfechos, y una de las razones es que tengo empleados que llevan 20 y 25 años trabajando con nosotros.

6. ¿Qué condiciones de trabajo brinda Pasteurizadora Santo Domingo para que los empleados tengan satisfacción laboral?

R/ Uno que es muy importante y es que la persona que se elija para el cargo tenga el perfil adecuado, no hay nada más aburrido para una persona que lo pongan a hacer lo que no le gusta hacer o lo que no sabe hacer, es muy importante el tema del perfil. Dos, es el entrenamiento. Tres, son las condiciones que se le dan al rededor como el puesto de trabajo. Y a nivel de la empresa digo yo que un pago puntual y los compromisos adquiridos con el empleado.

7. ¿Para usted qué elementos son necesarios para un ambiente adecuado de trabajo?

R/ La persona, las instalaciones físicas, el trabajo en equipo, el cumplimiento del compromiso con referencia a los recursos financieros que se adquieren con el empleado.

¿En Pasteurizadora Santo Domingo cuenta con eso?

R/ Si claro

8. ¿Pasteurizadora Santo Domingo empoderan a sus directivos y a sus trabajadores?

R/ Claro, la gerente de la empresa siempre tiene un tema que recalca y es que cada persona es gerente de su propio trabajo, es decir tu estas en un puesto X y tienes unas funciones,

entonces debes responder porque esas funciones se cumplan de tal suerte que debes tomar decisiones sobre las funciones que te tocan, los alcances que tiene y así mismo tienen plena autonomía para hacer respetar esas funciones.

9. ¿A los empleados de Pasteurizadora Santo Domingo se les motiva para que sean independientes?

R/ Sí claro lo que acabo de decir, los trabajadores pueden tomar decisiones frente a sus labor.

10. ¿Se le entrega la información suficiente a los empleados para que estos tengan la capacidad de tomar el poder sobre su trabajo?

R/ Claro, cada jefe inmediato debe velar y entrenar a sus subalternos, en ese orden de ideas, dentro de las mismas retroalimentaciones que se dan, entonces hay el gana a **gana, jefe vs** subalterno, de tal suerte que se generan las necesidades que hayan y allí mismo se hace el plan de mejoramiento.

11. ¿Pasteurizadora Santo Domingo genera capacitaciones a sus empleados para que estos se empoderen del trabajo de sus áreas?

R/ Sí, tenemos muchas capacitaciones, de liderazgo y trabajo en equipo

¿Cada cuánto, cual fue la última?

R/ La última fue correspondiente a el perfil de las personas y yo como hago valer mis propias habilidades.

Línea de indagación 3: Apoyo a empleados

- 1. ¿Los empleados de Pasteurizadora Santo Domingo sienten respaldo por la compañía?**

R/ Claro, a través de sus jefes inmediatos.

- 2. ¿A los empleados de Pasteurizadora Santo Domingo se le alienta para que desempeñen un trabajo eficiente?**

R/ Claro, tienen que desarrollar un trabajo eficiente.

- 3. ¿Qué tipo de reconocimientos se les dan a los empleados?**

R/ Bueno, eso funciona como por grupos de trabajo. Entonces, por ejemplo, en el área comercial a nuestros asesores comerciales y mercaderistas tenemos como una línea de bonificaciones y de reconocimientos que se dan por cumplimientos de labor y cumplimiento de objetivos específicos. También de vez en cuando y depende de las circunstancias de la empresa se les invita a almorzar. También, realizamos actividades en la empresa, así sea la

actividad pequeña de las onces. Hoy en día, la gerencia ha nombrado un asistente de bienestar corporativo, precisamente para generar un mejor servicio al cliente interno y externo.

¿Solo las áreas de las mercaderistas reciben bonificaciones?

No, la parte operativa, de logística, de producción, administrativa. No está estipulada la frecuencia, pero si se tiene contemplado porque eso depende de los logros obtenidos.

