



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Maestría en Comunicación Organizacional
Práctica profesional supervisada

**Diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional interna
y externa de la empresa San Martín**

Ana Victoria Gómez Lucas
200119754

Guatemala, Octubre de 2016.

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

Rector
Secretario General

Dr. Carlos Guillermo Alavarado Cerezo
Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Lic. Mario Enrique Campos Trijilio
Representantes docentes

Pub. Anaite Machuca
Per. Mario Barrientos
Representantes estudiantiles

Lic. Jhonny Michael González Batres
Representante de egresados

M.Sc. Claudia Xiomara Molina Avalos
Secretaria

Consejo Académico de Postgrado

M.Sc. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Mtro. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Secretario

Tribunal examinador

(Se agrega después del examen privado)

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

Índice

Resumen	i
Introducción	ii
Diagnóstico situacional	1
1.1 Historia de Panadería San Martín.....	1
1.2 Ubicación geográfica	2
1.3 Naturaleza de la organización	3
1.4 Línea estratégica	3
1.5 Principales actividades	6
1.6 Actores internos y externos	6
1.7 Organigrama	7
1.8 Perfil de los trabajadores	9
II Fundamentos epistemológicos	14
III Metodología	18
3.1. Objetivo general.....	18
3.2 Objetivos específicos.....	19
3.3 Técnicas.....	19
3.4 Instrumentos.....	27
3.5 Fuentes	29
3.6 Población y Muestra	30
3.7 Método de análisis	31
IV Diagnóstico comunicacional	32
4.1 Análisis de Comunicación Interna	32
4.2 Análisis de resultados cuantitativos	41
4.3 Análisis de la comunicación externa	62
4.4 Análisis de la Identidad Corporativa.....	69
4.5 Análisis de la Imagen Corporativa.....	73
4.6 Comunicación en crisis.....	81
4.7 FODA	82
4.8 Análisis y pronóstico de la situación.....	86

4.9 Factores Influyentes	86
4.10 Propuesta de Soluciones	91
V Estrategia de comunicación organizacional	97
5.1 Justificación	97
5.2 Objetivos	98
5.2.1. Objetivo General	98
5.2.2. Objetivos Específicos	98
5.3 Públicos objetivos	99
5.4 Propuesta de soluciones	100
5.5. Matriz de coherencia	100
5.7 Validación de la propuesta de solución	110
5.8 Cronograma de implementación de la propuesta	111
5.9 Plan de monitoreo y evaluación	112
5.10 Visión del futuro	113
<u>VI Conclusiones</u>	<u>115</u>
<u>VII Recomendaciones</u>	<u>116</u>
<u>VIII Bibliografía</u>	<u>117</u>
<u>Anexos:</u>	<u>118</u>

Resumen

Con la finalidad de conocer la dinámica de comunicación interna y externa de la empresa San Martín, se llevó a cabo el presente diagnóstico, logrando identificar la situación actual de la organización

Para obtener resultados confiables en la realización del estudio, se utilizó el estudio mixto, es decir incluyente en cuanto a datos cuantitativos como cualitativos, siendo de carácter descriptivo, obteniendo de ésta manera la información necesaria para facilitar el análisis de los resultados en el ambiente de comunicación interna y en el ambiente de comunicación externa de la empresa en estudio, permitiendo visualizar la identidad corporativa así como sus elementos.

Se realizó una encuesta para conocer la forma en que los colaboradores de la empresa San Martín identifican la comunicación, también se realizaron reuniones con jefes de área, así como una observación de la dinámica en diferentes áreas, revisión documental que permitió recopilar información de la empresa sobre sus inicios y filosofía de trabajo.

Dentro del proceso se incluye posibles soluciones, que al incorporarlas dentro de un plan de acción se podrán tomar en cuenta para implementar una estrategia de comunicación que permita alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa San Martín.

Introducción

Con el propósito de conocer el tipo de comunicación organizacional, interna y externa que se genera en la empresa San Martín se realizó el presente diagnóstico con el objetivo de conocer la historia, misión, visión, valores, el perfil de sus colaboradores, los actores internos y externos que la conforman, su dinámica institucional, cultura y ubicación física.

En el presente diagnóstico se detallan los pasos que se realizaron para la investigación de la comunicación organizacional, en la empresa en mención, se detalla el análisis del tipo de comunicación que se realiza entre colaboradores y desde la empresa hacia otras organizaciones con quienes mantiene comunicación constante, con el estudio se otorga a la institución las posibles soluciones que contribuirán a minimizar las debilidades identificadas.

Los productos presentados son resultado de la información obtenida de la aplicación de los instrumentos definidos para esta organización, la observación de la dinámica diaria, de las respuestas obtenidas de los colaboradores en las entrevistas y en la revisión documental realizada.

Principalmente el enfoque se realizó en la comunicación interna, por lo que la población en la que se generará el impacto del proyecto es la que ocupa cada puesto de trabajo en la organización, de los diferentes niveles jerárquicos.

Diagnóstico situacional

1.1 Historia de Panadería San Martín

La Panería Sociedad Anónima, conocida por su nombre comercial San Martín, fue fundada en la ciudad de Guatemala, el 15 de Enero de 1989, inicialmente fue una panadería de colonia que inició en 1974, posteriormente un joven guatemalteco empresario la adquirió, desde sus primeros días ha conservado un alto nivel de calidad y consistencia en sus productos, que todavía se aprecian en las nuevas generaciones que han continuado con la tradición. Con la dedicación y compromiso de todos los miembros del equipo de la empresa San Martín la empresa ha podido expandirse y convertirse en un nombre muy respetado en la industria panificadora del país.

Pero no sólo querían ser una panadería nada más, el querer ser un referente y diferenciador en el negocio, el cual tiene mucha competencia informal, con la ubicación de panaderías en cada colonia, barrio o departamento, San Martín concibió un nuevo proyecto; por lo que en el año 2000 lo definen como “Café y Restaurante”, que combina la tradición en panadería con la línea de alimentos y bebidas, que se pueden consumir desde el desayuno hasta la cena.

Buscando brindar un servicio cordial, personalizado con el objetivo de hacer la estadía de cada cliente; una experiencia cómoda, tranquila y relajante con un ambiente muy agradable. Pero no podía dejar a un lado al público más pequeño de la familia, los niños; por lo que en el 2005 en el mes de noviembre, nace el concepto “San Martín Kids”, para que los niños tengan un lugar especial para divertirse y celebrar su cumpleaños, presentando los productos tradicionales con la línea de refacciones y bebidas elaborados especialmente para los niños. (RRHH, 2014)

1.2 Ubicación geográfica

Panadería San Martín, cuenta con distintas sedes dentro y fuera de Guatemala, está ubicada en la 50 calle 23-70 zona 12 de la Ciudad Capital. Los números de teléfono son 24209999 con un directorio detallado de extensiones para comunicarse con los diferentes departamentos que conforman oficinas administrativas y sedes nacionales, cuenta con un correo electrónico para solicitar información el cual es wordpress@sanmartinbakery.com y la página oficial, www.sanmartinbakery.com.

Cuenta con 40 restaurantes-panadería que se distribuyen en distintas zonas de la capital y en el interior del país, ubicándose una en San Lucas, una en Antigua Guatemala y dos en Quetzaltenango.

También cuenta con cinco sedes en El Salvador, en este país las oficinas y la planta de producción son de menor dimensión, debido a que se abastecen diferentes productos a través del departamento de flota, contando con un camión climatizado para el traslado de los productos desde Guatemala.

La empresa San Martín ha decidido expandirse en otros negocios, los cuales que consisten en una taquería con estilo y sabor mexicano llamada Cielito Lindo, la heladería de nombre Yogulicius, que brinda producto en base a yogurt y una tostadería de café.

La taquería actualmente se ubica en el sector de zona catorce, dentro de un comercial contiguo al restaurante San Martín, las heladerías se ubican dentro de las instalaciones de algunos restaurantes y la tostadería en el km. 15.5 Carretera a El Salvador, Gran Plaza; negocio que distribuye el café que se degusta y vende en todas las tiendas San Martín.

1.3 Naturaleza de la organización

La naturaleza de la empresa San Martín, es en el rubro de los alimentos que se especializa en la elaboración y venta de productos de panadería, repostería, comida casual y bebidas. (RRHH, 2014)

1.4 Línea estratégica

La línea estratégica global de la empresa San Martín es la diferenciación aunado a la innovación, ofreciendo un concepto con sabor tradicional y especial, con normas de higiene establecida y calidad garantizadas.

Visión

San Martín tiene la visión de “Ser la mejor panadería del mundo”, esta visión ha ido evolucionando al transcurrir de los años y la expansión que ha tenido. Anteriormente la visión de San Martín era “Desarrollar una cadena de Panaderías y Cafés San Martín, en las cuales se brinde un servicio rápido, eficiente y personalizado, ofreciendo la mejor calidad en todos nuestros productos.

Ubicar puntos estratégicos de venta en los cuales se pueda expandir el concepto San Martín dentro y fuera del territorio nacional.”

Misión

La misión actual es “Ofrecer al cliente la más amplia gama de productos de calidad e inocuos en panadería, repostería, pastelería y comida casual, a través de una excelente atención al cliente, por medio de personal altamente comprometido y en un ambiente agradable y acogedor.”

Objetivo

Ser toda una experiencia alrededor de un excelente servicio, comida y buen ambiente.

Credo

Despertamos todos los días con la motivación de ser los mejores; nuestra actitud es indispensable para el éxito; y más que trabajar, disfrutamos lo que hacemos.

Somos más de mil personas detrás de cada sonrisa de nuestros clientes, y es “ese” espíritu de servicio el ingrediente secreto para consentirlos.

Impulsamos la creatividad, ya que creemos que todo lo que hacemos bien hoy, lo podemos hacer mejor mañana.

Estamos comprometidos a trabajar en equipo: individualmente somos buenos, pero juntos somos San Martín.

Valores

Para la empresa San Martín los valores son lo más importante de su cultura, porque representan quiénes son y porque es lo que los diferencia del resto de empresas del mismo rubro de negocios.

Los valores forman parte de la vida y determinan la forma en que cada persona actúa todos los días, en todos los ámbitos en los que se desarrolla. De todos los valores que existen San Martín eligió cinco que se pueden definir como:

1. **Lealtad:** cada miembro del equipo está comprometido con los objetivos estratégicos de la empresa y la satisfacción de sus clientes.

Para ello realiza cinco puntos importantes:

- Tener siempre la camiseta puesta de San Martín.
- Hablar bien de la empresa.
- Hablar bien de los compañeros.
- Sentirse orgulloso de su empresa.
- Cuidar la información interna.

2. **Honestidad:** Demostrar con las acciones diarias la honestidad. Que se destacan al momento de:

- Hablar y actuar con la verdad.
- Cuidar los bienes de la empresa y de sus compañeros.
- Ser puntuales.
- Brindar el mejor producto a los clientes mediante la rotación adecuada de los mismos.

3. **Amor por mi trabajo:** alentar a los miembros del equipo a tener iniciativa y hacer siempre lo que está bien para nosotros, la gente, los clientes y la empresa. Por eso hacen alusión al lema “Individualmente somos buenos pero juntos Somos San Martín”

4. **Respeto:** valorar a cada persona, brindándole un trato amable y cortés. Por lo que es relevante:

- Tratar a todos como quieren ser tratados.
- No usar malas palabras ni sobre nombres.
- Ser respetuosos con los compañeros.
- Ser auténticos con los compañeros.
- Practicar las palabras mágicas “Por favor”, “Disculpa” y “Gracias”.

5. **Humildad:** se caracterizan por ser personas sencillas que tratan a los demás como les gustaría que los trataran, no presumen los logros, comparten los conocimientos, reconociendo los errores y aceptando los fracasos.

1.5 Principales actividades

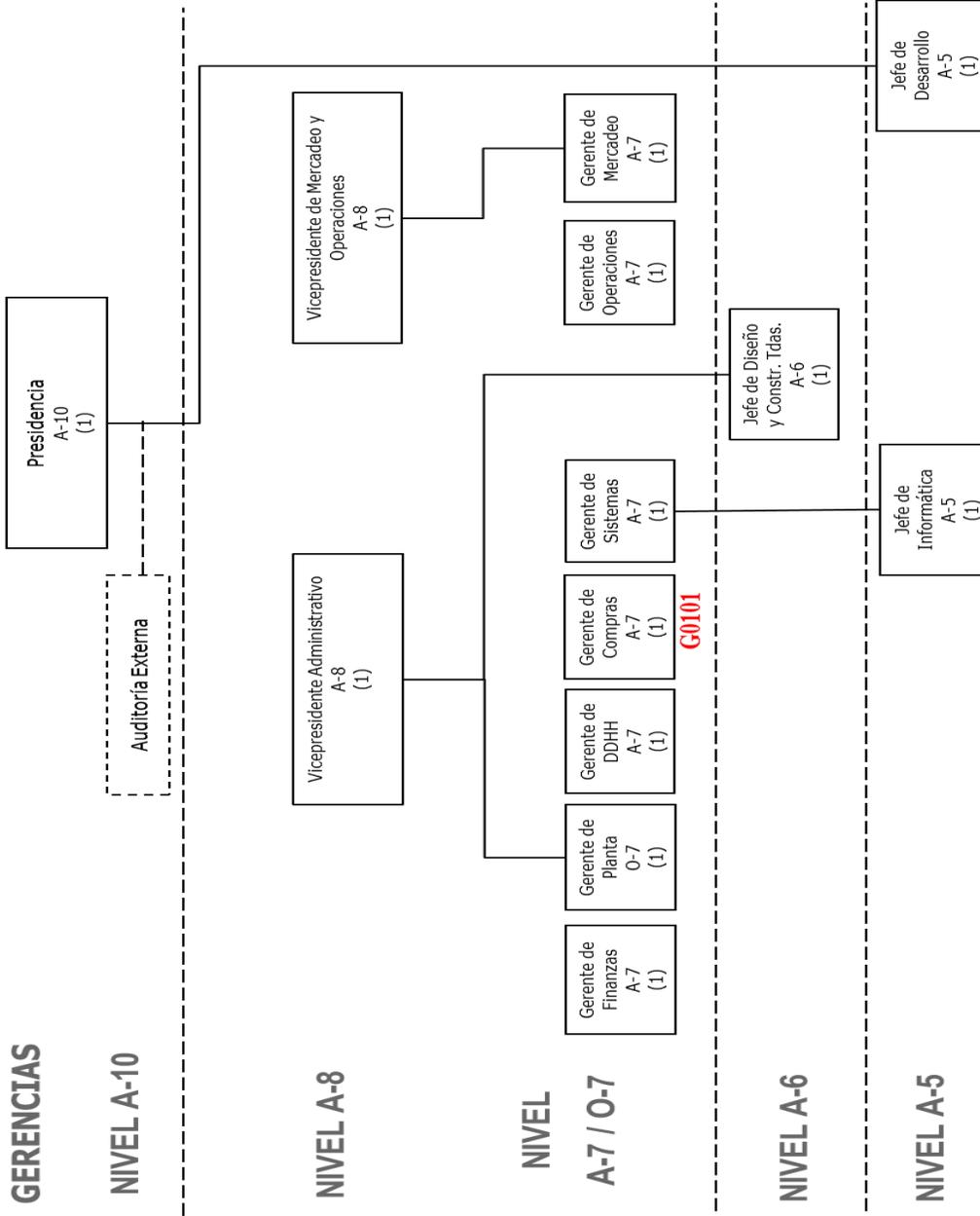
Las principales actividades que realiza la organización son manufactura, distribución y venta de productos frescos, brindando un servicio de calidad. (RRHH, 2014)

1.6 Actores internos y externos

Internos	Externos
<p>Colaboradores de San Martin Segmentados en grupos:</p> <p>Grupo A Presidencia/Gerencia</p> <p>Grupo B Jefes de Departamento o área.</p> <p>Grupo C Operarios</p>	<p>Empresas Entidades Gubernamentales</p> <p>1. Clientes</p> <p>2. Aliados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bomberos • Colegios <p>3. Proveedores de diferentes servicios y productos</p> <p>4. Organizaciones beneficiarias.</p>

Fuente: elaboración propia.

1.7 Organigrama



Fuente: Recursos Humanos, San Martín.

Documento 2015

El organigrama empresarial se divide en diferentes niveles, los cuales determinan la línea jerárquica y a la vez define la escala salarial en la que los puestos se encuentran ubicados para facilitar la contratación al momento de surgir una vacante o generar una plaza nueva para poder ubicarla organizacionalmente, así mismo muestra la Presidencia, como el cargo de la línea jerárquica en la cúspide del flujo vertical en la organización, hacia abajo se encuentran los dos mandos en que se despliega hacia abajo el demás flujo de organigrama, siendo las dos Vicepresidencias.

La Vicepresidencia administrativa abarca el área financiera, administración, RRHH, arquitectura, compras y sistemas, la Vicepresidencia de mercadeo y operaciones engloba en su línea de mando a operaciones de todas las marcas y mercadeo.

La empresa San Martín cuenta con siete Gerencias a quienes reportan los jefes de área. El nivel de jefaturas está comprendido por los encargados de dirigir a los supervisores y estos a su vez a los coordinadores en la parte operativa. El siguiente nivel lo conforma el personal operativo de las distintas áreas, para este nivel es frecuente que se cuente con un número significativo de persona de temporada.

El personal que se ubica en todos los puestos de los diversos departamentos cuentan con el soporte técnico y de capacitación interna así como externa, por ello crearon Escuelas técnicas para la inclusión del personal que debe completar conocimientos específicos, así como una Universidad con un pensum ajustado a las necesidades de las áreas, en ella se ven inmersos grupos de colaboradores que desean superarse académicamente.

Estos niveles se definen en el área de producción y en el área de operaciones que corresponde a los restaurantes y panaderías siempre se tiene el nivel gerencial como el nivel con poder de decisión en negociaciones con retorno de inversión,

luego el nivel de gerencias regionales que tienen a su cargo un número considerable de tiendas que a su vez cuentan con una estructura definida como administrativa-operativa en relación a los gerentes y asistentes de panadería y restaurante, quienes tienen a su cargo al personal operativo.

1.8 Perfil de los trabajadores

Para determinar el perfil de los trabajadores la empresa San Martín cuenta con un procedimiento de Reclutamiento y Selección en el cual se cuenta con el siguiente propósito:

- Definir, coordinar y administrar el proceso de reclutamiento y selección de personal de conformidad con los requerimientos de las áreas solicitantes, así como asesorar a los clientes internos para la ocupación de los puestos vacantes o ascensos.

El procedimiento cuenta con políticas para realizarse:

- El proceso de reclutamiento inicia con la solicitud formal del jefe del área requirente.
- RRHH realiza la actividad de reclutamiento, pudiendo ser interna o externa la modalidad.
- Todo candidato que sea contratado debe cumplir con los requisitos establecidos como organización y con los precisos del puesto a desempeñar.
- La empresa se reserva el derecho de realizar re-contrataciones.
- Todas las contrataciones deben ser autorizadas por el Gerente de Desarrollo Humano.
- Las personas que ingresen a puestos clave, con manejo de valores monetarios o gerenciales deben ser parte de un estudio socioeconómico.
- Las personas que ingresen a las áreas de logística deben pasar un proceso de investigación poligráfica.

El perfil de los trabajadores se puede clasificar en diferentes tipos; dentro de los cuales se enlistan:

- Puestos gerenciales
- Puestos administrativos
- Puestos administrativos-operativos
- Puestos operativos

Todos ellos distribuidos en los diferentes departamentos con los que cuenta la estructura organizativa de la empresa San Martín, para definir el perfil de los trabajadores cabe mencionar que cuentan con un manual de perfiles de puesto, en donde cada uno tiene especificaciones de acuerdo a:

- ✓ La misión del puesto.
- ✓ Los objetivos.
- ✓ Las competencias.
- ✓ Las responsabilidades.
- ✓ Relaciones internas.
- ✓ Relaciones externas.
- ✓ Perfil general del puesto.

Cada persona contratada deberá demostrar, por medio del proceso de selección, ser lo suficientemente competente para ocupar el puesto que solicita la organización, cumpliendo con los requisitos definidos en educación, formación, experiencia y habilidad de acuerdo al puesto vacante.

La clasificación anteriormente mencionada engloba los diferentes tipos de puestos con los que se integra el organigrama y que se contratan con distintas características dependiendo del perfil del puesto, se pueden detallar los siguientes requisitos genéricos:

- Escolaridad (puestos operativos desde sexto primaria y administrativos desde diversificado)
- Disponibilidad de horario ya que el negocio requiere que los fines de semana se labore.
- Disponibilidad de traslado a diferentes sedes.
- Habilidades motrices.
- Habilidad verbal.
- Vocación de servicio al cliente.
- Completar documentación específica.
- Aplicar y aprobar pruebas técnicas y psicométricas.

Para los puestos de mandos medios y altos lo importante es el desenvolvimiento en casos específicos, mediante un Assessment center, que los ubica en un problema específico, que en su mayoría son casos que han sucedido en las diferentes áreas y se espera que los candidatos se desenvuelvan mediante una presentación de resolución de casos.

Para los cargos operativos se requiere como mínimo:

- Tercero básico.
- Experiencia deseable en alguna tarea técnica como panadería, pastelería, cocina, lavado de cristalería u oficios varios.
- Disponibilidad para laborar fines de semana y días festivos.
- Disposición para capacitarse y entrenarse en otras sedes en donde se cuenta con escuelas técnicas de San Martín.
- Completar documentación de sanidad y legal.
- Disposición de realizar pruebas de confiabilidad.
- Para los cargos administrativos se requiere:
 - Estudios a nivel universitario.
 - Mínimo un año de experiencia en el puesto al que aplica.
 - Disponibilidad de laborar de lunes a viernes y sábado medio día.

Disposición de realizar pruebas de confiabilidad.

Realizar un proceso de Assessment Center.

Para los cargos gerenciales es indispensable:

- Experiencia mínima de 5 años en posiciones iguales o de similares atribuciones.
- Contar con disposición de viajar dentro y fuera del país.
- Estudios mínimos de maestría o postgrado en carreras afines a la posición a la que aplica.
- Disponibilidad de tiempo.

A continuación se detalla un listado general de puestos:

- ✓ Presidente (dueño de la empresa)
- ✓ Vicepresidenta de Mercadeo y Ventas
- ✓ Gerente
- ✓ Jefe
- ✓ Planificador
- ✓ Supervisor
- ✓ Auxiliar
- ✓ Coordinador
- ✓ Preparador de
- ✓ Piloto
- ✓ Auxiliar de piloto
- ✓ Gestor
- ✓ Técnico
- ✓ Ingeniero
- ✓ Chef ejecutivo
- ✓ Hornero
- ✓ Analista
- ✓ Inspector de calidad almacenes.

Al momento de ser contratado el nuevo personal debe ingresar a una inducción de dos días, que tiene como objetivo acercar al colaborador a la filosofía de servicio de la empresa, así como conocer temas puntuales en los que las personas deben ser parte como desarrollo de su puesto y la interacción que este tenga con las demás áreas.

Al finalizar el segundo día de inducción se hace entrega a cada colaborador de un plan de entrenamiento en el puesto en el cual se detalla los horarios y fechas en que debe presentarse a cada escuela técnica para complementar los conocimientos que posee así como identificar las atribuciones puntuales del puesto de trabajo que deberá desempeñar.

Durante el ciclo de entrenamiento las personas son evaluadas constantemente sobre la diferente temática que va adquiriendo, cuando la persona culmina ese período de entrenamiento se realiza una evaluación final para determinar si la brecha de aprendizaje se redujo o si se deben tomar diferentes acciones con la persona. Se remite a la sede en donde se desempeñará y a partir de allí cada jefe de área es el encargado de la mejora continua de cada colaborador en su puesto de trabajo.

II Fundamentos epistemológicos

Con el desarrollo de los medios electrónicos, la industria de la comunicación ha desarrollado en las sociedades un alto grado de necesidades para adquirir información, dentro del avanzado grado de industrialización con funciones directivas y de control, determinan la norma de la tecnología del momento. (Magnus, 1983)

Según Costa (1999), “la identidad se expresa nombrando y empieza con un símbolo lingüístico”, de tal manera que siguiendo esta perspectiva analítica se describen los signos lingüísticos que caracterizan la identidad de la empresa San Martín.

Administración:

Administración del recurso humano: esta actividad de la administración ha ido cambiando y variando conforme se ha evolucionado la industria, esto incluye contar con estrategias puntuales, la responsabilidad de establecer políticas y obtener el compromiso de los colaboradores de una organización.

Frederick Taylor es considerado el padre de la administración científica, en la que argumenta que los cuatro principios que propone cuentan con un enfoque hacia la productividad, los mismos se definen como planear, preparar, controlar y ejecutar, sin embargo Henri Fayol segregó las operaciones de la industria y comercio, proponiendo seis funciones, las cuales se pueden identificar claramente en la cotidianidad de la empresa San Martín, debido a que con Henri Fayol se inicia el uso del organigrama en las empresas. También jerarquizó catorce principios para preparar el comportamiento gerencial, los cuales se apegan a la propuesta que se realizará sobre el programa Soy Gerente, debido a que con estos principios se pretende liderar integralmente dentro de las empresas.

También George Elton Mayo quien se interesó por estudiar los aspectos psicológicos de los trabajadores, engloba en su teoría no solo las condiciones de trabajo, sino también la productividad y lo subjetivo, aspecto importante que

también Abraham Maslow define en la pirámide de necesidades que planteó en su teoría, misma que refiere que las personas buscan ir satisfaciendo sus necesidades desde las básicas hasta llegar a autorrealización, en el ámbito laboral se genera este tipo de autorrealización cuando se buscan los factores adecuados para obtener como resultado colaboradores fidelizados con la organización.

También se encuentran desafíos interesantes como garantizar la mejoría en el desempeño de las personas, por lo que la competitividad es un punto de referencia en el que el talento humano debe involucrarse, es por ello que el enfoque en el bienestar, la satisfacción y la motivación de los colaboradores forma parte de la estrategia que se implementan actualmente en las empresas.

Organización:

Evaluación del desempeño: este rubro de la organización se enfoca que medir, validar, comparar y realizar un feedback sobre el rendimiento de un colaborador, establece metas concretas sobre las cuales cada persona conocerá como enfocarse para desarrollarse, es importante tomar en cuenta que también para ello es indispensable la motivación para realizar las actividades que le llevarán a cumplir esas metas.

Existen tres razones para realizar una evaluación del desempeño, inicialmente porque brinda información con la cual el jefe inmediato puede tomar decisiones sobre cada subalterno, como siguiente razón; es que permite realizar un plan de acción sobre las fortalezas y debilidades con las que cuentan las personas, así como el reconocimiento por lo que ya se realiza exitosamente, por último, pero no menos importante podemos indicar que es necesaria para realizar el plan de carrera individual.

Clima organizacional:

Uno de los factores en los que las organizaciones están haciendo énfasis en la actualidad es el clima organizacional, también nombrado como clima laboral o CO, en donde se evalúan los diferentes ambientes de trabajo y se pondera para obtener resultados que den parámetros para realizar un plan de acción estratégico posteriormente, algunas empresas lo realizan internamente a través de su departamento de Recursos Humanos, otras solicitan los servicios de empresas dedicadas a este ramo de la administración empresarial, para obtener con mayor fidelidad datos que aporten al desarrollo y cumplimiento de la visión de la misma.

Remuneración y planes de incentivos:

En la teoría de la productividad marginal, Jhon Bates Clark quien estudió los rendimientos crecientes, establece la relación de los salarios y productividad a diferencia de la teoría de los ingresos en la que Adam Smith considera que la demanda de mano de obra aumenta en la medida en que los patronos o empleados obtienen aumento a sus ingresos.

Actualmente existen tendencias modernas para realizar la remuneración del personal, una de ellas es la que se basa en competencias y habilidades, método en el cual se valúa los puestos de trabajo, se consideran aspectos relevantes las habilidades, trabajo flexible, trabajo en equipo y toma de decisiones, es decir con este método se paga al colaborador midiendo sus habilidades, conocimiento y conducta. También está el método Broadbanding, que se basa en categorizar los puestos o colocarlos en niveles y asignar una banda ancha de salario a cada uno, teniendo opción a conservar cada salario ya sea en el rango mínimo e ir subiendo paulatinamente o llevarlo al monto más elevado.

Planes de incentivo: consisten en generar bonos o pagos extraordinarios de acuerdo a su desempeño, por grupos al cumplir ciertas metas o por la compra de acciones, que generan el mayor interés en los colaboradores a redefinir sus resultados para la obtención de alguno de ellos. (Dessler, Gary/Varela Juárez, Ricardo Alfredo, 2011)

Comunicación:

El mayor desarrollo del estudio de la comunicación se da a partir de la segunda guerra mundial, cuando también se genera un cambio en la fuerza laboral, un crecimiento de la industria que abarcó todos los rubros de negocio y con ello la interacción entre colaboradores en grandes compañías, es allí en donde el proceso de intercambio de información verbal y no verbal con el objetivo de satisfacer las necesidades de los interactuantes; proceso al que denominamos comunicación, se torna indiscutiblemente primordial en las empresas.

La comunicación puede ser funcional, la cual se refiere exclusivamente a la actividad laboral para dar a conocer lo que se hace o se produce, en este estudio es primordial hacer referencia tanto a la comunicación funcional como a la interpersonal, debido a que en los diferentes procesos de la organización es importante realizar feed-back para implementar planes de acción. (Costa J. , 1999)

En la comunicación dinámica y participativa, en la que se emite y reciben los mensajes, se convierte en un proceso activo, siendo una serie de acciones que contienen diferentes elementos para ser utilizados en diferentes ámbitos, en donde se interactúa con diferentes personas, es decir se llevan a cabo relaciones interpersonales que también pueden darse dentro de una organización. (Prieto Castillo, 2003)

En el estudio realizado es relevante dar a conocer el desarrollo del proceso de comunicación hacia dentro de la organización y hacia su exterior, con ellos se cimentan las bases sobre las cuales se ejecuta el diagnóstico de investigación, identificando y explicando la intervención de la comunicación en los procesos de las organizaciones sin importar el rubro en el que se desarrolla.

Es por ello que se hizo importante y necesario iniciar desde un estudio descriptivo, multimodal, facilitando con ello la recolección de datos en modalidad numérica y cualitativa observado y obtenido dentro del tiempo de investigación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006)

III Metodología

Para seguir con el proceso de investigación y con el propósito de conocer el tipo de comunicación interna y externa que se realiza en la empresa San Martín, se procedió a recolectar la información mediante la investigación de tipo descriptivo con un enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo, la finalidad de integrar los dos enfoques fue enriquecer el estudio ya que por la modalidad mixta se obtienen datos métricos y analíticos estadísticamente, también se profundiza en la información interpretando el escenario en que se realiza la investigación, permitiendo analizar a profundidad los resultados. El enfoque cualitativo brinda información de la percepción que tienen los colaboradores sobre el tema de comunicación interna y externa.

El enfoque cuantitativo brinda datos concretos sobre esa percepción, basándonos en el instrumento que se utilice con los diferentes grupos. Lo que permitirá recolectar, analizar y vincular la mayor cantidad de datos que enriquecerán el estudio dando fuerza y validez a la respuesta del planteamiento establecido (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006)

3.1. Objetivo general

Identificar el estilo o estilos de comunicación organizacional de San Martín, a través del diagnóstico, basados en los datos cualitativos y cuantitativos que se obtengan en el mismo.

3.2 Objetivos específicos

- Diferenciar el tipo de comunicación que prevalece en las distintas áreas y la funcionalidad de las mismas.
- Identificar los mecanismos visuales y auditivos con los que se transmite la filosofía corporativa con alcance a los públicos internos y externos.
- Establecer quienes son los públicos internos y externos, de acuerdo a su prioridad y caracterización.
- Planear componentes comunicacional para transmitir la filosofía corporativa con cobertura a los públicos internos.
- Planear e implementar herramientas de comunicación interna y externa para trasladar la imagen de la organización a los públicos de interés de San Martín.

3.3 Técnicas

Con el propósito de conocer el tipo de comunicación interna de la empresa San Martín, se delimitaron las siguientes acciones para la recolección de los datos:

Observación:

Para obtener los datos en esta fase del diagnóstico se realizaron observaciones en distintas áreas de trabajo de la empresa, durante las semanas del 16 de Mayo al 03 de Junio, con el objetivo de recopilar información y datos específicos de la dinámica de cada departamento, así como indagar sobre las experiencias en cuanto a comunicación organizacional que se realiza en la empresa San Martín.

Mediante la observación diaria en las diferentes áreas para la obtención de datos, se logró distinguir información que se percibe gestual, corporal y todo componente visual que conforma la identidad corporativa. Asimismo, se realizó esta herramienta al momento de realizar los *focus group*, las entrevistas, encuestas, reuniones y visitas a las diferentes sedes.

