

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL  
DEPARTAMENTO DE VENTAS Y RECURSOS HUMANOS, PARA EL  
FORTALECIMIENTO LABORAL DE LA EMPRESA COMERCIAL  
PANIFICADORA OLID”**

Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- Licenciatura

Presentado al Honorable Consejo Directivo por:

**LUCÍA ALEJANDRA CRUZ CASTELLANOS**

Previo a optar el título de:

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**Guatemala, Noviembre de 2015**

## **Consejo Directivo**

### **Director**

Lic. Julio Moreno Sebastián

### **Secretaria Administrativa**

M.A. Claudia Molina

### **Representantes Docentes**

M.A. Amanda Ballina Talento

Lic. Víctor Carillas Brán

### **Representante de Egresados**

Lic. Michael González Bártres

### **Representantes Estudiantiles**

Pub. Joseph Mena Pub. Carlos León

### **Coordinador de EPS**

Lic. Luis Pedroza Gaytán

### **Supervisor(a) de EPS**

Lic. Fernando I. Flores Barrios



Panificadora Olid  
14 Ave. 3-71, Zona 2  
Ciudad de Guatemala  
Tels.: 2254-2672  
2254-2673

Guatemala, 21 de Septiembre de 2015

**Lic. Luis Pedroza**  
*Coordinador*  
Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado Licenciado Pedroza:

Reciba un cordial saludo de Panificadora Olid, esperando que sus actividades se desarrollen con éxito.

Por medio de la presente, hacemos constar que **LUCIA ALEJANDRA CRUZ CASTELLANOS**, quién se identifica con DPI **2340-37717-0101** y número de carné **91-11041** de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, de la Universidad de San Carlos de Guatemala; como requisito y previo a obtener el título de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación; realizó el Ejercicio Profesional Supervisado de Licenciatura en esta entidad específicamente, en el *Departamento de Ventas y Recursos Humanos* cumpliendo con 300 horas efectivas de práctica que comprendió del **04 de mayo** al **11 de julio** del año en curso.

Realizando durante el tiempo estipulado actividades en base al proyecto ***"Implementación de Estrategias de Comunicación Interna para el fortalecimiento laboral entre los departamentos de Recursos Humanos y Ventas, de la Empresa Comercial Panificadora Olid"***, todo con el material comunicacional respectivo debidamente entregado y recibido por Panificadora Olid. Por lo cual manifestamos entera satisfacción respecto al trabajo del epesista (a).

En tal virtud, extendemos la presente CONSTANCIA DE FINALIZACIÓN DE PROYECTO DE EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO DE LICENCIATURA.

*Atentamente,*

Vadillo Asturias y Compañía Limitada

  
Beatriz Asturias  
Sub Gerencia

**PANIFICADORA OLID**  
14 Ave. 3-71, Zona 2  
Tels.: 22542672, 22542673



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación

Guatemala, 23 de octubre de 2015

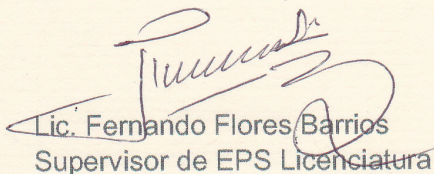
Estudiante  
Lucía Alejandra Cruz Castellanos  
Carné: 9111041  
Escuela de Ciencias de la Comunicación, USAC

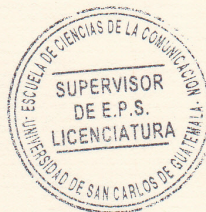
De mi consideración:

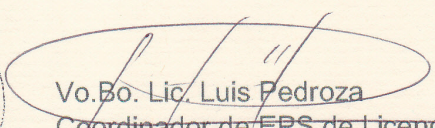
Por este medio informo a usted, que he revisado el Informe Final del Proyecto de EPS de Licenciatura con título: "IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FORTALECIMIENTO LABORAL ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS Y VENTAS, DE LA EMPRESA COMERCIAL PANIFICADORA OLID".

El citado trabajo llena los requisitos de rigor del presente Programa, por lo cual emito **DICTAMEN FAVORABLE** para los efectos subsiguientes.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Lic. Fernando Flores Barrios  
Supervisor de EPS Licenciatura



  
Vo.Bo. Lic. Luis Pedroza  
Coordinador de EPS de Licenciatura  
Sección "A"



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Edificio M2,  
Ciudad Universitaria, zona 12.  
Teléfono: (502) 2418-8920  
Telefax: (502) 2418-8910  
[www.comunicacionusac.org](http://www.comunicacionusac.org)

**Para efectos legales, únicamente el autor es responsable del contenido de este trabajo.**

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

**A DIOS** Por ser quien guía mi vida y me da  
Sabiduría para tomar decisiones y  
alcanzar mis metas

**A MIS PADRES** *Gabriel Cruz (QEPD)*  
*Paula Castellanos (QEPD)*  
Por haber sido padres ejemplares  
quienes me heredaron el legado más  
valioso de la vida, mi educación.

**A MIS HERMANAS Y HERMANOS** Por su amor y apoyo incondicional

**A MI HIJA E HIJOS** *Carol Gabriela, Carlos Abraham y Juan  
Pablo*, por su amor y compañía en cada  
noche de desvelo. Por ser el motor de  
arranque para seguir adelante cada día.

**UNA MENCION ESPECIAL** Mi amiga *Anny Barragán*, por su cariño  
y preocupación en mi superación  
profesional.

**A MI MAGNA CASA DE ESTUDIOS** *Universidad de San Carlos de  
Guatemala*, por haber abierto sus  
puertas para formarme como  
profesional de la Comunicación Social

## AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

- A MIS MENTORES UNIVERSITARIOS DE LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN** Mi especial agradecimiento al *Licenciado Luis Pedroza* y *Licenciado Fernando Flores*, por su profesionalismo y dedicación.
- A PANIFICADORA OLID** Empresa que me vio crecer profesionalmente, por su apoyo en la realización de tan anhelado sueño.
- A MI MADRINA DE GRADUACIÓN** *Licenciada Brenda Yanira Chacón Arévalo*, por ser Luz a mi vida personal y profesional. Mujer guerrera, proactiva y emprendedora, digna de imitar.
- A MIS COMPAÑERAS DE EPS** *Jimena Martínez*, por ese acompañamiento mutuo para llegar juntas a la meta.  
*Sussan De León* porque con su actitud Profesional y sus valores de compañerismo y amistad contagia a trabajar en equipo. Mujer con determinación.
- A MIS AMIGAS** *Blanca Miranda*, por creer en mí y sobre todo por su apoyo incondicional.  
*Carol Aldana* y *Maggy De Vargas*, por la amistad y su compañía en cada momento de mi vida.  
*Licda. Alina Shnaider* y *M.A. Silvia Alvarado* por su acompañamiento en mi desarrollo profesional.
- A MIS AMIGOS** *Nelson Aquino* y *Walter Girón*, quienes en la distancia y con su perfil profesional siempre me motivaron para continuar en este viaje, inyectando cada día positividad y energía.

## INDICE

RESUMEN.....	XIII
SINOPSIS .....	XIV
INTRODUCCIÓN .....	XV
JUSTIFICACIÓN .....	XVI

### CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO.....	1
1.1. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO.....	1
1.1.1. Objetivo General.....	1
1.1.2. Objetivos Específicos.....	1
1.2. LA INSTITUCIÓN (nombre).....	1
1.2.1. Ubicación Geográfica.....	1
1.2.2. Integración y Alianzas Estratégicas.....	2
1.2.3. Antecedentes o Historia.....	2
1.2.4. Departamentos o Dependencias.....	2
1.2.5. Misión.....	3
1.2.6. Visión.....	3
1.2.7. Objetivos Institucionales.....	4
1.2.8. Público Objetivo.....	4
1.2.9. Organigrama.....	5
1.3. METODOLOGÍA.....	5
1.3.1. Descripción del Método.....	5



1.3.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección.....	6
1.3.3. Cronograma del Diagnóstico.....	7
1.4. RECOPIACION DE DATOS.....	8
1.4.1. Ficha de las entrevistas.....	8
1.4.2. Resultado de las entrevistas.....	9
1.4.3. Tablas comparativas, puntos de encuentros y disensos entre entrevistados.....	11
1.4.4. Gráficas, cuadros e interpretaciones del resultado de las encuestas .....	12
1.5. RADIOGRAFÍA DE LA INSTITUCIÓN FODA.....	17
1.5.1. Fortalezas.....	17
1.5.2. Oportunidades.....	17
1.5.3. Debilidades.....	17
1.5.4. Amenazas.....	18
 <b>CAPÍTULO II</b>	
2. PLAN DE COMUNICACIÓN.....	19
2.1. ANTECEDENTES COMUNICACIONALES.....	19
2.2. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN.....	21
2.2.1. Objetivo General.....	21
2.2.2. Objetivos Específicos.....	21
2.3. PÚBLICO OBJETIVO.....	21
2.4. MENSAJE.....	22
2.5. ESTRATEGIAS.....	23

<b>2.6. ACCIONES DE COMUNICACIÓN.....</b>	<b>23</b>
---	-----------

### **CAPÍTULO III**

<b>3. INFORME DE EJECUCIÓN.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1. PROYECTO DESARROLLADO.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1.1. Financiamiento.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1.2. Presupuesto.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1.3. Beneficiarios.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1.4. Recursos humanos.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1.5. Áreas Geográficas de Acción.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2. ESTRATEGIA Y ACCIONES DESARROLLADAS.....</b>	<b>28</b>
<b>3.3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....</b>	<b>30</b>
<b>3.4. CONTROL Y SEGUIMIENTO (EVALUACIÓN).....</b>	<b>31</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>32</b>
<b>RECOMEDACIONES.....</b>	<b>33</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS.....</b>	<b>34</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>39</b>
<b>EGRAFÍA .....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>41</b>

## INDICE DE GRÁFICAS Y ANEXOS

### ANEXOS

Modelo de Encuesta .....	42
Vaciado de Encuesta .....	44
Fotografías fase diagnóstica .....	45
Fotografías fase de Ejecución .....	46
Identificador del buzón de sugerencias.....	47
Formato para participar en el buzón de sugerencias.....	45
Boletín Informativo .....	49
Cartelera Informativa .....	50
Fotografías Capacitación 1 “Imagen Personal” .....	51
Fotografías Capacitación 2 “Servicio al Cliente” .....	52
Fotografías Capacitación 3 “Trabajo en equipo” .....	53
Formato de Evaluación de capacitaciones.....	54
Manual Operativo Departamento de Ventas.....	55

### GRÁFICAS

GRÁFICA 1 .....	Integración Organizacional Panificadora Olid
GRÁFICA 2 .....	Organigrama Institucional
GRÁFICA 3 .....	Cronograma del Diagnóstico
GRÁFICA 4 .....	Tabla Comparativa, Punto de encuentros y disensos entre entrevistados
GRÁFICA 5 .....	Tabla de financiamiento del Proyecto
GRÁFICA 6 .....	Tabla de Presupuesto

<b>GRÁFICA 7 .....</b>	<b>Beneficiarios del Proyecto ejecutado</b>
<b>GRÁFICA 8 .....</b>	<b>Recurso Humano</b>
<b>GRÁFICA 9 .....</b>	<b>Estrategias y Acciones</b>
<b>GRÁFICA 10 .....</b>	<b>Cronograma de Actividades</b>
<b>GRÁFICA 11 .....</b>	<b>Matriz de Control y Seguimiento</b>

## RESUMEN

**Nombre de la Institución:** Panificadora Olid

**Nombre del Proyecto:**

“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y RECURSOS HUMANOS, PARA EL FORTALECIMIENTO LABORAL DE LA EMPRESA COMERCIAL PANIFICADORA OLID”

**Objetivos del Proyecto:**

**General:**

Implementar un plan de comunicación interna en el departamento de ventas y recursos humanos, para el fortalecimiento laboral de la empresa comercial Panificadora Olid ubicada en la 14 avenida 3-71 zona 2, en la ciudad de Guatemala

**Específicos:**

- ✓ Evaluar el sistema comunicativo interno que ejecuta actualmente la empresa en el plano jerárquico y niveles de autoridad.
- ✓ Determinar el tipo de instrumentos y equipo que utiliza la Institución para comunicarse internamente
- ✓ Proponer un plan comunicacional interna asertiva para optimizar la ejecución de sus tareas en el Departamento de Ventas y Recursos Humanos.

## **Sinopsis:**

La comunicación interna es el tipo de comunicación que va 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.

