



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES VISUALES

FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD, CULTURA Y SENTIDO DE PERTENENCIA DEL GRUPO CORPORATIVO SUPERDEPORTES S.A. Y SU EMPRESA: MARATHON SPORTS EN LA CIUDAD DE QUITO, CON EL FIN DE MEJORAR EL CLIMA LABORAL.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Licenciada en Comunicación Corporativa

Profesora Guía
Máster María Belén Monteverde

Autora
María José Aliaga Jiménez

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación”

María Belén Monteverde Sevilla
Máster DirCom
C.I.: 170765435-4

DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derecho de autor vigentes.”

María José Aliaga Jiménez
C.I: 1713626453

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme y acompañarme en cada momento de mi vida.

A mis padres, por darme la oportunidad de estudiar y esforzarse cada día para que pueda cumplir mis metas y sueños.

A mi novio Emmanuel y a su familia, por el apoyo incondicional que me han brindado y por compartir conmigo todas mis alegrías y sentirlas como tuyas.

A María Belén Monteverde, mi directora de tesis, por todo su apoyo brindado a lo largo de mi carrera universitaria.

A todos los miembros de Marathon Sports que hicieron posible esta investigación, gracias por su amabilidad y tiempo dedicado.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres y a mi hermano. Porque son mi ejemplo a seguir y el motivo principal por el cual deseo seguir esforzándome cada día, para retribuir todo su esfuerzo y sacrificio.

A mi abuelo que todavía se encuentra a mi lado brindando alegría a mi vida.

A mi novio Emmanuel, que me ha acompañado en mis buenos y malos momentos, entregándome todo su amor, apoyo y paciencia.

A mis tíos y primos que me brindaron su apoyo para la elaboración de este trabajo.

RESUMEN

Marathon Sports, es una empresa fundada el 2 de mayo de 1980 en la ciudad de Quito, inicialmente constituida como Marathon Casa de Deportes S.A. desde sus inicios la empresa tuvo como objeto “comercializar, importar, exportar, distribuir, promover, elaborar y producir vestimenta, calzado, ropa en general y/o artículos deportivos.

La empresa forma parte del grupo corporativo Superdeportes S.A, el mismo que se dedica a la distribución y comercialización de ropa y artículos deportivos a través de la venta retail (“término en Inglés para comercio al por menor o al detalle).

No obstante, existen contradicciones a nivel comunicacional por parte de los departamentos administrativos (altos mandos), jefes/sub-jefes y personal operativo de los 12 almacenes ubicados en la ciudad de Quito. Dichas contradicciones presentadas a lo largo de este trabajo afectan directamente a la identidad, cultura y sentido de pertenencia generando así un malestar en el clima laboral.

Debido al aporte de cada enfoque, se realizó el proceso de investigación a través del enfoque multimodal o mixto, el mismo que permitió obtener información completa vista desde el lado cualitativo y cuantitativo. Gracias a encuestas y entrevistas e investigación previa se pudo conocer la situación actual de la empresa con sus colaboradores.

Este trabajo es entonces, el resultado de un estudio correlacional, exploratorio y descriptivo aplicado al grupo corporativo Superdeportes S.A. y su empresa: Marathon Sports en la ciudad de Quito, con la finalidad de desarrollar una propuesta de estrategias comunicacionales que sirvan para fortalecer la identidad, cultura y sentido de pertenencia de los colaboradores de los 12 almacenes con el fin de que la empresa pueda realizar un proyecto piloto para mejorar el clima laboral.

ABSTRACT

Marathon Sports, is a company that was first established on May 2nd, 1980 in Quito and was initially incorporated as Marathon Casa de Deportes S.A. Since its beginnings the company's main objective was to "sell, import, export, distribute, promote, develop and produce clothes, shoes and/or sport articles."

The company is part of a corporate group called Superdeportes S.A. This group distributes and sells clothes and sport articles in retail stores.

Within the company, especially in stores (Quito), we can find certain communicational contradictions on behalf of administrative departments, chiefs, supervisors and operative staff. Such contradictions, which are fully presented in this piece of study, directly impact the culture, identity and sense of belonging which in turn causes a negative work environment.

This study used a mixed methodological approach, meaning that different methods were used given the value they represent to the research. Thanks to this, the information presented is both quantitative and qualitative. Previous research, surveys and interviews were necessary to reveal the current situation of the company and its relationship with employees.

This piece of research is the result of a correlational, exploratory and descriptive study that was applied to the corporate Group Superdeportes S.A. and its main company: Marathon Sports in Quito. The main objective of this piece of work is to develop a proposal with communicational strategies that can strengthen the culture, identity and sense of belonging of staff members working in 12 stores throughout Quito in order to improve working conditions and environment

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. COMUNICACIÓN INTERNA Y NUEVAS TENDENCIAS DE COMUNICACIÓN	3
1.1 COMUNICACIÓN: CONCEPTO E IMPORTANCIA	3
1.1.1 Información vs Comunicación	5
1.1.2 Procesos y Elementos de la comunicación	7
1.1.3 Comunicación Corporativa y su importancia	12
1.1.4 Sistema de Comunicación Empresarial	17
1.2 PÚBLICOS INTERNOS Y EXTERNOS	19
1.2.1 Públicos Internos	20
1.3. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	20
1.3.1 La Comunicación interna y sus objetivos	23
1.3.2 Tipos de Comunicación Interna y herramientas	25
1.3.3 Diagnóstico de la comunicación interna	28
1.4. NUEVAS TENDENCIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	32
1.4.1 Comunicación Interna 360	33
1.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN COMUNICACIÓN INTERNA	34
2. IDENTIDAD Y CULTURA CORPORATIVA	37
2.1 IDENTIDAD CORPORATIVA	37
2.1.1 Vectores de la identidad	39
2.1.2 Filosofía Corporativa	41
2.1.3 Misión, Visión y Valores Corporativos	43
2.2. CULTURA CORPORATIVA Y SUS COMPONENTES	44
2.2.1 Tipologías culturales	46
2.2.2 Gestión de la Cultura Corporativa	46
2.2.3 Características de las culturas exitosas	48
2.2.4 Decálogo del desarrollo	49
2.3. SENTIDO DE PERTENENCIA	50

2.3.1	Acciones que favorecen al sentido de pertenencia.....	51
2.4.	CLIMA ORGANIZACIONAL E IMPORTANCIA	53
2.4.1	Factores que favorecen el Clima Laboral	54
2.4.2	Relación Clima-Cultura	56
2.4.3	Estudio del Clima Laboral	56
2.4.4.	Síndrome BurnOut.....	57
3.	MARATHON SPORTS.....	60
3.1.	LA EMPRESA.....	60
3.1.1	Historia.....	60
3.1.2	Líneas de Productos	61
3.1.3	Líneas de Negocio	62
3.2.	FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	63
3.2.1	Misión y Visión.....	63
3.2.2	Valores.....	64
3.2.3	Identidad Visual	64
3.3.	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	65
3.3.1	Análisis del Organigrama Antiguo.....	66
3.3.2	Cambios significativos	68
3.3.3	Organigrama administrativo-Análisis modelo retail.....	69
3.3.4	Estructura de finanzas y organización	71
3.3.5	Estructura de Jefatura de Gestión del Talento Humano	73
3.3.5.1	Jefatura de gestión del talento humano.....	75
3.3.6	Estructura Desarrollo Organizacional	76
3.3.6.1	Departamento de Desarrollo Organizacional.....	78
3.3.7	Estructura Concepto Marathon Sports.....	83
3.3.8	Organigrama almacenes- Concepto Marathon Sports.....	85
3.3.9	Perfiles personal de almacenes.....	86
3.4	COMUNICACIÓN EN MARATHON SPORTS	88
3.4.1	Procesos de comunicación de almacenes con	88
	áreas administrativas.....	88
3.4.2	Coordinación de Comunicación	89
3.4.3	Canales de comunicación.....	91

3.4.4 Encuestas de mejoramiento	93
3.4.5 Actividades Internas	95
3.5 POLÍTICAS DE LA EMPRESA	96
3.6. AUDITORÍAS.....	98
3.7. PROYECTOS A REALIZAR.....	98
4.INVESTIGACIÓN.....	100
4.1 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	100
4.1.1 Objetivo General.....	100
4.1.2 Objetivos Específicos.....	100
4.2 TIPO DE ESTUDIO	100
4.2.1 Enfoques de la investigación	101
4.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	102
4.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	103
4.4.1 Encuestas y entrevistas	104
4.4.2 Determinación del tamaño de la muestra y público objetivo de la encuesta	104
4.4.3 Diseño de las encuestas para Jefes/Sub-jefes y Personal operativo de almacenes	106
4.4.4 Análisis y representación gráfica de la encuesta: Jefes y sub-jefes de almacenes	106
4.4.5 Análisis y representación gráfica de la encuesta: Personal de almacenes	136
4.4.6 Determinación del público objetivo de las entrevistas	167
4.4.7 Desarrollo de entrevistas realizadas a directivos	167
4.5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	173
5.PROPUUESTA	178
5.1 INTRODUCCIÓN.....	178
5.2 ANÁLISIS FODA.....	178
5.2.1 Fortalezas.....	178
5.2.2 Oportunidades	179
5.2.3 Debilidades.....	179
5.2.4 Amenazas.....	181

5.3	OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	181
5.3.1	Objetivo General.....	181
5.3.2	Objetivos Específicos.....	181
5.4	PÚBLICO INTERNO DE MARATHON SPORTS	182
5.5	MATRICES	183
5.5.1	Matriz Estratégica	183
5.5.2	Matriz Táctica	184
5.5.3	Matriz Cronograma	187
5.5.5	Matriz de Evaluación	191
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	193
6.1	CONCLUSIONES.....	193
6.2	RECOMENDACIONES.....	197
	REFERENCIAS	199
	ANEXOS	207

INTRODUCCIÓN

La importancia de la identidad, cultura y sentido de pertenencia se ve reflejada en el clima laboral de toda organización. Estas variables condicionan las interacciones entre personas y sobre todo influyen directamente en el proceso de comunicación, por son reflejadas en las actitudes de cada individuo afectando directamente en la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, determinando los resultados que se puede esperar de cada persona y de la organización. El plan de comunicación interna es una oportunidad para que se pueda aplicar correcciones a falencias previamente detectadas en la investigación y a su vez mejorar y unificar la comunicación para fortalecer la identidad, cultura y sentido de pertenencia de los colaboradores con el fin de mejorar el clima laboral.

El presente estudio se ha desarrollado en seis capítulos; el primer capítulo habla sobre la importancia de la comunicación a nivel corporativo, elementos, divisiones, funciones y los respectivos procesos para que los distintos mensajes sean transmitidos a todos sus públicos. Además se hace énfasis en la comunicación interna, sus herramientas y diagnóstico. Este capítulo también denota lo referente a nuevas tendencias de comunicación interna y a planificación estratégica.

En el segundo capítulo trata de la identidad, cultura, filosofía, sentido de pertenencia y clima laboral. La razón por la cual se incluyeron estas variables en un solo capítulo se debe a que todas se conectan y afectan entre sí. Por otro lado, el tercer capítulo se adentra en el grupo corporativo SUPERDEPORTES S.A. y su empresa: Marathon Sports; sus antecedentes, historia, filosofía corporativa, estructura organizacional, políticas y sus respectivos procesos comunicacionales.

El cuarto capítulo presenta el proceso de investigación que se llevó a cabo para brindar un diagnóstico comunicacional de la situación de la empresa. Para poder cumplir con el objeto de estudio se utilizaron varios métodos y técnicas de investigación aplicadas mediante censo, encuestas y entrevistas a

profundidad. Es indispensable conocer previamente que este estudio está enfocado especialmente al personal de almacenes y departamentos específicos.

El quinto capítulo propone un plan de comunicación interna con sus respectivas estrategias y acciones enfocadas a cumplir todos los objetivos planteados al inicio de este trabajo. El sexto y último capítulo presenta varias conclusiones derivadas a lo largo de este estudio con sus respectivas recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. COMUNICACIÓN INTERNA Y NUEVAS TENDENCIAS DE COMUNICACIÓN

1.1 COMUNICACIÓN: CONCEPTO E IMPORTANCIA

“El término comunicación proviene de una palabra latina: *communis*, que significa poner en común”. (Castellón, 2010, p. 17)

Es interesante como la comunicación ha existido desde los comienzos de la humanidad. “En un inicio nuestros ancestros se comunicaban a través de sonidos, señales, gruñidos, gestos, gritos, etc. Tiempo después todas estas señales, símbolos, signos que se usaban, empezaron a ser plasmados en las paredes o piedras, papel, imprenta, textos e hipertextos.” (Blog de ciencias sociales y humanas, 2010).

Lo extraordinario de la comunicación es que resulta imposible vivir sin ella; en la actualidad se continúa comunicando, en esencia, como lo hacían nuestros antepasados.

Varios autores como Sánchez y Castellón han brindado distintos conceptos a la ciencia de la comunicación. Ellos coinciden en que la idea central de la comunicación es el ‘Intercambio’.

“La comunicación es un proceso que tiene como fin principal intercambiar y compartir, entre dos o más sujetos, cualquier tipo de información” (Sánchez, 2010, p.39)

Para otros autores como Brandolini y Gonzáles, la comunicación no se resume únicamente en un intercambio de información, ya que este vendría a ser una de las acciones elementales que esta ciencia realiza; la comunicación es también la manifestación de la veracidad y realidad de los mensajes.

“La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción” (Brandolini, González, 2009, p.9)

Para Castellón (2010, p. 27), la comunicación es un proceso por el cual se intercambian ideas entre dos o más personas, permitiéndolas relacionarse entre sí, llegando a un entendimiento.

Según Castellón (2010, p.1) la comunicación *no es simple transmisión de información*, ya que para que el emisor pueda intercambiar un mensaje tiene que tener la intención de hacerlo y de igual manera estar a la espera de una respuesta, mientras que para el sujeto que recibe el mensaje debe tener la disposición de responder dicho mensaje.

Se puede definir entonces que la comunicación es parte de la naturaleza humana; la misma necesita generar interacción e intercambio de pensamientos, ideas, información, etc., con el fin de llegar a un entendimiento intencional de los sujetos para poder convivir en armonía con la sociedad. Es así que la comunicación resulta ser indispensable y necesaria. Para que la misma resulte ser una interacción efectiva, esta se somete a un proceso en general.

Al momento que una empresa nace en el mercado, se origina en ella una necesidad de comunicación, no solo a nivel interno (entre sus empleados), sino también a nivel externo (con sus clientes, proveedores, comunidad, etc.). La empresa necesita comunicar distintos mensajes a cada uno de sus públicos sin dejar de lado a su competencia. Una comunicación clara y directa es uno de los pilares claves que pueden llevar a una organización a un éxito y a la estabilidad. La manera en cómo la empresa se comunique reflejará lo que la empresa es, lo que hace y cómo se maneja en su entorno.

1.1.1 Información vs Comunicación

Al tener en consideración los distintos conceptos sobre comunicación mencionados anteriormente, es relevante distinguir la diferencia abismal que existe entre información y comunicación. Si bien es cierto que “La comunicación es un proceso que tiene como fin principal intercambiar y compartir, entre dos o más sujetos, cualquier tipo de información” (Sánchez, 2010, p.39). Los dos términos van de la mano y se complementan el uno con el otro, pero existe un error común en pensar que información y comunicación son lo mismo cuando tienen conceptos totalmente distintos.

“La información es un elemento esencial para la vida; todos los seres vivos necesitamos de información para sobrevivir en nuestro medio. Por los sentidos nos llega información sobre el entorno, el mundo exterior, las personas que nos rodean y también sobre nosotros mismos.” (Sánchez, 2010, p.39)

Por otro lado, para los autores Brandolini, González (2009, p.9), la información es un conjunto organizado de datos procesados que se refieren a un tema o hecho determinado.

Samuel Castellón, autor del libro “Comunicación humana y empresarial” define la diferencia entre la acción de informar y comunicar en una frase muy sencilla pero concreta: “Informar consiste en la simple transmisión de un mensaje y comunicar es establecer una relación” (Castellón, 2010, p. 17)

Para Brandolini, González (2009, p.9), la información debe cumplir una serie de características para que pueda entrar al proceso de comunicación y debe ser definida como información. La información debe ser: oportuna, completa, veraz, relevante y actualizada. Para que la persona pueda transmitir dicha información debe analizar previamente su significado, importancia, vigencia y validez.

Queda claro que al momento de transmitir un mensaje, el emisor debe tener en cuenta dichas características para que su información pueda considerarse clara

y verídica. En el caso de la comunicación interna de una empresa es de sumo valor que sus directivos y empleados se sujeten a estas normas para la correcta difusión de la información; de no hacerlo puede llevar a serios malentendidos en distintas áreas de la organización ocasionando graves problemas.

“Información es lo que percibimos, el contenido básico del mensaje que se recibe, cualquiera que sea su procedencia”. (Sánchez, 2010, p.39). Sin embargo, el origen de dicha información es de suma relevancia porque no todo lo que se dice puede ser considerado como la verdad absoluta. Es crucial que el receptor de la información, analice y observe el contenido para ver si cumple con las características antes mencionadas para poder ser catalogado como información.

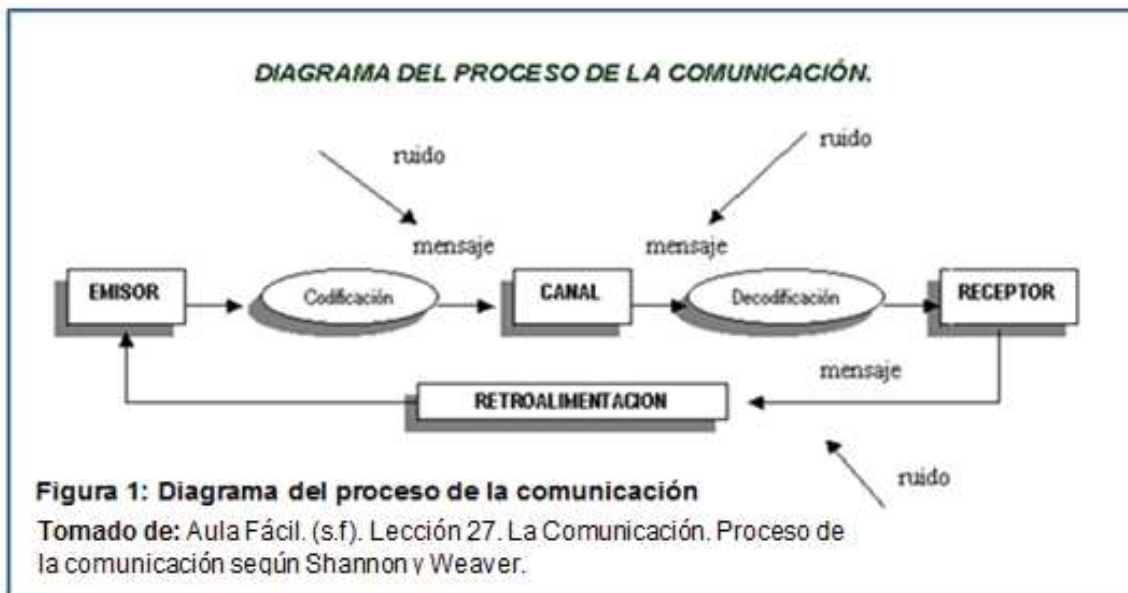
Vivir informado es parte de nuestra vida diaria; resulta inevitable recibir o enviar información por el hecho de que las personas sienten la necesidad de comunicarse. Sin embargo las personas tienen la capacidad de discernir a qué tipo de información están dispuestos a prestar atención cuando se les está comunicando algo. Adicional a esto, es importante mencionar que la información no siempre se transmite de manera escrita u oral; la información también se la puede transmitir a través de la comunicación no verbal. Está en nuestra naturaleza humana transmitir sensaciones, las mismas que pueden interpretarse como información.

Información es entonces el contenido, la idea del mensaje que se está transmitiendo a otro sujeto o a sí mismo. A la comunicación se la puede definir como el proceso de intercambiar o transmitir dicha información.

“La información es uno de los componentes de la comunicación” (Sánchez, 2010, p. 39)

1.1.2 Procesos y Elementos de la comunicación

Los procesos de comunicación han facilitado la agilidad, eficacia y comprensión del mensaje entre su emisor y receptor. Al seguir un proceso, la información se vuelve cíclica, es decir que se brindará más retroalimentación al mensaje emitido según su importancia. Para una organización es de gran relevancia mantener un correcto uso de los procesos de comunicación a nivel interno y externo, ya que permite enviar la información adecuada en los momentos precisos. Para esto es necesario conocer los procesos de la comunicación, sus elementos y la función de cada uno. Para ello se sugiere entenderlo desde el modelo lineal de Shannon y Weaver.



En el diagrama anterior, se puede visualizar claramente el recorrido de la información desde su remitente a su destinatario. El proceso de comunicación está conformado por: fuente, emisor/transmisor, mensaje, canal, receptor, destino. Dentro del proceso establecido por Shannon y Weaver, se puede evidenciar la presencia del “ruido”, el mismo que confunde la información enviada y la distorsiona. Dentro de una organización, el ruido podría afectar directamente al desempeño de la comunicación, perturbando la efectividad de llegada del mensaje al receptor si es que el emisor no comunica claramente su mensaje a partir de la fuente.

Weaver, explica su proceso de la siguiente manera:

"Se presenta simbólicamente un sistema de comunicación. La fuente de información selecciona a partir de un conjunto de posibles mensajes, el mensaje deseado. El transmisor transforma el mensaje en una señal que es enviada por el canal de comunicación al receptor. El receptor hace las veces de un transmisor invertido que cambia la señal transmitida en un mensaje y pasa este mensaje a su destinatario." (López, R., 1998, p. 25)

Sánchez (2010, p. 41), define el proceso de comunicación de una manera más sencilla a través de los siguientes elementos: Elaboración del mensaje, transmisión del mensaje, captación/compresión, respuesta/ *feedback*. En este caso la autora no menciona al ruido como elemento del proceso, ya que sugiere que el modelo de Shannon y Weaver es más completo.

El concepto de Sánchez se acerca mucho al del filósofo Aristóteles, al no mencionar 'el ruido' en su proceso. Para el polímata, el proceso de la comunicación se resuelve a través de preguntas. "Una forma conveniente para describir un acto de comunicación es la de dar respuestas a las siguientes preguntas: ¿Quién?, ¿Dice qué?, ¿En cuál canal? (medio), ¿A quién?, ¿Con qué efecto?" (Beltrán, 2011)

Varios autores podrán brindar un distinto punto de vista sobre el correcto proceso de comunicación. Sin embargo está claro que los elementos esenciales son: fuente, emisor, mensaje, canal, receptor. Se puede concluir entonces, que para poder transmitir una información de manera correcta y asegurar que la misma llegue a su receptor, el mensaje debe de transitar por todos los elementos antes mencionados y no descuidar la presencia del ruido en toda la duración del proceso para así recibir retroalimentación válida, convirtiendo a su vez al receptor en emisor.

A continuación se explicará de manera detallada la función de cada elemento de la comunicación.

a) Fuente de información: “Es donde se produce un mensaje o secuencia de mensajes para ser comunicados al receptor” (Beltrán, 2011). Se puede referir a la fuente como el nido donde nace el mensaje. Esta parte contiene mucha información. El emisor tiene la responsabilidad de comunicar lo más importante y relevante.

Varios problemas o conflictos en varias organizaciones pueden originarse en la fuente de información, dando como resultado rumores, conflictos y malos entendidos lo cual genera ruido en cada proceso de comunicación. Es por lo tanto necesario contar con la colaboración de todo el equipo de trabajado para reducir este factor.

b) Emisor/ transmisor: Es el individuo encargado de elaborar, codificar y transmitir el mensaje obtenido en la fuente. Tiene el trabajo de diseñar un mensaje directo, conciso y llamativo para el receptor. Es importante que el emisor transmita la información sin manipularla, y sin dar juicios de valor ya que esto puede alterar el mensaje y afectar la retroalimentación.

Otro rol del emisor es escoger el canal más adecuado por donde quiere que su mensaje se transmita. “En una empresa será la persona que tiene información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a uno o más individuos” (Aulafácil, s.f)

c) Código: Para Castellón (2010, p. 18), el código es el lenguaje o símbolos al momento de estructurar el mensaje. El código más utilizado es el lenguaje.

d) Mensaje: El mensaje es el contenido final de la información codificada, la misma que el emisor transmitirá al receptor. Según los autores Robbins y DeCenzo (2009, p. 377) el emisor no puede transmitir un

mensaje que no tenga amplio conocimiento del mismo o que no esté seguro de su veracidad, se podría dar el caso que su receptor no entienda el mensaje. De igual manera asegura que el mensaje es afectado por cuatro condiciones: la habilidad, las actitudes, el conocimiento y el sistema sociocultural.

- e) Canal:** “Es solamente el medio usado para transmitir la señal.” (Beltrán, 2011).

Según Castellón (2010, p. 20), los canales de comunicación se clasifican en formales e informales. En el caso de una organización los canales más utilizados son correos electrónicos, cartas, carteleras, etc. En estos canales la información es netamente relacionada a la organización.

El canal es un elemento de la comunicación muy delicado ya que es el primero en ser afectado por el ruido. Es necesario que el canal se encuentre despejado y que tanto el emisor como el receptor no tengan ninguna otra distracción. La concentración y el foco al momento de recibir la información es central.

- f) Receptor:** Es el individuo que recibe el mensaje, lo interpreta, decodifica y genera una respuesta al emisor. “Ordinariamente lleva a cabo la operación inversa a la que hace el transmisor, reconstruyendo el mensaje a partir de la señal.” (Beltrán, 2011).

En un momento dado el emisor y el receptor realizan la misma acción ya que al momento en el que el receptor recibe el mensaje envía una respuesta convirtiéndolo así en emisor. “Ambos tipos de sujetos, emisores y receptores, cumplen la misma función de productores de sentido aun cuando ocupen posiciones o lugares diferentes y no simétricos dentro del proceso.” (Mata, 2012)

g) Ruido: “El ruido es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación, o interfiere de alguna u otra manera en ella. Puede ser interno (como cuando el receptor no está prestando atención) o externo (como cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente.)” (Ruidos y clima organizacional, 2012)

Según varios autores, el ruido puede considerarse como un elemento distractor de la atención del emisor como la del receptor porque se encuentra en cualquier etapa del proceso de la comunicación.

Para Castellón (2010. p. 22), existen distintos tipos de ruidos o barreras:

- **Personales:** Es el ruido mental que limita la concentración de la persona, genera interferencias que parten de las características de cada individuo como su percepción e interpretación.
- **Semánticas:** Distinto significado o interpretación de signos, símbolos, etc. para unos y otros. Cada individuo puede dar una distinta decodificación.
- **Físicas:** Deficiencias, fallas, interferencia, mala señal al momento de ser transmitido el mensaje.
- **Fisiológicas:** Son ocasionadas por malformaciones, disfunciones que no permiten que el individuo entienda la información.
- **Psicológicas:** Depende de la interpretación y percepción del individuo, donde pone en juego sus juicios de valor. Por otro lado tiene mucho que ver con su estado de ánimo y actitud.
- **Administrativas:** Depende de la estructura y funcionamiento de la organización y los canales que se utilizan para enviar mensajes.
- **Sobrecarga del canal:** Sánchez (2010, p. 42) añade que este tipo de ruido se produce cuando se envían muchas señales o informaciones al mismo tiempo y los mensajes no pueden ser recibidos de manera efectiva.

h) Retroalimentación/feedback: “La retroalimentación es el componente que busca asegurar la eficacia del proceso comunicativo de forma direccional, es decir, verificar la forma en que el destinatario recibe el mensaje y su apropiación. Juega un papel importante en la comunicación porque permite al emisor conocer cómo se están interpretando sus mensajes verbales, escritos, gestuales, gráficos y musicales.” (Molina, 2009)

Se puede concluir que cada elemento mencionado juega un papel crucial en la efectividad del proceso de la comunicación. Si un elemento no está siendo gestionado de la manera correcta la información transmitida no llegará a ningún lado y se perderá con los distintos ruidos que puedan generarse. En el caso de una organización es esencial que cada empleado conozca los procesos y formalidades para realizar distintas actividades comunicacionales, ya que de eso depende una adecuada respuesta o *feedback* que cumpla sus peticiones, necesidades, deseos, etc.

1.1.3 Comunicación Corporativa y su importancia

Una vez que se ha logrado la comprensión del término Comunicación, se puede adentrar y profundizar en distintas ideas sobre la organización y su comunicación. Toda organización necesita estar adecuadamente informada de sus procesos tanto a nivel interno como externo. Sus empleados necesitan conocer a fondo sobre la organización para la cual trabajan y sus directivos necesitan conocer íntimamente las necesidades de sus empleados y demás públicos relacionados. Para todas estas acciones existe la Comunicación Corporativa. Se la puede definir como la herramienta necesaria para satisfacer todas las necesidades, requerimientos y mejoras que una organización necesita.

Para Capriotti (1999, p. 1), la Comunicación Corporativa comprende la totalidad de los recursos de comunicación que una organización dispone para llegar

efectivamente a sus públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice y refleja sobre sí misma.

Por lo general el término de Comunicación Corporativa ha sido utilizado para referirse a la comunicación entre y dentro de las organizaciones, sin embargo, el término va mucho más allá. La Comunicación Corporativa no solo maneja la comunicación de la organización; también maneja y ordena los distintos recursos que tiene la misma para así mejorar su desempeño con los distintos públicos.

“Comunicación de la empresa: es todo lo que la organización dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación (su acción comunicativa propiamente dicha) como por medio de su actuación cotidiana (su conducta diaria).” (Costa, 2001).

Rodríguez (2009), cita el concepto de Comunicación Corporativa de Carlos Fernández Collado en donde se refiere a este término como un conjunto de técnicas y actividades enfocadas a facilitar y agilizar la entrada y salida de mensajes que se dan entre los miembros de la organización; a su vez pretende influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de lograr cumplir los objetivos planteados por la organización.

Para Capriotti (1999. P. 3), la Comunicación Corporativa está constituida por dos manifestaciones: La Acción Comunicativa, y la Conducta Corporativa. La acción comunicativa es lo que la empresa dice sobre ella misma. En esta parte se elaboran mensajes y acciones de manera voluntaria para ser transmitidos a los públicos de la organización con el fin de informar las características de la empresa.

Dentro de la Acción Comunicativa se puede incluir:

- **La Comunicación Interna:** Se refiere a la comunicación con los empleados. Busca la integración de los individuos que trabajan para la organización y que estos cumplan los fines y metas globales de la organización.
- **La Comunicación Comercial:** Se refiere a los consumidores o clientes. En la comunicación comercial las ramas como el marketing y la publicidad, buscan el consumo o uso de los distintos servicios o productos que brinda la organización.
- **La Comunicación Industrial:** Dicha comunicación corresponde a la relación con los proveedores y distribuidores que participan directamente en la elaboración de productos o servicios.
- **La Comunicación Institucional:** Su actividad principal son las relaciones públicas y tiene como función lograr la aceptación de los públicos del entorno social tales como: comunidad, opinión pública y medios de comunicación.

De igual manera Capriotti (1999. P. 5), señala que la Conducta Corporativa está constituida por las acciones que la empresa realiza día a día, actuando como un canal de comunicación. Dentro de la Conducta Corporativa se puede señalar:

- **Conducta Interna:** Cómo la empresa se comporta con sus empleados.
- **Conducta Comercial:** Cómo la empresa se comporta con los públicos a los cuales la empresa vende sus productos o servicios.
- **Conducta Institucional:** Está relacionada directamente con la ética corporativa y su apoyo a la comunidad en el ámbito social, económico y cultural.

Sin importar el tamaño de una organización (esta puede ser pequeña, mediana o grande), es de gran importancia el proceso de comunicación desde sus inicios, desde su creación. Es crucial que dentro de la empresa no solo exista un emisor y un receptor; la comunicación corporativa trabaja en conjunto con varios emisores y receptores a la vez y su finalidad es que los mensajes recorran de manera eficiente, completa y correcta a todas las áreas de incumbencia.

Una de las tareas principales de la comunicación corporativa es la de mantener a los distintos públicos de la organización conectados con sus tareas, procesos y servicios. En otras palabras, una de sus funciones más importantes es lograr que sus públicos se sientan compenetrados con la organización. “Esta idea parte según a la concepción del Hacer, es decir, de la demostración diaria, por medio de los productos, servicios y actividades cotidianas de la organización, de unas evidencias y un desempeño superior por parte de la compañía, que nos permita tener un sustento real sobre el que se pueda cimentar la Comunicación Corporativa. Y además del hacer, el Comunicar, es decir, el transmitir a los públicos, de forma creativa y diferenciada, los mensajes creados de forma voluntaria, directa y organizada, acerca de todas las actividades que la organización realiza.” (Capriotti, 1999, p. 1).

Si se hace referencia a uno de los axiomas de la teoría de la comunicación de la escuela de Palo Alto, Paul Watzlawick asegura que todo comunica. (Ruiz, 2011). En efecto, resulta imposible dejar de comunicar y menos en la actualidad donde las nuevas tecnologías de la comunicación han hecho de esta ciencia algo inmediato y con un alcance global.

En las organizaciones ocurre de la misma manera, todo comunica, y es el deber de los altos mandos estar al tanto de todo lo que se está expresando a través de la comunicación (en todas sus formas). El mundo está cambiando y así mismo las organizaciones. La antigua forma de comunicarse dentro de las organizaciones no es la misma que la de hoy en día por lo que la importancia

de gestionar de manera correcta la comunicación corporativa permite a la organización ajustarse a los cambios de la globalización.

“Hoy en día las empresas se rigen por un estado cada vez más globalizado en que las nuevas tecnologías han transformado la manera de hacer negocios y de comunicarnos, y es precisamente en este punto que las organizaciones tienen la enorme responsabilidad de innovar y reinventarse, estar a la par de lo que exige el mercado. Ya pasó la época en que las empresas decidían qué mensajes querían colocar en la mente de sus públicos, ahora en un contexto más horizontal de la comunicación hay que mirar lo que dicen los distintos grupos, esto constituye el gran cambio en la figura empresarial.” (Cebrián, enero 2012, p. 5)

Como resultado a esta realidad, es importante que las organizaciones den peso a la capacitación continua (en altos mandos y empleados por igual) en lo que se refiere a los distintos cambios comunicacionales y gerenciales; esto con el afán de mantener un ritmo saludable encaminado hacia la innovación y a la responsabilidad. De igual manera la presencia de profesionales especializados en comunicación corporativa es de gran importancia para que el proceso de modificación no resulte ser drástico o súbito para sus públicos.

Cebrián (enero 2012, p. 5), Director General de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) de España, asegura que la comunicación actualmente se encuentra en un contexto donde se convierte en un aliado clave para posicionarse y sobrevivir en este nuevo entorno. La empresa, que años atrás, controlaba la elección, tiempo, canal y momento de transmitir el mensaje con sus distintos públicos ahora se da cuenta que ese modo ha cambiado de una comunicación unidireccional a bidireccional, es decir no solo un emisor y receptor.

Se puede concluir que las organizaciones hoy en día no deben restringir la gestión de la Comunicación Corporativa, pues se está viviendo un episodio donde la Reputación Corporativa, la Responsabilidad Social y el Desarrollo Sostenible, influyen de manera directa a la estabilidad de la organización. Muchas empresas se enfocan únicamente en sus estados financieros obviando así el estado social, humano y comunicacional con sus públicos relacionados. Esta es una época donde las organizaciones deben reflexionar sobre las relaciones que mantienen con sus públicos y analizar si se están gestionando de la manera correcta (mensajes indicados al público indicado). Es un compromiso y un reto que las organizaciones deben aceptar, deben admitir que una buena gestión de la comunicación es parcialmente responsable del éxito y estabilidad de una empresa.

1.1.4 Sistema de Comunicación Empresarial

A lo largo de este documento, se ha hecho alusión al concepto de comunicación. Para complementarlo es necesario también recordar el concepto de organización, un término clave para el desarrollo de este proyecto.

Según Prieto, (2012, p 48), las organizaciones son un grupo de personas jurídicas creadas para el logro de determinados objetivos financieros y sociales, mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos. Si bien el concepto de Prieto es muy conocido para los altos mandos y para distintos funcionarios, es indispensable que conciban a la organización desde su enfoque sistemático, “Considerar al individuo (gestor del proceso), al trabajo (medio de realización) y a la propia empresa (institución social) como los elementos soporte de cualquier diagnóstico.” (Prieto, 2012, p, 49).

Una organización no puede existir sin un grupo de personas que la conformen. Lo ideal y el objetivo de la comunicación corporativa es que estos individuos trabajen conjuntamente por las mismas metas, trazando el mismo camino para

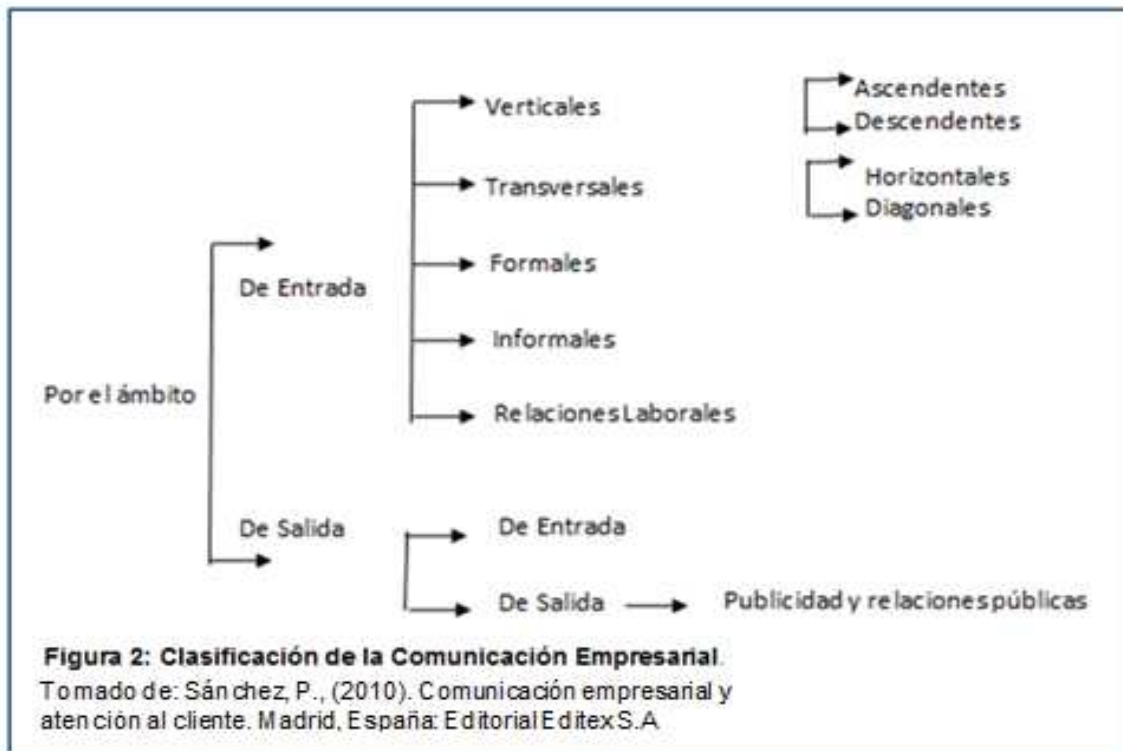
cumplir la misión establecida por la empresa. Es a través de este cumplimiento que el empleado podrá lograr sus metas personales/profesionales. Pero la organización no está conformada únicamente por su público interno, al contrario tiene un público externo al cual debe integrar también en su proceso de comunicación y toma de decisiones.

“Las organizaciones constituyen la forma de institución dominante en nuestra sociedad: son la manifestación de una sociedad muy especializada e interdependiente, caracterizada por un creciente estándar de vida.” (Chiavenato, 2009).

Al ser las organizaciones tan importantes para la sociedad es indispensable que estas mantengan una forma de comunicación eficiente. En otras palabras, el potencial éxito de la sociedad depende del éxito de las organizaciones, y por tanto de la comunicación corporativa.

Cabe recalcar que cada organización tiene su propio “estilo” al momento de gestionar su comunicación. Sin embargo es importante que la esencia del CÓMO hacerlo sea la misma a pesar de que sus individuos resulten diferentes. Dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de comunicación: Comunicación Interna y Comunicación Externa.

Por otro lado, Sánchez (2010, p. 46) sostiene que la comunicación empresarial está clasificada bajo los siguientes criterios:



1.2 PÚBLICOS INTERNOS Y EXTERNOS

Una organización está conformada por un grupo de personas con distintos gustos, preferencias, creencias, etc. Dado el caso es responsabilidad de los directivos de la organización integrar tanto su público interno como externo, escucharlo y satisfacer sus necesidades. Es por esto que la empresa o los encargados de gestionar la comunicación de la organización deben definir claramente cuáles son sus públicos internos y externos, para con esto canalizar de mejor manera la información.

Los públicos internos se encuentran dentro de la estructura de la organización, mientras que los públicos externos se encuentran afuera. “Estos públicos suelen incluir a clientes, grupos opositores, competidores, autoridades legislativas y, por supuesto, el Estado” (Relaciones y Públicos, 2010)

Es importante considerar que no todos los mensajes son iguales para ambos públicos ya que cada uno posee necesidades y requerimientos diferentes. Lo que toda organización debe caer en cuenta es que sus empleados, son tanto públicos internos como externos; estos se pueden convertir en clientes o formar parte de la comunidad en su tiempo libre o de ocio.

1.2.1 Públicos Internos

Los públicos internos para Capriotti (1999, p. 35), son un conjunto de individuos que se encuentran en situación de mutua integración. El intercambio de mensajes es esencial para el correcto funcionamiento de la comunicación interna, al cumplir los requerimientos que este público demanda se logrará que estos se encuentren más comprometidos con la empresa.

“Toda empresa necesita tener una comunicación fluida y eficaz con los colaboradores para lograr el compromiso de los mismos y así alcanzar sus objetivos. El error habitual es creer que la saturación de información produce una mejor comunicación cuando el gran desafío es generar una cultura de confianza y diálogo que motive a los colaboradores.”
(Gonzáles, 2014)

Para los autores Brandolini, Gonzáles (2009, p. 30), los públicos internos no solo están conformados únicamente por los empleados, se encuentran también empleados tercerizados, familia de los allegados, accionistas, proveedores y distribuidores, los cuáles son considerados como públicos internos indirectos. Si bien estos pueden considerarse también como públicos externos, guardan una relación demasiado cercana con el público interno.

1.3. COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

La organización necesita comunicar sus mensajes a todos los públicos. Algunos mensajes están dirigidos específicamente a sus públicos internos,

otros a sus públicos externos, pero el fin de la comunicación corporativa es que en un punto ambos estén integrados con la organización. Es por eso que dentro de una organización se puede encontrar dos tipos de comunicación: Comunicación Interna y Comunicación Externa.

Para los autores Brandolini, Gonzáles (2009, p. 12), la comunicación interna corresponde a todas sus actividades y gestiones que se enfocan al público interno. Los autores aseguran que hoy en día la comunicación interna es un instrumento indispensable para lograr mayor compromiso y consenso dentro de toda la estructura de la organización.

“La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.” (Muñiz, 2014)

La comunicación interna, nace a partir de las necesidades de los públicos internos por integrarse a la organización. El término “integración”, se relaciona específicamente con el nivel de motivación y compenetración con la empresa. Hoy en día no es solo suficiente que los empleados reciban un buen salario, es necesario que reciban un buen trato de sus directivos y compañeros; sin duda a los empleados les gusta sentirse importantes para la organización para la que trabajan.

“Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.” (Muñiz, 2014)

Es importante para las organizaciones, que conozcan la verdadera importancia de gestionar la comunicación interna con sus empleados. Hoy en día los altos mandos deben considerar que sus empleados son el motor de la empresa. Si ese motor se encuentra desmotivado y sin energía, no se desempeñará bien y como resultado la empresa no rendirá bien, sin mencionar el hecho de que la competencia puede ganar más fuerza y espacio. Esto sucede cuando algunas organizaciones le brindan más importancia al capital financiero de su empresa que al capital humano.

“Por otro lado, la Comunicación Externa es la que está dirigida al público externo de la organización, es decir, a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte éstos de la compañía.” (Brandolini, Gonzáles, 2009, p. 12)

La comunicación externa debe darse con todos los públicos de interés con los que la organización mantiene una relación directa o indirecta, cercana o lejana. Al principio, para algunas organizaciones puede resultar complicado generar este tipo de acercamiento pero es deber de la organización darse a conocer con sus distintos públicos, y que estos hablen bien y tengan una buena percepción de la organización.

Toda organización necesita comunicar aquello que ha realizado o lo que piensa realizar, pues es una muestra de transparencia y compromiso con el entorno. Para Sánchez (2010, p. 53), la comunicación externa es el instrumento que pone en contacto a la organización con el exterior. De igual manera la autora clasifica a la comunicación externa en dos tipos:

- **Comunicación de entrada:** “Información que llega de afuera y permite a la empresa conectarse con su entorno: clientes, proveedores, competidores, medio ambiente, instituciones, etc.” (Sánchez, 2010, p. 53)

- **Comunicación de salida:** Información que se origina en la empresa con el fin de ser transmitida a sus públicos externos.

“Comunicación Interna y Comunicación Externa son dos partes indisolubles de la Comunicación Empresarial e Institucional, ya que la Comunicación Interna es el soporte y la base de una correcta política de Comunicación Externa, y parece lógico que una organización que aplica la Comunicación Interna de un modo tan correcto haga lo mismo con la vertiente comunicativa externa.” (León, 2014)

Si bien la comunicación interna está dirigida un público distinto al de la comunicación externa, los dos tipos de comunicación se complementan. Las organizaciones que se consideran modelos a seguir son aquellas que consiguen equilibrar los dos tipos de comunicación.

1.3.1. La Comunicación interna y sus objetivos

Es muy importante entender la comunicación interna dentro de una organización ya que es uno de los motores principales para el correcto desempeño de la empresa y sus distintos departamentos.

La comunicación interna según Brandolini, Gonzáles (2009, p. 25), es una herramienta de gestión que se utiliza para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes. Esta comunicación está dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes.

Sin embargo existen organizaciones que gestionan la comunicación interna de manera informal sin considerar su verdadera importancia. El éxito o fracaso de la organización depende del correcto manejo estratégico de la comunicación.

“La comunicación interna ha pasado de ser una utopía a convertirse en una realidad. La participación de los trabajadores en un proyecto común

de la empresa, la transmisión de información por canales rápidos y eficaces, así como la recogida de información por medio de prácticas y de herramientas que garanticen una información bidireccional, ha llegado a ocupar uno de los primeros lugares en las agendas no solo de los responsables de comunicación, sino de todos los directivos de la organización.” (Losada, 2004, p. 262)

De igual manera Candevilla (2010, p. 20), asegura que la comunicación interna se ve afectada por el desarrollo de las telecomunicaciones y el nuevo concepto de empresa, que convierte a la información, comunicación y a sus empleados en las fuerzas principales de una organización.

La sociedad se ha vuelto extremadamente demandante de información rápida, puntual y verdadera; para toda actividad productiva dentro de una organización es fundamental contar con procesos comunicacionales claros y eficaces. Si los públicos internos de una organización no tienen claro cómo direccionar los mensajes, la información puede confundir, lo que lleva generalmente a un descontento en el personal ya que sus requerimientos y necesidades nunca llegarían a oídos de sus receptores. Como resultado el “ruido” aumentaría en el proceso comunicacional, impidiendo que la información bidireccional fluya adecuadamente a través de los canales.

Como señala Miguel Ángel Robles autor de ‘La comunicación interna en las entidades financieras andaluzas, 2001’: “la integración y motivación del denominado trabajador del conocimiento se ha convertido en una verdadera prioridad para las grandes empresas, conscientes de que la inteligencia y el talento personal de sus empleados es la única materia prima que puede diferenciarlas de la competencia”. (Álvarez, 2007)

Según Villafañe (2005, p. 189), las personas desean sentirse orgullosas de sus organizaciones y de sus líderes, adicionalmente, demandan valores y comportamientos éticos para ambos casos, tal y como lo demuestra una reciente investigación sobre reputación interna.

Por ende la comunicación interna, se relaciona directamente con la ética y responsabilidad de la organización, ya que pretende que los empleados se integren no solo con la función que desempeñan en la empresa, sino con distintos valores y objetivos éticos que tiene la organización. Para esto es indispensable que los directivos establezcan objetivos éticos claros y los comuniquen eficazmente a sus empleados. Con lo antes mencionado, los empleados se sentirán motivados e integrados a la organización, beneficiándose mutuamente de un buen clima organizacional.

Para Brandolini, Gonzáles (2009, p. 15), la Comunicación Interna tiene cuatro objetivos principales: Generar motivación a sus empleados, alinear al personal con los objetivos de la organización, mejorar la productividad y por último crecer en conjunto.

Es necesario que los directivos de una organización, entiendan a la gestión de la comunicación interna como una inversión, más no como un gasto. El capital humano es tan importante como el capital financiero de la empresa; mantener un equipo de trabajo motivado logra que los empleados tomen los objetivos y metas de la organización como suyas, por ende aumenta el compromiso del empleado-organización, logrando mejorar la productividad y por ultimo tanto la empresa como los colaboradores generan un crecimiento en conjunto.

1.3.2. Tipos de Comunicación Interna y herramientas

Dentro de cada organización un proceso de comunicación entre públicos internos, puede producir diversos tipos de comunicación, los mismos que se clasifican en: verticales, transversales, formales e informales.

Comunicaciones Verticales

Este tipo de comunicaciones están presentes en los niveles jerárquicos del organigrama. Brandolini, Gonzáles (2009, p.35), toman este tipo de comunicación para definir la dirección de la comunicación y la clasifican en dos grupos:

- **Verticales descendentes:** Es la comunicación que se origina en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando todos los canales a su disposición. Tiene como objetivo que todos conozcan las metas y principios de la organización. Busca la credibilidad, confianza y participación de su público y el fortalecimiento de la legitimidad y de los roles jerárquicos.

”Entre las herramientas de comunicación descendente encontramos:

- Manual del empleado.
- Comunicaciones escritas.
- Boletín informativo mensual.
- Comunicaciones electrónicas.
- Periódico interno.
- Carta al personal.
- Reuniones de información.
- Entrevista individual.” (Ajeasturias, s.f)

- **Verticales ascendentes:** Comunicación que va de abajo hacia arriba, dirigida hacia los mandos medios y gerenciales. Se utiliza para resaltar los puntos de vista del trabajo. Tiene como objetivo que sus públicos participen de las actividades, objetivos, ideas de la organización.

“Por otra parte, entre las herramientas de comunicación ascendente podemos encontrar:

- Entrevista.
- Programa de sugerencias.
- Sección en el periódico interno.
- Correo electrónico.
- Buzón de sugerencias.
- Intranet.” (Muñiz, 2014)

Para que la organización funcione adecuadamente, es necesario que la comunicación corra de manera descendente y ascendente. Sánchez (2010, p. 47), asegura que si solo se produce comunicación descendente los dirigentes no dispondrán de información sobre cómo han sido recibidas e interpretadas las órdenes y recomendaciones; como resultado los empleados ubicados en un nivel jerárquico inferior no tienen la posibilidad de expresar sus opiniones, sugerencias sobre el propio desempeño de su trabajo.

Comunicaciones Transversales

Ambas se utilizan para intercambiar información. Se dividen en dos tipos:

- **Horizontales:** “Este tipo de comunicación se da entre personas que tienen un nivel similar o igual en el organigrama. Este tipo de comunicación permite mejorar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinación.” (Castellón, 2010, p. 190)
- **Diagonales:** Se da entre personas que mantienen una relación de dependencia y que no tienen el mismo nivel dentro del organigrama.

Comunicaciones Formales

Según Brandelini, Gonzáles (2009, p. 34), es una forma de comunicación que aborda temas laborales, se caracteriza por ser planificada. Utiliza la escritura y canales de comunicación previamente establecidos por lo que resulta ser un poco lenta ya que tiene que adecuarse a normas y tiempos de la organización.

Comunicaciones Informales

Para Brandelini, Gonzáles (2009, p. 34), esta comunicación que se caracteriza por su difusión de persona a persona es muy rápida, utiliza canales no oficiales

como: conversaciones entre compañeros dadas en los pasillos, baños, cafetería, ascensor. Este tipo de comunicación genera la presencia del 'rumor', el mismo que se presenta por los factores de incertidumbre, ansiedad, deseo de obtener información y credibilidad.

Se puede concluir que los distintos tipos de comunicación interna facilitan la fluidez de la información y permiten que los mensajes cumplan su objetivo. Para una organización es de gran importancia conocer de qué manera esta se comunica ya que de ello depende su desempeño.