Revisión documental

Se tuvo a la vista el instrumento de evaluación de clima organizacional, según la revisión documental se realizó la evaluación a mediados del mes de Marzo del presente año, con cobertura del noventa y cinco por ciento del total de la población, debido a que el otro cinco por ciento se dividió entre personal que se encontraba suspendido por el IGSS, en vacaciones o con permiso personal; la misma se efectuó en las sedes de trabajo en diferentes horarios según los turnos en que se encontraban.

El estudio lo realizó una empresa outsourcing, al consultar el motivo de realizarlo con un servicio tercerizado la gerente de recursos humanos indicó que la primera vez que se evaluó el clima organizacional fue en el año 2015, realizándose por parte del personal del área que ella tiene a su cargo, en el cual, observaron que muchos colaboradores no quisieron responder por temor a que se diera a conocer el nombre de ellos aun indicando que era una evaluación anónima. Por ello este año ella solicitó realizar la primera evaluación externamente, la misma se estructuró por factores, de los cuales se revisaron uno a uno en cada área para comparar los resultados. Los factores que se evidenció en la revisión de este documento fueron:

Ambiente de trabajo y motivación: evalúa condiciones emocionales del colaborador para un desempeño y productividad adecuadas, así como la

satisfacción y motivación individual y el reconocimiento por el trabajo bien hecho.

Organización y desarrollo: evalúa la opinión sobre la organización, su desarrollo, definición de roles y distribución de cargas de trabajo.

Trabajo en equipo: evalúa la calidad de la relación entre áreas, coordinación, cooperación y apoyo para logro de objetivos, la integración con los compañeros de un mismo departamento y trabajo en equipo.

Comunicación: evalúa varios aspectos de la comunicación en la organización: relación jefe-subalterno, entre compañeros del área de trabajo, con otras áreas de la empresa, claridad de objetivos y cambios.

Liderazgo: evalúa el estilo de liderazgo, trato que los jefes dan a sus colaboradores, inclusión, respeto, orientación, reconocimiento y participación.

Identificación e imagen empresarial: evalúa el sentido de pertenencia, así como la opinión sobre estabilidad, imagen de la empresa, confianza en que se cumplen los compromisos y grado en que se siente el apoyo de la misma hacia sus colaboradores.

Capacitación y desarrollo: evalúa la opinión del personal en relación con los programas de capacitación y desarrollo, así como la motivación para aprovechar las oportunidades de formación.

Seguridad, orden y limpieza: evalúa la opinión del personal en relación con las condiciones de trabajo, aspectos de seguridad, orden, limpieza, dotación y cuidado de equipo, ambientes físicos.

Todos los factores se evaluaron en las diferentes áreas, teniendo a la vista los resultados de cada una en referencia al jefe de cada área, la interacción entre los departamentos y la evaluación directa hacia la organización.

En los resultados generales de la empresa; se observó en el documento, que se resaltaron dos grandes grupos que incluyen los siguientes datos:

1. Factores que evidencian mayor satisfacción en el personal:

a) Identificación e imagen empresarial: en el cual se evaluó el sentido de pertenencia, así como la opinión sobre estabilidad, imagen de la empresa, confianza en que se cumplen los compromisos y grado en que se siente el apoyo de la misma hacia los colaboradores.

b) Capacitación y desarrollo: evalúa la opinión del personal en relación con los programas de capacitación y desarrollo, así como la motivación para aprovechar las oportunidades de formación.

c) Seguridad, orden y limpieza: evalúa la opinión del personal en relación con las condiciones de trabajo, aspectos de seguridad, orden, limpieza, dotación y cuidado de equipo, ambientes físicos.

2. Factores que evidencian menor satisfacción en el personal:

a) Comunicación: evalúa varios aspectos de la comunicación en la organización:

- ✓ Relación jefe-subalterno
- ✓ Comunicación entre compañeros del área de trabajo
- ✓ Con otras áreas de la empresa
- ✓ Claridad de objetivos y cambios

Visitas

Para realizar las visitas se generó una programación con los jefes de las mismas para contar con el tiempo y espacio, así como con un encargado de área para conocer y obtener los datos específicos mediante:

- Presentación los colaboradores que integran el departamento.
- Conocer la dinámica del departamento y actividad que realiza dentro de la cadena de servicio o producción.
- Solicitar información de los antecedentes del área y su organigrama específico.
- Observar la dinámica y actividades que realizan entre el área y su interacción con las demás con quienes deben interactuar.

Reuniones

Para las reuniones se planificó una cada dos días para abarcar la totalidad de los departamentos y se intercalaron con las observaciones, debido a que las mismas se realizaron con personas o grupos específicos:

- Gerentes de área.
- Jefes, supervisores y coordinadores de área.
- Personal administrativo.
- Personal de RRHH.

Se realizaron 5 reuniones con los jefes de áreas con la técnica de *focus group*, para conocer cómo se realiza la comunicación entre los miembros del equipo que lideran, así como la que reciben desde la alta gerencia.

Se tomaron en cuenta cinco gerentes de departamento, de las áreas que conforman administración y producción, tomando en cuenta que son quienes tienen la mayor cantidad de personal en sus departamentos y porque en línea jerárquica son quienes se comunican directamente con el dueño de la empresa.

Para la conformación de los grupos focales se consideraron a jefes de los diferentes departamentos, quienes tienen a su cargo personal de piso, que en su mayoría no tienen acceso a medios electrónicos o telefónicos. Mediante esta técnica surgieron dudas sobre cuál sería el medio ideal para trasladar la información, aduciendo que son muchos los empleados y que no logran abarcar la mayor parte solo ellos. En referencia a este aspecto se re-direccionó el *focus group* como una herramienta para obtener información de los diferentes canales que se puedan utilizar, considerando que son diferentes mensajes o información la que necesitan trasladar.

Encuestas

Para ejecutar la programación de las encuestas de forma presencial se organizaron grupos de 10 personas, en diferentes horarios para abarcar los diferentes turnos de trabajo, con el objetivo de explicarles el motivo de la misma, así como resolver dudas directamente.

Se aplicó una encuesta semi estructurada, con carácter conversacional e interaccionismo simbólico, con la finalidad de que no se sintieran invadidos, tampoco que evitaran decir algo por temor a represalias y generar un ambiente coloquial que facilitó la interacción durante el proceso de entrevista. Para realizar las encuestas se calendarizó al personal en el transcurso de tres semanas incluyendo fines de semana.

La encuesta se integró de 24 preguntas, separadas en tres secciones con el objetivo de conocer la dinámica de la comunicación ascendente, descendente y circular; para las respuestas se contó con opciones múltiples y preguntas abiertas para dar oportunidad de que los encuestados pudieran libremente detallar su opinión.

Para conocer la gestión actual en referencia a la comunicación externa se realizó una revisión documental, material de merchandising, presencia en medios impresos y televisivos, así como entrevistas abiertas con el personal de informática y mercadeo quienes actualmente desarrollan esta actividad. Las acciones que se implementaron, para conocer los procesos de comunicación externa fueron:

Observación:

Para realizar la observación y ejecutar esta herramienta para conocer a los proveedores, aliados y otras organizaciones con quienes Panadería San Martín mantiene comunicación constante, se visitó las páginas web de proveedores de materia prima y materiales de empaque, debido a que en su mayoría cuenta con ese medio digital, también se realizó una jornada de observación en los horarios en que los proveedores generaban su actividad dentro de las instalaciones de la empresa. Con el objetivo de identificar la forma en que se puede implementar acciones para una comunicación eficaz.

Revisión documental

Se obtuvo acceso a los documentos que soportan el proceso de selección y adquisición de servicios, insumos y equipo con las organizaciones externas, así como el manual de operaciones, por lo que según la revisión documental realizada se han tenido modificaciones de acuerdo al tipo de servicio, insumo o equipo a adquirir, así como la dinámica si es importación o exportación. Identificando que con las empresas que se tiene un récord de años de relación se tienen bien detallados los procesos, definido el responsable de interactuar con los mismos, a diferencia de la dinámica que se realiza con las organizaciones que incursionan en el ofrecimiento de sus servicios hacia la empresa San Martín.

Reuniones

Con el objetivo de conocer la comunicación que se genera entre Panadería San Martín y las entidades externas se propició una jornada de reuniones con un intervalo de un día entre cada área en la que los colaboradores que tienen constante comunicación con entes externos indicaran el proceso.

Cada reunión constó de un tiempo de 45 minutos a una hora en el horario en que sugirió cada jefe de área.

Siendo el público de interés en este segmento:

- Gerentes de área.
- Compras.
- Mantenimiento Industrial.
- Bodega de Producto terminado.
- Bodega Central y de suministros.
- Mercadeo.
- Informática.
- Operaciones.
- Finanzas y administración.
- Recursos Humanos
- Gestión de la Calidad.

Entrevista a profundidad

La modalidad de la entrevista fue abierta, con el objetivo de que el entrevistado tuviese la apertura de explicar con detalle la gestión que realiza: la misma se integró de cinco preguntas para conocer el proceso de comunicación entre Panadería San Martín y las organizaciones externas.

Por ser quienes tienen comunicación con los entes externos, las entrevistas se aplicarán en las siguientes áreas:

- Compras.
- Mantenimiento Industrial.
- Logística.
- Bodega Central y de suministros.
- Mercadeo.
- Finanzas y administración.
- Recursos Humanos.
- Gestión de la Calidad.

3.4 Instrumentos

Los instrumentos seleccionados facilitaron el proceso para la recolección de datos. A través de ellos se pudo registrar la mayor cantidad de información para responder a los objetivos del estudio diagnóstico. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006)

- Cuestionario

El objetivo de realizar la encuesta fue recopilar la dinámica de comunicación a nivel interno que se genera en la empresa Panadería San Martín, este instrumento fue dirigido a los actores internos segmentados en mandos altos, medios y operativos. La misma consta de una batería de 25 preguntas direccionadas en rubros especialmente detallados por el segmento a impactar.

- Matriz de indicadores

Con la finalidad de utilizar un instrumento en calidad de herramienta de apoyo en las observaciones y reuniones con las diferentes áreas y personalidades con las que se obtuvieron datos significativos de la

dinámica y los procesos de la empresa San Martín, se contó con una matriz que consta de indicadores para identificar la forma de comunicación, actividades y procesos de comunicación.

- Guía de entrevista

Con la finalidad de identificar y conocer el proceso de comunicación de la empresa San Martín con sus públicos externos se programó reuniones con los encargados o solicitantes de los diferentes servicios, productos o maquinaria que constantemente están en comunicación con empresas y organizaciones externas, siendo una herramienta de cinco preguntas semi estructuradas para facilitar la obtención de datos y la ampliación de información. Anexo

- Validación de instrumentos de recolección de datos

Es importante la calidad que los instrumentos ya que debe reflejar el dominio del tema, la exactitud y que el formato sea amigable, para lograr obtener la información deseada por parte de los actores de interés (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

Siendo este un paso importante en el estudio de diagnóstico para la recolección de datos de comunicación de la empresa San Martín, se validó la guía de entrevista y la encuesta, que se utilizaron para recolectar información.

Con el objetivo de conocer si el lenguaje utilizado en los instrumentos era apropiado para los colaboradores, se solicitó el apoyo de dos jefes de área y de personal de Recursos Humanos; quienes han trabajado anteriormente entrevistas, encuestas y cuestionarios con el personal de la empresa San Martín.

El área de Recursos Humanos dio el visto bueno para implementar la encuesta y entrevista, propuestas previamente.

Lo observado y validado por el área de Recursos Humanos fueron cinco factores:

- ✓ Sencillamente redactada.
- ✓ Amigable.
- ✓ Contenido adecuado a la organización.
- ✓ Tiempo en que se realizaría.
- ✓ Formato de presentación.

3.5 Fuentes

Para la obtención de datos e información de la empresa San Martín se identificaron y tomaron en cuenta diversas fuentes, diferenciándolos en dos segmentos; ya sea por manejar datos clave dependiendo del puesto y la jerarquía en la que se ubica organizacionalmente para conocer la interacción comunicacional interna y externa.

Fuentes primarias	Fuentes secundarias
<p>Información de inducción proporcionada por Recursos Humanos.</p> <p>Manual de capacitación.</p> <p>Información proporcionada por Gerentes y jefes de área.</p> <p>Procesos y procedimientos en sistema SharePoint a cargo del Jefe de Sistemas de Gestión.</p> <p>Manuales de marca del área de Mercadeo.</p> <p>Material impreso de cultura San Martín</p> <p>Página web de la empresa San Martín.</p>	<p>Material impreso y digital de inducción y capacitación modificado para las diferentes áreas.</p> <p>Archivos recopilados por informática para la base de datos de Recursos Humanos.</p> <p>Entrevistas de salida del área de liquidaciones.</p>

3.6 Población y Muestra

La población identificada para la investigación en la empresa San Martín comprende de 725 colaboradores, tomando como muestra 147 colaboradores para conocer el tipo de comunicación interna y externa, (para el estudio de comunicación interna), contando con un nivel de confianza del 97% y un margen de error de 8%. Con la intención de recolectar datos para posteriormente presentar resultados con información lo más segura y confiablemente posible. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006)

Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas

N [tamaño del universo]	725
--------------------------------	------------

← **Escriba aquí el tamaño del universo**

p [probabilidad de ocurrencia]	0.5
---------------------------------------	------------

← **Escriba aquí el valor de p**

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)
90%	0.05	1.64
95%	0.025	1.96
97%	0.015	2.17
99%	0.005	2.58

Fórmula empleada

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p*(1-p)* \left(\frac{z (1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 725 con una p de 0.5

Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10.0%	9.0%	8.0%	7.0%	6.0%	5.0%	4.0%	3.0%	2.0%	1.0%
90%	62	74	92	115	149	196	266	368	507	654
95%	85	102	124	154	195	251	328	432	557	674
97%	101	121	147	180	225	285	365	466	582	683
99%	135	160	191	231	282	347	427	521	617	695

3.7 Método de análisis

El análisis de los datos se realizó cuantitativa y cualitativamente, según los datos obtenidos por los diferentes instrumentos aplicados, la comunicación interna de la empresa San Martín, se genera en el día a día con variaciones dependiendo del departamento, es decir no se tiene definidos en su totalidad los canales, medios o forma de trasladar la información hacia los diferentes segmentos de la población que conforman la empresa y la comunicación externa se ve determinada por el giro del negocio.

Por lo que, las acciones y herramientas propuestas para la recolección de datos constaron de preguntas con las que se cuantificaron los datos y otras cualitativas para describir narrativamente la información. Por ello se unificaron cifras y descripciones narrativas del indicador o segmento validado. Con ello se pretende facilitar la comprensión de los resultados, concretando la información con el análisis, el detalle de las conclusiones y una discusión de resultados, con la finalidad de sustentar teóricamente el producto de la recopilación de información y datos.

IV Diagnóstico comunicacional

Al concluir con las reuniones y entrevistas con las diferentes áreas y departamentos que conforman la empresa Panadería San Martín, se pudo recolectar información sobre la cultura, filosofía de servicio, procesos productivos y administrativos, así como su dinámica y la forma en que funciona la comunicación interna y externamente, detallando el escenario actual de la empresa en investigación.

Es de relevancia la comunicación interna y externa ya que, si en la organización se logra una buena comunicación interna, ésta repercute directamente en la comunicación externa; manifestándose en “como el cliente percibe la Organización”, por ello es necesario evaluar y controlar las comunicaciones internas y externas para mejorarlas (Centro de estudios en Diseño y Comunicación, 2013)

Por ello es necesario identificar y conocer los aspectos de la comunicación que se maneja en la empresa objeto de estudio para proponer soluciones a partir de las debilidades y oportunidades para potencializarlas.

4.1 Análisis de Comunicación Interna

Según Alberto Martínez, citado por Velasco (2002), la comunicación es el “proceso por medio del cual una persona u organización se pone en contacto con otra persona a través del mensaje y espera que esta última dé una respuesta, ya sea una opinión, una actitud o conducta.

Siendo San Martín una empresa conformada por un total de dos mil cien personas y varios segmentos del ámbito alimenticio, la comunicación se ha convertido en un tema de vital importancia y complejo en los diferentes niveles que conforman su organigrama debido a que todos los mensajes que el presidente traslada a la línea gerencial en su mayoría no se sabe si llegó a todos los demás niveles.

Los colaboradores están distribuidos en las sedes anteriormente descritas, quienes integran el área de operaciones, administración y planta; el área de operaciones es la que se conforma del personal que se ubica en restaurantes, panaderías y heladerías.

El área de planta lo conforman las personas de producción, flota y bodegas, el área administrativa la conforma el personal de los departamentos que dan soporte y servicio a las anteriormente descritas.

Por ello la premisa inicial y fundamental es que para San Martín la comunicación es una herramienta que aportará los elementos significativos para alcanzar los objetivos del negocio dentro de una industria de alimentos de la línea de panadería, pastelería y comida casual, siendo necesaria la asesoría específica en este campo, para que se genere un proceso fluido de comunicación.

Se identifica la necesidad e intención de abordar y aplicar los elementos de comunicación en todas las áreas de la empresa para que alcancen sus objetivos específicos, por ende, lograr un acoplamiento lineal para lograr la visión de negocio. Se evidencia una estructura organizacional y económica, sólida que hace notar que se cuenta con el recurso físico y sobre todo con el recurso humano para el logro de los objetivos.

La segunda premisa que soporta la investigación es que el dueño de la empresa tiene la visión de crecimiento nacional e internacional por lo que sabe el camino a seguir en el negocio, pero no el cómo hacer que los direccionamientos que da al equipo gerencial se comprendan y se cumplan mediante la comunicación hacia todas las áreas para la consecución de las actividades que en conjunto serán el logro de la organización. Actualmente no cuenta con un departamento o persona encargada del área de comunicación, ya que en su formalización y desde sus inicios no ha sido contemplado dentro de su estructura organizacional.

Por ello, el dar seguimiento o responder a las solicitudes internas y externa relacionadas al tema de comunicación se han manejado en forma dispersa por las diferentes áreas que conforman la organización, siendo algunas de esas solicitudes respondidas directamente por el dueño de la empresa o la vicepresidenta de la misma.

Comunicación Interna

En general la comunicación interna fue evaluada como asertiva puesto que el resultado obtenido en la recolección de datos por medio de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa San Martín, muestra que la comunicación vertical descendente es relativamente buena y con frecuencia diaria, obteniendo el mayor porcentaje de aceptación aunque con poca diferencia porcentual en cuanto a los otros rubros; en referencia a la información que requieren para realizar su trabajo y actividades en las que forman parte. Sin embargo, indicaron que es necesario hacer una transmisión de la misión, visión y objetivo de negocio ya que dicen conocerlas mas no saber si se cumplen.

Tipos de comunicación

- Comunicación Vertical

La comunicación vertical ascendente es evaluada por los empleados como fluida, tomando en cuenta que si tienen buena relación con sus jefes inmediatos, quienes tienen apertura para recibir dudas o comentarios, pero que solo va enfocada a las actividades concretas de sus puestos de trabajo.

El personal de algunas áreas expresaron que la comunicación es de tipo formal ya que la ejecutan mediante memos específicos, pero es por la naturaleza del departamento, en la mayoría de las áreas indicaron que el traslado de la información de parte de la línea jerárquica es clara.

Sin embargo, algunos expresaron que la comunicación hacia los subalternos, es decir la comunicación vertical descendente es autoritaria y lineal, pero que la mayor parte del tiempo es por el respeto de la jerarquía que ellos se comunican de la misma forma es decir vertical ascendente, lo cual algunas veces les genera inconveniente cuando es algún permiso urgente.

Para ello utiliza los siguientes medios de comunicación:

- Memorandos
- Actas
- Llamadas telefónicas
- Reuniones de departamento
- Capacitaciones

Las capacitaciones se desarrollan con el objetivo de trasladar información organizacional, técnica y de formación humana, en algunos departamentos este tipo de comunicación suele ser de tipo autoritario ya que el fin último es que se acepten la instrucción, procedimientos o situaciones puntuales.

En algunos casos se deja por un lado este tipo de traslado de información ya que los jefes de área indican que no pueden dejar ir al personal hasta la sala de capacitación porque es “perder el tiempo”, por lo que no se cuenta con el apoyo de todos ni se puede determinar que el canal sea el óptimo para transmitir información.

- Comunicación horizontal

La comunicación horizontal en los diferentes departamentos resulta ser fluida, sin mayor barrera para trasladar y recibir los mensajes entre sus usuarios.

Esto es debido a que se genera una cadena de “servicio” entre diferentes áreas como recursos humanos, sistemas, compras, calidad con las áreas productivas, esto genera la interacción constante y dependiente unas de otras para la consecución de los objetivos y metas de cada uno.

Con ello se logra que todos interactúen propiciando diálogos, conflictos de tiempos, discrepancias de opiniones pero con el fin de encausarlos a la resolución positiva y entrega de resultados.

Los medios de comunicación más utilizados para trasladar la información son:

- Reuniones inter departamentos
- Visitas a las áreas
- Llamadas telefónicas
- Correos electrónicos

Este tipo de comunicación es presencial y de mucho contacto con los interesados ya que se generan reuniones de equipo in situ, con los jefes y/o gerentes de las otras áreas y de recursos humanos hacia los diferentes departamentos.

Las reuniones de las jefaturas hacia el personal operativo fueron calificadas como “informativas” sobre cambios de productos, servicio, horarios o responsabilidades, sin embargo indicaron que esas reuniones muchas veces son tan cortas que no da tiempo de concluir algún tema y queda pendiente para la siguiente reunión.

Una ventaja de estas reuniones es que no precisamente deben ir hasta un lugar estructurado físicamente para reuniones, con el solo hecho de parar labores unos minutos y que todos los colaboradores puedan estar presentes es significativo ya que si se trasladan para otro lugar debe alguien siempre quedarse en las instalaciones de los puestos de trabajo.

En algunas áreas operativas y administrativas este tipo de acciones se realizan con muy poca o casi nula frecuencia, lo que limita a algunos colaboradores a estar informados plenamente de las situaciones.

- Comunicación circular

Dentro de los resultados obtenidos se demostró que la comunicación circular influye en la interacción de los departamentos que conforman la empresa, que a

veces hace compleja la interacción de los procesos, debido a que los cambios que se manejan de instrucciones son muy variantes.

Se identificaron deficiencias en los canales utilizados ya que la mayor parte de los colaboradores no tiene acceso a ellos, solo algunos puestos de líneas jerárquicas de mandos medios hacia la alta gerencia.

En la población que se ubica en los diferentes puntos de servicio fuera de oficinas centrales se consideró un factor negativo el poco uso de medios de información, considerando también que cuentan con horarios rotativos por lo que a veces unos grupos reciben la información y otros no.

Sin embargo, es importante indicar que la empresa cuenta con la afinidad en los valores, principios, visión y filosofía de negocio, lo cual genera la oportunidad de crear y aprovechar al máximo los medios o espacios para que el proceso bidireccional de la comunicación se genere fluidamente.

El trato entre compañeros y entre departamentos en su mayoría fue calificado como cordial, de mucha ayuda y aporte a las diferentes actividades que desarrolla cada uno en su puesto de trabajo, mismo que denotan adquirir desde el momento de la inducción, valorando que se da la apertura a dialogar, algunos otros colaboradores detallaron que no cuentan con el canal apropiado para hacerse escuchar.

En algunas áreas operativas los colaboradores, en una minoría, indicaron sentirse “no escuchados” por sus jefes o la organización como tal, lo que hacía que prefirieran “llegar a su puesto, hacer lo que les tocaba y nada más”, es decir tomar una postura conformista, porque no les atraía el hecho de que algunos de sus compañeros de otras áreas tuvieran esa oportunidad y apertura por parte de sus jefes inmediatos y ellos no.

Para este tipo de comunicación, los recursos más utilizados son:

- Reuniones in situ.
- Reuniones uno a uno.
- Reuniones de equipo de trabajo.
- Memos en la pared de su área de trabajo.

Por lo tanto, después de analizar y comparar los resultados obtenidos por los instrumentos que recopilaron información, se examinó a cada uno de los tipos de comunicación que se manejan en la empresa San Martín y se identificó que el tipo de comunicación que predomina es pasiva.

Según los resultados de las entrevistas semi estructuradas realizadas, hay una compleja recepción de la comunicación lo que dificulta en ocasiones realizar las actividades con el resultado planificado.

Se determinó que la mayoría se identifica y comparte la misión, visión y valores de la empresa, información que se gestiona de forma adecuada y eficaz mediante el departamento de capacitación, el cual interviene en el proceso de incorporación de los empleados a través del programa de inducción a la empresa.

Posteriormente se refuerza con el plan de capacitación anual en el que se incorpora la universidad San Martín, en donde los colaboradores reciben y practican los valores, así como también se preparan en diferentes temas para la mejor consecución de sus actividades en el puesto de trabajo.

De acuerdo a los empleados, el medio de comunicación interna que se utilizan más en San Martín, es el correo electrónico, solo que es utilizado en las posiciones de jefaturas hacia arriba y en las sedes fuera de las oficinas centrales.

Según expone EAE Business School y Harvard Deusto Business Review en su Blog Retos Directivos, Liderazgo empresarial la comunicación interna es importante en una empresa porque:

- Se interesa por dar a conocer puntos relevantes en el campo de la comunicación interna, para eso debe enfocarse en el recurso más importante de todos, el humano. Por lo que se considera importante que los mismos empleados indiquen que es necesario que todos tengan “los medios o canales para comunicarse” e indican que los medios de comunicación que se utilizan como secundarios; pero a los cuales si tienen acceso más empleados son: la cartelera del comedor, chat en el teléfono personal y el corporativo ya que formaron grupos para envío y recepción de información.

La alta rotación de personal en algunas sedes de trabajo si influye en la comunicación vertical ascendente, según los datos obtenidos en las entrevistas no estructuradas, ya que en su mayoría pasan por un período de entrenamiento de tres meses lo que hace que al llegar a su sede oficial hayan cambiado ya de jefes y deben readecuarse a la nueva información que se les proporcione.

En los focus group, sobresalió el comentario en el que los colaboradores mencionan la importancia de realizar actividades motivacionales y se les haga saber lo importante que son para la entidad (Vásquez, 2013)

Comunicación en Crisis:

Actualmente la empresa San Martín no cuenta con una persona, organización o plan para dar respuesta a una situación en crisis, sin embargo, cuando han surgido situaciones urgentes la persona que brinda el soporte es el presidente de la empresa en conjunto con la vicepresidenta, quienes directamente dan respuesta a las situaciones, así como la información a sus gerentes inmediatos inferiores

para que conozcan la información y ellos sean quienes la trasladen a los equipos de trabajo.

Es importante resaltar que el no contar con un tratamiento adecuado de conflictos, inconvenientes o inestabilidades en la organización tendrá como resultado convertirse en un problema externo, es decir lo que se realiza internamente, como consecuencia se refleja en el ámbito exterior que rodea a la empresa.

De acuerdo a la información obtenida en las reuniones y visitas a los centros de trabajo en varias oportunidades en que han surgido inconvenientes internos no se ha transmitido la información oficialmente, lo que ocasiona “rumores de pasillos” ocasionando descontento por parte de los colaboradores porque en algunas oportunidades son temas que conllevan turnos extraordinarios de trabajo, cambios de actividades de un momento a otro sin conocer realmente el motivo.

Resolución

Al no contar con un manual o procedimiento específico para dar respuesta a un caso de crisis, se direcciona toda comunicación hacia la secretaria de Presidencia para que sea el Presidente quien solvete el inconveniente en conjunto con la Vicepresidenta. Por ello es necesario que se genere la necesidad de solicitar que el procedimiento que ellos realicen sea conocido e identificado por todas las áreas involucradas en situaciones críticas para realizar los pasos adecuados en ese tipo de intervención, se puede optar por hacer uso de los siguientes canales de comunicación:

- Comunicado electrónico
- Reuniones con áreas
- Memorandos

Es recomendable crear un manual o procedimiento para dar solución a cualquier crisis que se presente, realizar la socialización del mismo en todas las sedes, e incluir toda información posible que soporte las acciones que se tomen, así como nombrar a la persona encargada de ejecutar los planes, capacitarlo en los temas concernientes a comunicación de crisis y la cultura de la empresa San Martín.

4.2 Análisis de resultados cuantitativos

Para presentar un diagnóstico completo y basado en resultados cualitativos y cuantitativos, se integran los siguientes datos en los cuales se tiene referencia de 147 colaboradores. Por lo que a continuación se presentan los datos con el detalle sobre cada pregunta realizada a la población encuestada, tomando en cuenta que es una organización con un número considerable de recurso humano es primordial conocer el estilo con el que cuentan, que puede ser de los tres estilos siguientes:

- El estilo Asertivo que encausa la participación de los colaboradores, el tono de voz, el discurso, los gestos son coherentes y su fin es la búsqueda de atender al personal.
- El estilo Agresivo identifica una postura retadora, falta de respeto hacia los demás y es impositivo.
- El estilo Pasivo tiene como identificador que lo más importante es lo que otros opinen y aporten, sede y se limita a tomar la postura de obediencia sin imponer o dar a conocer su punto de vista. (Van-der Hofsdad Roman)

A continuación se presentan los resultados gráficos con el detalle de respuestas en porcentajes, en calidad de información cuantitativa.

Gráfica No. 1



Fuente: elaboración propia.

En la gráfica se presenta el resultado sobre el conocimiento por parte de los colaboradores si tienen conocimiento sobre la existencia de un departamento de comunicación dentro de la organización, en la cual se distingue un 13% indica que los colaboradores dicen saber que, si existe el departamento, un 54% indica que no existe y un 33% detalla que no tiene conocimiento si existe o no.

Por la misma ausencia del conocimiento total de la organización varios colaboradores confundieron el departamento de capacitación con la pregunta que se realizó por lo que denotan desinformación de la estructura empresarial.

Gráfica No. 2

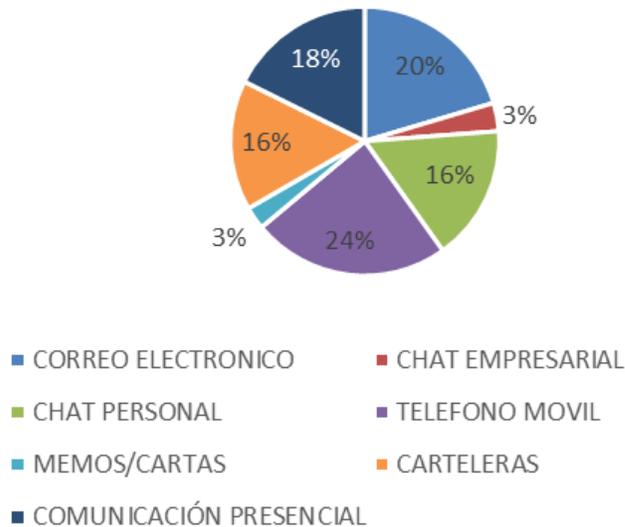


Fuente: elaboración propia.

La gráfica número dos detalla que el 6% del personal indica que si existe una persona para comunicación interna y externa, el 42% indica que no hay nadie asignado específicamente para la comunicación en la empresa San Martín, para finalizar un 52% indica desconocer si hay alguien asignado o no para esta actividad.

Gráfica No. 3

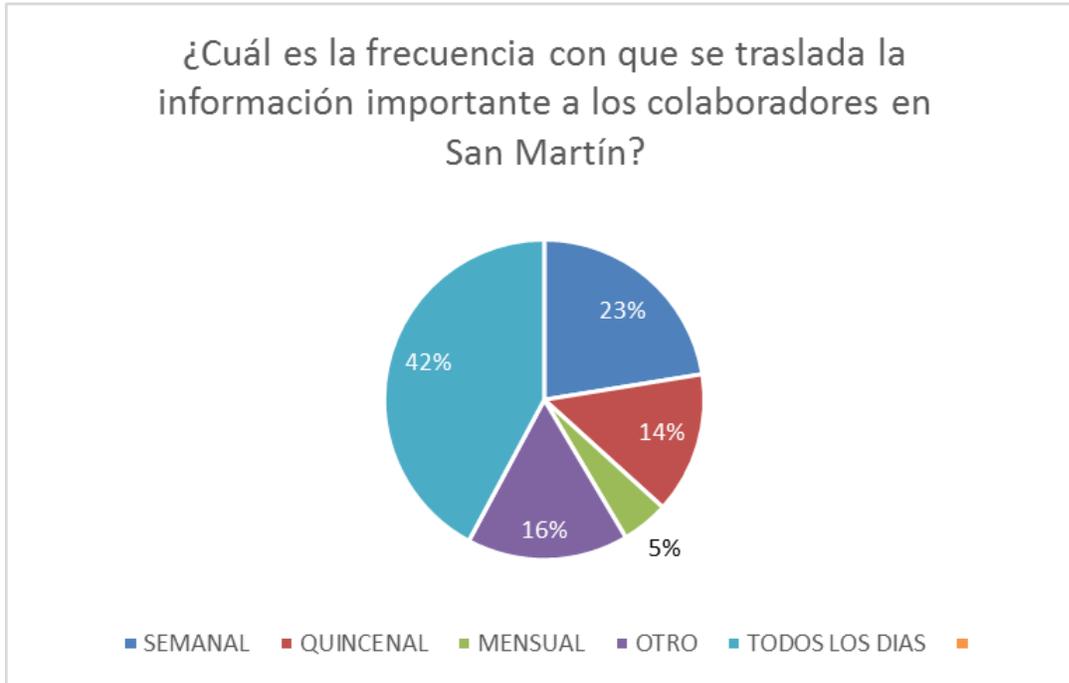
¿Qué medios de comunicación se utilizan en SM para trasladar la información a los colaboradores?