En la actualidad, existen diversas estrategias comunicacionales para aplicarse y obtener resultados asertivos, por lo que se debe realizar un diagnóstico previo para determinar las necesidades empresariales desde el punto de vista interno comunicativo. El Ejercicio Profesional Supervisado, implementación de un plan de comunicación interna en el departamento de ventas y recursos humanos, para el fortalecimiento laboral de la empresa comercial Panificadora Olid, empresa destinada a elaborar y distribuir productos panaderos y pasteleros mediante un proceso de manufactura económico fue objeto de diagnóstico, planificación y ejecución de estrategias y acciones sugeridas.

Para la realización de estas fases se aplicaron las Técnicas de Investigación que propone el Método Científico y utilizando los instrumentos tales como: la observación, la encuesta, entrevista y uso de documentación facilitada por la Gerencia General de la Institución.

Por otra parte, el planteamiento del Plan de Comunicación a desarrollar dentro de la Entidad Privada, específicamente en el departamento de Ventas vinculado con el de Recursos Humanos, puesto que Ventas es considerado como el eje transversal de la empresa y que sostiene un promedio de 150 familias guatemaltecas. La acción del plan consiste en establecer el manual operativo para el departamento de ventas; una guía de bienvenida para el personal de nuevo ingreso. Además de realizar dos capacitaciones relacionadas con el departamento de ventas y dos charlas motivacionales; e Implementar las carteleras informativas en una tienda piloto.

Todas estas estrategias con la finalidad de mejorar la comunicación interna en el Departamento de Ventas.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto dar a conocer las estrategias y acciones sugeridas y ejecutadas dentro de una Institución Privada. Tal es el ejemplo: “La comunicación es para las organizaciones lo que la sangre es para el cuerpo. Si la calidad de la sangre no es buena, el cuerpo presenta deficiencias. Lo mismo sucede con la comunicación empresarial, si no se cuenta con una buena gestión de la comunicación, tanto al interior como al exterior de las empresas, éstas tendrán problemas para enfrentar adecuadamente los retos con los que tienen que luchar cada día.”

Toda empresa se destaca por tener un organigrama de acuerdo al segmento del mercado al que pertenece. La iniciativa privada en Guatemala en la actualidad existe una gran variedad de industrias a las que una marca puede recurrir, lo que hace necesario implementar estrategias de servicio al cliente para ganarle a las otras marcas. Por ello es necesario que todas las empresas estén al día, ya que cada vez hay más y más formas diferentes de comunicar y las marcas exigen que estén a la vanguardia, ya que sus competencias se hacen presentes valiéndose de cualquier estrategia para posicionarse en el mercado.

Cabe mencionar que El Plan de Comunicación es el esqueleto, la base que practica una comunicación institucional profesional. Como la comunicación es una labor que aborda multitud de actividades, que se dirige a numerosos tipos de públicos y puede tener desde uno hasta múltiples objetivos, es fundamental organizarla y llevarla a la práctica con un marco de referencia claro.

El rol de la comunicación en las empresas modernas está cambiando y seguramente estos cambios se profundizarán en la medida que comprendamos que los retos hacia el futuro no se pueden enfrentar con los modelos tradicionales.

## **JUSTIFICACIÓN**

Toda Institución, ya sea pública o privada debe conocer con quienes se relaciona, debe tener claro quiénes son sus públicos, tanto internos como externos, con la finalidad de conocer sus demandas y crear con ellos vínculos satisfactorios, de acuerdo con los objetivos de la organización. se da un accionar aislado en el ámbito comunicacional; la relación con los distintos públicos se da tan solo en momentos de crisis (situaciones de caos). En consecuencia, se evidencia la existencia de una estructura cerrada y de decisiones verticales, no integradas, ni dirigidas, por lo que el logro del éxito a corto, mediano y largo plazo en las empresas está limitado por la ineficacia en los procesos. (Fernández C, 1999)

Para Panificadora Olid, se le ha presentado la propuesta de implementar un plan de comunicación interna dirigido al departamento de ventas y recursos humanos, para su fortalecimiento laboral, pues debido a la falta de comunicación entre departamentos se evidenció falta de interés del personal de ventas en ejecutar su trabajo de manera eficiente. Y como consecuencia el cliente es quien percibe el resultado final.



# CAPÍTULO I

## **1. DIAGNÓSTICO**

“Diagnóstico de la Comunicación Interna de la Empresa Comercial Panificadora Olid”

### **1.1. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO**

#### **1.1.1. Objetivo General**

Diagnosticar la comunicación interna para implementar estrategias comunicacionales en la empresa comercial “Panificadora Olid”, ubicada en la 14 Avenida 3-71 Zona 2, en la ciudad de Guatemala.

#### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Evaluar el sistema comunicativo interno que ejecuta actualmente la empresa en el plano jerárquico y niveles de autoridad.
- ✓ Determinar el tipo de herramientas que utiliza la Institución para comunicarse internamente
- ✓ Proponer un plan comunicacional interna asertiva para la ejecución de sus tareas en el nivel de Mandos Medios.

### **1.2. LA INSTITUCIÓN *Panificadora Olid***

#### **1.2.1. Ubicación Geográfica**

Panificadora Olid, ubicada en la 14 Avenida 3-71 Zona 2, ciudad de Guatemala.

### **1.2.2. Integración y Alianzas Estratégicas**

Industria familiar, integrada por cuatro empresas que se dedican a la fabricación, elaboración y venta de pan, galletas y pasteles.

### **1.2.3. Antecedentes o Historia**

Fue fundada por el señor Juan Vadillo (QEPD), de origen español, en el año de 1971. A sus inicios fue conformada por varios socios llevando por nombre VADILLO SANCHEZ Y ASOCIADOS; posteriormente pasó a ser únicamente familiar, quedando la sociedad como VADILLO ASTURIAS y COMPAÑÍA LIMITADA, sosteniendo su nombre comercial Panificadora Olid.

Actualmente es dirigida por la Licenciada Elsa del Carmen Asturias, acompañada de Beatriz Asturias, quienes velan por mantener la calidad de los productos y el precio accesible para el consumidor final.

Su primer eslogan fue conocido como: Pan, galletas y pasteles...; hace tres años se modificó a Olid... su pan diario.

### **1.2.4. Departamentos o Dependencias**

Panificadora Olid, es una empresa comercial con un organigrama lineal que cumple con la pirámide organizacional, que va desde el nivel de los Mandos Altos hasta el nivel de los Operativos. Los departamentos que integran la administración son los siguientes:

## GRÁFICA I

PANIFICADORA OLID	
INTEGRACION ORGANIZACIONAL	
DEPARTAMENTOS	SUB DEPARTAMENTOS
Gerencia General	Producción
Sub Gerencia	Mantenimiento
Gerencia de Producción	Bodega
Gerencia Financiera	Contabilidad
Recursos Humanos	Recepción
	Supervisión de Ventas
	Ventas

Fuente: Lucía Cruz (epesista)

### 1.2.5. Misión

“Somos una empresa destinada a distribuir productos panaderos y pasteleros mediante un proceso de manufactura económico, que ofrece a los clientes accesibilidad, calidad y cercanía a sus hogares”

### 1.2.6. Visión

“Ser una empresa que se desarrolle de forma sólida, confiable y rentable. Convirtiéndonos en una organización líder y especialistas en los productos panaderos y pasteleros.

Con adaptación al cambio e Innovación, ofreciendo productos de calidad al menor costo”

### **1.2.7. Objetivos Institucionales**

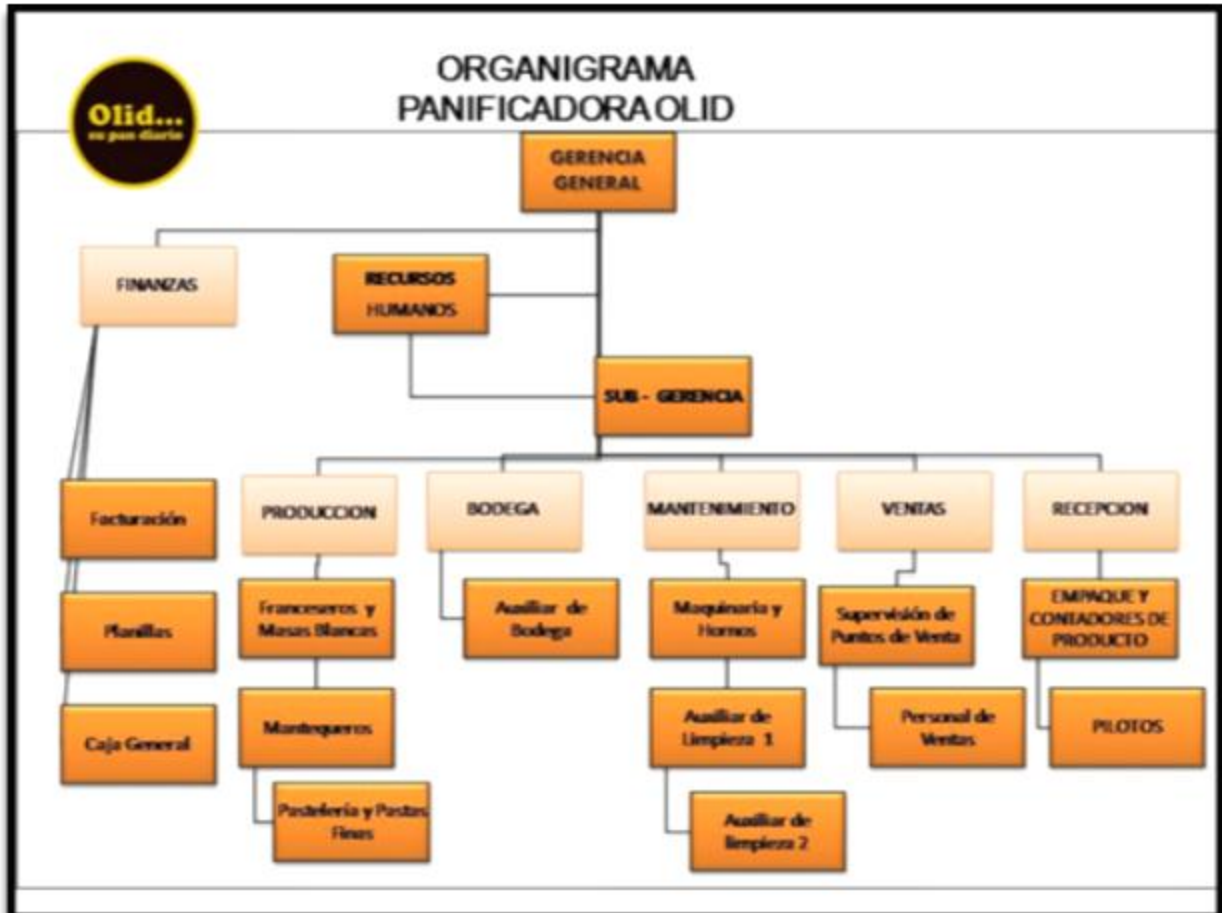
- ✓ Desarrollarse como una de las mejores industrias panificadoras que ofrece calidad y precios competitivos.
- ✓ Fortalecer los valores del respeto y la honestidad para el consumidor final y los empleados.
- ✓ Innovar los productos con materias primas de primera calidad.
- ✓ Generar más oportunidades de empleo

### **1.2.8. Público Objetivo**

- ✓ El consumidor final de los productos que se fabrican en la empresa (Pan popular, galletas, pasteles, etc) los que pueden ser Consumidores Potenciales (los que le compran a la competencia), Consumidores Reales (los que le compran actualmente)

## 1.2.9. Organigrama

GRÁFICA 2



Fuente: Lucía Cruz (epesista)

## 1.3. METODOLOGÍA

### 1.3.1. Descripción del Método

La metodología utilizada para el presente proyecto, será la aplicación del Método Científico, desde su inferencia del Método Descriptivo; así como el método de análisis cuantitativo y cualitativo.

### 1.3.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección

- ✓ **La Observación:** Dentro de la empresa, estableciendo horarios de visitas periódicas en la oficina administrativa; así como a los puntos de venta.
- ✓ **La Documentación:** Utilizando los documentos de apoyo para la realizar el proyecto, tales como documentos de la empresa, bibliografías y e grafías consultadas.
- ✓ **La Entrevista:** Dirigida a Jefes de Departamentos de Mandos Altos y Medios
- ✓ **La Encuesta:** Dirigida al personal de los sub departamentos.

### 1.3.3. Cronograma del Diagnóstico

GRÁFICA 3

Actividad	1a Semana 9 – 13 Feb	2ª Semana 16 – 20 Feb	3ª Semana 23 – 28 Feb	4ª Semana 02 -07 Mar
Investigación e información de temas anclados a la fase Diagnóstica				
Redacción de Encuesta y Entrevistas				
Ejecución de Encuestas y Entrevistas				
Tabulación e Interpretación de Datos				
Impresión y Entrega de Informe de Diagnóstico				

FUENTE: Lucía Cruz (epesista)

## 1.4. RECOPIACION DE DATOS

### 1.4.1. Ficha de las entrevistas

ENTREVISTADO: Iris Flores / Recursos Humanos

FECHA: 27 de febrero de 2015

HORA: 10:30 a.m.