1.3.3. Diagnóstico de la comunicación interna

Usualmente se piensa que las organizaciones poseen un buen manejo de la comunicación, sin embargo de la percepción a la realidad existe una diferencia notable. Es imposible establecer si una organización se encuentra en una buena o mala situación solo al notar pequeños indicios. Este diagnóstico es muy informal y demasiado superficial; los pequeños indicios son solo síntomas mas no identifican la enfermedad que puede estar padeciendo la organización. Contar con una buena gestión de comunicación interna es necesario en las organizaciones. Un buen diagnóstico de la comunicación es el complemento ideal para gestionar una comunicación interna adecuada. Para realizar un análisis situacional de la comunicación interna exitosa se debe tomar en cuenta cinco pasos necesarios: el pre-diagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y el seguimiento.

El diagnóstico de la comunicación interna para los autores Brandolini, Gonzáles (2009, p.45), inicia desde la investigación y el reconocimiento de las necesidades del público interno, permitiendo descubrir las fortalezas y debilidades de la organización en la gestión de la comunicación.

“El diagnóstico o Auditoría de Comunicación Interna (ACI) permite determinar la brecha existente entre los objetivos del negocio, de la dirección, y la cultura organizacional” (Gonzáles, 2014). De igual manera permite conocer la situación

inicial en la que se encuentra la organización. Dependiendo del resultado obtenido en el diagnóstico se podrán plantear acciones para subsanar los problemas encontrados; a través de un plan de comunicación interna.

Objetivos del Diagnóstico

Para Brandolini, Gonzales (2009, p. 46), el diagnóstico de la comunicación interna tiene tres objetivos específicos:

- Brindar la posibilidad de detectar las necesidades de comunicación.
- Escuchar la opinión personal de los públicos internos sobre la comunicación en la organización.
- Comunicar objetivos

El objetivo principal de este proceso es detectar las distintas necesidades de comunicación que tienen los públicos en una organización. También es muy probable que al momento de realizar el diagnóstico, el investigador encuentre fallas de menor importancia que se puedan solucionar fácilmente para mejorar la gestión de la empresa en su totalidad.

Pasos a seguir en el diagnóstico comunicacional

Es importante señalar que cada diagnóstico no es igual. Los resultados varían por el simple hecho que las distintas empresas viven diferentes realidades. Sin embargo existen siete pasos claves y universales para iniciar este proceso.

- “Revisión de los documentos.
- Entrevista con directivos de la organización.
- Observación e inventario de medios de comunicación organizacional.
- Entrevista con los trabajadores.
- Aplicación de encuestas.

- Análisis de resultados.
- Redacción de las recomendaciones.” (García, 2013)

Cada paso mencionado, resulta ser de gran valor al momento de llevar a cabo un diagnóstico de comunicación interna. Para obtener mejores resultados es preferible que un profesional (Comunicador Corporativo) realice este diagnóstico de una manera objetiva e iniciando por establecer un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Diferentes grados de diagnóstico y sus herramientas

Al momento de realizar un diagnóstico de comunicación interna, es indispensable que los directivos y el comunicador corporativo establezcan qué tipo de diagnóstico se va a realizar, ya que cada diagnóstico está enfocado a una variable específica.

El siguiente gráfico muestra los distintos grados y tipos de diagnósticos de comunicación interna.

Tipos de diagnósticos	
Amplios	1- Investigación de clima interno. Evalúa sentimientos y percepciones de los empleados que contribuyen a establecer " el humor de la compañía"
	2- Auditoría de comunicación interna. Sirve para evaluar la efectividad de los mensajes de la comunicación interna y su adecuación dentro de un plan estratégico.
Específicos	3- Awareness. Ofrece diagnóstico de menor alcance. Es un relevamiento acerca de un tipo de canal.
	4- Readership. Éste es un diagnóstico de lectura. Releva el interés del público sobre algunos temas desarrollados dentro de los canales de CI implementados

Figura 3: Tipos de diagnóstico.
 Tomado de: Brandolini, A., González, M., (2009). Comunicación Interna. Buenos Aires, Argentina: Editorial Dircom. Los distintos grados y tipos de diagnósticos de comunicación interna.

Según el diagrama anterior, se puede concluir que tanto la investigación de clima interno como la auditoría de comunicación interna, diagnostican la situación de manera general. Mientras que el *readership* y *awarenesses* estudio específico de un canal, estrategia y conocimiento.

Para Brandolini, González (2009, p. 47-58), es importante conocer la herramienta adecuada para cada tipo de diagnóstico, ya que el resultado del diagnóstico depende del correcto uso de la herramienta. Para realizar una **investigación de clima interno**, lo indicado es realizar encuestas con preguntas abiertas y cerradas que permitan conocer la opinión de los empleados.

Con el objetivo de realizar una **Auditoría de comunicación interna**, las herramientas más adecuadas para la obtención de datos son: *Entrevistas individuales, grupos focales y las encuestas*. Con los resultados obtenidos del diagnóstico, el segundo paso consiste en realizar un plan estratégico de comunicación interna.

Por otro lado, si la organización decide diagnosticar puntos más específicos a través de **Awareness**, (evalúa el conocimiento y las actitudes de los empleados), la encuesta es la herramienta más apropiada para este tipo de diagnóstico. Las preguntas de la encuesta deben corresponder específicamente a los temas a diagnosticar. Según Brandolini, González (2009, p. 56), el 'test de recuerdo' y el *bechmarking*, son otras herramientas que se pueden utilizar en este diagnóstico. El 'test de recuerdo', consiste en realizar entrevistas a distintos miembros del público interno sobre los mensajes transmitidos el día anterior. El benchmarking mide y evalúa las opiniones y actitudes del público interno antes y después de la transmisión de los mensajes.

Como último punto, el **Readership**, para Brandolini, González (2009, p. 57), evalúa el grado de lectura de las comunicaciones (intranet, internet, revistas,

etc.), destinadas al público interno. Las herramientas que se pueden utilizar para este tipo de diagnóstico son las encuestas de lecturas, grupos focales y entrevistas grupales o individuales.

1.4. NUEVAS TENDENCIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

A causa de la globalización, el mundo está viviendo una serie de cambios rápidos y constantes, haciendo que las personas intenten adaptarse a dicho ritmo. Debido al rápido desarrollo de la tecnología, la comunicación en las organizaciones se está adecuando a estas nuevas tendencias, por lo que es indispensable para todos conocer esas nuevas maneras de comunicar y cómo llegar al público

Uno de los cambios principales, según Pintado, Sánchez (2012, p.19), es que las personas se han convertido en la fuente de información principal para los públicos externos del siglo XXI, los mismos que se caracterizan por ser influenciados en sus decisiones a través de las redes sociales. Por ende el desarrollo de las nuevas tecnologías, no solo está cambiando a los individuos y a la organización sino a la comunicación.

Si bien nos encontramos en una era donde tener acceso a todo tipo de información es normal, esto también acarrea problemas. El incorrecto uso de información puede ocasionar una gestión incorrecta de la comunicación; por lo que necesita ser más participativa que nunca.

“La comunicación digital se presenta como uno de los mayores desafíos para el especialista en comunicación interna, tanto por el reto que supone el manejo de las nuevas herramientas como por los cambios que dichas herramientas están provocando en el modo de pensar, sentir y actuar de muchos empleados,” (Pintado, Sánchez, 2012, p, 161)

De esta manera podemos decir que las personas se han hecho mucho más demandantes en cuando a la información que reciben y que envían, por lo que las organizaciones tienen que adaptarse a ese nuevo comportamiento y satisfacer las necesidades y requerimientos de su público interno mucho más rápido que antes.

“Hay que comunicar, ahora más que nunca, desde la transparencia para reducir la incertidumbre. El acceso a la información cada vez es más ágil y los informadores cada vez son más numerosos. Esto añade importancia a la gestión de las expectativas mediante una comunicación al día y a medida, ya que el grado de participación es mayor en un entorno más plural, participativo, horizontal y abierto” (Observatorio, 2011)

1.4.1. Comunicación Interna 360

La Comunicación 360, para Pintado, Sánchez (2012, p.19), es la comunicación dirigida a los públicos internos y externos. Consiste en identificar las necesidades de los distintos públicos y responder a ellas con distintas acciones comunicativas.

En el caso de la comunicación interna 360, resulta tener un toque más dinámico e integral al momento de realizar esta gestión, ya que sugiere aplicar herramientas utilizadas con el público externo hacia el público interno. Pintado, Sánchez (2012, p. 22) sugieren a las organizaciones empezar aplicar herramientas como: publicidad, relaciones públicas, marketing, BTL a su público interno. En cuanto a los canales que utiliza la comunicación interna 360, se destaca: manual de bienvenida, tabloneros de anuncios y el portal del empleado. Los mismos que permiten una interacción más dinámica del público interno.

1.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN COMUNICACIÓN INTERNA

Después de haber realizado un diagnóstico de comunicación interna, la organización debe plantearse posibles soluciones a los problemas que han surgido como resultado. La Planificación estratégica debe llevarse a cabo en este preciso momento. Según George Steiner “La Planificación Estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes para asegurar la implementación de las estrategias y alcanzar los fines buscados.” (Almazán, 2012).

Para los autores Brandolini y Gonzáles, la Planificación estratégica se la puede considerar como un mapa estratégico donde todas las ideas son plasmadas en el ‘Plan de comunicación’, el mismo que está estructurado por las siguientes fases o elementos.

- a) **Formulación de un diagnóstico situacional:** Se considera el primer paso a realizar en la planificación estratégica. Se debe empezar con una investigación previa y recopilación de documentación.
- b) **Situación real de la empresa:** Investigación, resultado de documentación. “La situación real de la empresa debe apuntar a determinar cuál es la situación presente de la comunicación en la organización, investigar las necesidades y expectativas de las personas implicadas en el proyecto y en el plan de comunicación.” (Nieves, 2006)
- c) **Análisis FODA:** Para Aljure es el proceso de síntesis de la información anterior para identificar los factores más relevantes asociados a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Este paso es de gran importancia ya que permite aportar mayor información a la situación actual de la empresa.” (2011, p. 143)

- d) **Objetivos:** Es la situación o meta a la que se quiere llegar. Los objetivos deben ser: específicos, medibles, realistas, alcanzables, aceptables y coherentes.
- e) **Públicos:** El Plan Estratégico de Comunicación debe detallar a quién o quiénes va dirigido el plan de comunicación.
- f) **Estrategias:** Aljore menciona a las estrategias como líneas de dirección a largo plazo para desarrollar las actividades organizacionales en coherencia con las necesidades y expectativas de los *stakeholders* y públicos determinados. (2011, p. 143). Se considera a su vez como el diseño de las formas y maneras en las que se alcanzará el objetivo o meta.
- g) **Tácticas:** Procesos o maneras en las que se cumplirá la estrategia.
- h) **Cronograma:** Tiempos a manejar dentro del plan.
- i) **Presupuesto:** El presupuesto debe detallar claramente el costo de cada acción y el costo del plan.
- j) **Ejecución:** Aplicación de la propuesta.
- k) **Monitoreo y Evaluación:** Medir resultados. (2009, p. 59-71)

Dentro de la planificación, la organización debe establecer ciertas estrategias para lograr cumplir los objetivos planteados. Una estrategia es una “forma de coordinar integralmente los recursos existentes para lograr una posición de ventaja sobre el contrario.” (Bozzetti, 2014). Este término resulta ser de gran relevancia para una organización, ya que el planteamiento de estrategias es una acción que toda organización debe realizar en un determinado momento.

Cada organización debe tener claro su norte y para ello es importante establecer estrategias que permitan visualizar la totalidad del panorama para después entender a dónde la empresa quiere llegar y cómo.

Aljure señala ciertos errores que se suelen cometer al momento de realizar una Planificación Estratégica de Comunicación:

- “No entender ni aplicar con rigor los conceptos de planeación estratégica.
- No asociar el plan de comunicación a la estratégica de negocio u organizacional.
- Basarse en suposiciones y no en datos y hechos.
- Querer comunicar lo que se tiene y lo que no se es.
- Definir objetivos incorrectamente.
- Pensar en una de comunicación sólo para la dirección de comunicación.
- Definir acciones tácticas sin tener claro por qué ni para qué.
- Plantear indicadores incorrectamente.
- No efectuar un proceso de *brief* y *contra brief*.” (2011, p.142)

Se puede concluir que un Plan Estratégico de Comunicación no debe ser elaborado según la percepción del comunicador corporativo, puesto que debe ser objetivo y realizado con los datos reales más no por suposiciones. Un Plan Estratégico de Comunicación elaborado incorrectamente no solo puede resultar inservible para la organización sino que este puede empeorar las falencias que la organización tenga.

CAPÍTULO II

2. IDENTIDAD Y CULTURA CORPORATIVA

2.1 IDENTIDAD CORPORATIVA

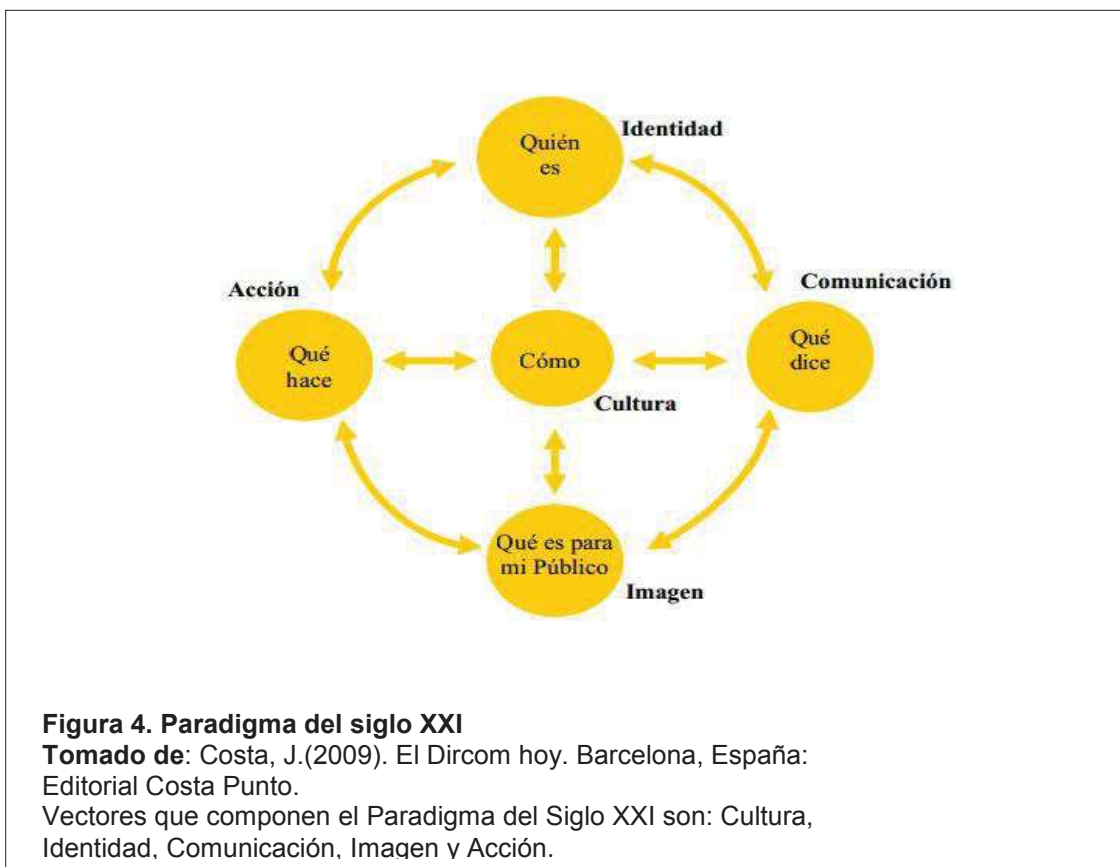
Cada organización posee características específicas que la hacen especial, pues ninguna organización se parece a otra. Es posible que tengan procesos similares, pero la esencia de la organización es única. Costa, (2009, p. 125), define a la identidad a través de cuatro parámetros: quién es (qué es la empresa), qué hace (o para qué sirve lo que hace), cómo lo hace (a través de qué estilo y conducta) y cómo lo comunica (relaciones, información). De una manera más simple, la identidad corporativa se resume en “Lo que la empresa es y lo que la empresa hace” (Costa, 2003).

Según el concepto de Joan Costa, se puede decir que la identidad corporativa es la representación de la empresa ante sus públicos internos y externos. Una organización con gran presencia en el mercado como es el caso de Marathon Sports debe tener su identidad corporativa muy bien definida y al mismo tiempo debe saber comunicarla de la manera adecuada; de eso depende la percepción y reputación de la organización ante sus distintos públicos.

Vectores del paradigma del siglo XXI

Costa, (2009, p. 63), considera a la identidad corporativa, como uno de los cinco vectores del paradigma del siglo XXI. A este modelo se suman elementos como: Acción, Cultura, Comunicación e Imagen. Varias empresas entienden a la identidad corporativa como la representación gráfica de la organización; es decir, logotipo, tipografía y demás aplicaciones gráficas. Sin embargo este concepto representa tan solo una fracción de su identidad ya que esto se refiere únicamente a lo visual de la organización. El modelo de Paradigma del siglo XXI, propuesto por Joan Costa, se caracteriza por su universalidad y flexibilidad ya que se adapta a distintas organizaciones y en cada momento.

En el gráfico a continuación, se explica con más detalle el Paradigma del siglo XXI según Joan Costa:



El vector de identidad corporativa, refleja la personalidad de la organización, es “el ADN de la empresa, donde están inscritas las claves de su singularidad” (Costa, 2009, p. 64). Este vector es el que brinda a la organización su esencia, misma que la hace única y que la diferencia con las demás organizaciones y competencia.

Para Capriotti (2009, p. 19), la identidad se encuentra dividida en dos enfoques: **Enfoque del diseño**, el mismo que se refiere a la identidad visual, y el **enfoque organizacional** que define el carácter y personalidad de una organización, otorgándole su marca propia o *Brand identity*. El autor, al igual que su colega Villafañe, concuerdan en que la identidad es el ser de la organización.

Se puede concluir entonces, que la identidad corporativa es la naturaleza de la organización, y a su vez es ella que le brinda su particularidad. Hoy en día las organizaciones están sometidas a distintos cambios a los cuales deben poder adaptarse para progresar y evitar que la competencia se adelante. Dichos cambios son capaces de afectar a la identidad corporativa, es decir la personalidad de la organización. Es de extrema importancia que la identidad se encuentre bien definida y sea estable. Es responsabilidad de la organización dar a conocer de manera muy profunda, tanto a su público interno y externo, lo que la empresa es y lo que hace.

2.1.1. Vectores de la identidad

En muchas ocasiones se tiende a confundir el significado entre identidad corporativa con la identidad visual. Si bien los dos términos se relacionan entre sí la identidad visual está relacionada a la imagen mientras que la identidad corporativa se refiere a la esencia de la organización.

Para Costa (2009, p. 126), no hay imagen sin identidad ya que la primera es un reflejo de la segunda. Por otro lado asegura, que tampoco hay identidad sin los seis elementos o vectores que la componen, ya que estos, al combinarse construyen la imagen y la identidad corporativa.

- **Identidad Cultural**

La identidad Cultural, según Costa (2009, p. 126), se refiere a la personalidad de la organización. Es el estilo de la institución que refleja sus actos, hechos, productos, servicios, comunicación y relaciones. De igual manera define la conducta de la organización frente a todos sus públicos de interés.

- **Identidad Verbal**

La identidad verbal se refiere al nombre de la organización ya que es donde inicia su validez legal y social. Una vez que el nombre de la organización es

amparado por la ley, la misma puede empezar a circular entre la gente y darse a conocer. Dicho nombre debe ser único en el mercado o entre su competencia, ya que el nivel de complejidad del nombre influye en los niveles de recordación de sus públicos.

- **Identidad Visual**

“La identidad visual es el sistema gráfico que gira entorno del nombre de la empresa, su producto o servicio. A partir del nombre, la identidad visual se desarrolla y abarca todas las producciones, posesiones, manifestaciones y comunicaciones de la empresa. Así los logotipos, los símbolos y los colores distintivos asumen la función de marca.” (Costa, 2009, p. 128)

En palabras más sencillas, la identidad visual es la manera gráfica de comunicar lo que es y lo que hace la empresa. Se puede considerar a la identidad visual como la primera impresión que se obtiene cuando los distintos públicos conocen a la organización por primera vez.

- **Identidad Objetual**

Para Costa (2009, p. 129), la identidad objetual es la personalidad corporativa, reflejada en los objetos y producto que la empresa hace o vende. Muchas empresas imprimen una originalidad única en sus productos u objetos. Existen productos con una identidad objetual tan fuerte que las personas, sin ser clientes, logran reconocer la marca tan solo por su estilo tan característico.

Por otro lado la identidad objetual no solo consiste en la identificación gráfica del producto, sino también con las experiencias y referencias que las personas reciben cuando entran en contacto con el mismo.

- **Identidad Ambiental**

La identidad ambiental hace referencia al ambiente, lugar, fachada, edificio, puntos de venta de la organización. Según Costa (2009, p. 131), la identidad

ambiental alude a la 'arquitectura corporativa' misma que consiste en el ambiente donde el público desempeña su trabajo.

- **Identidad Comunicacional**

Según Costa (2009, p. 132) La Identidad Comunicacional engloba a todo tipo de comunicación; los mensajes, objetivos, estrategias que tienen como fin informar, convencer o seducir. La identidad comunicacional pretende darle un 'estilo' a cada vector de la identidad para que en conjunto comuniquen lo mismo pero desde su función principal.

Se puede finalizar este apartado concluyendo que la Identidad Corporativa está conformada por distintos vectores que permiten darle a la organización su propia personalidad, originalidad e identificación, única ante los distintos públicos.

Adicional a los vectores es importante mencionar que "la identidad corporativa está formada por la filosofía y cultura corporativa." (Aced, 2013, p. 13).

2.1.2. Filosofía Corporativa

Según Capriotti (2009, p. 25), la filosofía corporativa es la concepción global de la organización establecida por los altos mandos para alcanzar las metas y objetivos de la misma a través de principios básicos como creencias, valores y pautas que le permitan generar un distintivo de la organización.

"La filosofía corporativa son los principios sobre los que se sustenta la organización y está formada por tres elementos: Misión, Visión y Valores Corporativos". (Aced, 2013, p. 13). Es importante que estos elementos sean expuestos tanto a nivel interno como externo.

La filosofía corporativa permite a los altos directivos establecer una dirección o las metas a las cuales la organización quiere llegar. Esto es de gran importancia ya que al constituir metas y objetivos se pueden implementar las estrategias para cumplirlos. Para los altos mandos de Marathon Sports es aconsejable que comuniquen la filosofía corporativa a todos sus públicos, ya que son precisamente ellos los responsables de definir la estructura de la organización.

En cuanto a sus públicos internos, conocer e identificarse con la misión, visión y valores corporativos, no solo refuerza la identidad; a su vez, fomenta el trabajo en equipo y otorga a los empleados y altos mandos parámetros de conducta a seguir dentro y fuera de la organización, permitiendo a la misma cumplir todos sus objetivos planteados y llevarla al éxito. “La Filosofía Corporativa juega un papel muy importante a nivel interno, ya que es la línea directriz sobre la que se basará la acción y la evaluación de los empleados. Si la filosofía de la organización no es clara y orientadora, los empleados no tendrán una referencia global sobre cómo debe ser su actuación.” (Capriotti, 2009, p. 139)

Para Capriotti disponer de una Filosofía Corporativa claramente establecida dentro de la organización, permite:

- Establecer el ámbito de negocio de la organización y definir sus límites.
- Señalar los objetivos finales y globales de la organización.
- Favorecer la elaboración de la estrategia de la entidad.
- Establecer las pautas básicas de actuación de la organización y de sus miembros.
- Facilitar la evaluación de la actuación de la entidad y de sus miembros.
- Facilitar la labor de las personas implicadas en la Comunicación Corporativa, ya que sienta las bases de la estrategia global de

comunicación de la organización, y los contenidos claves de los mensajes corporativos. (2009, p.139).

Es importante conocer que la filosofía corporativa está condicionada por la estructura de la empresa, esta puede ser centralizada o descentralizada. Según Capriotti (2009, p. 140), la **Filosofía Corporativa centralizada** existe en organizaciones 'unificadas' que disponen de sucursales u oficinas, en donde la filosofía corporativa debe ser asumida por todos los miembros. La **Filosofía Corporativa descentralizada** existe en organizaciones con unidades de negocio diferentes, en donde se establece una filosofía general para todos, sin evitar que cada unidad de negocio pueda generar una filosofía propia.

2.1.3. Misión, Visión y Valores Corporativos

La misión, visión y valores corporativos son los elementos esenciales que conforman la filosofía corporativa de una organización. Sin estos elementos la empresa no puede establecer una dirección clara de a dónde quiere llegar y que metas desea cumplir en un determinado tiempo. Por otro lado es importante además que la organización comunique claramente su misión, visión y valores, ya que el conjunto resulta ser la carta de presentación para su público externo.

- a) **Misión:** Hace referencia a lo que hace la empresa. Especifica el producto/ servicio que brinda la organización a sus distintos públicos y en especial explica cómo satisface las necesidades de sus clientes. A su vez señala el propósito y compromiso que tiene la organización con el entorno y sus públicos estratégicos.

- b) **Visión:** La visión corporativa responde a la pregunta de a dónde quiere llegar la organización en un determinado tiempo. Este elemento de la filosofía corporativa permite a los altos mandos y a la organización, establecer su norte, es decir el punto futuro al que desean arribar. Lo

ideal para alcanzar los objetivos y metas establecidos en la visión corporativa es el trabajo en equipo y el planteamiento de estrategias.

“La Visión Corporativa es el objetivo final de la entidad. Moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. No debe ser algo utópico, puesto que ello supondría una pérdida de motivación por parte de los miembros de la organización, al ver que aquello es inalcanzable.” (Capriotti, 2009, p. 140)

- c) Valores Corporativos:** Este elemento permite definir los parámetros de conducta a seguir dentro de la organización. Responde a la pregunta de cómo se comporta la organización ante y a través de sus públicos. En él se definen las características y atributos centrales de la organización para después resaltarlos a nivel externo. Los valores corporativos pueden ser: el compañerismo, honestidad, responsabilidad con sus públicos, etc.

2.2. CULTURA CORPORATIVA Y SUS COMPONENTES

La sociedad se caracteriza por tener distintas formas de comportamiento, creencias, tradiciones, valores, etc. Lo mismo sucede en las organizaciones, pues ninguna organización es igual a otra. La cultura de cada organización le brinda una personalidad propia. Chiavenato, muy de acuerdo con esta noción, se refiere a esta variable como, “la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno”. (Chiavenato, 2009, p, 126).

“Las organizaciones poseen una cultura distintiva integrada por valores, creencias, normas, ritos, ideas, costumbres, mitos, leyendas y clima organizacional único”. (Prieto, 2012, pp., 49). Sin duda Marathon Sports tiene su manera de pensar y actuar en donde cada empleado tiene la responsabilidad y ardua tarea de adaptarse a la cultura organizacional de la

empresa para la que trabaja. Para lograrlo, el empleado debe conocer a fondo la cultura que ahí se presenta.

Es necesario realizar una auditoría de comunicación interna para poder conocer la cultura organizacional. El diagnóstico resultante brindará un conocimiento más amplio de la influencia o el efecto de la cultura sobre su personal; mostrado a través de sus distintas actitudes o percepciones.

“La cultura organizacional influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación, por ende son reflejadas en las actitudes de cada individuo afectando directamente en la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, determinando los resultados que se puede esperar de cada persona y de la organización.”(Chiavenato, 2009, p, 120).

Para Capriotti la cultura corporativa está conformada por tres componentes: creencias, valores y pautas de conducta. Los miembros de una organización se rigen según estos componentes y en ellos reflejan su conducta.

- a) **Creencias:** Las creencias son el conjunto de ‘dogmas’ que los fundadores de la organización han preestablecido inconscientemente y que se comparten dentro de la organización.
- b) **Valores:** Son los principios y actitudes que los miembros de una organización demuestran dentro y fuera de la organización.
- c) **Pautas de Conducta:** Son los patrones de comportamiento a seguir dentro de la organización. Este componente es claramente visible.(2009, p. 24)

Es importante resaltar que la cultura corporativa u organizacional incluye normas informales no escritas que direccionan el comportamiento y conducta de la organización. Resulta ser un intangible que no se puede ver, pero si

sentir. Sus efectos y consecuencias se pueden visualizar y percibir fácilmente en cada organización. Es recomendable que en el caso de Marathon Sports tanto altos mandos como los encargados en la comunicación interna difundan su cultura corporativa tanto a nivel administrativo como en sus sucursales de venta. De esta manera la cultura corporativa englobará a toda la empresa.

2.2.1. Tipologías culturales

Tal como se ha resaltado en varias ocasiones a lo largo de este capítulo, la cultura corporativa difiere según la empresa. Las creencias, valores, comportamientos son distintos para cada organización. El Dr. Ross Wirth, profesor e investigador de la Universidad de Franklin, propone cuatro tipos de culturas:

- a) **“Cultura de poder:** caracterizada por una fuerte influencia, buena o mala, de la gerencia superior.
- b) **Cultura de logros:** La cultura de logros premia los resultados al esfuerzo y permite que los equipos establezcan sus propios caminos.
- c) **Cultura de apoyo:** La cultura de apoyo cuenta con la armonía y la felicidad de los empleados como los principales motivadores de interacción.
- d) **Cultura de roles:** La cultura de roles trata sobre la estabilidad, eficiencia y justicia, y el éxito y la felicidad de los empleados se relacionan de forma específica con su desempeño.” (Kokemuller, 2009).

Por otro lado el autor Robert Harrison, añade otro tipo de cultura: “La cultura de la persona, en donde se caracteriza por satisfacer las necesidades y desarrollo de sus miembros.” (Cougil, 2010)

2.2.2. Gestión de la Cultura Corporativa

Tanto la filosofía como la cultura corporativa, son expresiones de la identidad de una organización. Es por eso que los altos mandos deben establecer los parámetros de conducta de manera previa. Estos parámetros deben estar

alineados con los componentes de la cultura organizacional (valores, creencias y pautas) y también con los elementos de la filosofía corporativa (misión, visión y valores). Todo esto con el fin de que la organización tenga un comportamiento coherente con sus principios globales. Como resultado de lo antes expuesto, Capriotti (2009, p. 147), establece tres etapas para la gestión de la cultura:

- a) **La determinación de la Cultura Corporativa actual:** En esta etapa se debe analizar la cultura corporativa a través de los instrumentos de investigación como cuestionarios, visitas a la organización, observación, entrevistas personales, reuniones grupales.

- b) **La definición de la Cultura Corporativa deseada:** El objetivo principal de esta etapa es fijar el perfil de cultura deseado. Posteriormente se procederá a comparar la cultura actual con la cultura deseada.

- c) **La actuación sobre la Cultura Corporativa:** Es la etapa final donde se pone en marcha las acciones para aplicar la cultura deseada.

Es importante que los altos mandos reconozcan que no se puede cambiar la cultura corporativa súbitamente y a su antojo, pues requiere de un largo proceso que puede durar varios años. El cambio de la cultura no se puede lograr del todo ya que existen ciertos comportamientos o valores arraigados a la organización. Esto último no quiere decir que para lograr una cultura deseable, no se pueda modificar algunos aspectos de la cultura existente. Es la responsabilidad de los altos mandos y de los profesionales encargados de la comunicación poner en marcha y creer en los cambios necesarios para lograr la “nueva cultura”.

2.2.3 Características de las culturas exitosas

Chiavenato (2009, p. 130), basándose en las investigaciones de *Kotter* y *Heskett*, asegura que para que una organización alcance el éxito, los socios y empleados deben ser flexibles y sensibles para poder aceptar sus diferencias sociales y culturales.

Muchas organizaciones se destacan por su excelente servicio, otras por la gran calidad de sus productos y otras, por tener relaciones sobresalientes con sus *stakeholders*; pero para poder reflejar éxito a nivel externo es importante primero obtenerlo internamente. Es ahí donde la cultura juega un rol central dentro de la organización. Si bien todas las culturas son distintas, todas comparten ciertas características que pueden llevar a la organización al éxito.

Chiavenato (2009, p. 132), a través del autor Fitz-Enz, describe las ocho prácticas o características aplicadas por las organizaciones excepcionales:

- **Fijación de un valor equilibrado:** Permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos de una manera equilibrada para satisfacer las necesidades de sus públicos de interés.
- **Compromiso con una estrategia básica y esencial:** La organización realiza todos sus esfuerzos por realizar la estrategia planteada.
- **Intensa vinculación de la estrategia con su sistema cultural:** Cultura corporativa bien definida y fuerte.
- **Comunicación bidireccional:** Sistema de comunicación ágil y bien desarrollada. Esto permite reducir el ruido en la comunicación.
- **Asociación de grupos de interés:** Tratan a sus asociados de una manera integral.
- **Colaboración funcional:** Sistemas de colaboración y cooperación de sus públicos internos.
- **Innovación y riesgo:** Pretende mantener a la cultura en la línea de la creatividad e innovación.
- **Nunca están satisfechas:** Estas organizaciones siempre tratan de mejorar.

2.2.4 Decálogo del desarrollo

Aparte de las características que definen a una organización de cultura exitosa, existen 10 principios identificados por el investigador Octavio Mavila, que al aplicarlos a la vida personal, permiten un mejor desarrollo del individuo a nivel profesional. “Estos valores los llamó decálogo del desarrollo, ya que representan un conjunto de valores para el desarrollo de una cultura de calidad” (Cantú, 2011, p. 60)

- a) Orden
- b) Limpieza
- c) Puntualidad
- d) Responsabilidad
- e) Deseo de superación
- f) Honradez
- g) Respeto al derecho de los demás
- h) Respeto a la ley y a los reglamentos
- i) Gusto por el trabajo
- j) Afán por el ahorro y la inversión

Estos principios o valores son de gran importancia para las personas que conforman la organización. El decálogo del desarrollo, como su propio nombre lo indica, permite a cada individuo alcanzar un desarrollo personal y profesional deseable para contribuir al mejoramiento de la cultura corporativa.

Cumplir con cada principio significa un avance y mejoría en las actitudes y comportamientos del personal dentro de la organización. Es importante aclarar que el decálogo del desarrollo no solo se enfoca en los empleados de la organización, puesto que los altos mando deben ser los primeros en poner en marcha este modelo, para dar el ejemplo. Es esencial un buen liderazgo para practicar este modelo de manera íntegra.

Fomentar estos valores en el público interno de la organización resultará en mejores resultados y mayor trabajo en equipo. Este resultado reforzará a su vez una cultura organizacional de calidad.

2.3. SENTIDO DE PERTENENCIA

Es importante señalar que la cultura organizacional depende del sentido de pertenencia de los individuos que conforman la organización. Para entender esta variable es indispensable conocer el significado de “sentido de pertenencia” para poder adaptarlo al ámbito empresarial. “El sentido de pertenencia conlleva a que el personal se compenetre con la empresa y sienta la compañía como suya” (Berghe, 2010, p, 107)

Según el concepto antes mencionado, para generar un verdadero sentido de pertenencia es importante que el empleado logre adaptarse a la cultura organizacional. El sentido de pertenencia pretende que el empleado se sienta identificado con la cultura y con la filosofía corporativa. De igual manera necesita sentirse identificado con el cargo y actividad que realiza dentro de la empresa. Al no encajar, es muy posible que sentimientos negativos emerjan en el empleado. Hablar mal de la empresa, del jefe, del producto, servicio o de su trabajo, son todas consecuencias de una mala adaptación. Malas adaptaciones pueden dañar el clima laboral lo que a su vez carcome la imagen de la organización frente a su público externo.

En el caso de una empresa de venta retail como lo es Marathon Sports es recomendable que sus empleados de distintas áreas se sientan compenetrados con la empresa. Es decir si el empleado se siente comprometido con la organización y se siente respaldado por la misma, el sentido de pertenencia refuerza y permite cumplir los objetivos y metas establecidos por la organización. El sentido de pertenencia y el trabajo en equipo van de la mano. El sentido de pertenencia permite la unidad en un conjunto de personas y es esta unidad lo que permite la grandeza para conseguir metas y cumplir misiones.

Los altos medios deben estar conectados con los deseos, necesidades y capacidades de su equipo para así generar un sentido de pertenencia sólido. El

apoyo y el respaldo son claves esenciales para fomentar el compromiso con la empresa.

“Es responsabilidad de un gerente reconocer lo que *motiva* a sus empleados y contribuir a la realización de actividades que ayuden a cumplir con la misión y metas de una empresa.” (Berghe, 2010, p, 108)

2.3.1. Acciones que favorecen al sentido de pertenencia

Existen ciertas acciones que los altos mandos y encargados del departamento de recursos humanos deben conocer para fomentar el sentido de pertenencia de sus empleados. Motivar y conocer las necesidades son acciones lógicas que todo alto mando debería practicar. Reconocer el potencial de las personas y hacerlas encajar es un tema totalmente distinto. Adicional a esto se suma la retención del potencial, es decir retener a aquellos empleados que han encajado bien y tienen un alto rendimiento. Para finalizar, ofrecer progreso permite desarrollar el potencial y fortalecer el sentido de pertenencia.

“Cuando una persona ingresa en una compañía, acepta los beneficios, el sueldo, los desafíos y el crecimiento. Después, la empresa necesita retener a ese colaborador.” (Villaruel, 2013)

Para eso hay tres puntos fundamentales:

- a) El Manager:** Es la persona que recibe y contrata al empleado. Tiene que ayudar y asesorar al empleado en todo momento, ser su guía y su apoyo. Debe procurar que el puesto de trabajo sea un lugar donde el trabajador se sienta cómodo, que genere un espacio de escucha y de interacción con él y con la compañía.

- b) Políticas de RR.HH:** Son acciones que tienen como objetivo generar un vínculo y confianza con el colaborador. Estas tienen que responder de manera inmediata a las peticiones o dudas que tenga el empleado sobre cualquier tema relacionado a la empresa o su entorno.

c) Comunicación: La clave consiste en tener una excelente comunicación interpersonal con los empleados. “Se da a través de reuniones presenciales, *newsletters*, herramientas como la evaluación de desempeño, *townmeetings*, políticas de puertas abiertas, etc.; se evita la generación de rumores y las personas pueden confiar más en los líderes de las compañías.” (Villaruel, 2013)

De las acciones antes mencionadas, es importante mencionar que la comunicación es clave para fomentar el sentido de pertenencia de los empleados. Si bien estamos viviendo en una sociedad fuertemente influenciada por las nuevas tecnologías de información, es indispensable que los altos mandos y encargados del área de recursos humanos practiquen la cercanía con sus colaboradores. La comunicación no solo se la realiza por intranet o las redes sociales; los empleados requieren de contacto humano con aquellas personas encargadas. Esto permite que el empleado entre en una zona de confort donde la confianza y el apoyo mutuo generan resultados.

Los altos mandos de una organización deben recordar que el motor de las organizaciones, y aquello que les permite conseguir resultados, es su capital humano. Cuidar al capital humano significa cuidar las ventas y también los resultados.

Según Natividad Pérez, *Country Manager de Shopalike/Berlín*, la clave para que una empresa tenga éxito es: contar con equipo productivo y motivado. “Muchos empresarios creen erróneamente que la subida del salario de sus empleados es la única manera de motivarlos” (Pérez, web, 2013).

Debido a estos factores es importante realizar una investigación previa para poder determinar si el personal se encuentra satisfecho o no en su lugar trabajo, y a su vez identificar el sentido de pertenencia de los empleados en la empresa.

“Uno de los aspectos claves para que exista un entorno de trabajo favorable es realizar constantes estudios sobre cómo están sus empleados. Este análisis servirá para determinar si los empleados están capacitados, motivados y si cuentan con las herramientas necesarias para cumplir su trabajo.” (Llanos, 2013).

2.4. CLIMA ORGANIZACIONAL E IMPORTANCIA

“Es el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.” (Jiménez, 2011)

Es importante considerar que la fuerza de ventas de Marathon Sports se encuentra en su personal de almacenes por ende la motivación y un clima organizacional favorable es clave para mantener al personal alineado con los objetivos de la empresa. Si los trabajadores se desenvuelven en un ambiente laboral agradable, el resultado de su desempeño será más favorable para la organización. No solo trabajarán en equipo por cumplir las metas y objetivos de la empresa, incluso se podrán evidenciar mejores resultados. Si una organización mantiene un clima organizacional ameno, este reforzará el sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores con la organización.

Los altos mandos deben estar constantemente pendientes de las necesidades y de los distintos problemas que ocurren con sus empleados. Así transmitirán respaldo y apoyo. Al gestionar un buen clima laboral dentro de la organización, ayuda a esta a cumplir los objetivos planteados, mientras que un mal clima organizacional destruye el ambiente de trabajo y las relaciones entre sus individuos, creando un escenario de conflicto.

Cabe recalcar que del clima o ambiente laboral en el que los empleados desempeñan diariamente su trabajo, depende de su nivel de motivación o entrega a la empresa. Por lo que sin duda es importante conocer de qué se

trata el “clima laboral” y cómo este afecta de manera directa a sus públicos internos.

2.4.1. Factores que favorecen el Clima Laboral

Si bien la motivación es el factor principal para determinar el clima laboral, existen otros factores que dependiendo de su correcta gestión establecen un clima organizacional positivo.

Condiciones físicas.

Son las características medioambientales o estructurales que dispone la empresa para que los empleados desarrollen su trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, etcétera.

Independencia.

Hace referencia al grado de independencia de los trabajadores al momento de realizar sus tareas en el área de trabajo.

Implicación.

Se refiere al nivel de entrega y compromiso de los empleados hacia la empresa. Esto se logra a través de un buen liderazgo y unas condiciones laborales aceptables. Si no se consigue hay riesgo de escapismo y absentismo laboral.

Igualdad.

No existen preferencias entre los miembros de la organización y son tratados de manera equitativa.

Liderazgo.

Es la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores de una manera colaborativa y de apoyo. “Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de

cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.” (SoyEntrepreneur, 2009)

Relaciones.

Es el nivel positivo o negativo de las relaciones internas con los demás trabajadores. Se puede evidenciar si en la organización se destaca el respeto, madurez, compañerismo y colaboración entre los empleados y altos mandos. “La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.” (SoyEntrepreneur, 2009)

Reconocimiento.

Consiste en que los altos mandos puedan reconocer de manera constante el desempeño y habilidades de sus empleados. Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. “Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.” (SoyEntrepreneur, 2009)

Remuneraciones

Reconocimiento económico hacia los empleados. El sistema de remuneración es fundamental para el buen clima laboral. “Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento.” (SoyEntrepreneur, 2009)

Organización

Es como la organización trabaja bajo procesos. Si estos son eficientes y responden de manera inmediata a consultas o requerimientos de los empleados.

Otros factores.

“La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, entre otros, son factores que también inciden fuertemente en el clima laboral.” (SoyEntrepreneur, 2009)

2.4.2. Relación Clima-Cultura

Según el autor Blake E. Ashforth (1985), el clima organizacional es fuertemente influenciado por la cultura y guardan una estrecha relación.

“El clima organizacional visto desde el enfoque cultural, es creado por un grupo de individuos que interaccionan y que comparten una estructura de referencia común y abstracta (cultura de la organización), ya que aceptan las contingencias situacionales, es decir, las demandas impuestas por condiciones organizacionales.”(Chiang et al., 2010, p 44)

Según Manuel Gross (2012) experto en clima laboral, asegura que “si existe un ambiente laboral agradable, con una cultura empresarial que fomente el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.”

2.4.3. Estudio del Clima Laboral

García (2009) plantea tres estrategias principales que permiten diagnosticar el clima organizacional:

- **Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores:** Es necesario que los altos mandos o personas encargadas del área de RRHH, observen periódicamente el comportamiento y desarrollo de los empleados en su trabajo. Al observar detenidamente se podrá evidenciar de manera más rápida sus deficiencias.
- **Entrevistas directas a los trabajadores:** Conocer lo que piensan u opinan los trabajadores permite a la organización satisfacer sus necesidades.

- **Realizar encuestas:** Realizar encuestas a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados específicamente para conocer cómo definen los empleados el clima organizacional dentro de su organización.

“El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional; incluso algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones.” (García, 2009).

Es de gran importancia que los altos mandos conozcan cómo se encuentra el clima organizacional dentro de su empresa, con el fin de poder analizar si el ambiente laboral necesita cambios y a qué nivel.

A través del respectivo estudio se podría determinar el clima en el cual los empleados se desenvuelven y si este resulta tener un efecto positivo o negativo en el desempeño de sus tareas. “Cuando se investiga el clima se han de examinar los efectos interactivos y dinámicos de las variables situacionales que potencialmente pueden influir en las percepciones del clima” (Chiang et al., 2010, p 88)

2.4.4. Síndrome *BurnOut*

El clima laboral se puede ver afectado por distintos factores que influyen en los empleados. Un factor poco mencionado es el síndrome de *BurnOut*. Este síndrome puede generar cambios negativos en el empleado y en la empresa. “*BurnOut*, es depresión del trabajo, un mal al espíritu” (Potter, 2005, p, 9)

Muchas empresas desconocen de este síndrome, que afecta directamente en el desempeño del empleado, teniendo repercusiones en el desarrollo de la

organización. Se caracteriza por la desmotivación y el exceso de trabajo sin recibir el adecuado reconocimiento por parte de los altos mandos y sus compañeros.

Cuando los distintos factores que determinan el clima organizacional, no se están gestionando de manera adecuada es mucho más alto el riesgo de los empleados en caer en este síndrome.

Para los encargados del área de RRHH y altos mandos, cuando identifiquen que algún trabajador está padeciendo de este síndrome, la comunicación es el primer paso para brindarle ayuda; pues hablar con el empleado y preguntarle qué le pasa y cómo la organización puede ayudarlo a salir de su estrés. En ese momento el empleado se sentirá respaldado y seguramente su estado de ánimo mejore.

“El *burnout* debe prevenirse principalmente desde la empresa. Por ello, el primer nivel de prevención tiene que venir de mano de la organización actuando sobre el ambiente laboral, teniendo en cuenta los factores anteriormente descritos. Mediante la observación y análisis de recursos, la organización debe identificar y reducir el estrés y sobrecarga laboral” (Fernández, 2012)

Para Fernández (2012), diagnosticar el síndrome burnout El agotamiento es la dimensión central de este cuadro, y su presencia es la manifestación más clara del síndrome. La lista de síntomas psicológicos se dividen en leves, moderados, graves o extremos.

Forma leve: aparecen síntomas físicos vagos e inespecíficos (cefaleas, dolores de espalda, lumbalgias), el afectado se vuelve poco operativo; tiene dificultad para levantarse por la mañana, o cansancio patológico durante el día

Forma moderada: se manifiesta con insomnio, déficit atencional y de la concentración, tendencia a la automedicación; distanciamiento, irritabilidad,

aburrimiento, progresiva pérdida del idealismo. Individuo emocionalmente exhausto con sentimientos de frustración, incompetencia, culpa y autovaloración negativa.

Forma grave: aumenta el ausentismo laboral, aversión por la tarea, cinismo, puede comenzar el abuso de alcohol, psicofármacos y/o drogas. El consumo de alcohol puede ser utilizado como un mecanismo de confrontación para el estrés y la ansiedad.

Forma extrema: La repetición de los factores estresantes puede llevar en algunos casos a aislamiento, crisis existencial, psicosis con angustia y/o depresión, e impresión de que la vida no vale la pena con ideas francas de suicidio.

CAPÍTULO III

3. MARATHON SPORTS

3.1 LA EMPRESA

“Marathon Sports es una compañía 100% ecuatoriana con un fuerte compromiso por el deporte y el desarrollo económico del país”. (Santa Fe Valores, s.f). La empresa forma parte del grupo corporativo Superdeportes S.A, el mismo que se dedica a la distribución y comercialización de ropa y artículos deportivos a través de la venta *retail* (“término en inglés para comercio al por menor o al detalle). Está muy relacionado con las cadenas de tiendas, franquicias, centrales de compras, almacenes” (krtolica, 2009)

3.1.1 Historia

Marathon Sports, es una empresa fundada el 2 de mayo de 1980 en la ciudad de Quito, inicialmente constituida como Marathon Casa de Deportes S.A. Desde sus inicios la empresa tuvo como objeto “comercializar, importar, exportar, distribuir, promover, elaborar y producir vestimenta, calzado, ropa en general y/o artículos deportivos.” (Santa Fe Valores, s.f), logrando así la apertura de su primer local en mayo de 1981.

A comienzos de los noventas, la compañía inició una política de inclusión que facilitó el acceso masivo a ropa y accesorios deportivos de primer nivel internacional. Según Dávila (2013, p. 1), la empresa inició su crecimiento y desarrollo en el año 1990, donde se inauguró el primer almacén en la ciudad de Guayaquil. Desde el 2001 Marathon Sports experimentó una gran expansión.

“El compromiso de Marathon Sports con el deporte nacional ha contribuido a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos y ecuatorianas, aportando a los triunfos del deporte ecuatoriano en los últimos años.” (Informe de actividades de Marathon, 2011, p. 4.)

En 1999, se decidió crear SUPERDEPORTES S.A. empresa que se especializaría en la comercialización *retail* de los productos, tanto importados como de fabricación nacional.

Entre los logros alcanzados por la empresa, *'TheWorldConfederation of Business'* seleccionó a SUPERDEPORTES S.A. como la ganadora del premio empresarial *'TheBizzAwards 2009'*. Este premio reconoce el desempeño y veracidad de las mejores empresas de casa país con una base de cuarenta naciones.

En el 2011, Marathon Sports ganó el primer lugar en la categoría libre de compra, en la "Quinta entrega de Las Mejores Empresas en Calidad Servicio, reconocimiento basado en el Índice Nacional de Satisfacción al Cliente (INSC)" (Ekos negocios, 2011, s.f.)

Marathon Sports se mantiene como la tienda deportiva N°1 del Ecuador y en Latinoamérica, debido a su vocación de liderazgo, experiencia, esfuerzo, pasión y dedicación. (Santa Fe Valores, s.f)

3.1.2 Líneas de Productos

El grupo corporativo Superdeporte S.A, agrupa seis tipos de conceptos *retail* enfocadas a un determinado target.

Marathon Sports: Orientado a la comercialización de zapatos, ropa y accesorios para el deporte de las mejores marcas del mercado. Constituye el principal canal de distribución de ropa deportiva de la empresa. Vende las categorías de deportes de fútbol, tenis, natación, atletismo, deportes grupales, *sport style*, baloncesto, volley, entrenamiento, y niños.

En el 2008, las tiendas Marathon Sports mantuvieron un área de venta de 16 241 metros cuadrados, en 4 locales ubicados en las principales ciudades del país. Además se inauguró la tienda más grande del país en el centro comercial El Recreo en el sur de Quito con más de 1000 metros cuadrados.

MarathonOutlet: Comercializa mercadería desactualizada con precio reducido. Este concepto se introdujo en el 2007 con un local en Quito y dos en Guayaquil. Está dirigido a un público de clase media-baja.

Bodega Deportiva: Vende mercadería en liquidación, constituye otra alternativa para los clientes con importantes ventajas y descuentos. Está dirigido a un público de clase media-baja.

Explorer: Comercializa distintas marcas de aventura dependiendo la complejidad del deporte. Entre sus categorías se encuentra montañismo, ciclismo entre otros,

Teleshop: Es un concepto dirigido hacia niños y adolescentes donde vende ropa, zapatos, estampados de licencias Disney, Marvel entre otros.

Taf / Xploit: Vende ropa, zapatos y accesorios de estilo urbano enfocado en su mayoría para adolescentes.

3.1.3 Líneas de Negocio

Los artículos que vende Marathon Sports se enfocan en los principales deportes; comercializa todo tipo de artículos para quienes practican y/o son aficionados al fútbol, tenis, natación, atletismo, deportes grupales, sport *style*, etc.

La empresa registra un alto porcentaje de venta en efectivo y el restante a través de tarjetas de crédito. Se espera que a futuro la participación de tarjetas de crédito y débito suba (por los convenios que se mantienen con los emisores).

Existen tarjetas que ayudan a cumplir metas en ventas que son:

-Tarjeta Marathon Card: Tarjeta que brinda un porcentaje descuento especial para los usuarios.

-Tarjeta Gift Card: Tarjeta de regalo con un monto establecido para su consumo.

3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

Como se explicó en el capítulo II de este estudio, la Filosofía Corporativa es un elemento intangible muy importante en la organización, que brinda una dirección clara a la empresa y que señala a dónde quiere llegar a través de objetivos y metas planteadas previamente por los altos mandos. “La Filosofía Corporativa estaría compuesta por tres aspectos básicos: La Misión Corporativa, Visión Corporativa, y Valores Centrales Corporativos.” (Capriotti, 2009, p.25).