Fuente: elaboración propia.

En esta gráfica se detallan los medios de comunicación que se utilizan para trasladar la información a los colaboradores, teniendo siete diferentes rubros los cuales calificaron el siguiente orden, teléfono móvil con un 24 %, seguido del correo electrónico con un 20 %, la comunicación presencial con 18 %, uso del chat personal 16 %, mediante carteleras tiene un 16 %, como penúltima herramienta está el chat empresarial con un 3 % y en último lugar los memos y cartas con un 3 % por lo que denota que el uso de medios digitales y la comunicación personal sobresalen en la dinámica de la empresa objeto de estudio.

Gráfica No. 4



Fuente: elaboración propia.

En esta gráfica se detalla la frecuencia con la que se traslada la información considerada importante a los colaboradores de la empresa, en la que resalta que el mayor porcentaje con 42 % es a diario, es decir el rubro de “todos los días”, el siguiente es semanal con un 23 %, el 14 % es quincenal la recepción de la información, un 5% indicó que es en forma mensual y el 16% indicó en “otro” el tema de la temporalidad, explicando verbalmente que a ellos la información llega en diferentes tiempos y alguna ya con atraso por lo que no podían distinguir una opción nada más. Indicaron verbalmente que la información que para ellos es importante y por eso consideran que está bien que sea diaria es sobre las actividades enfocadas en su puesto de trabajo.

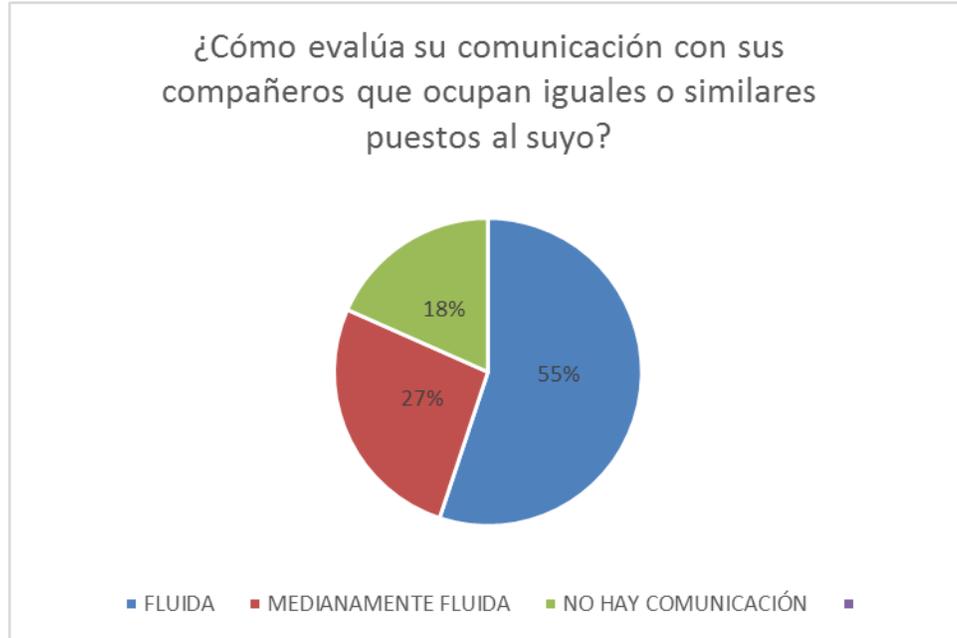
Gráfica No. 5



Fuente: elaboración propia.

En esta gráfica se muestran tres porcentajes sobre el conocimiento de los medios por los cuales se traslada la información a todos los colaboradores de la empresa San Martín, el porcentaje más alto, siendo un 45 % indica no tener conocimiento sobre el tema, el 30 % dice que no son los mismos medios los que se utilizan, el 25% dijo que si se utilizan los mismos medios, verbalmente comentaron los encuestados que como no tienen claro con que tipos de medios de comunicación cuenta San Martín prefirieron indicar que no tienen conocimiento.

Gráfica No. 6



Fuente: elaboración propia.

Esta gráfica hace referencia a la comunicación que se realiza entre colaboradores de la misma línea jerárquica, en el que un 55 % indica que consideran tener una comunicación fluida con sus compañeros de trabajo, el 27% detalla que la consideran medianamente fluida y el 18 % que no existe comunicación entre compañeros de la misma línea jerárquica.

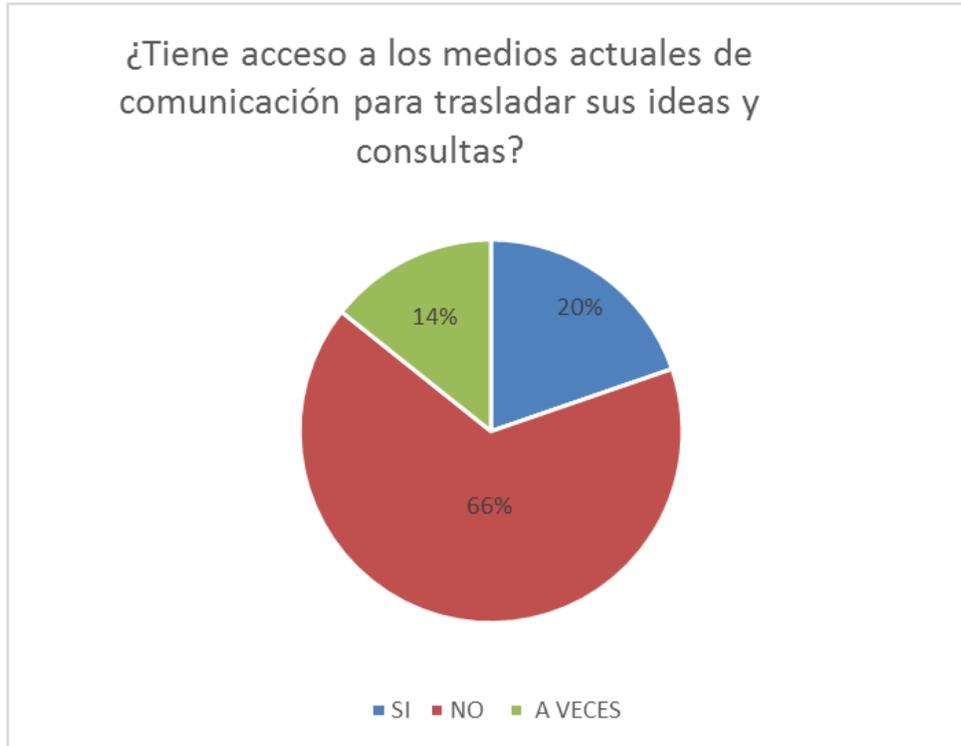
Gráfica No. 7



Fuente: elaboración propia.

En ésta gráfica se nota la relevancia en cuanto a la determinación del estilo de comunicación en la empresa San Martín, según lo que indican los encuestados que predomina en la misma, con un 43 % es calificada como asertiva, seguido de un 33% en el que indican que tiene un estilo pasivo y un 24 % estilo agresivo, es importante hacer notar que en esta pregunta surgieron dudas por parte de los encuestados para determinar cuál era el tipo de estilo, se dio solución a las dudas para que la respuesta que dieran fuera objetiva.

Gráfica No. 8



Fuente: elaboración propia.

En ésta gráfica se denota la accesibilidad de los colaboradores en referencia al uso de los medios actuales utilizados en la empresa San Martín para trasladar sus dudas, ideas, comentarios o sugerencias, indicando que un 66 % considera no tener el acceso, un 20% indica que si lo tiene y un 14% explica que a veces, tomando en cuenta que la mayor cantidad de colaboradores son operativos, quienes indican que los canales de comunicación son exclusivos de la jerarquía de jefes, lo que dificulta que puedan obtener un canal idóneo para comunicarse, aunado a que en los horarios de trabajo deben dejar el celular en su locker y solo en el tiempo de comida pueden utilizarlo.

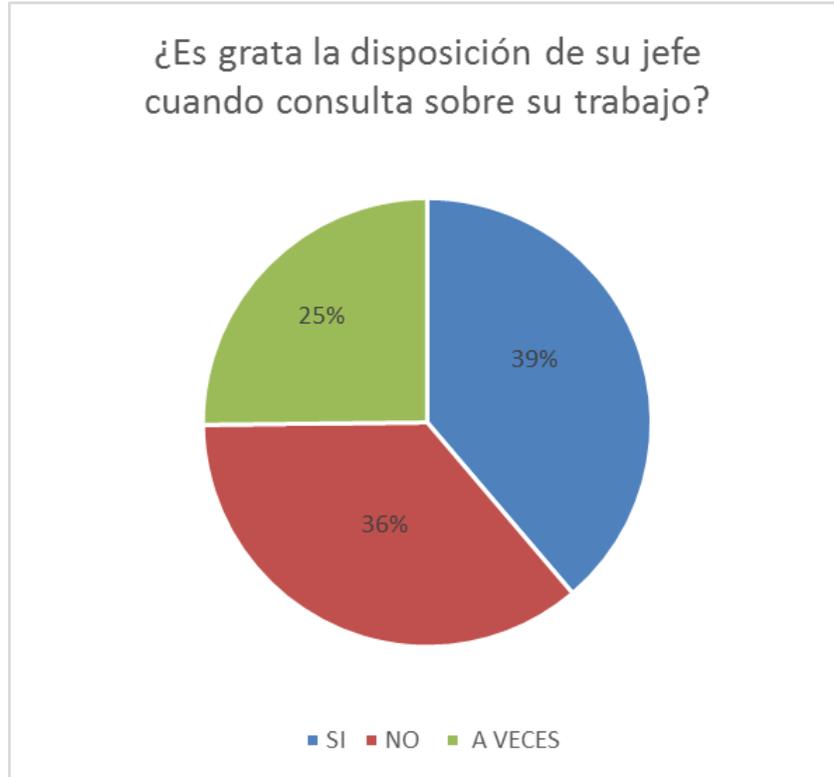
Gráfica No. 9



Fuente: elaboración propia.

En ésta se detalla la representación de la opinión de los encuestados en referencia a si su jefe es accesible, indicando que el 47% no lo son, el 27 % si son accesibles y el 26 % indica que a veces si son accesibles sus jefes, considerando que en esta encuesta participaron colaboradores de diferentes jerarquías.

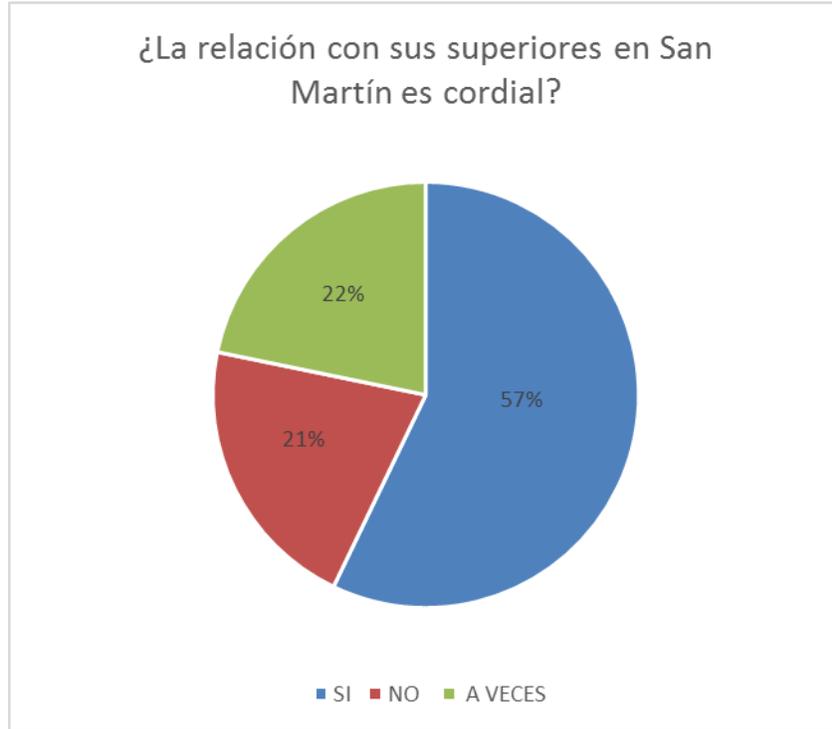
Gráfica No. 10



Fuente: elaboración propia.

En la gráfica se detalla la disposición de los jefes cuando se les consulta sobre el trabajo realizado, en donde indicaron que el 39 % son accesibles, seguido de un 36% que indican no tener un jefe accesible y un 25 % indican que a veces si lo es.

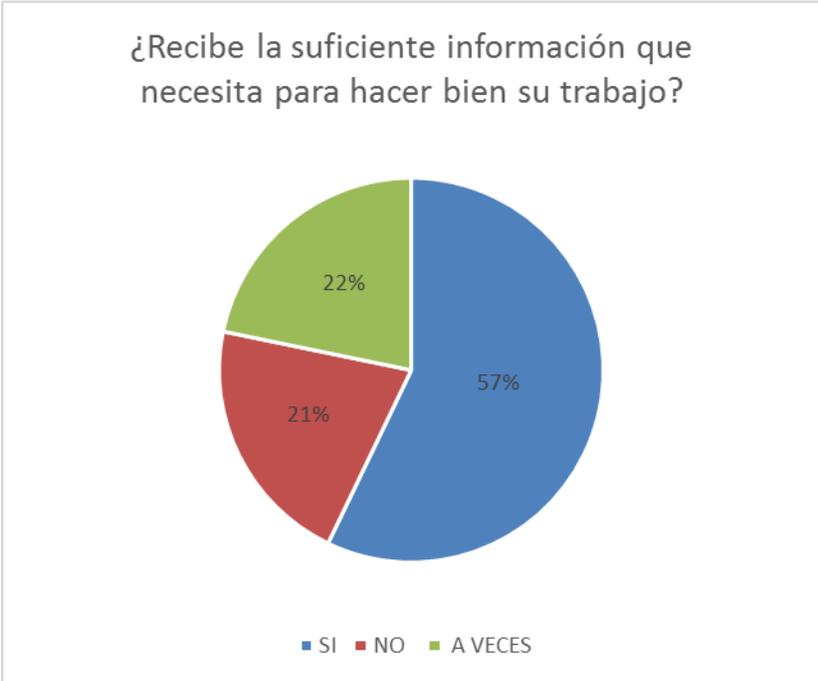
Gráfica No. 11



Fuente: elaboración propia.

En esta gráfica se detalla la relación de los colaboradores en la empresa San Martín en referencia a la relación con sus superiores, por lo que indicaron que un 57 % si tiene una relación cordial con sus superiores, un 22 % a veces es cordial y un 21 % no tiene una relación cordial con sus superiores.

Gráfica No. 12



Fuente: elaboración propia.

Se hace referencia a que si los colaboradores de la empresa San Martin reciben la suficiente información que necesitan para realizar bien su trabajo, en el que un 57% indicó que si cuentan con esa información, un 21 % indicó que no cuentan con ella y un 22% a veces si obtienen la necesaria para realizar su trabajo.

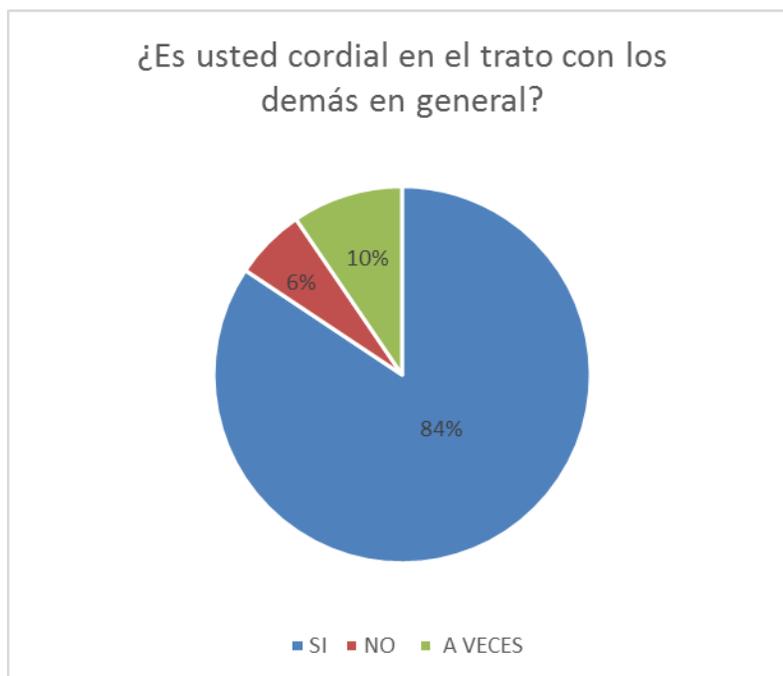
Gráfica No. 13



Fuente: elaboración propia.

Esta gráfica hace constar cuál es la importancia da la empresa San Martín da al tema de comunicación, siendo un 48 % en el que indicaron que se le da poca importancia a este tema, un 40 % que indican que la empresa le da mucha importancia y un 12 % que indicó que no se le da ninguna importancia al tema de comunicación.

Gráfica No. 14



Fuente: elaboración propia.

En esta gráfica se detalla el trato individual hacia los demás por parte de cada colaborador de San Martín, en donde un 84 % indicó que si tiene un trato cordial en general, un 10 % indicó que a veces lo tiene y un 6 % que no cuenta u otorga un trato cordial con los demás.

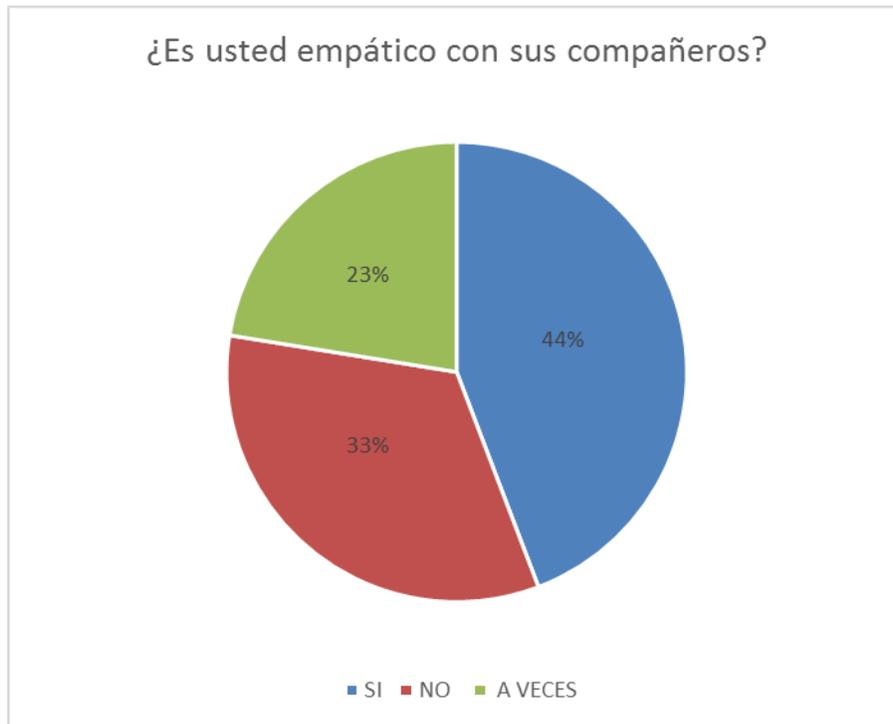
Gráfica No. 15



Fuente: elaboración propia.

En la gráfica se denota que los encuestados indicaron que un 50 % considera ser lo suficientemente claro para transmitir sus ideas, un 27 % dice que no es claro y el 23 % indicó que a veces si transmite sus ideas con suficiente claridad.

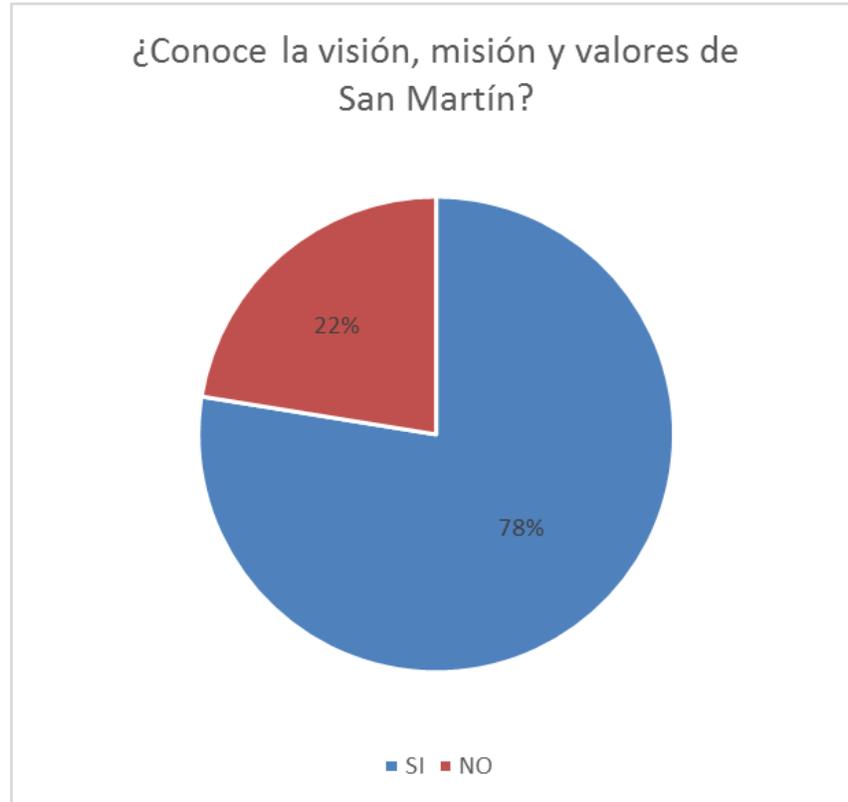
Gráfica No. 16



Fuente: elaboración propia.

En la gráfica de arriba se indica la simpatía entre compañeros, evaluada en primera persona, con un 65.44 % que indica que si es empática con los demás colaboradores, el 49.33 % dijo no ser empático y el 33.23 % que a veces si es empático con sus compañeros de trabajo.

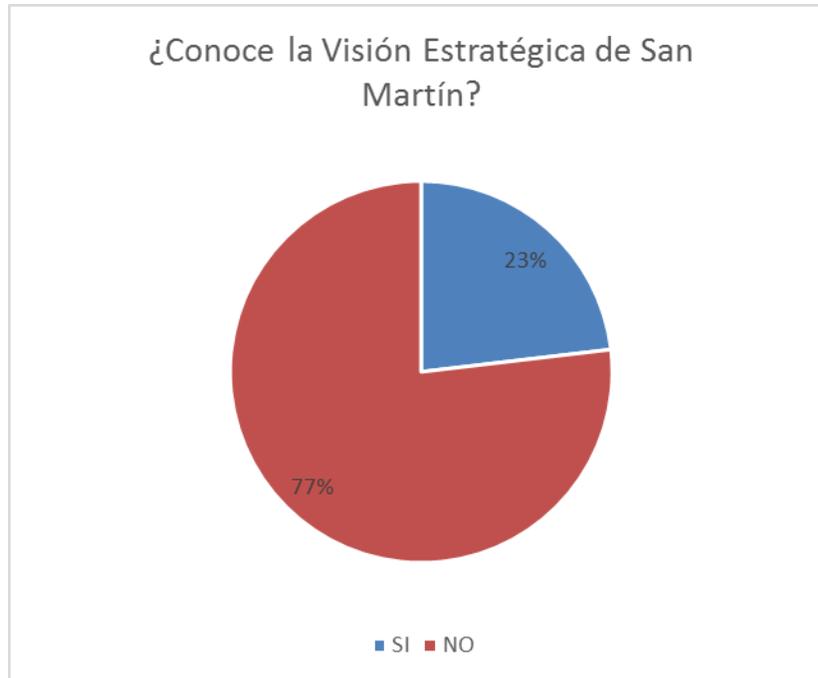
Gráfica No. 17



Fuente: elaboración propia.

En esta gráfica se detalla que un 78 % indica conocer la visión, misión y valores de la empresa San Martín y un 22% adjudica que no conocen los aspectos anteriormente mencionados de la Cultura de la organización.

Gráfica No. 18



Fuente: elaboración propia.

Esta gráfica explica que un 77 % de los encuestados no conoce la Visión estratégica de la organización y tan solo un 23 % si confirma conocer esta información.

Gráfica No. 19



Fuente: elaboración propia.

En la presente gráfica los colaboradores de la empresa en estudio indicaron en un 81 % estar identificados con la Visión, Misión y valores de la organización y un %19 indica no estar identificados con la organización, es decir con los elementos que la conforman.

Gráfica No. 20



Fuente: elaboración propia.

En esta gráfica el personal indicó que en un 86% si disfruta del tiempo de trabajo, un 8 % indica que no lo disfruta y un 6 % indica que a veces si disfruta del tiempo en el trabajo.

El aporte adicional del estudio mixto es que permite recolectar, dimensionar y comparar información recolectada cualitativamente, siendo reflejo de las cifras obtenidas en las encuestas realizadas u obteniendo un apego o complemento ampliando así el entendimiento de la situación en comunicación que vive la empresa San Martín, debido a ello se llegó a la conclusión que:

- ✓ Es primordial generar fidelización en los colaboradores para la obtención de su compromiso en las actividades que realiza, lo que se verá reflejado en el excelente servicio que brinde a los clientes.
- ✓ Se denota la necesidad de realizar un trabajo de capacitación en liderazgo enfocado a los jefes de área.
- ✓ La mayoría de los colaboradores mantienen entre ellos una cordial relación y comunicación, propiciando un ambiente agradable.
- ✓ La necesidad de reconocimiento es principalmente lo que los motiva a hacer siempre un buen trabajo, por ello es importante generar formas de incentivar el buen desempeño.

4.3 Análisis de la comunicación externa

Un segmento importante del estudio que se realiza en la empresa San Martín y que refleja el conocimiento de la organización por parte de los públicos a quienes se dirige el servicio y los productos de la organización es la comunicación externa, la cual se desarrolla en el siguiente análisis.

Los usuarios de la empresa San Martín están clasificados por sectores, los cuales se dividen en:

- Consumidores frecuentes.
- Consumidores ocasionales.
- Consumidores institucionales.

Para que San Martín cree y mantenga la relación con sus diferentes públicos y obtenga los resultados que busca, cada público fue segmentado de acuerdo a los siguientes tipos

- A) Operativa: Se realiza a diario, se interesa en todos los públicos externos.
 - B) Estratégica: Se enfoca en conocer datos clave de la competencia, es silenciosa, porque en base al estudio de monitoreo en que las empresas competidoras se desenvuelven en el mercado, la propia define qué acciones innovadoras pueden implementar o en qué está fallando.
 - C) De notoriedad: Posiciona a la empresa como un ente que da a conocer quiénes son y qué hace. Estas acciones mejoran su imagen. La red social Facebook, correo electrónico y la página web son algunos de los medios más usados para mantener constantemente informados a los públicos, así como la implementación eventual, por costo, de acciones en medios de comunicación tradicionales.
3. Instituciones: la empresa San Martín se relaciona con empresas del sector alimenticio, logístico, de servicios de capacitación y organizaciones con las que se tienen vínculos de ganancia bidireccional, a continuación se detallan:

Vínculo de negocio:

- Pequeños y medianos productores de verduras y frutas.
- Productores de materiales de empaque
- Productores de productos a base de bejuco y caña.
- Empresas constructoras
- Empresas de servicios telefónicos y redes

Vínculo de servicios de capacitación:

- Intecap
- Cámara de Comercio de Guatemala
- Cámara de Industria
- Grupo Buró

Entre otros proveedores de servicios de capacitación externa e in-company, con quienes regularmente se tiene contacto vía electrónica y telefónica para cotizar y recibir información de distintos temas para toda la organización.

Para comunicarse con el público que conforma; aunque no lo tienen definido como tal, su programa de RSE, tienen un procedimiento definido.

La Responsabilidad social es la que una organización o empresa realiza ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- a) Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad
- b) Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas.
- c) Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- d) Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en todas sus relaciones y áreas de influencia. (Definición ISO26000)

Sin embargo, al preguntar si tienen un programa definido indicaron que no está descrito como tal, pero que, si se tienen requisitos establecidos por el dueño de la empresa para que quienes así lo necesiten, opten a ser una de las instituciones beneficiadas.

Con el público institucional, el departamento de servicio al cliente es quien se encarga de recibir la información sobre pedidos sobre producto que se maneja de línea como también “a la medida” según los requisitos y la ocasión, siendo la mayor parte de ellos requeridos con la imagen de la institución, ya sea impresa en el empaque o comestible, luego de recibir el pedido, hacen realizar la solicitud al área de planificación, luego se realizan las órdenes en el área de producción y por último se organiza al área de flota para la entrega del producto.

La encargada de servicio al cliente indicó que actualmente no se cuenta con una persona que esté presente en las entregas y reciba la retroalimentación personalmente, por lo que ella se encarga de llamar posteriormente a cada cliente para saber si el servicio cumplió con las expectativas que se tenían.

También tiene relación con empresas proveedoras de servicios, materia prima o producto terminado, siendo el contacto inicial el responsable del área que requiere de sus servicios.

Posteriormente se traslada la información con los gestores de compras quienes se dividen en:

1. Gestor de compras de línea.
2. Gestor de compras de materiales de empaque y embalaje.
3. Gestor de compras de suministros y servicios.
4. Gestor de compras de repuestos y mantenimientos varios.

En las entrevistas realizadas explicaron que hasta hace cuatro años la empresa San Martín no invertía para pautar en prensa o vallas publicitarias, sin embargo, con el crecimiento han incursionado en hacer presencia más frecuentemente.

Detallan los siguientes medios que utilizan para dar a conocer sus productos:

1. El ofertero.
2. Página completa en medio impreso de circulación nacional.

3. Presencia en segmentos especiales dentro del medio impreso.
4. Revistas de enfoque gurmé.
5. Revistas que evalúan y jerarquizan restaurantes.
6. Publicidad en las sedes.
7. Promociones radiales.

Público Primario

Clientes

En este público se ubican los clientes de distintas edades, quienes frecuentan las sedes de San Martín, buscando una experiencia de servicio, comida casual y productos de panadería y repostería.

Colaboradores

En este segmento de público se ubican a todos los colaboradores que se encuentran en las diferentes áreas o departamentos que conforman la empresa en estudio. Por ser la fuerza laboral mediante la cual se obtendrán los resultados, misión y visión de la organización mediante el servicio y producto que los clientes adquieran, se considera un grupo importante prioritariamente.

Proveedores

Los proveedores son un público indispensable en esta categorización debido a que son quienes surten los equipos, insumos, producto para empacar, suministros de oficina, mobiliario, es decir todos los recursos para la actividad de la organización.

Algunos proveedores

- Naturalísimo
- Pollo Rey
- Pequeños y medianos productores de frutas y verduras

- Gpack
- Hielo Iglú
- Ducal
- Del Monte

Público secundario

Aliados

Esta categoría dentro del público secundario es la que engloba a las instituciones, organizaciones sin fines de lucro, entre otras que dan apoyo y lo reciben de parte de la empresa San Martín.

Algunos aliados

- Cámara de Industria.
- Cámara de Comercio.
- Bomberos Voluntarios.
- Cruz Roja Guatemalteca.

Relaciones Públicas

Existe una actividad que encierra distintas acciones previamente planeadas por parte de la organización que se interesa por mantener una buena relación con sus públicos y como una característica puntual, esta actividad ofrece un beneficio mutuo (empresa-público), y esta se le denomina Relaciones Públicas. (Castillo, 2010). En San Martín actualmente no cuentan con un área o persona encargada para realizar esta actividad.

Comunidad

Es el sector circundante a las instalaciones de la sede central y las que se encuentran en las diferentes áreas de la ciudad y departamentos, también la población que recurre a los servicios y productos de la empresa objeto de estudio.

Medios de comunicación

Según la información recibida mediante la recolección de datos, actualmente se pueden ubicar como público secundario debido a que no se le ha dado la importancia del uso de los distintos medios de comunicación, específicamente digitales ya que impresos es lo que más trabajan, sin embargo se denota un gran potencial para dar a conocer la empresa en esos medios para dar a conocerla.