ENTREVISTADO: Beatriz Asturias / Sub Gerencia

FECHA: 27 de febrero de 2015

HORA: 11:00 a.m.

ENTREVISTADO: Blanca Miranda / Finanzas

FECHA: 27 de febrero de 2015

HORA: 11:30 a.m.

ENTREVISTADO: María Paula Cruz / Jefe de Bodega

FECHA: 27 de febrero de 2015

HORA: 12:00 a.m.



#### 1.4.2. Resultado de las entrevistas

- La empresa comercial Panificadora Olid destinada a distribuir productos panaderos y pasteleros mediante un proceso de manufactura económica, y para informar sobre su sistema de comunicación con el personal a su servicio, se han encontrado los siguientes resultados:
- La empresa desarrolla la comunicación interna como una actividad permanente y planificada, puesto que organizan capacitaciones y reuniones informativas periódicamente.
- Actualmente no existe un Departamento o área especializada en Comunicación Interna dentro de la organización, puesto que no se ha considerado necesario.
- Las estrategias comunicativas que se utilizan tienen el apoyo de la Gerencia ya sea a través de los jefes de departamentos o bien por Sub Gerencia, por el hecho de tener un lazo familiar.
- La comunicación interna actualmente no cuenta con los recursos económicos y humanos adecuados, puesto que no se cuenta con la liquidez económica para dicha implementación.
- La afirmación del departamento de Recursos Humanos a la estrategia ordenada y planificada se debe a que anualmente se elabora un calendario visual de las capacitaciones. Y las reuniones informativas se realizan únicamente cuando se considera necesario. Por lo tanto

no se puede medir ningún tipo de resultado para el cumplimiento de metas establecidas.

- Por otra parte, no se cuenta con sistema de información Intranet, únicamente un sistema utilizado por medio de red al que tiene acceso el personal que ocupa puesto en el nivel de mandos medios, cada uno tiene su clave para ingresar a dicho sistema y puede obtener desde una receta hasta un informe financiero. No tienen un dominio de navegación para comunicarse por correo electrónico. Y por ende el único sistema online que utilizan es vía correo electrónico, con la especificación que es una cuenta personal.
- La comunicación interna está en sintonía con la capacitación constante del personal debido a la gestión realizada como alianza con el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- Finalmente, la comunicación interna no se adapta a las nuevas estructuras empresariales horizontales, porque el mando está centralizado por la Gerencia General, además utiliza un sistema antiguo para administrar.

**1.4.3. Tablas comparativas, puntos de encuentros y disensos entre entrevistados**

**GRAFICA 4**

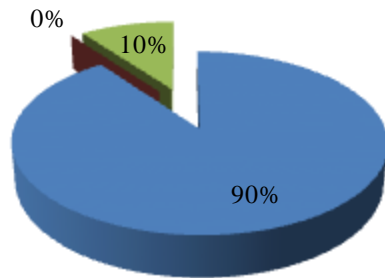
<b>INSTRUMENTO</b>	<b>ENTREVISTADO</b>	<b>PUESTO</b>	<b>PUNTO DE ENCUENTRO Y DISENSO</b>
<b>Entrevista</b>	Beatriz Asturias	Sub Gerente	<p>Los entrevistados coinciden en que el sistema de Comunicación Interna de la organización se ha implementado de manera empírica y conforme a las eventualidades de la misma.</p> <p>Por el hecho de tener una administración lineal y centralizada es compleja la toma de decisiones.</p> <p>Actualmente no cuenta con un departamento o con un especialista en comunicación interna, en primer lugar porque no se ha considerado necesario; y por otra la empresa no cuenta con el recurso económico para implementarlo.</p> <p>Las capacitaciones y reuniones informativas son planificadas en un calendario visual anual, mismas que se van dando con el apoyo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y empresas proveedoras de materias primas, certificadas para impartir temas tales como las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)</p>
<b>Entrevista</b>	Iris Flores	Jefe de Recursos Humanos	
<b>Entrevista</b>	Blanca Miranda	Gerente Financiero	
<b>Entrevista</b>	Paula Cruz	Jefe de Bodega	

FUENTE: Lucía Cruz (epesista)

#### 1.4.4. Gráficas, cuadros e interpretaciones del resultado de las encuestas

1. ¿Cuál cree usted que es el tipo de comunicación existente en la empresa dónde labora?

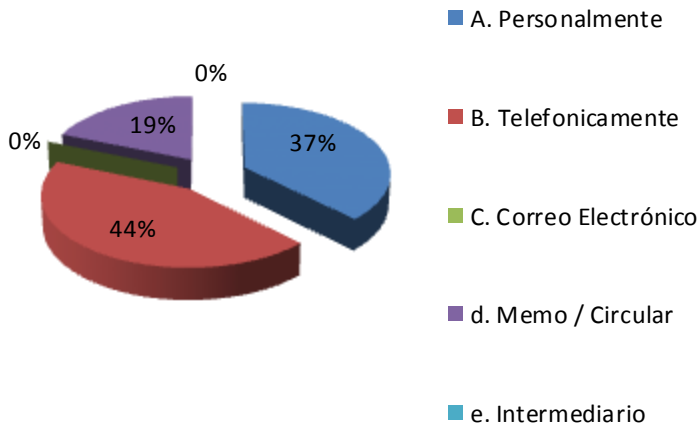
- A. De Jefe a Empleado
- B. De empleado a Jefe
- C. NS / NR



El 90% de la población encuestada indicó que el tipo de comunicación existente en la empresa donde labora es de Jefe a empleado; mientras que el 10% dijo que de empleado a jefe.

Fuente: Lucía Cruz  
Fecha: Marzo 2015

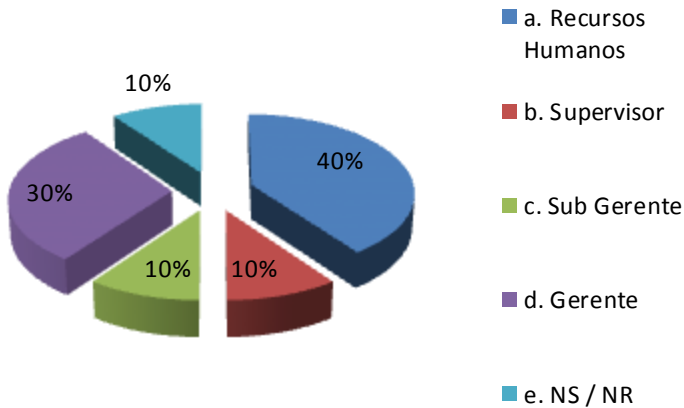
2. ¿Qué medio utiliza para comunicarse internamente la empresa?



El 37% de los encuestados respondió que la empresa se comunica internamente de manera personal; mientras que el 44% dijo que es vía telefónica. Además el 19% indicó que es por medio de memorándum o circulares.

Fuente: Lucía Cruz  
Fecha: Marzo 2015

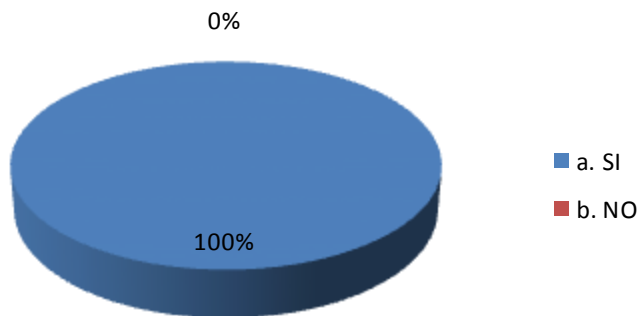
3. ¿Quien le determina sus obligaciones al puesto que ocupa usted dentro de la empresa?



El 40% de los encuestados respondió que quien determina las obligaciones de su puesto es el departamento de Recursos Humanos; mientras que el 30% dijo que el Gerente. Mientras que el 10% uniformemente indicó que es el Supervisor y la Sub Gerencia; y por último, el 10% No Sabe.

Fuente: Lucía Cruz  
Fecha: Marzo 2015

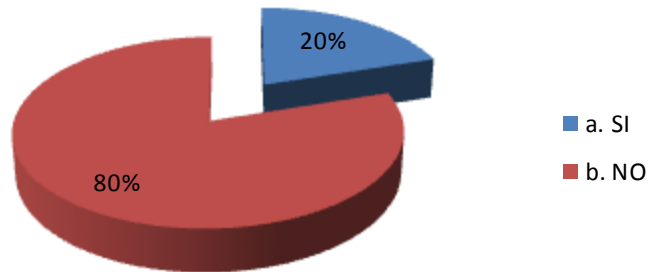
4. ¿Sabe usted cuáles son las responsabilidades u obligaciones que debe desempeñar en su puesto?



El 100% de la población encuestada indicó saber cuáles son sus responsabilidades y obligaciones para desempeñar su puesto.

Fuente: Lucía Cruz  
Fecha: Marzo 2015

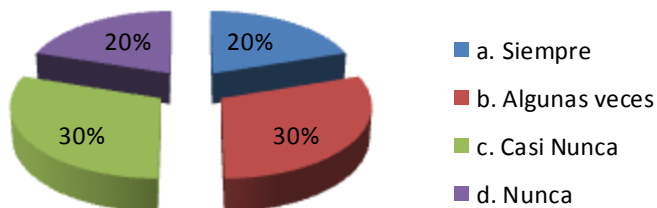
5. ¿Tiene conocimiento si existe un manual operativo para la ejecución de las labores del puesto que usted desempeña?



El 80% respondió que No tiene conocimiento de que exista un manual operativo para la ejecución de sus labores; mientras que el 20% indicó lo contrario.

Fuente: Lucía Cruz  
Fecha: Marzo 2015

6. ¿Cuándo se debe tomar una decisión importante para la empresa, toman en cuenta las opiniones de los colaboradores?

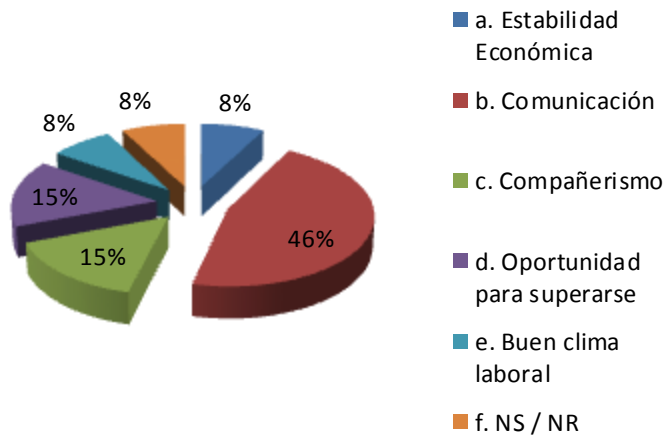


El 30% de los encuestados dijo que cuando se debe tomar una decisión importante para la empresa algunas veces toman en cuenta la opinión de los colaboradores. Mientras que el 30% indicó que Casi Nunca.

Por otra parte, el 20% afirmó que Siempre y el otro 20% aseveró que Nunca.

Fuente: Lucía Cruz  
Fecha: Marzo 2015

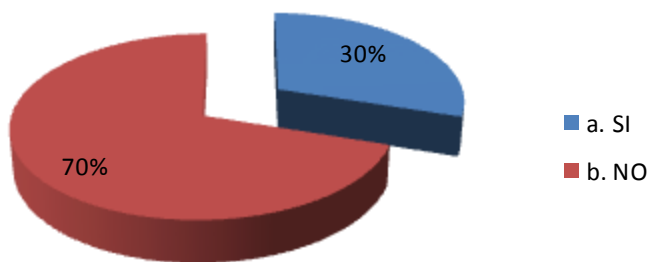
7. ¿Cuáles de los siguientes aspectos, considera indispensables que haya en la empresa?



En cuanto a los aspectos indispensables que debe tener la empresa, el 46% respondió que la Comunicación; el 15% opino que es el compañerismo; el 15% necesita oportunidad para superarse; y el 8% de manera uniforme dijeron que necesitan un buen clima laboral, estabilidad económica y el otro 8% No Sabe.

Fuente: Lucía Cruz  
Fecha: Marzo 2015

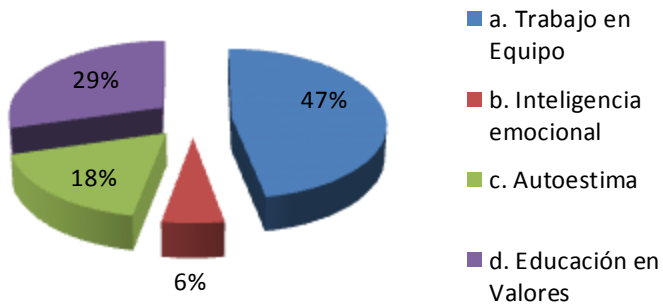
8. ¿El personal de la empresa ha recibido capacitaciones sobre el tema de la comunicación interna?