3.2.1 Misión y Visión

Hace no más de un año, los altos mandos de Marathon Sports, tomaron la decisión de adaptar la misión y visión de la empresa, con el fin de incluir el enfoque de calidad y servicio. La intención de esta modificación es comunicar a todos los públicos un nuevo enfoque en donde el objetivo principal es brindar el mejor servicio y la mejor calidad a través de sus empleados.

Misión

Comercializar las mejores marcas deportivas en todo el país, siendo inclusivos a todo nivel de la sociedad, para la práctica deportiva profesional, recreativa o por salud.

Visión

Mantener el liderazgo en el comercio deportivo cumpliendo las expectativas de nuestros clientes al ofrecerles el mejor servicio con la más alta calidad.

3.2.2 Valores

La organización desde su creación, no cuenta con valores corporativos establecidos, los cuales se puedan comunicar o difundir dentro de la empresa tanto en almacenes como en el área administrativa. Esto se debe a que en la organización nunca se han dado a conocer ni de manera formal o informal. Sin embargo José Boada, Jefe del departamento de desarrollo organizacional, asegura que en los almacenes se trata de fomentar fuertemente el trabajo en equipo, como aspecto vital de la organización.

3.2.3 Identidad Visual

En cuanto a identidad visual, la empresa maneja este término únicamente en los almacenes, mas no a nivel administrativo. En cada almacén existen normas sobre la correcta ubicación y tamaño del logo de la empresa. *Eventsport*, empresa que forma parte del grupo corporativo Superdeporte, es la encargada de aprobar todas las imágenes. El departamento de *Visual Merchandising* define el *layout* de cada tienda.

Marca Corporativa



Figura 5. (Logo Marathon Sports, 2014)

Los colores corporativos de Marathon Sports se han mantenido desde su creación. El color rojo representa la pasión por el deporte mientras que el color azul señala la diversidad del mundo deportivo.

El logotipo representado en letras blancas hace referencia a la competencia en el deporte. Las tres estrellas y el círculo simbolizan medallas de oro, plata y bronce.

Actualmente la empresa se encuentra desarrollando un manual de identidad corporativa, el mismo que incluirá cambios significativos en cuanto a imagen e identidad visual de la empresa. Las áreas de Comunicación y Marketing Corporativo son las encargadas del desarrollo de dicho manual.

Marathon Sports, empresa dedicada a la venta y comercialización de artículos deportivos, mantiene una identidad visual acorde a su línea de negocio. Dentro de los almacenes existen parámetros de ubicación de las distintas marcas que la empresa comercializa. De igual manera en cada almacén, las distintas categorías de deporte se encuentran divididas por sectores las categorías son: *running (trote)*, entrenamiento, equipos, fútbol, natación y tenis.

3.3 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

En el transcurso del año 2013, consultores externos estudiaron la estructura del modelo retail de Marathon Sports y propusieron a la empresa un nuevo modelo señalando que puede ser más eficiente organizacionalmente como financieramente, si se implementaban procesos en todas sus áreas. Esta reestructuración se puso en marcha a partir del el 1 de Diciembre del 2013 por lo que durante este año 2014 Marathon Sports se encuentra acomodándose a este nuevo modelo. La nueva estructura organizacional fue ejecutada por los altos mandos con la intención de canalizar de mejor manera las respectivas funciones de cada departamento. La reestructuración ha significado el nacimiento de nuevas áreas y funciones específicas.

Es importante señalar que la empresa existe en Centro América y Sur América por lo que su estructura se encuentra jerarquizada en tres niveles que se organizan de lo macro a lo micro.

Corporativo regional Perú;

El nivel corporativo regional analiza las empresas establecidas en Ecuador, Perú, Bolivia, Colombia, Centro América y Chile, por lo que cada unidad de negocio reporta su gestión al corporativo.

Corporativo Ecuador: Dentro de este nivel se encuentra la Unidad de Negocio Ecuador, la misma que evalúa los sectores de *retail*, fábrica, centro de distribución y mayoristas.

Retail: Gestiona todos los conceptos retail: Marathon Sports, Teleshop, Taf/Xploit, Explorer, Bodega y *Outlet*. Es importante señalar que el desarrollo de esta tesis se enfocará netamente al concepto *Retail* Marathon Sports, por esta razón, se ampliará la información específicamente en los departamentos que están directamente relacionados con el personal de almacenes y la comunicación con los mismos.

3.3.1 Análisis del Organigrama Antiguo

El organigrama anterior estuvo en vigencia durante tres años y a partir de la reestructuración propuesta por una empresa externa *Adventis*, el organigrama de la empresa a través por varios cambios en el semestre del 2014. Como se podrá observar en el siguiente organigrama, (gráfico # 1) la presidencia general permanece en la cúspide de la estructura, controlando la gestión que realiza la gerencia general. Esta última es la encargada principal de controlar que los departamentos que se encuentran bajo su supervisión cumplan con todos los procesos y metas establecidas. Para mejorar el control y la eficacia de la gestión de la gerencia general, se encuentran a su mando los departamentos de control y procesos. Ambos se ubican horizontalmente en la estructura. En cuanto al resto de departamentos, estos se encuentran organizados de manera horizontal, bajo el mando de gerencia general. De este modo, la gerencia general puede tener una visión amplia y mayor control sobre las tareas que realiza cada área. Los departamentos principales son: Administración de inventarios, Operaciones, Administración de RRHH, Planificación, Desarrollo Organizacional y Comercial.

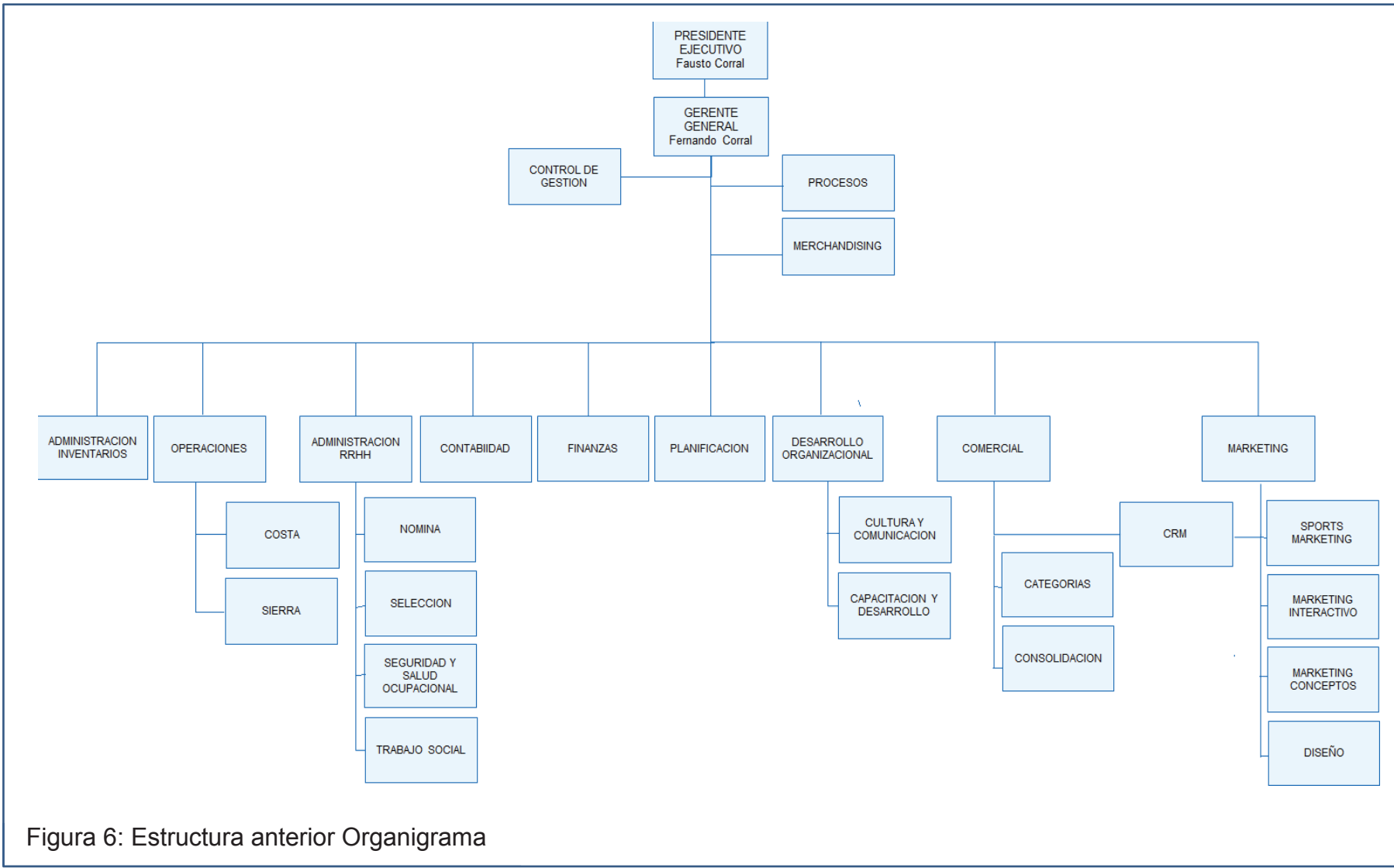


Figura 6: Estructura anterior Organigrama

3.2.3 Cambios significativos

Jefatura de cultura, bienestar y comunicación

La reestructuración de la empresa supone un gran cambio para la organización. Como resultado de esto, nuevos sub departamentos han sido creados con el fin de mejorar los procesos y tareas dentro del área administrativa. Resalta la creación de la 'Jefatura de clima, bienestar y comunicación', departamento que se encuentra bajo la responsabilidad del departamento de comunicación, mismo que está bajo la supervisión del departamento de desarrollo organizacional. La jefatura antes mencionada inició sus actividades el 15 de julio del año 2014, con el fin de mejorar la calidad de servicio frente al cliente interno. Esta jefatura tratará temas ligados a beneficios sociales, seguros y comunicación. Este cambio es de gran relevancia ya que antes el departamento de comunicación tenía un enfoque muy puntual y su gestión estaba dedicada netamente a cumplir con el área administrativa, más no con los empleados de los distintos almacenes. Todos estos cambios han sido ejecutados con el fin y convencimiento de que la empresa debe tener una misma firma e identidad corporativa.

3.3.3 Organigrama administrativo-Análisis modelo retail

El nuevo organigrama de Marathon Sports (Gráfico #2), se caracteriza por distribuir de mejor manera las funciones y actividades de cada departamento.

El organigrama está encabezado por el Gerente General de Unidad de Negocio Ecuador, el mismo que evalúa los sectores de *retail*, fábrica, centro de distribución y mayoristas.

Siguiendo el orden de la jerarquía se encuentra Gerencia General Retail. Esta gerencia es responsable de liderar el proceso de desarrollo y crecimiento del *Retail* de cada concepto.

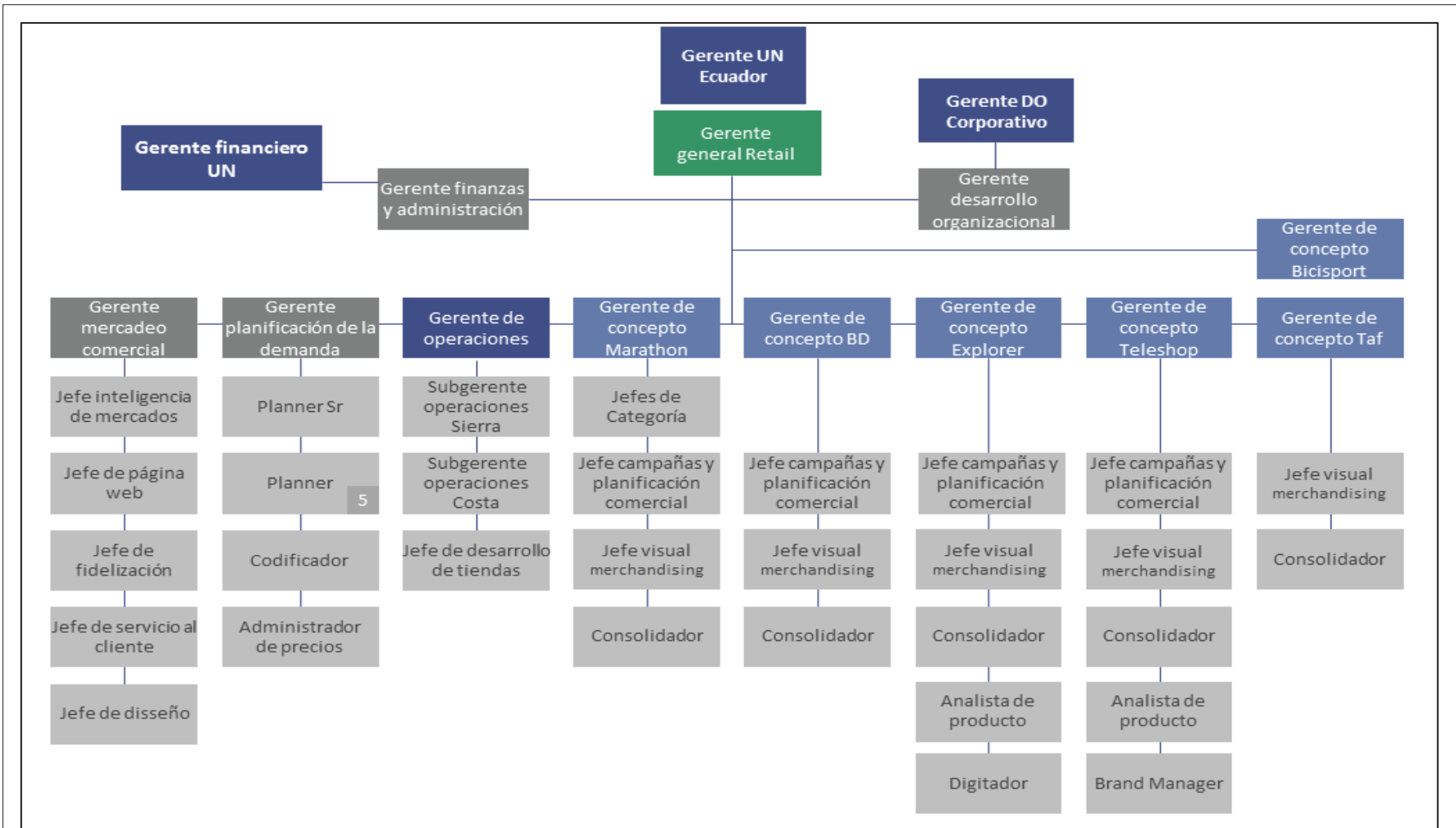


Figura 7: Organigrama administrativo-Análisis modelo retail

3.3.4 Estructura de finanzas y organización

En el costado derecho del organigrama (Gráfico # 3), se ubica la Gerencia financiera de Unidad de Negocio Ecuador, la misma que da los lineamientos de trabajo y procesos de la Gerencia financiera y administración *Retail*.

Gerencia financiera y administración *Retail* se encuentra en la parte inferior derecha. Esta gerencia reporta todos sus procesos y resultados tanto al Gerente Financiero de Unidad de Negocio Ecuador como al Gerente General *Retail*. Dentro de esta gerencia se encuentran las jefaturas de contabilidad, tesorería, analista de presupuestación, analista financiero, jefatura de gestión del talento humano y analista de compras. En resumen esta gerencia como su nombre lo indica se encarga de la gestión financiera y administrativa de su capital económico y humano.

Es importante señalar que cada departamento gestiona sus procedimientos para todos los conceptos observados en el organigrama general.

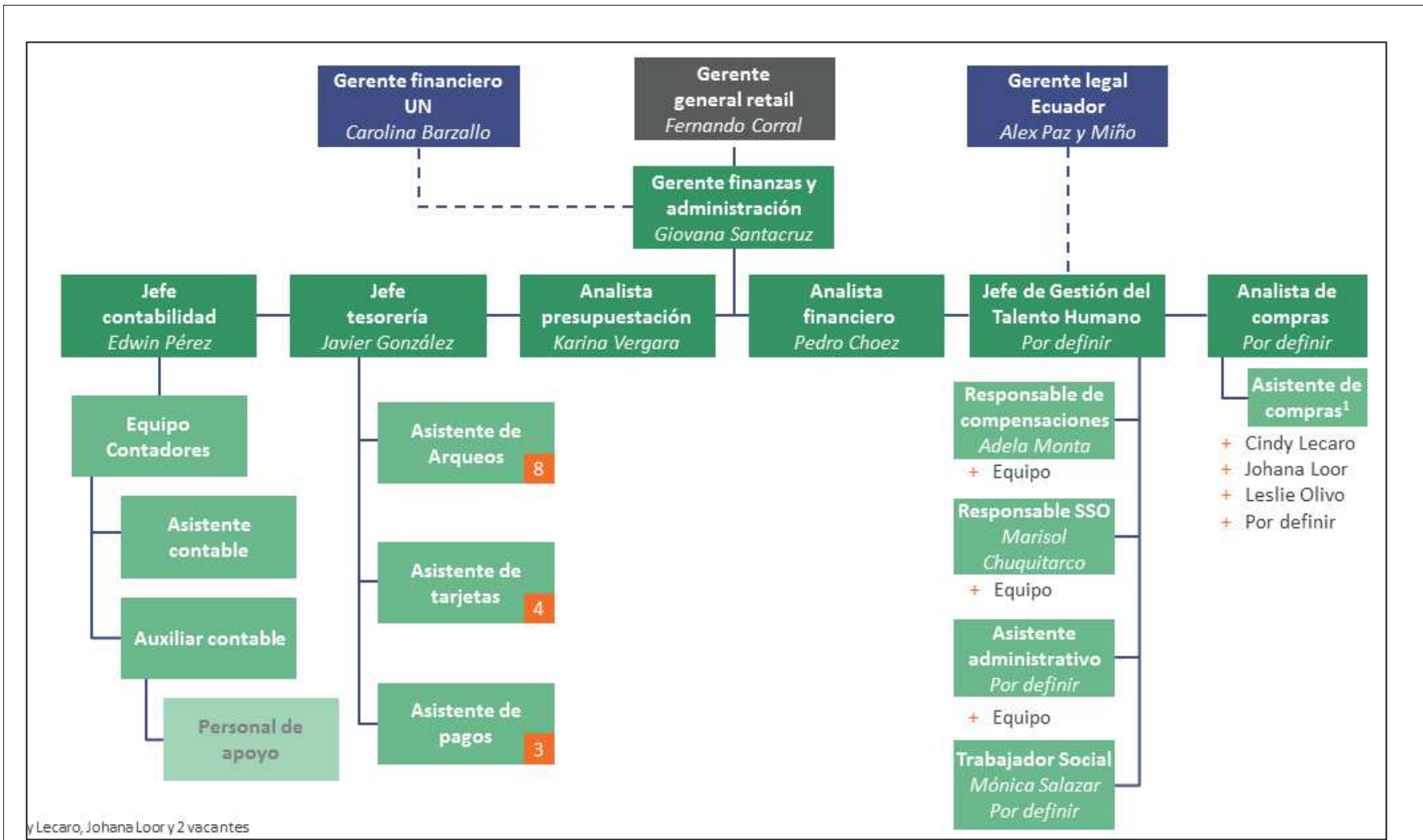


Figura 8: Estructura de finanzas y organización

3.3.5 Estructura de Jefatura de Gestión del Talento Humano

Debido a la reestructuración el Departamento de RRHH cambió de nombre a Jefatura de Gestión del Talento Humano (Grafico # 4). Dentro de esta Jefatura se encuentran las áreas de compensaciones, seguridad de salud y seguridad ocupacional, administración y trabajo social. Estas áreas se encargan de la administración de las oficinas y del capital humano. La mayoría de funciones que RRHH realizaba previa a la reestructuración se mantienen con la única diferencia de que el área de selección se trasladó al departamento de Desarrollo Organizacional.

Es importante mencionar que los empleados se dirigen a este departamento para resolver en gran parte temas legales, rol de pagos, seguro social, etc.

El departamento de compensaciones y servicios se encarga de definir el cronograma de pago de nómina, revisa y aprueba roles de pagos quincenales y mensuales entre otras actividades. Dentro de este departamento se encuentran las áreas de asistencia legal, Coordinación de compensaciones y servicios y Coordinación de RRHH.

El segundo departamento que encabeza esta estructura es Seguridad y Salud ocupacional, este es responsable de diseñar, implementar y mantener el Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional. Este departamento tiene un asistente de SSO, médico ocupacional sierra y costa con sus respectivas enfermeras.

El departamento administrativo gestiona valija y la administración del edificio matriz. En último lugar se encuentra el departamento de Trabajo Social, encargado de planificar, implementar, revisar y evaluar la práctica de trabajo social con los colaboradores y si fuera necesario con sus familias.

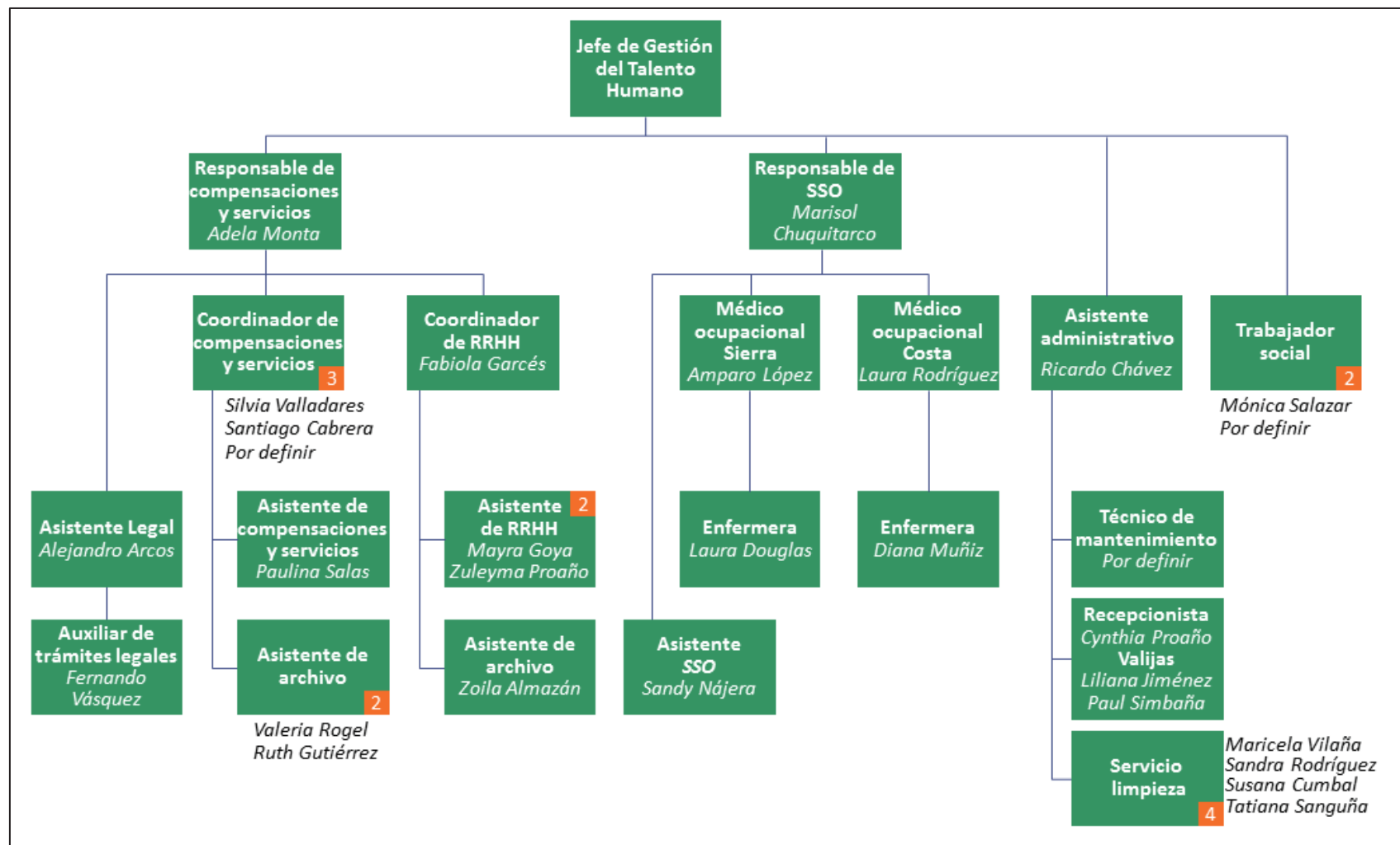


Figura 9. Estructura de Jefatura de Gestión del Talento Humano

3.3.5.1 Jefatura de gestión del talento humano

Un cambio significativo dado en la reestructuración fue la implementación de la Jefatura de Gestión del Talento Humano, sin embargo, Gabriela Villamar, Gerente de Desarrollo Organizacional de Marathon Sports señala que las funciones siguen siendo las mismas ya que únicamente de modifíco el nombre de RRHH a Talento Humano. Algunos roles que desempeña esta jefatura son:

- Resuelve conflictos laborales de carácter legal dentro de la organización (demandas, sindicatos. Etc.) en constante coordinación con DO.
- Conoce y se mantiene actualizado en la regulación y ley laboral y asegura el correcto manejo de situaciones al interior del Retail minimizando el impacto o problemas futuros.
- Revisa y valora los informes de auditoría externa e interna.
- Ejecuta desvinculaciones disciplinarias y notifica a Gerente DO para analizar su impacto en clima.
- Identifica oportunidades de mejora en los procesos de recursos humanos e implementa ajustes.
- Revisa el cumplimiento de los indicadores de SSO y mantiene una cultura de prevención en el *retail*.
- Está en constante interacción con el área de DO para cubrir todos los frentes relacionados al recurso humano de forma adecuada
- Recibe requerimientos de DO y direcciona internamente a su equipo.
- Define y asegura el cumplimiento del presupuesto de gestión del talento humano.

Para los empleados continúa siendo un departamento de asesoría, es decir si los empleados tienen algún inconveniente en cuanto a salarios, horas laborales, ausencias, enfermedades, bonificaciones, utilidades etc., los empleados tienen el derecho a comunicarse inmediatamente con este departamento. Si se da el caso de presentarse un problema personal el mismo

que afecta con el trabajo, existen trabajadoras sociales que brindan asesoría y seguimiento de estos casos.

3.3.6 Estructura Desarrollo Organizacional

Dentro de la estructura del modelo de *retail* en el costado derecho (Gráfico # 5), bajo de Gerencia General Retail, se encuentra Desarrollo Organizacional *retail*. Este departamento recibe todos los lineamientos y estrategias a realizar por parte de su superior: el departamento de Desarrollo Organizacional Corporativo. De igual manera DO Retail reporta toda su gestión al Gerente General Retail.

El Departamento de Desarrollo Organizacional cuenta con un coordinador DO en Guayaquil y un Jefe de DO en Quito. De acuerdo a la reestructuración el departamento cuenta con áreas como: Jefatura de Selección con su respectivo analista, Jefatura de Capacitación y Coordinación de Capacitación, Jefatura de Bienestar y Cultura que cuenta con sub áreas como las siguientes: Coordinación de Comunicación y Asistente de Bienestar y Cultura. Se suman las dos últimas áreas de Análisis de DO y Coordinación DO Sierra.

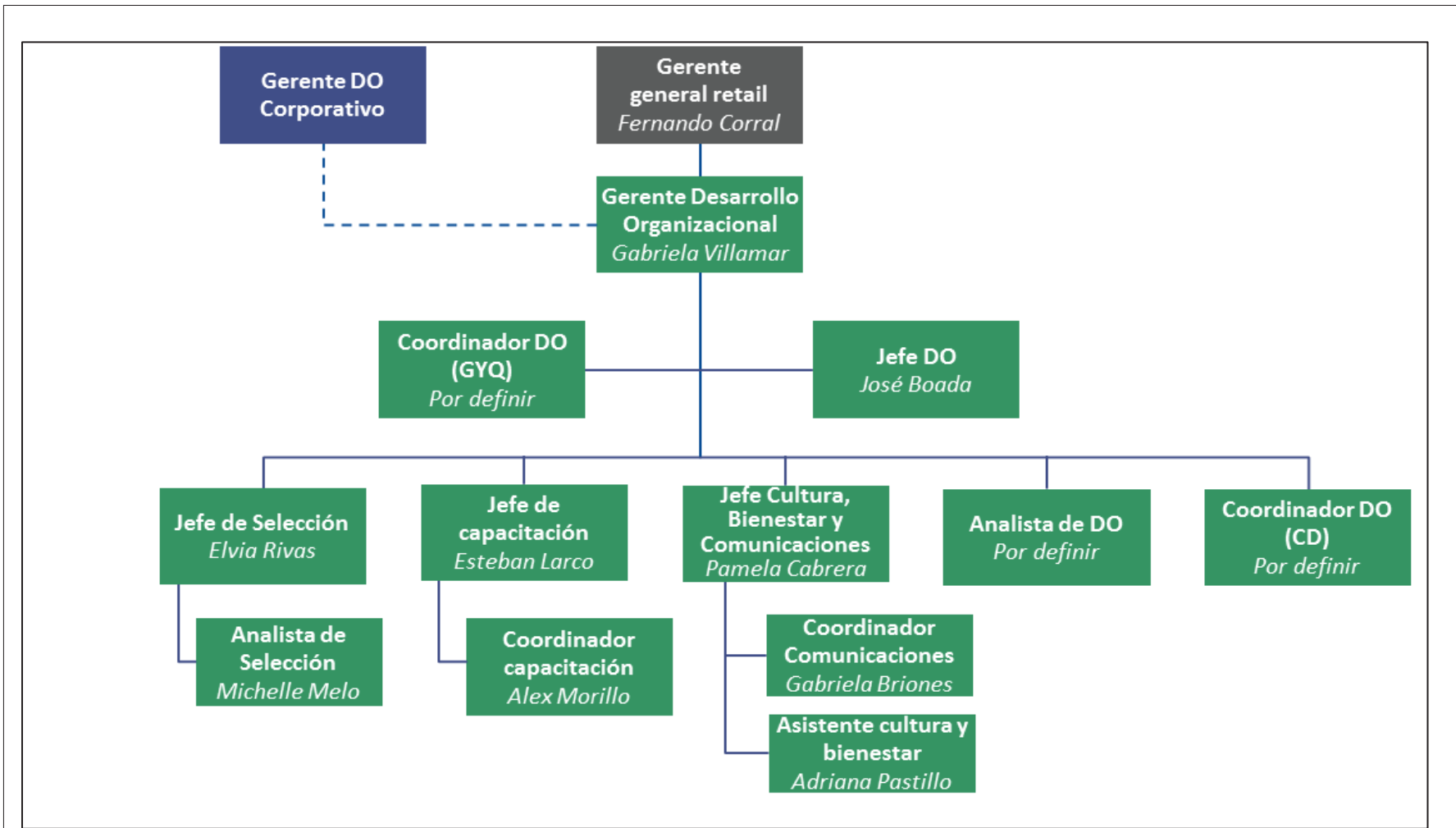


Figura 10: Estructura Desarrollo Organizacional

3.3.6.1 Departamento de Desarrollo Organizacional

El Departamento de Desarrollo Organizacional tiene tres años de existencia en la empresa. Dentro de sus objetivos principales están:

- a) Velar por el clima y bienestar del cliente interno.
- b) Convertirse en un departamento de servicio donde el personal puede recurrir para resolver cualquier duda o necesidad.
- c) Ser un departamento canalizador de información a través del correo de capacitación. Canal por el cual se envían todos los correos referentes a capacitaciones.

El Departamento de Desarrollo Organizacional a lo largo de su existencia ha puesto en marcha una serie de proyectos en beneficio del personal y empresa como los que se mencionan a continuación:

- **Proyecto de Programa Integral de Productividad del Grupo Friedman:**

“Programa exclusivo, desarrollado para incorporar las principales estrategias de ventas, gerenciamiento y operaciones, dicho programa está direccionado para los propietarios de negocios minoristas y gerentes *senior* con el fin de desarrollar una organización de *retail* orientada al servicio y las ventas.”
(*Thefriedmangroup*, s.f)

Según *The Friedman Group* el Proyecto de Programa Integral de Productividad tiene como objetivo poner en orden las operaciones de la sucursal, desarrollar su equipo y maximizar el desempeño. Los resultados se verán reflejados en la motivación y el entusiasmo de los empleados dado que se incrementará la responsabilidad por el trabajo en equipo. (s.f)

- **Programa Ser Marathon**

El programa SER MARATHON, pretende llevar a los empleados hacia la productividad y éxito. Durante los primeros 5 días de inducción, el área de capacitación se encarga de mostrar un video de la selección ecuatoriana cuando llegaron al mundial. Con esto se pretende que los nuevos empleados relacionen los sentimientos causados al ver el video y que esos mismos sentimientos se relacionen con la empresa. Ser Marathon tiene como finalidad fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa a través del compromiso, emoción, pertenencia, orgullo y pasión. SER MARATHON sostiene que los empleados no deben tener una motivación extrínseca sino intrínseca que se refiere a la motivación por pasión personal a la empresa más no por los ingresos o compensación económica. SER MARATHON pretende que sus empleados se encuentren motivados y que con esto se fortalezca el sentido de pertenencia para en un tiempo el lema de SER MARATHON cambie a SOY MARATHON.

- **Escuela de Capacitación:**

El Departamento de Desarrollo Organizacional se encarga directamente de las capacitaciones del personal. Es así como hace 2 años implementó la Escuela de Capacitación. Programas puntuales que a través de habilidades blandas se pretende mejorar y generar el liderazgo, comunicación efectiva, manejo adecuado del tiempo, trabajo en equipo, negociaciones, etc., con el fin de mejorar el aspecto tecnológico y crecimiento personal.

En un inicio el departamento desarrolló un *focus group* para ver la aceptación de las capacitaciones. Es relevante conocer que los indicadores a evaluar para medir la aceptación y la efectividad de las capacitaciones son: cantidad de personas que fueron capacitadas, nota final de la capacitación, cumplimiento del programa y presupuesto.

- **Universidad Ser Marathon:**

Proyecto implementado este año, el mismo que consiste en un plan de capacitación a largo plazo enfocado a una población específica de Jefes y Subjefes de los locales de todos los conceptos a nivel nacional. El plan de capacitación cuenta con 5 módulos los cuales permiten al personal completar una carrera ficticia en Dirección de tiendas.

El objetivo general de la carrera en Dirección de tiendas es entregar las herramientas necesarias para que los Jefes y Subjefes puedan desempeñarse como Administradores efectivos en los locales. Los módulos que se desarrollan en la carrera tienen una capacidad integral en habilidades duras y blandas. Como toda universidad, la carrera de Dirección de tiendas de Ser Marathon cuenta con un proyecto final donde el 'estudiante' deberá desarrollar un proyecto innovador, aplicando los conocimientos adquiridos, que tenga aplicación positiva en los locales. Cabe recalcar que el costo de la carrera es de \$99, los mismos que son descontados del rol de pagos.

Descripción de Módulos

Módulo I: Pensamiento Sistémico

Se desarrolla los principales aspectos del Pensamiento Sistémico enfocado al entendimiento del dinamismo del sistema que comprende el local y sus actores, para relacionarlo con el tema de Comunicación Asertiva, Manejo del Tiempo y Resolución de Conflictos.

Tiene como objetivo lograr que los jefes comprendan realmente su rol dentro del local y el impacto de sus decisiones y acciones frente a sus empleados.

En cuanto a la metodología, consiste en un taller Presencial con enfoque práctico *indoor*, donde se divide a la población de Jefes y Subjefes en cuatro grupos en ambas regiones.

Tarea: Cada participante tiene que realizar un mapa de todo su sistema dentro del local, detectando los principales modelos mentales que afectan al mismo y de qué manera aplican la comunicación para exponer las soluciones.

Módulo II: Excel

Consiste en un programa ejecutivo, con la finalidad de que los 'estudiantes' alcancen un nivel medio alto de manejo de la herramienta informática Excel.

Tiene como objetivo permitir que los jefes y sub jefes aprovechen la herramienta para el análisis y reporte de la información.

Módulo III: Gerencia de personas

En este módulo se presentan tres habilidades gerenciales: *Mentoring*, Empoderamiento y Delegación. Tiene como objetivo convertir a los Jefes y Subjefes en administradores competentes del Recurso Humano en sus locales.

En cuando a la metodología consiste en la realización de un taller Presencial con enfoque práctico *indoor*.

Módulo IV: *Coaching* y Motivación

Durante este módulo se desarrollará un *World Café* para generar técnicas efectivas de *coaching*. Tiene como objetivo convertir a los Jefes y Subjefes en administradores competentes del Recurso Humano en sus locales.

En cuanto a la metodología se realiza un taller: técnica del World Café y un segundo Taller: Presencial con enfoque práctico *indoor* donde se divide a la población de Jefes y Subjefes en 4 grupos en ambas regiones.

El *World Café* es una herramienta que se usa para abrir conversaciones con el objetivo de crear sabiduría colectiva. En ella se dividen en grupos a las personas que participarán y a la vez son responsables de desarrollar un tema cada uno. El desarrollo del tema tiene un tiempo límite y cuando este se acaba se mezclan los participantes en distintos grupos. Al finalizar se realiza una cosecha de ideas con el objetivo de posteriormente plantear planes de acción.

Módulo V: Aspectos Legales

En el último modulo se expondrán temas relacionados con el ámbito laboral, para determinar las acciones que deben tener los jefes frente a situaciones con sus colaboradores. Tiene como objetivo instruir a los Jefes y Subjefes en cómo actuar de manera correcta en situaciones que impliquen aspectos legales laborales.

El departamento de Desarrollo Organizacional tiene como proyecto implementar una nueva carrera en la Universidad Ser Marathon para otro tipo de población, en este caso a los auxiliares en ventas de almacenes.

- ***TeamBuilding***

Capacitación *outdoors* para el personal administrativo, la misma que se realiza cada año a nivel nacional, previo a temporada. Consiste en un circuito de actividades con el objetivo reforzar la integración en los locales. Se obtuvo una calificación de 9 en satisfacción.

3.3.7 Estructura Concepto Marathon Sports

Como se mencionó anteriormente cada departamento realiza toda su gestión para cada concepto. Sin embargo el concepto que Marathon Sports maneja se distribuye de la siguiente manera (Gráfico # 6):

Gerente General Retail Fernando Corral, encabeza la estructura encontrándose en la parte inferior Gerencia General de Concepto Marathon Sports liderado de igual manera por Fernando Corral. En los costados inferiores se encuentra la Jefatura de Visual *Merchandising* y la Jefatura de Campañas y Planificación Comercial, la misma que recibe todos los lineamientos por parte del Gerente de Mercadeo Bruno Zabala.

En la parte inferior de la estructura se encuentran de manera horizontal las jefaturas comerciales de Correr, Fútbol, Entrenar hombres, Entrenar mujeres, Natación, Tenis, Niños, D. Equipo y Estilo Deportivo con sus respectivos consolidadores.

Un cambio significativo se dio en que antes no existían gerentes de concepto, ya que el Gerente General de Concepto manejaba su funcionamiento. Ahora cada gerente maneja PyG (Estado de pérdidas y ganancias) de su concepto mediante indicadores.

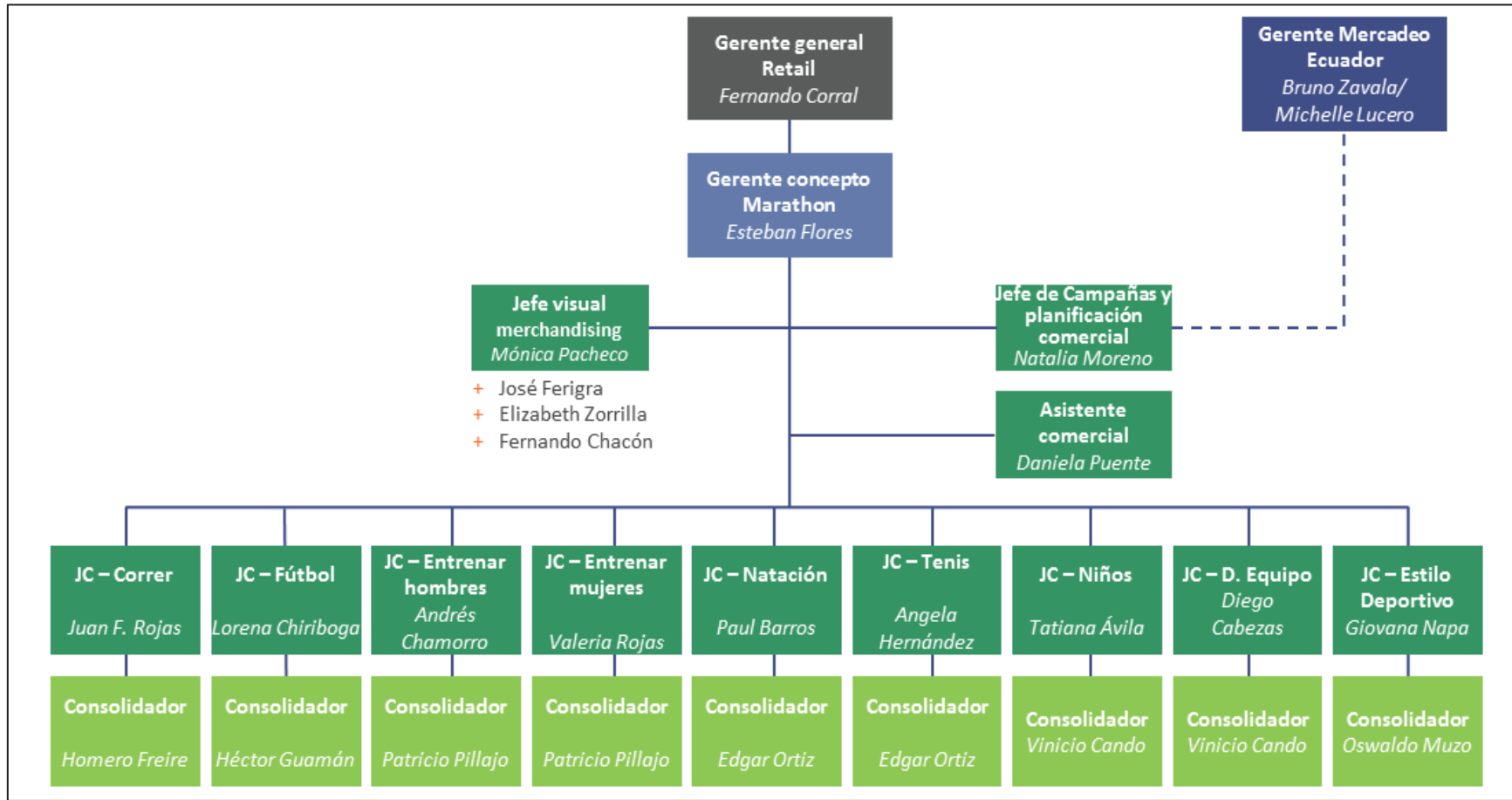


Figura 11: Estructura Concepto Marathon Sports

3.3.8 Organigrama almacenes- Concepto Marathon Sports

Cada línea de producto se maneja por separado y representan funciones y responsabilidades distintas. A pesar de ello, los altos mandos de la empresa, manejan un organigrama general que engloba a todos los almacenes (Gráfico # 7). Es importante señalar que la cantidad de empleados en una tienda deportiva difiere según las dimensiones físicas del almacén. En ciertos casos la estructura en tiendas se caracteriza por ser poli funcional, es decir, que los empleados comparten roles. El organigrama general para almacenes ubica a los supervisores como cabeza de la estructura; estos se encargan de controlar, supervisar y comunicar todo lo relacionado a los almacenes. Los supervisores tienen como prioridad evaluar periódicamente si el almacén y los empleados cumplen con las metas de ventas impuestas cada semana. Los jefes de almacén se encuentran al mando de los supervisores. Ellos están encargados de la administración global del almacén. Algunas de sus funciones son: mantener el orden de mercadería en el almacén, asegurar el cumplimiento del reglamento y políticas de la organización por parte de los empleados de la empresa, verificar la correcta facturación y mantener motivados a los empleados para brindar un mejor servicio.

Por último en una misma escala horizontal se encuentran los auxiliares en ventas, auxiliar operativo y auxiliar en caja. Como se mencionó anteriormente, puede darse el caso de una estructura poli funcional donde los distintos auxiliares comparten roles y funciones.

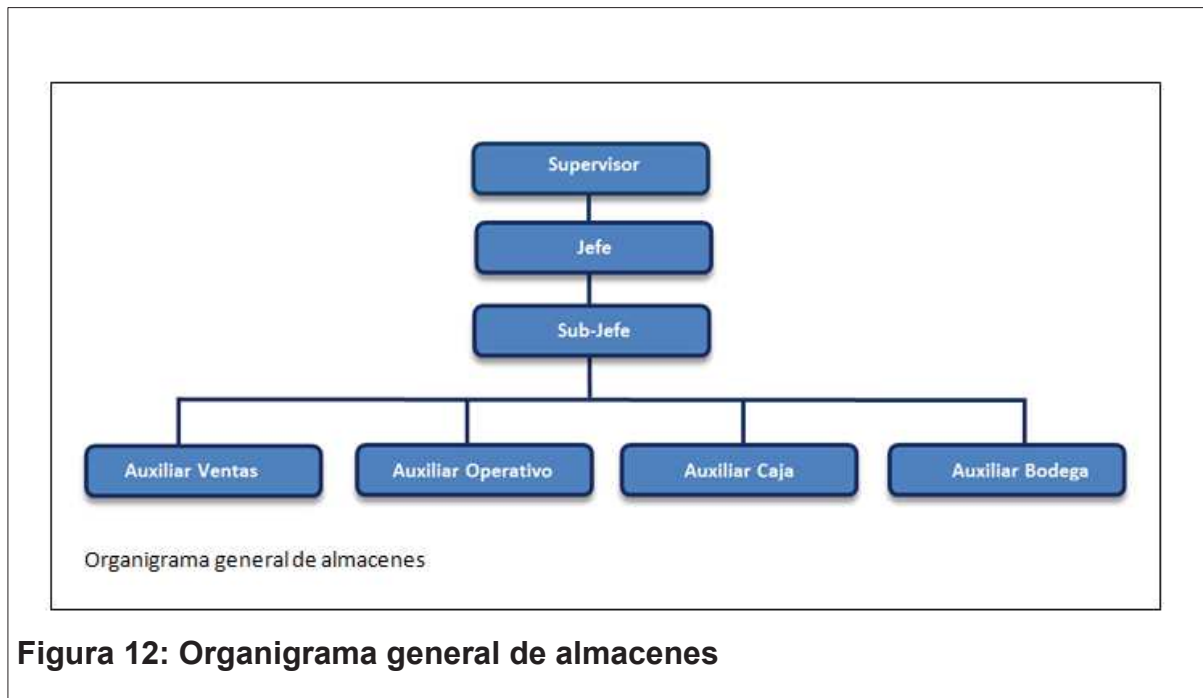


Figura 12: Organigrama general de almacenes

3.3.9. Perfiles personal de almacenes

Para comprender el organigrama de almacenes es indispensable conocer las distintas funciones que desempeña el personal en esta área.

Perfil Jefe de Almacén
Función principal:
Administrar el local como una unidad de negocios que genere una alta satisfacción al cliente y rentabilidad del local.
Actividades principales:
Ventas, atención al cliente, manejo de inventario, administración general.
Perfil Sub Jefe de Almacén
Función principal:
Apoyar al Jefe de Almacén en la administración del local como una unidad de negocios que genere una alta satisfacción al cliente y rentabilidad del local.
Actividades principales:
Manejo de inventario, imagen del almacén, ventas y atención al cliente, administración general.

Figura 13: Perfiles de cargos colaboradores almacenes Marathon Sports

Perfil Auxiliar de ventas
Función principal:
Atender y asesorar al cliente, satisfaciendo sus necesidades.
Actividades principales:
Ventas, exhibición de producto, control de inventarios, apoyo en operaciones, orden y limpieza
Perfil Auxiliar Operativo
Función principal:
Apoyo operativo a vendedores y bodegueros.
Actividades principales:
Reponer mercadería al piso de ventas, manejo del sistema de bodegas, cambio de precios y etiquetados, alarmado de mercadería, apoyo a la exhibición a los vendedores, control de POP, orden y limpieza.
Perfil Auxiliar Caja
Función principal:
Realizar labores de facturación, cobranza, ventas (productos de su área), completando la gestión de ventas.
Actividades principales:
Manejo del proceso de facturación, manejo de información, apoyo operativo, cierre de la venta, control de papelería, orden y limpieza.
Perfil Auxiliar Bodega relevante
Función principal:
Administrar y controlar los inventarios para garantizar un buen desempeño de ventas, es responsable de los inventarios en la Bodega de Almacén.
Actividades principales:
Recepción y almacenamiento de mercadería, distribución y organización de mercadería en perchas, abastecimiento de mercadería a personal de ventas, apoyo a gestión de ventas, envío de mercadería mediante guías de remisión a Bodega Central, apoyo en toma física de inventarios, manejo de documentación, comunicación, orden y limpieza.

Figura 14: Perfiles de cargos colaboradores almacenes Marathon Sports

3.4 COMUNICACIÓN EN MARATHON SPORTS

Actualmente, la comunicación efectiva es de gran relevancia para la empresa. Tomando en consideración el tamaño de la organización se necesita de procesos ágiles para comunicar solo información relevante. Hoy en día los altos mandos evidencian, frente a varias señales, la necesidad de gestionar procesos de comunicación. La reestructuración que realizó Marathon Sports es el primero de varios pasos hacia una estructura que agiliza y prioriza la comunicación. A pesar de estos esfuerzos tempranos, aún persiste una brecha entre el público interno administrativo y el público interno de almacenes.

3.4.1 Procesos de comunicación de almacenes con áreas administrativas

Shanon y Weaver, a través de su modelo de comunicación, mencionan la existencia de un emisor y un receptor en todo proceso de comunicación. En Marathon Sports la comunicación entre las áreas administrativas y almacenes se produce desde varios emisores. Es importante señalar que no todos los departamentos administrativos se comunican directamente con los almacenes. Solo los departamentos de desarrollo organizacional, comunicación, inventarios y talento humano realizan un intercambio de información con almacenes. En este intercambio, las únicas personas con acceso al contenido de la información son los jefes y subjefes de almacén, limitando así a los auxiliares. En este preciso momento nace otro tipo de proceso comunicacional, el mismo que se caracteriza por ser informal. Si bien el modelo de Shannon y Weaver considera que la retroalimentación o *feedback* es un elemento esencial en todo proceso de comunicación, es importante recalcar que no es una práctica sencilla. El *feedback* o retroalimentación tiene que ser transmitido de manera que la persona que recibe la información pueda utilizarla para potenciar sus habilidades y generar cambios positivos. En los almacenes, las únicas personas que pueden retroalimentar son jefes y subjefes, no empleados (y si lo hacen, se pierde dicha información ya que no existe un canal adecuado para que pueda ser recibido).

Proceso de comunicación empleados administrativos

En caso de que un empleado administrativo tuviere algún problema, sugerencia y/o petición personal o relacionada a su trabajo, debiere comunicarse directamente con su jefe inmediato. Si esta petición no puede ser tratada por la jefatura inmediata entonces el mensaje deberá ser tratado por el Departamento de Desarrollo Organizacional, Comunicación o a Coordinación de RRHH según el caso.

Proceso de comunicación empleados tiendas

Los empleados de tiendas tienen algunas opciones por las cuales pueden comunicarse internamente con el área administrativa.

Si lo empleados de tiendas tuvieran algún problema, sugerencia y/o petición personal o relacionada a su trabajo, en primera instancia pueden comunicarse directamente con el jefe o sub jefe de almacén, los mismos que a su vez comunicarán al supervisor de tiendas. En otra instancia pueden también dirigirse directamente al supervisor de tiendas para que direcciona el caso al Departamento de Desarrollo Organizacional, Comunicación o Coordinación de RRHH.

Por último los empleados pueden comunicarse directamente a cualquiera de los departamentos que corresponda el caso. Es importante conocer que cada departamento está encargado de distintas gestiones. El Departamento de Desarrollo Organizacional para capacitaciones, Coordinación de Comunicación para temas de comunicación interna y el de Recursos Humanos para todo lo relacionado a temas legales, remuneraciones, faltas, contratos etc.

3.4.2. Coordinación de Comunicación

En octubre del año 2014 la coordinación de comunicación cumplirá 2 años de creación; ¿su mayor reto? Comunicar la verdadera importancia de la gestión de comunicación interna en una empresa. En un inicio, tanto altos mandos como mandos medios y bajos tenían dudas sobre la importancia de un departamento de comunicación y de su función. Años atrás el personal no conocía ninguna directriz

específica sobre cómo gestionar la imagen del logo, tipografía y uso de colores corporativos, por lo que actualmente la coordinación de comunicación trabaja en conjunto con el departamento de desarrollo organizacional y diseño para que sus públicos utilicen el mismo lenguaje.