Medios de comunicación actualmente utilizados:

Los medios de comunicación son manejados y atendidos mediante los gerentes de marca y la vicepresidenta, ellos son quienes acuden a las actividades tanto informativas como promocionales de la empresa. Los medios utilizados actualmente son digitales e impresos, haciendo presencia en revistas con enfoque alimenticio, programas de televisión de proyección familiar informativos y entretenimiento.

Las redes sociales se manejan mediante una agencia, pero también monitorea el progreso de cada pauta o interacción, un empleado del área de sistemas, quien es el vínculo entre agencia y mercadeo.

Por medio de la agencia de publicidad se realiza presencia en revistas, medios impresos informativos, canales de televisión; los videos y fotografías se realizan en ambientes internos y externos a San Martín, en la mayoría participan empleados y familia de los dueños.

Hacen presencia en festivales gastronómicos , concursos de baristas y festivales nacionales, en donde son representados en su mayoría de veces por los maestros panaderos, pasteleros, chef ejecutivos y baristas con amplia trayectoria dentro de la empresa San Martín.

Público terciario

Competidores

Al intentar determinar una competencia específicamente directa, nos encontramos con que existen similares en el gremio restaurantero y tomando en cuenta que una de las características principales es que el “horno debe estar trabajando la mayor parte del tiempo ya que los clientes buscan esa experiencia de comprar el pan recién salido del horno” por lo que los probables serían los restaurantes con segmento familiar, con servicio de comida casual y café incluido.

4.4 Análisis de la Identidad Corporativa

El valor de los signos se lo da la empresa u organización debido a que tiene una intención comunicativa con significación en las relaciones de los integrantes de la misma y los clientes o públicos que los reconocen.

La empresa San Martín se integra por elementos diversos que ha decidido formar de acuerdo al negocio familiar, filosofía y determinación visionaria que desean mantener, estos componentes la diferencian dentro del gremio de los alimentos. Los mismos pueden soportar y ayudar a realizar la estrategia para potencializar la imagen corporativa de la organización, es por ello que tiene gran importancia dentro del estudio realizado, ya que para comunicar no solo se utilizan sonidos mediante el habla sino que a través de diferentes signos visuales, auditivos, entre otros, ya que es prioritario que el personal de servicio, en especial aquel que mantiene trato directo con el cliente, tenga los conocimientos y habilidades necesarios para comunicarse. (Fincowsky, 2001).

Signos

- Signos Lingüísticos o verbales

La empresa San Martín cuenta con un signo peculiar y que la representa dentro del rubro en el que se desarrolla su giro de negocio, es el logotipo, el

cual ha tenido diferentes modificaciones, desde el nombre completo en letra rígida hasta el actual que es una letra cursiva color azul. Visualmente se posiciona como nombre completo de la empresa, ya que est n incorporándolo en diferentes elementos visuales de la organización.

Este logo también se utiliza en los documentos físicos y electrónicos que la empresa emite tanto en los trámites administrativos, como oficiales y legales, también se agrega el nombre jurídico de las sub empresas, debido a que se inscribieron por aparte pero bajo la sombrilla de la marca comercial.

También cuenta con un Imago tipo que se conforma solo de una letra cursiva dentro de un círculo, que va a la par del logotipo actual, es de color azul marino.

- Signos Icónicos

La empresa cuenta con se nal tica, que orienta al personal que trabaja en la misma, así como a los visitantes, proveedores y demás públicos en la organización, dentro de sus instalaciones.

Las mismas no est n estandarizadas en cuanto a diseño, tamaño o ubicación, por lo que algunas de ellas no est n en el espectro del visitante o proveedor, en cuanto a los colaboradores por ser parte del sistema muchas veces; dicen pasarlas desapercibidas. No est n alineados a la imagen empresarial.

Los  conos est n ubicados en diferentes áreas, en las cuales están:

- Parqueo
- Bodegas
- Accesos de la empresa
- Baño de hombres
- Baño de mujeres
- Nombre de las áreas
-  reas de descarga
- Rutas de evacuación

- Accesos restringidos
- Prohibiciones

En varias áreas o departamentos está incompleta o irregular, tomando en cuenta que por los requerimientos del Ministerio de Salud, IGSS y Sección de SSO del Ministerio de Trabajo deben de ser unificados.

Sin embargo, se tuvo a la vista en la revisión documental que cuentan con un manual de logo, en el cual se detalla gráficamente el uso adecuado del mismo, las aplicaciones autorizadas, la tipografía y los elementos.

Por lo que es notable que hasta el momento la información no se ha extendido a las áreas que requieren realizar traslados de información, así como tampoco alguien responsable del control del uso de los mismos.

Tipografía

- Signos Cromáticos

Para informar a la empresa u organización, aparte de una forma auditiva, la que se realiza visualmente requiere de la integración de elementos con la esencia de la empresa; el logo, la señalética y todo aquel signo que sea utilizado en documentos informativos que se ejecuten. Es decir que con ello la empresa será identificada rápidamente, es el sello que refleja que es y quienes conforman la organización, mediante la transmisión de emociones alineadas a su cultura.

- El color azul marino es utilizado en el logotipo de la empresa San Martín debido a que, según lo explicado por diferentes colaboradores entrevistados, su significado va más allá de un color identificable, para ellos contiene varios elementos como cordialidad, familiaridad, emociones profundas y amistad, pero también es un color elegante y serio.

Sobre la decoración de la empresa, el ambiente, mantenimiento tanto de la sede central como de las sub sedes, denota un buen estado, el personal detalló que se realizan constantes remodelaciones de acuerdo a las necesidades que van surgiendo, así como un plan de pintura, imagen y diseños en las áreas acordes a

las temporadas del negocio, cuentan con un departamento de arquitectura quienes son los encargados de las remodelaciones en las diferentes sedes, así como de las sedes que se inauguran, también un área de mantenimiento industrial quienes tienen a su cargo la remoción de las instalaciones, dentro de esta área se cuenta con un espacio físico de carpintería y personal especializado que velan por el buen estado del mobiliario, así como las innovaciones en tema de carpintería.

Cuentan con técnicos electricistas industriales y domiciliarios que se encargan de la iluminación de cada espacio de las áreas y sedes, los mismos son constantemente capacitados en las innovaciones de iluminación. El departamento de mercadeo a través de la agencia de publicidad y la empresa que provee el material auto adherible en vidrios son los encargados de darle vida a la imagen de los ambientes físicos de la organización; también tienen a su cargo el diseño e imagen de la proyección visual en material de merchandising, material promocional como lapiceros, pачones, vasos térmicos, loncheras, mochilas, bolsos, cuadernos, agendas, hojas membretadas, sombrillas, gorras, gabachas promocionales, canastas, paletas, cucharas medidoras, pírex, tazas medidoras, porta vasos, bandejas y tazas, entre otros promocionales.

El uniforme que identifica a los colaboradores de San Martín contiene el logo bordado de la empresa, una tipografía cursiva en azul, con camisa o blusa blanca y pantalón azul, para el personal administrativo de todas las áreas así como de restaurantes, para el personal operativo de la planta de producción el uniforme es completamente blanco, conteniendo el nombre de la empresa en letra cursiva azul y en las mangas las letras del día en que se deben utilizar, la modalidad de las letras corresponde a las auditorias que en la entrevista detalló el jefe de calidad, debido a que se trabaja con alimentos en todas las áreas el contacto es directo por lo que el uniforme no se puede utilizar más de una vez, también cuentan con una cofia o redcilla que cubre completamente la cabellera y orejas con la finalidad de proteger los alimentos de la caída de cabellos, el personal de laboratorios cuenta con uniforme administrativo pero adicional debe utilizar la cofia o redcilla y bata blanca que también contiene el logo de la empresa.

El personal de cocina cuenta con uniforme que se compone de filipina blanca con el logo bordado en azul y bias del mismo tono, el pantalón es azul con líneas angostas en color blanco, deben usar reddecilla también.

Los colaboradores del área de mantenimiento utilizan una playera tipo dry-fit en color azul con el logo bordado en color blanco, pantalón de lona azul y zapatos industriales, el personal de jardinería utiliza una camisa en tono gris con el logo azul bordado y pantalón de lona.

Los pilotos del área de flota por motivos de movilización de producto y el ambiente de la calle indican utilizar una camisa color kaki con el logo bordado en azul, una gorra kaki con la visera azul y pantalón azul formal.

El uniforme, según cada puesto de trabajo con los signos que contienen conforma la imagen visual de nuestro público interno proyectando y transmitiendo la simbología al público externo.

4.5 Análisis de la Imagen Corporativa

La percepción de los públicos sobre la empresa San Martín es lo que se determina como la imagen corporativa, es decir los componentes o criterios que se construyen a través de la percepción de los públicos hacia la organización. Los componentes a los que se hace referencia los ha emitido o instalado en los públicos la misma organización ya que es la filosofía y esencia, sin embargo lo interesante es cómo esos públicos perciben tangiblemente o intangiblemente a la empresa. (Scheinsohn, 2004)

Se hace referencia a tres elementos para el análisis completo de la imagen corporativa de la empresa San Martín:

- Realidad corporativa
- Cultura corporativa
- Identidad corporativa.

Realidad corporativa

Se comprende este rubro como el conjunto de elementos que conforman la filosofía de la empresa, tomando en cuenta las destrezas que son características que la diferencian de otras organizaciones en el mismo enfoque o stakeholder:

➤ Destrezas técnicas y profesionales

- El producto que tiene a disposición de sus clientes es elaborado con especificaciones técnicas de calidad, procesos, recetas especificadas y validadas.
- Cuentan con alianzas estratégicas con proveedores de capacitación para tecnificar al personal operativo, así como también con entidades educativas para la profesionalización del personal que requiera seguir con sus estudios con ello potencializar las destrezas y habilidades de los colaboradores para encauzar un excelente servicio para el público.

➤ Destrezas motivacionales

- Existe un programa específico de capacitación y desarrollo para diferentes áreas.
- El personal con mejor desempeño es candidato para asistir a la universidad San Martín en donde reciben una serie de temas laborales pero también humanos, con ello optar posteriormente a un ascenso interno.
- Celebraciones de cumpleaños mensualmente en donde todos comparten sin importar el área a la que pertenezcan y de parte de la empresa les hacen entrega de un obsequio. Para fin de año realizan un convivio familiar, en el que los colaboradores disfrutan de un día completo de distracción al lado de sus seres queridos. Para verano se realiza una excursión a la que pueden asistir todos los colaboradores que cuentan con un año previo de labores en la organización.

➤ Destreza social

San Martín definió requisitos para que las instituciones que así lo necesiten, puedan ser parte del proyecto “San Martín para todos”, los cuales son dados a conocer por la asistente de la presidencia a todos los interesados, luego de un riguroso estudio de cada caso se les indica si formarán parte o no del mismo.

1. Referencialmente indicaron que como área de Mercadeo y seccionados por área de panadería, pastelería y restaurantes buscan el acercamiento con medios impresos y visuales, dependiendo de la temporada en la que se encuentre el negocio así es como se invierte en el traslado de la información, previamente delimitados los medios a utilizar.

Actualmente se tienen dentro de este proyecto 10 fundaciones que reciben el producto que se haya establecido al momento de autorizarlas, la frecuencia con la que lo reciben es mensual en algunos y en otros hasta tres veces por semana.

También brinda apoyo técnico a una fundación, enviando a un maestro panadero o maestro pastelero para realizar talleres con los alumnos del lugar, siendo parte del programa la inserción laboral de jóvenes que se ubican en un área específica para darles seguimiento en su adaptación.

La información que se brinda a cualquier institución que quiera se parte de este proyecto es:

Requisitos:

1. Constancia de nombre de la fundación
2. Escritura constitutiva de la fundación
3. Representación legal de la fundación
4. Solvencia Fiscal
5. Carta firmada por el representante legal

6. Descripción de la fundación: fotografías, personas beneficiadas, objetivo de la fundación.
7. Dirección exacta
8. Contacto directo para entrevista

Etapas para la inscripción de la fundación:

- a. Primera etapa: se evalúa la lista de fundaciones y se escoge a las 10 fundaciones con mayor necesidad.
- b. Segunda etapa: se revisa toda la documentación legal de las fundaciones. Para asegurarnos que las fundaciones estén en orden legal.
- c. Tercera etapa: De las 10 seleccionadas en la etapa No. 1 se estudia cada caso para seleccionar a las primeras 5.
- d. Cuarta etapa: entrevista con el representa legal de la fundación.
- e. Quinta etapa: se hacen varias visitas inesperadas a lugar.
- f. Sexta: se le da la bienvenida oficial al programa con una carta y días designados para recoger la donación.

Fundación Margarita Tejada	Inserción laboral y apoyo en talleres técnicos
Fundaciones de beneficencia	Donación de producto alimenticio e indumentaria

➤ Destrezas organizacionales

- Como empresa se servicio los colaboradores, en su mayoría son comprometidos con la cultura San Martin, su política de calidad y filosofía de negocio.
- Cuerpo corporativo

Este tipo de destreza hace referencia a la ubicación y servicios que brinda. Por lo que se puede indicar que es parte de un sector con mucha competencia, por ser de alimentos, pero que cuenta con diferentes ubicaciones con las que hace que su público objetivo disponga en cualquier momento de obtener los productos.

Los servicios que ofrece son:

- Comida casual para consumir en el establecimiento y para llevar.
- Productos de panadería.
- Productos de pastelería y repostería.
- Café y Café exprés.

En las diferentes instalaciones cuentan con servicio telefónico, internet inalámbrico, audio, correo electrónico para enviar y recibir información, así como la línea jerárquica de gerentes y jefes de área de las sedes tienen a disposición celular con número adicional de conexión desde la planta telefónica para facilitar la comunicación con las sedes. En las sedes de atención y servicio está instalado un sistema llamado Aloha con el cual se optimiza la visualización de los productos para que el personal de caja realice su labor, este sistema se instaló hace 5 años, por la dinámica de los productos y temporadas se actualizó en el año 2015, también cuentan con servicio de Point Off Service para realizar cobro mediante tarjeta de crédito o débito.

En las oficinas centrales se cuenta con el sistema VHUR el cual es restringido a algunas áreas por la naturaleza de las funciones que realizan los colaboradores que las conforman. Para garantizar el Sistema de Gestión de la Calidad tienen en uso el sistema llamado *SharePoint* en el cual se ubican todos los procesos, formatos y manuales de operaciones.

Cultura corporativa: Para la empresa San Martín todo lo que conlleva la cultura corporativa está en cada colaborador, desde el momento en que participa en la inducción de personal, tiempo en el que se interactúa con diferentes colaboradores de la organización para dar a conocer temas específicos y sobre el servicio que es esencial en la empresa.

Se hace énfasis en los siguientes contenidos de la cultura organizacional:

- Función de integración

En función de conformar equipos en el área, con las distintas áreas, siendo estos equipos multidisciplinarios para generar planes de acción en cuanto a la producción y operación de los productos y servicios que ofrece la empresa, con ello se orientan a la consecución de la visión organizacional. Para ello los departamentos de servicio son integrados en las diferentes actividades como:

- ✓ Reuniones con jefes de distintas áreas.
- ✓ Capacitaciones interdepartamentales.

Es posible que la función de cohesión tenga mucho que ver con la función de unir valores, principios, objetivos y visión de los trabajadores, pues se vuelven compatibles con los de la institución, y este sería uno de los puntos de inclinación, pues los trabajadores ven en el hospital una fuente de ingreso estable, pero también un lugar en donde pueden crecer profesionalmente y dar el servicios de acuerdo a su especialidad, poniendo en práctica su experiencia y conocimientos.

Componentes básicos de la cultura corporativa:

- ✓ Creencias y valores

Los valores de la empresa son considerados el pilar de la cultura que se da a conocer y ser refuerza en las capacitaciones en las que se incorporan a todos los colaboradores, el personal más antiguo de la organización detalló que creen en que el trabajo arduo y día a día es la base del crecimiento que han tenido como empresa.

Por ello es importante para ellos generar trabajo en equipo en las diferentes áreas para dar solución u optimizar los esfuerzos que se realizan para la consecución de las diferentes actividades.

✓ Ritos y rituales

Para dar la bienvenida a los colaboradores se realiza una presentación oficial en las áreas administrativas y un recorrido en las áreas de la planta de producción con ello esperan que comprendan desde donde se genera la cadena de servicio así como que los colaboradores antiguos conozcan a los compañeros que tendrán en las diferentes áreas.

En Enero de cada año se realiza un festival especial de producción y promociones de descuentos para conmemorar un año más de labores como empresa.

La empresa San Martín está en crecimiento de sedes, lo que se considera positivo debido a que son los planes que se han plasmado desde hace 2 años en referencia a la cobertura que quieren obtener como organización para llegar a sus públicos.

La cultura corporativa es la conjunción de las acciones que provienen de los colaboradores de una empresa, los que ellos generan en lo individual y los que la organización considera adecuados para la misma.

Identidad corporativa

La empresa San Martín tiene como historia de sus inicios, el emprendedurismo de un joven con el entusiasmo de independizarse y generar un patrimonio para los hijos que junto a su esposa iniciaban a conformar un hogar. Siendo una panadería de barrio el local contaba con dimensiones pequeñas, contaba con un solo colaborador, con poca inversión decidió comprar la instalación y generar así el primer local de lo que hoy conforma panaderías San Martín.

El ser una familia con deseos de ampliar el negocio, toda su visión ha girado en torno a brindar el calor humano de “hogar” la conservación de sus empleados antiguos que llevan la historia en su accionar hasta el día de hoy en las

actividades que realizan, cada segmento que se agrega al negocio así como cada sede es plenamente buscada y revisada por el Presidente y dueño de la empresa para garantizar que se cumplan los estándares que requiere para sus colaboradores y clientes.

Como parte de su esencia es brindar un producto de calidad elaborado en el mismo día, sin preservantes, mediante un servicio cordial y una sonrisa cálida. Su público clientelar es de diferentes estratos sociales y de distintas generaciones, fomentando la armonía y garantizando ese sentimiento de familia.

Cuenta ya con presencia en El Salvador pero como parte de su estrategia para ser conocida como una empresa internacional, está gestionando permisos para instalarse en Estados Unidos, para ello capacitarán a personal clave para que puedan ser los pilares de esa incursión en un mercado muy demandante pero que cuenta con una población grande de latinos y en especial de guatemaltecos a quienes se espera como el primer público al que se impacte.

Por lo que su identidad es el servicio de calidad en cada producto que se elabora, según los colaboradores de la empresa, quienes dicen estar agradecidos con la oportunidad de laborar en San Martín ya que han visto el beneficio para su familia y lo proyectan con los clientes.

Comunicación corporativa

Diariamente se genera un cúmulo de información de diferentes áreas, la cual circula en los diferentes departamentos, en diferente contexto, que generan un significado puntual para los remitentes, en los cuales se identifican los colaboradores, sus familias, los clientes, proveedores, las organizaciones que obtienen beneficios de la empresa y los aliados.

Independientemente del tipo de canal con el que se traslade la información, los públicos reciben, perciben y reconocen los mensajes para crear un criterio sobre la organización. Es decir los atributos se transmiten por diferentes vías, no siempre alineadas con la empresa o gestionadas por colaboradores de la misma, quienes indican que la relación que tienen entre ellos es buena.

En el mismo estudio se abordó a colaboradores que finalizaron el contrato con la empresa, quienes ya en el rol de ex colaboradores indican que en algunas áreas no sintieron ser partícipes de la información “importante” de la organización, que a veces recibían instrucciones sin embargo no eran objeto de reuniones en las que se daba información de la organización.

En cuanto a los públicos externos, específicamente las personas que requieren buscar trabajo en la empresa San Martín, realizan comentarios a los colaboradores actuales que se les hace difícil comunicarse para preguntar sobre las oportunidades laborales, que a veces utilizan la página de la empresa pero que los mensajes se les regresan o si ven que si son enviados no obtienen información si fue recibida o no.

4.6 Comunicación en crisis

En el aspecto de comunicación interna se detalló que en la empresa San Martín no se cuenta con un manual, procedimiento o una persona que tenga a su cargo la comunicación en crisis, teniendo muchas fortalezas en referencia a equipo, instalaciones y presupuesto, aún no se ha generado la necesidad de proyectar lo que internamente ya que es reflejo de la misma dinámica organizacional.

Es determinante contar con los lineamientos a seguir en caso de surgir una crisis, por lo que es necesario generar la necesidad, plantear los beneficios y asignar a una persona, para que se estipulen los pasos a seguir en la respuesta a cualquier situación.

4.7 FODA

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
Colaboradores con valores definidos y comprometidos con su trabajo.	Se carece de un departamento de comunicación.
Interés de la presidencia para mejorar la comunicación	Comunicación tardía de las actividades, objetivos de negocio y avances de la organización.
Información fluida de persona a persona	Falta de reconocimiento hacia los colaboradores.
Cuentan con instalaciones en buen estado para la ubicación del personal y con personal tecnificado y capacitado en sus puestos de trabajo.	Desinterés al momento de la implementación de las ideas o propuestas que se desarrollen.
Consistencia en la elaboración de los productos que la diferencian de otras empresas del mismo sector.	Servicio ineficiente que generan los colaboradores inconformes.
Sistemas apropiados y al servicio de los colaboradores para realizar su trabajo.	Poca promoción de la cultura e identidad corporativa en la inducción de personal.

Amenazas	Oportunidades
La página web no es monitoreada constantemente por estar a cargo de un servicio outsourcing.	Siendo una entidad que contribuye en el pago de Intecap tiene descuento de 50% en la inscripción de personal a diversos cursos, por lo que pueden hacer uso de este beneficio.
Aumento de rumores y críticas de los públicos sobre el servicio ineficiente.	En los eventos de beneficencia en los que la empresa participa continuamente puede generar alianzas estratégicas con los patrocinadores.
Retiro de personal en función de obtener mejores condiciones laborales y salariales en otra empresa.	Derivado del buen trato con los proveedores, la empresa puede realizar alianzas para realizar proyectos de mutuo beneficio.
	Incluir dentro del proyecto de EPS y practicantes universitarios la realización de los proyectos de comunicación interna.

Alternativas

FO	DO
Compromiso de la alta gerencia para la implementación de los programas de capacitación a todo nivel jerárquico.	Al implementar el departamento de Comunicación Organizacional se mejora y canaliza por los medios adecuados la información para todas las áreas.
Debido al interés de la alta gerencia en mejorar la comunicación y apoyando actividades de beneficencia, es factible optar alianzas estratégicas con el objeto de dar a conocer la organización.	Realizar la comunicación oportuna de las actividades propiciará que los colaboradores se sientan comprometidos con las actividades de beneficencia que realiza la empresa.
Al contar con instalaciones en buen estado, aunado a la buena relación con los proveedores se pueden solicitar capacitaciones técnicas por parte de ellos.	Promover alianzas estratégicas con los proveedores generará la oportunidad de capacitar al personal en diferentes temáticas para mejorar el servicio al cliente final.
Debido a que se cuenta con sistemas apropiados al servicio de los colaboradores también se pueden optimizar para que los practicantes universitarios o de EPS realicen los proyectos de comunicación haciendo uso de estas herramientas.	Apoyados en los practicantes universitarios y de EPS que realicen los proyectos de comunicación interna se refuerza la promoción de la cultura e identidad corporativa.

DA	FA
<p>Al carecer de un departamento de comunicación interna y teniendo la página de redes sociales por medio de un servicio externo se hace complejo interactuar con los clientes de una forma directa, por lo que se debe optar por asignar a una persona para el seguimiento de la misma.</p>	<p>Debido a que la empresa cuenta con trabajadores con valores y comprometidos será práctico que al asignarle la responsabilidad de cubrir los medios digitales, este colaborador sea eficaz y asertivo en resolver las dudas o consultas de los internautas.</p>
<p>Mejorar el plan de capacitación en servicio al cliente buscando que minimice el deterioro de la imagen de la empresa.</p>	<p>Utilización de los sistemas con que cuentan los trabajadores para implementar una plataforma digital en la que se promueva la cultura de la organización.</p>
<p>Debido a la falta de reconocimiento al personal se genera un incremento en el retiro del mismo ya que existen empresas que si lo ofrecen, por lo que es necesario implementar la propuesta de reconocimientos.</p>	<p>Hacer uso de un espacio en las instalaciones, pueden ser carteleras, para publicar el ingreso de personal nuevo y promover la estabilidad que se tiene al laborar en la empresa.</p>

4.8 Análisis y pronóstico de la situación

Los indicadores detallados en el análisis FODA junto a las posibles soluciones tienen el objetivo de abordar soluciones optimizando recursos pero considerando todos los aspectos, herramientas y acciones necesarias para el abordaje de la comunicación organizacional y el fortalecimiento de la organización. Considerando que una de las mayores fortalezas es el interés de la organización por identificar y buscar oportunidades de mejora en los aspectos que conlleven la mejor estadía para su personal dentro de la organización y por ende que se vea reflejado en el servicio a los clientes.

4.9 Factores Influyentes

Para determinar los factores influyentes se delimitarán en directos e indirectos, tomando en cuenta que el Presidente y dueño de la empresa toma las decisiones macro e influye en su equipo gerencial para propiciar los cambios, por lo que se puede determinar que es un factor de influencia indirecta.

Factores directos

Son los factores que influyen en las actividades de la organización, los mismos pueden determinar la fluidez o retraso en las mismas:

- ✓ Liderazgo negativo en los mandos con personal a cargo.
- ✓ Negociaciones exitosas con proveedores.
- ✓ Poco o nulo reconocimiento hacia los colaboradores.

Factores indirectos

- ✓ Falta de transmisión de la labor de los colaboradores.
- ✓ Falta de publicidad dando a conocer la empresa en medios digitales.

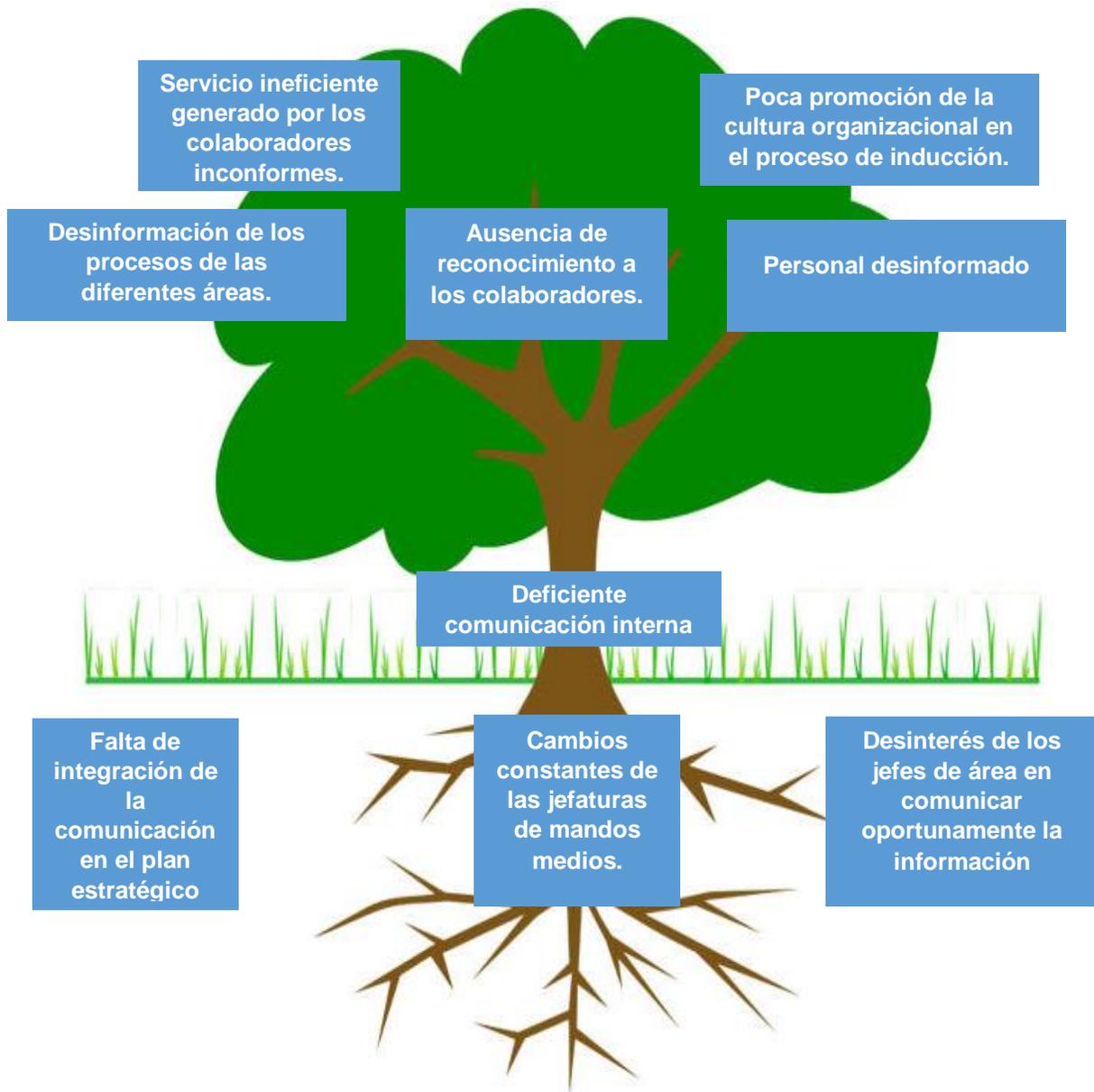
Árbol de problemas

En el árbol de problemas se detallarán dos problemas consideramos los más complejos para abordar, generando un clima irregular e incómodo para los colaboradores que se pueda llegar a reflejar en los clientes al ser atendidos.

Panadería San Martín

Problema

1. Este árbol presenta el problema interno sobre comunicación que tiene consecuencias en el servicio y producto que adquieren los clientes.



Determinación de prioridades comunicacionales

Varios de los problemas, debilidades y oportunidades de mejora identificadas en la empresa San Martín son de impacto en el factor humano, siendo en su mayoría responsabilidad de los líderes de la organización, es decir el cambio intrínseco radica en el recurso humano que por consecuencia tendrá una mejora en los factores secundarios, tomando en cuenta que los cambios son paulatinos cuando de cambiar creencias y costumbres se trata, es importante e indispensable gestionar el compromiso de la alta gerencia para la consecución de los objetivos que se planteen y las acciones que deban realizarse.

Los cambios siempre conllevan un impacto negativo y positivo de acuerdo a la forma en que se planteen y cómo lo quieran recibir del lado opuesto, el temor a lo nuevo, a que lo que ya se tiene “estable” aunque no sea funcional sea lo único que pueda funcionar, genera en los colaboradores angustia, estrés y algunas veces desinterés por mejorar o cambiar las circunstancias en que se labora actualmente.

Es allí en donde se debe impactar principalmente, en que esa estabilidad no se deje de sentir, aunque se estén generando cambios, las acciones deberán ir encausadas a que de parte de los mismos colaboradores de la empresa surjan para propiciar un cambio cultural sostenible en el tiempo.

Por ello se identificaron los problemas que impactan internamente, los cuales como prioridad son la falta de fidelización y el liderazgo negativo.

La fidelización es considerada como una de las consecuencias que conllevan a acciones negativas por parte de los colaboradores y el público con el que se relacionan, factor que perjudica la imagen externa de la organización, es prioritario debido al análisis de la documentación que revisó, las entrevistas que se realizaron y la información de los *focus group*.

Siendo el reconocimiento, una necesidad manifestada mayormente en el público primario en el que se encuentran los colaboradores, ya que consideran realizar una buena labor pero no son valorados, se sienten alejados de la marca, no así de su cultura; pero que impacta en el trabajo diario que realizan.

Esto genera, según lo que indicaron los colaboradores descontentos por parte de ellos y sus compañeros, por el trabajo poco o nulamente valorado, falta de compromiso en sus puestos de trabajo y fidelidad a la marca y la empresa en su totalidad.

La segunda consecuencia que se prioriza es el de Liderazgo negativo, que está muy ligado al primero sobre fidelización debido a que los mandos con personal a cargo son quienes en primera instancia tienen la responsabilidad del equipo de trabajo, de su estadía agradable en la organización y quien determina el actuar de cada uno de ellos, siendo impactante en la cultura de la empresa el contemplar contar con líderes negativos o positivos, más allá de que sea un buen trabajador o no, debido a que no solo tiene a su cargo recursos monetarios o físicos sino que el más importante que es el recurso humano, es de allí en donde se clasifica como un problema en la cultura organizacional, que contiene los elementos para crear o generar un identidad, la cual será percibida por los diferentes públicos.

Para dar seguimiento al presente diagnóstico se debe considerar implementar acciones dentro de un plan definido y enfocado a los objetivos que se pretenden alcanzar, las mismas deberán ser medibles y sostenibles en el tiempo para que continuamente sean objeto de revisión y evaluación.