El 70% del personal encuestado indicó NO haber recibido capacitación sobre el tema de Comunicación Interna; mientras que el 30% respondió SI.

Fuente: Lucía Cruz  
Fecha: Marzo 2015

9. ¿Podría indicar cuál de los siguientes temas considera usted que la empresa debe facilitarle al personal?



El 47% de los encuestados respondió que la empresa deber facilitarle capacitación sobre el tema de Trabajo en equipo; el 29% Educación en Valores; el 18% sobre Autoestima y el 6% el tema de Inteligencia Emocional.

Fuente: Lucía Cruz  
Fecha: Marzo 2015



## 1.5. RADIOGRAFÍA DE LA INSTITUCIÓN FODA

### 1.5.1. Fortalezas

- La comunicación es de Jefe a empleado
- Comunicación a través de Memos, Circulares, vía telefónica y personal.
- Definidas las obligaciones y responsabilidades de puestos.
- Capacitaciones para el personal en general, especialmente el departamento de Ventas.

### 1.5.2. Oportunidades

- Implementación de la tecnología (celular, computadora)
- Uso de las TIC's
- Redacción de un manual de operaciones para los departamentos actuales de la empresa.
- Mejorar la redacción del material escrito que utilizan.

### 1.5.3. Debilidades

- Resistencia al cambio en la aplicación de procedimientos.
- Falta de motivación del personal
- Inexistencia de Manuales operativos
- Falta de implementación de Intranet
- La falta de compromiso del personal para atender al cliente
- Personal de ventas con estudios de nivel primario.
- No se toma en cuenta la opinión del personal.
- El Personal desconoce el tema de Comunicación Interna.
- No hay cartelera informativa interactiva.

#### **1.5.4. Amenazas**

- Personal con actitud negativa
- Falta de Valores aplicados en las diferentes áreas de trabajo
- No seguir procedimientos
- Reclutamiento de personal con un perfil no apropiado

# CAPÍTULO II

## 2. PLAN DE COMUNICACIÓN

### 2.1. ANTECEDENTES COMUNICACIONALES

La comunicación interna es el tipo de comunicación que va 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.

En la actualidad, existen diversas estrategias comunicacionales para aplicarse y obtener resultados asertivos, por lo que se debe realizar un diagnóstico previo para determinar las necesidades empresariales desde el punto de vista interno comunicativo.

El Departamento de Ventas, es el departamento transversal para la empresa comercial Panificadora Olid. Puesto que es el que genera los ingresos para el sostenimiento de la misma y de donde dependen aproximadamente 150 familias guatemaltecas.

Dicho departamento, está integrado por 60 personas de sexo femenino. El mayor porcentaje de las empleadas tienen más de 15 años de laborar para la empresa, con nivel académico que va desde la primaria, básicos, diversificado y estudios universitarios.

Actualmente, son 25 tiendas activas ubicadas en diversos puntos de la ciudad capital. Este departamento, está dividido en cuatro distritos, catalogados así de acuerdo a sus niveles de venta y productividad, tomando en consideración la merma permitida por cada tienda.

En el plano comunicacional, cada una de las tiendas tiene un número de celular y algunas aun conservan la línea fija del local en donde se encuentra ubicada, con el fin de mantener una comunicación

inmediata. Además, se les envía circulares con información de interés general (avisos de promociones por temporada, horarios especiales, cambios generales, entre otros).

De acuerdo a la planificación anual del departamento, se les reúne 5 veces en el año para ofrecerles charlas y capacitaciones obligatorias por el Ministerio de Salud, con hincapié que no son motivacionales. En teoría deben recibir charlas y talleres para su enriquecimiento en relación a su departamento.

Por otra parte, además de los distritos organizados, cada tienda cuenta con una persona encargada de velar por su rendimiento y cumplimiento en las metas diarias de venta, así como la resolución de problemas dentro de cada tienda, tales como: pedidos especiales, ofertas del día, productos sugeridos, traslados y devoluciones.

Sin embargo, para la contratación del personal que integra el departamento comercial de la empresa, no se hace pública la convocatoria para ofertar las plazas disponibles, por lo general es personal referido o un familiar el que ingresa. Además, no reciben una inducción de antecedentes históricos de la empresa, tampoco se realiza una visita a la planta de producción y el funcionamiento del flujograma organizacional, aun lo desconocen algunas de las representantes de ventas.

## **2.2. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN**

### **2.2.1. Objetivo General**

Implementar un plan de comunicación interna en el departamento de ventas y recursos humanos, para el fortalecimiento laboral de la empresa comercial Panificadora Olid ubicada en la 14 avenida 3-71 zona 2, en la ciudad de Guatemala.

### **2.2.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Evaluar el sistema comunicativo interno que ejecuta actualmente la empresa en el plano jerárquico y niveles de autoridad.
- ✓ Determinar el tipo de instrumentos y equipo que utiliza la Institución para comunicarse internamente
- ✓ Proponer un plan comunicacional interna asertiva para optimizar la ejecución de sus tareas en el Departamento de Ventas y Recursos Humanos.

## **2.3. PÚBLICO OBJETIVO**

El personal que se beneficiará con el Plan de Comunicación, lo integra el personal del Departamento de Ventas y Recursos Humanos.

Criterio demográfico:

- ✓ Las edades del personal de ventas se encuentra en el rango de 22 a 55 años de edad
- ✓ Nacionalidad guatemalteca
- ✓ Sexo: Femenino

Criterio socioeconómico:

- ✓ Se requiere indispensable que tengan actualizados los documentos: Tarjeta de Sanidad (vigencia un año), Tarjeta de pulmones (vigencia seis meses), Tarjeta de Manipulación de alimentos (vigencia un año) y exámenes de laboratorios (vigencia seis meses)
- ✓ Nivel académico: Diversificado deseable. Educación Básica como mínimo.
- ✓ Experiencia en Ventas y vocación en servicio al cliente
- ✓ Medio de comunicación: celular o línea telefónica fija, circulares, memos y en caso necesario de persona a persona.

## 2.4. MENSAJE

Lo que se pretende es, persuadir al grupo objetivo con la finalidad de convertirlo en un equipo de trabajo competitivo y que modifique sus hábitos laborales, aplicando la eficiencia y eficacia en sus atribuciones y desempeño que al final el impacto es en el servicio al cliente.

*Mensaje Clave:*

***“Si trabajamos juntas como las hormigas, haremos la diferencia”***

## **2.5. ESTRATEGIAS**

1. Mejorar la Comunicación Interna entre el Departamento de Ventas y Recursos Humanos
2. Establecer la Comunicación Interna entre el Departamento de Ventas y Supervisión de Ventas.
3. Optimizar el desempeño y rendimiento laboral del departamento de ventas.

## **2.6. ACCIONES DE COMUNICACIÓN**

- ✓ Buzón de sugerencias
- ✓ Impresión de un boletín informativo de las actividades realizadas.
- ✓ Redacción de un Manual Operativo para el puesto del personal de ventas.
- ✓ Cartelera Informativa en Recursos Humanos
- ✓ Redacción de un Manual Operativo para el puesto del Supervisor de ventas.
- ✓ Capacitaciones: Imagen Personal, Servicio al Cliente y Trabajo en equipo.
- ✓ Actividad Interactiva

# CAPÍTULO III

## 3. INFORME DE EJECUCIÓN

### 3.1. PROYECTO DESARROLLADO

#### 3.1.1. Financiamiento

Para financiar el Proyecto de Ejecución en la empresa comercial Panificadora Olid, se compartieron los gastos entre la empresa y el epesista, gestionando el patrocinio del equipo multimedia para reducción de costos, de la siguiente manera:

**GRÁFICA 5**

<b>PATROCINADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Panificadora Olid	1 renta de cañonera 6 refacciones para el personal de ventas, promedio de 60 participantes, total de refacciones 360 2 resmas de papel para imprimir el material didáctico e informativo para el personal; incluyendo los informes presentados a la Universidad de San Carlos; los manuales operativos. 2 Pizarras de corcho (1) para el departamento de Recursos Humanos; (1) para un punto de venta.
Lucía Alejandra Cruz (epesista)	4 cartulinas de papel arco iris 1 block de papel construcción 1 rollo de tape
Centro Educativo Montenevado (Licda. Silvia Alvarado)	1 Renta de cañonera (ad honorem)
Centro Educativo Montenevado (PEM. Maggy de Vargas)	1 Renta de cañonera (ad honorem) 1 Laptop Dell

Fuente: Lucía Cruz (epesista)



### 3.1.2. Presupuesto

**GRÁFICA 6**

Cantidad	Descripción	Precio Unitario Q.	Precio Total Q.	Patrocinador
02	Resma de papel bond tamaño carta	40.00	80.00	<i>Panificadora Olid</i>
02	Pizarras de corcho 40 x 60 cms	118.95	237.90	<i>Panificadora Olid</i>
01	Block de papel arcoíris tamaño carta	15.00	15.00	<i>Epesista</i>
01	Renta de cañonera	350.00	350.00	<i>Panificadora Olid</i>
02	Renta de cañonera	350.00	700.00	<i>Patrocinio Colegio Montenevado</i>
120	Refacciones	10.00	780.00	<i>Panificadora Olid</i>
60	Refacciones	5.00	300.00	<i>Panificadora Olid</i>
02	Impresiones de boletines full color	10.00	20.00	<i>Epesista</i>
26	Fotocopias b/n de boletines de 4 paginas	0.25	26.00	<i>Panificadora Olid</i>
60	Impresiones de material informative	5.00	300.00	<i>Panificadora Olid</i>
01	Impresión del Manual Operativo del puesto de Supervisión de Ventas y el puesto de una dependiente de mostrador	14.00	14.00	<i>Panificadora Olid</i>
02	Copias del Manual; una para el Departamento de Recursos Humanos y una para Gerencia General	14.00	28.00	<i>Panificadora Olid</i>
<b>Total</b>			<b>2,850.90</b>	

Fuente: Lucía Cruz (epesista)

### 3.1.3. Beneficiarios

La implementación de éste proyecto, benefició a **EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y RECURSOS HUMANOS**, integrados de la siguiente manera:

**GRÁFICA 7**

<b>ITEM</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>NUMERO DE PERSONAS</b>
01	Departamento de Recursos Humanos	02
02	Departamento de Ventas	60
03	Beneficiario Indirectos, clientes	Indefinido
	<b>Total de Beneficiarios</b>	<b>62</b>

Fuente: Lucía Cruz (epesista)

### 3.1.3. Recursos Humanos

Dentro de la empresa Panificadora Olid, colaboraron las siguientes personas:

**GRÁFICA 8**

<b>PERSONAL</b>	<b>PUESTO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>Beatriz Asturias</b>	Sub – Gerente	Aprobación del plan de trabajo y ejecución de gastos para cada actividad realizada
<b>Iris Flores</b>	Recursos Humanos	Circulares para personal de ventas y citar para cada capacitación impartida (3 capacitaciones) Coordinación de la refacción para el personal de ventas. Facilitación de la caja para el buzón de sugerencias.
<b>Lilian Girón</b>	Asistente de Sub Gerencia	Organización y coordinación del equipo multimedia para las 3 capacitaciones.
<b>Jorge Ruiz</b>	Mantenimiento	Limpiar y acomodar la sala de capacitaciones
<b>Blanca Miranda</b>	Financiera	Revisión de redacción de los manuales operativos

Fuente: Lucía Cruz (epesista)

### 3.1.5. Áreas Geográficas de Acción

La ubicación geográfica de la ejecución del proyecto fue en la ciudad de Guatemala, en la 14 avenida 3-71 zona 2; y el punto para las capacitaciones en la 11 Avenida 4-13 Zona 6, lugar que ocupa la sala de capacitaciones para el personal en general de Panificadora Olid.

### 3.2. ESTRATEGIAS Y ACCIONES DESARROLLADAS

En este apartado se describen las estrategias y acciones a ejecutar para el fortalecimiento laboral entre los departamentos de Recursos Humanos, Supervisión de tiendas y Personal de Ventas.