Logros

A lo largo de los dos años de existencia, la Coordinación de Comunicación ha conseguido los siguientes logros según Gabriela Briones, Coordinadora de Comunicación:

- Cambio de actitud de los empleados de la empresa frente a la existencia de un departamento de comunicación interna.
- Empleados administrativos actualmente buscan la asesoría del departamento de comunicación para difundir correctamente los mensajes.
- Campañas internas: La última campaña que realizó el departamento fue la recolección de peluches para la Fundación del Hospital de los Valles.
- Informar a toda la empresa sobre nuevas contrataciones, cambios de cargo (promociones). Actualmente el departamento de comunicación ha informado al personal todos los cambios significativos de la reestructuración y los nuevos grupos de trabajo.
- Video institucional: Dicho video es presentado a todo el personal administrativo que ingresa a formar parte de Marathon Sports en el día de inducción. El contenido del video abarca la historia, misión, visión y testimonios de distintos empleados que relatan brevemente sus opiniones sobre la empresa.
- Reducir los rumores de pasillo.
- La comunicación entre personal administrativo ha mejorado considerablemente.
- Fomento de una cultura de lectura dentro de la empresa.
- Información centralizada en el departamento de comunicación junto con el departamento de desarrollo organizacional.

- Área de Recursos Humanos se ha visto reforzada por el departamento de comunicación y desarrollo organizacional.
- Realización de encuestas de mejoramiento.

Es importante señalar que la coordinación de comunicación gestiona únicamente la comunicación interna de la empresa ya que el Departamento de Marketing Corporativo se enfoca en la comunicación externa. Ambos departamentos se encargarán de la creación de un Manual de Identidad Corporativa, un hito en la historia de la empresa.

3.4.3. Canales de comunicación

Dentro de los procesos de comunicación, existen distintos canales por donde las diferentes áreas de la empresa transmiten sus mensajes. La coordinación de comunicación es la encargada de gestionar la comunicación que se transmite por los siguientes canales:

- **Correo Corporativo**

El correo corporativo es el principal canal por el cual los empleados administrativos se comunican entre ellos. Es importante señalar que los empleados de almacenes no disponen de un correo corporativo y tampoco conocen las direcciones de las personas que pueden aclarar sus dudas. Tampoco tienen acceso a los equipos de computación establecidos en los almacenes.

La coordinación de comunicación se maneja a través de un correo corporativo que permite el envío de información enfocada a capacitaciones. A través de este correo se invita a todo el personal de tiendas a participar en las distintas capacitaciones que se realizan.

Marathon Sports, al pertenecer a un grupo económico, usaba un correo corporativo de una de las empresas que integra Superdeporte S.A llamada Aseyco. El problema es que esto no les permitía a los empleados generar un sentido de pertenencia con

Marathon Sports sino con Aseyco. Los altos mandos decidieron cambiar el correo corporativo de sus empleados de @aseyco.com a @marathon-ec.com.

La empresa no maneja completamente su intranet. Es decir que no utilizan la herramienta en su máximo potencial. El intranet es utilizado únicamente para consulta de rol de pagos, registro de ingreso, salida del personal y reserva de pasajes, más no como un canal de comunicación. La coordinación de comunicación tiene como proyecto realizar un cambio drástico en cuanto al manejo del intranet. La empresa está buscando plasmar la nueva imagen por intranet, con sus colores corporativos y su organigrama. Cada área deberá alimentar el intranet con información relevante para los empleados. La idea central del cambio es que todos los empleados de la empresa tengan acceso a la información de manera más dinámica y que puedan comunicarse directamente con todas las personas sin importar el área al que pertenecen.

- **Boletines Informativos**

El departamento de comunicación envía constantemente boletines sobre nuevos productos o lanzamientos. Estos boletines son enviados tanto a empleados administrativos como a empleados de almacenes. Es de extrema importancia y responsabilidad de los jefes y subjefes comunicar a los auxiliares el contenido de la información.

- **Periódico Institucional**

El periódico institucional de la empresa nació en enero del 2013 con su primera edición. Actualmente cuenta con seis ediciones y se lo distribuye de manera trimestral a todo el área administrativa. Un ejemplar es enviado a cada almacén. Los jefes o subjefes son los encargados de mostrar el periódico a los auxiliares. El periódico no se distribuye a todo el personal de almacenes por temas de presupuesto.

El periódico contiene información relevante y actual. Uno de los mayores objetivos del periódico es evitar o reducir los rumores de pasillo. Para fomentar una cultura

de lectura y “enganchar” a sus usuarios, el departamento de comunicación coloca un cupón de sorteo, para que todos puedan participar por distintos premios que otorga la empresa.

- **Buzón de sugerencias**

Existen únicamente dos buzones de sugerencias y están ubicados en las oficinas de Quito y Guayaquil. Estas herramientas están solamente a disposición del personal administrativo. El personal de almacenes no tiene acceso a ellos. Los buzones consisten en un aro de básquet y otro de fútbol, donde los empleados pueden depositar dudas o sugerencias de manera anónima o firmada. La coordinación de comunicación intenta responder todas las inquietudes de la manera más rápida y eficiente posible. En caso de que la inquietud fuera anónima se envía un mail a todos los empleados; de lo contrario se responderá directamente a la persona que envió la inquietud.

Es importante señalar que para los empleados de almacenes, si bien no tienen un buzón de sugerencias, estos pueden enviar un correo a la coordinación de comunicación o capacitaciones.

- **Cartelera**

Por lo general las carteleras están ubicadas en las entradas a las oficinas de Quito y Guayaquil, donde el contenido principal es la misión, visión, políticas de salud y seguridad y cumpleaños. Dentro de los almacenes existen carteleras ubicadas en los accesos para empleados, pero la coordinación de comunicación no mantiene un control sobre el contenido colocado en estas carteleras.

3.4.4. Encuestas de mejoramiento

La encuesta de mejoramiento es elaborada por la coordinación de Comunicación y el departamento de desarrollo organizacional y tiene como objetivo conocer la opinión y comentarios de los empleados respecto a las actividades internas

realizadas por el área de comunicación en todo el año. Esta encuesta se envía antes de diciembre aprovechando que la empresa otorga un bono anual. Es importante mencionar que la encuesta se la realiza únicamente al personal administrativo más no al personal de tiendas, ya que las actividades internas solo se las realiza al personal de oficinas.

La encuesta de orden cualitativo se evalúa a través de cuatro indicadores principales: (Ver anexo #1)

- **Cultura corporativa:** Pretende evaluar si el personal conoce claramente la misión y visión de Marathon Sports y si se sienten identificados con ella.
- **Medios y canales de información:** Indicador utilizado para medir la aceptación de los canales de información con sus contenidos.
- **Comunicación dentro de los departamentos:** Este indicador pretende conocer la opinión sobre la comunicación tanto entre compañeros de un mismo departamento como entre distintas áreas de la empresa, a la hora de llevar a cabo el trabajo diario. En este punto se hacen preguntas como: ¿La comunicación es efectiva?, ¿Sabe a quién se tiene que dirigir por algún comunicado?, ¿Los mensajes son entendidos con facilidad?, ¿Considera que hay bastante diálogo?, entre otras.
- **Actividades Internas:** Este indicador permite conocer si el personal administrativo se siente identificado con las actividades que realiza el departamento de comunicación o no.

Encuesta de clima laboral

La encuesta de clima laboral se realizó en julio del 2014 a todos los empleados de Marathon Sports y a todos los conceptos *retail* a nivel nacional. Según Gabriela Villamar, Gerente de Desarrollo Organizacional, la encuesta la realizó una empresa externa con el fin de evidenciar posibles creaciones de sindicatos debido a que el gobierno actual está brindando mayor poder a los empleados.

3.4.5 Actividades Internas

La Coordinación de Comunicación, a lo largo de sus dos años de gestión en Marathon Sports realiza las siguientes actividades internas, las mismas que son enfocadas únicamente al personal administrativo.

- **Frases para iniciar la semana:** Frases motivacionales o celebres que se envían todos los lunes a través del correo institucional.
- **Marathon en corto:** Envío de noticias informales de la empresa al finalizar la semana de trabajo. En un inicio tenía un enfoque humorístico en el cual se enviaban chistes o fotos cómicas de los empleados. Tuvo acogida pero después ciertas personas lo consideraban de mal gusto. Actualmente Marathon en corto tiene un enfoque comunicacional deportivo por ser la línea de negocio que maneja la empresa.
- **Tarjeta de cumpleaños:** Se envía una tarjeta de cumpleaños a todos los empleados.
- **Día de la madre:** Celebración a todas las mujeres con más de 20 años en la empresa.
- **Concursos de San Valentín** con preguntas de misión y visión.
- **Día del niño:** El departamento de comunicación regaló pelotas del chavo a todos los empleados.
- **Concurso de pintura:** Concurso de pintura para los hijos de los empleados administrativos, el mismo que consistía en plasmar el trabajo del padre o madre en acuarela. Como premio se entregaron órdenes de compra.

Es relevante mencionar que varias iniciativas que el departamento de comunicación propone no se logran ejecutar debido a la decisión de los altos mandos.

3.5 POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Marathon Sports tiene políticas internas y están plasmadas en su reglamento interno basado en el Art. 64 del Código de trabajo, el mismo que está certificado por el Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador. Dicho reglamento interno, tiene como propósito “establecer un adecuado sistema de administración del recurso humano de la Empresa, con el fin de alcanzar el más alto grado de eficiencia en el trabajo, optimizar la prestación de los servicios y establecer las normas que regulen las relaciones entre la Empresa y sus empleados, preservando la disciplina de la organización.” (Reglamento Interno, 2010, p. 5)

Es importante señalar que dentro del reglamento interno, están estipulados los derechos y obligaciones de los empleados y de la empresa. Bajo estos términos los empleados al momento de firmar un contrato de trabajo se comprometen a cumplir todas las políticas escritas dentro de dicho reglamento, de igual manera “el contratista asumirá todas las obligaciones patronales con respecto a los trabajadores contratados por él.” (Reglamento Interno, 2010, p. 7)

Para los empleados es de gran interés conocer sus derechos y obligaciones dentro de la empresa para poder trabajar correctamente. En el Art. 22 del Capítulo IX, los empleados tienen la obligación a realizar con esmero, eficiencia, puntualidad y respeto, todas las tareas encomendadas por el empleador. Para cumplir con esta obligación los empleados deben encontrarse en un excelente clima laboral y motivado por su trabajo, tema que le concierne directamente al empleador.

Dentro del contenido del Reglamento Interno de la empresa se encuentran las políticas de: contratos de trabajo, contratación de personal, jornadas y horarios laborables, remuneraciones, ausencias, lugar de trabajo, vacaciones, prohibiciones, entre otros.

El capítulo XI del reglamento interno (2010, p. 26), relacionado a prohibiciones, debe ser leído atentamente por todos los empleados ya que menciona distintos comportamientos, actitudes y hechos que están prohibidos dentro de la empresa. Algunos ejemplos son el acoso sexual, divulgación de información, uso de alcohol y

drogas, uso de uniforme fuera de las horas de trabajo y uso de internet en horas de trabajo.

Los empleados se comprometen en aceptar la política en cuanto a pérdidas, en donde se descontará el valor PVP del artículo perdido o robado. Esta política está aprobada por el ministerio pasado todos los estamentos legales y laborales para ser aprobado y no perjudicar a ningún empleado.

Por otro lado, Superdeporte S.A - Marathon Sports cuenta también con políticas de seguridad y salud para protección de sus recursos humanos y recursos materiales. (Ver Anexo # 2)

Para estos efectos, la empresa cuenta con un sistema de Gestión de Seguridad, Salud Ocupacional y mejora continua, para identificar, controlar y eliminar los riesgos que podrían ocasionar lesiones y enfermedades de los trabajadores propios, personal de las empresas contratistas y partes interesadas. El sistema intenta reducir riesgos correspondientes a daños a los bienes e instalaciones de la empresa e interrupciones no deseadas en los procesos productivos.

La Gerencia General considera que el esencial principio de seguridad y salud es operar como una corporación ética, conocedora y, responsable en los aspectos de seguridad, salud y del medio ambiente. De igual manera, los empleados tienen que estar comprometidos a seguir las normas establecidas para prevención de accidentes dentro del lugar de trabajo. Todo empleado tiene la obligación de asistir a un curso impartido por los bomberos para la prevención de incidentes en las instalaciones de trabajo. Caso contrario, se les aplicará una sanción. Es así como la empresa está comprometida en implantar los mecanismos administrativos internos para la investigación de cada incidente y accidente, determinando sus causas, para el control de condiciones peligrosas y actos inseguros causantes de la accidentalidad.

“En el contexto del compromiso de la Empresa con la gestión de los riesgos, SUPERDEPORTE S.A desarrolla además un Programa de Control de Pérdidas Accidentales para minimizar los accidentes y enfermedades profesionales producto del trabajo realizado, mermar el daño a los equipos e instalaciones,

evitar las interrupciones al proceso productivo y dar estricto cumplimiento a la normativa legal aplicable, normas internas y otros compromisos adquiridos por SUPERDEPORTE S.A.”(Política de seguridad y salud, 2010, p.5)

3.6. AUDITORÍAS

Marathon Sports nunca ha realizado una auditoría de comunicación ya que el Departamento de Comunicación interna es el encargado en efectuar dicha evaluación. Por otro lado el Departamento de Auditorías realiza anualmente una auditoría a nivel macro económica de la empresa.

3.7. PROYECTOS A REALIZAR

El Departamento de Desarrollo Organizacional junto con la Coordinación de Comunicación tiene proyectos a realizar a corto plazo, los mismos que aseguran que mejorará en sentido de pertenencia de los empleados.

- **Memorias Marathon:** Recopilación fotográfica y documentada de la trayectoria y logros alcanzados por la empresa. La idea central es entregar dichas Memorias a todo el personal. Cabe mencionar que no se especificó si la entrega es a todo el personal; tanto administrativo como de almacenes.
- **Manual de Identidad Corporativa:** El Departamento de Comunicación, junto con Marketing Corporativo son las áreas encargadas en el desarrollo de dicho manual.
- **‘Un día en el trabajo con hijos’:** Empresa invita a los hijos de los empleados a pasar un día en el trabajo de su padre o madre. Esta actividad pretende crear sentido de pertenencia y orgullo. El orgullo por formar parte de la familia de Marathon y fortalecer el concepto de la empresa en la familia.
- **Cronograma Comunicación:** El Departamento de Desarrollo Organizacional junto con el de comunicación tienen como proyecto gestionar a largo plazo la

comunicación a través de un solo emisor, en donde la información se encuentre más centralizada. A futuro dichos departamentos desean tener un cronograma donde se tenga todas las actividades referentes a los locales y que en ese también se maneje la comunicación en donde se puedan generar políticas de comunicación.

- ***E-learning***: Plataforma de capacitación en habilidades técnicas. Por ende se pretende implementar más equipos de computación.

CAPÍTULO IV

INVESTIGACIÓN

4.1 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Para iniciar con la fase de investigación es indispensable establecer objetivos de la investigación que permitan brindar al investigador un panorama claro de lo que se desea obtener o qué objetivos se desea alcanzar con la investigación a realizar.

4.1.1. Objetivo General

Diagnosticar el grado de satisfacción laboral de los empleados de Marathon Sports en la ciudad de Quito.

4.1.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar el sentido de pertenencia y grado de identificación que tienen los empleados con la empresa.
- Determinar si los empleados de almacenes conocen la cultura organizacional al igual que los empleados administrativos.
- Identificar el nivel de motivación de los empleados con la empresa para conocer el ambiente laboral en el cual se desempeñan los colaboradores a nivel administrativo y en almacenes.
- Determinar si las distintas gestiones que realizan los principales departamentos que mantienen contacto con el personal de almacenes tienen el mismo impacto a nivel administrativo y en locales.

4.2 TIPO DE ESTUDIO

Para poder cumplir con el objetivo general planteado, la investigación a realizar se basará en los siguientes estudios:

Estudios correlacionales: Como punto de partida se reunirá los datos e información obtenida a través de documentos y libros, para relacionar cada variable con otra, es decir: cultura corporativa, identidad corporativa, sentido de pertenencia, comunicación interna, nuevas tendencias de comunicación y clima laboral.

Estudios exploratorios: Ya que el objetivo es investigar el grado de satisfacción laboral de los empleados de Marathon Sports en la ciudad de Quito, se iniciará el estudio con lo que supone ser el primer paso a realizar en la investigación. Para varios autores “este tipo de estudio pretende generar datos e hipótesis que constituyen la materia prima para investigaciones más precisas” (Lozano, 2008).

Estudios descriptivos: Una vez obtenida cierta información del estudio exploratorio, se dará paso al estudio descriptivo el cual permitirá evaluar conceptos, variables y sus relaciones.

Estudios explicativos: Como complemento a la investigación, se relacionará entre dos o más variables con la finalidad de brindar una razón teórica a un problema encontrado durante la investigación. Es decir como la cultura, identidad y sentido de pertenencia se ve afectado de manera positiva o negativa en el nivel de motivación de los empleados de Marathon Sports de la ciudad de Quito.

4.2.1. Enfoques de la investigación

La presente investigación basará su estudio en un enfoque metodológico mixto. Debido al aporte de cada enfoque, se realizará el proceso de investigación a través del enfoque multimodal o mixto, el que permitirá obtener información completa vista desde el lado cualitativo y cuantitativo.

“La posición asumida en esta obra es que (los enfoques cualitativos y cuantitativos) son enfoques complementarios; es decir, cada uno sirve a una función específica para conocer un fenómeno, y para conducirnos a

la solución de los diversos problemas y cuestionamientos.” (Hernández, Fernández, Baptista, 2003, p. 10).]

Enfoque cuantitativo: Según Hernández y otros autores (2003, p. 9), se necesita dar inicio a la investigación a través de la recolección y análisis de datos. Este enfoque permite realizar una medición de los resultados.

Enfoque cualitativo: El respectivo enfoque, se lo utilizará para definir las preguntas de investigación, en este caso la investigadora pretende dar respuestas del “por qué” se dan ciertas situaciones.

4.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizarán ciertos métodos de investigación conocidos para demostrar la veracidad de varios planteamientos y poder solucionar los problemas encontrados dentro del estudio.

Según Ruiz los métodos de análisis, síntesis, inducción y deducción se aplican en las distintas etapas de la investigación con mayor o menor énfasis, según el momento en que éste se desarrolle. (2006, pp. 177-178)

Método deductivo: Según Ruiz el método deductivo permite al investigador partir de datos generales encontrados en la investigación aceptados como valederos, para luego aplicarlo a casos particulares y comprobar así su validez. (2006, p. 132)

En el caso de la investigación a realizar en Marathon Sports, se analizará la información general obtenida a través de distintas técnicas de investigación, para posteriormente analizar de manera particular cada resultado de los distintos almacenes y sacar conclusiones.

Método Inductivo: Según Ruiz (2006, p. 131), dicho método será utilizado para analizar los resultados obtenidos a través de distintas técnicas de investigación de manera particular para posteriormente obtener una conclusión general.

Método Analítico: Según Ruiz (2006, p. 128) dicho método consiste en la separación de un todo, descomponiéndolo en sus partes para observar las causas y los efectos. En este caso se “desmembrará” a los problemas encontrados durante la investigación y se establecerán conclusiones a partir de un número de casos previamente fijado.

Método de síntesis: “Método que procede de lo simple a lo compuesto, de las partes al todo, de la causa a los efectos, del principio a las consecuencias.” (Profesores Unam.Mex. s.f)

A través de este método se pretende encontrar las posibles causas del problema central y relacionarlas directamente con sus efectos.

Es importante señalar que en un punto dado se trabajará conjuntamente con el método analítico y de síntesis, ya que los dos se complementan para lograr mejores resultados.

4.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para el proceso de investigación, se utilizará dos tipos de técnicas: documental y la de campo.

Técnica documental: “Dentro de esta técnica se obtendrá toda la información necesaria a través de documentos institucionales, documentos de empresas, documentos de organizaciones, documentos personales, medios de comunicación, internet (webs, blogs, chats, foros...)” (Gómez, Grau, Giulia, Jabbaz, M. Universidad de Valencia.)

Técnica de campo: “Son aquellas que le sirven al investigador para relacionarse con el objeto y construir por sí mismo la realidad estudiada. Tienen el propósito de recopilar información empírica sobre la realidad del fenómeno a estudiar.” (Loubet, s.f.).

4.4.1. Encuestas y entrevistas

Encuestas: Los cuales se las realizará al personal de almacenes.

Entrevista: Entrevista a profundidad, se los realizará al personal de los principales departamentos que manejan una relación directa con almacenes de Marathon Sports en Quito.

4.4.2. Determinación del tamaño de la muestra y público objetivo de la encuesta

Para poder realizar la investigación, se estudiará a la población de personal de almacenes de Marathon Sports en la ciudad de Quito.

Tabla No. 1 Personal de almacenes en Quito

Personal de almacenes en Quito	
Jefes y Sub-jefes	23
Personal Operativo almacenes	181
Total personal almacenes:	204

Muestreo

Durante la etapa de investigación al personal de Marathon Sports en la ciudad de Quito se utilizará censo para Jefes y Sub- Jefes y muestreo aleatorio estratificado al resto del personal de almacenes.

Si bien Jefes y Sub-Jefes con el resto del personal de almacenes comparten el mismo espacio físico de trabajo, las características del personal de ventas con los jefes y sub jefes de almacén no son las mismas. Al ser este tipo de población se realizarán dos tipos de encuesta con preguntas similares y otras específicas respectivas al cargo.

Se determinó realizar las encuestas al personal de las 12 de tiendas de Marathon Sports que cuenta la ciudad de Quito a través de Muestreo Aleatorio Estratificado *Proporcionado*. “En esta técnica, el tamaño de la muestra de cada estrato es proporcional al tamaño de la población del estrato si se compara con la población total. Esto significa que el cada estrato tiene la misma fracción de muestreo.” (Explorable, s.f)

La población del personal de almacenes sin contar jefes y sub jefes da un total de 181. Dentro de esta población se encuentran empleados que tienen cargos de: auxiliar de caja, ventas, bodega y operativo. Este total se encuentra distribuido en 12 tiendas ubicadas en: Megamaxi, C.C El Bosque, CCI, Condado Shopping, Paseo San Francisco, Mall El Jardín, Quicentro Sur, Quicentro Norte, Recreo, San Agustín, Scala Shopping, San Luis. Cabe recalcar que en ciertas tiendas hay mayor cantidad de personal que en otras.

Muestra

A continuación se especifica detalladamente el desarrollo de la muestra.

Tabla No. 2 Muestra

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Tamaño de la población:	N= 181
Valor estandarizado	Z= 1,96
Probabilidad de ocurrencia	P= 0,5
Probabilidad de no ocurrencia	Q= 0,5
Error muestral	e= 0,05
Tamaño de la muestra	n= 123

Tabla No. 3 Porcentaje que constituye la muestra

Locales	Cantidad de personal	% por estrato (#personal*100)/total de 179)	Muestreo Aleatorio Estratificado (Muestra*%por estrato)/100%	Cantidad de encuestas a realizar según % de muestra
El Bosque	15	8,287292818	10,11049724	11
Cci	20	11,04972376	13,48066298	14
Condado	20	11,04972376	13,48066298	14
Jardín	12	6,629834254	8,08839779	9
Megamaxi	4	2,209944751	2,696132597	3
Scala	10	5,524861878	6,740331492	7
Quicentro norte	19	10,49723757	12,80662983	13
Quicentro sur	21	11,60220994	14,15469613	15
Recreo	22	12,15469613	14,82872928	15
San Agustin	13	7,182320442	8,762430939	9
Paseo San francisco	9	4,972375691	6,066298343	7
San luis	16	8,839779006	10,78453039	11
Total	181	100	123	128
Muestra	123			

4.4.3. Diseño de las encuestas para Jefes/Sub-jefes y Personal operativo de almacenes

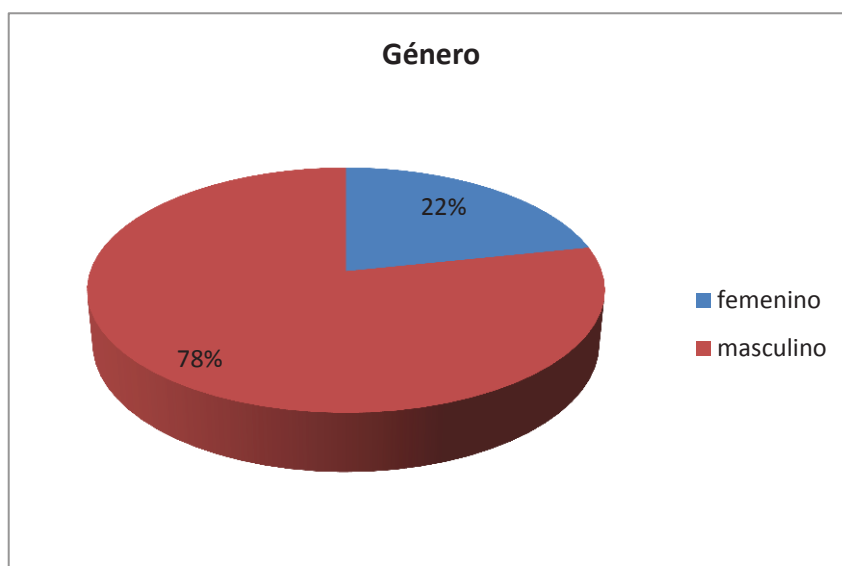
El formato de la encuesta se encuentra en el Anexo # 3 y # 4.

4.4.4. Análisis y representación gráfica de la encuesta: Jefes y sub-jefes de almacenes

Es importante señalar que de acuerdo a las encuestas realizadas a los 12 almacenes de Marathon Sports en la ciudad de Quito, el análisis e interpretación se detalla de manera general y también en su mayoría comparativa.

Tabla No. 4 Datos Generales

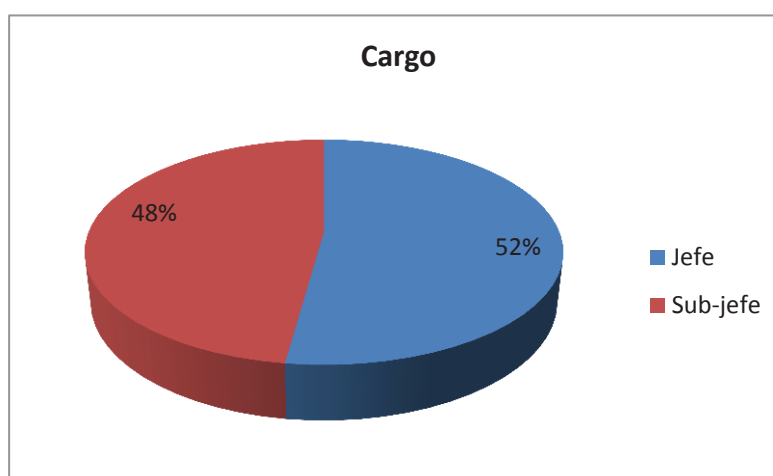
Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	5	22%
Masculino	18	78%
Total	23	100%

**Análisis General:**

Como se puede observar en el gráfico la mayoría de jefes y sub-jefes pertenece al género masculino con un porcentaje del 78%, mientras que el 22% pertenece al género femenino.

Tabla No. 5 Pregunta 1: Señale el cargo que desempeña en el área de ventas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Jefe	12	52%
Sub-jefe	11	48%
Total	23	100%

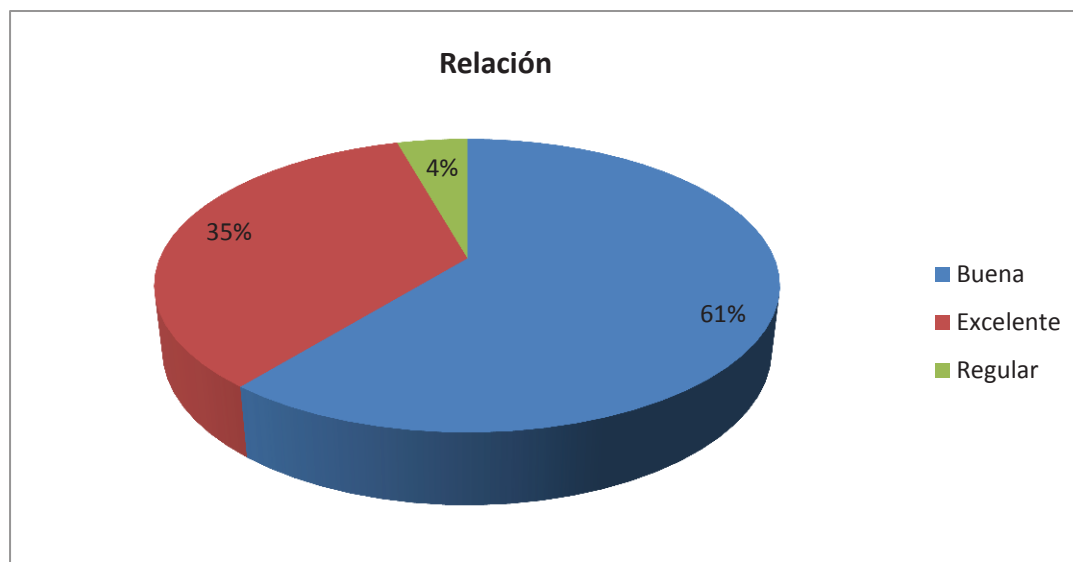


Análisis General:

Los almacenes de Marathon Sports están conformados por dos cargos altos: Jefes 52% y sub-jefes 48%. Las encuestas se realizaron a todos los 23 jefes y sub-jefes del concepto Marathon Sports de la ciudad de Quito.

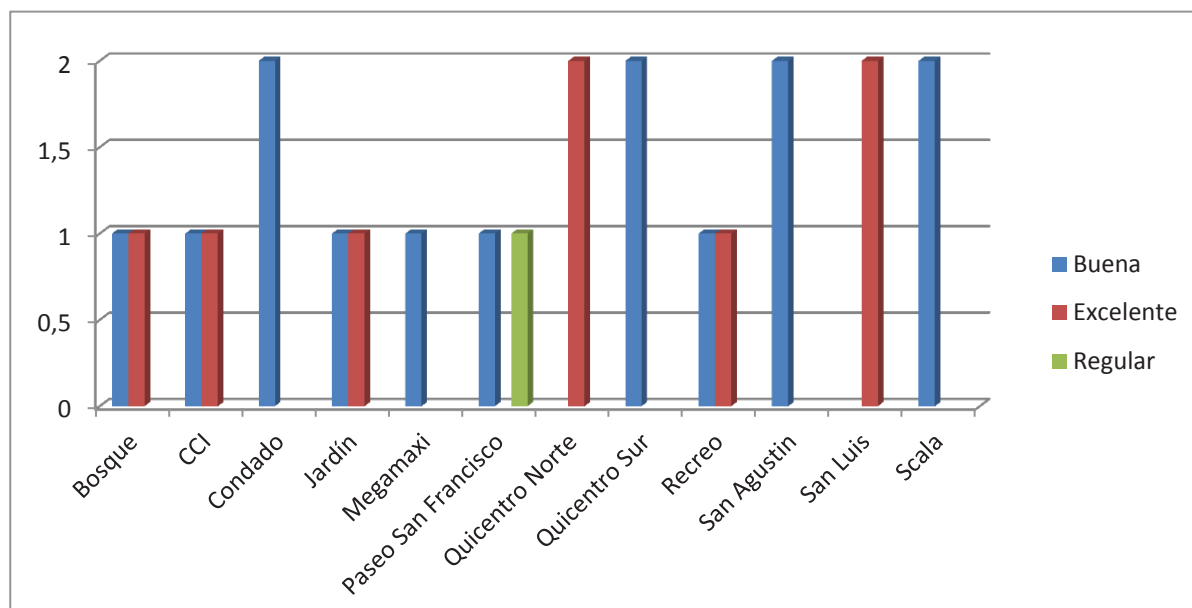
Pregunta 2: ¿Cómo considera usted la relación con el resto de personal del cual es líder?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Buena	14	61%
Excelente	8	35%
Regular	1	4%
Total	23	100%



Análisis General:

El 61% de jefes y sub-jefes considera buena su relación con el resto de personal del cual es líder. El 35% excelente y el 4% correspondiente regular.

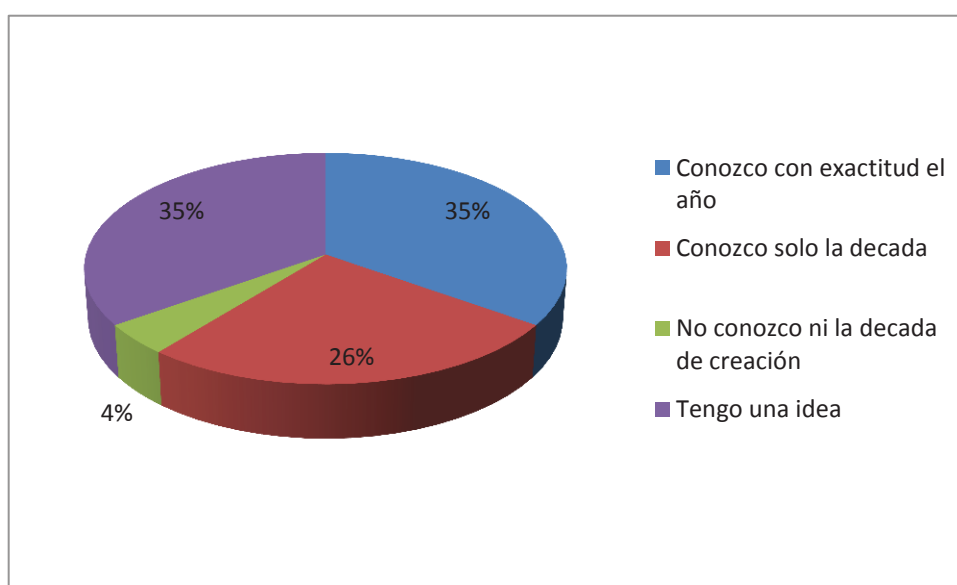


Análisis comparativo:

El 61% de jefes y sub-jefes correspondiente a 10 de 12 almacenes consideran su relación *buena* con el resto de personal del cual es líder. Destacándose los almacenes como: Condado, Quicentro Sur, San Agustín y Scala con los niveles más altos de esta calificación. El 35% *excelente*, referente a 6 almacenes donde San Luis y Quicentro norte alcanzan el mayor nivel de esta calificación. Mientras que el 4% correspondiente a Paseo San Francisco considera tener una relación regular. Por lo que se puede observar que solo un almacén no coincide con la mayoría, el mismo que debería ser investigado por la Jefatura de Bienestar, Comunicación y Cultura.

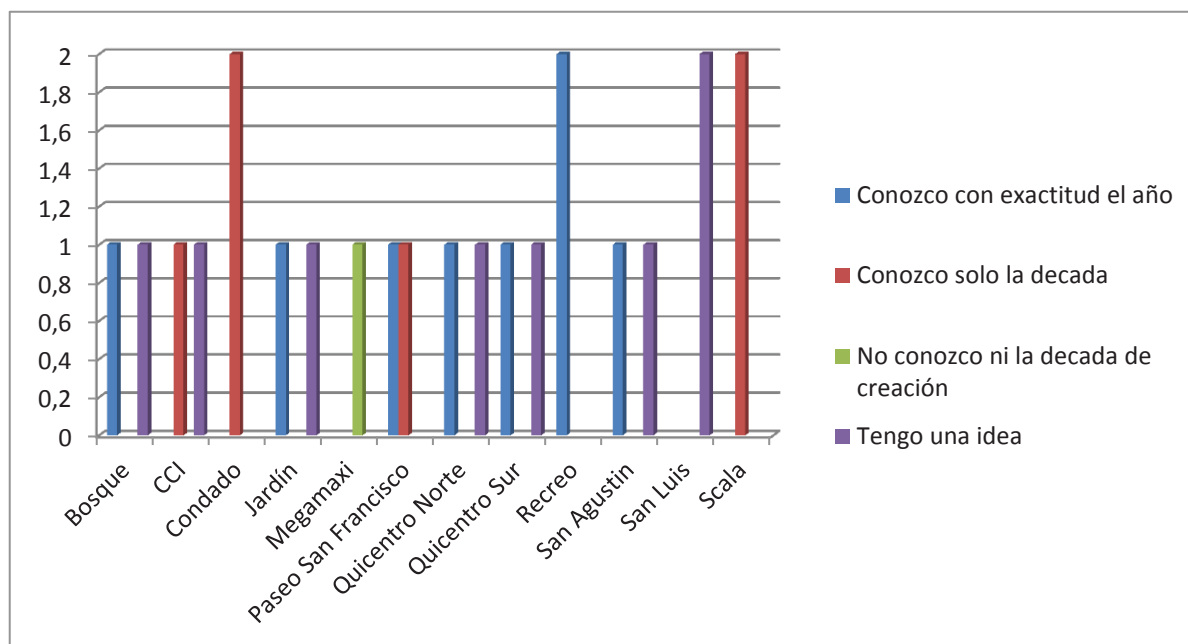
Pregunta 3: ¿Conoce usted el año de creación de su empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Conozco con exactitud el año	8	35%
Conozco solo la década	6	26%
No conozco ni la década de creación	1	4%
Tengo una idea	8	35%
Total	23	100%



Análisis General:

Según el gráfico señala que el 35% tiene una idea y conoce con exactitud el año de creación de la empresa, mientras que el 26% conoce únicamente la década. Con una minoría del 4% que no conoce ni la década de creación. Por lo que da a entender que jefes y sub-jefes tienen un buen conocimiento los años de existencia de Marathon Sports.

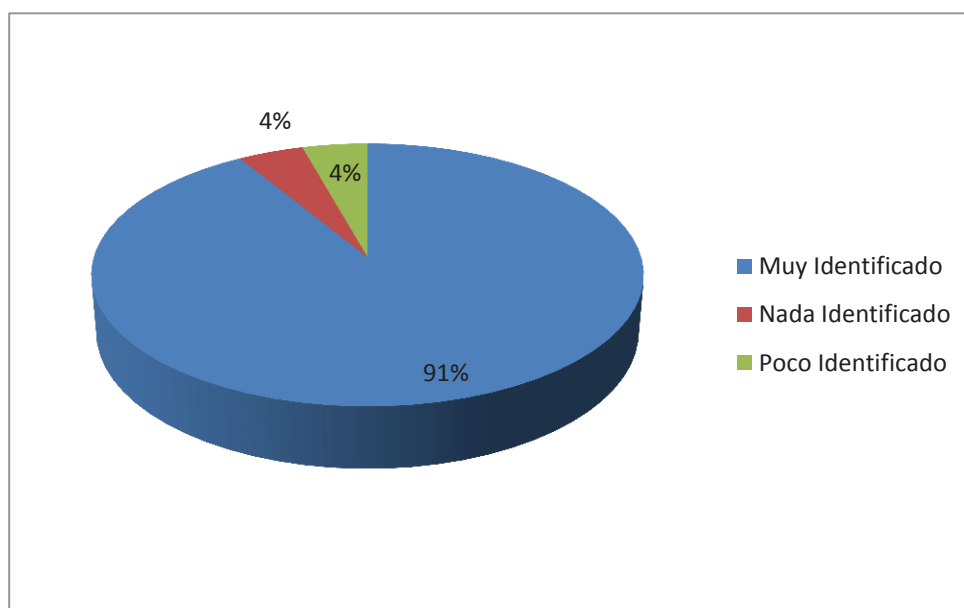


Análisis comparativo:

Es importante señalar que Recreo tiene un mayor porcentaje de conocimiento del año de creación, Scala solo la década y San Luis tiene una idea de la fecha de creación. El resto de almacenes no varía mucho en los niveles de calificación. En general se puede ver a través del espectro de almacenes que prácticamente todos conocen o tienen una idea del año o década de creación de la compañía. Solo Megamaxi tiene una persona que no conoce ni la década ni el año de creación. Esto es una buena noticia ya que nada más es necesario reforzar esta información para que sea conocida en su totalidad.

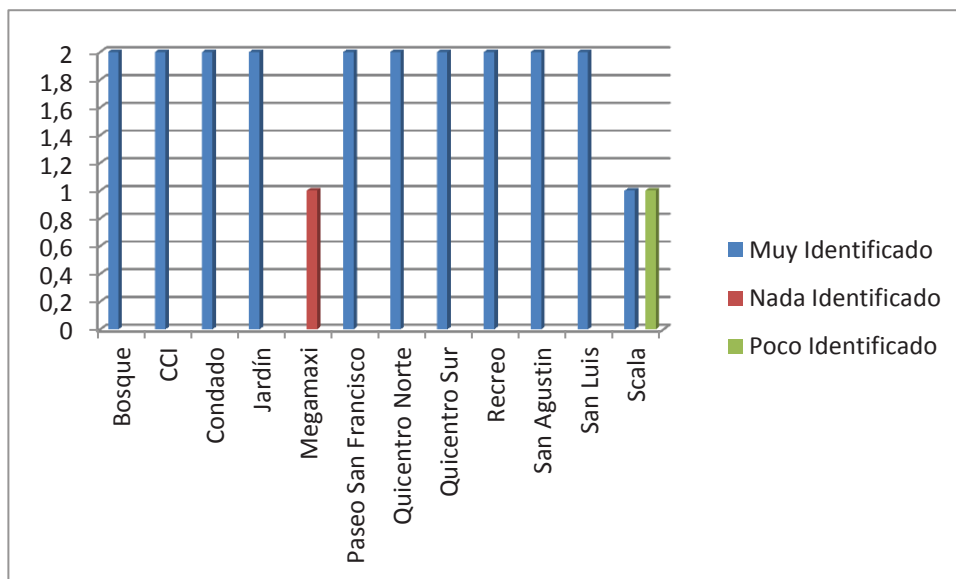
Pregunta 4: ¿Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con Marathon Sports?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy Identificado	21	91%
Nada Identificado	1	4%
Poco Identificado	1	4%
Total	23	100%



Análisis general:

Según el gráfico señala que el 91% se siente muy identificado con la empresa, mientras que el 4% nada y poco. Por lo que da a entender que existe un alto grado de identificación de los jefes y sub-jefes.



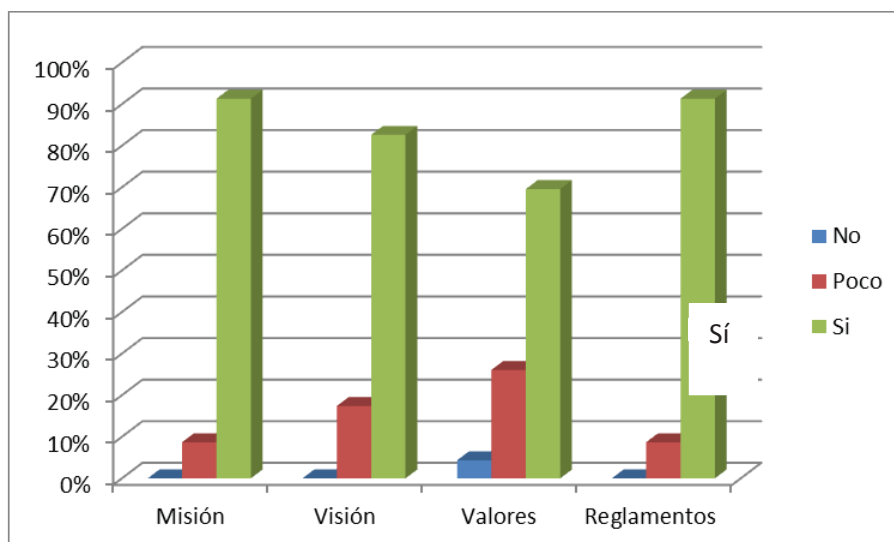
Análisis Comparativo:

Como se puede observar en el gráfico, 11 de 12 almacenes se sienten muy identificados con la empresa. Representando con el 4% a Megamaxi y Scala a jefes y sub-jefes que se consideran nada y poco identificados con la empresa. Por lo que se puede concluir que se necesita fortalecer el mínimo porcentaje encontrado para que toda la población se considere identificada con la empresa.

Pregunta 5: ¿Cuál de las siguientes políticas internas conoce usted?

Opciones	Frecuencia	Misión	Frecuencia	Visión
No	0	0%	0	0%
Poco	2	9%	4	17%
Si	21	91%	19	83%
Total	23	100%	23	100%

Opciones	Frecuencia	Valores	Frecuencia	Reglamentos
No	1	4%	0	0%
Poco	6	26%	2	9%
Si	16	70%	21	91%
Total	23	100%	23	100%



(Este gráfico está analizado únicamente de manera general debido a la existencia de más variables que pueden confundir su explicación)

Análisis General:

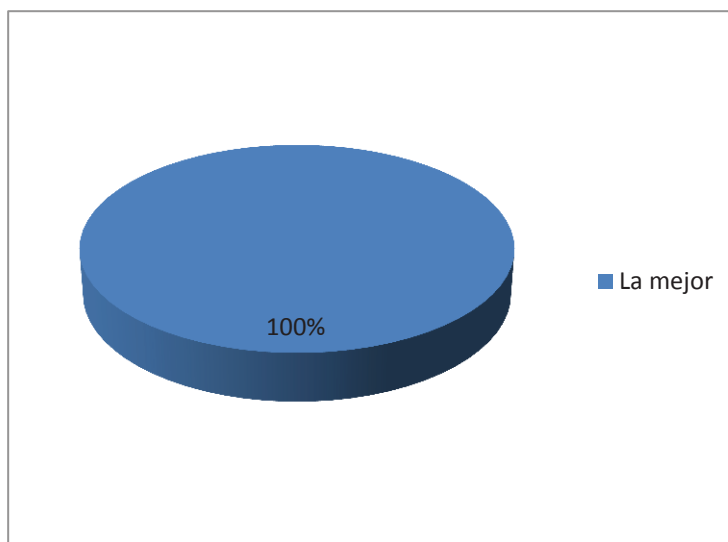
El siguiente gráfico muestra el porcentaje de acuerdo al conocimiento de la filosofía corporativa por parte de los jefes y sub-jefes. Los resultados de las encuestas detallaron que el 91% sí conoce la misión de Marathon Sports, con una diferencia mínima del 9% referente a *Poco*.

En cuanto a la Visión, el 83% *sí la conoce* y el 17% *poco*. Dentro del mismo análisis con el 70% los jefes/sub-jefes consideran que *Sí Conocen los valores de la empresa*, el 26% *poco* y el 4% *no conocen*.

Como último punto el 91% de jefes y subjeses sí conocen los respectivos reglamentos de Marathon Sports y el 9% poco. La mayoría de los porcentajes son positivos ya que demuestran que los jefes/sub-jefes conocen en un nivel alto la filosofía corporativa.

Pregunta 6: ¿Cree usted que Marathon Sports en relación con otras empresas de venta de artículos deportivos es?:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
La mejor	23	100%
La peor	0	0
Igual	0	0
Total	23	100%



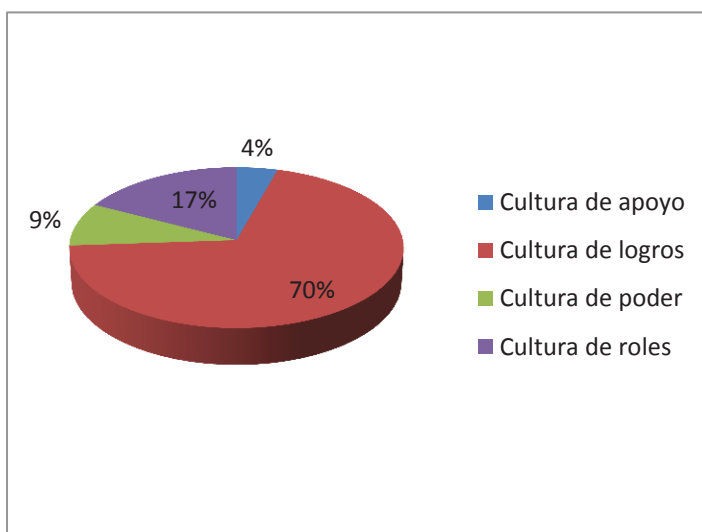
(Este gráfico está analizado únicamente de manera general debido a que los resultados de los almacenes dieron el 100% por lo que no se pueden comparar respuestas entre sí.)

Análisis General:

El 100% de los jefes y sub jefes de los 12 almacenes cree que Marathon Sports es la mejor empresa de venta de artículos deportivos. Por lo que se puede destacar un alto sentido de orgullo por parte de jefes y subjefes.

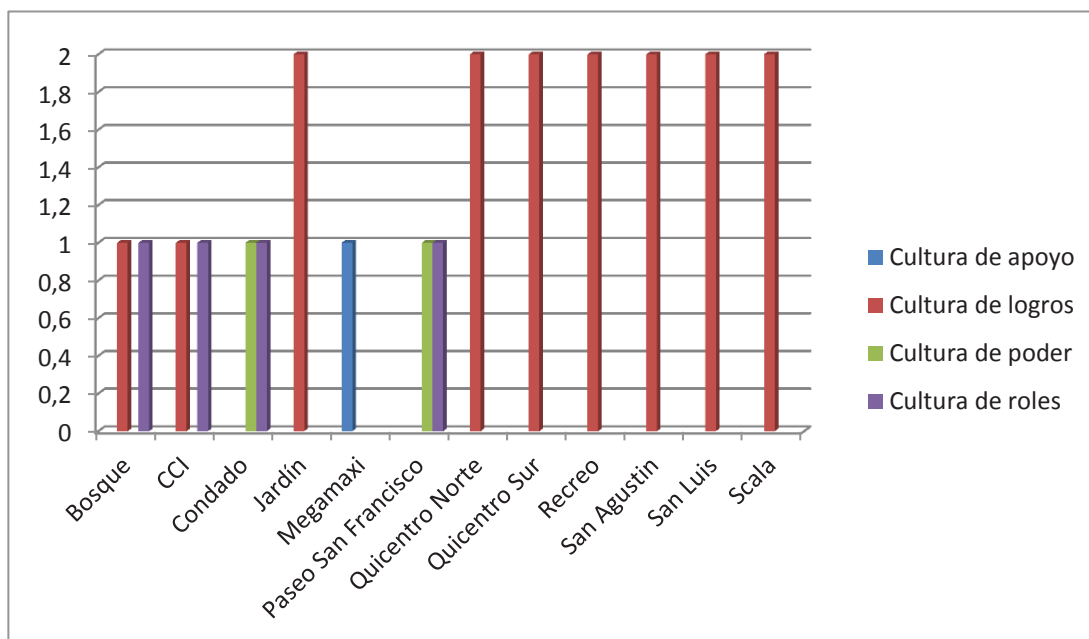
Pregunta 7: ¿Cuál es el tipo de cultura que más se asemeja con la realidad de Marathon Sports?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cultura de apoyo	1	4%
Cultura de logros	16	70%
Cultura de poder	2	9%
Cultura de roles	4	17%
Total	23	100%



Análisis General:

El 70% de los jefes y sub-jefes encuestados asemeja la *cultura de logros* con la realidad de Marathon Sports. El 17% lo relaciona a *cultura de roles*. La *cultura de poder* representa el 9%, dando como minoría del 4% a jefes y sub-jefes que asemejan la *cultura de apoyo* con la realidad de Marathon Sports.



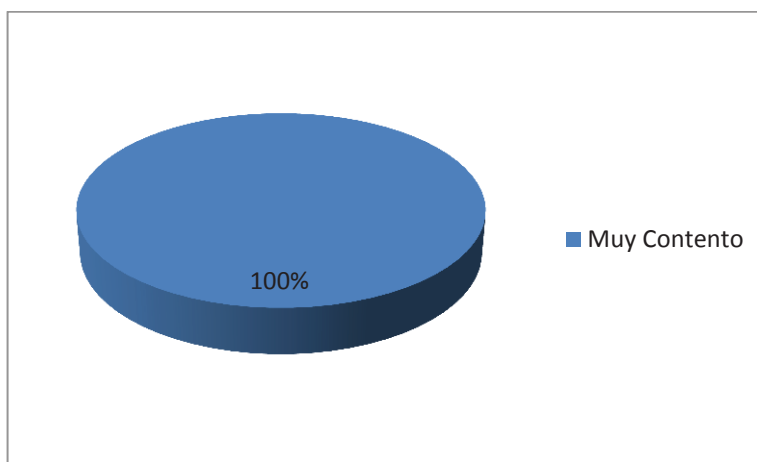
Análisis Comparativo:

El 70% de los jefes y sub-jefes de los 12 almacenes encuestados asemeja la *cultura de logros* con la realidad de Marathon Sports. Mientras que el 17% referente a 4 almacenes señalados en el gráfico de barras asemeja su realidad con la *cultura de roles*. La *cultura de poder* representa el 9%, referente a los almacenes de Condado y Paseo San Francisco, dando como minoría del 4% a jefes y sub-jefes del Megamaxi que asemejan la *cultura de apoyo* con la realidad de Marathon Sports.