En el siguiente cuadro se detallan problemas que se derivan de la falta de fidelización y el liderazgo poco asertivo.

Causas derivadas del Problema	Acciones
1. Falta de fidelización.	Generar e implementar un plan de reconocimiento.
	Acercar la marca y la empresa a los colaboradores mediante actividades de Salud y Seguridad.
2. Liderazgo negativo	Validar el liderazgo de los colaboradores con personal a cargo.
	Implementar un programa de coaching y liderazgo efectivo.
3. Servicio deficiente	Implementar un programa cíclico de capacitación y empowerment para todo el personal.
4. Comunicación dispersa	Definir y propiciar la comunicación mediante canales adecuados a la organización.
5. Temor a los cambios	Crear equipos multidisciplinarios que generen el interés por las innovaciones y cambio de cultura.

Servicio deficiente hacia los clientes y personas interesadas en laborar en la empresa San Martín, los colaboradores manifiestan que denotan un servicio deficiente, aunque se conozca la cultura de servicio que se enseña y se promueve dentro de la organización; generando incomodidad en los clientes y reclamos hacia lo interno de la empresa, así como también personas que se acerca a ellos preguntando por oportunidades de empleo, conocidos o familiares que buscan un empleo, ya que dicen no ser atendidos de inmediato al momento de ir a las oficinas centrales a entregar su hoja de vida.

Los anteriormente mencionados son públicos primordiales en el círculo de generación de negocio para la organización, considerando que existe este tipo de inconformidad aunque es en menor proporción a los inconvenientes que dicen ser los que directamente influyen en su desempeño, es importante prestar atención ya que al dejar que sigan su curso de esta forma conllevará un aumento considerable de inconformidad, ya que dentro de su visión se puede leer que está el afán de “ser la mejor” este tipo de situaciones condicionará mucho el quehacer para obtener ese estatus.

Una cantidad del personal expresó que no todos los colaboradores cuentan con el compromiso que conlleva el puesto de trabajo, por ende brindan un servicio inadecuado a sus mismos compañeros de área y al público en general, algunos de ellos dicen haberles comentado que es para propiciar un despido, con esta actitud obtener una indemnización; este tipo de situaciones impacta en la imagen negativa que se proyecta al exterior como un reflejo de la interior, el ambiente poco agradable y una opinión pública negativa hacia la organización.

En relación a estos aspectos, se recomienda que como parte del plan estratégico para la mejora de la cultura organizacional se integren capacitaciones en temas humanistas, no solo los técnicos o rigurosos por ser parte auditable; con el objetivo de sensibilizar y trabajar en la Inteligencia Emocional de todos los colaboradores de la empresa, tomando en cuenta que en cada área en donde impacte la cultura el recurso humano será determinante.

4.10 Propuesta de Soluciones

Debido a la obtención de datos, de haber tenido a la vista información, recopilación y obtención de datos con los cuales se realizó un análisis de la dinámica de la comunicación de la empresa San Martín, identificar sus fortalezas, oportunidades y áreas de mejora, se identificaron problemas que impactan en ámbito interno de la empresa, otros que traspasan hacia el exterior de la misma.

Considerando que se les debe dar un tratamiento distinto pero no aislado a los problemas identificados, se consideran fundamentales; a) la falta de fidelización y b) liderazgo negativo, por las consecuencias que conllevan.

Se enlistan las siguientes propuestas con el objetivo de concretar acciones que provean una solución.

- ✓ Crear un comité de cultura corporativa que dirija las actividades enfocadas en generar un excelente servicio al cliente tanto interno como externo.
- ✓ Redefinir la identidad corporativa para optimizar su esencia para fortalecer su imagen.
- ✓ Realizar un DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación) transversal, que contenga temáticas para retroalimentar aspectos como la visión, misión, valores, compromiso de calidad con los clientes, código de conducta y presentación personal, reforzando estos contenidos que se reciben en la inducción pero que en el transcurso de la estadía de los colaboradores muy probablemente no lo vuelven a retomar y es así como se distorsiona el compromiso adquirido al integrarse a la organización. (Ricardo, 2011)
- ✓ Propiciar desarrollos internos en cuanto a sistemas de información, que generen canales electrónicos/digitales para acercar a los colaboradores a toda información de la organización.
- ✓ Definir un programa de Salud, Seguridad y recreación para el personal, fortaleciendo aspectos que brindan comodidad al colaborador, fortaleciendo y motivando a generar un ambiente agradable y una estadía laboral que propicie el compromiso de cada uno en sus diferentes áreas de trabajo.

- ✓ Propiciar la realización periódica del programa de evaluación del servicio San Martín, que sea un programa sostenible, que brinde las herramientas apropiadas para que el trato y servicio a sus públicos sea óptimo y atractivo.

La ejecución y conjunción de las propuestas anteriores generará sinergia entre departamentos, aportando un ambiente apto para que el clima organizacional en sus diferentes rubros se potencialice, considerando que se contará con actividades pequeñas de corto alcance, otras conteniendo fases con períodos extensos de implementación y las dependerán del cierre de las dos anteriores para generar un resultado global, siendo favorecida la imagen de la empresa.

Función de la comunicación y su relación con la propuesta de resolución:

En convergencia de los resultados obtenidos mediante las encuestas, entrevistas, observaciones y *focus group* en las que se tuvo a bien conocer la dinámica de la organización objeto de estudio, teniendo como mayor aportación la información trasladada de parte del público primario, se realizan las propuestas detalladas a continuación:

- Sensibilización sobre cultura de servicio.
- Talleres de senderos de cuerda para fortalecer los valores organizacionales.
- Capacitaciones enfocadas al reglamento interno y disciplinario.
- Implementación de programa de sensibilización sobre la importancia de la información en la organización.
- Propiciar acciones que desemboquen y generen en el personal el sentirse valorados y reconocidos por la buena labor que realicen.
- Crear e implementar canales de comunicación para todos los niveles jerárquicos propiciando un intercambio de información con la mayor cantidad de colaboradores.

Sin duda es recomendable que se incorporen estas acciones al plan estratégico de la organización para brindar el soporte tanto en presupuesto como en la participación de las mismas.

Cultura Organizacional

El conjunto de elementos, acciones y filosofía que los integrantes de una organización aprenden y adoptan, conforman la Cultura Organizacional, es el sello distintivo de las empresas, es decir el diferenciador interno que se proyecta en los ámbitos externos en los que intervenga como organización, aportando en la conformación de la imagen corporativa, debido a que los públicos responderán de acuerdo a la percepción que todo ello le genere externamente.

Como primer paso, es indiscutible dar seguimiento al programa de cultura, siendo respaldado por el Presidente y los gerentes de primera línea, con ello se garantiza la permeabilidad del mismo, con la finalidad de que la cultura sea realmente ello y no solo los “pasos” a seguir que queden plasmados en una planificación sin materializarse.

Tomando en cuenta la información obtenida de parte de los colaboradores de la organización en cuanto a la falta de reconocimiento, liderazgo desalentador, servicio en declive por el poco interés de ciertos grupos de colaboradores que reflejan la necesidad primaria y urgente de retomar los aspectos de cultura que la identifican.

Importante contar con los siguientes aspectos:

- Generar compromiso y soporte desde la Presidencia.
- Objetivos y plan de trabajo definido y con acciones concretas y alineadas.
- Capacitación, plan de desarrollo y comunicación estratégica como soporte.

Generar el compromiso y soporte desde la presidencia será el respaldo que permitirá implementar las acciones del plan.

En cuanto a los objetivos, ellos permitirán direccionar los pasos para llegar al objetivo y la capacitación con los planes de desarrollo serán medios importantes para comunicar, trasladar o recibir información, punto que deberá ser reforzar pues no siempre llega la información como corresponde.

Esto también permitirá sensibilizar a los trabajadores, basados en elementos de la cultura propia de San Martín.

Siendo la capacitación y los planes de desarrollo medios importantes para comunicar, trasladar o recibir información, así como sensibilizar y concientizar sobre la cultura y las implicaciones que conlleva cada acción.

Sumamente interesante e importante todo lo concerniente a los colaboradores, ya que como se abordó anteriormente en la revisión documental; se tuvo a la vista el acceso completo a la información sobre los resultados de aspectos como liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación, desarrollo, capacitación, reconocimiento, teniendo como resultado total un 77% como punteo total en Clima Organizacional, la implementación se realizó por parte de la empresa consultora en servicios de Recursos Humanos, Estratek, con quienes también han realizado capacitaciones de liderazgo para personal administrativo. Soportando con ese resultado y los específicos por rubro lo analizado en el presente estudio.

Las teorías del reconocimiento son diversas y en cultura organizacional se apegan al factor fidelización del personal con las labores cotidianas, en donde la más utilizada es la pirámide de Maslow, que inicia con el primer nivel en donde se encuentran las necesidades básicas.

Llegando hasta la cúspide con la auto-realización, dentro de este aspecto se considera la satisfacción del trabajo que se realiza, los estudios que se aplican y el estatus que esto en conjunto generan.

También se consideró el tema de inteligencia emocional alineado al programa que se propone realizar con los jefes y gerentes de área en virtud de potencializar su liderazgo, llevándolos a generar empatía con el personal a su cargo, una

disposición objetiva al momento de tomar decisiones, así como tener un trato humano en cualquier circunstancia. (Goleman, 1996)

Según el autor Idalberto Chiavenato, “la cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.” (Chiavenato, 2013)

Aunado a las teorías que soportan el actuar y trabajo con el que se considera apoyar la propuesta en base a los resultados obtenidos, es necesario detallar que el servicio es parte de la cultura pero requiere un tratamiento distinto, no solo en la capacitación y entrenamiento del personal sino que en el interior de la organización, porque la cara visible a los clientes son solo un segmento, pero la empresa San Martín cuenta con personal que atiende por otras vías de comunicación como teléfono, correo electrónico, entre otros.

Es decir la cultura organizacional engloba los diferentes elementos identificados como problemas, porque al tener colaboradores fidelizados, con compromiso de pertenencia y equipo, se obtendrán excelentes resultados que se verán enfocados en la calidad de servicio hacia los clientes y la satisfacción que demuestren al adquirir los productos y servicios que la empresa ofrece. (Romero Roaro, 2009).

Cada propuesta planteada para operativizar las actividades que conllevarán a mejorar las debilidades planteadas, se ven respaldadas en los fundamentos llevados a la práctica, que en conjunción serán un aporte significativo y sostenible en el tiempo, trasladando con seguridad toda esta información como base para que quien asigne la organización como responsable de ejecutar las acciones, se focalice en implementar.

V Estrategia de comunicación organizacional

5.1 Justificación

Con el propósito de conocer cómo se realiza el proceso de comunicación interna y externa en la empresa Panadería San Martín, se realizó un diagnóstico para identificar con profundidad la importancia que se le da en la organización, por lo que en referencia a los resultados obtenidos es indispensable e importante generar un plan estratégico de comunicación organizacional para brindar solución a las debilidades y oportunidades de mejora, con la finalidad de definir acciones concretas, puntuales así como también viables, en diferentes áreas para fortalecer el trabajo que se realiza y llegar a la consecución positiva de las metas de la organización.

Considerando que la comunicación es un elemento en las relaciones humanas, el ser humano por naturaleza requiere relacionarse con otras personas para satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, lográndolo a través de diversos medios de comunicación. (King Núñez, 2012)

Se trabajará sobre las propuestas que contienen los aspectos para optimizar la labor de mejorar la cultura de la empresa San Martín, las cuales estarán integradas en las acciones del plan estratégico:

- Reforzar la imagen institucional interna.
- Potencializar el liderazgo positivo.
- Establecer procesos de comunicación adecuados.

El objetivo de realizar un plan estratégico es diseñar un mapa que indique los pasos para aclarar o identificar qué, cómo, cuándo y los recursos para alcanzar la meta propuesta, en este caso específicamente sobre la comunicación organizacional.

En el plan estratégico se recomiendan actividades específicas de acuerdo a las áreas de ejecución y a los recursos que la organización autorice, tomando en cuenta que cada actividad brindará resultados que logren la optimización de las habilidades y destrezas de los equipos de trabajo que a su vez interactúan dentro de la comunicación interna y externa. (Guía de Calidad, 2016)

Para realizar este plan se consideran rubros como tipo de propuesta, recursos necesarios, programación de actividades, tiempo de desarrollo, evaluación de su funcionalidad, con estos aspectos será fácil implementarla y ejecutarla.

La comunicación resulta ser un eje transversal en todos los ámbitos del proceso laboral, a través de ella se da a conocer el objetivo o los parámetros que se deben realizar para alcanzar los resultados deseados, también es por ella que se desarrollan conflictos internos o externos cuando no se maneja con efectividad. Por esta razón es importante aprovechar las funciones y virtudes que ofrece la ciencia en una organización.

5.2 Objetivos

5.2.1. Objetivo General

Elaborar la estrategia de comunicación interna para la empresa Panadería San Martín, proponiendo acciones para solucionar las debilidades y problemas definidos como prioritarios.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Definir y detallar las acciones propuestas como solución a los problemas identificados.
- Elaborar el plan para la implementación de acciones de Endomarketing que genere la identificación de los colaboradores con la empresa.
- Definir las herramientas de comunicación adecuadas para la organización.
- Realizar un informe sobre el plan de comunicación organizacional de la empresa San Martín.

5.3 Públicos objetivos

La estrategia de comunicación está enfocada principalmente a lo interno de la organización, teniendo como grupo primario el personal ubicado en puestos estratégicos de la empresa, como son todos aquellos que tienen personal a su cargo.

El público se conforma en un 75% de hombres y el restante 25% de mujeres, con escolaridad mínima de tercero básico en los puestos operativos y de técnico universitario para administrativos, residentes en sectores de clase media y media baja, que se transportan en vehículo propio y colectivo.

Debido a que la empresa San Martín no cuenta con un departamento o con un profesional de comunicación; la implementación, ejecución, seguimiento y evaluación de las diferentes actividades será responsabilidad del Comité de Comunicación Interna.

El cual es multidisciplinario debido a que lo integran responsables de mercadeo, informática, administración y recursos humanos, en conjunto con la Gerente de Recursos Humanos quien autorizará la realización de cada una de las acciones a ejecutar con el personal de las áreas, dado que los problemas prioritarios conllevan el recurso más importante de la organización, el recurso humano, para quien y con quien están dirigidas las acciones para alcanzar los objetivos de la empresa enfocados a mejorar su cultura organizacional.

Debido a que la empresa San Martín no cuenta con un departamento o con un profesional de comunicación; la implementación, ejecución, seguimiento y evaluación de las diferentes actividades será responsabilidad del comité de comunicación, el cual es multidisciplinario debido a que lo integran responsables de mercadeo, informática, administración y recursos humanos.

5.4 Propuesta de soluciones

Considerando que existen barreras de comunicación, las cuales son interferencias que impiden o reducen la posibilidad, la precisión o fidelidad en la transmisión de los mensajes que se pretenden comunicar.

Dentro de esas barreras se pueden identificar las originadas por las emociones, los valores y las limitaciones, la poca o nula escucha que son las más comunes en el ámbito laboral, también se pueden identificar las barreras por temas de raza, género, estatus socioeconómico. También es importante comprender que la comunicación está guiada por nuestras expectativas y que nuestras emociones actúan como filtros sensibles en la comunicación que realizamos a diario, por lo que es importante que no se mezclen los sentimientos para que la comunicación sea eficaz. (M. Coll, 2016)

5.5. Matriz de coherencia

La matriz de coherencia también conocida como matriz de consistencia, es un instrumento que presenta la concordancia, secuencia y coherencia lógica entre cada uno de los segmentos principales de la investigación tanto vertical como horizontalmente. (Huamán Gora, 2010)

En los siguientes cuadros se detallan las acciones a implementar para la consecución del desarrollo del plan de comunicación.

Objetivo general:

- Planear la estrategia comunicacional interna para la empresa Panadería San Martín, proponiendo acciones para solucionar las debilidades y problemas definidos como prioritarios.

Objetivos específicos

- Definir y detallar las acciones propuestas como solución a los problemas identificados.
- Elaborar el plan para la implementación de acciones de Endomarketing que genere la identificación de los colaboradores con la empresa.
- Definir las herramientas de comunicación adecuadas para la organización.
- Realizar un informe sobre el plan de comunicación organizacional de la empresa San Martín.

Comunicación interna

Problema	Producto	Objetivos de comunicación	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
Falta de reconocimiento a los colaboradores	Programa de reconocimientos	Establecer las acciones que pretenden generar un sistema de reconocimiento para complementar la cultura organizacional de Panadería San Martín	Formativo	Colaboradores de la empresa San Martín	Formato digital e impreso (Comunicados corporativos)	
	Guía visual de Comunicados Corporativos	Afianzar en los colaboradores cada segmento de información para facilitar la conexión visual con la emotividad al momento de identificar qué tipo de mensaje se traslada.	Formativo e informativo	Colaboradores de la empresa San Martín	Formato digital e impreso (Comunicados corporativos)	

Objetivo general:

Planear la estrategia comunicacional interna para la empresa Panadería San Martín, proponiendo acciones para solucionar las debilidades y problemas definidos como prioritarios.

Objetivos específicos

- Describir acciones para brindar solución a los problemas/debilidades derivadas del diagnóstico.
- Elaborar un programa para implementar acciones enfocadas a generar motivación en los colaboradores de la empresa San Martín.
- Redactar el informe final del plan de comunicación interna realizado para la empresa San Martín.

Comunicación interna

Problema	Productos	Objetivos de comunicación	Tipo de mensaje	Público objetivo	Medio de difusión	Presupuesto
Liderazgo negativo	Programa Soy Gerente	Establecer un programa de habilidades gerenciales para colaboradores con personal a su cargo para incrementar y fomentar el liderazgo positivo.	Formativo e informativo	Nivel jerárquico de mandos medios y altos	Presencial	
	Guía de evaluación de personal para crecimiento interno y de nuevo ingreso	Definir las competencias que la organización requiere para que sus líderes gerencien personas positivamente	Formativo	Todo personal de la empresa que busque crecimiento hacia posiciones con personal a su cargo.	Documental	

Problema: Falta de reconocimiento a los colaboradores						
Objetivo del programa/proyecto: <ul style="list-style-type: none"> Crear un plan de reconocimientos promoviendo acciones que reconozcan la labor destacada de los colaboradores de la empresa San Martín. 						
Comunicación interna						
Audiencia	Objetivo de comunicación	Mensajes	Medios/canal anal	Canal	Tiempo/Tarea/Personal/Evaluación	Costo
<u>Nivel primario:</u> Colaboradores de área administrativa y operativa de San Martín	Valorización individual y grupal del personal en referencia a su desempeño laboral	Valorización del trabajo de excelencia de cada colaborador. Fomento de valores organizacionales		Medio impreso Cartelera Correo electrónico Boletín informativo Presencial Gala de premiación	Tiempo: a partir de los 5 años de estar en la empresa. Cada actividad de reconocimiento tendrá una logística, ejecución y evaluación, tanto a corto como a mediano plazo. En la encuesta de Clima Organizacional anual se agregará un segmento específico en el cual se valide también que esas acciones estén generando los resultados esperados. Personal responsable: Comité de Comunicación Interna, personal de Recursos Humanos como ejecutores, sin embargo participan los jefes	En la primera edición del programa se hará una inversión mayor debido a que se incorporan todas las personas que no habían sido reconocidas en ningún evento anterior. Por lo que será un total de Q. 75,000.00

					<p>directos de los colaboradores reconocidos para validar quienes deben estar en cada premiación.</p> <p>La evaluación será en cada fase de reconocimiento que se concluye y anualmente para generar la siguiente programación anual</p>	
<p><u>Secundario</u> Este público se complementa con jefes y gerentes de área, quienes apoyan con las evaluaciones del desempeño, notificaciones de acciones extraordinarias para incluir a los colaboradores en las premiaciones.</p>	<p>Brindar seguimiento y apoyo para que la debilidad actual se convierta en fortaleza mediante la implementación y mantenimiento de las acciones.</p>	<p>Liderar al equipo de trabajo basado en la cultura corporativa, fomentando las mejores prácticas laborales.</p> <p>Los mensajes se basan en la comunicación, liderazgo y servicio al cliente.</p>	<p>Personal</p>	<p>Reuniones informativas Entrenamientos corporativos.</p>	<p>El público secundario forma parte del trabajo de quienes ejecutan el plan de acción, como apoyo para dar seguimiento a los colaboradores.</p> <p>Anualmente se realiza la programación, en cada evaluación anual en conjunto se harán las modificaciones para optimizar tiempos, recursos y eficientar el proceso de reconocimientos en la organización.</p>	

6 Plan de comunicación

Para el desarrollo de la estrategia de comunicación se explicará el procedimiento de las acciones incluidas en la propuesta, derivado del problema central, se toma como principal consecuencia la falta de fidelización por lo que se contempla un Plan de reconocimientos.

Objetivo de la propuesta de solución

Implementar a través del plan estratégico de comunicación acciones que impacten la cultura organizacional, mediante la fidelización del personal promoviendo el reconocimiento, la motivación hacia el trabajo, el liderazgo y la comunicación efectiva.

Propuesta

Luego de conocer los resultados obtenidos mediante el diagnóstico en el cual se identificó la situación actual de la empresa San Martín en relación a la comunicación interna y externa, se determinó que los problemas prioritarios son: el liderazgo negativo en mandos medios y altos, la falta de reconocimiento a los colaboradores lo cual genera falta de fidelización y desconocimiento de canales para trasladar o recibir información, por ello se determinó generar un plan estratégico de comunicación primordialmente enfocado en la cultura organizacional, ya que son los considerados por la organización como prioritarios para el buen desarrollo del clima laboral, lo que conlleva a una óptima cultura en la empresa.

Dentro del plan se determinan acciones enfocadas en la filosofía de convivencia de la empresa San Martín, en su propósito de ser una empresa con calor familiar, por ello se hace énfasis en quienes tienen a su cargo personal, todos aquellos que se dedican a liderar personas, considerando que las personas son el recurso más importante de la organización y que depende de tener colaboradores felices que los objetivos de la organización se cumplan.

El plan consistirá en una estructura detallada práctica para una fácil implementación, las acciones van; en su mayoría, enlazadas con la intención de que, una sea apoyo de la siguiente o incluyente garantizando la cobertura planteada en cada segmento, de acuerdo a la programación que se definió.

Resultados esperados

Estas acciones se incorporarán al plan de trabajo de Clima organizacional que cada área está trabajando como resultado de la encuesta anual realizada en el primer trimestre del año, lo cual permitirá que sea un esfuerzo en conjunto con el comité de comunicación interna quien fungirá como ente auditor ante las propuestas planteadas. Para ello se programa que al término de un trimestre posterior al inicio de la implementación del plan estratégico; se realice una validación de implementación y cuantificación de resultados, mediante una encuesta de microclima, la cual integra los temas ligados a los problemas y debilidades detectados.

Es preciso contar con una fase de sensibilización, luego implementación de las acciones, programación de tiempos y efectividad en el uso de los recursos, en el transcurso de la ejecución es importante tomar en cuenta que si los resultados no se están obteniendo es válido replantear acciones para llegar a la consecución de los objetivos.

El siguiente pero no menos importante es el liderazgo negativo; debido al enfoque equivocado sobre el uso del liderazgo, puesto jerárquico y autoridad ha generado inconvenientes con los colaboradores, llegando a instancias de alta y consecutiva rotación de los mismos, indicando que recibieron malos tratos por parte de sus jefes inmediatos, que no les informan clara ni oportunamente cambios o responsabilidades que deben realizar, asumiendo que “ya lo saben”, por lo que optan por retirarse de la empresa para evitar seguir recibiendo ese tipo de maltrato. Para ello se propone un **Programa de Liderazgo y empoderamiento**.

“Soy Gerente”

Objetivo de la propuesta de solución

Potencializar el liderazgo de los colaboradores que ocupan mandos medios y altos, disminuyendo los posibles casos de rotación de personal y malos tratos interpersonales.

Propuesta

Se generará un programa que integre diferentes temáticas para potencializar el liderazgo y comunicación efectiva de los jefes de las áreas, creando con ello un sentido de empoderamiento, toma de responsabilidades, en este programa se incorporarán jefes bien calificados y no en las entrevistas de salida, encuestas de clima organizacional, para seleccionarlos también se realizará una evaluación psicométrica para conocer aspectos que puedan estar interfiriendo en su buen desempeño.

Ya que el programa es integral y fortalecerán su rol de líder es necesario que también conozcan las políticas de la organización ya que es fundamental el ejemplo que como jefes inmediatos den a sus colaboradores.

Para impartir cada sesión se tomarán en cuenta el personal asignado por el área de capacitación, quienes cuentan con profesionales de diferentes departamentos que en todo el año apoyan con capacitar al personal en diferentes áreas, la selección de los instructores estará a cargo del Jefe de Capacitación quien también asignará los temas que cada uno disertará.

Resultados esperados

Líderes comprometidos y apasionados por su trabajo, en donde el mayor interés sea el bienestar de los demás colaboradores, logrando un excelente desempeño, por ende un servicio de calidad para los clientes, mayores y mejores resultados que promuevan el alcance de las metas organizacionales.

Un incremento en la satisfacción del ambiente laboral, el cual se mide anualmente, así como disminución de la rotación de personal con la implementación del plan de reconocimientos.

Problema: Liderazgo mal enfocado en mandos medios y altos						
Objetivo del programa/proyecto: • Elaborar una guía para la implementación del programa de desarrollo de habilidades gerenciales.						
Comunicación Externa						
Audiencia	Objetivo de comunicación	Mensajes	Medios/canal	Canal	Tiempo/Tarea/Personal/Evaluación	Costo
Primaria Todos los colaboradores	Cambiar su actitud, compromiso y dirección de personal hacia los colaboradores a su cargo y los demás compañeros, liderando las áreas y los procesos de una forma efectiva para obtener los resultados esperados.	Responsabilidad Calidad humana. Respeto Liderazgo positivo	Personal Digitales Impresos	Capacitaciones Reuniones Talleres administrativos	Tiempo: seis meses Los temas se incorporan en una sola presentación, para fácil manejo de la información, integración y traslado de la misma, los puntos focales son cultura, liderazgo, políticas organizacionales, con enfoque de personas. Al concluir los seis meses se firmará un compromiso de arte de cada integrante del equipo capacitado en el que se dará a conocer que acciones realizará para que en los siguientes seis meses pueda generar resultados positivos haciendo uso de las herramientas aprendidas. Personal a cargo: El Comité de Comunicación Interna, con el aval de la Gerente de Recursos Humanos y el apoyo del jefe de Capacitación se realizarán los siguientes pasos: • Selección de los integrantes de la primera promoción. • Evaluación de los colaboradores. • Elaboración de la temática. • Selección de los instructores. La evaluación será constante y al finalizar el período de los seis meses.	Total: Q.5,000.00

5.7 Validación de la propuesta de solución

Por medio de reuniones mensuales con la Gerente de Recursos Humanos y el Comité de Comunicación Interna, quienes darán seguimiento a la ejecución del plan estratégico, las acciones propuestas se validarán en ambas vías, tanto del área que las ejecuta como de la población a la que se dirige.

Aspectos a validar:

- Temas y metodología
- Lugar de ejecución
- Duración
- Presupuesto
- Equipo de formadores que se encargarán de ejecutar el programa.
- Recursos
- Actividades adicionales que se incorporen.

Recursos:

- Equipo de cómputo.
- Presentación digital.
- Presentaciones con espacio para tomar notas
- Formatos administrativos a utilizar.

5.8 Cronograma de implementación de la propuesta

SEMANA	PROGRAMA	JULIO	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC
2	Reconocimientos					X	X
4	Boletín			X			X
1	Guía de plantillas			X	X	X	X
1	Programa Liderazgo				X	X	X

5.9 Plan de monitoreo y evaluación

Producto	Indicadores cuantitativos	Indicadores cualitativos	Medios de verificación
Reconocimientos	% de personal impactado vrs. % de personal total de la empresa	Satisfacción Participación	Encuestas de satisfacción de la actividad. Testimonios
Boletín	Ediciones realizadas vrs, ediciones programadas	Sondeo digital	Participación en las ediciones
Guía de plantillas	Eventos cubiertos con una plantilla definida	Calidad de transmisión de los mensajes Uso adecuado de las mismas dependiendo del mensaje que se quiera socializar.	Encuesta mediante el portal San Martín, intranet.
Programa Liderazgo	Reducción del índice de rotación. Disminución de los motivos de maltrato, liderazgo negativo y nula comunicación en las entrevistas de salida.	Personal estable en las sedes. Menos recepción de quejas de los jefes y gerentes de sedes. Aspiración y aplicación de colaboradores para optar a puestos de mandos medios y altos.	Revisión mensual de las entrevistas de salida. Revisión del índice de rotación mensual por puestos y sedes.

5.10 Visión del futuro

La visualización de la organización a corto plazo, con la implementación de las primeras herramientas de la estrategia de comunicación es re direccionar los esfuerzos que en algún momento se hace dispersos, llevarlos a la misma línea de acción, a mediano plazo, minimizar los inconvenientes en las áreas generados por la poca, confusa o nula transmisión de información asertiva y a largo plazo es completar la ejecución de las acciones para ir validando en las encuestas de Clima Organizacional y las evaluaciones del desempeño la mejora que se ha tenido en las relaciones entre jefes y subordinados, logrando la consecución de los objetivos de la organización mediante la exitosa labor de cada uno desde su puesto de trabajo.

Obteniendo como gran resultado una cultura atractiva para quienes conforman la empresa San Martín, así como un atractivo para quienes se interesan en formar parte de la misma, generando equipos de alto desempeño, con personas felices haciendo un trabajo de calidad y excepcional.

Siendo referentes de la identidad con la que cuenta la organización y que se transmite fácilmente, con colaboradores fidelizados, líderes comprometidos con el recurso humano, así como motivados a fomentar un ambiente de comunicación sin barreras para lograr realizar su labor sin inconvenientes.

Propuestas



*Guía para conformar
un Comité de
Comunicación Interna
San Martín*

¿Qué es un comité de comunicación interna?



Comité de Comunicación interna

Es una forma de integrar la comunicación y el trabajo en equipo, sumando así esfuerzos, ideas generando las mejores oportunidades e identificando los canales adecuados para transmitir la información precisa y constante.

Un aspecto clave en el involucramiento de diferentes áreas es la obtención de los mejores resultados para mejorar el diálogo interno, por lo que es una responsabilidad compartida que involucra a todos los miembros de la organización. (Zapata, 2007)

El objetivo del comité es convocar a los representantes de las áreas que aportarán las ideas e información, que coordinados generen los mensajes oportunos, fortaleciendo una cultura colaborativa.

Funciones principales del comité de CI

- Sugerir
- Asesorar
- Participar
- Apoyar/impulsar
- Solucionar dificultades

El comité asesora sobre el proceso de comunicación interna, sugiere actividades, los mensajes clave, la estrategia, participa en campañas de difusión, apoya toda iniciativa y es parte fundamental en solucionar dificultades comunicacionales. Promoviendo innovación y una cultura de colaboración.



Integración del comité de CI

Para la conformación del primer Comité de Comunicación Interna en la empresa San Martín se solicitó la incorporación y delegación de responsabilidades a personal que integra el departamento de Recursos Humanos, Informática y Mercadeo.

También se realizó la convocatoria para que voluntarios o corresponsales de diferentes áreas participen enviando sus notas o artículos para ser publicados, con la idea de generar una red de apoyo y comunicación interdepartamental.

Se determinaron las siguientes responsabilidades del comité:

- Detección de deficiencias de comunicación en la organización.
- Identificación de barreras y plan de acción para eliminarlas.
- Definir y promover los canales para trasladar la información oportunamente.
- Priorizar los mensajes e información a trasladar.
- Promover el programa *Soy **Gerente***, el cual se enfoca en mejorar el liderazgo, las habilidades de comunicación, inteligencia emocional y dirección de personal para mandos medios y gerenciales.
- Estandarización de rotulación en las diferentes áreas.
- Propuesta de carteleras de comunicación.
- Propuesta de implementación de audio en distintas áreas.
- Creación de buzones
- Definición de uso de buzones e instalación de los mismos.
- Creación de una línea ética ***MiSanMartinEtico***
- Definición de proceso de atención a la línea ética.

En aspectos de la comunicación externa, el apoyo brindado es importante para evitar situaciones complejas.

- Creación de un correo para enviar y recibir información de candidatos con otras empresas, bancos u organismos que solicitan datos de colaboradores o ex colaboradores.



- Creación de un correo y proceso para atención de público externo (entidades bancarias, solicitud de referencias laborales, consultas varias)

Formación técnica del comité de CI

Es de suma importancia que la empresa facilite capacitación a los miembros del comité de comunicación interna, intercalando las sesiones de integración de secciones con las sesiones de formación.