Cada estrategia fue planteada de acuerdo a lo diagnosticado a través del instrumento de la encuesta realizada al personal administrativo, de ventas y producción, tomando como muestra al 20% de la población de la empresa. Por otra parte, una entrevista, dirigida a cuatro jefes de departamento. (ver gráfica 9)





### 3.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

#### GRÁFICA 10

CRONOGRAMA DE ACCIONES												
Actividad	Mayo				Junio				Julio			
No. De Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ejecución del plan de comunicación	■				■				■			
Elaboración del Calendario Visual de Actividades	■											
Colocación del buzón de sugerencias		■										
Redacción de Manuales para personal de ventas de primer ingreso; Supervisión de Tiendas.			■				■			■		
Revisión e impresión de los manuales Operativos										■		
Elaboración de Proyecto Motivacional para el personal en general de la empresa. Tema: "Relaciones Humanas"						■					■	
Colocación de las carteleras y el mural informativo											■	
Impresión de Boletín Informativo mensual (2 ediciones)								■				■
Capacitaciones y Charlas informativas			■				■				■	
Investigación, Redacción, Revisión e impresión de dos Manuales: 01 Operativos para la limpieza de Cisterna y 01 de Drenajes												■
Actividad Interactiva												■
Redacción y Evaluación de resultados											■	■

Fuente: Lucía Cruz (epesista)

### 3.4. CONTROL Y SEGUIMIENTO (EVALUACIÓN)

GRÁFICA 11

Matriz de seguimiento y evaluación de Estrategias y Acciones realizadas en Panificadora Olid

No.	Estrategias	Acciones Ejecutadas	Recurso Humano	Tiempo de Ejecución	Resultado esperado
1	Mejorar la Comunicación Interna entre el Departamento de Ventas y Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buzón de sugerencias</li> </ul>	Beatriz Asturias – Sub Gerente Lucia Cruz – Epesista Iris Flores - Recursos Humanos	La ejecución de las Acciones se realizó durante 12 semanas de Ejercicio Profesional Supervisado  En el rango de fechas del 03 de mayo al 17 de julio de 2015.	Participación del personal de ventas, generando sus opiniones para mejorar los procesos de venta.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Impresión de un boletín informativo de las actividades realizadas para el personal de ventas.</li> </ul>			Aceptación del boletín como recurso informativo.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Redacción de un Manual Operativo para el puesto del personal de ventas</li> </ul>			Se dio a conocer el Manual Operativo, dirigido al personal de Ventas
2	Establecer la Comunicación Interna entre el Departamento de Ventas y Supervisión de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartelera Informativa</li> </ul>	Beatriz Asturias –Sub Gerente Lucia Cruz –Epesista		Se colocó una pizarra informativa en dos puntos de venta.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Redacción de un Manual Operativo para el puesto del Supervisor de Tiendas.</li> </ul>			Se dio a conocer al Supervisor de Tiendas el Manual Operativo de su puesto
3	Optimizar el desempeño y rendimiento laboral del departamento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitaciones</li> </ul>	Beatriz Asturias –Sub Gerente Lilian Girón –Asistente Lucía Cruz – Epesista Iris Flores – Recursos Humanos		Participación activa de las 60 personas que integran el departamento de ventas.

Fuente: Lucía Cruz (epesista)

# **CONCLUSIONES**

Según los resultados obtenidos de acuerdo al método deductivo, podemos concluir con lo siguiente;

## **a. Aporte a la Organización**

- ✓ La Comunicación interna entre los Departamentos de Ventas y Recursos Humanos, de Panificadora Olid es importante, debido a que ambos son eje transversal para el sostenimiento y productividad de dicho comercio.
- ✓ La elaboración de este plan de comunicación es un aporte fundamental para Panificadora Olid ya que marcará el inicio para reconstruir la comunicación interna dentro de la empresa y la implementación de una figura de comunicador interno.
- ✓ El plan brinda los principios básicos de la comunicación interna y recomienda los medios y las herramientas adecuadas que se deben utilizar en los Departamentos de Ventas y Recursos Humanos para fortalecer su rendimiento laboral.

Partiendo de lo anterior, podemos concluir el Proceso de Comunicación Interna en Panificadora Olid:

- ✓ La comunicación interna se da en forma descendente
- ✓ No existen canales formales de comunicación interna entre el personal de ventas y el departamento de Recursos Humanos.
- ✓ Los empleados reconocen quien es su jefe inmediato, sin embargo, no existe una herramienta en la que puedan manifestar o proponer mejoras para los puntos de venta.



- ✓ Los empleados reconocen que trabajan en un ambiente amigable y respetuoso
- ✓ La empresa carece de un manual operativo en el que se dé a conocer las atribuciones y procedimientos del personal de Ventas, así como del Supervisor de la misma área.
- ✓ Se evidenció la falta de capacitación hacia el personal de Ventas para que optimice su rendimiento laboral.

## **RECOMEDACIONES**

En virtud de lo anterior, podemos recomendar lo siguiente:

- ✓ Tomar en cuenta la opinión del personal de ventas y digerir toda la información para crear un clima laboral de equipo y conjuntamente alcanzar las metas organizacionales planteadas.
- ✓ Capacitar con más frecuencia al personal del Departamento de ventas para optimizar cada día su labor en la fase de Servicio al Cliente y Trabajo en Equipo.
- ✓ Se recomienda mayor motivación y participación en los distintos ejes de actuación. (empleador- empleado)

# **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

## **Actividad.**

Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto. Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado. También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto

## **Comunicación Interna.**

Es el conjunto de actividades llevadas a cabo por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de las metas institucionales, además ayudará a que el trabajador se sienta comprometido con la organización, motivado para realizar mejor sus tareas, involucrado y participe del proceso de comunicación. Lo anterior, se verá reflejado positivamente en los resultados y en la productividad de la organización.

## **Contexto.**

Es el conjunto de circunstancias, factores o actuaciones que rodean y pueden afectar el funcionamiento de una institución u organización, a sus programas o servicios.

## **Coordinación.**

Colaboración planificada de diferentes individuos, departamentos y/o organizaciones interesados en alcanzar un objetivo común.

## **Criterio de evaluación.**

Una dimensión de lo que se considera actuación válida o meritoria aplicable a un objeto de evaluación. Cada criterio encaja dentro de algún dominio que está enmarcado por el sistema de evaluación y es definido por los elementos, indicadores o descriptores. Los niveles de satisfacción sobre los criterios son especificados por los estándares.

## **Eficiencia.**

Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados.

**Eficacia.**

Es el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos.

**Estrategia.**

Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

**Estructura organizativa.**

Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas

**Evaluación formativa.**

Es la evaluación diseñada y utilizada con el propósito explícito de mejorar un objeto de evaluación (programa, proyecto, currículo, personal, entre otros).

**Evaluación sumativa.**

Es la evaluación diseñada para presentar conclusiones sobre el mérito o el valor de un objeto de evaluación y recomendaciones sobre si debe mantener, modificar o eliminar dicho objeto de evaluación.

**Evaluación y control.**

Es el proceso de verificación y monitoreo de resultados de un plan o sus programas constitutivos, el cual permite comparar el desempeño real contra el deseado. La información generada por este proceso permite tomar acciones correctivas y solucionar problemas.

**Diagnóstico.**

Día (a través) y gnosis (conocer). Descripción de la situación de una organización con base en la recolección, sistematización e interpretación de la información respecto a ella.

**Evaluación.**

Traducción de lo cualitativo a lo cuantitativo, sistema inductivo de calificación de cuestiones particulares y para lograr a su vez calificar

aspectos generales en una escala del 1 al 10. Correspondencia numérica al estado de una dimensión de la organización.

### **Manual Operativo**

Registro de las normas de la organización, estrategias y planes de acción, así como la mención de su estructura y procesos.

### **Memoria organizacional.**

Recuerdo de decisiones históricas, sus resultados y las lecciones que éstas dejan.

### **Metas.**

Fines específicos deseados, principalmente resultados cuantitativos esperados.

### **Misión.**

Razón de ser de la organización, explicación de lo que es, de lo que hace y para quien lo hace.

### **Motivación.**

Estimulación de los miembros de la organización con la expectativa de que realicen cada vez mejor su trabajo.

### **Objetivos.**

Ideales a obtener o propósito de resultados finales (a nivel global o particular) en un tiempo determinado.

### **Objetivo.**

Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye: (a) los resultados esperados, (b) quién (es) hará posible su realización, (c) bajo qué condiciones se verificarán dichos resultados, y (d) qué criterios se usarán para verificar el logro de los resultados.

### **Objetivo de misión.**

Enunciado intencional global de lo que una organización o institución se compromete a ofrecer a sus destinatarios.

## **Optimizar.**

Desarrollar, prosperar, crecer.

## **Organización.**

Coordinación e interrelación de actos y esfuerzos de individuos que por medio de la distribución de funciones buscan llegar a un fin compartido.

## **Perfil.**

Definición del carácter propio y distintivo de la organización y en el caso de referirse al del consultor es la mención de las características y capacidades requeridas para que lleve a cabo esta guía.

## **Plan Estratégico de Comunicación.**

Es un documento en donde se precisan las estrategias y las tácticas que realizará la organización en torno a la gestión de la comunicación y la información en un tiempo determinado, con el objetivo principal de obtener la fidelización de sus trabajadores y el interés del cliente externo.

## **Procedimientos.**

También conocidos como Procedimientos de Operación Estándar, constituyen una serie de pasos secuenciales, o técnicas, que describen a detalle cómo se realizará una tarea particular. Típicamente, los procedimientos detallan las varias actividades que se deberán conducir con objeto de lograr el (los) objetivo (s) de un programa.

## **Procesos.**

Son los métodos, actividades y programas; es decir los “cómo” se usarán los insumos para producir los resultados.

## **Programa de acción.**

Conjunto de actividades articuladas a través de las siguientes fases o momentos:

- Formulación de metas y objetivos que se han de alcanzar en un plazo determinado.
- Determinación de los medios para alcanzar las metas y objetivos establecidos.

**Proyecto.**

Conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

**Visión.**

Es un enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro.

# **BIBLIOGRAFÍA**

- Capriotti, P. (1999). **Planificación estratégica de la imagen corporativa.** (1ª ed.) España: Editorial Ariel, S.A.
- Enrique, Ana Maria. (2008). **La planificación de la comunicación empresarial.** (1ª ed.) España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Aguilar De León, María Andrea (2014) **Estrategia d Comunicación Interna para una Agencia de Publicidad.** (Tesis de Posgrado) URL, Guatemala
- Chacón Arévalo, Brenda Yanira (2014) **Estrategia d Comunicación Interna para la empresa RCM Publicidad (EPS) USAC-ECC,** Guatemala
- Morelo Hermosilla, Antonio José, (2005). **Plan de Comunicación.** ILGO
- Rivas Raimundo, Alvaro Rolando.(2010). **Diagnóstico Estratégico en las Empresas Salvadoreñas Distribuidoras de Productos de Consumo.** UCA José Simeón Cañas. El Salvador C. A.
- Chávez Zepeda, Juan José. (2010) **Elaboración de Proyectos de Investigación. Cuantitativa y Cualitativa.** 5ª Edición.  
Modulosdeautoaprendizaje.com

# EGRAFÍA

- **(Unicef) *Elaborando Proyectos de Comunicación para el ... - Unicef***  
[www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-2\(1\).pdf](http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuadernillo-2(1).pdf)  
[http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuademillo-2\(1\).pdf](http://www.unicef.org/argentina/spanish/EDUPAScuademillo-2(1).pdf)
- ***Cabrera, E. (2008). www.feaps.org. Recuperado el 21 de 02 de 2015, de www.feaps.org: [www.feaps.org](http://www.feaps.org)***
- ***Magazine, r. (30 de 01 de 2013). Diez preguntas clave para la Comunicación Interna. Recuperado el 24 de 02 de 2015***
- ***Wikimedia, F. (28 de Enero de 2015). Wikipedia.com. (Wikimedia.com) Recuperado el 26 de Febrero de 2015, de Wikipedia.com: [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO#An.C3.A1lisis\\_externo](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO#An.C3.A1lisis_externo)***



# ANEXOS

## Modelo de la Encuesta



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

### -ENCUESTA-

Estimado encuestado, formo parte del grupo del Ejercicio de Práctica Supervisada de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos, previo a optar al título de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

Con el siguiente instrumento se recogerá información estrictamente académica y confidencial con el objetivo de mejorar la comunicación interna de la empresa *PANIFICADORA OLID*.