Por lo que se puede evidenciar que estos cargos específicos son reconocidos por los resultados al esfuerzo pero falta fortalecer una cultura de apoyo la cual se destaca por la armonía y la felicidad de los empleados como los principales motivadores de interacción, siendo Megamaxi el único almacén que considera a la cultura de apoyo como la realidad de la empresa.

Pregunta 8: ¿Cómo se siente usted en su lugar de trabajo?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy Contento	23	100%
Contento	0	0
Le da Igual	0	0
Total	23	100%



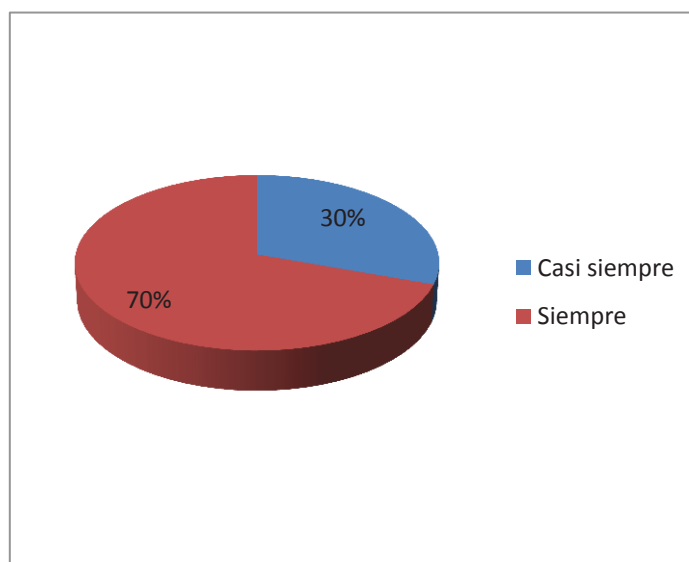
(Este gráfico está analizado únicamente de manera general debido a que los resultados de los almacenes dieron el 100% por lo que no se pueden comparar respuestas entre sí.)

Análisis General:

El 100% de los jefes y sus jefes se sienten muy contentos en su lugar de trabajo. Eso demuestra un público interno respecto a estos cargos se encuentran satisfechos.

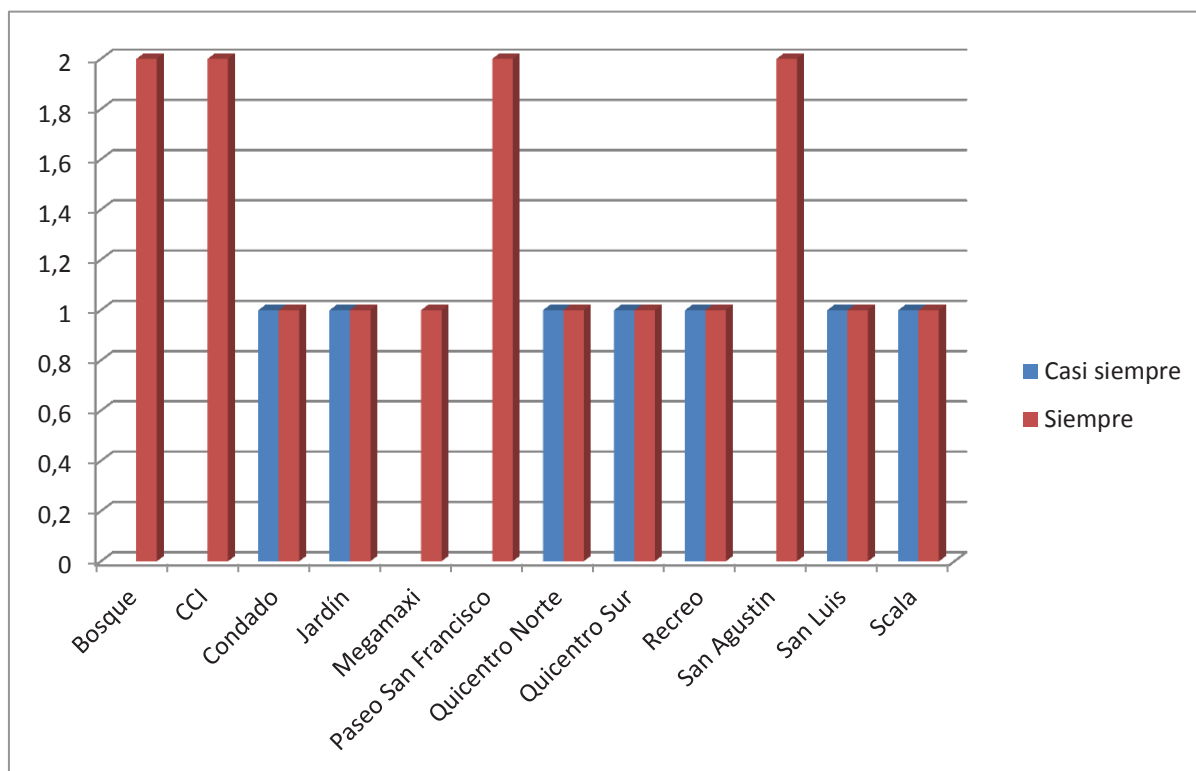
Pregunta 9: ¿Considera que la empresa invierte suficientes recursos en su formación personal y profesional?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	7	30%
Siempre	16	70%
Nunca	0	0%
Total	23	100%



Análisis General:

El 70% de jefes y sub-jefes considera que la empresa *Siempre* invierte suficientes recursos en su formación personal y profesional. El 30% *Casi siempre*.

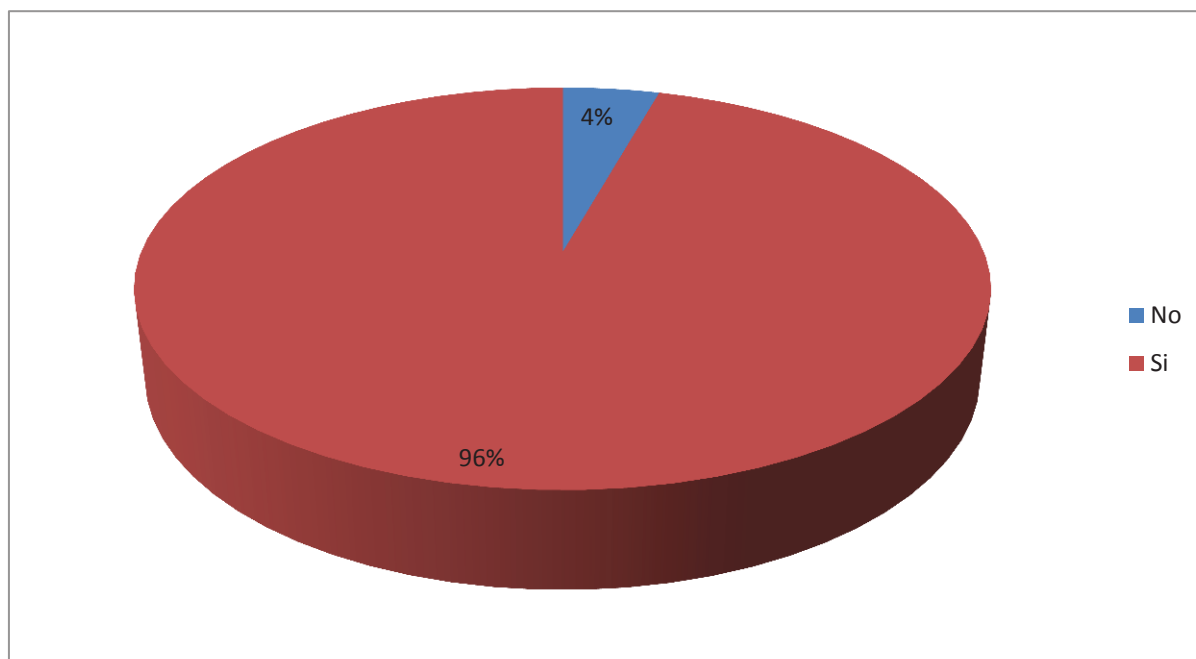


Análisis Comparativo:

Según el gráfico de barras se puede observar que los 12 almacenes consideran que la empresa *Siempre* invierte suficientes recursos en su formación personal y profesional. El Bosque, CCI, Megamaxi, Paseo San Francisco y San Agustín son los almacenes que dieron un mayor puntaje a esta variable. Mientras que 7 almacenes califican equitativamente como *casi siempre*. Estos resultados son favorables para la empresa ya que evidencia la importancia en capacitar que se da al personal de estos cargos

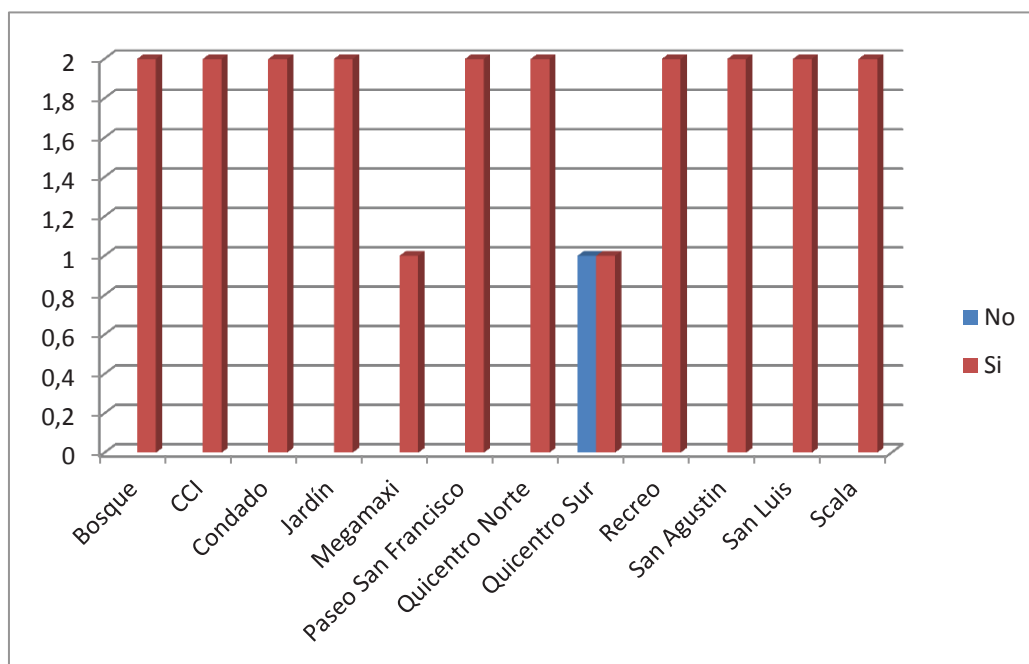
Pregunta 10: ¿Considera que la empresa le brinda la oportunidad de desarrollo de carrera (ascensos, promociones)?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No	1	4%
Si	22	96%
Total	23	100%



Análisis General:

El 96% de los jefes y sub-jefes encuestados consideran que la empresa *Sí brinda* la oportunidad de desarrollo de carrera (ascensos, promociones). La contraparte corresponde a una minoría del 4% de los colaboradores que consideran que la empresa *No brinda* la oportunidad de desarrollo de carrera (ascensos, promociones).

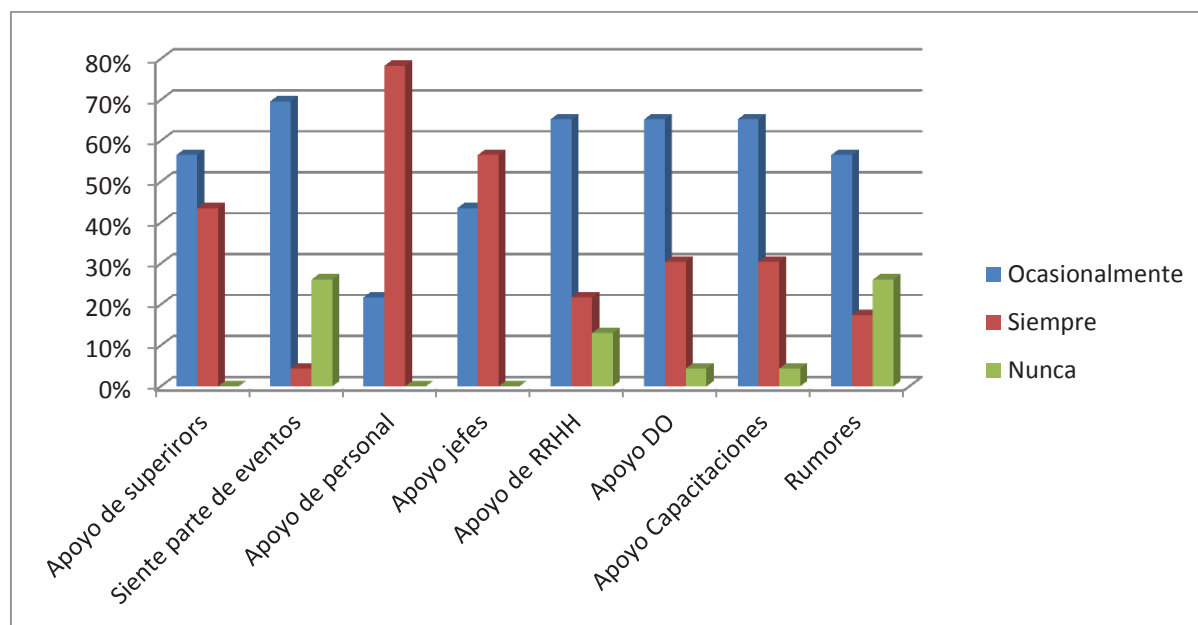


Análisis Comparativo:

Quicentro Sur es el único almacén que considera que la empresa *No brinda* la oportunidad de desarrollo de carrera (ascensos y promociones). En el gráfico se destacan los 12 almacenes que consideran que la empresa *Sí brinda* la oportunidad de desarrollo de carrera. Se puede concluir que los jefes y subjefes tienen grandes expectativas de crecimiento profesional alimentadas por la empresa.

Pregunta 11: Califique su opinión de las siguientes variables y/o departamentos

Opciones	Frecuencia	Apoyo de superiores	Frecuencia	Siente parte de eventos
Ocasionalmente	13	57%	16	70%
Siempre	10	43%	1	4%
Nunca	0	0%	6	26%
Total	23	100%	23	100%
Opciones	Frecuencia	Apoyo de personal	Frecuencia	Apoyo jefes
Ocasionalmente	5	22%	10	43%
Siempre	18	78%	13	57%
Nunca	0	0%	0	0%
Total	23	100%	23	100%
Opciones	Frecuencia	Apoyo de RRHH	Frecuencia	Apoyo DO
Ocasionalmente	15	65%	15	65%
Siempre	5	22%	7	30%
Nunca	3	13%	1	4%
Total	23	100%	23	100%
Opciones	Frecuencia	Apoyo Capacitaciones	Frecuencia	Rumores
Ocasionalmente	15	65%	13	57%
Siempre	7	30%	4	17%
Nunca	1	4%	6	26%
Total	23	100%	23	100%



(Este gráfico está analizado únicamente de manera general debido a la existencia de más variables que pueden confundir su explicación)

Análisis General:

Este gráfico demuestra la percepción de los jefes y sub-jefes en relación a diferentes variables. El 57% *ocasionalmente* siente apoyo por parte de sus superiores, el 43% *siempre* y el 0% *nunca*.

El 43% declara recibir *ocasionalmente* apoyo por parte de sus jefes, el 0% *nunca* y el 57% *siempre*. Es importante notar la diferencia que existe entre el apoyo que brindan jefes y sus supervisores.

El 78% *siempre* recibe apoyo del personal, el 22% *ocasionalmente* y 0% *nunca*. Estos datos permiten asumir que jefes y sub-jefes perciben un fuerte apoyo y compañerismo por parte del resto del personal.

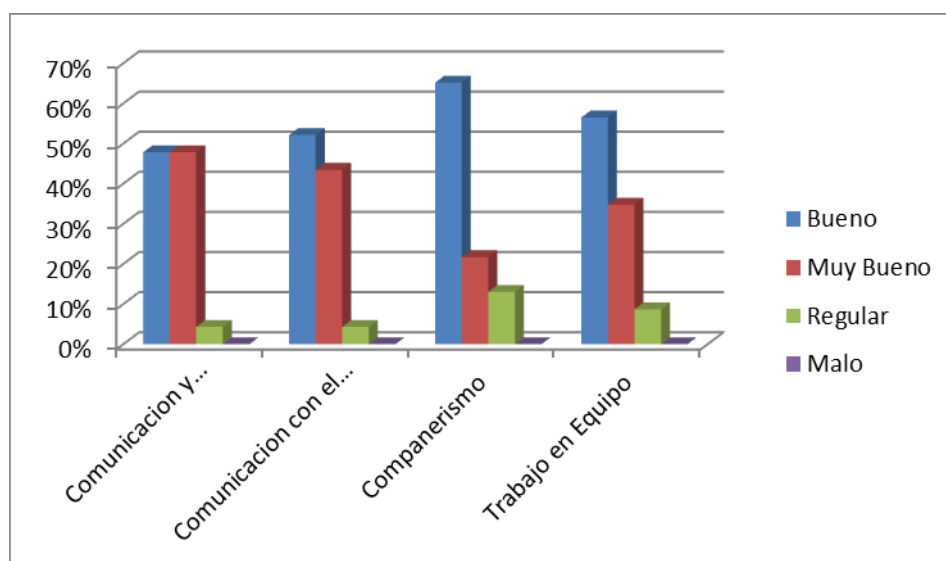
Los departamentos de Desarrollo Organizacional y Capacitaciones, refleja el porcentaje más alto de apoyo a los jefes y sub-jefes a través de un 65% de la población que considera que los departamentos brindan *ocasionalmente* apoyo, el 30% *siempre* y un 4% *nunca*.

Por otro lado, los colaboradores consideran lo siguiente: 22% que RRHH *siempre* brinda apoyo al personal, el 13% *nunca* y el 65% *ocasionalmente*. Los resultados de la encuesta demuestran que existe mayor apoyo por parte de capacitaciones y desarrollo organizacional que de parte de RRHH.

En relación a la penúltima variable, 17% de los jefes/sub-jefes consideran que *siempre* se enteran de todos los rumores entre almacenes, el 57% *ocasionalmente* y el 26% *nunca*. Los jefes/sub-jefes que siempre u ocasionalmente se enteran de rumores conforman el 74% de la población, lo cual es un índice alto. Por último el 70% *ocasionalmente* se siente parte de los eventos que realiza la empresa, el 4% *siempre* y el 26% *nunca*, lo cual manifiesta una oportunidad para integrar mejor a jefes y sub-jefes con administrativos.

Pregunta 12: ¿Cómo percibe usted el clima laboral dentro de su lugar de trabajo en los siguientes aspectos?

Opciones	Frecuencia	Comunicación con sus superiores	Frecuencia	Compañerismo
Bueno	11	48%	15	65%
Muy Bueno	11	48%	5	22%
Regular	1	4%	3	13%
Malo	0	0%	0	0%
Total	23	100%	23	100%
Opciones	Frecuencia	Comunicación con el personal	Frecuencia	Trabajo en Equipo
Bueno	12	52%	13	57%
Muy Bueno	10	43%	8	35%
Regular	1	4%	2	9%
Malo	0	0%	0	0%
Total	23	100%	23	100%



(Este gráfico está analizado únicamente de manera general debido a la existencia de más variables que pueden confundir su explicación)

Análisis General:

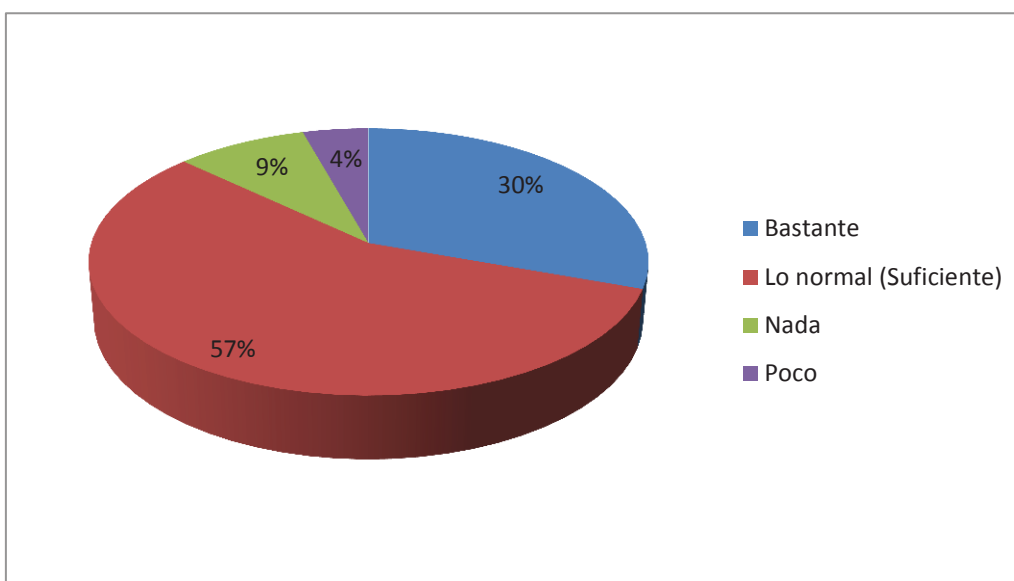
Como se puede apreciar en el gráfico, 4% de la población considera *regular* la comunicación con sus superiores, 48% *bueno*, 48% *muy bueno* y 0% *malo*. En otras palabras, 4% de jefes/sub-jefes considera que la comunicación con sus superiores

es regular o mala. Esto último significa que existe una gran oportunidad de mejora para la empresa por ser un índice muy bajo.

El gráfico demuestra que existe una buena comunicación entre colaboradores. Esto afecta directamente el clima laboral. 52% de los jefes/sub-jefes considera que la comunicación es buena, 43% muy buena, 4% regular y finalmente 0% mala. En línea a esto, hay un alto grado de compañerismo. 65% de la población considera que la relación es buena, 22% muy buena, 13% regular y 0% mala. Finalmente, en relación a trabajo en equipo, 57% y 35% de los jefes/sub-jefes consideran bueno y muy bueno. Una minoría del 9% y 0% considera que el trabajo en equipo es regular o malo.

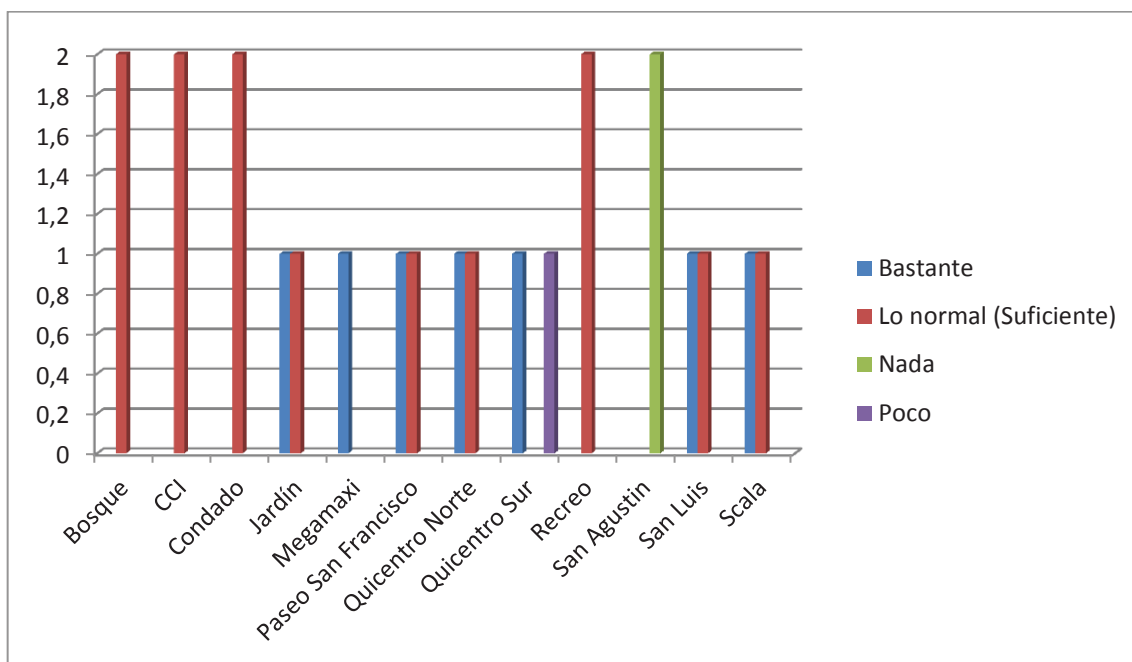
Pregunta 13: ¿Considera que los altos mandos de Marathon Sports se encuentran informados de todo lo que ocurre en el área de almacenes?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Bastante	7	30%
Lo normal (Suficiente)	13	57%
Nada	2	9%
Poco	1	4%
Total	23	100%



Análisis General:

Con respecto a esta pregunta, el 9% de los encuestados consideran que los altos mandos se encuentran *nada* informados sobre todo lo que ocurre en almacenes. Otro 4% considera que los altos mandos conocen *poco* sobre la realidad en almacenes, el 57% *normal/suficiente* y el 30% *bastante*. Estos resultados demuestran que existe una conexión importante entre gerencias y jefes/sub-jefes.



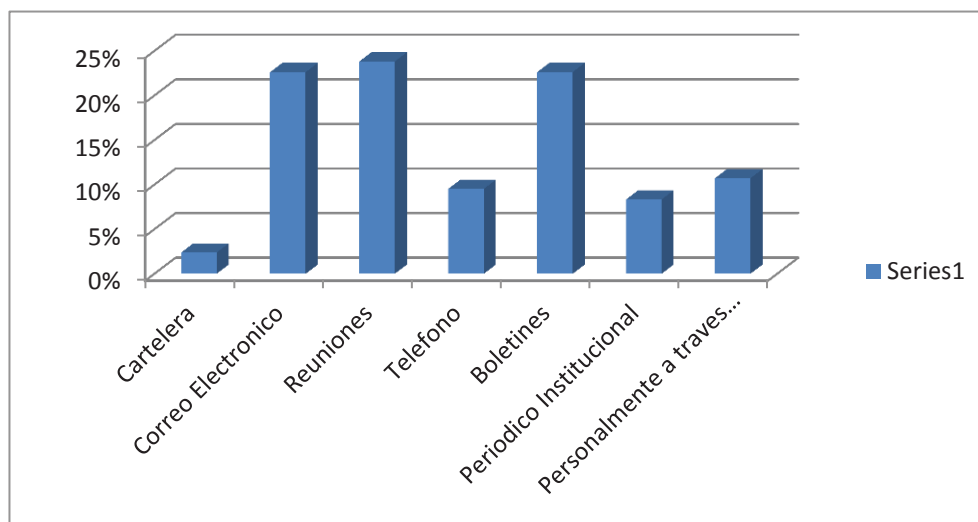
Análisis Comparativo:

San Agustín resulta ser el único almacén que considera que los altos mandos *no conocen nada* de la realidad de los almacenes. Recreo, declara que los altos mandos *conocen poco* sobre lo que sucede en almacenes. 9 de 12 almacenes y en especial Condado, Recreo, Bosque y CCI son los almacenes donde existe una población representativa que considera que los altos mandos están lo suficientemente al tanto de todo aquello que sucede en almacenes. Mientras que 7 de 12 almacenes, y en especial Megamaxi consideran que los altos mandos conocen bastante la realidad de los almacenes. Por lo que podemos concluir que gran parte de la población de jefes/sub-jefes sienten que altos mandos se mantienen al tanto de lo que sucede en almacenes. Sin embargo el porcentaje de San Agustín, no debería darse por alto, ya que se puede entender como un almacén descuidado por altos mandos.

Pregunta 14: ¿A través de qué canales de comunicación recibe usted información por parte del área administrativa?

Nota: En esta pregunta la frecuencia es mayor a 23 ya que los encuestados escogieron entre una o varias opciones.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cartelera	2	2%
Correo Electrónico	19	23%
Reuniones	20	24%
Teléfono	8	10%
Boletines	19	23%
Periódico Institucional	7	8%
Personalmente a través de sus jefes	9	11%
Total	84	100%



(Este gráfico está analizado únicamente de manera general debido a la existencia de más variables que pueden confundir su explicación)

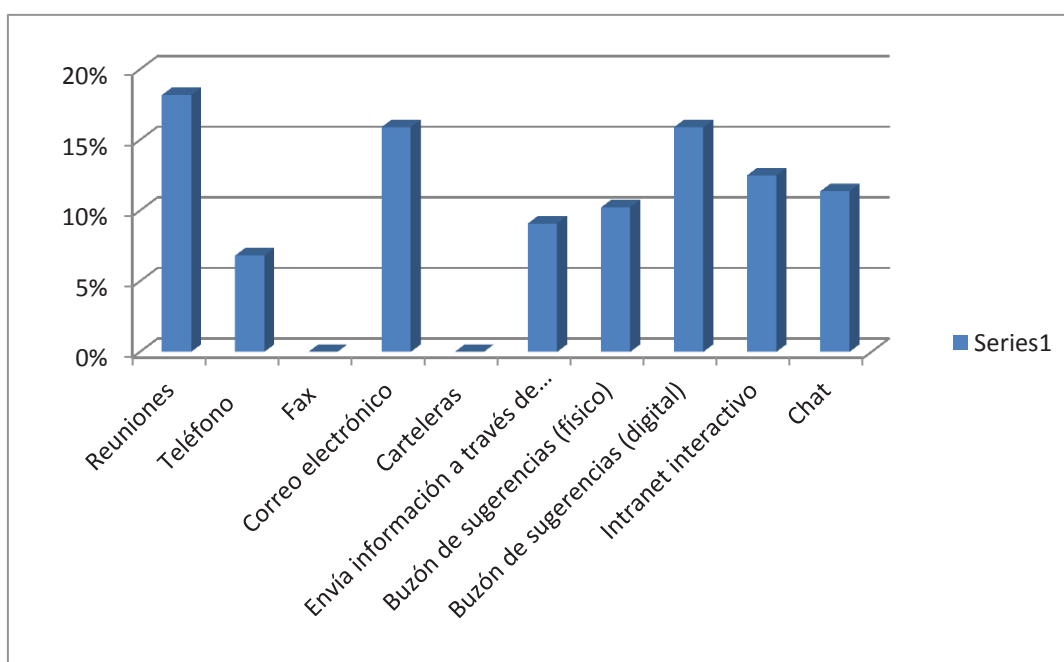
Análisis General:

Según el gráfico datos los jefes/sub-jefes reciben información por parte del área administrativa mayormente a través de los siguientes canales: un 11% recibe información *personalmente de sus jefe*, el 24% a través de *reuniones*, 23% por *correo electrónico-boletines*, 2% *cartelera*s, 10% *teléfono*. El 8% recibe información por el periódico institucional. Estos datos demuestran que los jefes y sub-jefes tienen mayor contacto con el área administrativa.

Pregunta 15: ¿Qué herramientas de comunicación le gustaría utilizar para transmitir información hacia el área administrativa?

Nota: En esta pregunta la frecuencia es mayor a 23 ya que los encuestados escogieron entre una o varias opciones.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Reuniones	16	18%
Teléfono	6	7%
Fax	0	0%
Correo electrónico	14	16%
Carteleras	0	0%
Envía información a través de sus supervisores	8	9%
Buzón de sugerencias (físico)	9	10%
Buzón de sugerencias (digital)	14	16%
Intranet interactivo	11	13%
Chat	10	11%
Total	88	100%



(Este gráfico está analizado únicamente de manera general debido a la existencia de más variables que pueden confundir su explicación)

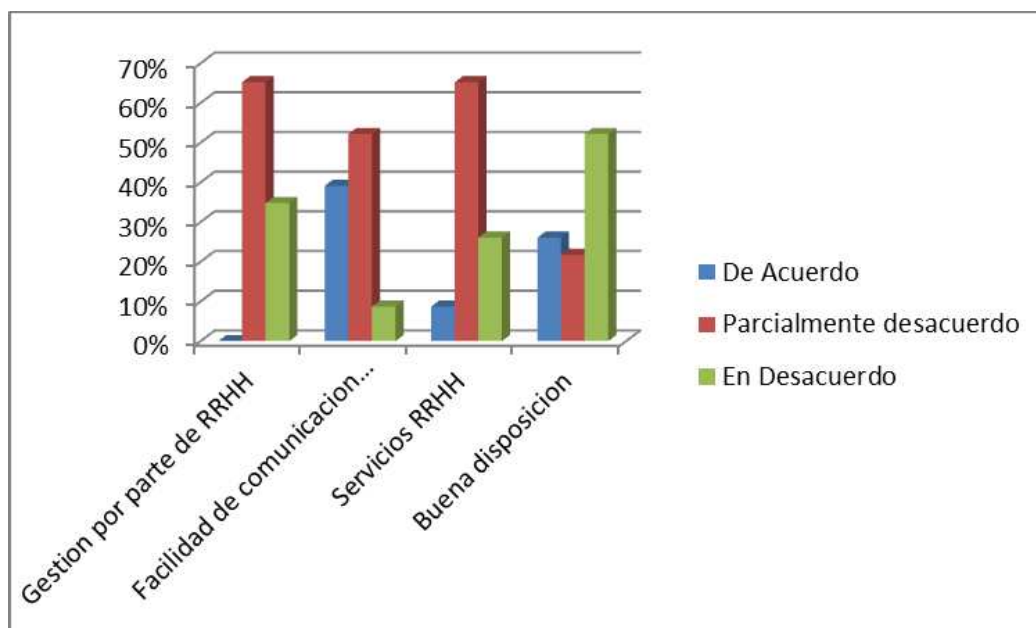
Análisis General:

El 11% escogió el *chat* siendo un canal de comunicación distinto e instantáneo. El buzón de sugerencias físico y digital cuenta con el 10% y 16% de respaldo. La herramienta física y digital, todavía no existe en el piso de ventas. El 13% seleccionaron el *intranet interactivo*, 7% *teléfono*. El 9% prefiere enviar su información a través de sus supervisores. Finalmente nadie prefiere carteleras y fax para mejorar la comunicación.

El 16% y 18% seleccionó correo electrónico y reuniones para transmitir información. El resultado de estos porcentajes son los más altos ya que son los canales de comunicación que jefes/sub-jefes utilizan con más frecuencia. Por lo que los canales de comunicación más seleccionados corresponden a chat, buzón de sugerencias e intranet.

Pregunta 16: Califique su opinión de las siguientes variables y/o departamentos

Opciones	Frecuencia	Gestión por parte de RRHH	Frecuencia	Servicios RRHH
De Acuerdo	0	0%	2	9%
Parcialmente desacuerdo	15	65%	15	65%
En Desacuerdo	8	35%	6	26%
Total	23	100%	23	100%
Opciones	Frecuencia	Facilidad de comunicación con superiores	Frecuencia	Buena disposición
De Acuerdo	9	39%	6	26%
Parcialmente desacuerdo	12	52%	5	22%
En Desacuerdo	2	9%	12	52%
Total	23	100%	23	100%



(Este gráfico está analizado únicamente de manera general debido a la existencia de más variables que pueden confundir su explicación)

Análisis General:

52% de los encuestados están *parcialmente de acuerdo*, con que los requerimientos son atendidos satisfactoriamente por sus superiores, el 39% están *de acuerdo* y el 9% en *desacuerdo*. Esto se puede ver reflejado en los tiempos de solución que dan cuando existe algún problema.

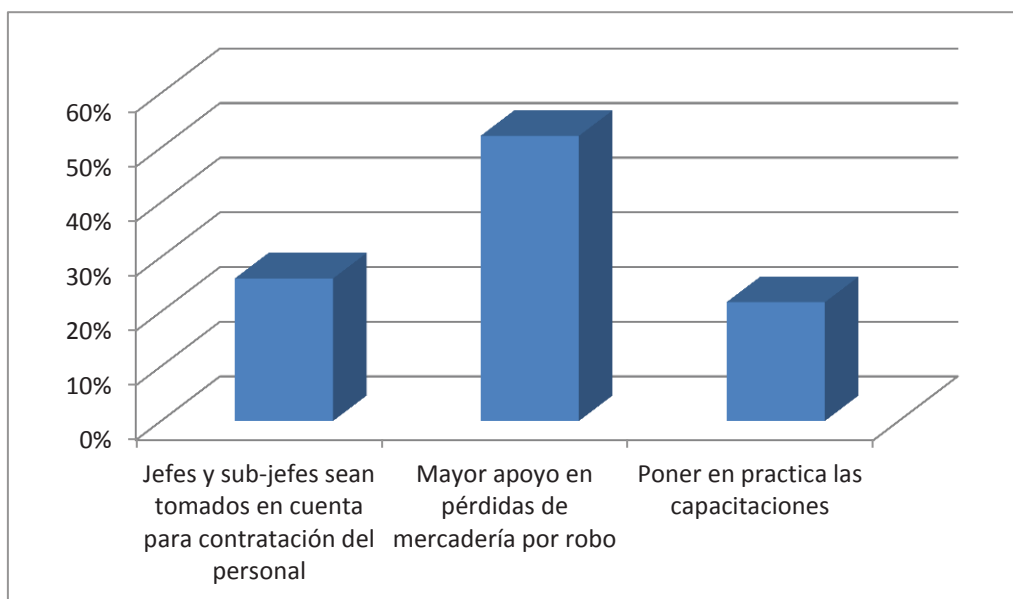
Adicionalmente, el 65% considera estar *parcialmente de acuerdo* en que los requerimientos hechos a RRHH son oportunamente gestionados, y el 35% en *desacuerdo*. Los resultados son el reflejo del tiempo que demora Recursos Humanos en responder ante ciertas solicitudes.

Por otro lado, el 65% está *parcialmente de acuerdo* en que los servicios que brinda RRHH satisfacen sus necesidades, el 26% está *en desacuerdo* y el 9% *de acuerdo*. Los resultados globales de esta pregunta demuestran que existe una falla en el departamento de RRHH al momento de identificar las necesidades de sus colaboradores. Esto debería tomarse como una oportunidad de mejora.

El 22% considera estar *parcialmente de acuerdo* sobre la buena disposición de RRHH ante los requerimientos, el 26% está *de acuerdo* y el 52% en *desacuerdo*.

Pregunta 17: Escriba brevemente si usted tiene una sugerencia que le gustaría que se aplique o se solucione en su lugar de trabajo

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Jefes y sub-jefes sean tomados en cuenta para contratación del personal	6	26%
Mayor apoyo en pérdidas de mercadería por robo	12	52%
Poner en práctica las capacitaciones	5	22%
Total	23	100%



Nota: (Este gráfico está analizado únicamente de manera general debido a la existencia de más variables que pueden confundir su explicación)

Análisis general:

La siguiente pregunta los encuestados compartieron sus principales sugerencias. El 12% pide mayor apoyo en pérdidas de mercadería por robo, el 6% sugiere que jefes y sub-jefes sean tomados en cuenta para contratación del personal de almacenes. Y el 5% considera que se debería poner en práctica las capacitaciones dadas por parte del departamento de desarrollo organizacional.

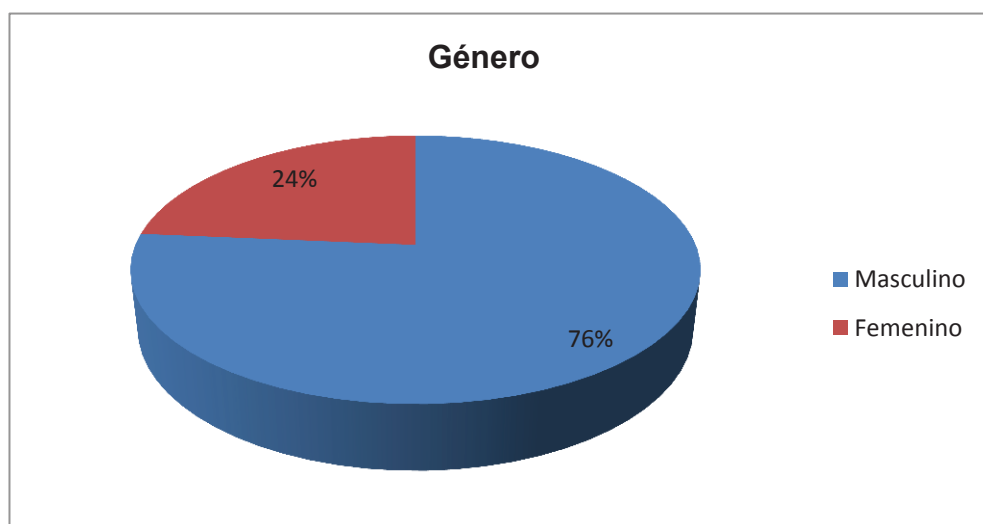
Se puede concluir que las pérdidas por robo dentro de los almacenes son la mayor preocupación de jefes/sub-jefes.

4.4.5. Análisis y representación gráfica de la encuesta: Personal de almacenes

Es importante señalar que de acuerdo a las encuestas realizadas a los 12 almacenes de Marathon Sports en la ciudad de Quito, el análisis e interpretación se detalla de manera general y en su mayoría también de manera comparativa.

Datos generales

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	97	76%
Femenino	31	24%
Total	128	100%

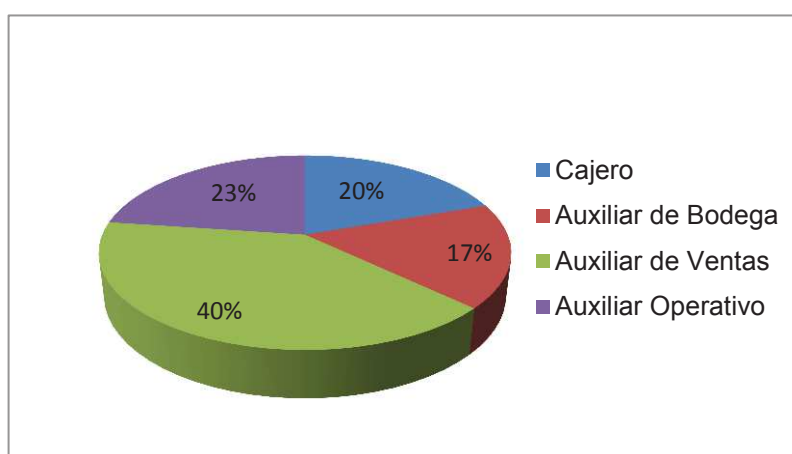


Análisis General:

Como se puede observar en el gráfico la mayoría del personal pertenece al género masculino con un porcentaje del 76%, mientras que el 24% pertenece al género femenino.

Pregunta 1: Señale el cargo que desempeña en el área de ventas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cajero	25	20%
Auxiliar de Bodega	23	18%
Auxiliar de Ventas	51	40%
Auxiliar Operativo	29	23%
Total	128	100%

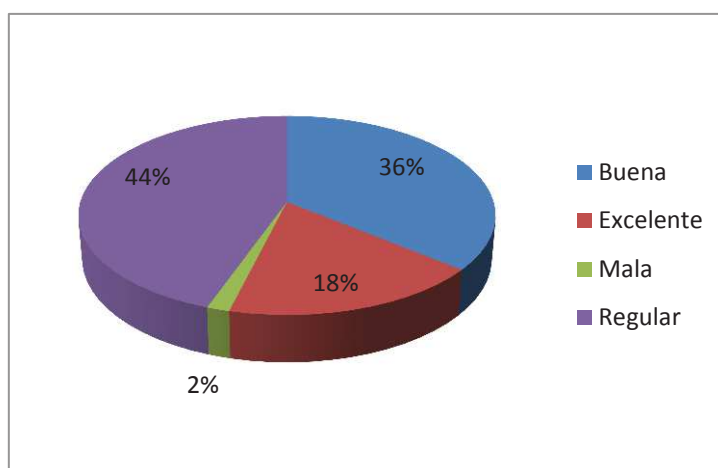


Análisis General:

Los almacenes de Marathon Sports están conformados por los siguientes cargos: cajeros 20%, auxiliar de bodega 18%, auxiliar operativo 23% y auxiliar de ventas 40%.

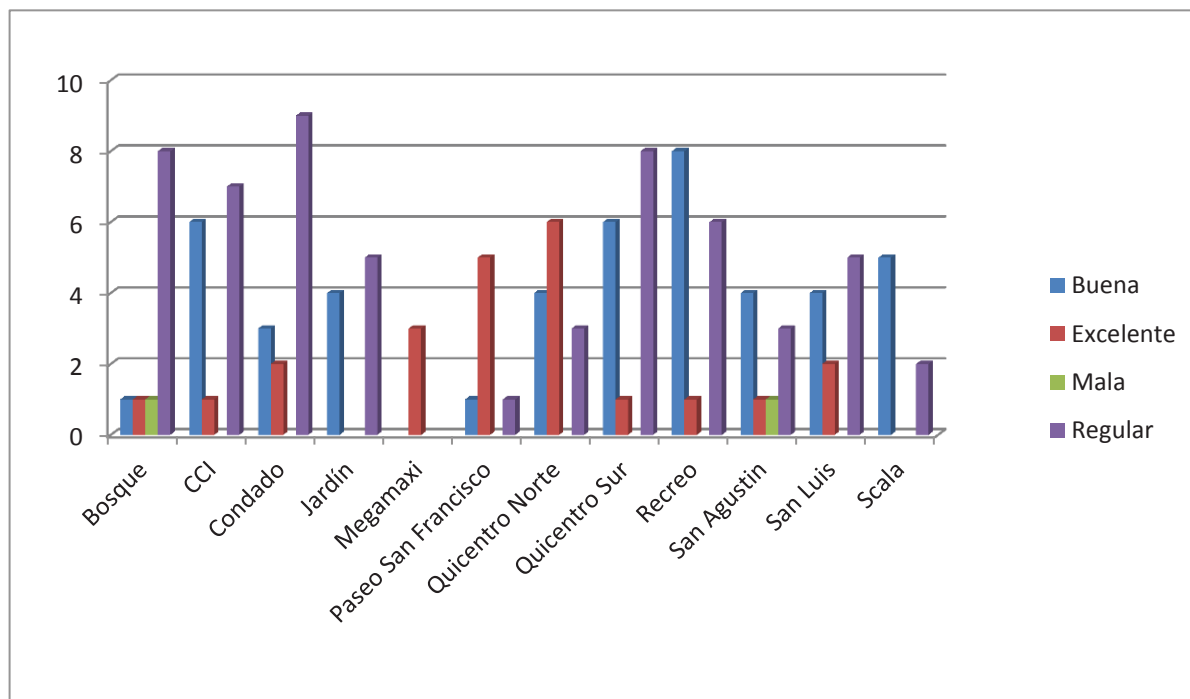
Pregunta 2: ¿Cómo considera usted la relación con su Jefe y Sub-Jefe de almacén?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Buena	46	36%
Excelente	23	18%
Mala	2	2%
Regular	57	45%
Total	128	100%



Análisis General:

El 45% de colaboradores considera *regular* la relación con su Jefe y Sub-Jefe de almacén. 36% considera que su relación es buena. 18% Considera que su relación es excelente y finalmente solo un 2% considera que es mala.

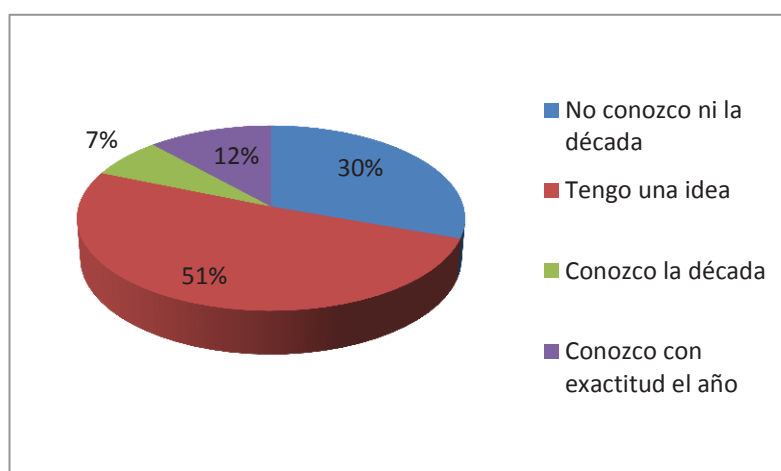


Análisis comparativo:

Los almacenes donde la respuesta *Regular* tienen mayor representatividad corresponde en su gran mayoría a los almacenes de: El Bosque, CCI, Condado, Quicentro Sur, Recreo, Jardín, San Luis. El 36% de los empleados la calificaron como *buena*. Este porcentaje tiene mayor peso en los almacenes de: Recreo, San Agustín, CCI y Scala. Mientras que el 18% consideran tener una *excelente* relación con su jefe y sub-jefe. Este porcentaje corresponde a los almacenes de: Megamaxi, San Francisco, Quicentro Norte. Por último el 2% considera *mala* su relación con su jefe y sub-jefe. Se puede concluir que la mayoría de almacenes considera su relación regular con su jefe/sub-jefe, por lo que se puede evidenciar una fuerte contradicción, ya que jefes/sub-jefes consideran su relación como *buena*. Es importante ahondar en el porcentaje mínimo que representa San Agustín ya que es una calificación que afectaría directamente al clima laboral en el almacén.

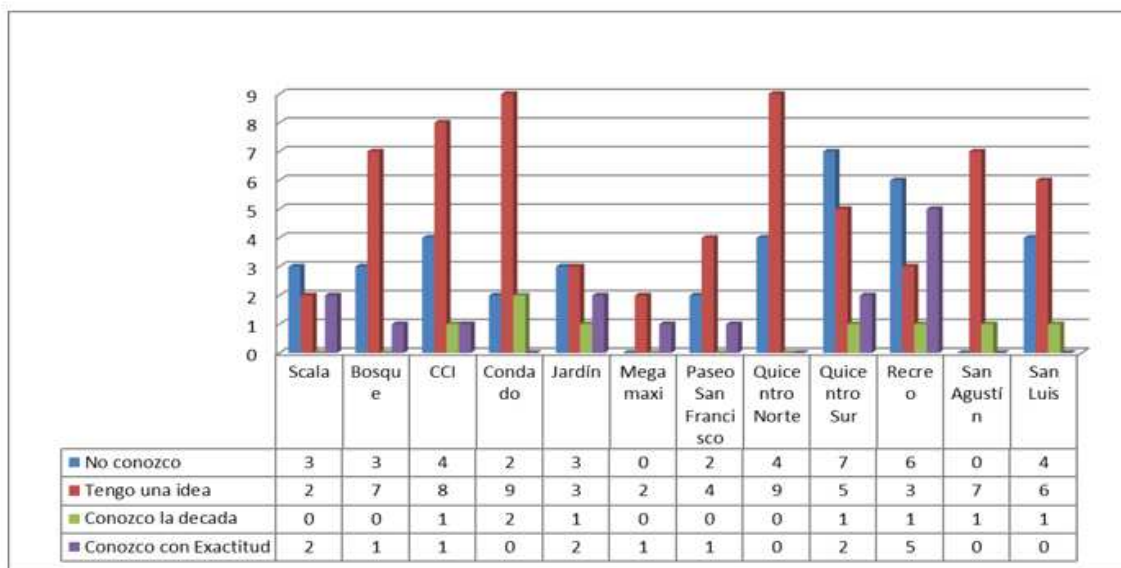
Pregunta 3: ¿Conoce usted el año de creación de su empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No conozco ni la década	39	30%
Tengo una idea	65	51%
Conozco la década	9	7%
Conozco con exactitud el año	15	12%
Total	128	100%



Análisis General:

El gráfico señala que el 30% no conoce la década de creación de la empresa, mientras que el 7% conoce únicamente la década. El 51% de los colaboradores *tiene una idea* del año de creación de la empresa. Finalmente solo el 12% conoce con exactitud el año.