4. ¿Qué beneficios reciben los empleados de Pasteurizadora Santo Domingo?

R/ La parte de beneficios es muy amplia, Pasteurizadora Santo Domingo está afiliada a una cooperativa que se llama Fincomercio, a través de ella el empleado que quiera puede acceder a tener un ahorro, segundo a tener préstamos en esta cooperativa obviamente avalado por Pasteurizadora Santo Domingo. Fincomercio tiene una extensa red de convenios de toda clase, entonces está la medicina prepagada, el tema exequial, el tema odontológico, el de optometría, el tema de los diferentes parques de diversiones o de ir a teatro. Entonces todo lo vemos centralizado por Fincomercio, para que el empleado tenga las diferentes opciones a través de ellos, y por supuesto avalado por la empresa.

5. ¿Usted genera actividades con los familiares de sus clientes? nos podría dar ejemplos

R/ Nosotros hacemos una actividad anual que es la fiesta de la virgen del Carmen, la cual está abierta a clientes externos, clientes internos y sus familiares. También celebramos la

navidad con los empleados y las familias de estos. El día de los niños con los hijos de los empleados

6. ¿En Pasteurizadora Santo Domingo que actividades lúdicas se generan? ¿Con qué periodicidad? nos podría dar ejemplos

R/ Generamos por ejemplo actividades recreativas para los empleados o tenemos capacitaciones que se hacen dinámicas específicas y pues están todas las actividades conmemorando día de Día del hombre, día de la mujer, se celebra la navidad, día de los niños.

¿Existe registro?

R/ sí tenemos registro fotográfico.

7. ¿La empresa tiene convenios con entidades comerciales, las cuales den descuentos y promociones a sus empleados? ¿Cuáles?

R/ Fincomercio

8. ¿En Pasteurizadora Santo Domingo se dan estímulos para motivar a los empleados a tener un mejor rendimiento laboral? Nos podría dar ejemplos

R/ Claro tenemos las bonificaciones, las comisiones.

9. ¿La empresa ayuda a los colaboradores a su crecimiento educativo?

R/ Sí, se estudian casos particulares. En el caso para acceder para que la empresa patrocine capacitaciones específicas, obviamente es un gana gana, empresa vs empleado, y adicional no nos negamos, depende del cargo si está dentro del alcance de la empresa, todas las personas que estén estudiando se les facilita coordinar el horario.

Por ejemplo, hace tres meses se le patrocinó el curso de soldadura a un trabajador que lo tenía que realizar y Pasteurizadora Santo Domingo corrió con todos los gastos de manutención, viáticos, obviamente matrícula etc.

Entrevista Gerente General

Somos Karen Varela y Camila Vargas, estudiantes de Comunicación Social de la Pontificia Universidad Javeriana, actualmente estamos realizando nuestro trabajo de grado con el fin de analizar las estructuras de la cultura organizacional de la empresa, entendiendo cultura organizacional como la comunicación interna, sentido de pertenencia y apoyo al cliente interno. Solicito su permiso para poder grabar la entrevista en audio y video, la información dada será usada única y exclusivamente para la tesis y la manejaremos de manera confidencial.

La presente entrevista tiene como objetivo recolectar información sobre en unas líneas de indagación previamente establecidas. Los datos recolectados nos ayudarán a reconocer aspectos relevantes a tener en cuenta en la realización de nuestro trabajo de grado.