**FECHA:** \_\_\_\_\_ **SEXO** M  F  **EDAD:** \_\_\_\_\_

**PUESTO:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente y subraye su respuesta donde corresponda.

1. ¿Cuál cree usted que es el tipo de comunicación existente en la empresa dónde labora?
  - a. De Jefe a empleado
  - b. De empleado a jefe
  - c. NS / NR
  
2. ¿Qué medio utiliza para comunicarse internamente la empresa?
  - a. Personalmente
  - b. Telefónicamente
  - c. Correo electrónico
  - d. Memo / Circular
  - e. Intermediario
  
3. ¿Quien le determina sus obligaciones al puesto que ocupa usted dentro de la empresa?
  - a. Recursos Humanos
  - b. Supervisor
  - c. Sub Gerente
  - d. Gerente
  - e. NS / NR

4. ¿Sabe usted cuáles son las responsabilidades u obligaciones que debe desempeñar en su puesto?
- a. SI            b. NO
5. ¿Tiene conocimiento si existe un manual operativo para la ejecución de las labores del puesto que usted desempeña?
- a. SI            b. NO
6. ¿Cuándo se debe tomar una decisión importante para la empresa, toman en cuenta las opiniones de los colaboradores?
- a. Siempre  
b. Algunas Veces  
c. Casi Nunca  
d. Nunca
7. ¿Cuáles de los siguientes aspectos, considera indispensables que haya en la empresa?
- a. Estabilidad económica  
b. Comunicación  
c. Compañerismo  
d. Oportunidad para superarse  
e. Buen clima laboral  
f. NS /NR
8. ¿El personal de la empresa ha recibido capacitaciones sobre el tema de la comunicación interna?
- a. SI            b. NO
9. ¿Podría indicar cuál de los siguientes temas considera usted que la empresa debe facilitarle al personal?
- a. Trabajo en equipo  
b. Inteligencia emocional  
c. Autoestima

## Vaciado de la Encuesta

SEXO	M	2	F	8	Total Muestra	10% Población
	RESPUESTAS					
Preguntas	A	B	C	D	E	F
1. ¿Cuál cree usted que es el tipo de comunicación existente en la empresa dónde labora?	9	0	1			
2. ¿Qué medio utiliza para comunicarse internamente la empresa?	6	7	0	3	0	
3. ¿Quien le determina sus obligaciones al puesto que ocupa usted dentro de la empresa?	4	1	2	3	1	
4. ¿Sabe usted cuáles son las responsabilidades u obligaciones que debe desempeñar en su puesto?	10	0				
5. ¿Tiene conocimiento si existe un manual operativo para la ejecución de las labores del puesto que usted desempeña?	2	8				
6. ¿Cuándo se debe tomar una decisión importante para la empresa, toman en cuenta las opiniones de los colaboradores?	2	3	3	2		
7. ¿Cuáles de los siguientes aspectos, considera indispensables que haya en la empresa?	1	6	2	2	1	1
8. ¿El personal de la empresa ha recibido capacitaciones sobre el tema de la comunicación interna?	3	7				
9. ¿Podría indicar cuál de los siguientes temas considera usted que la empresa debe facilitarle al personal?	8	1	3	5		

# Fotografías

## Fase Diagnóstica



Logotipo de la Empresa



Fachada de la entrada Tienda Géminis



Paula Cruz / Jefe de Bodega



Blanca Miranda / Jefe Financiero



Beatriz Asturias / Sub Gerente



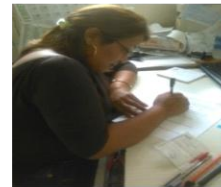
Personal de Servicio al Cliente encuestado en su respectivo punto de venta



Lucía Cruz, instalada en la oficina asignada para la práctica



Personal administrativo, en colaboración para llenar la encuesta.



## Fase Ejecución del Plan

*Buzón de Sugerencias – Se consideró de importancia tomar en cuenta la opinión de los colaboradores, tal es el caso del departamento de ventas. Se implementó en cada una de las capacitaciones realizadas. Utilizando un formato para recopilar dichas sugerencias del personal del Departamento de Ventas*



**Aporte de Recursos Humanos Caja para el Buzón de Sugerencias, caja de metal. Medidas 10\*16 cms**



MODELO DEL FORMATO PARA IDENTIFICAR EL BUZON DE  
SUGERENCIAS



## MODELO DEL FORMATO PARA EL BUZÓN DE SUGERENCIAS



### PANIFICADORA OLID

*Tu opinión es importante para nosotros...*

Con el objeto de mejorar nuestra comunicación, estamos implementando el sistema de sugerencias a través de un buzón, en el que serán recibidos todos los comentarios, mismos que nos ayudarán a fortalecer nuestro trabajo.

Para que tu comentario y/o sugerencia sea tomado en cuenta, debes completar todos los datos que a continuación se indican.

NOMBRE: \_\_\_\_\_ SUCURSAL: \_\_\_\_\_

TURNO: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

Señores Panificadora Olid, mi sugerencia está relacionada con: (marque con X)

PRODUCTO  MOBILIARIO  FACHADA DE TIENDA

UTENSILIOS  OTROS

Descripción: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Muchas Gracias, Atentamente

f) \_\_\_\_\_



Boletín Informativo para el departamento de ventas Diseñado con el resumen de cada capacitación.

Mayo 2015 Volumen 1, n° 1

## OLID INFORMATIVO

**"Si trabajamos juntas como las hormigas, haremos la diferencia"**

**VENTAS Y DEVOLUCIONES...**

La venta que cada una de las vendedoras realiza se da una importancia para la empresa, puesto que de ello depende un porcentaje de 150 familias que dependen de sus productos para su alimentación, educación y bienestar en general. Cuidamos un pan...

**QUIENES SOMOS...**

Desde 1971 Nuestra empresa se dedica a la manufactura y venta de Pan, Galletas, Pastelitos, Pastas y cualquier otro producto que puedan elaborarse con Harina.

**VISION**

Somos una empresa destinada a distribuir productos panaderos y pasteleros mediante un proceso de manufactura económica, que ofrece a los clientes accesibilidad, calidad y cercanía a sus hogares.

**MISION**

Ser una empresa que se desarrolle de forma sólida, confiable y rentable. Convirtiéndonos en una organización líder y especializada en los productos panaderos y pasteleros.

Con adaptación al cambio e innovación, ofreciendo productos de calidad al menor costo.

**Contenido:**

Antecedentes Históricos	2
Distribuidor de los Puntos de Venta	2
Imagen Personal	2
Clase de Apariencia Personal	3
Importancia del cliente	4
Atención al Cliente	5
Buzón de Sugerencias	6

**LA IMAGEN PERSONAL ...**

**VESTUARIO E IMAGEN FISICA**

- Hay también otros factores que son importantes en nuestra imagen personal como nuestra forma de vestir para dar una buena impresión debemos tener siempre un vestuario adecuado para la ocasión sin mostrar partes que no deberíamos.
- Mantener a diario una buena higiene personal. El cabello, la piel y los dientes limpios, las uñas cortas y arregladas, (en los hombres estas últimas deben ir sin ningún tipo de brillo) un maquillaje suave y moderado. Las mujeres cuidar que las cejas estén bien depiladas, así como las piernas y axilas.

**Es necesario un cambio de Actitud! ... eso es cuestión Personal**

**Antecedentes Históricos**

**Tienda y sus Distribuidores**

**Imagen Personal**

**Importancia del Cliente**

**Atención al Cliente**

**Buzón de Sugerencias**

PORTADA - Boletín informativo Vol

Esta sección está dedicada para aquellas mujeres emprendedoras, que les gusta los retos y sobre todo, que Aman a su trabajo y Familia.

**PARTICIPACIÓN, DEDICACIÓN Y PREMIOS!**

**PREPÁRATE...! PORQUE NOS VAMOS AL PARQUE ECOLÓGICO CAYALA**

En cada reunión, se impartirá un Tema de capacitación. Atiende a las siguientes instrucciones y participa...

- Asistencia
- Puntualidad
- Tomar Nota
- Mejorar la Venta y la Merma de tu Tienda
- Aprobar el Examen que resume las capacitaciones.

**BUZÓN DE SUGERENCIAS ...**

Tu opinión es importante para nosotros, por lo que hemos creado nuestra sección de "SUGERENCIAS"

Con el objeto de mejorar en cada Punto de Venta, deseamos conocer tus sugerencias, en cuanto a calidad del producto, las instalaciones, equipo y capacitaciones.

Ponte de acuerdo con tu compañera de Tienda y a la próxima reunión traigas por escrito esas mejoras y compártelas.

Charla Motivacional  
Dinámica grupal  
Refacción  
Convivencia  
"Si trabajamos juntas como las Hormigas, haremos la diferencia"

CONTRA PORTADA - Boletín

Mayo 2015 Volumen 1, n° 1

## OLID INFORMATIVO

**Antecedentes Históricos...**

Fue fundada por el señor Juan Valdeolmillos de origen español, en el año de 1971. A sus inicios fue conformada por varias socios liderados por nombre VADILLO SANCHEZ Y ASOCIADOS, posteriormente pasó a ser únicamente familiar, quedando de la sociedad como VALDEOLMILLOS Y COMPANIA LIMITADA, sosteniendo su nombre comercial Panificadora OId.

Actualmente es dirigida por la Licenciada Eliza del Carmen Asturias, acompañada de su hija, Chef Profesional, Doctora Asturias, quienes velan por mantener la calidad de los productos y el precio accesible para el consumidor final.

Su primer eslogan fue conocido como "Pan, galletas y panes...", posteriormente se modificó a "OId... su pan diario."

**¿En qué Distrito se encuentra mi punto de venta?**

Cada Punto de Venta de acuerdo a su productividad distrito, se sitúa en un DISTRITO al cual así como puede escolar, también pueden deservir.

A - Es el óptimo y es la columna vertebral de la organización.

B1 y B2 - La productividad es baja en comparación al A, pero aceptable y sostenible.

C - La productividad más baja.

Pero con riesgo de cierre del punto de venta, no aceptable y nada sostenible.

**EN QUE DISTRITO ESTOY??**

DISTRITO A (2,000.00 - 11,500.00)	DISTRITO B1 (1,500.00 - 2,000.00)
DISTRITO B2 (1,000.00 - 1,500.00)	DISTRITO C (0.00 - 1,000.00)

**La Apariencia Personal y sus elementos**

**IMAGEN PERSONAL**

- Apariencia Personal
  - Estadística
  - Personal
  - Comportamiento
  - Salud
  - Modales
  - Salida

**Importancia del Cliente dentro del Punto de Venta**

Percepción de un Buen Servicio al cliente

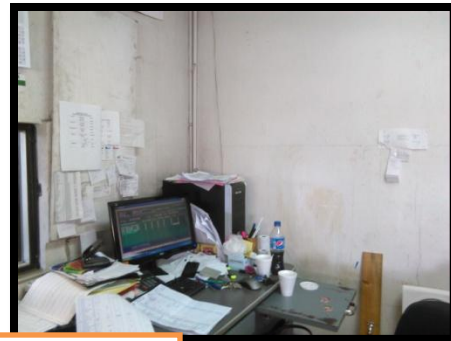
**El cliente es primero**

**Aspectos Importantes que debo tomar en cuenta al momento de atender a un cliente...**

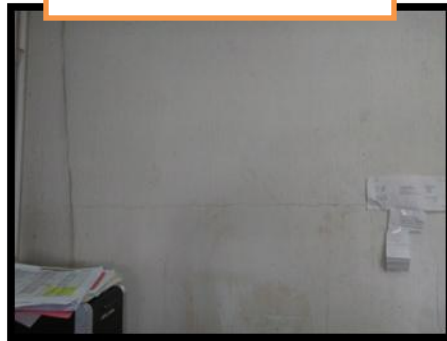
- Mi estado de Ánimo
- Saludar con amabilidad y ser cortés
- Atender siempre de igual manera a todos los clientes
- Escuchar al cliente
- Cada cliente es diferente, pero...
- todos merecen atención y servicio.
- Otros puntos importantes:
  - Mi cabello
  - Mi Uniforme, debe estar limpio y presentable
  - Mi maquillaje
  - Mi aroma
- Mis manos, ellas son las que están en mayor contacto con el cliente.
- Considerar que mi Salud e Higiene son parte de mi Apariencia Personal y no debo descuidarme, para brindar un mejor servicio como integrante de la empresa a la que represento.

INTERIOR - Boletín Informativo/ p2 y P3

*Cartelera Informativa para el Departamento de Recursos Humanos*  
*- área que ocupa la encargada de Recursos Humanos -*



**ANTES**



**DESPUÉS**



## Ejecución de 3 Capacitaciones para el personal de Ventas

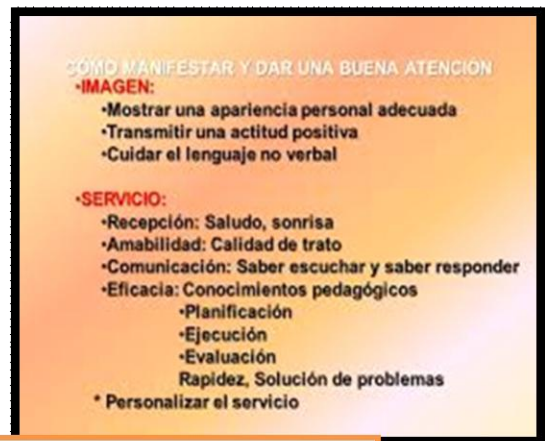
### Capacitación No. 1 Tema “Importancia de la Imagen Personal”



Primera Diapositiva de Bienvenida para iniciar la Primera capacitación al personal de ventas



Personal de Ventas en la primera Capacitación



DESARROLLO Y PARTICIPACIÓN DURANTE LA PRIMERA CAPACITACIÓN



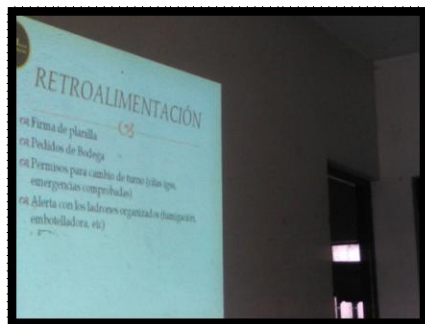
## Capacitación No. 2 Tema “Componentes de Servicio al Cliente”



Primera de ventas Diapositiva de Bienvenida para iniciar la Segunda



Personal de ventas, preparado para recibir la segunda capacitación.