Los siguientes temas deben integrar la formación de los integrantes del comité:

- Gestión de personas
- Barreras de comunicación interna
- Clima organizacional
- Liderazgo
- Planes de reconocimiento.

El trabajo del comité de comunicación interna será evaluado mediante la validación de las campañas, actividades y el uso de los canales que se utilicen para trasladar la información organizacional.

*Guía para realizar
Comunicados Corporativos*

San Martín



¿Qué son plantillas corporativas?

Son formatos predeterminados que se utilizan para enviar mensajes de diversa índole a los colaboradores de una organización, las cuales son estandarizadas con el objetivo de fomentar la identificación con la imagen, promover aspectos de la cultura organizacional mediante el uso del logo, los colores institucionales, alineadas a las distintas necesidades del negocio, siendo una herramienta muy flexible en su uso y cambiante constantemente.

El objetivo de realizar esta guía es facilitar el uso adecuado de la imagen institucional unificada en todos los mensajes escritos que se realicen, enviados ya sea a través de un medio digital o impreso, según las necesidades del público a quien se dirigen dichos mensajes.

Por ello se realizó una validación previa con distintos tipos de mensajes en plantillas diversas, las cuales no están definidas para que rubro deben ser utilizadas, los diseños pretenden visualmente obtener una fácil ubicación de que segmento de información estamos transmitiendo un mensaje.

Es decir se evidenció que es importante segmentar que las plantillas deben por si solas dar a conocer de qué área o tipo de información es la que contiene con solo verla, ya que se posicionará la imagen en los colaboradores para que fácilmente identifiquen los mensajes que la organización requiera dar a conocer.

Se tienen variantes en un mismo tema, para que sea atractivo a la vista sin embargo no se pierde el contexto de la sección de información que se quiera transmitir, por ello en cada una se ha definido el tipo de letra a utilizar, el color y el tamaño, de modo que sean documentos oficiales con la finalidad de mantener uniformada la imagen organizacional.



Las siguientes validaciones se realizaron en diferentes etapas, tanto impresos como digitales, de distintas actividades así como el público a impactar para obtener la mayor cantidad de opiniones que generaran un concepto sobre lo que el público quiere observar, leer y compartir con la organización.

A continuación se detallan los comunicados en los que se utilizaron plantillas antiguas, así como el objetivo del mensaje detallado en cada uno.

- Comunicado corporativo informativo, en el que se trasladan mensajes de interés colectivo, información oficial sobre la dinámica diaria o que afectan las actividades de las diferentes áreas, se remitió en formato digital e impreso para las áreas colectivas.

Asueto 30 de Junio

Les comunicamos que el asueto del jueves 30 de Junio se traslada para el viernes 1 de Julio, por lo que solicitamos su apoyo para informar y coordinar al personal a su cargo.

Tomar en cuenta que quienes laboran el viernes 01 tendrán pago extraordinario.

Cualquier duda o consulta por favor dirigirse al correo patriciavega@sanmartinbakery.com

Atentamente,

Desarrollo
Humano

San Martín

San Martín

San Martín

San Martín

San Martín

San Martín



- Comunicado sobre actividad de convivencia laboral, fomentando el trabajo en equipo, rapidez, integración del área, en el que se detalla el avance de una competencia en sus diferentes fases, también se envió digital e impreso.



La semifinal se realizó el martes 28 de Junio en la que se seleccionaron a los 2 finalistas.

En cada competencia las porras de sus compañeros los animaron para desempeñarse al 100%.

San Martín
panadería • pastelería • café



El 11 de Junio inició la competencia de **pesaje 2016**.

Los auxiliares de recetas de ambos turnos participaron muy entusiasmados.



San Martín
panadería • pastelería • café



¡El día de la final llegó!
Los participantes del jueves 30
fueron:
Rudy Pérez y Dorian
Hernández



San Martín
panadería - pastelería - café



¡¡Finaliza la competencia y con mucho ánimo todos
a esperar los resultados!!

1er. Lugar
Rudy Pérez



2do. Lugar
Dorian
Hernández

Felicitaciones a todos los
participantes, sigan preparándose
para la próxima competencia.

San Martín
panadería - pastelería - café

- Comunicado para socializar las actividades de celebración de cumpleaños, la cual se realiza en las oficinas centrales, participando personal de oficinas, producción y logística.



Celebración de cumpleaños de Agosto

Con un divertido juego de boliche por equipo festejamos a nuestros compañeros que sumaron una velita a su pastel de cumpleaños en el mes de Agosto.

Compartimos un delicioso refrigerio y premiamos a los ganadores de cada equipo.



¡Felicidades!



- Comunicado informativo sobre actividades de interés común, responsabilidades de seguridad e higiene laboral, señalética e información de cambios trascendentales sobre aspectos de seguridad.



REUNIÓN DE BRIGADISTAS



Viernes 8 de Julio 2016

- Modelo de diploma de reconocimiento al desempeño laboral, el cual también se generó como una plantilla ya que solo se contaba con un diseño de diploma que sin el nuevo logo.



Se otorga el presente Reconocimiento a:

Luis Orozco

Por la responsabilidad demostrada en sus actividades y el seguimiento de procesos establecidos como:

Piloto al Estilo San Martín

Guatemala, 30 de Julio de 2016

San Martín
panadería - pastelería - café

Raúl Rodríguez
Jefe de Logística

Daniel Corado
Jefe de Distribución

Jessica Véliz
Gerente de Desarrollo
Humano

- Comunicado de actividades de recreación con enfoque en clima laboral, en las que se fomenta el trabajo en equipo, liderazgo, respeto, pasión y se genera un ambiente agradable entre colaboradores.



¡¡Llegamos a la semifinal!!

Los equipos que jugaron el sábado 25 en el primer horario fueron:

COCINA Vrs. PT



Semifinal equipo A

MANTENIMIENTO Vrs. BISCOCHOS



Semifinal equipo B

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín



PRIMER LUGAR

PT FC



SEGUNDO LUGAR

BISCOCHOS FC

¡Felicidades a todos los participantes, el espíritu San Martín estuvo presente en cada partido!

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

- Comunicado sobre colaboradores extraordinarios, en reconocimiento a sus esfuerzos y por ser ejemplo para sus compañeros de la organización.



En San Martín estamos orgullosos de nuestra compañera Sofía Arenales quien es un ejemplo de constancia y dedicación.

Sofía forma parte del equipo de operaciones y es integrante del Team EmpowerLife, recientemente compartió esta frase con la que todos nos podemos inspirar.

¡¡Felicitaciones Sofi!!



- Comunicado de felicitación de clientes o proveedores por el servicio y la pasión que demuestran día a día en sus labores cada colaborador.



Todos en San Martín somos Cultura

"El viernes, de la semana pasada, fue la primera vez que yo visité las oficinas de San Martín y tuve una muy grata sorpresa.

*Los primeros dos colaboradores que me atendieron fueron de Seguridad; el oficial **Otto Alvarado y Cristian Valenzuela**. Ambos fueron sumamente profesionales, me guiaron, me dieron instrucciones con amabilidad y respeto de cómo llegar a las oficinas administrativas.*

Visito muchas empresas por mi trabajo y nunca he recibido una bienvenida con tanta cortesía como la que recibí en San Martín. La cultura corporativa de San Martín permea, igual que el olor del pan saliendo del horno. ¡Felicitaciones!"

(Mensaje de proveedor)



Hacemos un especial reconocimiento a dos integrantes del equipo de seguridad a quienes entregamos un obsequio y una extensa felicitación, ya que recibimos una nota muy cordial de un proveedor que recientemente visitó las instalaciones de planta indicando que la atención fue "con calidad", característica de San Martín.



San Martín San Martín San Martín San Martín

Martín



Plantillas propuestas después de la validación.

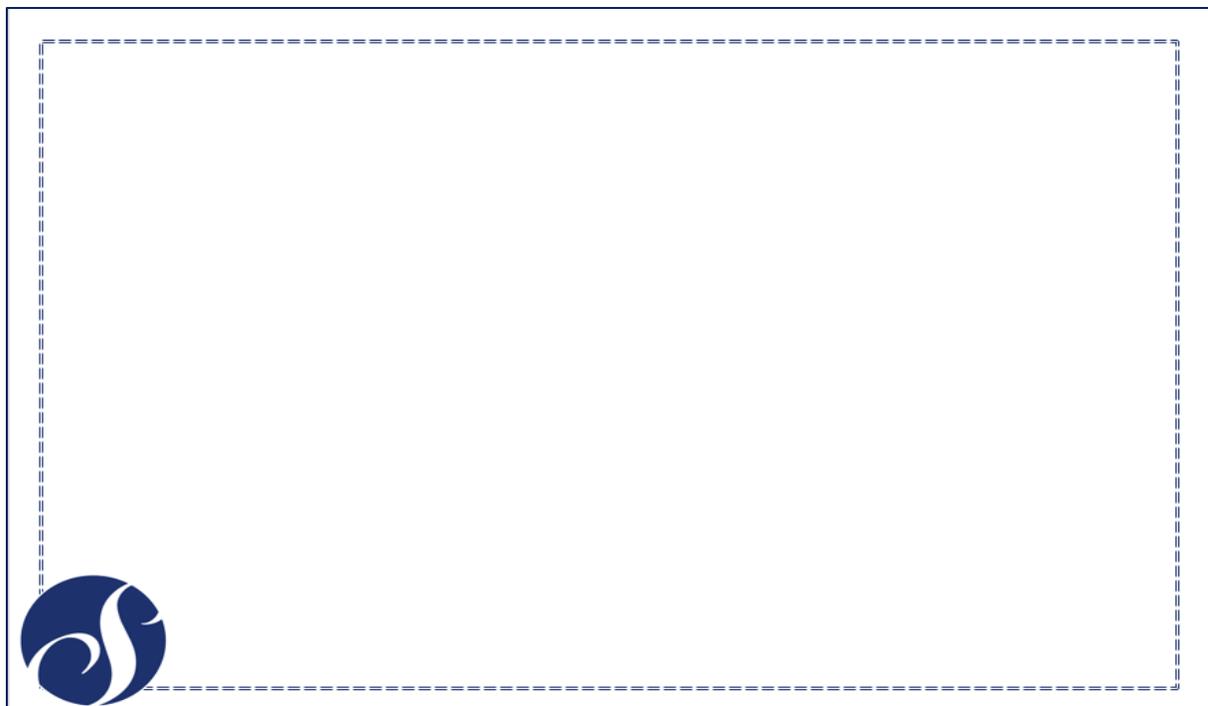
- ✓ Modelo de plantilla para trasladar información de las celebraciones mensuales de cumpleaños, que contenga la imagen de la empresa pero que visualmente sea fácil y atractiva para visualizar las fotografías y el mensaje escrito.

¡Felicidades cumpleaños!

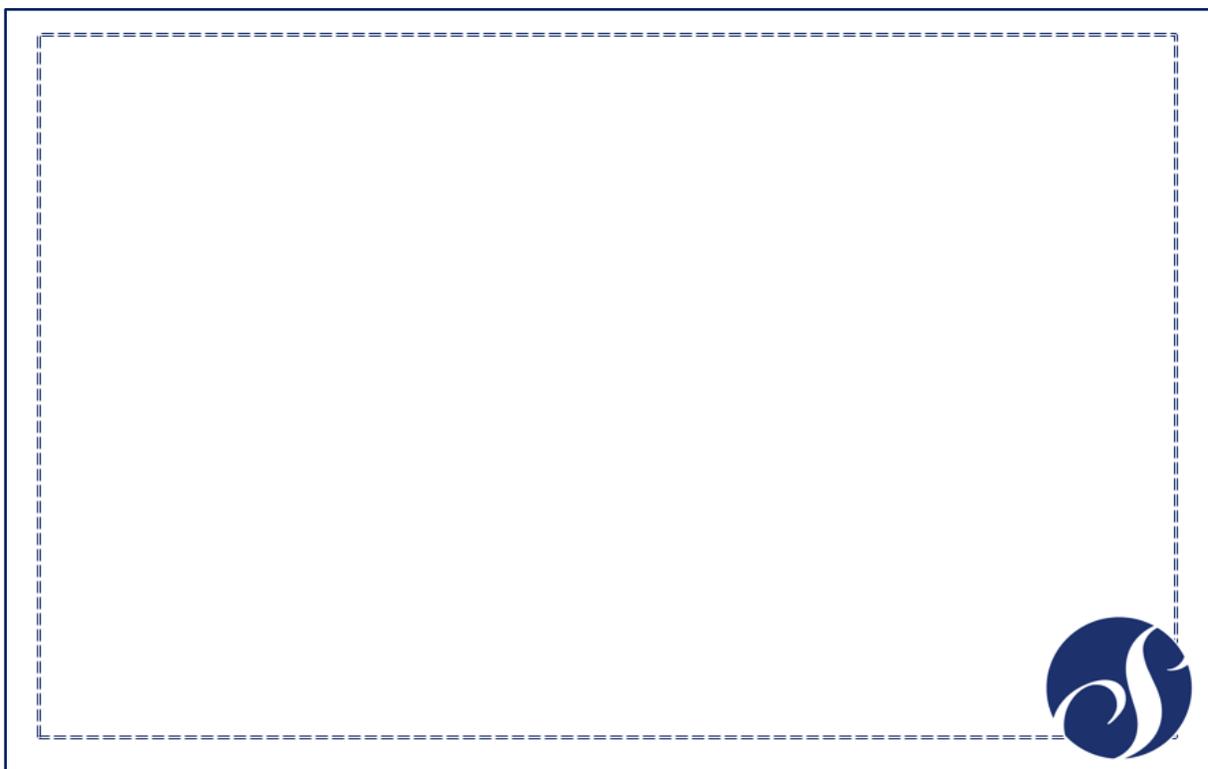


✓ Modelo de plantilla corporativa para mensajes diversos.

No. 1



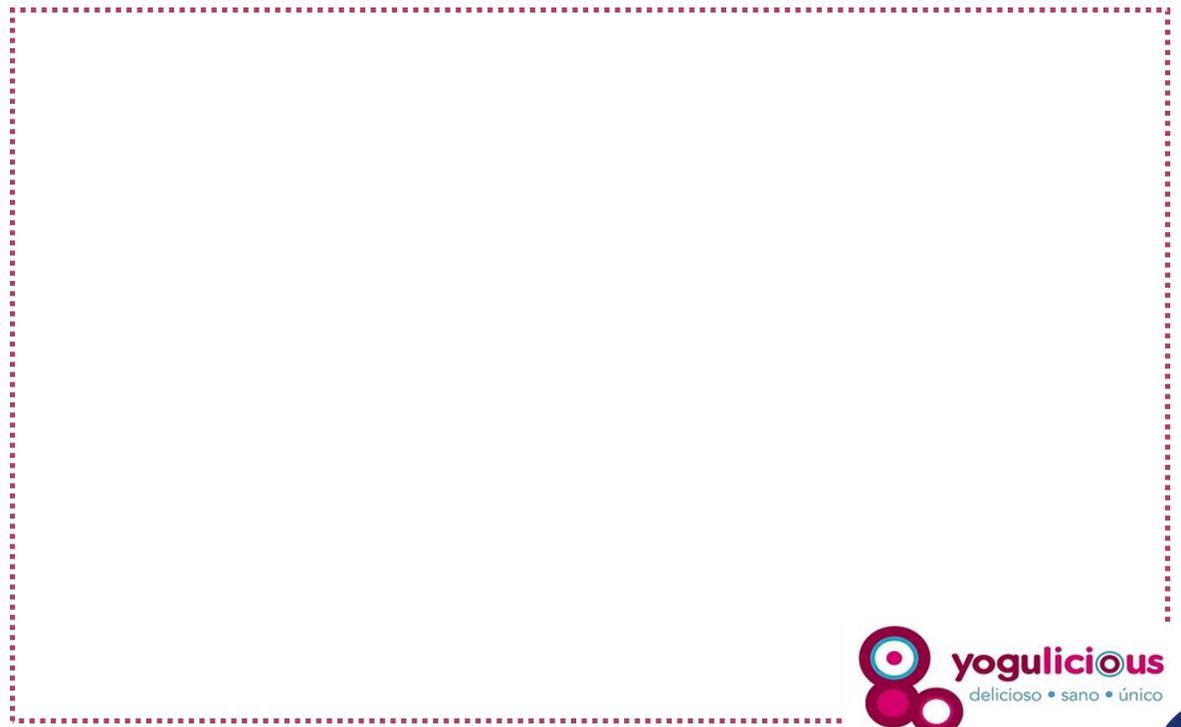
No. 2



No. 3



No. 4



✓ Plantilla para la venta de producto internamente.



Estimado colaborador te informamos que el siguiente producto de temporada está en promoción.

Producto:

Precio:

Pagar en:

Recoger producto en:

Promoción válida a partir de _____ hasta _____

Presentaciones:

- Congelado
- Horneado

Precio original Q. _____





- ✓ Para socializar las actividades, planes de acción, resultados alcanzados, convocatoria para una evaluación de Microclima o bien, el Clima Organizacional anual, el objetivo es que con ese ícono identifiquen que estamos siempre ligados a mejorar en el rubro de comunicación para fortalecer el ambiente laboral.

Plantilla Clima organizacional





- ✓ Las siguientes plantillas están destinadas para generar los anuncios de las plazas vacantes que surjan, con el objetivo prioritario de que se enteren todos los colaboradores, dándoles un margen alto de solicitar optar por una posición mejor, a crecer dentro de la organización. La misma es importante que se remita por correo electrónico así como impresas para que se coloquen en las carteleras de cada sede.

No. 1



crece con nosotros

PLAZAS DISPONIBLES



**Por Crecimiento estamos
contratando Asistentes de Tienda**

OBJETIVO:
Responsable de administrar área de panadería o restaurante asignado a su cargo, desde el manejo del efectivo, tareas administrativas, supervisión del personal, calidad de productos, servicio al cliente, cumplimiento de metas de venta y costos.

REQUISITOS:

- Licenciatura en administración de hoteles y restaurantes o administración de empresas o carrera a fin.
- Disponibilidad para horarios rotativos.
- Extrovertido y dinámico.
- Alta capacidad de análisis, resolución de conflictos y cumplimiento de metas.
- Indispensable poseer vehículo.
- Experiencia previa en servicio al cliente.
- Que resida en zonas 1, 3, 6, 9, 11, 10, 15,18, Mixco San Cristóbal, carretera a El Salvador, Antigua Guatemala y Quetzaltenango.

OFRECEMOS:

- Estabilidad laboral
- Prestaciones de Ley
- Capacitaciones constantes
- Ambiente agradable de trabajo
- Seguro de Vida y Gastos Médicos

Interesados enviar su Curriculum Vitae con fotografía y pretensión salarial a talentohumano@sanmartinbakery.com



crece con nosotros

PLAZAS DISPONIBLES



Por Crecimiento estamos contratando Asistentes de Tienda

OBJETIVO:

Responsable de administrar área de panadería o restaurante asignado a su cargo, desde el manejo del efectivo, tareas administrativas, supervisión del personal, calidad de productos, servicio al cliente, cumplimiento de metas de venta y costos.

REQUISITOS:

- Licenciatura en administración de hoteles y restaurantes o administración de empresas o carrera a fin.
- Disponibilidad para horarios rotativos.
- Extrovertido y dinámico.
- Alta capacidad de análisis, resolución de conflictos y cumplimiento de metas.
- Indispensable poseer vehículo.
- Experiencia previa en servicio al cliente.
- Que resida en zonas 1, 3, 6, 9, 11, 10, 15,18, Mixco San Cristóbal, carretera a El Salvador, Antigua Guatemala y Quetzaltenango.

OFRECEMOS:

- Estabilidad laboral
- Prestaciones de Ley
- Capacitaciones constantes
- Ambiente agradable de trabajo
- Seguro de Vida y Gastos Médicos

Interesados enviar su Curriculum Vitae con fotografía y pretensión salarial a talentohumano@sanmartinbakery.com





- ✓ Plantillas para la campaña de expectativa de los programas de reconocimientos.

¡Pronto tendremos una celebración especial!



- ✓ En la siguiente plantilla se encuentra la invitación para familiares, jefes y gerentes de las áreas a las que pertenezcan las personas que irá en, luego una plantilla que será la base para presentar a los homenajeados.



 Cordialmente te invita al

.....

Homenaje a la Trayectoria

*“ Para **ser exitoso** no tenemos que hacer cosas extraordinarias, hagamos cosas ordinarias extraordinariamente bien”*

 Compañeros que inspiran



*Guía para
implementar un
Boletín
Corporativo*





¿Qué es un boletín?

El boletín interno

Según los autores Osorio y Sánchez el boletín interno es una radiografía de la organización, siendo una de las herramientas más cotidianas de la comunicación escrita utilizada en las empresas, dentro del cual se encuentra la voz de la organización hacia sus públicos internos, también incorpora la voz de los trabajadores generando un espacio para generar de esta manera un diálogo institucional. (Osorio, 2004)

Se puede definir como un texto escrito, de poca extensión, con tono informativo, de carácter institucional, con periodicidad definida, incluyendo diversidad de temas organizacionales, el cual puede ser impreso o digital, generalmente de formato pequeño, consta de notas breves, rápidas destinadas a informar al personal de la organización.

Según Múnera y Sánchez afirman que “un boletín tiene un carácter informativo, responde a la identidad corporativa y tiene un nombre preciso”, por lo que se puede determinar que la mayor parte de los autores coinciden en que es una herramienta en la que participan tanto la organización como los empleados para intercambiar información, es ameno y su lenguaje debe ser grato, sirviendo como elemento en el que como grupo se identifican.

Teniendo como objetivo primordial informar sobre la cultura organizacional, reforzando la identidad corporativa, valorando los aspectos que influyen en el adecuado clima laboral, activar un sentimiento de pertenencia, dar a conocer las actividades de los diferentes departamentos que integran la empresa, reflejando en todo momento lo que la organización es y hace, por ello es importante que se dinámico.



Creación de boletín de información

Los siguientes pasos son importantes para dar seguimiento a la creación, implementación y seguimiento del uso adecuado de la información que se socializará por este medio digital e impreso.

- Propuesta de imagen.
- Estructura de secciones.
- Selección de reporteros.
- Programación de lanzamiento y ediciones.

Para la propuesta se contó con el apoyo de un diseñador gráfico a quien se le solicitó realizar tres propuestas de plantilla para el vaciado de información, el cual podrá ser enviado digitalmente para todos los que cuenten con correo electrónico de la organización y para los demás se realizará una versión impresa a doble cara en una sola página tamaño oficio.

La validación del diseño se validó con la Gerente de Recursos Humanos y el equipo de Mercadeo, quienes también forman parte del Comité de Comunicación Interna; mediante correo electrónico en el que se preguntó sobre la imagen, el color, la fuente utilizada y si era atractivo o no según lo conversado en la primera reunión de Comité de Comunicación.

De las tres versiones se optó por dejar dos, la opción B y la opción C para validar con público administrativo y operativo, esta verificación se realizó por medio de preguntas verbales directas teniendo impreso los modelos, para que cada colaborador expresara sus comentarios así como conocer su interés por tener este medio impreso o digital con información diversa de interés organizacional.

El personal entrevistado indicó que quiere tener un medio impreso para compartirlo con su familia y que conozcan más de San Martín, el lugar en donde laboran, también indicaron que esperarían verse en la sección de reconocimientos



Reuniones de Comité de comunicación interna

En el mes de Agosto se realizó la primera convocatoria para la conformación del CCI, en el que se expuso una agenda concreta sobre los aspectos relevantes para dar funcionalidad a este equipo de trabajo.

En la reunión inicial los convocados indicaron estar de acuerdo con la implementación tanto del comité como del primer canal creado para transmitir información importante hacia lo interno de la organización, como es un boletín informativo, para el cual se precisó realizar una revisión de la propuesta y definir responsables por área.

Presentación utilizada en la primera reunión de conformación de Comité de Comunicación Interna para proponer la creación del Boletín informativo.

¿Por qué generar un boletín informativo?

- *Requerimos hacer llegar información regularmente a todos los colaboradores de las diferentes áreas.
- *Crear un medio que consolide información realizando un esfuerzo en conjunto.
- *Aprovechar el medio para la interacción entre compañeros y áreas, incorporando “reporteros” voluntarios.
- *Incrementar la visibilidad del reconocimiento de las actividades que se realizan.

- Portada-Titular
- Saludo
- Secciones:

1. “Conociendo el corazón de San Martín” (planta y tiendas)
2. “Mi San Martín”
3. “Levadura de éxito”
4. Reconocimientos “El Baguette de Oro”
5. “Nuestra receta del mes”
6. Los consejos de la Nona
7. Actividades de temporada
8. USM-Capacitación



Comité de
Comunicación

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

San Martín



Pasos:

Detallar integrantes de comité y funciones.
Definir fechas. (Primera edición Septiembre 2016)
Campaña de expectativa.

**En la primera edición lanzar el concurso para determinar el nombre de la misma.
**Temporalidad para publicar: bimensualmente
**Digital e impreso.

Siguiente reunión:

Convocatoria abierta a participar como corresponsal o voluntario.
Definir material para imprimir.
Negociar con agencia de publicidad tiempos de entrega en las sedes.



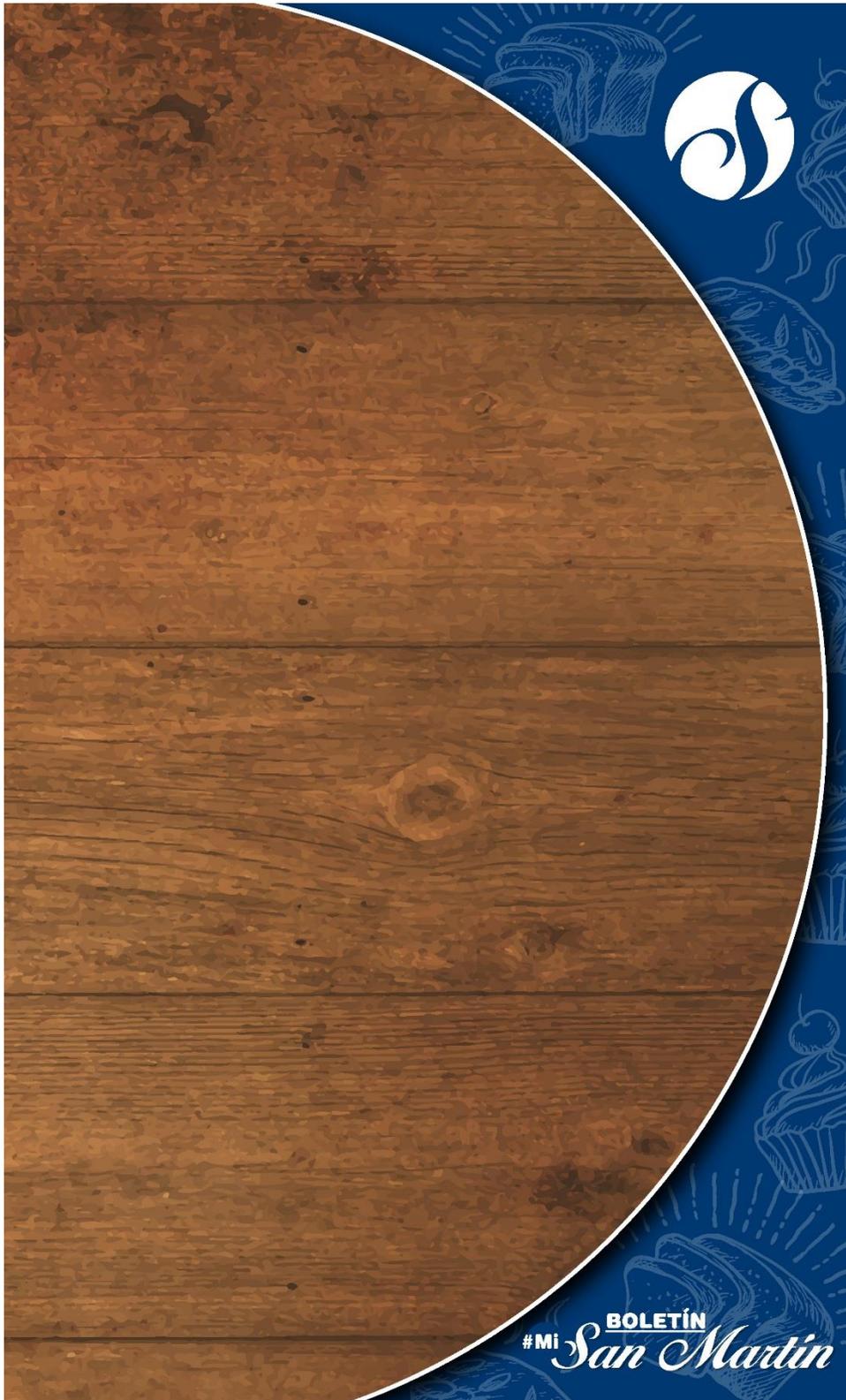
**Comité de
Comunicación**

Se definió que la asistente de Mercadeo será la persona que consolide la información de los cuatro negocios en cuanto a promociones, temporadas y actividades especiales que se realicen.

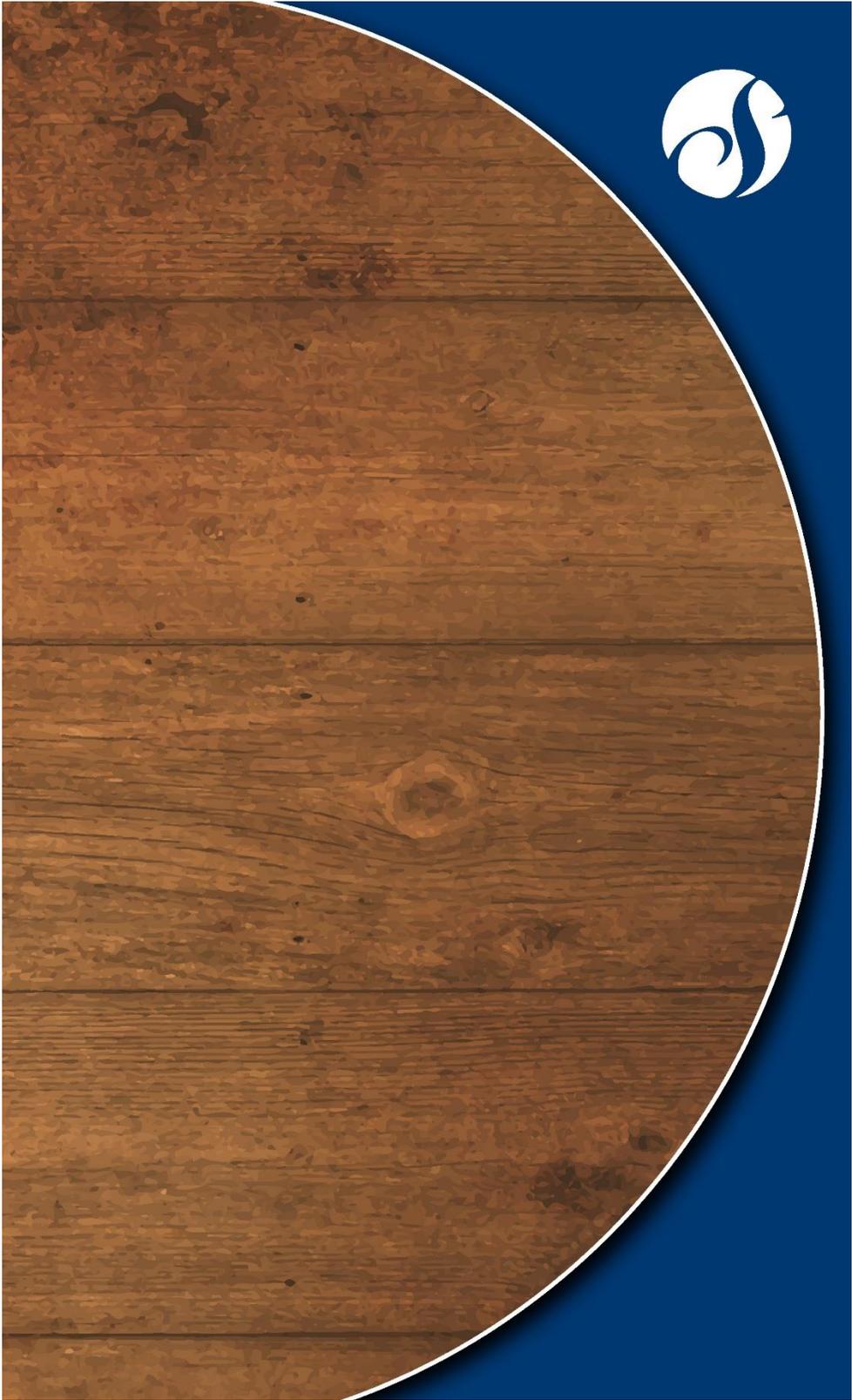
El área de Recursos Humanos será la responsable de trasladar la información de actividades en fechas especiales, capacitaciones, reconocimientos, entre otra información.