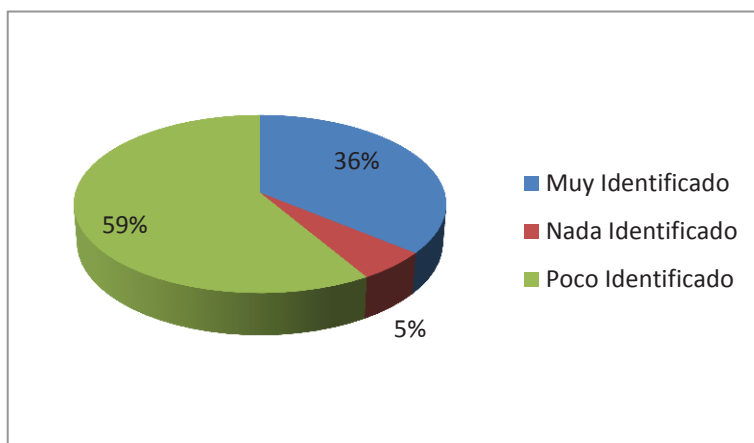


Análisis Comparativo:

51% de las personas en tiendas *tienen una idea* del año de creación de la compañía. Las tiendas con mayor representatividad en relación a esta respuesta son: El Bosque, CCI, Condado, Quicentro Norte, San Agustín y San Luis. 30% *no conoce ni la década* de creación de Marathon Sports. Las tiendas con mayores índices en esta respuesta son: Quicentro Sur, Recreo y San Luis. El 12% *conoce con exactitud el año* de creación y Recreo supera a todos los otros almacenes. Finalmente el 7% *conoce solamente la década* y es Condado quien supera a las otras tiendas en esta categoría. Dados los resultados se puede concluir que el personal operativo necesita reforzar su conocimiento sobre la historia de la empresa ya que los porcentajes más altos pertenecen a respuestas como: *Tengo una idea* y *no conozco*. Por lo que nuevamente se observa una contradicción entre Jefes/Subjefes que aseguran con el 35% conocer con exactitud el año de creación de la empresa.

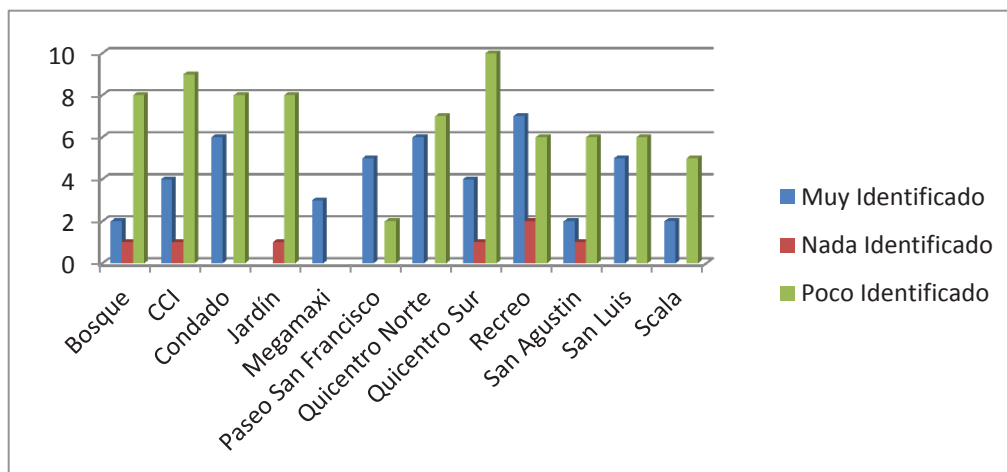
Pregunta 4: ¿Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con Marathon Sports?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy Identificado	46	36%
Nada Identificado	7	5%
Poco Identificado	75	59%
Total	128	100%



Análisis General:

Según el gráfico el 59% de los colaboradores encuestados se sienten *poco identificados* con la empresa. 38% se sienten *muy identificados* y en tercer lugar existe un grupo reducido del 5% que se siente *nada identificado* con la empresa.

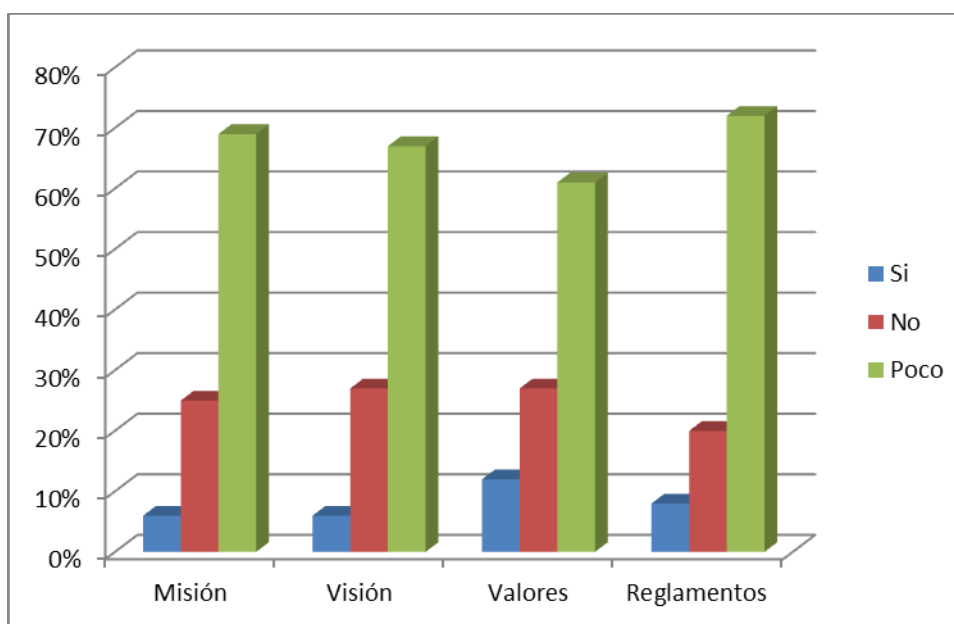


Análisis Comparativo:

Según el gráfico el 59% de los colaboradores, en su mayoría correspondientes a los almacenes de: Bosque, CCI, Condado, Jardín, Quicentro norte, Quicentro sur, San Agustín, San Luis, Scala, se consideran *Poco identificados* con la empresa, mientras que el 5% *nada identificados*. Por el contrario 36% de colaboradores se consideran *muy identificados* con la empresa. Estos resultados nos llevan a deducir que se necesita fortalecer el sentido de pertenencia de la empresa.

Pregunta 5: ¿Cuál de las siguientes políticas internas (Misión, visión, valores y reglamentos) conoce usted?

Opciones	Frecuencia	Misión	Frecuencia	Visión
Si	8	6%	8	6%
No	32	25%	34	27%
Poco	88	69%	86	67%
Total	128	100%	128	100%
Opciones	Frecuencia	Valores	Frecuencia	Reglamentos
Si	15	12%	10	8%
No	35	27%	26	20%
Poco	78	61%	92	72%
Total	128	100%	128	100%



(Este gráfico está analizado únicamente de manera general debido a la existencia de más variables que pueden confundir su explicación)

Análisis General:

El 69% de los colaboradores de los 12 almacenes encuestados aseguran conocer la misión de la empresa. Mientras que el 25% conocen *poco* la misión. Una minoría del 6% de los colaboradores no *conoce* la misión de la empresa.

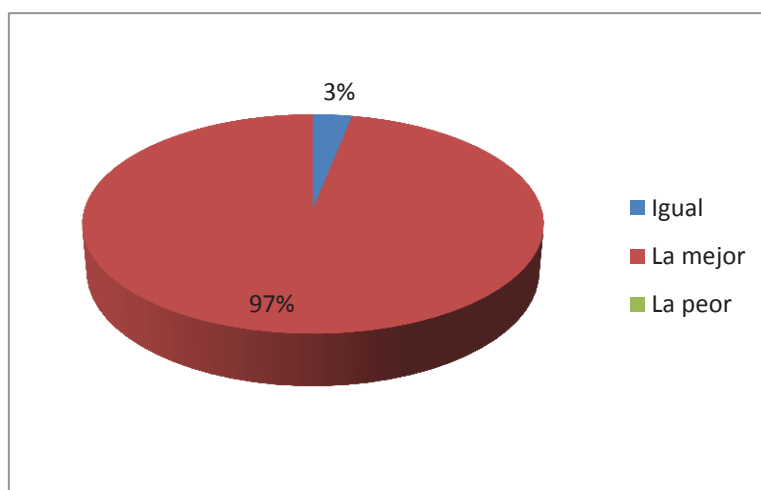
El 67% de los colaboradores de los 12 almacenes encuestados aseguran *conocer la visión* de la empresa. Mientras que el 27% conocen *poco* de la visión. Una minoría del 6% de los colaboradores *no conoce* la visión de la empresa.

El 61% de los colaboradores de los 12 almacenes encuestados aseguran *conocer* los valores de la empresa. El 27% *conocen poco* mientras que una minoría del 12% de los colaboradores *no conocen* los valores de la empresa.

El 72% de los colaboradores de los 12 almacenes encuestados aseguran *conocer* los reglamentos de la empresa. El 20% con excepción de Paseo San Francisco conocen *poco* los reglamentos mientras que una minoría del 8% de los almacenes *no conocen* los reglamentos de la empresa. Se puede concluir que el personal operativo de almacenes conocen *poco* sobre la filosofía corporativa a diferencia de Jefes/Sub-jefes que aseguran conocer Misión, Visión. Se recomienda fortalecer el conocimiento de la filosofía corporativa.

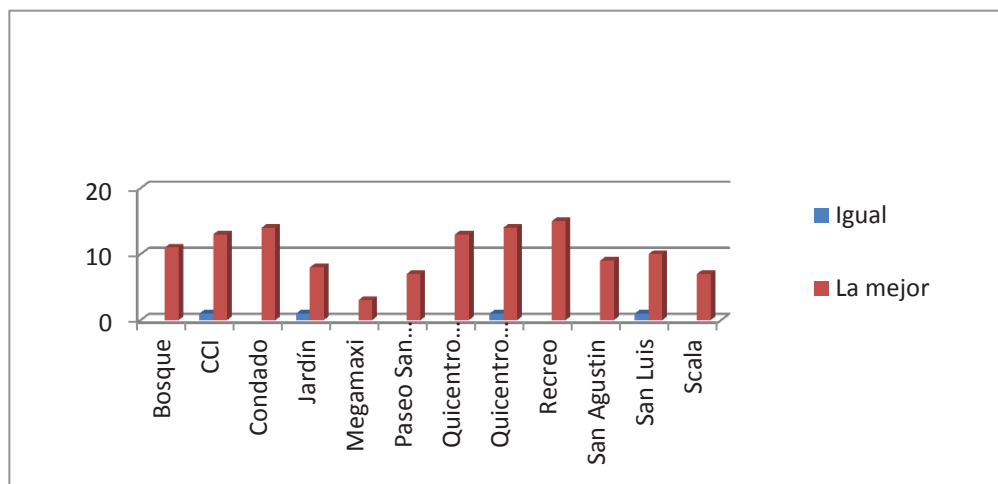
Pregunta 6: Cree usted que Marathon Sports en relación con otras empresas de venta de artículos deportivos es:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Igual	4	3%
La mejor	124	97%
La peor	0	0%
Total	128	100%



Análisis General:

El 97% de los colaboradores de los 12 almacenes encuestados creen que Marathon Sports es la *mejor* empresa comparada a otras de venta de artículos deportivos. Mientras que una minoría del 3% de los consideran a la empresa *igual* a otras de venta de artículos deportivos. Este gráfico permite deducir que los colaboradores se sienten orgullosos de la empresa para la cual brindan sus servicios.

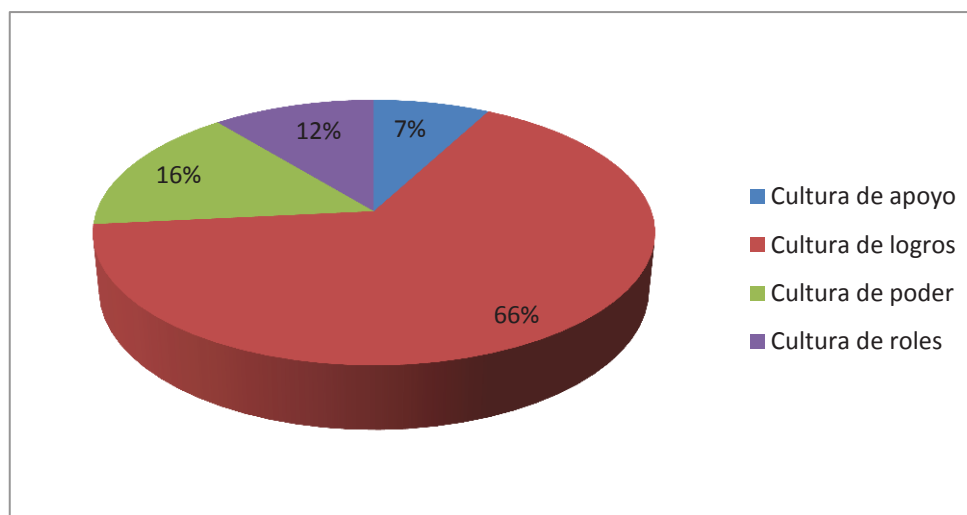


Análisis Comparativo:

La mayor parte de personas encuestadas considera que Marathon Sports es la *mejor* empresa de venta de artículos deportivos del país. Los almacenes donde existen colaboradores que consideran que la empresa es igual a la competencia son CCI, Jardín, Quicentro y San Luis. La suma de colaboradores en estos 4 almacenes representa nada más el 3% de la población encuestada. Este gráfico permite deducir que los colaboradores se sienten orgullosos de la empresa para la cual brindan sus servicios.

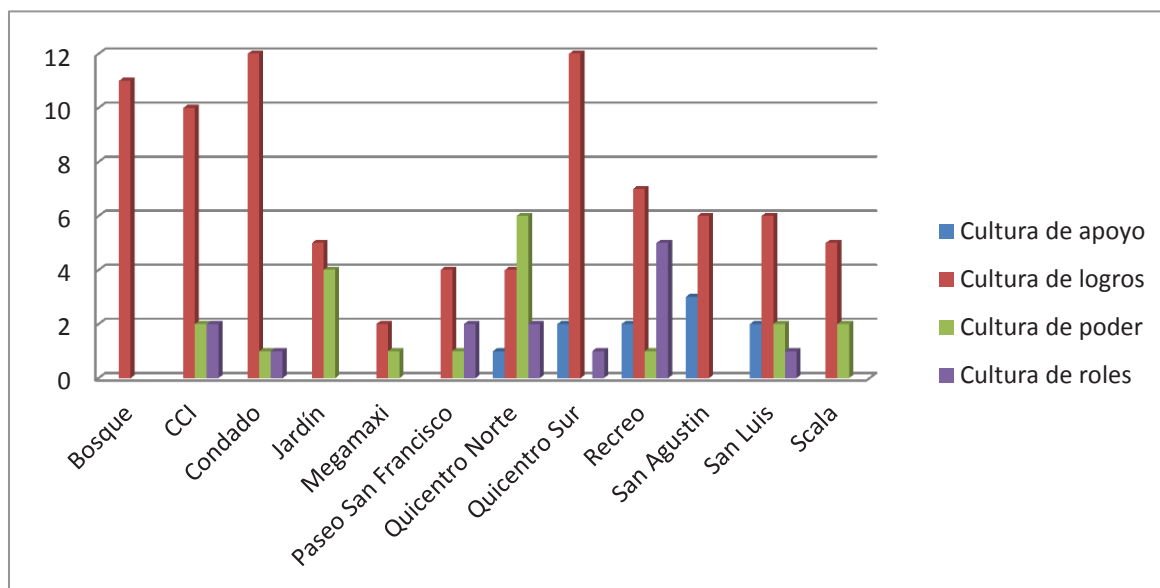
Pregunta 7: Según su conocimiento, ¿Cuál es el tipo de cultura que más se asemeja con la realidad de Marathon Sports?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Cultura de apoyo: Cuenta con la armonía y la felicidad de los empleados como los principales motivadores de interacción.	9	7%
Cultura de logros: Premia los resultados al esfuerzo y permite que los equipos establezcan sus propios caminos y metas.	84	66%
Cultura de poder: Caracterizada por una fuerte influencia, buena o mala, de la gerencia superior.	20	16%
Cultura de roles: Trata sobre la estabilidad, eficiencia, justicia, éxito y la felicidad de los empleados que se relacionan de forma específica con su desempeño	15	12%
Total	128	100%



Análisis General:

El 66% de los encuestados piensa que Marathon Sports tiene una cultura de logros, el 16% considera tener una cultura de poder. 12% piensa que la empresa cuenta con una cultura basada en roles y finalmente 7% concuerda que la empresa cuenta con una cultura de apoyo.

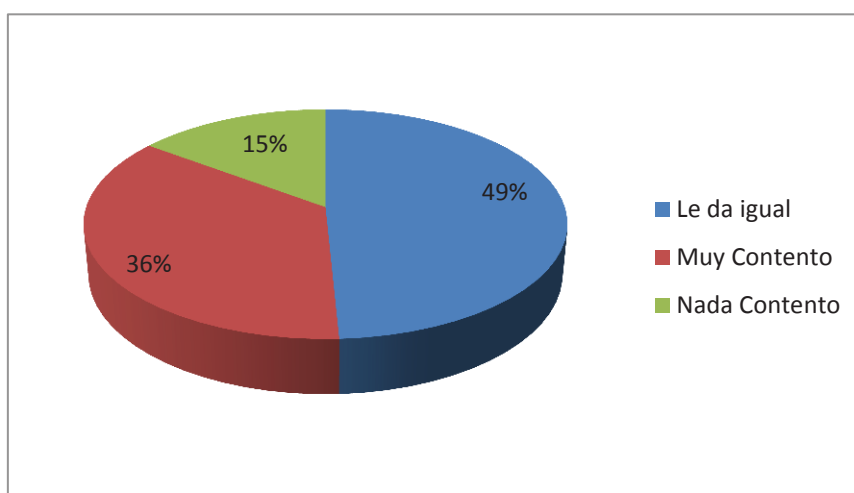


Análisis Comparativo:

Bosque, CCI, Condado y Quicentro Sur tiene una mayor representatividad de personas que considera que la empresa se caracteriza por tener una cultura basada en logros. El 16% corresponde a 9 almacenes señalados en el gráfico de barras y aseguran que Marathon Sports cuenta con una *cultura de poder*. La *cultura de roles* representa el 12% en 7 almacenes y finalmente una minoría del 7% de los colaboradores de Quicentro norte, Quicentro sur, Recreo, San Agustín y San Luis, concuerdan que la empresa cuenta con una *cultura de apoyo*. Este gráfico permite evidenciar que los colaboradores son reconocidos por los resultados producto de su esfuerzo, sin embargo es importante notar que se podría fortalecer una Cultura de apoyo a través del fomento de la armonía y la felicidad de los empleados como principales motivadores de interacción.

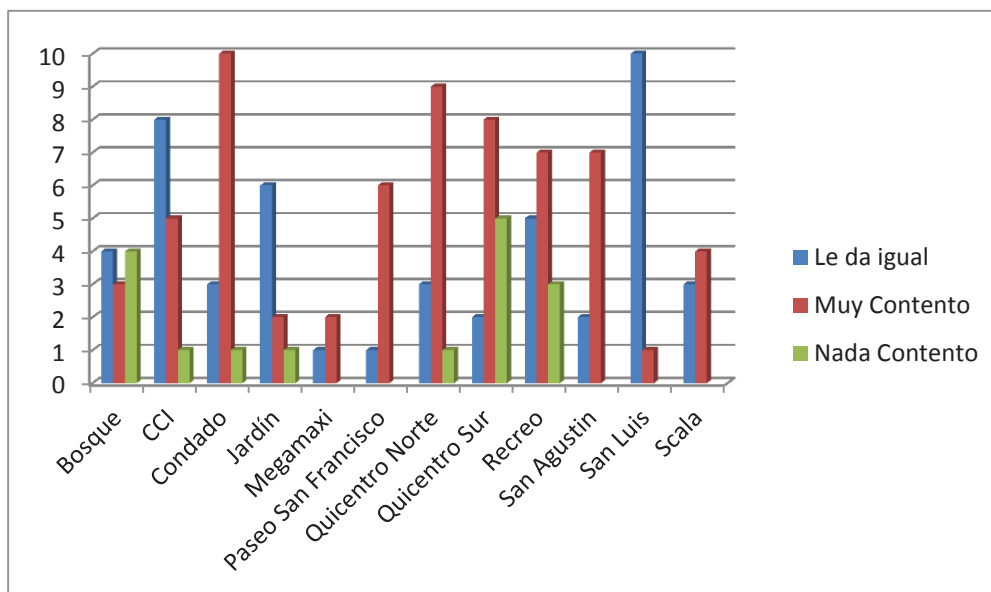
Pregunta 8: ¿Cómo se siente usted en su lugar de trabajo?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Le da igual	63	49%
Muy Contento	46	36%
Nada Contento	19	15%
Total	128	100%



Análisis General:

El 49% de personas encuestadas afirman que les da igual cómo se sienten en el trabajo. El 36% se consideran muy contentos con respecto a su lugar de trabajo mientras que un 15% destaca que se encuentran nada contentos con su trabajo.

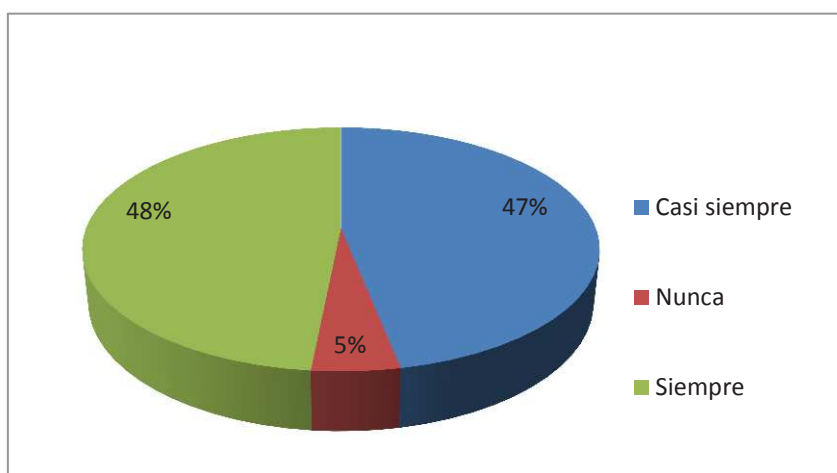


Análisis Comparativo:

Condado, Quicentro Norte, Quicentro Sur, Recreo, San Agustín y Paseo San Francisco tiene un número alto de personas que consideran estar *muy contentos* con su lugar de trabajo. San Luis, CCI y Jardín tienen un alto índice de personas a quienes *les da igual* su lugar de trabajo. Quicentro Sur, Bosque y San Agustín tienen una proporción mayor de personas que se sienten *nada contentas* con el lugar dónde trabajan. Se recomienda reducir el índice de porcentaje de colaboradores que les da igual trabajar para Marathon Sports.

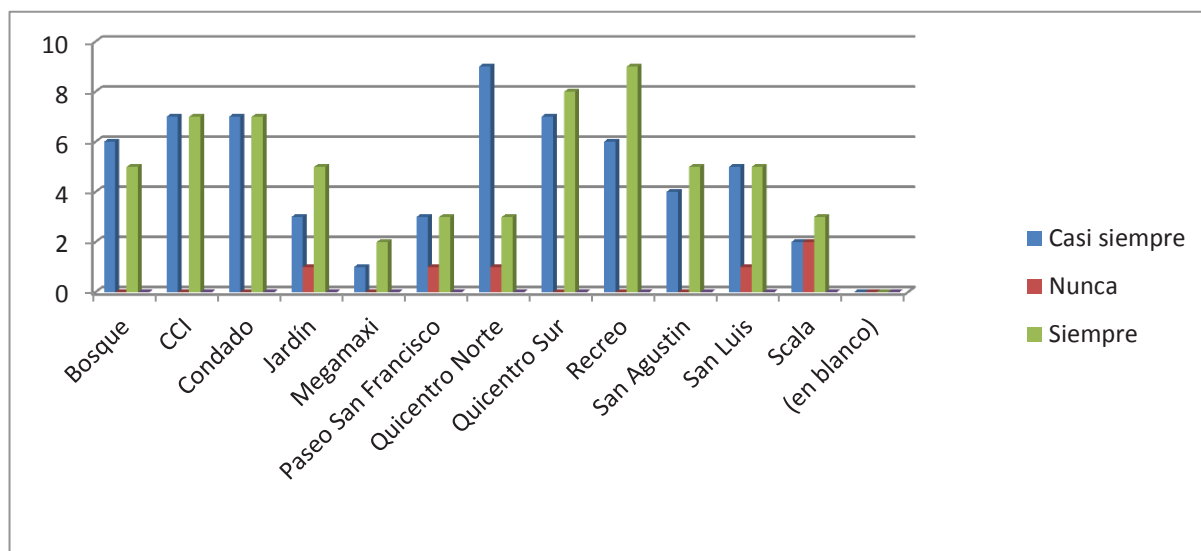
Pregunta 9: ¿Considera que la empresa invierte suficientes recursos en su formación personal y profesional?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	60	47%
Nunca	6	5%
Siempre	62	48%
Total	128	100%



Análisis General:

El 48% de los colaboradores de los 12 almacenes encuestados consideran que la empresa *siempre* invierte suficientes recursos en su formación personal y profesional. Existe una diferencia mínima con un 47% de colaboradores que consideran que la empresa *casi siempre* invierte suficientes recursos en su formación personal y profesional. Finalmente existe una minoría del 5% de los colaboradores que considera que la empresa *nunca* invierte suficientes recursos en su formación personal y profesional.

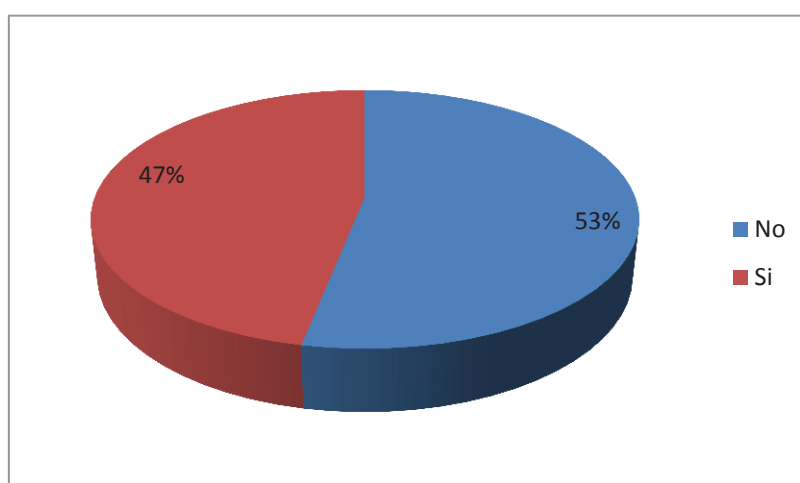


Análisis Comparativo:

Quicentro Norte, Quicentro Sur, CCI y Condado considera, a través de una buena proporción de colaboradores, que la empresa *casi siempre* invierte en su formación personal y profesional. Recreo, Quicentro sur, CCI, Condado afirman, a través de una buena representatividad, que la empresa siempre invierte en su formación personal y profesional. Jardín, Paseo San Francisco, San Luis y Scala, aunque son minoría, son almacenes con colaboradores que afirman que Marathon nunca invierte en su formación personal y profesional.

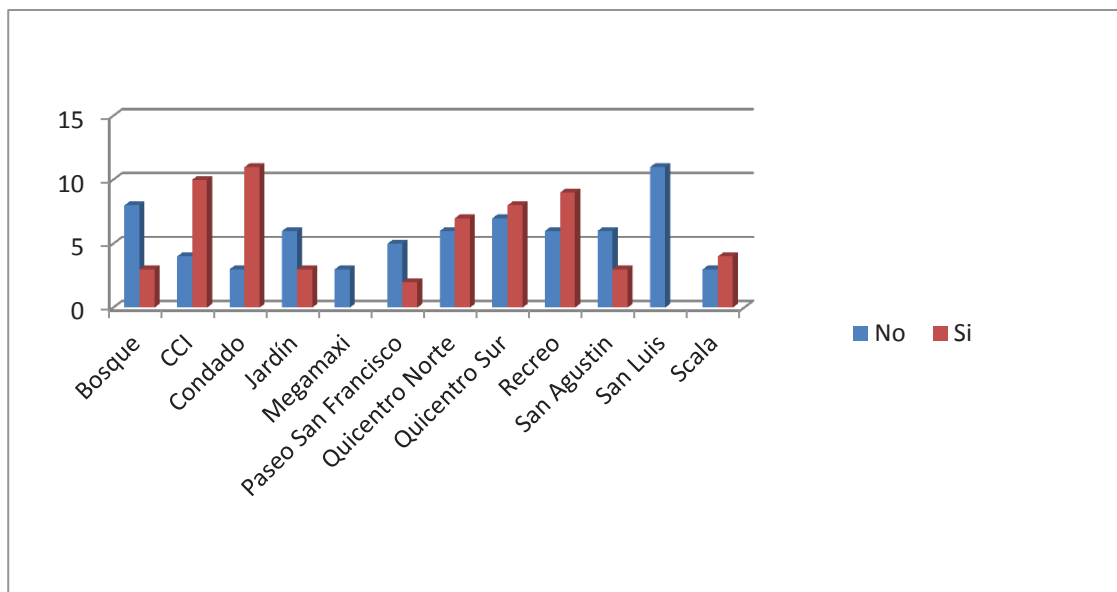
Pregunta 10: ¿Considera que la empresa le brinda la oportunidad de desarrollo de carrera (ascensos, promociones)?

Opciones	Frecuencias	Porcentaje
No	68	53%
Si	60	47%
Total	128	100%



Análisis General:

El 53% de los colaboradores encuestados consideran que la empresa *No brinda* al empleado la oportunidad de desarrollo de carrera (ascensos, promociones). La contraparte corresponde a 47% de los colaboradores que consideran que la empresa *Sí brinda* al empleado la oportunidad de desarrollo de carrera (ascensos, promociones).



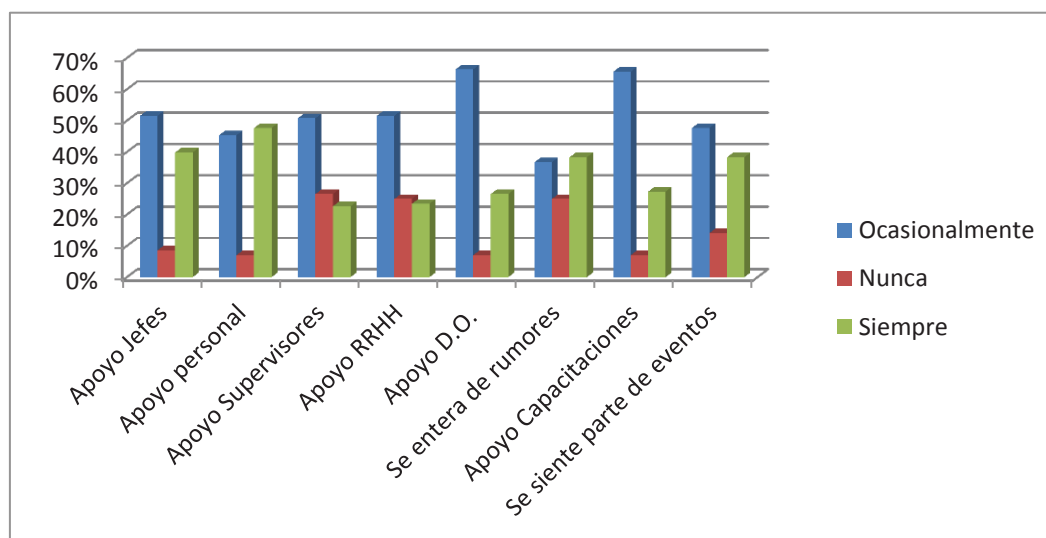
Análisis Comparativo:

CCI, Condado, Quicentro Norte y Quicentro Sur son los almacenes con una mayor proporción de empleados que consideran que la empresa da la oportunidad de desarrollo de carrera (ascensos y promociones).

En el gráfico destaca San Luis y Megamaxi, únicos almacenes donde todos los colaboradores coinciden que la empresa no da la oportunidad de desarrollo de carrera. Este resultado se contrapone a los resultados obtenidos en la pregunta sobre formación personal y profesional dónde la mayoría de colaboradores concordaban que la empresa si invierte para formarlos. Se puede concluir que existe una doble contradicción ya jefes/sub-jefes argumentan que la empresa les brinda la oportunidad de carrera, mientras que gran porcentaje del personal de operativo de almacenes se encuentra dividido.

Pregunta 11: Califique su opinión de las siguientes variables y/o departamentos

Opciones	Frecuencia	Apoyo Jefes	Frecuencia	Apoyo personal
Ocasionalmente	66	52%	58	45%
Nunca	11	9%	9	7%
Siempre	51	40%	61	48%
TOTAL	128	100%	128	100%
Opciones	Frecuencia	Apoyo Supervisores	Frecuencia	Apoyo RRHH
Ocasionalmente	65	51%	66	52%
Nunca	34	27%	32	25%
Siempre	29	23%	30	23%
TOTAL	128	100%	128	100%
Opciones	Frecuencia	Apoyo D.O.	Frecuencia	Se entera de rumores
Ocasionalmente	85	66%	47	37%
Nunca	9	7%	32	25%
Siempre	34	27%	49	38%
TOTAL	128	100%	128	100%
Opciones	Frecuencia	Apoyo Capacitaciones	Frecuencia	Se siente parte de eventos
Ocasionalmente	84	66%	61	48%
Nunca	9	7%	18	14%
Siempre	35	27%	49	38%
TOTAL	128	100%	128	100%



(Este gráfico está analizado únicamente de manera general debido a la existencia de más variables que pueden confundir su explicación)

Análisis General:

Este gráfico demuestra la percepción de los colaboradores en relación a diferentes variables. El 52% *ocasionalmente* siente apoyo por parte de sus jefes, el 40% *siempre* y el 9% *nunca*. El 51% de colaboradores declara recibir *ocasionalmente* apoyo por parte de sus supervisores, el 27% *nunca* y el 23% *siempre*. Es importante notar la diferencia que sienten los colaboradores por el apoyo de sus jefes y sus supervisores. A pesar de no ser una mayoría, 27% de colaboradores que declara nunca recibir apoyo por parte de los supervisores es una población significativa.

El 48% *siempre* recibe apoyo del personal, el 45% *ocasionalmente* y una minoría del 7% *nunca*. Estos datos permiten asumir que existe un fuerte apoyo y compañerismo entre colaboradores.

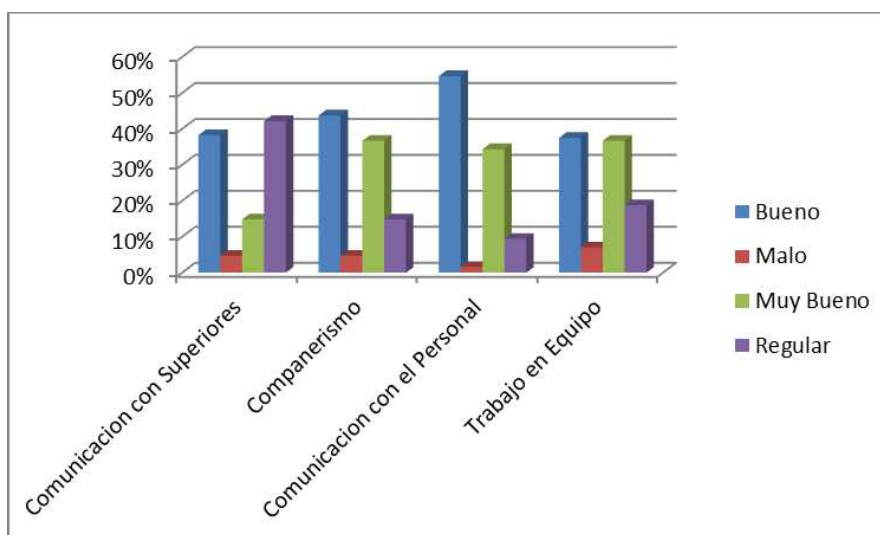
Los departamentos de Desarrollo Organizacional y Capacitaciones, refleja el porcentaje más alto de apoyo a los colaboradores a través de un 66% de la población que considera que los departamentos brindan *ocasionalmente* apoyo al personal, el 27% *siempre* y un 7% *nunca*. Por otro lado, los colaboradores consideran lo siguiente: 23% que RRHH *siempre* brinda apoyo al personal, el 25% *nunca* y el 52% *ocasionalmente*. Los resultados de la encuesta demuestran que existe mayor apoyo por parte de capacitaciones y desarrollo organizacional que de parte de RRHH.

En relación a la penúltima variable, 38% de los colaboradores consideran que *siempre* se enteran de todos los rumores entre almacenes, el 37% *ocasionalmente* y el 25% *nunca*. Los colaboradores que siempre u ocasionalmente se enteran de rumores conforman el 75% de la población, lo cual es un índice alto. Por último el 48% *ocasionalmente* se siente parte de los eventos que realiza la empresa, el 38% *siempre* y el 14% *nunca*, lo cual manifiesta una oportunidad para integrar mejor al personal de almacenes con administrativos.

Pregunta 12: ¿Cómo percibe usted el clima laboral dentro de su lugar de trabajo en los siguientes aspectos?

Opciones	Frecuencia	Comunicación con Superiores	Frecuencia	Compañerismo
Bueno	49	38%	56	44%
Malo	6	5%	6	5%
Muy Bueno	19	15%	47	37%
Regular	54	42%	19	15%
TOTAL	128	100%	128	100%

Opciones	Frecuencia	Comunicación con el Personal	Frecuencia	Trabajo en Equipo
Bueno	70	55%	48	38%
Malo	2	2%	9	7%
Muy Bueno	44	34%	47	37%
Regular	12	9%	24	19%
TOTAL	128	100%	128	100%



(Este gráfico está analizado únicamente de manera general debido a la existencia de más variables que pueden confundir su explicación)

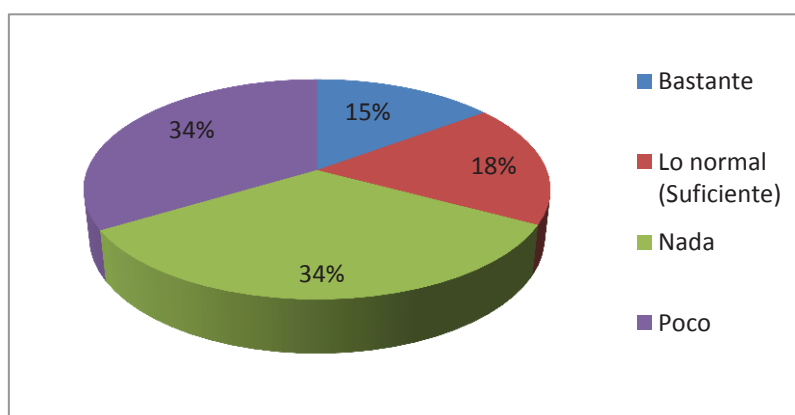
Análisis General:

Como se puede apreciar en el gráfico, 42% de la población considera *regular* la comunicación con sus superiores, 28% *bueno*, 15% *muy bueno* y finalmente 5% *malo*. En otras palabras, 47% del personal considera que la comunicación con sus superiores es regular o mala. Esto último significa que existe una buena oportunidad de mejora para la empresa.

El gráfico y la tabla demuestran que existe una buena comunicación entre colaboradores. Esto afecta directamente el clima laboral. 55% de los colaboradores considera que la comunicación es buena, 34% muy buena, 9% regular y finalmente 2% mala. En línea a esto último hay un alto grado de compañerismo. 44% de la población considera que la relación es buena, 37% muy buena, 15% regular y 5% mala. Finalmente, en relación al trabajo en equipo, 38% y 37% respectivamente de los colaboradores consideran trabajar bien y muy bien. Una minoría del 19% y 7% considera que el trabajo en equipo es regular o malo.

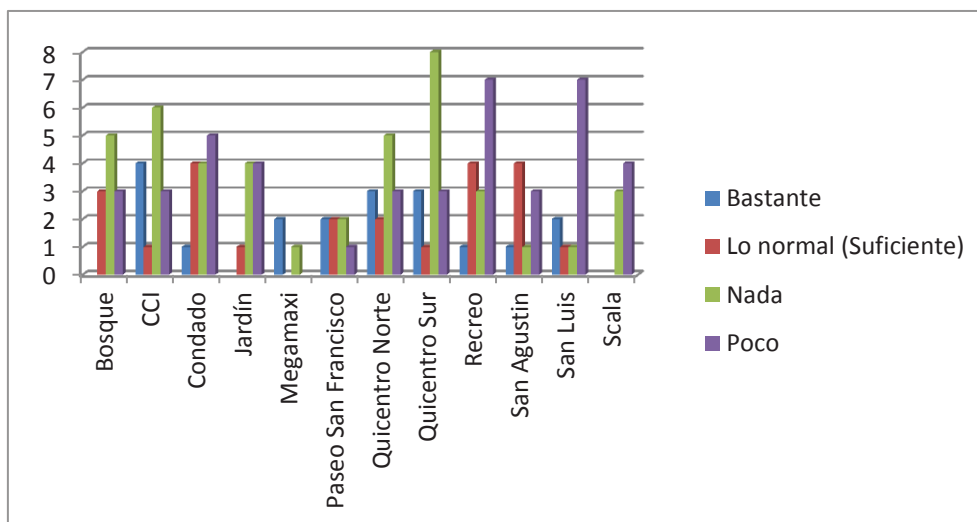
Pregunta 13: ¿Considera que los altos mandos de Marathon Sports se encuentran informados de todo lo que ocurre en el área de almacenes?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Bastante	19	15%
Lo normal (Suficiente)	23	18%
Nada	43	34%
Poco	43	34%
Total	128	100%



Análisis General:

Con respecto a esta pregunta, el 34% de los encuestados consideran que los altos mandos se encuentran *nada* informados sobre todo lo que ocurre en almacenes. Otro 34% considera que los altos mandos conocen *poco* sobre la realidad en almacenes, el 18% *normal/suficiente* y el 15% *bastante*. Estos resultados demuestran que existe una desconexión importante entre gerencias y almacenes, ya que durante las encuestas realizadas, el personal comentaba que altos mandos no visitan los almacenes para conocer la situación respectiva de cada uno.



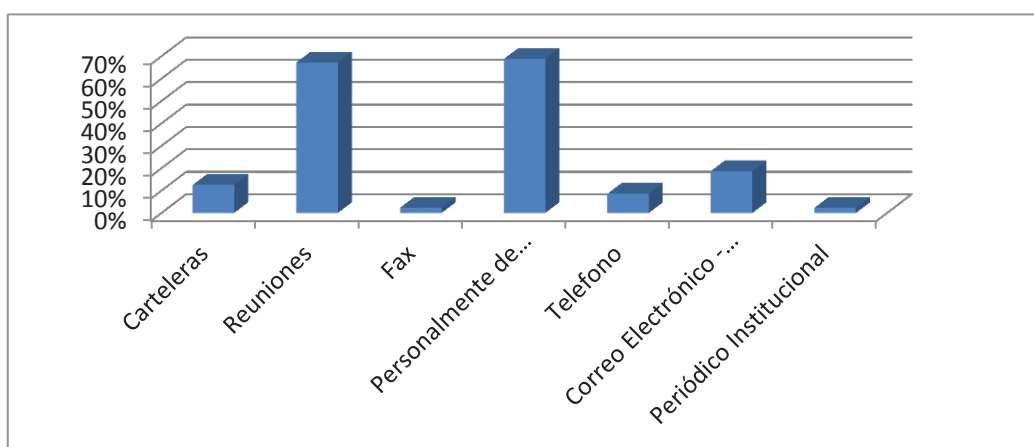
Análisis Comparativo:

Quicentro Sur, CCI y Quicentro Norte son los almacenes donde existe un mayor número de personas que consideran que los altos mandos *no conocen* la realidad de los almacenes. Recreo, San Luis, Condado y Scala son almacenes donde existe un alto grado de la población que declara que los altos mandos *conocen poco* sobre lo que sucede en almacenes. Condado, Recreo y San Agustín son los almacenes donde existe una población representativa que considera que los altos mandos están al tanto de aquello que sucede en almacenes. CCI es el almacén donde existe el mayor número de personas que creen que los altos mandos conocen bien la realidad de los almacenes.

Pregunta 14: ¿A través de qué canales de comunicación recibe usted información por parte del área administrativa?

Nota: En esta pregunta la frecuencia es mayor a 128 ya que los encuestados escogieron entre una o varias opciones, por ende la totalidad supera al 100%.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Carteleras	16	13%
Reuniones	86	67%
Fax	3	2%
Personalmente de sus jefes	88	69%
Teléfono	11	9%
Correo Electrónico - Boletines	24	19%
Periódico Institucional	3	2%
Total	231	181%



(Este gráfico está analizado únicamente de manera general debido a la existencia de más variables que pueden confundir su explicación)

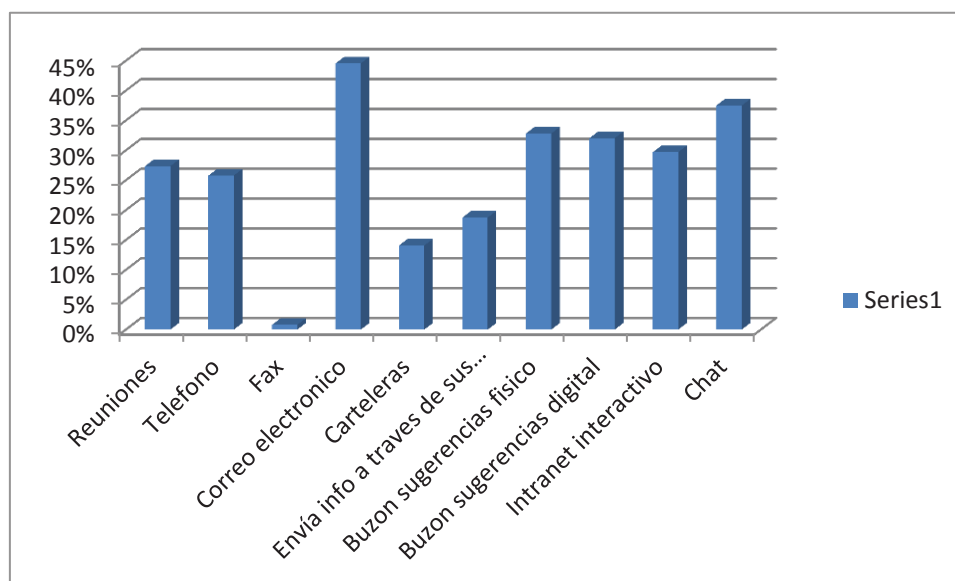
Análisis General:

Según el gráfico los colaboradores reciben información por parte del área administrativa mayormente a través de los siguientes canales: un 69% recibe información *personalmente de sus jefe*, el 67% a través de *reuniones*, 19% por *correo electrónico-boletines*, 13% *carteleras*, 9% *teléfono*. Una minoría del 2% recibe información por fax y el periódico institucional. Estos datos demuestran que los colaboradores no tienen mucho contacto con el área administrativa salvo por la información compartida por jefes y sub-jefes. Cabe resaltar que el personal operativo no tiene acceso a utilizar la computadora del almacén.

Pregunta 15: ¿Qué herramientas de comunicación le gustaría utilizar para transmitir información hacia el área administrativa?

Nota: En esta pregunta la frecuencia es mayor a 128 ya que los encuestados escogieron entre una o varias opciones, por ende la totalidad supera al 100%.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Reuniones	35	27%
Teléfono	33	26%
Fax	1	1%
Correo electrónico	57	45%
Carteleras	18	14%
Envía información a través de sus supervisores	24	19%
Buzón sugerencias físico	42	33%
Buzón sugerencias digital	41	32%
Intranet interactivo	38	30%
Chat	48	38%
Total	337	265%



(Este gráfico está analizado únicamente de manera general debido a la existencia de más variables que pueden confundir su explicación)

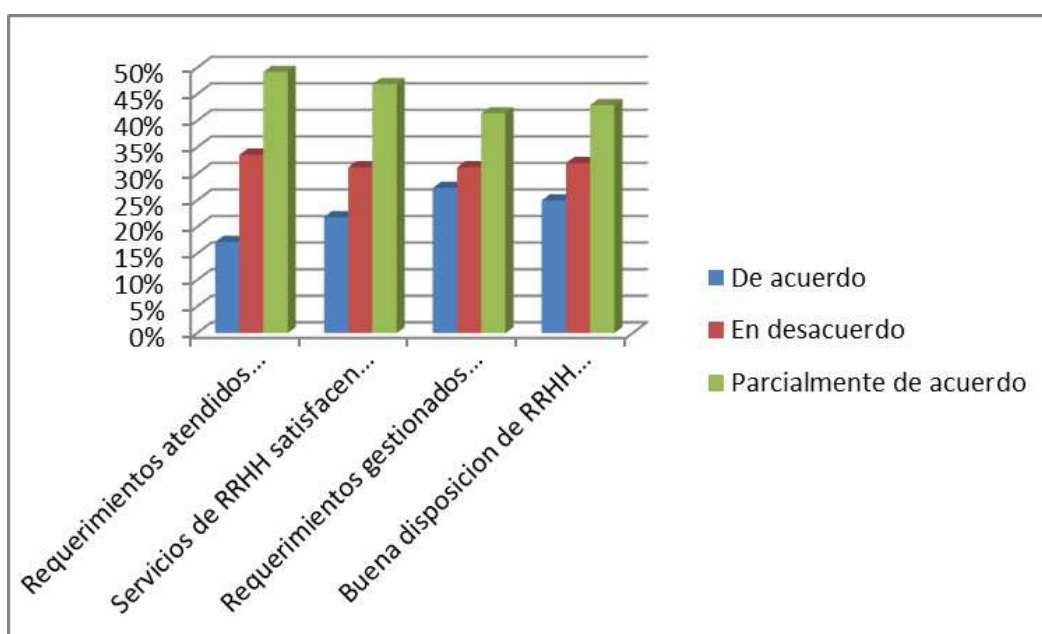
Análisis General:

El gráfico muestra que el 45% del personal de almacenes le gustaría utilizar *correo electrónico* para transmitir información hacia el área administrativa. Esto debido a que los únicos que pueden utilizar la computadora del local son los jefes y sub-jefes.

El 38% escogió el *chat* siendo un canal de comunicación distinto e instantáneo. El buzón de sugerencias físico y digital cuenta con el 33% y 32% de respaldo. La herramienta física y digital, todavía no existe en el piso de ventas. El 30% seleccionaron el *intranet interactivo*, el 27% *reuniones*, 26% *teléfono*. El 19% del personal prefiere enviar su información a través de sus jefes o supervisores. Finalmente el 14% y 1% prefiere carteleras y fax para mejorar la comunicación.

Pregunta 16: Califique su opinión de las siguientes variables y/o departamentos

Opciones	Frecuencia	Requerimientos atendidos por superiores satisfactoriamente	Frecuencia	Servicios de RRHH satisfacen necesidades
De acuerdo	22	17%	28	22%
En desacuerdo	43	34%	40	31%
Parcialmente de acuerdo	63	49%	60	47%
TOTAL	128	100%	128	100%
Opciones	Frecuencia	Requerimientos gestionados por RRHH oportunamente	Frecuencia	Buena disposición de RRHH ante req.
De acuerdo	35	27%	32	25%
En desacuerdo	40	31%	41	32%
Parcialmente de acuerdo	53	41%	55	43%
TOTAL	128	100%	128	100%



(Este gráfico está analizado únicamente de manera general debido a la existencia de más variables que pueden confundir su explicación)

Análisis General:

49% de los encuestados están parcialmente de acuerdo, con que los requerimientos son atendidos satisfactoriamente por sus superiores, el 31% están de acuerdo y el 17% en desacuerdo. Esto se puede ver reflejado en los tiempos de solución que dan cuando existe algún problema.

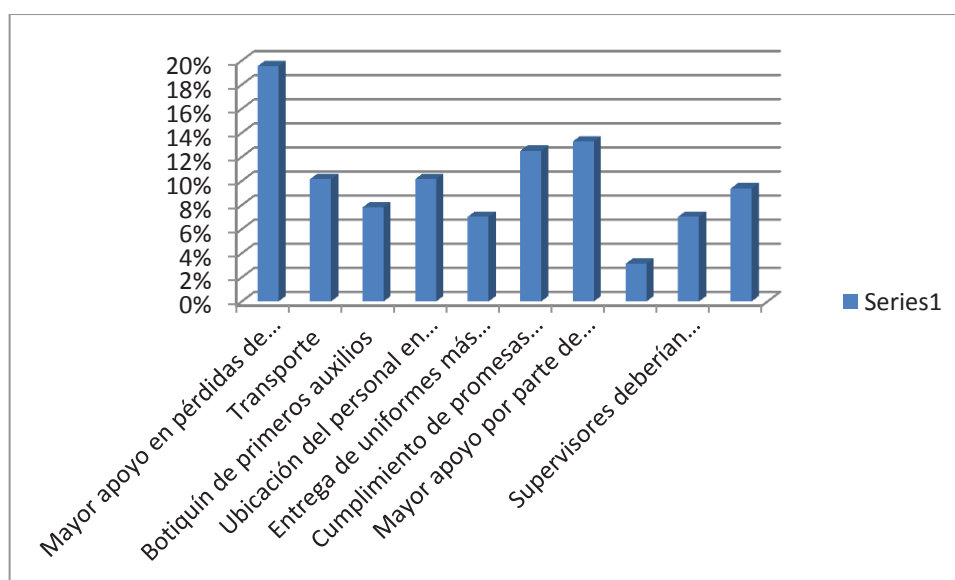
El 41% considera estar parcialmente de acuerdo en que los requerimientos hechos a RRHH son oportunamente gestionados, el 27% están de acuerdo y el 31% en desacuerdo. Los resultados son el reflejo del tiempo que demora Recursos Humanos en responder ciertas solicitudes.