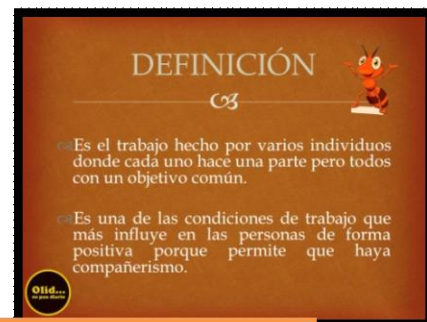
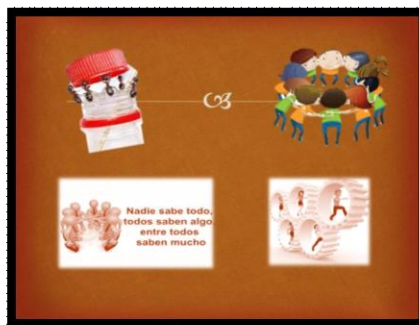
### DESARROLLO Y PARTICIPACIÓN DURANTE LA SEGUNDA CAPACITACIÓN



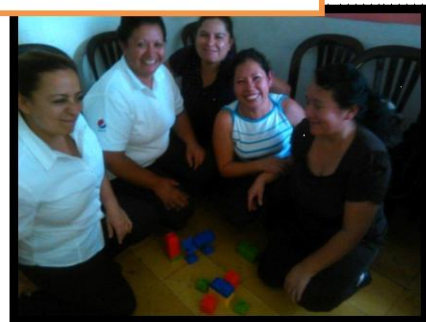
## Capacitación No. 3 Tema “Trabajo en Equipo”



Primera Diapositiva de Bienvenida para iniciar la Tercera capacitación al personal de ventas



DESARROLLO Y PARTICIPACIÓN DURANTE LA TERCERA CAPACITACIÓN



## MODELO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN DE LAS CAPACITACIONES



### HOJA DE EVALUACIÓN CAPACITACIÓN # \_\_\_\_\_

TEMA: \_\_\_\_\_

Para efectos académicos y de apreciación profesional, nos interesa conocer el impacto del facilitador y el manejo del tema, por lo que le solicitamos llene el siguiente formulario. Marque con una X en la casilla que usted considere apropiada. Tomando en cuenta que la evaluación es de 1 a 5, con el entendido que 1 es deficiente y 5 es excelente.

Nombre del facilitador: \_\_\_\_\_

ITEM	DESCRIPCION	5	4	3	2	1
1	Dominio y conocimiento sobre el tema					
2	Expresiones apropiadas Y adecuadas al tema					
3	Orden y comprensión del Tema					
4	Mostró interés por su público					
5	Resolvió dudas sobre el Tema					
6	Apariencia Personal					

# MANUAL OPERATIVO PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

## TABLA DE CONTENIDO

CARATULA

- I. PRESENTACIÓN
- II. OBJETIVOS
- III. INSTITUCIÓN
- IV. ESTRUCTURA ORGÁNICA (por cada puesto)
  - a. Puesto
  - b. Perfil
  - c. Funciones
  - d. Procedimientos
  - e. Instrumentos Jurídicos – Administrativos
  - f. Equipo
  - g. Condiciones de trabajo
  - h. Ambiente Laboral
  - i. Flujograma
  - j. Horario



# MANUAL OPERATIVO



**Departamento de Ventas**

*“Si trabajamos juntas como las hormigas,  
haremos la diferencia”*



## I. PRESENTACIÓN

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

Este manual incluye además de la descripción de los puestos de Supervisión de Tiendas y Personal de ventas, también todo lo que interviene precisando su responsabilidad y participación.

Contiene información o descripción de los ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, equipo y útiles de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de dos unidades administrativas, para facilitar las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en el personal de ventas y en los jefes de que el trabajo se esté realizando o no adecuadamente.

Además que permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos ya mencionados responsables de su ejecución.

## II OBJETIVOS

### **GENERAL:**

Implementar un manual operativo para el puesto de Supervisión de Tiendas y Personal de Ventas.

### **ESPECÍFICOS:**

- ✓ Establecer un nuevo sistema de información o bien modificar el ya existente en los puestos del supervisor de tiendas y el personal de ventas.
- ✓ Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ✓ Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ✓ Facilitar las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- ✓ Aumentar la eficiencia de las empleadas, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- ✓ Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- ✓ Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

### III. INSTITUCIÓN

#### Antecedentes Históricos

Fue fundada por el señor Juan Vadillo (QEPD), de origen español, en el año de 1971. A sus inicios fue conformada por varios socios llevando por nombre VADILLO SANCHEZ Y ASOCIADOS; posteriormente pasó a ser únicamente familiar, quedando la sociedad como VADILLO ASTURIAS y COMPAÑÍA LIMITADA, sosteniendo su nombre comercial Panificadora Olid.

Actualmente es dirigida por la Licenciada Elsa del Carmen Asturias, acompañada de Beatriz Asturias, quienes velan por mantener la calidad de los productos y el precio accesible para el consumidor final.

Su primer eslogan fue conocido como: **“Pan, galletas y pasteles...”**; hace tres años se modificó a: **“Olid... su pan diario”**.

#### Misión

“Somos una empresa destinada a distribuir productos panaderos y pasteleros mediante un proceso de manufactura económico, que ofrece a los clientes accesibilidad, calidad y cercanía a sus hogares”

#### Visión

“Ser una empresa que se desarrolle de forma sólida, confiable y rentable. Convirtiéndonos en una organización líder y especialistas en los productos panaderos y pasteleros.

Con adaptación al cambio e Innovación, ofreciendo productos de calidad al menor costo”

## **Objetivos Institucionales**

- Desarrollarse como una de las mejores industrias panificadoras que ofrece calidad y precios competitivos.
- Fortalecer los valores del respeto y la honestidad para el consumidor final y los empleados.
- Innovar los productos con materias primas de primera calidad.
- Generar más oportunidades de empleo

## 1. Estructura orgánica Normas y políticas administrativas

### 1.1 PUESTO: SUPERVISOR DE TIENDAS

#### PERFIL DEL PUESTO:

Para ocupar la plaza de Supervisión de tiendas, se requiere lo siguiente:

- Graduado de nivel medio (Perito, Bachiller, Maestro)
- Estudios Universitarios en Mercadeo y Publicidad, Psicología Industrial (3er año)
- Habilidad para crear cápsulas de capacitación para el personal de ventas
- Conocimiento de la industria alimenticia y panadería
- Experiencia en ventas
- Vehículo en buen estado
- Experiencia en manejo de personal
- Acostumbrado a trabajar bajo presión
- Disponibilidad de tiempo
- Proactividad e iniciativa

#### *Documentos necesarios:*

- ✓ Hoja de Vida
- ✓ Antecedentes penales y policíacos vigentes (seis meses)
- ✓ Tarjeta de Sanidad vigente (un año)
- ✓ Tarjeta de Manipulación de Alimentos (un año)
- ✓ Tarjeta de pulmones (seis meses)
- ✓ Exámenes de laboratorio (seis meses)
- ✓ Fotocopia de Licencia de conducir vigente
- ✓ Fotocopia de DPI
- ✓ Fotocopia de afiliación de IGSS
- ✓ Cartas de recomendación (laborales y personales)

## 1.2 FUNCIONES

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

El supervisor de tiendas, para ejecutar sus tareas con eficiencia y eficacia, debe realizar una serie de pasos en el proceso de la supervisión dentro del punto de venta. Los cuales servirán para evaluar de manera cuantitativa y formativa a las personas que están asignadas en cada uno de los respectivos puntos.

- a) Supervisa los despachos de venta diariamente, a distintas horas revisando que éstos abran y cierren a las horas que en sus contratos se les especifica, y debe revisar los cambios de turno.
- b) Debe de revisar que todos los despachos de venta estén limpios y ordenados conforme a los estándares de la empresa.
- c) Supervisa que todo el personal esté con su uniforme y presentable, mientras está en el despacho, el cual consta de visera, redecilla, pantalón café, blusa blanca, gabacha color amarilla y zapatos cafés o negros cerrados; y suéter café o negro.
- d) Revisa que todos los productos que se venden estén en buen estado, ordenados y colocados a la vista del público.
- e) Elabora un reporte diario sobre el mantenimiento que se le debe hacer a cada área, presentándolo al jefe de mantenimiento cerciorándose que este haga los arreglos necesarios.

- f) Es el enlace entre el personal de ventas y la gerencia.
- g) Informa y supervisa las remodelaciones de tiendas.
- h) Presenta los reportes que la gerencia le solicite y lleva un control diario sobre las supervisiones de las áreas de trabajo.
- i) Velará porque el personal a su cargo cumpla estrictamente con las medidas higiénicas adoptadas o implementadas por la empresa y efectúe su trabajo con la mayor eficiencia y responsabilidad posible.
- j) Deberá procurar porque el personal a su cargo se conduzca lo más disciplinado posible y respete tanto a su jefe inmediato como a sus compañeros de trabajo, y que se utilice y se mantenga el producto adecuadamente a fin de evitar su deterioro o desperdicio.
- k) Velará por mantener los niveles y parámetros de venta y calidad establecidos por la empresa, así como el buen prestigio y desarrollo en sí de la empresa.
- l) Programa, diseña y ejecuta las capacitaciones para el personal de ventas.
- m) Deberá de reportar cualquier anomalía, que vea o se la haga de su conocimiento, al igual que reportará producto en mal estado, deteriorados, roto, y cualquier falta de la calidad establecida por la empresa.

- n) Cumplirá con su horario establecido con el fin de verificar el cumplimiento del trabajo del personal de ventas.
- o) Atenderá cualquier queja o comentario que la clientela haga con el respeto y amabilidad que ellos se merecen, tratando de solucionarlos con la mayor brevedad posible.
- p) Asistir en cualquier emergencia, ya sea del personal de ventas o por caso fortuito en caso de robo por forzamiento al punto de venta. Dar el acompañamiento necesario en el proceso legal y las reparaciones que fueren necesarias.

### **1.3 PROCEDIMIENTOS DE SUPERVISIÓN:**

1. El personal de ventas debe desconocer el plan de visitas del supervisor, con el objeto de no ponerlas sobre aviso, en el caso de presentar alguna anomalía.
2. Tener un plan inicial en la semana de visitas por bloques (7 bloques) combinados, para alcanzar el mayor número de visitas a los puntos de venta.
3. Dentro del plan de visitas establecer verificación de apertura, cambios de turno y cierre de tienda. Así como la realización de inventarios (productos de cafetería, material de empaque, facturación, entre otros), cortes parciales, revisión y corte de caja chica.



4. Al llegar al punto de venta realizar una observación general del estado de la tienda y la apariencia personal de la encargada.
5. Luego proceder a revisar el producto que está expuesto a la venta, tanto en estanterías como vitrina, aplicando las respectivas medidas de higiene y BPM. (rotación, colocación y fechas de vencimiento del producto); incluyendo el producto que se utiliza para los panes rellenos (jamón, queso, aderezos, pollo, frijol).
6. Verificar el orden y limpieza de todas las partes de la tienda; desde la entrada, cada estantería, vitrina, cajones, cámara de aguas (no debe encontrarse ningún tipo de alimento, fruta o cualquier cosa que no sea lo que se necesita para la elaboración de los panes rellenos).
7. En relación al orden y limpieza, cada tienda debe tener un área específica para la papelería y utensilios (bandejas, pinzas, picheles, entre otros) que son de uso de cada tienda; así como la escoba, el trapeador, limpiadores, jabón y cloro.
8. Si es necesario reportar alguna reparación inmediata, se elabora el reporte y se envía por correo a Doña Elsa Asturias, para que ella lo programe. Desde las bombillas, vitrinas, ventanas, cortos circuitos, humedad en las paredes, fugas de agua y persianas.