Las propuestas de diseños de formato para el boletín se presentaron en la primera semana del mes de Septiembre, debido a que se definió lanzar la primera edición antes de finalizar el mes.

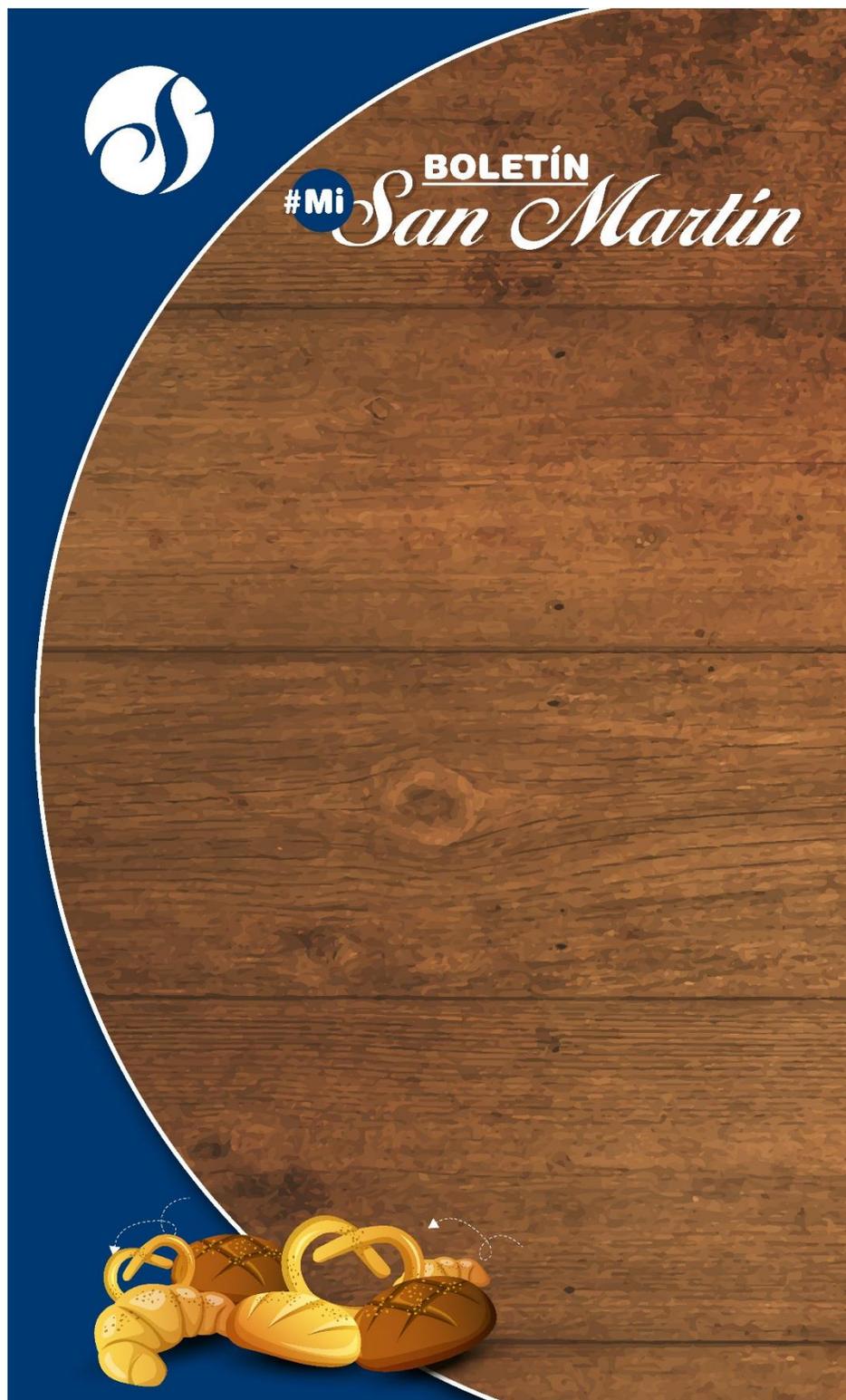
Propuesta de diseño A



Propuesta de diseño B



Propuesta de diseño C





Las secciones del boletín fueron discutidas y renombradas como punto de reunión, quedando definidas las siguientes:

1. “Conociendo el corazón de San Martín”

- ✓ En esta sección se dará a conocer cada sede de la empresa y su función principal e integradora.

2. “Mi San Martín”

- ✓ Cada colaborador tiene este espacio para dar a conocer su opinión, proponer mejoras, presentar iniciativas o instar a la participación de los demás colaboradores para fortalecer el ambiente laboral.

3. “Levadura de éxito”

- ✓ Para este segmento es primordial hacer una conexión con una sección del programa de reconocimientos en el cual se incentiva la excelencia en el servicio, ya que es acá en donde se dará a conocer quiénes son la “mejor levadura de San Martín”, así como los colaboradores que son felicitados en redes sociales por el buen servicio que brindan a los clientes.
- ✓ También se plasmarán las historias de colaboradores que realizan actividades adicionales al trabajo o estudio, por ejemplo: deporte, arte, música, voluntariados, entre otros.

4. Reconocimientos “El Baguette de Oro”

- ✓ En esta sección se dará a conocer la trayectoria de aquellos colaboradores que sean premiados en el festejo de Quinquenios, en cada edición se conocerá un poco más de ellos.



5. “Las recetas de la abuela”

- ✓ En las recetas de la abuela se promoverán recetas al estilo San Martín, en las que brillen los productos de temporada.

6. Los consejos de la Nona

- ✓ Para este segmento se brindará información sobre salud y seguridad ocupacional, en casa, para los colaboradores y su familia.

7. Actividades de temporada

- ✓ Para esta sección se contará con la información que recopile el área de Mercadeo sobre participaciones en ferias alimentarias, concursos, actividades en radio, televisión, medios impresos, apertura o re apertura de sedes, innovación de productos.
- ✓ También el área de Recursos Humanos aportará con las actividades de colaboradores por fechas especiales, según el calendario anual autorizado por la Gerencia de Recursos Humanos.

8. USM-Capacitación

- ✓ En este espacio se brindará información de los grupos de inducción, cursos internos o externos de mayor impacto, quienes conforman la Universidad San Martín y culminación de estudios en todas sus etapas educativas.

Cada sección tendrá como objetivo primordial comunicar sobre todas las fortalezas de la organización, incentivar el compromiso de los colaboradores, influir en el Clima Organizacional, generar integración entre los departamentos que la conforman así como ser un canal de comunicación para priorizar este rubro, siendo el principal foco de atención en los planes de acción a nivel organizacional para potencializar los resultados del año 2017.



*Programa de
Reconocimientos

San Martín*



Índice

Antecedentes	3
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Estructura de la propuesta	6
Propuestas.....	7
Anexos	19

Antecedentes



La ausencia de una cultura de reconocimiento provoca insatisfacción y baja motivación en los colaboradores; repercutiendo en el bajo rendimiento, resultados negativos y ambientes de trabajo inadecuados para la consecución de los objetivos, lo que se traduce en pérdidas para la organización.

Como factor importante dentro de la organización, los incentivos y reconocimientos inciden primordialmente en el alto de desempeño de los colaboradores, quienes a su vez promueven el logro de la visión de la organización.

Existen diversas investigaciones sobre teorías de la motivación en el ámbito de trabajo, siendo una de las más conocidas la realizada por Abraham Maslow, conocida como La Pirámide de Necesidades (1934), en ella Maslow establece cinco niveles de necesidades, las fisiológicas; de seguridad y protección; de adaptación y aceptación social; de autoestima y de autorrealización. Trasladadas estas necesidades al ámbito de trabajo, el pago monetario recibido como retribución al trabajo realizado permitirá satisfacer únicamente las necesidades de los dos primeros niveles de la pirámide, quedando pendiente de satisfacer las necesidades de orden superior, como la aceptación social y la autorrealización.

Para ello, dentro del ámbito laboral, la persona además de recibir la remuneración justa por su trabajo debe contar con un ambiente y una estructura que le permita interactuar con personas que lo respeten, lo integren a la dinámica de grupo y reconozcan sus contribuciones al logro de resultados, así como contar con personal ubicado en una posición que le permita desarrollar las habilidades, conocimientos y competencias individuales será determinante en la autorrealización personal del profesional.



Es tan importante esta temática que se creó el Instituto Great Place to Work, siendo un ejemplo de incentivar la implementación de mejores prácticas en el ámbito laboral.

Existen empresas que no logran un alto puntaje en el estudio del clima organizacional, indicando que 5 de cada 10 colaboradores mencionan que sus jefes no aprecian el buen trabajo y esfuerzo extra, además que no todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.

En algunas organizaciones se considera innecesario y como un gasto, el reconocer a sus colaboradores, debido a que continúan con la creencia que el buen desempeño es parte de las obligaciones que éste tiene, por ello es de considerar que se deben tomar en cuenta, que reconocer e incentivar a los colaboradores no necesariamente implica una inversión económica, también que una cultura basada en el reconocimiento que responda a las necesidades específicas de los colaboradores vale la pena ya que la inversión económica, material o en tiempo rendirá frutos medidos en términos de productividad eficiencia y compromiso del personal hacia la organización.



Objetivo

Objetivo General: Diseñar la propuesta del programa de reconocimientos para la empresa San Martín, que permita lograr mayor productividad de los colaboradores de la institución y un mejor ambiente de trabajo.

Objetivos específicos.

1. Generar los medios para construir una cultura de reconocimiento dentro de la institución.
2. Coadyuvar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización al contar con personal altamente motivado y comprometido.
3. Dar respuesta a las necesidades planteadas por los colaboradores a través de la encuesta anual de clima organizacional.

Estructura de las propuestas:

Se presentan seis propuestas de reconocimiento, detalladas para realizar una excelente implementación, ejecución y obtención de resultados.

Aspectos generales de cada propuesta:

- El propósito del reconocimiento
- Normativa sobre la cual se implementará.
 - Frecuencia de entrega.
 - Indicadores sobre los cuales se medirán los resultados.
 - Colaboradores que podrán optar al reconocimiento.
- Mecanismo para ejecutar el plan.
- Premio o incentivo a entregar.
- Presupuesto para su ejecución.



Responsables

El área de Desarrollo Humano a través de su área de Beneficios, en conjunto con el Comité de Comunicación Interna son los responsables de la planeación, ejecución y resultados de los programas de Reconocimiento.

Debiendo velar por:

- La objetividad de los indicadores de cada reconocimiento o incentivo.
- Validación de las propuestas y seguimiento a la implementación del programa.
- Desarrollo de la logística de eventos para entrega de premios o incentivos.

Kit

Mi San Martín



Propósito: Afianzar el vínculo afectivo del nuevo colaborador con la organización, mediante la entrega de diversos artículos que son de utilidad cotidiana y que fomenten la identificación del colaborador con San Martín.

Normativa: Al momento de su lanzamiento se hará entrega de un kit *Mi San Martín* para todos los colaboradores de la empresa.

La entrega frecuente se realizará al finalizar el segundo día de las inducciones de personal que están programadas por parte del área de capacitación.

Será requisito indispensable que el nuevo colaborador participe del curso de inducción para tener derecho a recibir el kit.

Anualmente la supervisora de Beneficios mandará a hacer los kits a entregar y será responsable del mantenimiento del inventario de los mismos.

Mecanismo para ejecutar el plan: Para la primera entrega se tomará como información oficial el listado generado por el supervisor de Nóminas y planillas, conteniendo el detalle de todos los colaboradores que conforman la organización.

La primera entrega se hará mediante tres reuniones a las que se convocará a los colaboradores, considerando tener al finalizar las mismas, la cobertura total del personal ubicado en oficinas centrales.

Para los colaboradores de las distintas sedes, las Analistas de desarrollo humano de cada región serán las responsables de realizar la entrega, dejando como constancia una fotografía de la actividad.

En cada reunión es importante contar con la presencia de los gerentes de área, así como extender la invitación al Presidente de la organización, para que brinden soporte a la gerencia de Recursos Humanos al momento de realizar el lanzamiento oficial del programa de reconocimientos e incentivos al personal.



Las entregas programadas se harán de acuerdo al listado de personal que ingresará a la organización en cada fecha de inducción general.

Kit a entregar:

- Pachón con logotipo de San Martín, Yogoulicius o Cielito Lindo, dependiendo del puesto al que se le haya contratado, conteniendo la frase “Soy San Martín”, “Soy Yogoulicius” o “Soy Cielito Lindo”.
- Mochila de espalda tipo sport con logotipo de San Martín, como sombrilla de las marcas.
- Lapicero con el logo y frase “Soy San Martín”, “Soy Yogoulicius” o “Soy Cielito Lindo”, dependiendo del puesto al que se les asigne.



Celebración de Quinquenios

“El Baguette de Oro”

Propósito: Reforzar en los colaboradores el sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización, motivando el desempeño excepcional de sus actividades laborales.

Normativa: Se reconocerá a todos los colaboradores de San Martín que hayan cumplido cinco, diez, quince, veinte, veinticinco y treinta años o los siguientes múltiplos de cinco; de pertenecer de forma ininterrumpida a la empresa.

Frecuencia de entrega: La entrega de los reconocimientos se realizará de forma anual.

Colaboradores que pueden optar al reconocimiento: Podrán participar todos los colaboradores que cumplan 5, 10, 15, 20, 25, 30 años en adelante según los múltiplos de cinco; de pertenecer a la empresa ininterrumpidamente, en el año calendario que se entregue el reconocimiento.

*Los casos especiales deberán ser validados por la Gerencia de Recursos Humanos.

Los invitados especiales que acompañen a los homenajeados, deberán ser familiares en primer grado (papá, mamá, esposo (a) hijo (a)), hasta un máximo de 3 acompañantes.

Tiempo en que se entregará: Anualmente en el mes de Diciembre en el convivio familiar para los colaboradores

Mecanismo para ejecutar el plan: La Gerencia de Recursos Humanos validará juntamente con la supervisora de Beneficios el listado del personal a reconocer.



Tres meses previos a la entrega de los reconocimientos la supervisora de Beneficios; responsable del programa de reconocimientos, realizará la presentación de la logística del evento a la Gerencia de Recursos Humanos.

La presentación deberá contener:

- Colaboradores a galardonar diferenciados por el número de años que cumplieron en la empresa.
- Lista de invitados por parte de San Martín.
- Lista de familiares invitados.
- Día, lugar y hora para llevar a cabo el evento.
- Agenda del evento.
- Logística y responsables de cada punto de la agenda.
- Presupuesto necesario para la ejecución. (Consolidado).

Una vez validada la propuesta por parte de la gerencia de Recursos Humanos se realizarán reuniones quincenales para conocer avances del evento y necesidades especiales entre la supervisora de Beneficios y la Gerencia de Recursos Humanos.

Treinta días antes del evento deberá estar coordinada y validada la asistencia de los representantes de San Martín, la logística y agenda final de la ceremonia.

Quince días antes del evento deberá estar confirmada la asistencia de invitados especiales por parte de los galardonados a la ceremonia.

Un día antes del evento se deberá realizar el ensayo general del evento haciendo la simulación de la ceremonia completa.



Los reconocimientos a entregar serán:

ANTIGÜEDAD	PREMIO
5 años	Pin bañado en Oro
10 años	Pluma con el logo en bajo relieve
15 años	Placa conmemorativa
20 años	Reloj con el logo grabado.
25 años	Viaje destino nacional (3 días y dos noches con familia de hasta 4 integrantes)

¡Pan pan-pan pan-pan-pan-pan pan-pan! ¡Feliz cumpleaños!



Propósito: Dar oportunidad para que los colaboradores de la organización compartan este día especial en compañía de los demás compañeros que en el mismo mes cumplen un año más de vida, generando vínculos de convivencia.

Normativa: Todos los colaboradores de San Martín ubicados en oficinas y planta de producción tendrán derecho a participar en la celebración bajo el siguiente lineamiento.

Debe notificar al jefe inmediato que se retirará de su puesto de trabajo para participar en la actividad en el salón de capacitación ubicado dentro de las instalaciones de la sede central, en el horario especificado por la supervisora de Beneficios.

Para los casos en los cuales los colaboradores se encuentren en las sedes fuera de las oficinas centrales, se les hará llegar vía transporte interno un obsequio, el cual debe ser entregado por el gerente de turno haciendo una cordial felicitación.

Mecanismo para ejecutar el plan: Se remite en un comunicado corporativo informando sobre la actividad, indicando día, hora y el lugar. Posteriormente a cada jefe de área por medio del Auxiliar de personal, se le notifica los nombres de las personas que en ese mes cumplieron años para que puedan otorgar el permiso en el día indicado. El día de la celebración, previo a iniciar, la Analista de Desarrollo Humano de Planta debe realizar una cordial invitación personalmente para que los cumpleaños lleguen a la sala de capacitación a la hora estipulada.

Premio a entregar: Obsequio individual, previamente coordinado y/o elaborado por el personal de Desarrollo humano, el festejo grupal y premios extraordinarios para los ganadores de las actividades lúdicas que se realicen en el tiempo de la celebración.

Presupuesto: Costo del obsequio individual, de obsequios por participación y refrigerio.

Programa educativo



San Martín

Propósito: Promover el desarrollo profesional de los colaboradores de la empresa mediante incentivos que premien el alto desempeño académico así como la conclusión y titulación en niveles de educación básica, diversificado, licenciatura, Maestría y Doctorado.

Éste desarrollo permitirá el crecimiento laboral y personal de los colaboradores, ya que formará parte de los programas de plan de carrera y sucesión que se implementarán.

Normativa: Podrán optar a los incentivos todos los colaboradores que se encuentren estudiando los niveles de educación básica, diversificado, licenciatura, maestría y doctorado, que cumplan con los siguientes lineamientos:

- Los colaboradores deberán tener uno o más años de laborar en la empresa.
- Deberán contar con el visto bueno del Gerente de departamento y/o de su jefe inmediato.
- Por conclusión de estudios profesionales, éste debe ser requisito exclusivo en el descriptor del puesto que ocupa.
- Los estudios que haya concluido deberán estar relacionados directamente con el puesto que ocupa en la organización o la posición que su plan de sucesión estipule.
- Para optar a los incentivos los colaboradores deberán entregar en tiempo y adecuadamente la documentación que acredite fehacientemente el grado académico concluido y el puntaje alcanzado durante el periodo escolar.



- San Martín únicamente reembolsará cuotas mensuales, excluyendo el costo de inscripción y libros de texto.

*Casos especiales deberán ser validados por la Gerencia de Recursos Humanos.

- Para optar a la beca universitaria deberá cumplir con un puntaje final igual o superior a 85 promedio en el periodo que dure la carrera de diversificado.

Mecanismo para ejecutar el plan: El analista de Desarrollo Humano revisará trimestralmente el listado del personal reportado como estudiante en cualquiera de las etapas estipuladas, para conocer quiénes de los colaboradores se encuentran en el último periodo de estudios del grado académico a reconocer.

Al tener el listado de personal, se le enviará un correo electrónico solicitando que al momento de recibir el título, lo presente en original y una copia al departamento de Recursos Humanos, con la supervisora de Beneficios, quien es la responsable de contabilizar los punteos según los rangos establecidos y realizar el reconocimiento.

Una vez recibidos los títulos el analista de Desarrollo humano, revisará el descriptor de puesto del colaborador para verificar el grado de estudios solicitado para la posición.

Al contar con la validación de la participación de los colaboradores en el reconocimiento, la supervisora de Beneficios entregará la información de los participantes a la Gerencia de Recursos Humanos, quien dará el visto bueno y autorización para el pago de bono.

La supervisora de Beneficios realizará los trámites necesarios con el área de nóminas y planillas para el pago del bono.

Después de obtener la autorización del bono, la Gerencia de Recursos Humanos y el comité de Comunicación Interna, enviarán un comunicado corporativo en el que se felicita a los ganadores del reconocimiento, incluyendo fotografía reciente de los colaboradores, puesto que ocupa y el título obtenido.



Los incentivos se harán efectivos máximo en la segunda nómina posterior a la validación del mismo.

El pago del reconocimiento se realizará mediante acreditamiento bancario a la cuenta de nómina del colaborador.

Beca de estudios: La entrega de los incentivos para las Universidades privadas será por medio de reembolso al finalizar el semestre o ciclo de estudios manejado por la institución educativa, el colaborador deberá presentar la siguiente documentación en original y copia:

- Comprobantes de los pagos mensuales.
- Certificación de Cursos aprobados.
- Estado de cuenta de la Universidad.
- Listado de costos de cada curso.

Opción A

Punteo Final	Porcentaje de Reembolso
80 – 90	45% del costo del periodo
91 – 95	60% del costo del periodo
96 - 100	75% del costo del periodo

Opción B

Punteo Final	Porcentaje de Reembolso
85-100	60% del costo del periodo

Beca de estudios: La entrega de los incentivos para quienes estudien en la Universidad de San Carlos de Guatemala es un bono por inscripción con monto de la totalidad y la mitad de del costo de los libros de texto que será por medio de reembolso al finalizar el semestre de estudios.



El colaborador deberá presentar la siguiente documentación en original y copia:

- Certificación de Cursos aprobados.
- Estado de cuenta de la Universidad.
- Listado de costos de libros de texto.

Incentivos a entregar:

Nivel de estudio	Monto
Licenciatura	Q1,500.00
Maestría	Q2,000.00
Doctorado	Q2,500.00

Para todo Nivel:

- Tiempo para privados 3 días con goce salario, entregando la constancia.
- Impresión de tesis Q.500.00 con el respaldo de la carta de autorización de la universidad en la que estudia el colaborador.
- El día libre para participar en el acto de graduación previamente informando a su jefe inmediato.

¡Somos la mejor levadura!



Propósito. Fomentar una cultura de Excelencia en el Servicio que permita cumplir con los objetivos organizacionales de San Martín.

Normativa. En la primera etapa podrán participar los colaboradores del departamento de Operaciones, que brindan servicio al cliente externo.

- La entrega del reconocimiento se llevará a cabo dos veces por año.
- El instrumento de medición será la encuesta anual de satisfacción al cliente aplicada por el servicio outsourcing y Mercadeo en las fechas que ellos estipulen.
- La primera premiación será un mes después de la obtención de los resultados de la medición de la calidad en el servicio.
- La segunda premiación será seis meses después de la primera premiación con base en los resultados de la encuesta de áreas de mejora.
- La validación de los ganadores será por parte de la Gerencia de Recursos Humanos con el visto bueno del Comité de Comunicación Interna y Mercadeo.
- La entrega de los premios será máximo 30 días después de la validación de los ganadores.

Personal de soporte y servicio

Normativa. En esta fase podrán participar los colaboradores de los departamentos que brindan servicio al cliente interno en servicios y soporte.



- La entrega del reconocimiento se llevará a cabo dos veces por año.
- El instrumento de medición será la encuesta anual de Clima Organizacional aplicada por el departamento de Recursos Humanos a todos los departamentos de la organización, cuyas áreas hayan tenido el incremento de puntuación indicado en base al resultado del año anterior.
- La primera premiación será un mes después de la obtención de los resultados de la medición realizada.
- La segunda premiación será al tener la medición de los planes de acción ejecutados, en este reconocimiento podrán participar todos los departamentos cuyas ejecuciones tengan la validación y hayan sido entregadas al departamento de Recursos Humanos.
- La validación de los ganadores será por parte de la Gerencia de Recursos Humanos con el visto bueno del Comité de Comunicación Interna y el departamento de Mercadeo.
- La entrega de los premios será máximo 30 días después de la validación de los ganadores.

Mecanismo para ejecutar el plan: En el mes de Septiembre la supervisora de Beneficios solicitará a la Vicepresidencia de Mercadeo los resultados de la encuesta anual de calidad en el servicio.

- Con base en los resultados obtenidos se determinará el departamento con mejor puntuación y será el departamento que reciba el reconocimiento.
- Los resultados serán validados por la gerencia de Recursos Humanos y el Comité de Comunicación Interna.

- El analista de Desarrollo Humano y la Supervisora de Beneficios, serán los responsables de coordinar la logística administrativa y operacional para la entrega del premio.



Los requerimientos generales son:

- Definición de día y horario de la actividad.
- Agenda detallada para autorización.
- Confirmación de premiados previo a la realización del evento.
- Transporte para traslado de los colaboradores
- Definición y solicitud de menú para los participantes

Para la segunda entrega del premio, de acuerdo a las áreas de mejora identificadas en la medición de la calidad en el servicio, se construirá un segundo instrumento que mida específicamente estas áreas de mejora y se aplicará seis meses después a la misma muestra de encuestados para conocer cuál ha sido el avance en la percepción del servicio.

El departamento que mayor incremento porcentual logre en esta segunda medición se hará acreedor al premio.

Premio a entregar: El reconocimiento a otorgar será una mañana recreativa a realizarse en el Parque Mundo Petapa del IRTRA para todos los integrantes del departamento ganador.

Para la segunda entrega será una mañana recreativa igual a la de la primera entrega, en caso que el departamento que gane la segunda entrega sea el mismo el premio a entregar será un almuerzo para todo el departamento con el dueño y los gerentes de San Martín.

Reconociendo la mejora continua



Propósito: Generar una cultura de mejora continua e innovación en los procesos de la organización que permitan efficientar el uso de recursos (materiales, económicos, tiempo) así como el cumplimiento de logros de resultados involucrando a todos los colaboradores como principales agentes de cambio.

Normativa. Podrán participar todos los departamentos de la organización involucrando a la totalidad de sus integrantes.

Primera Epata: Para el departamento que no cuente con indicadores, la propuesta de innovación será realizar los mismos. En el caso que ya los tengan deberán determinar cómo mejorarlos.

- Los procesos a innovar de los departamentos que no cuenten con indicadores deberán responder los siguientes cuestionamientos:
 - ¿Qué proceso impactará dicho indicador en el departamento?
 - ¿Que aporte a la institución brindará el indicador?
 - ¿Cuál será la forma de medición?

- Los procesos a innovar de los departamentos que ya cuentan con indicadores deberán responder a los siguientes cuestionamientos:
 - ¿Qué indicador es prioridad para mejorar?
 - ¿A qué necesidades responde la mejorar?
 - ¿Qué proceso del departamento se impactará con este cambio?



Segunda Etapa: Cada departamento determinará cuáles son los procesos que innovará.

- Los procesos a innovar deberán responder a los siguientes cuestionamientos:
 - ¿Por qué se debe innovar en el proceso?
 - ¿A qué necesidades responde el cambio?
 - ¿Qué indicadores del departamento se impactarán con este cambio?
 - ¿Qué aporte a la institución brindará el cambio propuesto?

- Cada departamento mensualmente presentará a Recursos Humanos y al Comité de Comunicación Interna los cambios propuestos en sus procedimientos.

- Cada propuesta deberá contar con la documentación que evidencie los cambios realizados (histórico de indicadores, productos resultantes del cambio, flujo gramas previos y posteriores a la innovación y personas involucradas)

Mecanismo para ejecutar el plan: La supervisora de Beneficios recibirá mensualmente los cambios propuestos por cada departamento.

- En un periodo de dos semanas como máximo se publicará de forma electrónica por medio de comunicado corporativo y en carteleras; cuales fueron las innovaciones propuestas en cada departamento.

- En las publicaciones se incluirá una fotografía del equipo que propone el cambio y un resumen con los datos más importantes de las innovaciones y resultados obtenidos.



- Al final del año el departamento que más innovaciones haya presentado ganará una cena con todos los integrantes del equipo así como una edición especial en el boletín corporativo.

Premio a entregar: Reconocimiento público por medios electrónicos y carteleras de las diferentes sedes de San Martín, de cada departamento que haya innovado exitosamente en sus procesos internos.

Cena para los integrantes del departamento que más innovaciones haya generado en el lapso de un año.

Edición especial del boletín: se generará una edición extraordinaria, especialmente del área ganadora en donde se publicará cada una de las propuestas, quienes son los integrantes y lo que han tenido a cargo en cada proyecto.

Presupuesto necesario: Se incluye en el consolidado.

Campaña de comunicación:

Para el éxito del programa se debe considerar la comunicación del mismo como un factor determinante, en la cual se dé a conocer tanto los beneficios con los que cuenta actualmente la organización para su reforzamiento y posicionamiento en los colaboradores, así como los programas validados de la presente propuesta.

Para lo cual se propone el lanzamiento de una campaña de comunicación organizacional específica.

Metodología

Para el lanzamiento de la campaña se elaborarán afiches que se colocaran en lugares estratégicos de San Martín con la finalidad de informar y que los colaboradores se familiaricen con los incentivos que existen actualmente.



Se promocionará y creará expectativa sobre el programa de reconocimientos que se validen de la presente propuesta con la finalidad de causar un mayor impacto y el programa cumpla con los objetivos planteados.

Para el lanzamiento del programa se tiene programada la entrega oficial del Kit ***Mi San Martín***, como actividad de inicio oficial del programa.

En la reunión de lanzamiento se reforzarán los valores organizacionales, así como los objetivos que se deben cumplir en conjunto.

Aspectos que se deben tomar en cuenta para implementar y mantener el programa de incentivos en San Martín:

1. **Objetividad:** Los incentivos deben ser otorgados a nivel general, sin distinción alguna, tanto a personal administrativo como a operativo ya que el fin es motivar a los colaboradores.
2. **Continuidad.** Es importante que a los planes y programas de incentivos implementados se les dé continuidad y evitar con ello un efecto contrario a lo esperado en los colaboradores de la empresa.
3. **Participación.** La cobertura de estos programas debe ser de un 100% de los colaboradores, es decir involucrar a todos los miembros de la organización, para que el impacto sea transversal y cumpla con los objetivos planteados.
4. **Revisión.** Al llevar a cabo una revisión periódica, el programa de incentivos se mantendrá relevante y efectivo.

Presupuesto

RECURSO	MES	PERSONAL IMPACTADO	AUTORIZADO
KIT SAN MARTIN	Octubre	100 %	En revisión
RECONOCIMIENTOS ANUALES	Diciembre	70%	Aprobado
CUMPLEAÑEROS	Mensualmente	100%	Autorizado
MEJORA CONTINUA	Bimensualmente	25 %	En revisión primera fase
MEJOR LEVADURA	Bimensualmente	50%	Aprobado
PROGRAMA EDUCATIVO	Anualmente	25%	En revisión

Anexos

Encuesta sobre incentivos laborales

Estimado colaborador, favor completar la siguiente encuesta, para fines de estudio y medición del nivel de satisfacción sobre los incentivos laborales.

Tiempo de laborar en la empresa: _____ Edad: _____ Género: _____ Fecha: _____

Instrucciones: responde las siguientes preguntas.

1. ¿Te sientes reconocido dentro de San Martín?

SI

NO

2. ¿En la actualidad, qué opinas sobre los beneficios que brinda San Martín a sus colaboradores?

O Excelente

O Muy Bueno

O Bueno

O Regular

O Malo

3. Menciona cuales son los incentivos o beneficios que brinda San Martín a sus colaboradores.

4. ¿Cómo te gustaría que San Martín reconozca tu trabajo?

5. ¿Cómo calificas el reconocimiento público hacia los colaboradores que se destacan dentro de San Martín?

O Excelente

O Muy Bueno

O Bueno

O Regular

O Malo

6. ¿Que otro tipo de incentivo consideras podría brindarle San Martín a sus colaboradores?

¡Muchas gracias por responder, tu opinión es muy importante!

Propuesta de diseños para Kit

“Mi San Martin”



- Bolsa para uso en la espalda, conteniendo el logo de la empresa.



- Pachones con el logo



- **Lapicero.**





*Programa de Liderazgo y
Habilidades Gerenciales*

Al estilo

San Martín



Este Programa incluye temática sobre:

Liderazgo.

Comunicación efectiva.

Inteligencia Emocional.

Políticas Organizacionales.

La evaluación previa de los colaboradores que integran la primera promoción se realizó con pruebas psicométricas, obteniendo el resultado del tipo de liderazgo innato en cada uno, las brechas en las que se deben impactar mediante las capacitaciones y el ritmo de trabajo que se pueda realizar con cada uno.

El jefe de capacitación brindará el apoyo con el equipo de instructores, la logística de las capacitaciones y la evaluación de los mismos.

Para invitar a los colaboradores a participar de este programa se realizó una invitación que se hizo entrega personalmente por la asistente de capacitación.

Ejemplo de invitación:



Fecha: Miércoles 24
Hora: 08:30 Horas. Y 14:30 horas.