El 47% está parcialmente de acuerdo en que los servicios que brinda RRHH satisfacen sus necesidades, el 31% está en desacuerdo y el 22% de acuerdo. Los resultados globales de esta pregunta demuestran que existe una falla en el departamento de RRHH al momento de identificar las necesidades de sus colaboradores. Esto debería tomarse como una oportunidad de mejora.

El 43% considera estar parcialmente de acuerdo sobre la buena disposición de RRHH ante los requerimientos, el 25% está de acuerdo y el 32% en desacuerdo.

Pregunta 17: Escriba brevemente si usted tiene una sugerencia que le gustaría que se aplique o se solucione en su lugar de trabajo

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Mayor apoyo en pérdidas de mercadería por robo	25	20%
Transporte	13	10%
Botiquín de primeros auxilios	10	8%
Ubicación del personal en almacenes según la cercanía de su hogar	13	10%
Entrega de uniformes más rápida	9	7%
Cumplimiento de promesas es especial por parte de RRHH	16	13%
Mayor apoyo por parte de recursos humanos, mejorar el servicio	17	13%
Reducir acoso sexual dentro de los almacenes por parte de compañeros, jefes/sub-jefes y supervisores.	4	3%
Supervisores deberían enfocarse a la motivación del personal, ,más no solo de ventas	9	7%
Problemas con roles de pagos, RRHH no brinda explicación u asesoramiento.	12	9%
Total	128	100%



(Este gráfico está analizado únicamente de manera general debido a la existencia de más variables que pueden confundir su explicación)

Análisis General:

La siguiente pregunta los encuestados compartieron sus principales sugerencias. El 20% pide mayor apoyo en pérdidas de mercadería por robo, lo cual resulta ser un tema de gran preocupación ya que el personal tiene que asumir la pérdida sobre el precio de venta al público.

El 10% de los encuestados considera que se debería brindar transporte nocturno para los empleados y ubicar al personal en almacenes según la cercanía de su hogar ya que la mayoría no vive cerca de su lugar de trabajo y en muchas ocasiones están más expuestos a riesgos.

El 8% sugiere en especial al departamento de recursos humanos la existencia de un botiquín de primeros auxilios en los almacenes por si llega a ocurrir algún accidente dentro del área de ventas. Mientras que el 7% pide que la entrega de sus uniformes sea en menos corto tiempo ya que esto afecta a las ventas personales de cada empleado a verlos uniformados de manera incompleta.

Un factor muy importante y de alto porcentaje resulta ser el cumplimiento de promesas por personal administrativo y en especial RRHH con el 13%. El personal considera que los requerimientos o dudas presentadas al personal de dicho departamento resultan ser un gran inconveniente ya que el tiempo de respuesta o de solución es largo o nulo. Los encuestados aseguran que resulta casi imposible comunicarse por teléfono y peor aún lograr reunirse con la persona que lleva el caso. A esto se suma el 9% de personal operativo que afirma la existencia de problemas frecuentes con los roles de pagos. La mayor parte de ocasiones el personal no comprende la manera en que fueron pagadas sus horas extras, salario, bonos etc, como resultado de esto el personal pide explicación o asesoramiento al departamento de RRHH, pero aseguran que dicho proceso es un trámite muy largo y en gran parte de ocasiones nunca llegan a tener respuesta a su requerimiento. Generando así un malestar y desmotivación de los empleados. Dando como resultado que el 13% demande un mayor apoyo por parte de recursos humanos para mejorar el servicio.

El 7% sugiere que los supervisores deberían enfocarse a la motivación del personal, más no solo de ventas. Y como último punto y de gran importancia el 3% en especial de mujeres sugiere un mayor apoyo para reducir acoso sexual dentro de los almacenes por parte de compañeros, jefes/sub-jefes y supervisores. Este es un punto muy delicado que las encuestadas no dieron detalles ya que consideran que su puesto en la empresa correría riesgo.

4.4.6 Determinación del público objetivo de las entrevistas

Por otro lado, según el enfoque cualitativo se realizará entrevistas a profundidad a los altos mandos de los siguientes departamentos: Gerencia General, Gerencia de RRHH, Departamento de Desarrollo Organizacional, Coordinación de Comunicación y Departamento de Bienestar, clima y cultura, Gerencia de operaciones regional sierra.

Las entrevistas a profundidad se enfocan a 6 cabezas de área de los respectivos departamentos que tienen relación directa con el personal de almacenes. A este grupo se utilizará muestreo por juicio, no probabilístico.

4.4.7 Desarrollo de entrevistas realizadas a directivos

ENTREVISTA 1.

Nombre	Fernando Corral
Cargo	Gerente General Marathon Sports
Fecha	Viernes 6 de febrero 2015

1. Cómo Gerente General de la empresa de mayor venta de artículos deportivos del país. ¿Qué factor cree usted que es el más importante para la empresa?

Definitivamente el capital humano. Creo que nuestros empleados son el principal motor de esta empresa.

2. ¿Cree usted en la importancia de un buen manejo de la comunicación interna dentro de su empresa?

A inicios de la empresa no veíamos necesario el manejo específico de la comunicación. Pues creíamos que todos podíamos manejar la comunicación interna según nuestra percepción. Después de ver que hemos crecido tanto pude darme cuenta que la comunicación no es una percepción sino una necesidad que pide ser gestionada adecuadamente. Es así que se creó una coordinación enfocada directamente a eso.

3. ¿Cree usted conocer todos los problemas de los distintos empleados de almacenes y administrativos?

En gran parte sí, cuando los problemas son muy sonados sin duda llega a mis oídos. Según la cercanía tengo mayor contacto con personal administrativo. En cuanto almacenes conozco ciertos problemas pero recursos humanos es un departamento que gestiona de mejor manera las distintas situaciones. Trato de siempre estar pendiente.

4. En cuanto a personal de su empresa. ¿Tiene usted planes a futuro que le gustaría mejorar para ellos?

Me gustaría fortalecer su orgullo de trabajar en Marathon Sports y que nuestra empresa se encuentre catalogada en el ranking de *Great Place to Work*.

ENTREVISTA 2.

Nombre	Juan Carlos Reyes
Cargo	Gerente de Recursos Humanos
Fecha	Viernes 6 de febrero 2015

1. Cómo Gerente de Recursos Humanos de la empresa de mayor venta de artículos deportivos del país. ¿Qué factor cree usted que es el más importante para la empresa?

Como nuevo Gerente de Recursos Humanos creo que nuestro factor principal es el clima organizacional. Si ese factor no se encuentra gestionado de manera adecuada la empresa no funciona bien.

2. ¿Cree usted en la importancia de un buen manejo de la comunicación interna dentro de su empresa?

Totalmente, sin la comunicación interna todos los procesos serían un caos.

3. ¿Cree usted conocer todos los problemas de los distintos empleados de almacenes y administrativos?

Absolutamente. Es mi deber y el deber de todo mi equipo en velar por nuestros empleados.

4. En cuanto a personal de la empresa. ¿Tiene usted planes a futuro que le gustaría mejorar para ellos?

Para nuestros empleados tenemos muchos planes a futuro y uno de ellos que se sientan más orgullosos de la empresa para la que brindan sus servicios.

ENTREVISTA 3.

Nombre	Gabriela Briones
Cargo	Coordinadora de Comunicación
Fecha	Viernes 6 de febrero 2015

1. ¿Cuál cree usted que es el principal reto de su departamento?

Lograr que el personal crea a ojos cerrados en la importancia de la comunicación como algo serio. El reto ya lo cumplimos con altos mandos, seguimos educando al resto del personal en mejorar la comunicación a nivel personal y profesional.

2. ¿Cree usted conocer todos los problemas de los distintos empleados de almacenes y administrativos?

No todos ya que a no todos los empleados les gusta compartir sus dudas o cuestionamientos por temor.

3. ¿Cómo cree usted que la mala o buena comunicación afecta a la empresa?

En todo sentido, si se tiene una mala comunicación la empresa en general no brinda los mismos resultados positivos.

4. Según la investigación previa. ¿Creen necesario la implementación de un Plan de comunicación?

Totalmente. De hecho nosotros actualmente pasamos por una reestructuración de la empresa por lo que es necesario conocer nuestra situación actual a nivel comunicacional y qué efecto tuvo en los empleados. Hubo muchos cambios para unos positivos y otros no mucho.

ENTREVISTA 4.

Nombre	Juan Carlos Romo
Cargo	Jefe regional supervisión sierra
Fecha	Viernes 6 de febrero 2015

1. ¿Cuál cree usted que es el principal reto de su departamento?

Mejorar el nivel de atención y ventas de los respectivos almacenes.

2. ¿Cree usted conocer todos los problemas de los distintos empleados de almacenes?

Absolutamente. Nuestros supervisores se encuentran totalmente calificados para identificar las distintas debilidades y fortalezas de los almacenes y de sus empleados. Por ende estoy en constante conocimiento de todo.

3. ¿Los supervisores de los cuales usted dirige, cree usted que le comentan todo lo que sucede en los almacenes?

Claro que sí, ese es su trabajo y ellos llevan un reporte diario de las distintas situaciones presentadas.

4. ¿Tiene usted planes a futuro que le gustaría mejorar en su departamento?

Si, mejorar el tiempo de respuesta ante ciertas necesidades que surgen por parte de los empleados de almacenes.

ENTREVISTA 5.

Nombre	Gabriela Villamar
Cargo	Gerente de Desarrollo Organizacional
Fecha	Viernes 6 de febrero 2015

- 1. Meses atrás su departamento realizó una investigación para conocer cómo se encontraba la situación con el personal de la empresa. ¿Qué fin se tenía con esto?**

Identificar la posibilidad de creación de sindicatos y también para conocer sus necesidades.

- 2. ¿Cuál cree usted que es el principal reto de su departamento?**

Principalmente que nuestras propuestas o planes sean aceptados por altos mandos.

- 3. ¿Cree usted conocer todos los problemas de los distintos empleados de almacenes y administrativos?**

Nuestro departamento conoce específicamente a quién se ha impartido capacitaciones, más no la situación de cada empleado de la empresa.

- 4. ¿Qué factor cree usted que es el más importante para la empresa?**

Justamente el desarrollo del capital humano. Es una cadena si el personal se encuentra capacitado la empresa tendrá mejores resultados.

ENTREVISTA 6.

Nombre	Pamela Cabrera
Cargo	Coordinadora de clima, bienestar y cultura
Fecha	Viernes 6 de febrero 2015

- 1. ¿Cuál cree usted que es el principal reto de su departamento?**

Que los cambios y propuestas que nuestro departamento desea presentar a futuro sean aceptados.

2. ¿Qué factor cree usted que es el más importante para la empresa?

El personal que brinda sus servicios y conocimiento día a día.

3. ¿Cree usted conocer todos los problemas de los distintos empleados de almacenes y administrativos?

El departamento está dando sus primeros pasos. Es difícil conocer todo en pocos meses.

4. ¿Tiene usted planes a futuro que le gustaría mejorar en su departamento?

Por lo que recién el departamento tiene pocos meses de creación nuestra meta o plan a corto plazo es realizar una planificación sobre los distintos proyectos que vamos a desarrollar.

4.5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Según las encuestas realizadas, existe un alto porcentaje de rumores de pasillo dentro de los almacenes. Es importante mencionar que el alcance de los rumores llega a recorrer de almacén en almacén. Esto genera malas relaciones entre los empleados desmotivando al personal en el desempeño de su trabajo dando como resultado un incremento en la rotación del personal y empeorando la reputación de la empresa considerablemente.
- Un factor muy importante y de alto porcentaje resulta ser el cumplimiento de promesas por parte del personal administrativo y en especial RRHH. Los dos públicos encuestados consideran que los requerimientos o dudas presentadas al personal de dicho departamento resulta ser un gran inconveniente ya que el tiempo de respuesta o de solución resulta ser largo o nulo. Los encuestados aseguran que resulta casi imposible comunicarse por teléfono y peor aún lograr reunirse con la persona que lleva el caso. A esto se suma la existencia de problemas frecuentes con los roles de pagos. La mayor parte de ocasiones el personal no comprende la manera en que fueron pagadas sus horas extras, salario, bonos etc. Como resultado de esto el personal pide explicación o asesoramiento al departamento de RRHH, pero aseguran que dicho proceso es un trámite muy largo y en gran parte de ocasiones nunca llegan a tener respuesta a su requerimiento. Generando así un malestar y desmotivación de los empleados.
- Supervisores no tienen una imagen positiva ante jefes/ sub-jefes como personal operativo de almacenes. Personal operativo de almacenes considera que los supervisores se preocupan más por los resultados de las ventas más no se preguntan si el personal se encuentra satisfecho y motivado en su lugar de trabajo. Por lo que no existe una adecuada relación de apoyo y armonía.
- Personal operativo de almacenes considera que no se brinda la suficiente posibilidad de crecimiento de la empresa a pesar de que la misma invierte en capacitaciones. A diferencia del personal de jefes/sub-jefes que considera

que la empresa les permite crecer profesionalmente pero limitadamente ya que creen que no son considerados para un puesto en oficinas.

- La mayoría del personal operativo de almacenes no se siente completamente satisfecho en la empresa, mientras que jefes/ sub-jefes sí.
- La mayoría del personal operativo de almacenes dice tener una relación regular con sus superiores, mientras que jefes/ sub-jefes afirman tener una relación excelente con su personal. Por lo que podemos decir que existe una contradicción en cuanto a relación.
- Falta mayor integración del personal administrativo con todo el personal de almacenes incluido jefes/sub-jefes. Por lo que se necesita mejorar las herramientas de comunicación entre estos tres públicos.
- Falta de vinculación de altos mandos con el personal de almacenes incluido jefes/sub-jefes. Presencia de una comunicación débil.
- Tanto en el personal operativo de almacenes y de jefes/sub-jefes, existe un alto sentido de orgullo y pertenencia al considerar a Marathon Sports como la mejor empresa de artículos deportivos.
- Jefes/sub-jefes conocen de mejor manera la filosofía y año de creación de la empresa que el personal operativo de almacenes.
- Jefes/sub-jefes se encuentran más identificados con la empresa que el personal operativo de almacenes.
- Existe una diferencia entre jefes/sub-jefes con el resto del personal de almacenes. Ya que el primer público cree fielmente que la empresa sí brinda oportunidad de crecimiento y desarrollo en la empresa, mientras que la mayoría de colaboradores piensa lo opuesto. Por lo que los colaboradores de

almacenes se sienten estacados en sus distintos cargos desempeñados en el área de ventas.

- Según los resultados de las encuestas, existe mayor apoyo a los empleados por parte de los departamentos de capacitaciones y desarrollo organizacional que de parte de RRHH.
- Jefes/sub-jefes consideran que los altos mandos se encuentran lo suficientemente informados de todo lo relacionado hacia almacenes, mientras que el resto del personal operativo de almacenes coincide en que los altos mandos no se encuentran nada informados. Por lo que se da una fuerte diferencia de creencias.
- El periódico institucional resulta ser efectivo únicamente para Jefes/sub-jefes y personal administrativo, y no para el personal operativo de almacenes ya que este público no recibe un periódico individualmente. Por lo que se puede concluir que ciertos canales resultan ser más efectivos para públicos específicos mencionados que para el resto del personal operativo.
- Jefes y sub-jefes tienen mayor contacto con el área administrativa que el personal operativo de almacenes.
- Intranet interactivo, chat, buzón de sugerencias digital y físico son las herramientas que ambos públicos encuestados les gustaría utilizar con mayor frecuencia para mejorar la comunicación.
- Se puede evidenciar que el Gerente General necesita mejorar sus relaciones con el personal de jefes/sub-jefes y almacenes.
- Para el Gerente General es importante ingresar al ranking de *Great Place to Work*. De esa manera se vería reflejado la importancia que Marathon Sports siente por su capital humano.

- El gerente de recursos humanos no conoce al 100% sobre las necesidades de los empleados ya que recibe la mayor parte de información por su equipo de trabajo. Esta conclusión se ve reflejada en las encuestas al ver que RRHH no soluciona a tiempo todos los requerimientos y/o necesidades presentadas por parte del personal de jefes/sub-jefes y operativo.
- Todos los entrevistados concuerdan en la importancia de la comunicación interna como base fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa y cumplimiento de procesos.
- Pérdidas de mercadería por robo resulta ser uno de los factores más preocupantes tanto para jefes/sub-jefes como para el resto del personal operativo, ya que es el mismo personal que tiene que asumir la pérdida sobre el precio de venta al público. En los resultados de la encuesta los públicos piden apoyo a la empresa respecto a este tema.
- El personal operativo considera que se debería brindar transporte nocturno ya que la mayoría del personal no vive cerca de su lugar de trabajo y en muchas ocasiones están expuestos a riesgos.
- La investigación realizada hace poco por parte del Departamento de Desarrollo Organizacional hacia todo el personal de la empresa para conocer el clima laboral se la hizo con la intención de observar una posible creación de sindicatos, más no con el objetivo de conocer la motivación del personal.
- La Coordinación de Comunicación junto con el Departamento de Desarrollo Organizacional acepta haber enfocado gran parte de su labor hacia el personal administrativo. Estas actividades se ven reflejadas en ciertos aspectos como la existencia de buzón de sugerencias en oficinas y no en almacenes y mayor cantidad de eventos dirigidos para personal administrativo. Pero a su vez esta falencia ha permitido involucrar más al personal de almacenes con las distintas capacitaciones brindadas en la empresa.

- Una minoría del personal operativo de almacenes considera que el departamento de recursos humanos no se encuentra del todo pendiente al momento de la entrega de uniformes. Esto afecta directamente a las ventas personales de cada empleado a verlos uniformados de manera incompleta. A su vez no existe un botiquín de primeros auxilios en los almacenes.
- Presencia del 3% de acoso sexual dentro de los almacenes por parte de compañeros, jefes/sub-jefes y supervisores. A pesar de ser una minoría, este es un punto muy delicado que las encuestadas no dieron mayores detalles ya que consideran que su puesto en la empresa correría riesgo.
- Dados los resultados se puede concluir que el personal operativo necesita reforzar su conocimiento sobre la historia de la empresa ya que los porcentajes más altos pertenecen a respuestas como: Tengo una idea y no conozco. Por lo que nuevamente se observa una contradicción entre Jefes/Sub-jefes que aseguran con el 35% conocer con exactitud el año de creación de la empresa.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1 INTRODUCCIÓN

Después de la investigación realizada a jefes/sub-jefes, personal operativo de almacenes y altos mandos de Marathon Sports se pudo evidenciar ciertas falencias que existen dentro de la empresa, las mismas que influyen directamente en el desempeño de los colaboradores.

A partir de la investigación realizada en el capítulo IV se presentará a continuación un análisis FODA que servirá de base para la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación. El Plan Estratégico de Comunicación Interna es una oportunidad para que Marathon Sports fortalezca ciertos aspectos tomados en cuenta en la investigación y genere para sus colaboradores un excelente clima laboral.

Esta propuesta tiene como objetivo fortalecer la identidad, cultura y sentido de pertenencia del personal de Marathon Sports con el fin de mejorar el clima laboral

5.2 ANÁLISIS FODA

5.2.1 Fortalezas

- El público interno de Marathon Sports considera que es la empresa número 1 en venta de artículos deportivos.
- La empresa invierte continuamente en capacitaciones del personal.
- Empleados se sienten orgullosos de trabajar en una de las empresas más importantes a nivel nacional en el ámbito deportivo.
- La empresa proporciona incentivos y bonos a sus empleados.
- Apoyo y apertura de altos mandos para ejecutar la propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación Interna.
- Fuerte conocimiento de la filosofía corporativa por parte de los públicos internos encuestados.

- Implementación de la jefatura de clima, bienestar y cultura como parte de los departamentos de la empresa.
- Reestructuración de la empresa lo que permite que los departamentos específicos como Desarrollo Organizacional, Talento Humano/ RRHH, Jefatura de cultura, bienestar y comunicaciones tengan delimitado de mejor manera sus funciones.
- Apertura al personal para ascender de cargo dentro del almacén.
- Altos mandos reconocen la importancia de la comunicación interna como base fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa y cumplimiento de procesos.
- Buena disposición de los colaboradores para utilizar nuevas herramientas de comunicación.
- Variedad de productos, los mismos que facilitan la venta, mejorando así los ingresos del personal de almacenes.

5.2.2 Oportunidades

- Crecimiento de la cultura deportiva del país, lo que permite un mayor sentido de pertenencia al trabajar para una empresa de venta de artículos deportivos.
- Marathon Sports representa al deporte ecuatoriano a nivel nacional e internacional, lo que provoca mayor orgullo por trabajar en la empresa.
- Posee primera recordación (*Top of mind*) de 85% de la marca Marathon.

5.2.3 Debilidades

- Acceso difícil para poder establecer comunicación con altos mandos.
- Abuso de poder por parte de los jefes/sub-jefes y supervisores hacia el personal operativo de almacenes.
- Contradicciones en ascensos. Jefes/Sub-jefes consideran que la empresa les brinda la oportunidad de crecimiento, mientras que el personal operativo no. Por otro lado el Departamento de operaciones asegura brindar oportunidad de crecimiento para los dos públicos.

- Retraso en el tiempo de respuesta ante requerimientos del personal (explicación de roles de pago) por parte del departamento de RRHH/ Gestión del talento humano y gerencia al personal de almacenes.
- Supervisores no tienen una imagen positiva ante personal operativo de almacenes.
- Contradicciones sobre la relación entre jefes/sub-jefes y personal operativo de almacenes. Jefes/Sub-jefes consideran que su relación con el personal operativo es buena, mientras que personal operativo de almacenes en gran porcentaje considera *regular*.
- Ciertos canales de comunicación tales como: correo electrónico, teléfono, periódico institucional.
- Falta de vinculación de altos mandos con el personal de almacenes, ya que personal operativo asegura que altos mandos no se encuentran lo suficientemente informados de todo lo relacionado con los almacenes.
- Altos mandos y departamentos específicos descuidan el nivel de motivación de sus empleados.
- Personal operativo de almacenes se encuentran menos identificados con la empresa que Jefes/sub-jefes.
- La mayoría del personal operativo de almacenes no se siente completamente satisfecho en la empresa, a diferencia de jefes/sub-jefes.
- Colaboradores no conocen específicamente la existencia y funciones de la Jefatura de Bienestar, comunicación y Cultura.
- Jefes y sub-jefes tienen mayor contacto con el área administrativa que el personal operativo de almacenes.
- La Coordinación de Comunicación junto con el Departamento de Desarrollo Organizacional acepta haber enfocado gran parte de su labor hacia el personal administrativo descuidando un poco al personal de almacenes.
- Porcentaje mínimo de existencia de acoso sexual dentro de almacenes.
- Robos de mercadería dentro de los almacenes.
- Demandas del personal operativo de almacenes a la empresa debido a temas económicos o legales.
- Existencia de problemas frecuentes con los roles de pagos.

- Alto porcentaje de rumores de pasillo dentro de los almacenes.

5.2.4 Amenazas

- Sanciones por parte del ministerio de relaciones laborales por denuncias de ex empleados descontentos por resoluciones tomadas.
- Sanciones por parte del IESS por denuncias de ex empleados.
- Cambios en el reglamento laboral ecuatoriano o código de trabajo.
- Políticas que fomenten la creación de sindicatos.

5.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

5.3.1 Objetivo General

Mejorar el clima laboral del personal de almacenes de Marathon Sports de la ciudad de Quito, mediante el fortalecimiento de la identidad, cultura y sentido de pertenencia a través de un plan de comunicación como proyecto piloto.

Mejorar el clima laboral, mediante el fortalecimiento de la identidad, cultura y sentido de pertenencia del personal de almacenes de Marathon Sports de la ciudad de Quito, a través de un plan de comunicación como proyecto piloto.

5.3.2 Objetivos Específicos

- Consolidar la comunicación de la empresa para que llegue a todos sus públicos internos en un período de seis meses.
- Empoderar la identidad Corporativa de los empleados en un periodo de un año.
- Fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados hacia Marathon Sports en un periodo de un año.

Es importante señalar que el Plan de Comunicación diseñado para a empresa tiene un eje comunicacional referente a la integración de los colaboradores de la empresa como un equipo, por lo que se determinó el nombre de “Somos Marathon” para que refleje la intención por trabajar en equipo y la equidad.

5.4 PÚBLICO INTERNO DE MARATHON SPORTS

Altos mandos/Departamentos específicos: La propuesta del Plan Estratégico de comunicación está dirigido para los cabezas de áreas como: Gerente General, Gerente de RRHH/Talento Humano, Gerente de Desarrollo Organizacional, Jefe de Cultura, Bienestar y Comunicación, Coordinadora de Comunicación y Supervisor de Operaciones Regional Sierra. Este público tiene la potestad de toma de decisiones y maneja una relación directa con el personal de almacenes.

Jefes/Subjefes: Los jefes de almacén se encuentran al mando de los supervisores. Ellos están encargados de la administración global del almacén. Algunas de sus funciones son: mantener el orden de mercadería en el almacén, asegurar el cumplimiento del reglamento y políticas de la organización por parte de los empleados de la empresa, verificar la correcta facturación y mantener motivados a los empleados para brindar un mejor servicio.

Personal Operativo de Almacenes: Este público realiza el trabajo operativo en los almacenes, es decir son los encargados en tener el contacto con los clientes y ser los asesores de ventas. Dentro de este público en una misma escala horizontal se encuentran los auxiliares en ventas, auxiliar operativo y auxiliar en caja. Como se mencionó en el capítulo 3, puede darse el caso de una estructura poli funcional donde los distintos auxiliares comparten roles y funciones.

5.5 MATRICES

5.5.1 Matriz Estratégica

Matriz Estratégica			
Objetivo general	Objetivo Especifico	Públicos	Estrategias
Mejorar el clima laboral del personal de almacenes de Marathon Sports de la ciudad de Quito, mediante el fortalecimiento de la identidad, cultura y sentido de pertenencia a través de un plan de comunicación como proyecto piloto.	1. Consolidar la comunicación de la empresa para que llegue a todos sus públicos internos en un periodo de seis meses.	Altos mandos/Departamentos específicos, Jefes/Subjefes, Personal Operativo de Almacenes.	1.1 Crear nuevos canales de comunicación y mejorar los existentes, que permitan la integración y participación de todos los miembros de la empresa.
			1.2 Comunicar efectivamente las funciones principales y específicas de los departamentos administrativos para que las necesidades y/o requerimientos sean correctamente gestionadas.
	2. Empoderar la identidad Corporativa de los empleados en un periodo de un año.	Altos mandos/Departamentos específicos, Jefes/Subjefes, Personal Operativo de Almacenes.	2.1 Reforzar la cultura en base a la difusión de la filosofía corporativa.
			3. Fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados hacia Marathon Sports en un periodo de 10 meses.
	3. Fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados hacia Marathon Sports en un periodo de 10 meses.	Altos mandos/Departamentos específicos, Jefes/Subjefes, Personal Operativo de Almacenes.	

5.5.2 Matriz Táctica

Estrategias	Acciones	Responsables
	<p>1.1.1 Call Center: Personal altamente capacitado del departamento de Talento humano, que recepte las llamadas del personal de almacenes para que brinde una solución efectiva e inmediata a su requerimiento de información sobre horas extras, bonos, roles de pago entre otras. El personal de call center de Talento Humano debe tener la potestad de solucionar los requerimientos sin la necesidad de pasar por un proceso de autorización. Sin embargo ingresará en el sistema una nota que señale el requerimiento y si este fue solucionado o no. Junto con los rôles de pago mensuales se enviará en la parte inferior un comunicado incentivando al personal a llamar a call center para solucionar sus dudas. (Ver anexo # 6)</p> <p>Contenido del comunicado: Tienes dudas o requerimientos? Llámamos será un gusto escucharte!! 1800- 777-777</p> <p>• Periodo de implementación: A partir de Julio durante 6 meses</p> <p>* Gestión del Talento humano enviará un mensaje de texto al celular del empleado o al intranet brindándole información sobre el status de su requerimiento.</p>	Gestión del Talento Humano
	<p>1.1.2 Intranet Interactivo: Creación de un intranet interactivo tipo Yammer/facebook. El nuevo intranet consistirá en una plataforma digital de fácil manejo. En la página de inicio se colocará una lista de contactos con sus respectivos nombres, foto y correo electrónico. Al seleccionar un contacto automáticamente se abrirá una nueva pestaña que permitirá escribir un mensaje. El personal de almacenes tendrá acceso a comunicación únicamente con los otros almacenes y departamentos específicos. Con el fin de que los mensajes enviados a través del intranet sean específicamente de temas laborales. (Ver anexo# 7)</p> <p>• Periodo de implementación: A partir de Julio durante 6 meses</p>	Coordinación de comunicación, Diseñador gráfico y sistemas
<p>1.1 Crear nuevos canales de comunicación y mejorar los existentes, que permitan la integración y participación de todos los miembros de la empresa.</p>	<p>1.1.3 Tablet Stand: Colocación de pequeños stands para tablets onde el donde la única aplicación que el personal puede utilizar sea el intranet y buzón de sugerencias digital. (Ver anexo # 8)</p> <p>• Periodo de implementación: A partir de Julio durante 6 meses</p> <p>• Cantidad de stands y ipads: 12</p>	Coordinación de comunicación
	<p>1.1.4 Buzón de sugerencias digital: Creación de un buzón de sugerencias digital, el mismo que se lo encontrará en el intranet. El personal escribirá su sugerencia y automáticamente llegará a la Coordinadora de BCC. Se enviará automáticamente un mensaje de confirmación de que la sugerencia a sido enviada con éxito.</p> <p>• Periodo de implementación: A partir de Julio durante 6 meses (Ver anexo # 9)</p> <p>*Los casos de sugerencias resueltas con éxito se comunicarán al empleado a través del intranet y cartelera digital en la sección noticias.</p>	Coordinación de comunicación, Jefatura de BCC, Gestión del Talento Humano, Diseñador gráfico y sistemas.
	<p>1.1.5 Distribución de Periódico Institucional: Entrega del periódico institucional ya existente a todo el personal de jefes/sub- jefes y personal operativo.</p> <p>• Periodo de implementación: Distribución trimestral desde Enero-Abril-Julio-Octubre.</p>	Coordinación de comunicación
	<p>1.1.6 Cartelera digitales: Colocación de pantallas touch en las bodegas de los almacenes, donde transmitirá información de relevancia para el personal de almacenes. El contenido se encontrará organizado por categorías (Comunicados, cumplimiento de metas) (Ver anexo # 10)</p> <p>• Periodo de implementación: Desde Febrero</p>	Coordinación de comunicación
<p>1.2 Comunicar efectivamente las funciones principales y específicas de los departamentos administrativos para que las necesidades y/o requerimientos sean correctamente gestionadas</p>	<p>1.1.7 Bolsa de empleo: En una sección del periódico institucional colocar una bolsa de empleo interna en donde se detallará el cargo solicitado y correo de contacto para el envío de hojas de vida.</p> <p>• Periodo de implementación: Distribución trimestral desde Enero-Abril-Julio-Octubre.</p> <p>*En la sección noticias de la cartelera digital y periódico Institucional se colocará una foto del nuevo integrante del equipo Marathon brindándole la bienvenida a la empresa.</p>	Coordinación de comunicación, Desarrollo Organizacional (Selección)
	<p>1.2.1 Casa Abierta: Cada departamento con su respectivo jefe de área, realizará una casa abierta durante dos semanas en dos turnos (mañana y tarde), para que el personal de los distintos almacenes visite oficinas en turnos rotativos. Durante la casa abierta el personal podrá visitar los distintos departamentos para recibir información sobre las funciones respectivas a cada departamento. Cada departamento entregará un volante explicando sus funciones (Ver Anexo # 11). Al finalizar el recorrido el personal podrá desfogarse de un lunch.</p> <p>• Periodo de implementación: Desde de enero Enero-Abril-Julio-Octubre y finales de noviembre para comunicar noticias por la temporada navideña.</p>	Coordinación de comunicación, Jefatura de BCC, Gestión del Talento Humano

Matriz Táctica

Estrategias	Acciones	Responsables
	<p>2.1.1 Vinilos decorativos: Una vez definidos los valores corporativos, colocar vinilos decorativos en las paredes (Ver anexo # 12) de las bodegas, vestidores y baño de los respectivos almacenes la misión, visión y valores corporativos de la empresa. Con el fin de que el personal pueda visualizar constantemente la filosofía corporativa.</p> <p>- Periodo de implementación: Abril durante todo el año</p>	Coordinación de comunicación
	<p>2.1.2 Sección Ser Marathon: Dentro del periódico institucional colocar una sección llamada Ser Marathon en la página inicial con la misión, visión y valores corporativos y mensaje del Gerente General a sus empleados. (Ver anexo # 13)</p> <p>- Periodo de implementación: Distribución trimestral desde Abril-Julio-Octubre</p>	Gerente General y Coordinación de comunicación
	<p>2.1.3 Protector de pantalla: Jefes/Sub-jefes colocarán una vez por semana la misión, visión y valores corporativos como protector de pantalla (Ver Anexo # 14) en la computadora principal de los almacenes</p> <p>. El protector de pantalla tiene la intención de que el personal pueda visualizar el contenido al momento de registrar su entrada o salida de su día de trabajo.</p> <p>- Periodo de implementación: Enero hasta diciembre pasando 1 mes para que la acción no resulte ser aburrida para el personal. Desde el mes de abril se iniciará la colocación de protectores</p>	Jefes/Sub-jefes/ Coordinación de Comunicación)
	<p>2.1.4 Juego- Reforcemos nuestra filosofía: Incluir en la agenda de los talleres de capacitaciones ya existentes, espacios donde de manera dinámica a través de un juego de trivia e interpretaciones los empleados conozcan y/o refuercen sus conocimientos sobre filosofía corporativa. Se escogerá a 20 empleados de los distintos almacenes y cargos para que asistan un día completo a los talleres de capacitación.</p> <p>- Mecanismo: Al ingresar a la sala de conferencias a cada empleado se le entregará una carpeta de Marathon Sports donde en sus páginas iniciales se incluya la misión, visión, historia. En base a esa información al regresar de su almuerzo, se dividirán a los empleados en 4 grupos de 5 personas, cada grupo escogerá rotativamente un representante para que participe una sola vez por pregunta. El moderador realizará preguntas referentes a historia, misión, visión las mismas que por equipos tendrán 1 min para ayudar al participante a responder la respuesta correcta.</p> <p>- Lugar: Oficinas Marathon Quito- Sala de conferencias.</p> <p>- Periodo de implementación: Primera semana de enero y primera semana de febrero. Cada día la sala debe estar preparada para recibir a 20 empleados entre ellos un jefe y un sub-jefe.</p> <p>- Premios: Se premiará a los ganadores con mochilas y tomatodos con el logo de la empresa (Ver Anexo # 15)</p>	Departamento de Desarrollo Organizacional y Jefatura de Bienestar, Comunicación y Cultura.
<p>2.1 Reforzar la cultura en base a la difusión de la filosofía corporativa.</p>	<p>2.1.5 Juego- Construyamos nuestros valores "Somos Marathon": Incluir en la agenda de los talleres de capacitaciones ya existentes, espacios donde de manera dinámica a través de un juego de interpretaciones los empleados construyan los valores corporativos. Se escogerá a 20 empleados de los distintos almacenes y cargos para que asistan un día completo a los talleres de capacitación.</p> <p>- Mecanismo: Se dividirán a los empleados en 4 grupos de 5 personas, a estos se sumarán dos grupos con personal administrativo. En el ingreso a la sala de conferencias se colocarán roll ups con la frase de: Construyamos nuestros valores juntos.</p> <p>El moderador entregará a cada grupo dos carteles en blanco de 50 x 20 con un logo de Marathon Sports en la parte inferior El moderador pedirá que cada equipo escriba dos valores que representen a la empresa. Posteriormente cada equipo escogerá un representante para que actúe el valor y los demás equipos traten de adivinar el valor. El equipo con mayor puntaje de valores adivinados será el ganador. Los valores repetidos por los equipos se irán definiendo como los valores corporativos de la empresa.</p> <p>- Lugar: Oficinas Marathon Quito- Sala de conferencias.</p> <p>- Premios: Se premiará a los ganadores con entradas al cine para dos personas.</p> <p>- Periodo de implementación: Segunda semana de enero y segunda semana de febrero. Cada día la sala debe estar preparada para recibir a 20 personas entre ellos un jefe y un sub-jefe.</p>	Departamento de Desarrollo Organizacional y Jefatura de Bienestar, Comunicación y Cultura.
	<p>2.1.6 Concurso-Practiquemos nuestros valores: La Jefatura de Bienestar, Comunicación y Cultura realizará un concurso de reconocimiento de los empleados que pongan en práctica los valores corporativos. Dos semanas antes de dar inicio al concurso el personal del departamento visitará los almacenes brindando información del concurso y colocando un afiche en las bodegas promocionándolo. (Ver anexo # 16)</p> <p>- Mecanismo: Jefes/sub-jefes evaluarán la puesta en práctica de los valores corporativos del personal operativo de almacenes. Cada domingo al finalizar la semana de trabajo se enviará un informe a la coordinadora de BCC con el/los nombres de los empleados que se han destacado en el desempeño de un determinado valor. Cada lunes el jefe/sub-jefe entregará a los empleados ganadores de la semana una tarjeta que represente el color del valor del cual han puesto en práctica.</p> <p>Personal Operativo realizará el mismo mecanismo de evaluación para jefes/sub-jefes donde la Coordinadora de BCC designará a un empleado operativo para el envío del reporte semanal y entrega de tarjetas de color.</p> <p>- Premio: La Jefatura de BCC premiará a los empleados que durante los 3 primeros meses reúnan la mayor cantidad de tarjetas de color que demuestren la aplicación constante de los valores, para reconocerlos públicamente en cada almacén y mediante la colocación de un parche en su uniforme que indique el valor por el cual se destaca. Posteriormente dos ganadores por almacén serán acreedores de una gift card de \$20.00</p> <p>- Periodo de implementación: Iniciando en enero, durante los 4 trimestres en 1 año.</p>	Jefatura de Bienestar, Comunicación y Cultura, Jefes/Sub-jefes y personal operativo

Matriz Táctica

Estrategias	Acciones	Responsables
3.1 Premiar los logros individuales y colectivos de los colaboradores por almacenes.	<p>3.1.1 Evento Somos Marathon: Evento de reconocimiento tipo Oscars, donde se premie a los mejores colaboradores de almacenes por categorías y por equipos de almacenes, entregándoles un trofeo. Ejemplo: Mejor Jefe/sub-jefe, mejor auxiliar de ventas, mejor equipo de almacén.</p> <p>• Mecanismo: Durante un año la Jefatura de BCC mediante visitas frecuentes evaluará el desempeño de supervisores, jefes/sub-jefes y personal operativo para nominar a los mejores empleados por categorías. Un mes antes del evento se enviará una invitación formal a todo el personal de almacenes y se notificará en una tarjetita al nominado a la respectiva categoría. (Anexo # 17)</p> <p>Altos mandos de los respectivos departamentos harán la entrega del trofeo de cristal permitiendo al ganador de la categoría pasar por una alfombra roja a recibir su trofeo y expresar su agradecimiento.</p> <p>• Período de implementación: Evaluación durante un año y realización del evento la segunda semana de enero.</p> <p>• Lugar: Casa de la Cultura Ecuatoriana (El lugar estará decorado con los colores corporativos de la empresa y el logo)</p> <p>• Fecha: Domingo 10 de enero del 2016</p> <p>• Hora: 21:30- 00:30 (Después del cierre de almacén)</p> <p>• Traje: Formal</p>	<p>Jefatura de Bienestar, Comunicación, Coordinación de Comunicación y Gestión del Talento Humano</p>
	<p>3.1.2 Mejor empleado del Mes: Reconocimiento del mejor empleado del mes según resultados y que su fotografía sea colocada en caja durante un mes.</p> <p>• Período de implementación: A partir de Enero durante un año al finalizar el mes.</p>	<p>Jefatura de Bienestar, Comunicación.</p>
3.2 Motivar al personal periódicamente para mejorar el clima laboral.	<p>3.2.1 Troquel de motivación: Dentro de las bodegas de los respectivos almacenes se colocará en una pared un troquel con el logo de Marathon donde el personal pegará pequeños papelitos escritos con sus deseos o metas a cumplir en la semana. Si el empleado al finalizar la semana cumplió lo escrito en su papelito podrá colocar otra meta/deseo, de lo contrario su papelito se mantendrá pegado hasta cumplir lo que el empleado escribió. (Ver anexo # 18)</p> <p>• Período de implementación: A partir de Febrero una vez por semana durante 1 año.</p>	<p>Jefes/Sub-jefes y personal operativo de almacenes</p>
	<p>3.2.2 Seguimiento y apoyo al personal: Trabajadoras sociales/Psicóloga Clínica (Personal ya existente) que colaboren conjuntamente con la jefatura de BCC, donde visiten constantemente al personal de almacenes para generar relaciones de confianza con el fin de conocer la situación de cada empleado e identificar tendencias sobre las cuales se pueda tomar acción y las mismas brinden un apoyo psicológico. Sobre todo para tratar la mínima presencia de abuso sexual. De ser necesarias las trabajadoras sociales podrán realizar terapias psicológicas a los empleados.</p> <p>• Período de implementación: A partir de Marzo una vez por semana durante 1 año.</p>	<p>Gestión del Talento Humano y Jefatura de BCC</p>
	<p>3.2.3 Proceso de selección: Involucrar a Jefes/sub-jefes al proceso de selección del personal respectivo a su almacén y a su vez capacitarlos en selección.</p> <p>• Mecanismo : Después de que la Jefatura de Selección haya seleccionado candidatos para un puesto operativo en almacenes, los jefes/sub-jefes realizarán entrevistas en el almacén a los candidatos y presentarán a la Jefatura de selección su candidato seleccionado. Posteriormente selección tomará a última palabra bajo la recomendación del jefe/sub-jefe. Se notificará por correo electrónico al jefe/sub-jefe el inicio de proceso de selección en el cual participará al enviarles las hojas de vida de los candidatos pre-seleccionados.</p> <p>• Período de implementación: A partir de Marzo durante 1 año.</p>	<p>Departamento de Desarrollo Organizacional (Jefatura de selección) y Jefes/Sub-Jefes</p>
	<p>3.2.4 Visitas de Gerente General: El Gerente General destinará un día al mes para visitar aleatoriamente un almacén para conocer la situación de cada almacén y requerimientos/ necesidades del personal. Al presentarse necesidades del personal el Gerente General receptorá información escrita para direccionarla al departamento adecuado para su correcto y ágil respuesta durante la semana.</p> <p>• Período de implementación: A partir de Enero durante 1 año.</p>	<p>Gerente General y Departamentos específicos</p>
	<p>3.2.5 Celebración de cumpleaños: El cumpleaños de cada empleado será festejando dentro de los almacenes, recibiéndolo con un pastel y globos enviado por parte de la Jefatura de BCC. A su vez los cumpleaños podrán escoger un día libre entre semana por su fecha de cumpleaños.</p> <p>• Período de implementación: A partir de Enero durante 1 año.</p>	<p>Jefatura de Bienestar, Comunicación y Cultura</p>
	<p>3.2.6 Propuesta de pérdidas: Jefatura de BCC realice una propuesta a Gerencia General para brindar apoyo a los empleados en cuanto a pérdidas para que se logren descuentos del precio de los artículos al costo más no del pvp.</p> <p>• Presentación de propuesta: Primera semana de junio</p>	<p>Jefatura de Bienestar, Comunicación y Cultura y Gerencia General</p>

5.5.4 Matriz Presupuesto

Actividad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Observaciones
Juego- Reforcemos nuestra filosofía				
Carpetas	181	\$ 2,00	\$ 362,00	
Resma de papel 500	1	\$ 4,00	\$ 4,00	
Impresiones	181	\$ 0,10	\$ 18,10	
Mochilas	45	\$ 20,00	\$ 900,00	
Tomatodos	45	\$ 3,00	\$ 135,00	
Juego- Construyamos nuestros valores juntos				
Rollups	2	\$ 60,00	\$ 120,00	
Carteles 50x20	18	\$ 1,00	\$ 18,00	
Entradas al cine	18	\$ 6,00	\$ 108,00	
Vinilos decorativos				
Vinilos decorativos Misión	12	\$ 40,00	\$ 480,00	
Vinilos decorativos Visión	12	\$ 40,00	\$ 480,00	
Vinilos decorativos Valores	12	\$ 40,00	\$ 480,00	
Sección ser Marathon				
N/A			\$ 0,00	Solo diseño
Protector de Pantalla				
N/A			\$ 0,00	Solo diseño
Concurso - Practiquemos nuestros valores				
Afiches	24	\$ 3,00	\$ 72,00	2 Afiches por almacén
Tarjetas de colores	624	\$ 0,25	\$ 156,00	52 domingos al año por almacén
Parche de Valores	72	\$ 1,25	\$ 90,00	5 ganadores por almacén
Premio- Bono de \$20	24	\$ 20,00	\$ 480,00	2 premios por almacén. 1 jefe y otro para empleado
Evento Soy Marathon				
Invitación y tarjeta	181	\$ 2,00	\$ 362,00	
Trofeo de Cristal	50	\$ 15,00	\$ 750,00	
Hilton Colón Quito	181	\$ 14,00	\$ 2.534,00	\$10 por persona, incluye dos copas de champagne y sistema audiovisual
Decoración	1	\$ 500,00	\$ 500,00	
Mejor Empleado del mes				
Fotografía	144	\$ 0,50	\$ 72,00	12 almacenes x 12 meses

Troquel de Motivación				
Troquel de Motivación	12	\$ 40,00	\$ 480,00	
Seguimiento y Apoyo Al personal				
Trabajadora Social (Psicóloga)	2	\$ 8.100,00	\$ 16.200,00	Sueldo durante 1 año
Proceso de selección				
N/A			\$ 0,00	
Visitas de Gerente General				
N/A			\$ 0,00	
Celebración de cumpleaños				
Pastel	181	\$ 12,00	\$ 2.172,00	
Globos	181	\$ 2,00	\$ 362,00	181 Paquetes de 12 globos
Call Center				
Personal de call center	2	\$ 6.480,00	\$ 12.960,00	Sueldo personal durante 1 año
Intranet Interactivo				
Plataforma Virtual – Web	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	
Notebook Stand				
Tablets	12	\$ 200,00	\$ 2.400,00	
Stands	12	\$ 45,00	\$ 540,00	
Buzón de Sugerencias digital				
Creación de aplicación	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	
Distribución de Periódico Institucional				
Distribución de Periódico Institucional	12	\$ 15,00	\$ 180,00	Viáticos de distribución
Cartelera Digital				
Pantallas Touch	12	\$ 300,00	\$ 3.600,00	
Instalación	12	\$ 30,00	\$ 360,00	
Bolsa de Empleo				
N/A			\$ 0,00	Solo es ingreso de información
Agendas				
Agendas	181	\$ 6,00	\$ 1.086,00	
Casa Abierta				
Lunch	181	\$ 4,00	\$ 724,00	
TOTAL			\$ 53.685,10	

*Precio no incluye iva

5.5.5 Matriz de Evaluación

Objetivos Específicos	Tipo de Objetivo	Nivel de Evaluación	Acción	Técnica o Instrumento	Indicador
1. Consolidar la comunicación de la empresa para que llegue a todos sus públicos internos en un período de seis meses.	Cambio de actitud	Avanzado	Call Center	Conteo	# reportes de soluciones efectivas/#llamadas recibidas al día
			Intranet Interactivo	Conteo	# visitas/tiempo de exposición del mensaje
			Notebook Stand	Conteo	# visitas/tiempo de exposición del mensaje
			Buzón de sugerencias digital	Conteo	# Sugerencias atendidas/ # total de sugerencias recibidas
			Distribución de Periódico Institucional	Conteo	#periódicos entregados /# periódicos elaborados
			Carteleras digitales	Medición de la exposición de información- Encuestas	# de visualizaciones/ # de encuestados
			Bolsa de empleo	Conteo	# aplicaciones/ # publicaciones
			Agendas	Conteo	# agendas entregadas/#agendas realizadas
			Casa Abierta	Encuesta	#respuestas positivas/ # asistentes
2. Empoderar la identidad Corporativa de los empleados en un período de un año.	Informativo /Motivacion al	Básico/ intermedio	Juego- Reforcemos nuestra filosofía	Conteo	# respuestas correctas/ # asistentes
			Juego- Construyamos nuestros valores juntos "Somos Marathon"	Conteo	# valores repetidos/ # de valores presentados
			Vinilos decorativos	Encuestas	# de visualizaciones/ # de encuestados
			Sección Ser Marathon	Encuestas	# de visualizaciones/ # de encuestados
			Protector de pantalla	Encuestas	# de visualizaciones/ # de encuestados
			Concurso-Practiquemos nuestros valores	Conteo	# premiados/ # total de empleados

3.Fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados hacia Marathon Sports	Motivacional	Medio	Evento Somos Marathon	Conteo	# asistentes/# de invitados
			Mejor empleado del Mes	Conteo	# premiados/ # total de empleados
			Troquel de motivación	Conteo	# postits colocados en la semana/ # empleados por almacén.
			Seguimiento y apoyo al personal	Encuesta	# casos atendidos /# total de empleados
			Proceso de selección	Encuesta	# casos atendidos /# seleccionados
			Visitas de Gerente General	Conteo	# sugerencias recibidas/# almacenes visitados
			Celebración de cumpleaños	Conteo	# celebraciones realizadas/ # total de empleados
			Propuesta de pérdidas	Encuestas	# propuestas aceptadas/# de propuestas presentadas

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Una de las tareas principales de la comunicación corporativa es la de mantener a los distintos públicos de la organización conectados con sus tareas, procesos y servicios. En otras palabras, una de sus funciones más importantes es lograr que sus públicos se sientan compenetrados con la organización.
- Es necesario que los directivos de una organización, entiendan a la gestión de la comunicación interna como una inversión, más no como un gasto. El capital humano es tan importante como el capital financiero de la empresa; mantener un equipo de trabajo motivado, comprometido, integrado e informado, da como resultado una mejor producción económica.
- Un Plan Estratégico de Comunicación no debe ser elaborado según la percepción del comunicador corporativo, puesto que debe ser objetivo y realizado con los datos reales más no por suposiciones. Un Plan Estratégico de Comunicación elaborado incorrectamente no solo puede resultar inservible para la organización sino que este puede empeorar las falencias que la organización tenga.
- El diagnóstico de la comunicación interna inicia desde la investigación y el reconocimiento de las necesidades del público interno, permitiendo descubrir las fortalezas y debilidades de la organización en la gestión de la comunicación.

- La identidad corporativa es la naturaleza, el ADN de la organización, y a su vez es ella que le brinda su particularidad. “Lo que la empresa es y lo que la empresa hace”
- La identidad se encuentra dividida en dos enfoques: Enfoque del diseño, el mismo que se refiere a la identidad visual, y el enfoque organizacional que define el carácter y personalidad de una organización, otorgándole su marca propia o Brand identity.
- La identidad corporativa está formada por la filosofía y cultura corporativa. La filosofía corporativa son los principios sobre los que se sustenta la organización y está formada por tres elementos: Misión, Visión y Valores Corporativos.
- La cultura organizacional influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación, por ende son reflejadas en las actitudes de cada individuo afectando directamente en la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, determinando los resultados que se puede esperar de cada persona y de la organización.
- La cultura corporativa está conformada por tres componentes: creencias, valores y pautas de conducta. Los miembros de una organización se rigen según estos componentes y en ellos reflejan su conducta.
- El sentido de pertenencia conlleva a que el personal se comprometa con la empresa y sienta la compañía como suya, por ende pretende que el empleado se sienta identificado con la cultura y con la filosofía corporativa. De igual manera necesita sentirse identificado con el cargo y actividad que realiza dentro de la empresa.
- Motivar y conocer las necesidades, reconocer el potencial de las personas, retención del potencial y ofrecer progreso permite desarrollar

el potencial y fortalecer el sentido de pertenencia son ciertas acciones que los altos mandos y encargados del departamento de recursos humanos deben conocer para fomentar el sentido de pertenencia de sus empleados.