9. Llevar el control de las proyecciones de venta y merma diaria, semanal y mensual.
  
10. En caso que alguno de los puntos de venta presente una emergencia de siniestro de robo por forzamiento, debe presentarse al lugar de los hechos, verificar que la Policía Nacional Civil se haga presente para tomar nota de la denuncia; tomar fotografías y avocarse con las autoridades de la empresa para su conocimiento y conseguir la conexión inmediata con la aseguradora; realizar el inventario de lo que hay dentro de la tienda; coordinar las reparaciones necesarias para que el personal de ventas continúe con sus labores, así como verificar que dichas reparaciones hayan sido realizadas satisfactoriamente. Colaborar en el seguimiento del caso hasta que el jefe inmediato quede satisfecho del cumplimiento como tal.
  
11. Elaborar reportes semanales para informar a la gerencia el estado de las tiendas. Enviar por correos electrónicos con la información necesaria que se considere relevante con copia a los involucrados. Documentar con fotografías y grabaciones (si es necesario) el trabajo realizado.
  
12. Verificar la documentación del personal de ventas que esté vigente; así como la vigencia de las licencias sanitarias de cada sucursal. Y al mismo tiempo que en cada punto de venta se efectúe el proceso de facturación.

## 1.4 INSTRUMENTOS JURÍDICOS – ADMINISTRATIVOS

Como complemento del trabajo de supervisión de tiendas, es importante que la persona asignada a este puesto maneje los siguientes instrumentos:

1. Código de Trabajo: en el que se encuentra todo el contenido legislativo que respalda Reglamento Interno de la empresa con las normas, horarios y sanciones para el personal de ventas.
2. Reglamento Interno de la empresa
3. Formato de Supervisión (**ver modelo**): utilizado para respaldar las visitas realizadas a los puntos de venta; y que a su vez detalla cada aspecto observado en dicha visita.
4. Formato de Llamadas de Atención (ver modelo): utilizado para respaldar cualquier procedimiento de verificación de anomalía o incumplimiento de procesos en la ejecución de labores diarias por el personal de ventas asignado en cada sucursal.

## 1.5 Equipo

Para la ejecución de su trabajo el supervisor de tiendas, debe contar con el siguiente equipo:

- a. Vehículo en buen estado (mínimo)
- b. Teléfono celular inteligente (proporcionado por la empresa)
- c. Computador e impresora
- d. Útiles de oficina
- e. Internet

## 1.6 Condiciones de trabajo

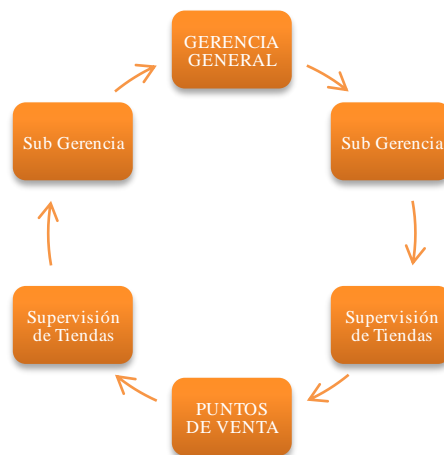
Las condiciones laborales son las siguientes:

- a. El puesto está dentro de la clasificación del Personal de Confianza.
- b. Autoridad sobre el personal de ventas
- c. Horario abierto, rotativo
- d. Supervisar un domingo en el mes (mínimo)
- e. Asumir las responsabilidades y cumplir con los procedimientos de supervisión a cabalidad.
- f. Salario a conveniencia y experiencia.

## 1.7 Ambiente laboral

El medio ambiente laboral involucra de alguna forma a la organización y estructura del trabajo, ya que la organización se plasma en el espacio. El ambiente de trabajo se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de la oficina, la fábrica y los puntos de venta de Panificadora Olid.

## 1.8 Flujograma



## 2. Estructura orgánica Normas y políticas administrativas

### 2.1 PUESTO: *DEPENDIENTE DE MOSTRADOR*

#### **PERFIL DEL PUESTO:**

Para ocupar la plaza de Dependiente de mostrador, se requiere lo siguiente:

- Graduado de nivel medio (Perito, Bachiller, Maestro)
- Experiencia en ventas y servicio al cliente (comprobable)
- Conocimiento de la industria alimenticia y panadería (ideal)
- Habilidad numérica y facturación
- Acostumbrada a trabajar bajo presión
- Disponibilidad de tiempo
- Proactiva y con iniciativa

#### *Documentos necesarios:*

- ✓ Hoja de Vida
- ✓ Antecedentes penales y policíacos vigentes (seis meses)
- ✓ Tarjeta de Sanidad vigente (un año)
- ✓ Tarjeta de Manipulación de Alimentos (un año)
- ✓ Tarjeta de pulmones (seis meses)
- ✓ Exámenes de laboratorio (seis meses)
- ✓ Fotocopia de Licencia de conducir vigente
- ✓ Fotocopia de DPI
- ✓ Fotocopia de afiliación de IGSS
- ✓ Cartas de recomendación (laborales y personales)

## 2.2 FUNCIONES

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

Cada una de las personas asignadas en una tienda, son las responsables directas de su área específica de venta, debiendo presentar informes y toda la demás información que le sea requerida por el supervisor de tiendas y el jefe de recursos humanos o por la gerencia general.

### ATRIBUCIONES Y PROCEDIMIENTOS

- a) Apertura y Cierre del punto de venta a las horas ya establecidas
- b) Deben de efectuar y cumplir con todas las atribuciones que le sean asignadas por su jefe inmediato.
- c) Mantienen su área limpia y ordenada, cumpliendo con los estándares de calidad e higiene que la empresa requiere. Manejo de las BMP (Buenas Prácticas de Manufactura)
- d) Realizar la hoja de movimiento diario, sin manchones, tachones o con corrector.
- e) Conocer el nombre de cada producto, así como el precio de venta vigente.
- f) Elaborar facturas de venta por cada cliente o cada venta ejecutada. En el caso de haber máquina registradora, recibir la capacitación necesaria para el manejo respectivo.

g) Aplicar los Componentes básicos del Servicio al Cliente, y sus factores que lo complementan. Por ejemplo:

1. **SALUDO:** Buen día / Buena Tarde, pase adelante / Bienvenido / que desea llevar?
2. **Servicio al cliente incluye:** Ofrecimiento de otros productos, degustación, que el cliente se sienta importante en su momento.
3. **DESPEDIDA:** Gracias por su compra / Esperamos que vuelva / buen provecho

***Factores que lo complementan:***

- a) El contacto visual
  - b) La sonrisa
  - c) El tono de la voz
- h) Deben de portar su uniforme completo en todo momento, mientras se encuentre dentro de la tienda, el cual incluye: visera, redecilla, pantalón café, blusa blanca (escolar o tipo polo), gabacha color amarilla y zapatos negros o café completamente cerrados.
- i) Mostrar buenas costumbres y hábitos de higiene personal
  - j) Colaborar con su compañera de tienda para que el trabajo se lleve a cabo dentro de un clima laboral adecuado
  - k) Reportar al Supervisor de tiendas, cualquier daño o reparación pendiente. Así como la falta de producto con frecuencia, o cualquier anomalía que observe tanto dentro como fuera de la tienda para ser tratada de acuerdo al caso.

### **2.3 PROCEDIMIENTOS INTERNOS DEL PUNTO DE VENTA:**

1. Aprender el nombre de la variedad de productos que están disponibles al público.
2. Aprender el precio de los productos y su clasificación.
3. Conocer el tiempo de vida por clasificación de productos
4. Aprender a colocar y rotar el producto por fecha de vencimiento.
5. Colocar el producto sin provocar una contaminación cruzada.
6. Conocer el movimiento de cada turno por manejo de papelería.
7. Hacer el café de acuerdo a las medidas ya programadas.
8. Realizar inventario diario de todo el producto, bolsas y cafetería.
9. Efectuar cortes parciales de venta cuando sea requerido; así como inventarios físicos cuando sea necesario.

### **2.4 INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS - PROCEDIMENTALES**

Como complemento del trabajo de Dependiente de Mostrador, es importante que la persona asignada a este puesto conozca y utilice los siguientes instrumentos:

1. Reglamento Interno de la empresa
2. Hoja de movimiento diario
3. Hojas de inventarios por género de producto
4. Caja Chica (Q200.00)
5. Reportes de temporada por movimiento de producto



## 2.5 Equipo

Para la ejecución de su trabajo la señorita vendedora, debe contar con el siguiente equipo:

1. Teléfono celular inteligente (proporcionado por la empresa)  
/ Línea fija
2. Útiles de oficina (cuaderno, lápiz, lapicero, sacapuntas, tijera, engrapadora, teip)
3. Pinzas para despachar el producto
4. Material de empaquer: Bolsas en tres tamaños y cajas
5. Equipo de cocina (dependiendo del punto de venta):  
cafetera, horno, plancha, enfriador de bebidas.

## 2.6 Condiciones de trabajo

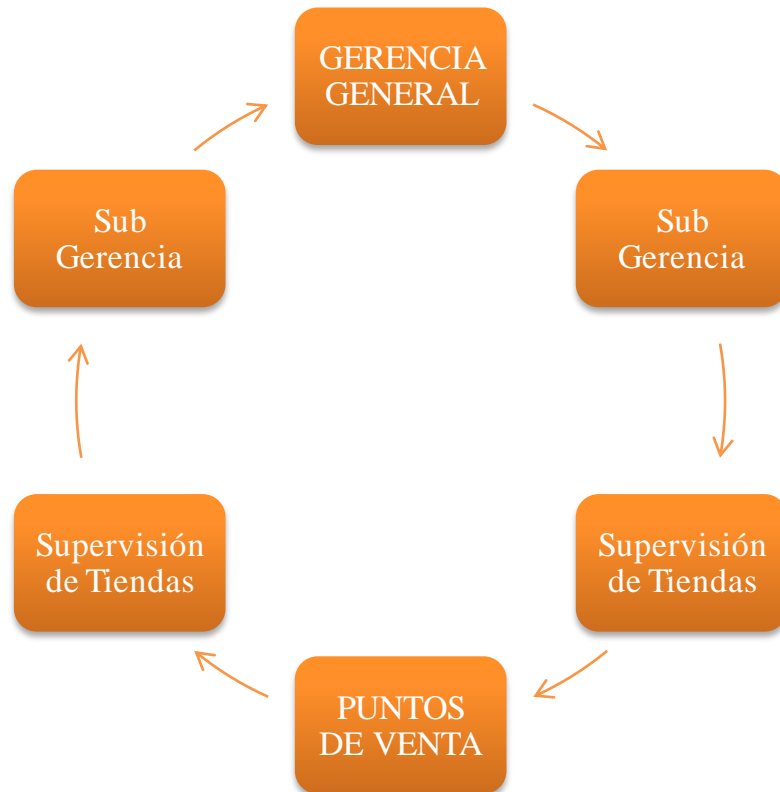
Las condiciones laborales son las siguientes:

1. El puesto esta dividido en dos jornadas (a.m. y p.m.)
2. Disposición para cambiar de punto de venta cuando así se requiera.
3. Horario rotativo
4. Trabajar dos domingos en el mes, asuetos y feriados (hora extra)
5. Asumir las responsabilidades y cumplir con los procedimientos de venta a cabalidad.
6. Participar en las reuniones de capacitación a las que se les programe con circular; y asistir en caso se les cite por un caso en particular.
7. Salario Mínimo más prestaciones de ley (lgss, Irtra, Vacaciones, Aguinaldo, Bono 14)

## 2.7 Ambiente laboral

El medio ambiente laboral involucra de alguna forma a la organización y estructura del trabajo, ya que la organización se plasma en el espacio. El ambiente de trabajo se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de la oficina, la fábrica y los puntos de venta de Panificadora Olid.

## 2.8 Flujograma



## 2.9 HORARIO:

### Turno de Mañana

#### De Lunes a Jueves

De 06:00 a 13:00 horas

#### Viernes y sábado

De 06:00 a 14:00 horas

#### Domingo

De 06:00 a 19:00 horas

(Dentro del horario incluye media hora de alimentación, varía de acuerdo al movimiento de venta) **TOTAL 44 HORAS**

**02 DOMINGOS EN EL MES, DIAS DE ASUETO, FERIADO Y DIAS FESTIVOS**

**(Excepto Navidad, Año Nuevo y Semana Mayor que es de Viernes, Sábado y Domingo)**

### Turno de Tarde

#### Lunes a Sábado

De 13:00 a 20:00 horas

#### Domingo

De 06:00 a 19:00 horas

(Dentro del horario incluye media hora de alimentación, varía de acuerdo al movimiento de venta, puede ser entre 10:00 y

11:00 horas) **TOTAL 44 HORAS**

**02 DOMINGOS EN EL MES, DIAS DE ASUETO, FERIADO Y DIAS FESTIVOS**

**(Excepto Navidad, Año Nuevo y Semana Mayor que es de Viernes, Sábado y Domingo)**