Entrevistado y cargo: Gloria Amparo León- Gerente General

Fecha de realización: 9 de septiembre de 2016

Lugar de la entrevista: Oficina Sede Bogotá

Línea de indagación 1: Comunicación interna

- 1. ¿Por medio de qué herramientas o fuentes la alta gerencia o los jefes de cada departamento de Pasteurizadora Santo Domingo comunica información importante?**

En reuniones presenciales, a través del correo corporativo y por memorandos

- 2. ¿Cómo controla Pasteurizadora Santo Domingo la comunicación voz a voz entre los empleados y el efecto del teléfono roto?**

En primera instancia, se hacen reuniones con las jefaturas y en determinado momento se hace reunión con el grupo de trabajo para clarificar los temas

- 3. ¿Cómo hace Pasteurizadora Santo Domingo para controlar el corte o pérdida de información?**

En este momento se hace todo a través de las jefaturas y del departamento de gestión humana

4. ¿Cómo maneja Pasteurizadora Santo Domingo el tema de comunicación entre los distintos departamentos y entre los departamentos?

A través del correo corporativo y reuniones presenciales. Las reuniones presenciales se hacen cada vez que la situación lo amerite y por lo menos se hace una reunión mensual con cada uno de ellos

5. ¿Cómo hace un trabajador de planta, por ejemplo, si se desea comunicar con la alta gerencia?

Debe solicitar cita a través de mi asistente o en el momento en que me encuentro se acercan y hablan conmigo informalmente

6. ¿Cómo es la comunicación entre las distintas sedes de Pasteurizadora Santo Domingo?

Igual, a través de correo corporativo o celulares corporativos

7. ¿En Pasteurizadora Santo domingo existe una buena comunicación entre empleados?

Existe comunicación pero no la eficiente porque siento que fallan al momento de expresar sus ideas

**8. ¿Es efectiva la comunicación institucional en Pasteurizadora Santo Domingo?
¿sí? ¿no? ¿Por qué?**

No porque se gesten muchas decisiones que quedan a mitad de camino

Línea de indagación 2: Sentido de pertenencia

1. ¿A sus empleado se les da retroalimentación de los trabajos realizados? ¿Con qué periodicidad?

Si, por lo menos una vez al mes o cuando las ocasiones lo ameriten.

2. ¿Que formatos de retroalimentación existen en Pasteurizadora Santo Domingo? ¿La retroalimentación la hacen de manera personal o pública?

Se hace de manera personal y pública cuando es relevante. Los formatos que se usan

son a través de un memorando de publicación en las carteleras oficiales

3. ¿Pasteurizadora Santo Domingo hacen evaluaciones de desempeño?

Si, las hace el departamento de gestión humana periódicamente y cuando se está gestando el fin del contrato

4. ¿Las sugerencias que generan sus empleados son tenidas en cuenta?

Totalmente

5. ¿Sus empleados están satisfechos laboralmente? ¿Qué factores atribuyen a eso?

Pues yo pienso que un empleado nunca estará satisfecho laboralmente pero se intenta estar dentro de la rentabilidad de la compañía, pues que tengan una remuneración salarial acorde.

6. ¿Qué condiciones de trabajo brinda Pasteurizadora Santo Domingo para que los empleados tengan satisfacción laboral?

Siempre se tiene claro que no es un número sino una persona entonces se les trata de brindar un trato amable y que se sientan como en su casa

7. ¿Para usted qué elementos son necesarios para un ambiente adecuado de trabajo? ¿En Pasteurizadora Santo Domingo cuenta con eso?

Respeto, la buena comunicación y la efectividad. pero no contamos con eso porque vuelvo y digo que siento que la comunicación no es la mejor

8. ¿Pasteurizadora Santo Domingo empoderan a sus directivos y a sus trabajadores?

Si

9. ¿A los empleados de Pasteurizadora Santo Domingo se les motiva para que sean independientes?

Si

10. ¿Se le entrega la información suficiente a los empleados para que estos tengan la capacidad de tomar el poder sobre su trabajo?

Si

11. ¿Pasteurizadora Santo Domingo genera capacitaciones a sus empleados para que estos se empoderen del trabajo de sus áreas?