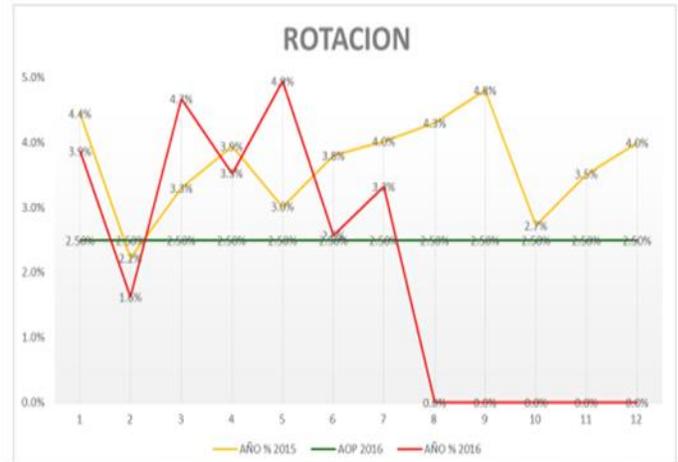
Fecha: Jueves 25 de Agosto
Hora: 08:30 Horas.

Lugar: Salón de Capacitación Planta

*Ver listado Adjunto.

¡Te invitamos a ser parte de este programa
pensado especialmente para **GERENTES**
como tú!

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín



San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín



Dinámica

Cadena de tiempo

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

EN BUSQUEDA DE LA



¿Qué es para usted la excelencia?

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

¿Estamos logrando la excelencia?



San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

Excelencia

Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo.

Tratamiento de respeto y cortesía que se da a algunas personas por su dignidad o empleo.

RAE

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

Fidelidad

Herramienta por la cual se fortalecen los valores y estándares de calidad en el servicio que la Institución, identificados por los mismos colaboradores, obteniendo a través de entrevistas directas las áreas de oportunidad que presenta el acercamiento con los visitantes.

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

Endomarketing

El objetivo es captar a los empleados como se hace con los clientes para pasar a **fidelizarlos** y que se conviertan así en los **mejores embajadores de tu marca**.

En cualquier estrategia de Endomarketing:

el cliente debe ser el empleado,

el producto la empresa,

y

su principal meta

augmentar la motivación de los empleados.

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

Beneficios de Endomarketing



- Mejora de la comunicación
- Aumenta la motivación y la productividad
- Propicia un equipo integrado
- Favorece la predisposición de los trabajadores a afrontar nuevos retos
- Fomenta empleados comprometidos

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

¿Cómo lo logramos?

Diagnóstico de la situación actual. Antes de poner en marcha una campaña de Endomarketing es necesario conocer ciertos aspectos como ocurre en cualquier campaña: cuál es su situación, cuáles son sus quejas, sus motivaciones... Una vez que sepamos esto podremos pasar al siguiente paso.

-Creación e implementación de medidas para cada situación. Lanzar medidas específicas y medibles con las que las personas entiendan qué se espera de ellas y hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos.

-Seguimiento de las acciones y análisis de resultados. Como en cualquier estrategia de marketing, para saber si ha funcionado es necesario medir los resultados para que, en el caso de no ser los esperados, poder cambiar el rumbo de dicha estrategia.

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

Actividades a realizar en el Taller:

- ✓ Porra
- ✓ Pirámide de Vasos

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

TRABAJO EN...



San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

TRABAJO EN...



Empieza planificando y organizando el trabajo.

Qué tenemos que hacer? ¿qué tarea realizará cada uno?

Unos y otros planteen propuestas y den sus opiniones, todas son válidas!

Importante el respeto por las opiniones y el trabajo de los demás.

Participen todos y cada uno responsablemente.

Oportunidad por hablar bajito, que solo se escuchen entre ustedes para no interrumpir el trabajo de los demás.

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

IE

Es la clave para que nuestras relaciones e interacciones sean un éxito y resulten beneficiosas para todas las partes implicadas, para ello es importante desarrollar:

- **Comunicación eficaz,**
- **Experiencia interpersonal**
- **Ayudar a los demás a ayudarse a sí mismos.**

Una organización laboral es un sistema orgánico que depende de la interrelación de los individuos que forman parte en ella. Para el éxito de una entidad, no sólo que todos los empleados y empleadas aprovechen al máximo sus capacidades, sino que también ayuden a otras personas a hacer lo propio.

La base de cualquier relación es la **comunicación**, la cual establece conexiones que forjan relaciones, siendo fundamental disponer de una capacidad de comunicación eficaz en el trabajo; unas palabras equivocadas, unos gestos imprudentes o unos conceptos mal interpretados pueden generar situaciones no deseadas.

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

¿Que necesitas para aplicar la inteligencia emocional en el trabajo?

- Conocer a ti mismo
- Aprender a manejar tus emociones en el trabajo
- Estimular a ti mismo y a los demás
- Observar actitudes, gestos, escuchar, comunicar



Para mejorar nuestras relaciones con los demás debemos desarrollar técnicas eficaces como:

Exteriorización: transmitir con claridad al otro lo que pensamos, sentimos y queremos.

Asertividad: defender nuestras opiniones, ideas y necesidades al mismo tiempo que respetamos a los demás.

Atención dinámica: escuchar de verdad lo que dicen los demás.

Crítica: compartir, de forma constructiva, nuestras ideas y sentimientos sobre las ideas y los actos de otra persona.

Comunicación de equipo: comunicarnos en una situación de grupo.

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

Las dos habilidades fundamentales que conducen al conocimiento experto de las relaciones interpersonales son:

- ✓ **Habilidad para analizar una relación** y ejercitarla de forma productiva.
- ✓ **Habilidad de comunicarnos en los niveles adecuados** para producir un intercambio eficaz de información.

Debemos reconocer las emociones y sentimientos de los demás, reaccionar convenientemente ante los mismos, así como emplear las emociones para resolver las situaciones de forma productiva y utilizarlas para ayudar a los demás a ayudarse a sí mismos.

Nuestra capacidad para lograrlo reforzará nuestra posición en la organización; además de conseguir hacer más cosas por contar con el consenso y la colaboración de las demás personas, **el resto nos considerará un miembro indispensable para tener en su grupo.**

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

Nuestra capacidad para ayudar a los demás, junto con nuestro trato acertado en las relaciones interpersonales y nuestra propia inteligencia emocional, pueden ayudarnos a **crear una organización emocionalmente inteligente.**

Consejos para aplicar la inteligencia emocional en el trabajo:

Aprende a contener las emociones en el trabajo. La racionalidad debe estar por encima de las emociones.

Si no puedes corregir tus actitudes erróneas frente al trabajo acude a la ayuda profesional de un psicólogo.

Recuerda que lograr un buen manejo de las emociones no se logra fácilmente, sino que implica un trabajo constante.

Practica alguna actividad que te saque el estrés ya sea meditación, ejercicio físico o lo que más te guste.

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

- "Gran parte de los **problemas** de efectividad y sufrimiento que enfrentamos en el mundo actual (de las **organizaciones** y en la vida **personal**) está relacionado con **incompetencias que presentamos en la forma de conversar y relacionarnos con otros...Muchas personas sufren por su incapacidad de ser escuchados, por su dificultad para reclamar o su dificultad para reconocer **el trabajo** de otros."**



Julio Olalla

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

Comunicación Efectiva

- Se define como la comunicación que a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

Claves para una comunicación efectiva

- Manténgase en contacto siempre
- Sea claro y preciso
- Elija al mejor mensajero
- Reúnase cara a cara
- Fomente un feedback de 360
- Espere lo imprevisible



Dinámica para cierre de la temática



Dudas, sugerencias, consultas

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín San Martín

Modelo de presentación de reglamento interno.

Recursos Humanos

Políticas y Reglamento interno



Políticas de contratación

Si una persona desea pertenecer a San Martín deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Escolaridad mínima de tercero básico
- Disponibilidad de horario
- Disponibilidad de presentarse a otras tiendas
- Actitud de servicio al cliente
- Que sea dinámico, amable y sonriente
- Edad de 18 a 35 años



Políticas de convivencia para el personal

- No es permitido en lo absoluto, que el personal se trate con MALAS PALABRAS.
- Los Coordinadores, Supervisores, Jefes de Área y Gerentes, deben de tener un trato cordial y adecuado con sus subordinados. No se les puede llamar la atención con MALAS PALABRAS, o humillándolos frente a los clientes o compañeros.
- Los Coordinadores, Supervisores, Jefes de Área y Gerentes, deben prestar atención a las necesidades de sus colaboradores, no pueden ignorarlos ni dejar de atenderlos cuando es necesario.
- No se permiten familiares en la misma tienda
- No se permiten noviazgos dentro de la empresa
- No se permite el ingreso a la caja registradora de personas que no sea la CAJERA



Para aplicar las medidas disciplinarias los empleados deben saber:

- Que todas la llamadas de atención deben ir firmados por el jefe inmediato y por el empleado que cometió la falta.
- Que las llamadas de atención por escrito se envían copias al Ministerio de Trabajo.
- Que los despidos son justificados y respaldados por las llamadas de atención por escrito.
- Que las llamadas de atención hechas por los Coordinadores no serán perdonadas por ninguna otra persona, no importa el cargo que ocupe.



VI Conclusiones

- Los colaboradores de la empresa se relacionan en armonía entre sus departamentos, generando trabajo en equipo y un ambiente laboral agradable, los colaboradores conocen la cultura de servicio y los estándares de calidad que se requieren en los productos que elaboran.
- Por ser una empresa de inversión familiar, el ambiente que se propicia en las sedes es de familia, que algunas oportunidades la falta de esta empatía con los clientes repercute en la percepción negativa de los mismos hacia la organización.
- Varias de las debilidades identificadas en el presente estudio están ligadas al liderazgo de los jefes y gerentes de las distintas áreas, agrupándose en dos grandes rubros
 - A) Falta de fidelización, lo que genera el sentimiento de no sentirse reconocidos.
 - B) Liderazgo negativo, lo cual repercute en el buen desempeño de los colaboradores y es reflejado en el servicio hacia los clientes de la empresa en cuestión.
- Para el óptimo desarrollo de la cultura organizacional, debido a que la conocen y saben que se cuenta con ella, el poco o nulo acercamiento a la misma con el que se cuenta actualmente provoca en los colaboradores desinterés de realizar un buen trabajo, falta de motivación, descontento y como consecuencia de ello se origina descontentos en el servicio que ofrecen a los clientes.

VII Recomendaciones

- Reforzar la cultura de servicio y los estándares de calidad al nuevo personal durante el período de entrenamiento para que al llegar a sus puestos de trabajo se desempeñen al mismo nivel o mejor que los colaboradores antiguos.
- Procurar que la empatía sea un término que interioricen los colaboradores para que sea congruente la forma el ambiente que se propicia en las sedes de trabajo con el servicio que se brinda al cliente final.
- Integrar al DNC; diagnóstico de necesidades de capacitación, la temática de liderazgo, para que transversalmente se imparta y que todos tengan oportunidad de participar, con ello se propiciará que los colaboradores con personal a cargo realicen una gestión integral.
- Realizar el seguimiento correspondiente a la propuesta de reconocimientos del personal, al programa de comunicación interna sobre actividades que se realicen para motivar y fidelizar a cada colaborador incentivando el desempeño y actitud de servicio en sus puestos de trabajo.

VIII Bibliografía

- Carruso, M. (2016). *Imagen Corporativa. RRPP net. Portal de Relaciones Públicas*. isponible en <http://www.rrppnet.com.ar/>: Visitado el 22 de junio del 2016.
- Centro de estudios en Diseño y Comunicación. (2013). *Transformaciones en la comunicación, el arte y la cultura a partir del desarrollo y consolidación de nuevas tecnologías*. Argentina: Universidad de Palermo.
- Chiavenato, I. (2013). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Clara, C. P. (s.f.). *Semiótica y organización*. Universidad EAN.
- Costa, J. (1999). *La Comunicación en Acción*. Barcelona, España: Paidós.
- Dessler, Gary/Varela Juárez, Ricardo Alfredo. (2011). *Administración de Recursos Humanos, enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Diez, S. (2006). *Técnicas en la comunicación. La comunicación en la empresa*. España: Ideas Propias, Vigo.
- Fincowsky, F. (2001). Auditoría de la Comunicación. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación* (pág. 396). Argentina: Universidad de Palermo.
- Goleman, D. (1996). En *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- Guía de Calidad*. (2016). Obtenido de Guía de Calidad: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- Magnus, E. h. (1983). *Elementos para una teoría de los medios de comunicación*. Barcelona: Anagrama.
- Petrella, C. (2007). *Análisis de la Burócracia*. Uruguay: Contribución para la revista electrónica de la facultad de ciencias empresariales de la Universidad Católica de Uruguay.
- Prieto Castillo, D. (2003). *La enseñanza y el aprendizaje de la comunicación: aportes y dudas a la profesión y a la sociedad*.
- Ricardo, D. G. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Romero Roaro, S. (2009). *La Cultura Organizacional como Valor Empresarial*. México: Pearson.
- RRHH. (2014). *Documento Recursos Humanos Panadería San Martín*. Guatemala.
- Van-der Hofsdát Roman, C. J. (s.f.). *El libro de las habilidades de comunicación*. Díaz de Santos.
- VELASCO, M. (2002). *Comunicación Organizacional Práctica*.
- VÉRTICE. (2008). *Comunicación Interna*. Málaga: VÉRTICE.

Anexos:

Cronograma

Para realizar el diagnóstico completo de la empresa San Martín sobre la situación actual de comunicación interna y externa, se determinó un cronograma de actividades para complementar la herramienta de observación y facilitar la obtención de datos.

PLAN DE TRABAJO DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL INTERNO Y EXTERNO PARA LA EMPRESA SAN MARTÍN															
Actividades	Lugar	Personas que Intervienen	Recursos	Mayo				Junio				Julio			
				semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4
Primera observación	Instalación empresa	Practicante y colaboradores de la organización	Humano												
Participación en reuniones de jefes y supervisores	Instalación empresa	Colaboradores y practicante	Humano												
Recopilación de información institucional	Instalación empresa	Practicante y Gerente de RRHH	Humano y documentación de la organización												
Entrega de diagnóstico situacional	Universidad	Practicante	Humano y equipo tecnológico												
Segunda observación: dinámica de interacción áreas administrativas	Instalación empresa	Practicante y colaboradores de la organización	Humano												
Aplicación de entrevistas y cuestionarios	Instalación empresa y sedes	Practicante y colaboradores de la organización	Humano, equipo tecnológico y útiles de oficina												
Tabulación de entrevistas y cuestionarios	Instalación empresa	Practicante	Humano, equipo tecnológico y útiles de oficina												
Análisis de resultados	Instalación empresa	Practicante	Humano y equipo tecnológico												
Elaboración de análisis de la comunicación interna	Instalación empresa	Practicante	Humano y equipo tecnológico												
Entrega inicial del análisis de comunicación interna	Universidad	Practicante	Humano												
Elaboración de FOA organizacional y propuestas de soluciones	Instalación empresa	Practicante	Humano y equipo tecnológico												
Entrega de FOA organizacional y propuestas de soluciones	Universidad	Practicante	Humano												
Edición final del diagnóstico	Instalación empresa	Practicante	Humano y equipo tecnológico												
Entrega de edición final del diagnóstico	Universidad	Practicante	Humano												
Presentación del diagnóstico completo	Universidad	Practicante	Humano y equipo tecnológico												

Imagen institucional

San Martín **uniformes** *San Martín*



Cartelera del comedor



Señalética ubicada en el área en común del comedor de la empresa.

CUIDEMOS NUESTRO COMEDOR

**Recuerda que al
finalizar de comer
debes dejar limpias
las mesas y sillas,
para tus
compañeros del
siguiente turno.**



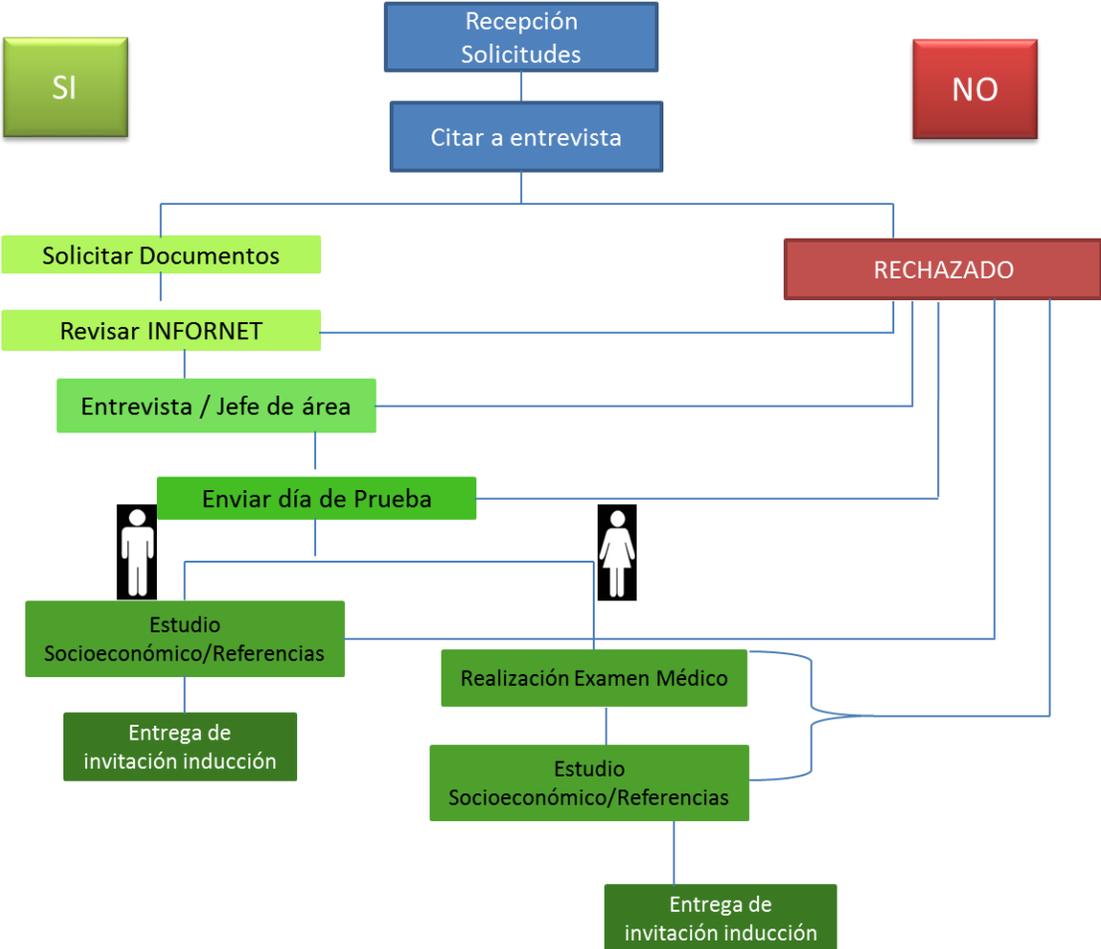
DESARROLLO HUMANO.



Logo azul con letra cursiva en blanco.



Proceso de reclutamiento de personal.



San Martín

CRECE
CON NOSOTROS

**OPORTUNIDAD EN LAS
SIGUIENTES POSICIONES:**

**BARISTA · MESERA · HORNERO
CAJERA · ANFITRIONA · PIZZERO
AUXILIAR DE VENTAS · COCINA
LAVADO**

REQUISITOS:

- Graduado de nivel secundario o diversificado
- 18 años en adelante
- Excelentes relaciones interpersonales, liderazgo y habilidad de comunicación
- Gusto por el servicio al cliente
- Disponibilidad de trabajar en horarios rotativos y fines de semana



www.sanmartinbakery.com

Publicaciones para la obtención de recurso humano.

**ESTAMOS
BUSCANDO**



**Personas de descendencia italiana
o que hablen el idioma.**

Si tienes personalidad energética, carisma, eres extrovertido(a) y te gustaría sumarte a un proyecto culinario durante julio y agosto,

¡comunicate con nosotros!

Envía tu CV

a mildredtoledo@sanmartinbakery.com
o visítanos de 8 a.m. a 5 p.m. en 50 calle 23-70, zona 12.

2244-1700

San Martín



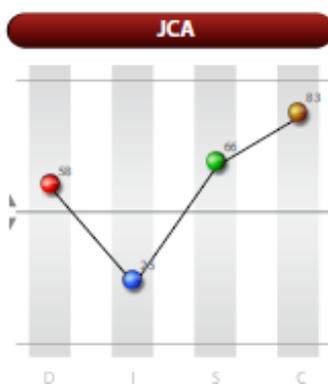
PCA VS JCA (ANÁLISIS BRECHAS)



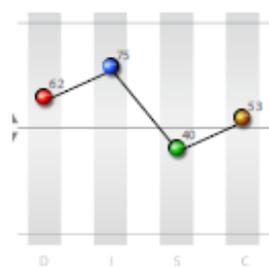
AUDITOR DE CALIDAD DE PROCESOS / ATALIA BETZABE ARGUETA SANCHEZ

Fecha: 08/10/2015

Auditor de Calidad de Procesos

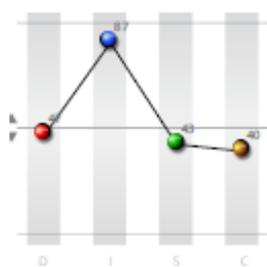


ADAPTACIÓN LABORAL



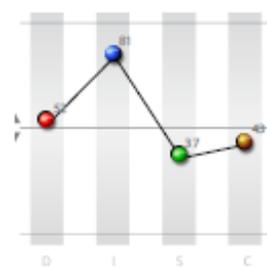
Gráfica 1

CONDUCTA BAJO PRESIÓN



Gráfica 2

IMAGEN PROPIA



Gráfica 3

RESUMEN POR GRÁFICO (%)

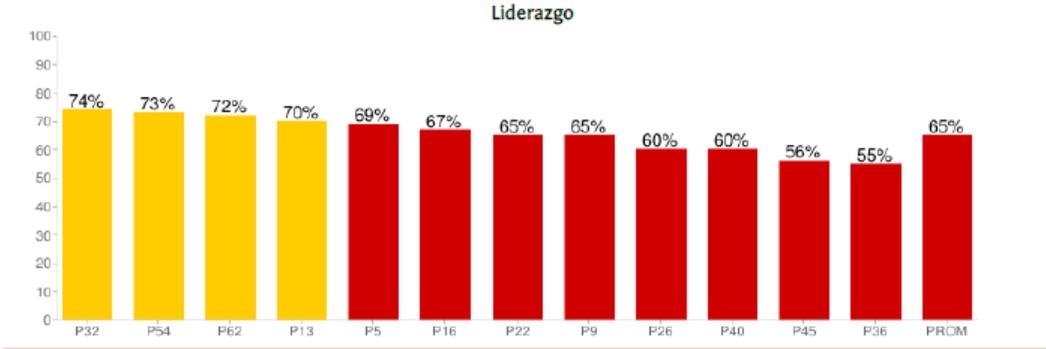
FACTORES DE MEDICIÓN	ADAPTACIÓN LABORAL	CONDUCTA BAJO PRESIÓN	IMAGEN PROPIA	JCA
DOMINANCIA	62	47	52	58
INFLUENCIA	75	87	81	25
SOLIDEZ	40	43	37	66
CONTROL	53	40	43	83

© Copyright TIMS ASSESSMENT GROUP 2015

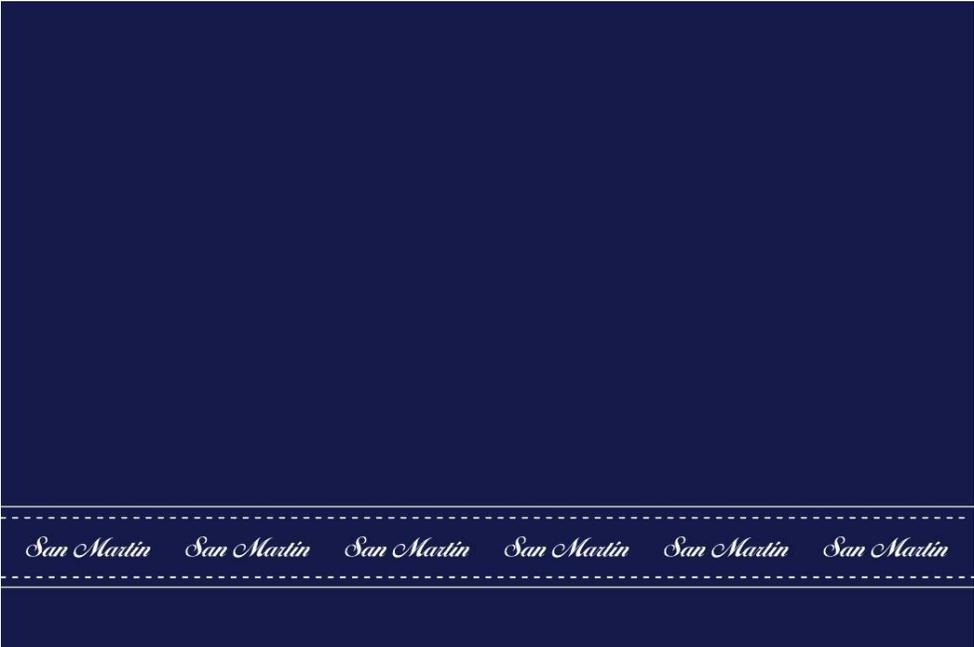
Decoración, imagen y estructura de una sede de la empresa.



Resultados sobre el rubro de Liderazgo en la encuesta de Clima Organizacional realizada en Marzo 2016, en donde se evidencia la poca presencia de líderes positivos.



Formato actual para presentaciones Power point.



Modelo de Perfil y Descripción del puesto

<i>San Martín</i>	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Código: MN-DH-0803-XXX
DE BARROLLO HUMANO	Gerente de marcas PANADERIA B	Fecha de Emisión: 00.00.00 Edición: 03 Página: 1 de 2

1. Información General del Puesto:

Nombre del Puesto: Gerente de Desarrollo de Producto y Merchandising
Departamento: Marketing
Jornada y Horario: No está sujeto a limitaciones de horario
Jefe Inmediato: VP de operaciones y marketing
Supervisa directamente a: Personal de Laboratorio de Desarrollo
Supervisa indirectamente a: Personal de la Tierra

2. Misión del puesto
 Garantizar el cumplimiento de las metas de innovación y desarrollo de productos en las diferentes categorías, para ello, estudiar y experimentar, a través de los laboratorios de desarrollo y mejorar materias primas, investigación, tendencias de productos nuevos e innovación en empaque y presentación de los productos.
 Buscar productos novedosos de excelente calidad, relacionados con la panadería y pastelería con el fin de incrementar ventas y posicionarnos mejor en el mercado.

3. Objetivos
 -Cumplir con el desarrollo de los productos del **lineback** de mercados.
 -Coordinar las diferentes pruebas de productos nuevos de cada una de las categorías, según las temporadas.
 -Administrar las pruebas de cada uno de los productos que se le presentan a Presidencia para ser autorizados.
 -Cotizar y respaldar las diferentes propuestas de **merchandising**, que cumplan estrategias específicas para lanzamiento de campañas y/o productos.

4. Responsabilidades

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	Periodicidad
Organizar con el equipo de trabajo las diferentes pruebas a realizar para cumplir con las temporadas.	
Desarrollar, junto con los gerentes de Marca el lineback anual del desarrollo de productos.	
Filtrar las pruebas para presentar a Presidencia para la aprobación de productos nuevos.	
Innovar y buscar nuevas tendencias de lineback de productos nuevos.	
Realización y seguimiento de pruebas de productos nuevos.	
Realización de costo de producción de productos de desarrollo.	
Realización y aprobación de costo de productos nuevos.	
Realización de costos de las recetas aprobadas.	
Buscar el lineback para los productos nuevos.	
Tomar las fotos necesarias para el lanzamiento de los productos nuevos y campañas de Marketing.	

Elaborado por: Lara Saez	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo: Gerente de Desarrollo Humano	Cargo: Gerente de marca panadería	Cargo:
Fecha: 00/0/0	Fecha: 00/0/0	Fecha:
Titulo:	Titulo:	Titulo:

Copia controlada del Sistema Integrado de Gestión de Calidad de La Bakers, S.A., prohibida su reproducción.

<i>San Martín</i>	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	Código: MN-DH-0803-XXX
DE BARROLLO HUMANO	Gerente de marcas PANADERIA B	Fecha de Emisión: 00.00.00 Edición: 03 Página: 2 de 2

5. Buscar nuevos productos y propuestas de merchandising

Coordinar con la gerencia de publicidad los diseños para las campañas de marketing

Coordinar y controlar las compras de **merchandising**

Coordinar y revisar los videos de redes sociales

6. Relaciones Internas
 Desarrollo humano
 Desarrollo de producto
 Compras
 Distribución
 Planificación
 Bodega
 Sistemas
 Operaciones
 Servicio al cliente

6. Relaciones externas
 Pionerías
 Agencia de publicidad
 Agencia de relaciones públicas
 Agencia de web y redes sociales

7. Perfil General del Puesto

Nivel académico: Licenciado en marketing o MBA.
 Experiencia: Mínima de tres años en puesto similar.
 Edad: 25 a 45 años
 Sexo: Femenino
 Compromisos: Manejo de todos los paquetes de computación medio, inglés alto
 Competencias:
 Liderazgo
 Negociación
 Resolución
 Toma de decisiones
 Habilidades numéricas
 Capacidades de análisis
 Creatividad

Copia controlada del Sistema Integrado de Gestión de Calidad de La Bakers, S.A., prohibida su reproducción.

Formato de capacitación al personal

	PROCEDIMIENTO CAPACITACIÓN DE PERSONAL PLANTA DE PRODUCCIÓN	Código: FR-1102-01
DE BARROLLO HUMANO CAPACITACIÓN	Encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación	Fecha de Emisión: 00.00.00 Edición: 01 Página: 1 de 1

Instrucciones: Complete la información solicitada para cada Trabajador a su cargo. Evalúe la capacidad que tiene de realizar de manera efectiva su trabajo, resolver problemas, aportar sus talentos, desarrollar sus potenciales, de trabajar en equipo, de adaptación, liderazgo, comportamiento social, entre otros que considere necesarios.

Departamento: Operaciones	Puesto de Trabajo: Cajeros y Auxiliares de Ventas	Fecha:
Nombre del Trabajador:		

Principales tareas que debe desempeñar:

- Motivación
- Tiempo de Ventas
- Manejo de Productos (baterías y temperaturas), MÓDULOS ATRAS
- Operación en Tierra
- Trabajo en Equipo

Principales debilidades en materia de conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes que considere tiene el trabajador en cada una de las tareas claves mencionadas en el punto anterior:

Para Tarea No. 1

Para Tarea No. 2

Para Tarea No. 3

Para Tarea No. 4

Para Tarea No. 5

Otros conocimientos, habilidades o actitudes que debe fortalecer el momento de trabajar en equipo

Otros conocimientos, habilidades o actitudes que resultan útiles para fortalecer el nivel de motivación en el Trabajador

Si existiera posibilidad de realizar actividades de capacitación más específicas, anote que temas e intereses que se desarrollaran para fortalecer el desempeño laboral del Trabajador.

Responsable: Gerente de Departamento, Jefe o Supervisor de Área **Firma:** _____

Copia controlada del Sistema Integrado de Gestión de Calidad de Grupo San Martín, prohibida su reproducción.

Invitación para presentarse a inducción.



BIENVENIDO

Felicidades, has sido elegido para formar parte de la GRAN FAMILIA SAN MARTIN.

Te informamos que tu plan de inducción se realizará los días

MIÉRCOLES

DE 7:30 A 17:00 HORAS Y

JUEVES

DE 7:30 A 13:00 HORAS .

NOTA: Debes traer cuaderno y lapicero azul.

Anuncio sobre actividad recreativa



¡EXCURSIÓN ANUAL!

¡Se acercan las fechas en que realizaremos nuestro viaje para disfrutar en grande!

Recuerda preparar:

- *Bloqueador solar**
- *Ropa de verano**
- *Traje de baño**
- *Gorra o sombrero**

¡Espera mas información!



San Martín
panadería - pastelería - café

Plan de inducción persona primer ingreso

Inducción al Puesto en Planta

Nombre: _____

Supervisor: _____

Puesto: _____

Jefe inmediato: _____



	No.	Día	Fecha	Horario	TEMA ESPECÍFICO	Instructor	Firma de Instructor	Firma de Aprendiz
INDUCCIÓN AL PUESTO:	1				BPM del área / Alérgenos	Supervisor		
	2				Manipulación de Alimentos del área	Supervisor		
	3				Teoría del puesto (si aplica)	Jefe Inmediato		
	4				Teoría del puesto (si aplica)	Jefe Inmediato		
	3				Práctica Guiada en el puesto	Tutor		
	4				Práctica Guiada en el puesto	Tutor		
	5				Práctica Guiada en el puesto	Tutor		
	6				Práctica Guiada en el puesto	Tutor		
	7				Seguimiento de Tutor	Aprendiz		
	8				Seguimiento de Tutor	Aprendiz		
9				Evaluación teórica del puesto	Jefe Inmediato			
10				Confirmación del puesto	Supervisor			