- La fuerza de ventas de MarathonSports se encuentra en su personal de almacenes por ende la motivación y un clima organizacional favorable es clave para mantener al personal alineado con los objetivos de la empresa.
- Un clima organizacional ameno, este reforzará el sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores con la organización.
- Independencia, implicación, relaciones, remuneraciones, la organización, reconocimiento, liderazgo, igualdad son factores que favorecen el Clima Laboral Condiciones físicas.
- Según la encuesta realizada, existe un alto porcentaje de rumores de pasillo dentro de los almacenes. Es importante mencionar que el alcance de los rumores llega a recorrer de almacén en almacén. Esto genera malas relaciones entre los empleados desmotivando al personal en el desempeño de su trabajo dando como resultado un incremento en la rotación del personal y empeorando la reputación de la empresa considerablemente.
- Según los encuestados coinciden que la realidad de Marathon se asemeja con la cultura de logros, basada en el esfuerzo y cumplimiento de las metas colectivas e individuales.
- El personal de almacenes Jefes/sub-jefes y personal operativo según las encuestas se consideran insatisfechos con el tiempo de respuesta del departamento de RRHH/Gestión del Talento Humano, ya que los

requerimientos y/o necesidades tardan en ser solucionadas o simplemente no se procede a la solución.

- Según la investigación, altos mandos desconocen de los problemas y/o necesidades presentadas en almacenes.
- Existe cierto desconocimiento por parte del personal de almacenes sobre las funciones específicas de cada departamento, en especial sobre la Jefatura de Bienestar, comunicación y cultura, ya que es una jefatura recién creada.
- Existen ciertas contradicciones entre Jefes/Sub-jefes y personal operativo de almacenes sobre la relación buena o regular. Esto genera un ambiente hostil en el área de ventas, ya que no se trabaja en la motivación como impulso principal para trabajar en un entorno laboral amigable.
- La empresa actualmente no cuenta con valores corporativos establecidos, lo que dificulta al fortalecimiento de la identidad corporativa. .
- Se puede concluir que el personal operativo de almacenes conocen poco sobre la filosofía corporativa a diferencia de Jefes/Sub-jefes que aseguran conocer Misión, Visión.
- El 97% de los colaboradores de los 12 almacenes encuestados creen que Marathon Sports es la *mejor* empresa comparada a otras de venta de artículos deportivos. Por lo que nos permite deducir que los colaboradores se sienten orgullosos de la empresa para la cual brindan sus servicios.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la Jefatura de Bienestar, Comunicación y Cultura identifique la fuente de ciertos rumores que afectan directamente a la reputación de la empresa. La Coordinación de Comunicación a través de los canales de comunicación debería informar o aclarar cualquier tipo de información errónea que circule por parte de los colaboradores.
- A pesar de que la cultura corporativa se fomente en base a los logros, se recomienda fortalecer una cultura de apoyo a través del fomento de la armonía y la felicidad de los empleados como principales motivadores de interacción.
- Se sugiere la capacitación del personal de Gestión de Talento Humano para que pueden resolver de manera más ágil los requerimientos y necesidades presentadas por los colaboradores.
- Optimizar los procesos de comunicación a través de la creación de nuevos canales de comunicación y mejora de los existentes, que permitan generar una adecuada retroalimentación.
- Se sugiere fortalecer la comunicación y relación entre altos mandos con el personal de almacenes, con el fin de que altos mandos tengan mayor conocimiento sobre la situación de los distintos almacenes y colaboradores. Esto generará que el personal se sienta respaldado.
- Se sugiere presentar oficialmente a la Jefatura de Bienestar, Comunicación y Cultura a todo el personal operativo de almacenes, y que estos conozcan las funciones principales de dicho departamento. De igual manera realizar el mismo procedimiento con el área de Gestión del Talento Humano/RRHH.

- Se recomienda fortalecer constantemente el sentido de pertenencia mediante reconocimientos motivacionales al desempeño del personal.
- Se recomienda fortalecer el conocimiento de la filosofía corporativa con el fin de que el personal se sienta mayor identificado con la empresa.

REFERENCIAS

- Aced, C. (2013). Relaciones Públicas 2.0. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Aje Asturias. (s.f). Herramienta Comunicación Interna. Recuperado el 7 de junio de 2014 de: <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20Comunicacion%20interna.pdf>
- Aljure, A. (2011). El Plan Estratégico de Comunicación. Recuperado el 24 de julio de 2014 de http://www.comunicacionorganizacional.com/index.php?option=com_content&view=article&id=412:consideraciones-para-realizar-un-plan-estrategico-de-comunicacion&catid=34:articulos&Itemid=66
- Almazán, J., (2012). Una propuesta de integración teórica para el estudio articulado de la planeación estratégica y la comunicación institucional. Recuperado el 8 de junio de 2014 de: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N80/V80/25_Saldana_V80.pdf
- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>
- Aula Fácil. (s.f). Lección 27, La Comunicación. Recuperado el 4 de junio de 2014 de: <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-27.htm>
- Beltrán, L., (2011). Adiós Aristóteles. Recuperado el 4 de junio de 2014 de: <http://alaic.net/revistaalaic/index.php/alaic/article/viewFile/42/41>
- Berghe, E. (2010). Gestión y gerencia empresariales: Aplicadas al siglo XXI. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

- Blog de ciencias sociales y humanas. (2010). Historia de la Comunicación. Recuperado el 27 de mayo de 2014 de: http://blogdecienciassocialesyhumanas.blogspot.com/2010/05/historia-de-la-comunicacion_05.html
- Borja, G. (2009). Métodos lógicos. Recuperado el 6 de enero de 2014 de <http://gonzaloborjacruz.blogspot.com/2009/06/metodos-logicos.html>
- Bozzetti, S., (2014). Comunicación estratégica. Recuperado el 8 de junio de 2014 de: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm>
- Brandolini, A., González, M., (2009). Comunicación Interna. Buenos Aires, Argentina: Editorial Dircom
- Candevilla, D. (2010). La cara interna de la Comunicación en la Empresa. Madrid, España: Editorial Visión Libros.
- Cantú, H. (2011). Desarrollo de una cultura de calidad. México D.F: Editorial McGraw Hill
- Capriotti, P., (1999). Comunicación corporativa-Una estrategia de éxito a corto plazo. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo. Recuperado el 4 de junio de 2014 de: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf
- Capriotti, P., (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Capriotti, P., (2009). Branding Corporativo. Santiago, Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Castellón, S., (2010). Comunicación Humana y Empresarial. Madrid, España: Pearson.

- Cebrián, S., (enero 2012). Transformación en la estructura empresarial. Imagen y Comunicación. Edición 25.
- Chiang, M., Martin, M. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre clima organizacional y satisfacción laboral. Madrid, España: R.B. Servicios Editoriales.
- Chiavenato. I., (2009). Comportamiento Organizacional. México D.F: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato. I., (2009). Introducción a la Teoría General de la Administración. Recuperado el 4 junio de 2014 de: http://loginbp.untrefvirtual.edu.ar/archivos/repositorio//0/34/html/archivos/doc/Chiavenato_Introd-a-la-teoria_cap-12.pdf.
- Costa, J. (2009). El Dircom hoy. Barcelona, España: Editorial Costa Punto.
- Costa, J. (2003). Creación de la Imagen Corporativa: El Paradigma del Siglo XXI. Recuperado el 17 de junio de 2014 de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>.
- Costa, J., (2001). Imagen Corporativa. Recuperado el 4 de junio de 2014 de: <http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>
- Cougil. J. (2010). Cultura empresarial: qué es y para qué sirve. Recuperado el 28 de junio de 2014 de <http://ciclog.blogspot.com/2010/09/cultura-empresarial-que-es-y-para-que.html>.
- Explorable. (s.f). Método de muestreo estratificado. Recuperado el 23 de Noviembre de 2014 de <https://explorable.com/es/muestreo-estratificado>.

Fernández, C. (1997). La Comunicación en las Organizaciones. En Rodríguez, I. (2009). Comunicación organizacional: teorías y puntos de vista. Recuperado el 30 de Mayo de 2014 de: http://apuntesdecienciasdelacomunicacion.blogspot.com/2009_05_01_archive.html.

Fernández, V. (2012). Burnout: consumidos por el trabajo. Recuperado el 28 de junio de 2014 de <http://www.webconsultas.com/mente-y-emociones/trabajo-y-tiempo-libre/como-prevenir-el-burnout-8365>.

Freyces. (2009). Métodos Deductivo e Inductivo. Recuperado el 1 de febrero de 2014 de <http://freyces.blogspot.es/1244570760/>.

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Recuperado el 28 de junio de 2014.

García, M., (2013). Diagnóstico de comunicación interna en las instituciones. Recuperado el 5 de junio de 2014 de: <http://suite101.net/article/diagnostico-de-comunicacion-interna-en-las-instituciones-a46403#.U5Uq3GdOVA9>.

Gómez,J., Grau, Arantxa., Giulia, A., Jabbaz, M. Universidad de Valencia. Recuperado el 1 de febrero de 2014 de http://ocw.uv.es/ciencias-sociales-y-juridicas/tecnicas-cualitativas-de-investigacion-social/tema_6_investigacion_documental.pdf

González, M., (2014). ACI: Auditar la comunicación interna. Recuperado el 30 de Mayo de 2014 de: <http://www.grupodircom.com/redaccion/interna/1506-aci-auditar-la-comunicacion-interna.html>

- Gross, M. (2012). Los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger. Recuperado el 22 de enero de 2014 de <http://manuelgross.bligoo.com/20121223-los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger>.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., (2003). Metodología de la Investigación. D.F, México: McGraw-Hill, Interamericana.
- Jiménez, W. (2011). Clima organizacional y objetivos de la empresa. Recuperado el 28 de junio de 2014 de <http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la-03.html>.
- Kokemuller, N. (2009). La cultura empresarial y su desarrollo. Recuperado el 28 de junio de 2014 de http://www.ehowenespanol.com/cultura-empresarial-desarrollo-info_491715/.
- Krtolica, S. (2009). ¿Qué es el retail? Recuperado el 7 de julio de 2014 de <http://www.retail.awanzo.com/2009/04/17/%C2%BFque-es-el-retail-largo-y-tendido/>.
- León, V., (2014). La comunicación al interior de las organizaciones: un factor clave en su desarrollo estratégico. Recuperado de: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>
- Llanos, Luis Felipe. (2013). La empresa pública debe conocer cómo están sus empleados. Recuperado el 15 de noviembre de 2013 de http://www.revistalideres.ec/rrhh/empresapublica-empleados-Quito-Mexico_0_944305568.html
- Losada, J. (2004). Gestión de la comunicación en las organizaciones. Barcelona, España: Editorial Ariel.

- Lozano, J. (2008). Investigación Exploratoria. Recuperado el 22 de diciembre de 2013 de <http://janeth-investigacioniv.blogspot.com/2008/11/investigacion-exploratoria.html>
- Mata, M., (2012). La radio: una relación comunicativa. Recuperado el 4 de junio de 2014 de: <http://www.dialogosfelafacs.net/wp-content/uploads/2012/01/35-revista-dialogos-la-radio-una-relacion-comunicativa.pdf>
- Molina, I., (2009). La Comunicación. Recuperado el 27 de mayo de 2014 de: <http://ismaelalejandromolina.blogspot.com/>.
- Muñiz, R., (2014). La Comunicación Interna. Recuperado el 4 de junio de 2014 de: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>.
- Muñiz, R., (2014). La Comunicación Interna. Recuperado el 7 de junio de: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>.
- Nieves, F. (2006). Plan estratégico de comunicación. Recuperado el 18 de julio de 2014 de: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/comunicacion-estrategica.htm>.
- Observatorio de comunicación interna e identidad corporativa. (2012). Tendencias en Comunicación Interna para 2011-2012. Recuperado el 7 de junio de 2014 de: http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/Consejoasesor_Segovia_30marzo11.htm.
- Pérez, N. (2013). La motivación como clave del éxito empresarial. Recuperado el 27 de junio de 2014 de <http://www.motivacionymas.com/natividad-perez-team-building-motivacion/>

- Pintado, T., Sánchez, J., (2012) Nuevas tendencias de comunicación. Madrid, España: Esic editorial.
- Política de seguridad y salud. (2010). Política de seguridad y salud MarathonSports-Superdeporte S.A. Quito-Ecuador.
- Potter, B. (2005). Overcoming Job Burnout. Estados Unidos: Ronin Publishing.
- Prieto, J. (2012). Gestión estratégica organizacional. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Profesores Unam.Mex. (.s.f). Metodología de la Investigación. Recuperado el 1 de febrero de 2014 de [http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario IEE/Metodologia de la Inv.pdf](http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario%20IEE/Metodologia%20de%20la%20Inv.pdf).
- Reglamento Interno. (2010). Reglamento Interno MarathonSports-Superdeporte S.A. Quito-Ecuador.
- Relaciones y Públicos. (2010). Públicos internos vs. Públicos externos. Recuperado el 25 julio de 2014 de: <http://relacionesypublicos.blogspot.fr/2011/08/publicos-internos-vs-publicos-externos.html>
- Robbins, S., DeCenzo, D., (2009). Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. 6ta ed., México: Pearson
- Ruidos y clima organizacional. (2012). Ruido en la comunicación y clima organizacional. Recuperado el 4 de junio de 2014 de: <http://ruidosyclimaorganizacional.blogspot.com/2012/02/ruido-en-la-comunicacion-y-clima.html>

- Ruiz, A. (2011). Modelo de Palo Alto. Recuperado el 30 de mayo de 2014 de <http://comunicologos.org/teorias.php?id=151>
- Ruiz, R. (2006). Historia y evolución del pensamiento científico. México DF, México: Eurel Ruiz.
- Sánchez, P., (2010). Comunicación empresarial y atención al cliente. Madrid, España: Editorial Editex S.A
- Soy Entrepreneur. (2009). Factores esenciales para crear un buen clima laboral. Recuperado el 28 de junio de 2014 de <http://www.soyentrepreneur.com/factores-esenciales-para-crear-un-buen-clima-laboral.html>
- The Friedman Group.(s.f). Proyecto de Programa Integral de Productividad. Buenos Aires, Argentina.
- Ugr. (s.f.). El método de observación como instrumento de análisis. Recuperado el 1 de febrero de 2014 de http://www.ugr.es/~rescate/practicum/el_mtodo_de_observaci_n.htm
- Villafañe, J., (2005). Hacia un modelo de gestión de la reputación interna, en Villafañe, J. (ed). La comunicación empresarial y la gestión de intangibles y la gestión de intangibles en España y Latinoamérica, Pirámide, pág. 189-221.
- Villarruel, S. (2013). El sentido de pertenencia, un activo a veces olvidado en la empresa. Recuperado el 28 de junio del 2014 de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-sentido-de-pertenencia-un-activo-veces-olvidado-en-la-empresa>.
- Weaver, W. (1984). La matemática de la comunicación. En López, R. (1998). Crítica de la teoría de la información. Universidad de Chile

ANEXOS

Anexo # 1: Encuesta de Mejoramiento Marathon Sports

ENCUESTA DE MEJORAMIENTO

Actividades Año 2013

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión y comentarios respecto a las actividades realizadas por el área de comunicación en todo el año 2013. Sus opiniones y sugerencias nos servirán para mejorar nuestra gestión. Por favor su colaboración contestando el siguiente cuestionario.

Departamento al que pertenece: _____

CULTURA CORPORATIVA

¿Cuáles de las siguientes palabras engloban la Visión de Marathon:

Orgullo:
Pertenencia:
Liderazgo:
Competencia:
Calidad:
Servicio:

MEDIOS Y CANALES DE INFORMACIÓN

Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima el grado de interés que tiene para usted los siguientes medios de comunicación:

5 4 3 2 1
Carteleras:
Periódico Marathon News:
Correo Comunicación:

Por favor, valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima el contenido de cada canal de comunicación:

5 4 3 2 1
Frases para iniciar la semana:
Marathon en Corto:
Boletines Informativos:
Periódico Marathon News:

COMUNICACIÓN DENTRO DE LOS DEPARTAMENTOS

Por favor valore del 1 al 5, donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima la manera en que se establece la comunicación tanto entre compañeros de un mismo departamento como entre distintas áreas de la empresa, a la hora de llevar a cabo el trabajo diario.

Con mis compañeros de la oficina

1 2 3 4 5
¿La comunicación es efectiva?
¿Sabe a quién se tiene que dirigir por algún comunicado?
¿Los mensajes son entendidos con facilidad?
¿Considera que hay bastante diálogo?

Con los otros departamentos

1 2 3 4 5

¿La comunicación es efectiva?

¿Sabe a quién se tiene que dirigir por algún comunicado?

¿Los mensajes son entendidos con facilidad?

¿Considera que hay bastante diálogo?

ACTIVIDADES INTERNAS

¿Usted se siente identificado con las actividades realizadas por el área de comunicación?

SI

NO

Porque

FINALMENTE, si desea agregar algún comentario u opinión, el siguiente espacio le servirá para tal propósito.

SUS RESPUESTAS, COMENTARIOS Y SUGERENCIAS SON IMPORTANTES PARA NOSOTROS.

GRACIAS POR SU TIEMPO!!



ENCUESTA DE MEJORAMIENTO

Actividades Año 2013

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión y comentarios respecto a las actividades realizadas por el área de comunicación en todo el año 2013. Sus opiniones y sugerencias nos servirán para mejorar nuestra gestión. Por favor su colaboración contestando el siguiente cuestionario.

Fecha: _____

Departamento al que pertenece: _____

CULTURA CORPORATIVA

Usted conoce de un medio donde puede visualizar la misión y visión de Marathon:

MEDIOS Y CANALES DE INFORMACIÓN

Califique del 1 al 5 el contenido de los siguientes medios de comunicación que manejamos internamente, siendo 1 malo y 5 excelente:

1 2 3 4 5

Contenido Carteleras:

Contenido Periódico

Marathon News:

Contenido mail

Comunicación:

Contenido Marathon en Corto:

COMENTARIOS:

COMUNICACIÓN DENTRO DE LOS DEPARTAMENTOS

Califique del 1 al 5 (siendo 1 malo y 5 excelente) si la comunicación ha mejorado en:

1 2 3 4 5

Su departamento:

Con sus compañeros:

Con los otros departamentos:

COMENTARIOS:

ACTIVIDADES INTERNAS

Califique del 1 al 5 (siendo 1 malo y 5 excelente) los concursos que se han realizado en el área de comunicación:

1 2 3 4 5

Día del Niño:

Cupones Marathon News:

COMENTARIOS:

Anexo # 2: Política de seguridad y salud

SUPERDEPORTE S.A.

Es política de SUPERDEPORTE S.A., desarrollar todas sus actividades poniendo especial énfasis en la protección de su recurso humano y también en su recurso material.

Para estos efectos, SUPERDEPORTE S.A asume el compromiso de facilitar las acciones destinadas a identificar, controlar y/o eliminar los riesgos que podrían ocasionar lesiones y enfermedades profesionales a los trabajadores propios, personal de las empresas contratistas y partes interesadas, daño a los bienes e instalaciones de SUPERDEPORTE S.A e interrupciones no deseadas en los procesos productivos, a través de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional y su mejora continua.

Es compromiso de SUPERDEPORTE S.A, operar como una corporación ética responsable en aspectos de Seguridad, Salud y del Medio ambiente, manteniendo un ambiente de trabajo seguro y saludable.

Mejorar de modo continuo nuestro desempeño, tanto en la calidad de los servicios como el cuidado ambiental, preservando la salud y seguridad ocupacional, así como organizar y facilitar el Servicio Médico de Empresa, Unidad de Seguridad y Salud, así como Comité de Seguridad y Salud con sujeción a las normas legales vigentes.

Implantar los mecanismos administrativos internos para la investigación de los incidentes y accidentes, determinando sus causas, para el control de condiciones peligrosas.

Entregar a usuarios, servicio de alta calidad, preservando la Seguridad y Salud de sus trabajadores.

Capacitar y estimular a nuestro personal en el uso de las prácticas y elementos de seguridad, manteniendo la salud y la seguridad en el trabajo.

Mantener y desarrollar vías de comunicación con la comunidad y autoridades para recibir sus inquietudes o reclamos referentes a nuestros servicios, atendiéndolos con prioridad.

Es por ello que SUPERDEPORTE S.A ha decidido desarrollar sus actividades operacionales de venta al por mayor y menor de calzado, prendas de vestir de manera comprometida con la gestión de los riesgos, con el objetivo de mantener a los trabajadores aptos y aportando valor a SUPERDEPORTE S.A.

En el contexto del compromiso de la Empresa con la gestión de los riesgos, SUPERDEPORTE S.A desarrolla además un Programa de Control de Pérdidas Accidentales para minimizar los accidentes y enfermedades profesionales producto del trabajo realizado, mermar el daño a los equipos e instalaciones, evitar las interrupciones al proceso productivo y dar estricto cumplimiento a la normativa legal aplicable, normas internas y otros compromisos adquiridos por SUPERDEPORTE S.A.

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, debe permitir el acceso a la información a toda la organización con el objeto de facilitar la pro actividad del sistema.

Para el cumplimiento de todos los planes y programas inherentes a Seguridad y Salud de los trabajadores, SUPERDEPORTE S.A, se compromete a asignar los recursos económicos, humanos y logísticos.


SR. FERRANDO CORRAL JIMÉNEZ
GERENTE GENERAL
SUPERDEPORTE



Anexo # 3: Encuesta Jefes y Sub Jefes

ENCUESTA PARA JEFES Y SUB JEFES DE ALMACÉN

Número de cuestionario: ____

Local: _____

El motivo de esta encuesta es para el desarrollo de un proyecto de tesis de la Universidad de las Américas. Esta encuesta es anónima y absolutamente confidencial por lo que no es necesario su nombre. Por favor lea detenidamente y conteste con sinceridad todas las preguntas.

Marque con una X la respuesta que considere correcta.

Género: F ____ M ____ Edad: ____

1. Marque con una X el cargo que desempeña en el área de ventas

Jefe de almacén ____ Sub-Jefe de almacén ____

2. ¿Cómo considera usted la relación con el resto de personal del cual es líder?

Excelente ____ Regular ____ Buena ____ Mala ____

* Explique brevemente el porqué de su respuesta:

No conozco ni la década de creación			
Tengo una idea de la década de creación, pero con dudas			
Conozco sólo la década de creación			
Conozco con exactitud el año de creación		Escriba el año de creación	

3. ¿Conoce usted el año de creación de su empresa?

4. ¿Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con Marathon Sports?

Nada Identificado ____ Poco Identificado ____ Muy Identificado ____

5. ¿Cuál de las siguientes políticas internas conoce usted?

	Si	Poco	No
Misión			
Visión			
Valores			
Reglamentos			

6. Cree usted que Marathon Sports en relación con otras empresas de venta de artículos deportivos es:
La mejor ____ Igual ____ La peor ____

* Explique brevemente el porqué de su respuesta:

--

7. Según su conocimiento, ¿cuál es el tipo de cultura que más se asemeja con la realidad de Marathon Sports?

Tipo de cultura	Características	(X)
Cultura de poder	Caracterizada por una fuerte influencia, buena o mala, de la gerencia superior.	
Cultura de logros	La cultura de logros premia los resultados al esfuerzo y permite que los equipos establezcan sus propios caminos y metas.	
Cultura de apoyo	La cultura de apoyo cuenta con la armonía y la felicidad de los empleados como los principales motivadores de interacción.	
Cultura de roles	La cultura de roles trata sobre la estabilidad, eficiencia, justicia, éxito y la felicidad de los empleados que se relacionan de forma específica con su desempeño	

8. ¿Cómo se siente usted en su lugar de trabajo? Marque con una X su respuesta

Nada Contento ____ Le da igual ____ Muy Contento ____

* Explique brevemente el porqué de su respuesta.

--

9. ¿Considera que la empresa invierte suficientes recursos en su formación personal y profesional? Marque con una X su respuesta.

Siempre ____ Casi siempre ____ Nunca ____

10. ¿Considera que la empresa le brinda la oportunidad de desarrollo de carrera (ascensos, promociones)? Marque con una X su respuesta

Sí ____ No ____

11. Marque con una X según su opinión

	Siempre	Ocasionalmente	Nunca
Siente apoyo y motivación de sus superiores/ supervisores			
Siente apoyo y respeto por parte del personal			
Siente respaldo de las áreas de recursos humanos, desarrollo organizacional y capacitaciones			
Se entera usted de los distintos rumores entre tiendas relacionados a empleados y a la empresa			
Se siente parte de los distintos eventos que organiza la empresa			

12. ¿Cómo percibe usted el clima laboral dentro de su lugar de trabajo en los siguientes aspectos? Marque con una X según su opinión.

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Comunicación y colaboración con sus superiores/supervisores				
Comunicación con el personal				
Compañerismo				
Trabajo en equipo				

13. ¿Considera que los altos mandos de Marathon Sports se encuentran informados de todo lo que ocurre en el área de almacenes? Marque con una X su respuesta

Nada ____ Poco ____ Lo normal (suficiente) ____ Bastante ____

* Explique brevemente el porqué de su respuesta.

14. ¿A través de qué canales de comunicación recibe usted información por parte del área administrativa? Marque con una X su respuesta

Reuniones ____ Teléfono ____
 Fax ____ Correo electrónico/Boletines ____
 Carteleras ____ Periódico Institucional ____
 Recibe información Personalmente de sus jefes ____

15. ¿Qué herramientas de comunicación le gustaría utilizar para transmitir información hacia el área administrativa? Marque con una X su respuesta.

Reuniones	
Teléfono	
Fax	
Correo electrónico	
Carteleras	
Envía información a través de sus supervisores	
Buzón de sugerencias (físico)	
Buzón de sugerencias (digital)	
Intranet interactivo	
Chat	

16. que con una X su respuesta según su opinión

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
Sus requerimientos hacia sus superiores son atendidos satisfactoriamente.			
Las solicitudes presentadas por usted ante el área de recursos humanos, son gestionadas de forma oportuna			
Le es fácil comunicarse con sus superiores o distintos departamentos de la empresa.			
Considera que los servicios ofrecidos por el área de recursos humanos, satisfacen sus necesidades y expectativas			
Considera usted que los funcionarios del área de recursos humanos, tienen buena disposición ante sus requerimientos			

17. OPCIONAL: Escriba brevemente si usted tiene una sugerencia que le gustaría que se aplique o se solucione en su lugar de trabajo.

Anexo # 4: Encuesta Personal operativo de almacenes.

ENCUESTA PERSONAL ALMACENES

Número de cuestionario: ____

Local: _____

El motivo de esta encuesta es para el desarrollo de un proyecto de tesis de la Universidad de las Américas. Esta encuesta es anónima y absolutamente confidencial por lo que no es necesario su nombre. Por favor lea detenidamente y conteste con sinceridad todas las preguntas.

Marque con una X la respuesta que considere correcta.

Género: F ____ M ____ Edad: ____

1. Marque con una X el cargo que desempeña en el área de ventas

Auxiliar Operativo ____ Auxiliar de Ventas ____
Cajero ____ Auxiliar de Bodega ____

2. Marque con una X su respuesta. ¿Cómo considera usted la relación con su Jefe y Sub-Jefe de almacén?

Excelente ____ Regular ____ Buena ____ Mala ____

No conozco ni la década de creación			
Tengo una idea de la década de creación, pero con dudas			
Conozco sólo la década de creación			
Conozco con exactitud el año de creación		Escriba el año de creación	

* En el caso de que su respuesta sea Regular o Mala, explique brevemente porque:

3. ¿Conoce usted el año de creación de su empresa?

4. ¿Hasta qué punto diría usted que se siente identificado con Marathon Sports?

Nada Identificado ____ Poco Identificado ____ Muy Identificado ____

5. ¿Cuál de las siguientes políticas internas conoce usted?

	Si	Poco	No
Misión			
Visión			
Valores			
Reglamentos			

6. Cree usted que Marathon Sports en relación con otras empresas de venta de artículos deportivos es:
La mejor ____ Igual ____ La peor ____

* Explique brevemente el porqué de su respuesta:

7. Según su conocimiento, ¿cuál es el tipo de cultura que más se asemeja con la realidad de Marathon Sports?

Tipo de cultura	Características	(X)
Cultura de poder	Caracterizada por una fuerte influencia, buena o mala, de la gerencia superior.	
Cultura de logros	La cultura de logros premia los resultados al esfuerzo y permite que los equipos establezcan sus propios caminos y metas.	
Cultura de apoyo	La cultura de apoyo cuenta con la armonía y la felicidad de los empleados como los principales motivadores de interacción.	
Cultura de roles	La cultura de roles trata sobre la estabilidad, eficiencia, justicia, éxito y la felicidad de los empleados que se relacionan de forma específica con su desempeño	

8. ¿Cómo se siente usted en su lugar de trabajo? Marque con una X su respuesta

Nada Contento ____ Le da igual ____ Muy Contento ____

* Explique brevemente el porqué de su respuesta.

9. ¿Considera que la empresa invierte suficientes recursos en su formación personal y profesional? Marque con una X su respuesta.

Siempre ____ Casi siempre ____ Nunca ____

10. ¿Considera que la empresa le brinda la oportunidad de desarrollo de carrera (ascensos, promociones)? Marque con una X su respuesta

Sí ____ No ____

11. Marque con una X según su opinión

	Siempre	Ocasionalmente	Nunca
Siente apoyo y motivación de sus superiores/jefes y sub- jefes /supervisores			
Siente apoyo y respeto por parte del personal			
Siente respaldo de las áreas de recursos humanos, desarrollo organizacional y capacitaciones			
Se entera usted de los distintos rumores entre tiendas relacionados a empleados y a la empresa			
Se siente parte de los distintos eventos que organiza la empresa			

12. ¿Cómo percibe usted el clima laboral dentro de su lugar de trabajo en los siguientes aspectos?

Marque con una X según su opinión.

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Comunicación y colaboración con sus superiores/supervisores/ jefes y sub-jefes				
Comunicación con el personal				
Compañerismo				
Trabajo en equipo				

13. ¿Considera que los altos mandos de Marathon Sports se encuentran informados de todo lo que ocurre en el área de almacenes? Marque con una X su respuesta

Nada ____ Poco ____ Lo normal (suficiente) ____ Bastante ____

* Explique brevemente el porqué de su respuesta.

14. ¿A través de qué canales de comunicación recibe usted información por parte del área administrativa? Marque con una X su respuesta

Reuniones ____ Teléfono ____
 Fax ____ Correo electrónico/Boletines ____
 Cartelera ____ Periódico Institucional ____
 Recibe información Personalmente de sus jefes ____

15. ¿Qué herramientas de comunicación le gustaría utilizar para transmitir información hacia el área administrativa? Marque con una X su respuesta.

Reuniones	
Teléfono	
Fax	
Correo electrónico	
Carteleras	
Envía información a través de sus supervisores	
Buzón de sugerencias (físico)	
Buzón de sugerencias (digital)	
Intranet interactivo	
Chat	

16. Marque con una X su respuesta según su opinión

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
Sus requerimientos hacia sus superiores son atendidos satisfactoriamente.			
Las solicitudes presentadas por usted ante el área de recursos humanos, son gestionadas de forma oportuna			
Considera que los servicios ofrecidos por el área de recursos humanos, satisfacen sus necesidades y expectativas			
Considera usted que los funcionarios del área de recursos humanos, tienen buena disposición ante sus requerimientos			

17. Escriba brevemente cuales son los mayores problemas encontrados en su lugar de trabajo que le gustaría que se aplique o se solucione en su lugar de trabajo.

Anexo # 5: Formato de las entrevistas

ENTREVISTA 1.

FERNANDO CORRAL- GERENTE GENERAL MARATHON SPORTS

1. Cómo Gerente General de la empresa de mayor venta de artículos deportivos del país. ¿Qué factor cree usted que es el más importante para la empresa?

5. ¿Cree usted en la importancia de un buen manejo de la comunicación interna dentro de su empresa?

6. ¿Cree usted conocer todos los problemas de los distintos empleados de almacenes y administrativos?

7. En cuanto a personal de su empresa. ¿Tiene usted planes a futuro que le gustaría mejorar para ellos?

ENTREVISTA 2.

JUAN CARLOS REYES- GERENTE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

5. Cómo Gerente de Recursos Humanos de la empresa de mayor venta de artículos deportivos del país. ¿Qué factor cree usted que es el más importante para la empresa?

6. ¿Cree usted en la importancia de un buen manejo de la comunicación interna dentro de su empresa?

7. ¿Cree usted conocer todos los problemas de los distintos empleados de almacenes y administrativos?

8. En cuanto a personal de la empresa. ¿Tiene usted planes a futuro que le gustaría mejorar para ellos?

ENTREVISTA 3.

GABRIELA BRIONES- COORDINADORA DE COMUNICACIÓN

5. ¿Cuál cree usted que es el principal reto de su departamento?
6. ¿Cree usted conocer todos los problemas de los distintos empleados de almacenes y administrativos?
7. ¿Cómo cree usted que la mala o buena comunicación afecta a la empresa?
8. Según la investigación previa. ¿Creen necesario la implementación de un Plan de comunicación?

ENTREVISTA 4.

JUAN CARLOS ROMO- JEFE REGIONAL SUPERVISIÓN SIERRA

6. ¿Cuál cree usted que es el principal reto de su departamento?
7. ¿Cree usted conocer todos los problemas de los distintos empleados de almacenes?
8. ¿Los supervisores de los cuales usted dirige, cree usted que le comentan todo lo que sucede en los almacenes?
9. ¿Tiene usted planes a futuro que le gustaría mejorar en su departamento?

ENTREVISTA 5.

GABRIELA VILLAMAR- GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

6. Meses atrás su departamento realizó una investigación para conocer cómo se encontraba la situación con el personal de la empresa. ¿Qué fin se tenía con esto?
7. ¿Cuál cree usted que es el principal reto de su departamento?
8. ¿Cree usted conocer todos los problemas de los distintos empleados de almacenes y administrativos?
9. ¿Qué factor cree usted que es el más importante para la empresa?

ENTREVISTA 6.

PAMELA CABRERA- COORDINADORA DE BIENESTAR, COMUNICACIÓN Y CULTURA

5. ¿Cuál cree usted que es el principal reto de su departamento?
6. ¿Qué factor cree usted que es el más importante para la empresa?
7. ¿Cree usted conocer todos los problemas de los distintos empleados de almacenes y administrativos?
8. ¿Tiene usted planes a futuro que le gustaría mejorar en su departamento?

Anexo # 6: Banner digital- Call Center



No te quedes con dudas, tus preguntas son IMPORTANTES



1800-777-333
Atención de Call Center: 8am-6pm

marathon



Anexo # 7: Intranet Interactivo

The screenshot displays the 'Intranet marathon' interface. At the top, there is a navigation bar with 'Inicio', 'Inbox', and a search bar. The main content area features a user profile for Diego Salgado, Jefe de Almacén Condado, with a yellow polo shirt and a 'Enviar mensaje' button. Below the profile is a post titled 'Empezando la semana! Vamos a cumplir la meta!!' with a link icon. The post includes a document thumbnail titled 'La ciencia de la felicidad aplicada al trabajo' and a reply from Thalia Keren. A chat window is open on the right, showing a list of contacts including Daan van Klinken, Fenna van Kesteren, Sebastian Conijn, Niels Mulder, Matthijs Collard, and Anastasia Gritsenko. The bottom of the page shows a 'DIRECTORIO' section with entries for Thalia Keren and Postbus, and a 'Suggested Groups' section.

Intranet **marathon**

Inicio

Diego Salgado- Jefe de Almacén Condado
[Enviar mensaje](#)

Cargo: Auxiliar de ventas
Local: Marathon Sports Quicentro Shopping

Update

Empezando la semana! Vamos a cumplir la meta!!

Top · All · Following

Estimados compañeros, comparto este interesante artículo!!

La ciencia de la felicidad aplicada al trabajo

Like · Reply · Share · More · 33 minutes ago

Thalia Keren likes this.

Write a reply... Excelente @DiegoSalgado

Susana Alvarado- Jefe de Gestión del talento humano
Estimados compañeros, informamos que los roles de pago se encuentran disponibles en el sistema.

Networks

ACTIVIDAD RECIENTE

- Suzanne Wensveen viewed an image.
- Suzanne Wensveen uploaded Lorem Ipsum Dolor.
- Niels Mulder uploaded Messages Image(1604673809).
- Niels Mulder and Evelien Gebler viewed an image.
- Thalia Keren and Evelien Gebler viewed an image.

Chat

Search for People

- Daan van Klinken**
Interaction Designer
- Fenna van Kesteren**
Interaction Designer
- Sebastian Conijn**
Interaction Designer
- Niels Mulder**
Visual Designer
- Matthijs Collard**
Interaction Designer
- Anastasia Gritsenko**
IxD

DIRECTORIO

- Thalia Keren**
- Postbus**

someone@unitid.nl

Suggested Groups

Anexo # 8: Tablet Stand



Anexo # 9: Buzón de sugerencias digital

marathon [How It Works](#) [Sign up & Pricing](#) [Benefits & Examples](#) [FAQ](#) [About Us](#) [Sign in](#) [CALL US: +886 9 8347 5162](#)

Buzón de Sugerencias



1. Escribe tu sugerencia
2. Recuerda señalar si perteneces a nuestra área administrativa o de almacenes.

"Me gustaría que se explique de mejor manera los roles de pago."

Auxiliar de bodega- Almacén

Enviar sugerencia
No credit card required.

Escribenos su opinión es muy importante para nosotros.

Anexo # 10: Carteleras digitales



Anexo # 11: Tríptico Funciones departamentos

PESTAÑA INTERIOR DERECHA

CONTRAPORTADA

PORTADA



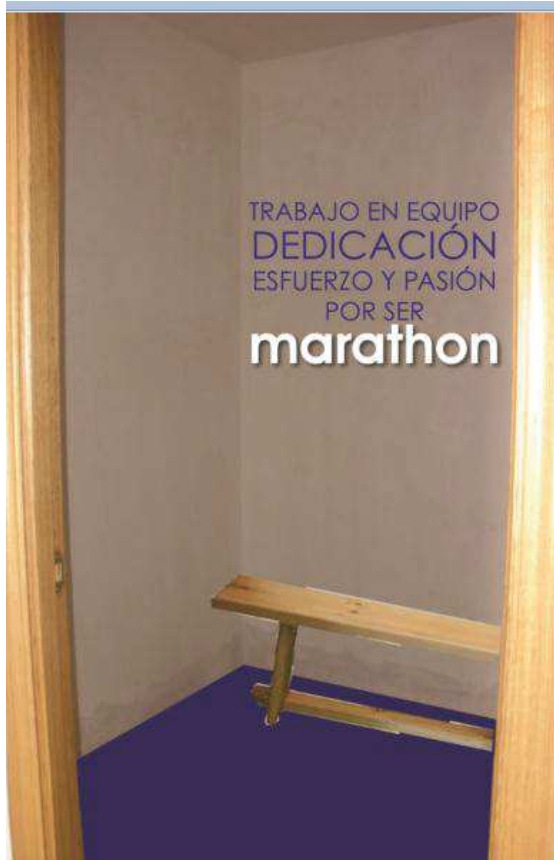
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

JEFATURA DE BIENESTAR, COMUNICACIÓN Y CULTURA

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Anexo # 12: Vinilos decorativos



Anexo # 13: Filosofía Corporativa y Mensaje de Gerente General en Periódico Institucional

sermarathon

Mensaje del Gerente General

"Nuestro liderazgo productivo no es fruto de una casualidad, sino de una consistencia, a través del tiempo, que abarca todos nuestros ámbitos de acción".

Cuando se alcanza una posición de liderazgo, el mayor desafío es desarrollar la consistencia necesaria para que éste perdure en el tiempo.

El año 2015 nos dejó ejemplos que grafican nuestro compromiso por consolidar a Marathon Sports como la empresa #1 en venta de artículos deportivos del país. Ustedes como representantes e imagen de esta gran empresa, esforcémosnos por juntos alcanzar nuestras metas y sueños. Este año será un año lleno de retos tanto profesionales como personales, es así que realizaremos varias campañas para que ustedes se sientan más motivados y comprometidos con la empresa.

El hecho de que seamos la imagen principal del deporte ecuatoriano comprueba la solidez del trabajo que estamos día a día realizando para brindar un mejor servicio. Vamos a dar todo de nosotras y con orgullo ponernos la camiseta de nuestra empresa, porque somos Marathon Sports.



Fernando Corral

Misión

Comercializar las mejores marcas deportivas en todo el país, siendo inclusivas a todo nivel de la sociedad, para la práctica deportiva profesional, recreativa o por salud.

Visión

Mantener el liderazgo en el comercio deportivo cumpliendo las expectativas de nuestros clientes al ofrecerles el mejor servicio con la más alta calidad.

Anexo # 14: Protector de pantalla



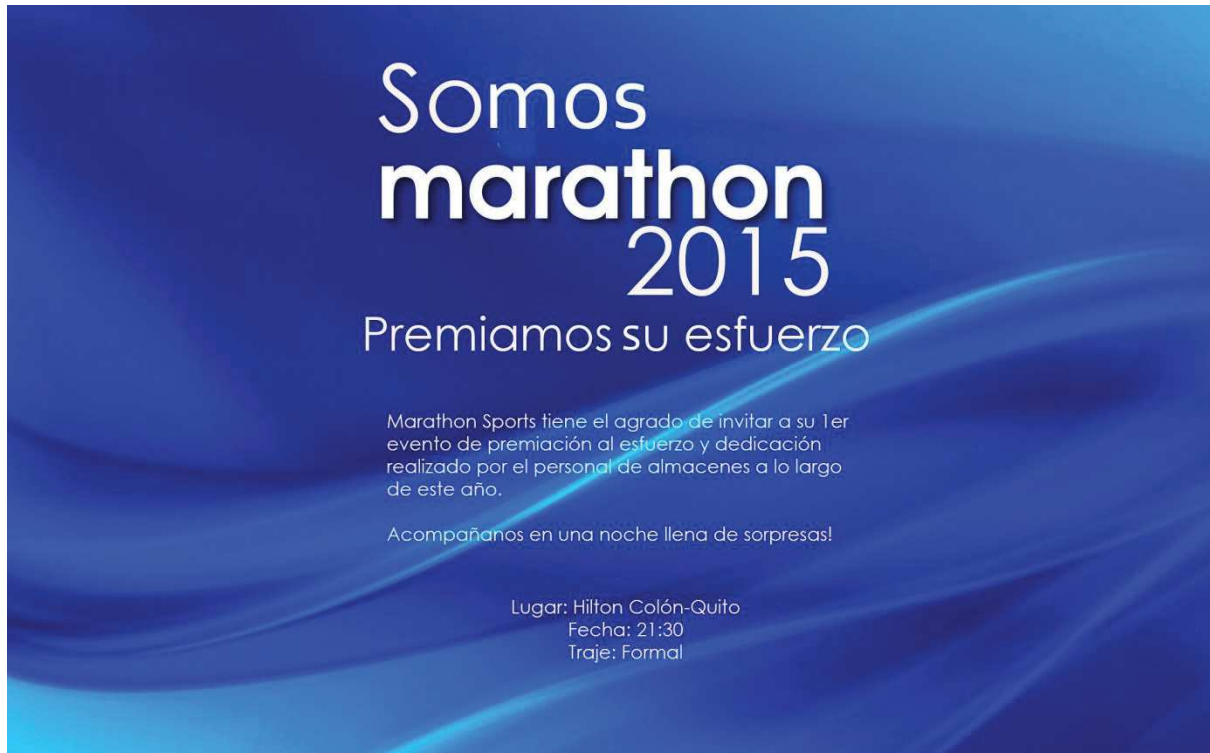
Anexo # 15: Premios Juego-Reforcemos nuestra filosofía: Mochilas y Tomatodos



Anexo # 16: Afiche Concurso-Practiquemos nuestros valores:



Anexo # 17: Invitación-Evento Somos Marathon



Somos marathon 2015

Premiamos su esfuerzo

Marathon Sports tiene el agrado de invitar a su 1er evento de premiación al esfuerzo y dedicación realizado por el personal de almacenes a lo largo de este año.

Acompañanos en una noche llena de sorpresas!

Lugar: Hilton Colón-Quito
Fecha: 21:30
Traje: Formal

Anexo # 18: Troquel de motivación



Anexo # 19: Protocolo de Tesis

1. Tema del Trabajo de Titulación.

Fortalecimiento de la identidad, cultura y sentido de pertenencia del grupo corporativo SUPERDEPORTES S.A. y su empresa: Marathon Sports en la ciudad de Quito, con el fin de mejorar el clima laboral.

2. Formulación del problema

La “insatisfacción del personal” es el problema central de Marathon Sports lo que ocasiona una serie de dificultades en la empresa. La insatisfacción del personal o laboral se la conoce como “una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo la cual dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.” (Amaya, C, 2010, p. 68).

El problema central, antes identificado, tiene como efecto la desmotivación directa del personal de ventas y como resultado se empeñan menos por la consecución de logros. Un factor causante de la insatisfacción es el la poca comunicación que existe entre el área administrativa y el personal, lo cual denota, una falta de preocupación o de apoyo. Debido a esto último, varios empleados se ven obligados a buscar otras opciones de trabajo o realizar denuncias a la empresa por temas económicos, etc.

Otra causa de dicha insatisfacción nace del hecho de que los empleados no reciben la adecuada realimentación (*feedback*) en cuanto a sus dudas o peticiones. Por otro lado existen serios problemas con el sistema de roles de pago. A pesar de ser una herramienta con mucho potencial, no se le da el uso adecuado y la información que incluye no explica claramente el cálculo de pagos y comisiones a los empleados, lo cual genera frustración. Finalmente podemos argüir que el abuso de poder por parte de los jefes de almacén, fomenta rivalidades en el grupo de trabajo, la desmotivación del personal y un mal clima laboral.

3. Justificación

“Fortalecimiento de la identidad, cultura y sentido de pertenencia del grupo empresarial SUPERDEPORTES S.A., caso: Marathon Sports ciudad de Quito.” El tema fue planteado para analizar la relación entre el éxito de una empresa con el nivel de motivación o sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa donde laboran. Según Natividad Pérez, *Country Manager de Shopalike/Berlín*, las claves para que una empresa tenga éxito son: contar con equipo productivo y motivado. “Muchos empresarios creen erróneamente que la subida del salario de sus empleados es la única manera de motivarlos” (Pérez, N, 2013, web).

Debido a estos factores es importante realizar una investigación previa para poder determinar si el personal se encuentra satisfecho o no en su lugar trabajo, y a su vez identificar el sentido de pertenencia, identidad y cultura de los empleados en la empresa. Si esto último va acorde a la experiencia de la investigadora en un almacén.

“Uno de los aspectos claves para que exista un entorno de trabajo favorable es realizar constantes estudios sobre cómo están sus empleados. Este análisis servirá para determinar si los empleados están capacitados, motivados y si cuentan con las herramientas necesarias para cumplir su trabajo.” (Llanos, 2013).

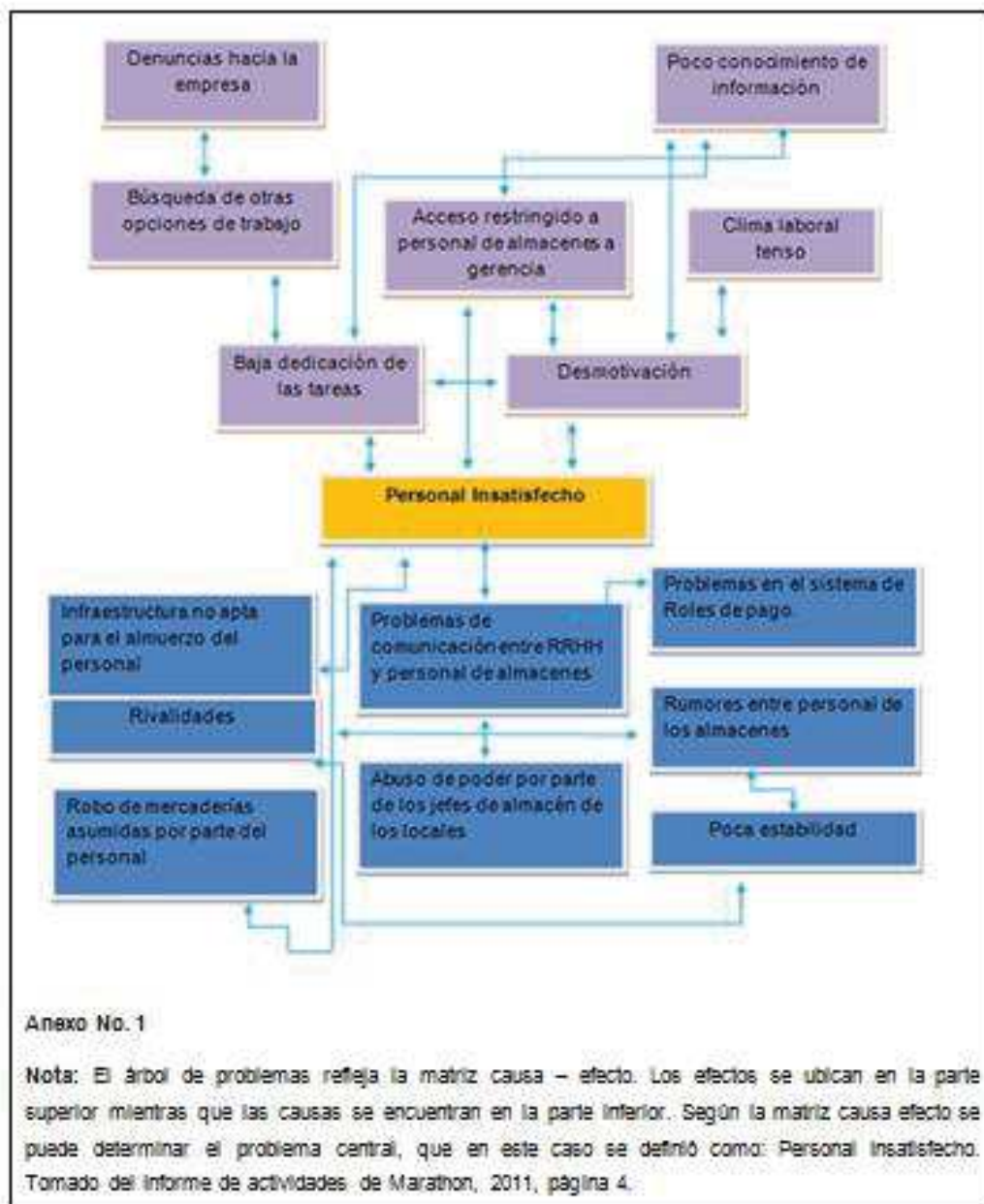
La investigación a realizar culminará con una propuesta de comunicación corporativa, la cual servirá a la empresa como un proyecto piloto en una determinada zona geográfica, como por ejemplo la ciudad de Quito; esto con la finalidad de analizar sus resultados y así poner en marcha el proyecto a nivel nacional.

Con la propuesta de comunicación corporativa se pretende fomentar la motivación en los empleados y el orgullo hacia la empresa en la que trabajan para permitir una mejora substancial en la atención al cliente y en el clima laboral, cumpliendo así con las expectativas de gerencia de la empresa.

Es relevante señalar que la investigación ahonda en las nuevas tendencias de comunicación. En este caso se hará énfasis en la comunicación interna 2.0. Es un desafío romper el paradigma de la comunicación interna tradicional para reemplazarlas con nuevas herramientas que permitan una comunicación directa de igual a igual. “La comunicación digital se presenta como uno de los mayores desafíos para el especialista en comunicación interna, tanto por el reto que suponen el manejo de las nuevas herramientas como por los cambios que dichas herramientas están provocando en el modo de pensar, sentir y actuar de muchos empleados.” (Sánchez, Pintado. 2013)

Por último se estudiarán las características de las *nuevas tendencias de comunicación interna* para determinar si es factible o no su aplicación en la empresa. Todo esto con la finalidad de mejorar el clima laboral empleados con la intención de conseguir una relación de confianza entre empleados y sus superiores.

4. Árbol de Problemas



5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Proponer un plan de comunicación como proyecto piloto para determinar posibles falencias comunicacionales con el fin de mejorar el clima laboral, fortaleciendo la identidad, cultura y sentido de pertenencia del personal de almacenes de Marathon Sports de la ciudad de Quito.

5.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la identidad y cultura corporativa para el mejoramiento de las relaciones entre empleados y la empresa.
- Determinar el nivel de sentido de pertenencia para el fortalecimiento de la identidad corporativa del personal con los intereses de la empresa.
- Analizar los procesos de comunicación interna para la implementación de posibles estrategias basadas en nuevas tendencias de comunicación y sus características.