Si, cada vez que cada área lo necesite

Línea de indagación 3: Apoyo a empleados

- 1. ¿Los empleados de Pasteurizadora Santo Domingo sienten respaldo por la compañía?**

Si

- 2. ¿A los empleados de Pasteurizadora Santo Domingo se le alienta para que desempeñen un trabajo eficiente ?**

Si

- 3. ¿Qué tipo de reconocimientos se les dan a los empleados?**

Muy pocos por ejemplo normalmente cada vez que cumplen ciertos años de estar vinculados a la empresa se les da un diploma, una plaquita o como un trofeo más o menos

- 4. ¿Usted genera actividades con los familiares de sus clientes? nos podría dar ejemplos**

Si, normalmente cuando se hacen celebraciones se invitan a las familias como por ejemplo el día de los niños, la novena de navidad, la fiesta de virgen del Carmen

- 5. ¿En Pasteurizadora Santo Domingo que actividades lúdicas se generan? ¿Con**

qué periodicidad? nos podría dar ejemplos

No, últimamente se ha dejado hablado porque normalmente eso está en cabeza de gestión humana y tal vez el departamento ha estado muy en bebida en cosas que tienen que ver con legislación y cumplimiento de normas y demás que eso se ha dejado a un lado

6. ¿La empresa tiene convenios con entidades comerciales, las cuales den descuentos y promociones a sus empleados? ¿Cuáles?

Ninguna

7. ¿En Pasteurizadora Santo Domingo se dan estímulos para motivar a los empleados a tener un mejor rendimiento laboral? Nos podría dar ejemplos

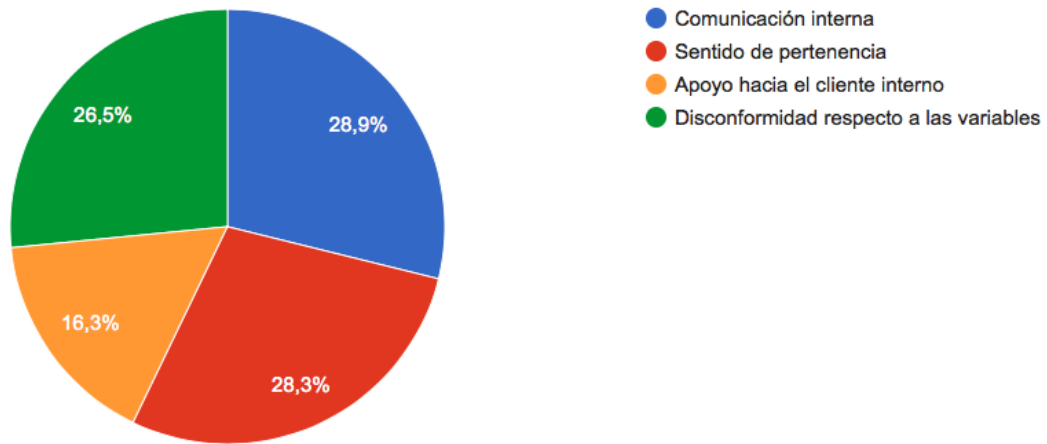
Yo los doy pero no están estipulados. Cuando logran un buen trabajo les otorgo una bonificación independiente.

8. ¿La empresa ayuda a los colaboradores a sus crecimiento educativo ?

Sí, siempre y cuando ese mejoramiento educativo conlleve a mejorar procesos y demás en la compañía habló de la contadora se le ayudó con el 50% de una especialización que hizo. A muchos empleados se les ayudó a terminar su bachillerato a otros se les ayudó a capacitar a través del Sena en temas de laboratorio de calidad de la planta.

ANEXO 3

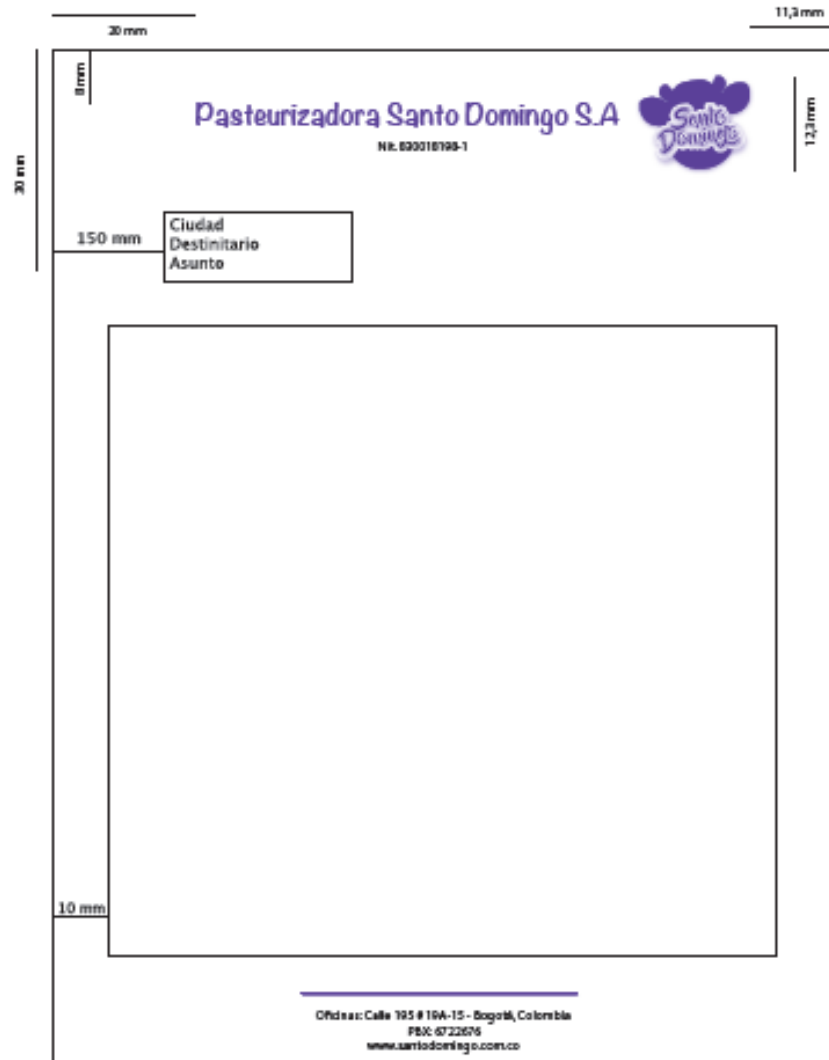
Gráfico general con el porcentaje de las variables.



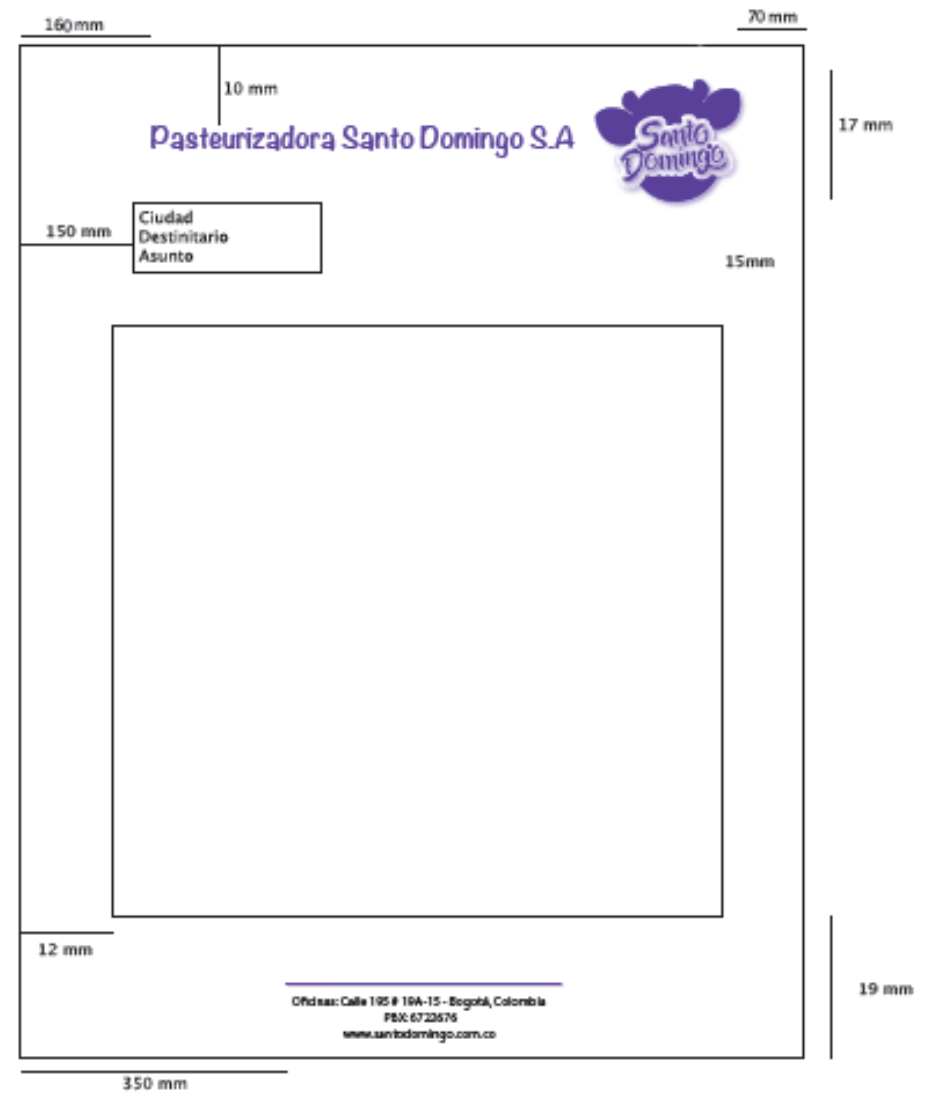


Anexo 4

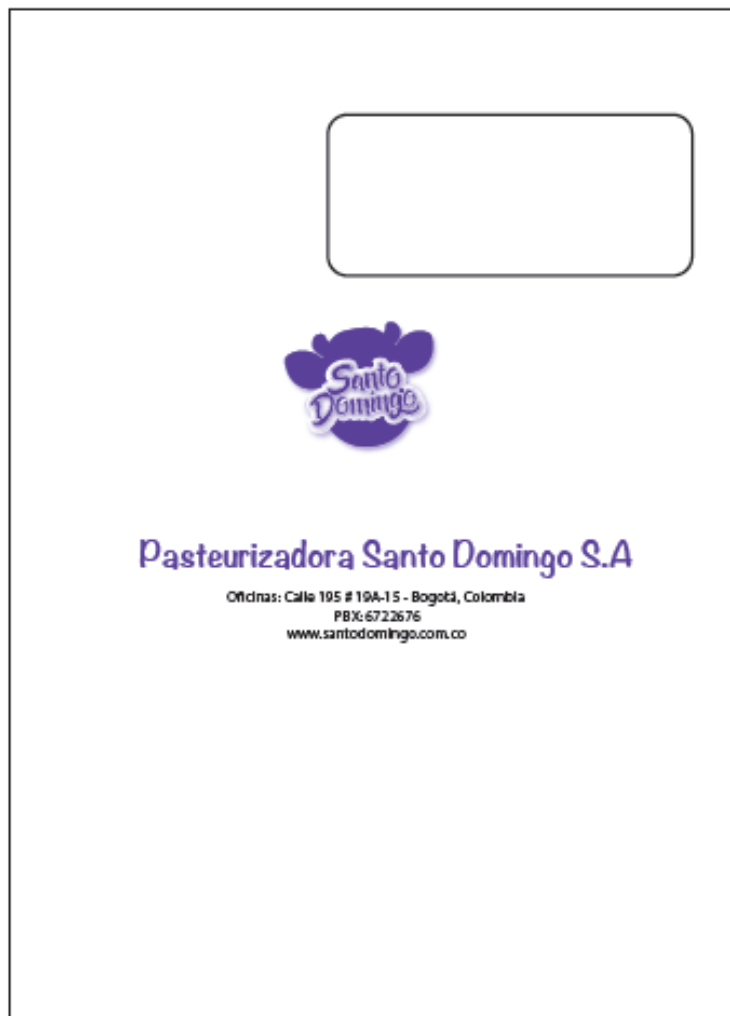
Papelería oficial



Papelería uso externo



Papelería uso interno



Sobres uso externo



Anexo 5

Manual canales





Anexo 6

Tips básicos del manejo de canales



Wallpapers



Monitores



Mailings



Anexo 7

Libro morado





Anexo 8

Invitaciones Café con leche



UNA TAZA DE CAFÉ
ESTA LLENA DE IDEAS

Ven este miércoles
a compartir un café con
Gloria León

Recuerda agendar tu cita con la asitencia de gerencia



Anexo 9

Formato retroalimentación



Fecha:

Hora:

Área:

Colaborador:

Cargo:

Productividad	5	4	3	2	1
Hago metas realistas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cumple con fechas límite	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Busca la eficiencia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Completa las tareas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Comunicación	5	4	3	2	1
Procesa la información recibida	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Escucha a los demás	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Se comunica efectivamente	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Trato cordial por , voz a voz email y teléfono	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Administración	5	4	3	2	1
Prioriza tareas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Responde de manera rápida y adecuada a las problemáticas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Desarrolla nuevas estrategias	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Organiza tareas y compromisos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Metas

Observaciones

Compromisos

FIRMA JEFE _____

FIRMA COLABORADOR _____



Anexo 10

Recordatorio retroalimentación



Monitores



Wallpapers



Anexo 11

Kits pausa Santo Domingo



Manual pausa activa



Empaque del kit



Bola antiestres



Libro pausa



Banda



Anexo 12

Carné





Anexo 13

Kits bienvenida



Empaque



Cuaderno



Mug



USB 8 Gb



Esfero



Anexo 14

Sistema Bien Hecho





Anexo 15

Formato reconocimiento



Diploma



Placa



Anexo 16

Afiche Día Santo Domingo



ANEXO 17

Lista de chequeo

	Excelente	Regular	Mala
Comunicación eficiente entre los trabajadores		x	
Los empleados se comunican con los jefes		x	
La comunicación con los compañeros de trabajo			x
Los empleados se comunican fluidamente (Se hablan cordialmente, mirándose a los ojos, de manera respetuosa)			x
Se hace uso de los canales (Email, teléfono)	x		
Instalaciones físicas de la empresa (escritorio, computador, mobiliario)	x		
Se alienta a los empleados de manera periódica			x
Se da retroalimentación			x
Las carteleras dan uso adecuado y contundente de información		x	
El sentimiento de labor por parte de los empleados		x	
Pausas activas			x

ANEXO 18

Matriz de análisis- Revisión documental

Documento	Existe	No existe
Documentos cultura organizacional (Visión, misión, valores, organigrama)	X	
Formatos de circulares, memorandos y boletines	X	
Formato de evaluación de desempeño	X	
Evaluaciones De desempeño del 2016		X
Informe de la cultura de pasteurizadora Santo Domingo del 2015- 2016		X
Políticas empresariales de Pasteurizadora Santo Domingo		X
Código de conducta o convivencia laboral	X	
Manual de comportamiento		X
Políticas de bonificaciones y recompensas		X
Políticas de bienestar laboral		X
Políticas de convenios laborales		X
Recompensas dadas y con qué periodicidad		X