



**Licenciatura en Relaciones Públicas Institucionales**

**-Trabajo Final de Graduación-**

***“Gestión de la Comunicación Interna.  
Caso: Panadería del Pilar”***

María Eugenia Paz Alonso  
Córdoba, Diciembre de 2012



A mis padres, por ponerme alas y ayudarme a subir.

A mis hermanos, por caminar y tropezar a mi lado en este camino.

A mis amigas, por entenderme y compartir. Especialmente a Josela, mi incondicional.

A Panadería del Pilar, por abrirme sus puertas.

A María José Villa y Laura Bustamante por guiarme en el desarrollo de este proyecto .

A Noelia Giorda y Rita Polo, por ser mi soporte durante mi paso por la Universidad.

A mis colegas de adidas, por haberme dado la oportunidad y despertar en mi esta pasión.



## **Resumen**

Gestión de la Comunicación Interna. Caso: Panadería del Pilar.

El presente trabajo final de graduación tiene como objeto de estudio a Panadería del Pilar, empresa familiar ubicada en la Ciudad de Córdoba, con 8 sucursales y más de 150 empleados. A través de encuestas y entrevistas en profundidad se buscó recabar información sobre aspectos referentes al perfil del público interno, los canales de comunicación existentes en la empresa y la forma en que la gerencia gestiona la comunicación. Una vez realizado el análisis exhaustivo de la situación comunicacional en la etapa de diagnóstico, se propone un plan estratégico de comunicación interna, que abarca todas las áreas de la empresa, contempla todos sus públicos internos y objetivos organizacionales. El propósito de dicho plan es optimizar la comunicación interna en Panadería del Pilar. Implementando los programas y tácticas propuestos, el público interno conocerá más sobre la empresa y sus actividades, se les dará mayor participación y de esta forma se logrará una mayor implicación con el proyecto organizacional.

## **Abstract**

Internal Communication Plan. Case: Del Pilar Bakery.

This final graduation project aims to study Del Pilar Bakery, a family business located in the city of Córdoba, with 8 filials and more than 150 employees. Through surveys and in-depth interviews we looked for information about issues concerning the profile of the employees, existing communication channels within the company and how the direction manages communication. Once the comprehensive analysis of the communicational situation was done in the stage of diagnosis, an internal communication plan was proposed, which covers all areas of the company, includes all internal audiences and organizational objectives. The purpose of this plan is to optimize Del Pilar's internal communication. Implementing programs and tactics proposed, internal public will know more about the company and its activities, will be given greater participation and thus will provide more organizational involvement with the organization's project.



**INDICE**

**ETAPA DE DIAGNÓSTICO**

	<b>Página</b>
I. Introducción.....	5
II. Tema y Justificación.....	6
III. Objetivos de Investigación.....	7
IV. Marco de Referencia Institucional.....	8-12
V. Marco Teórico.....	13-27
VI. Diseño Metodológico.....	28-31
VII. Análisis de Datos.....	32-41
VIII. Consideraciones Finales del Trabajo de Campo.....	42-43
IX. Análisis de Factibilidad.....	44-45

**ETAPA DE INTERVENCIÓN: PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA**

X. Objetivos de Intervención.....	46
XI. Programas y Tácticas de Comunicación.....	47
Programa I: Bienvenido a Del Pilar	
Acción I: Video Institucional.....	48-49
Acción II: Manual de Bienvenida.....	50-51
Acción III: Visitas guiadas a Planta de Producción.....	52-55



Programa II: Comunicando nos entendemos.

Acción IV: Implementación del Uso de E-mail.....	56-60
Acción V: Cartelera Informativa.....	61-62
Acción VI: House Organ.....	63-66
Acción VII: Buzón de Sugerencias.....	67-68

Programa III: Acortando Distancias

Acción VIII:Desayunos con el Gerente General.....	69-72
Acción IX: Sistema de Reuniones.....	73-75

Programa IV: Juntos Somos Más

Acción X: Salutación fechas especiales.....	76-77
Acción XI: Evento Fin de Año.....	78-84

XII. Calendarización de las tácticas.....	85-86
XIII. Cash Flow.....	87
XIV. Evaluación General.....	88
XV. Conclusión.....	89-90
XVI.Bibliografía.....	91

**ANEXOS**

Anexo I.....	93-94
Anexo II.....	95-98
Anexo III.....	99-102
Anexo IV.....	103-105



## I. Introducción

Hoy en día la comunicación interna tiene un papel cada vez más relevante en todo tipo de organizaciones y se convierte en una herramienta indispensable para incentivar al personal, generar un mejor clima laboral, entendimiento de objetivos de trabajo y de esta forma aumentar la productividad. Para ello, es necesario que se gestione de forma profesional y a partir de un plan integral que abarque todas las áreas de la empresa, contemple todos sus públicos internos y objetivos organizaciones.

Panadería del Pilar es una empresa mediana, líder en su rubro y con más de 100 años en el mercado, dedicada a la fabricación y venta de productos de panificación y servicio de bar. Su planta de producción está ubicada en el centro de la ciudad de Córdoba, cuenta en total con 150 empleados, 10 sucursales propias, sistema de franquicias y numerosos clientes mayoristas.

El presente trabajo consta de dos etapas. Por un lado se desarrollará un diagnóstico de la Panadería del Pilar, con el fin de analizar la comunicación en el interior de la organización. Por otro lado, en la segunda parte, se presentará un plan integral de Relaciones Públicas Interno que responde al diagnóstico organizacional de la primera etapa y se ajusta a las necesidades específicas de la organización

## II. Tema

- Gestión de la Comunicación Interna. Caso: Panadería del Pilar.

## III. Justificación del Tema

Panadería del Pilar tiene una trayectoria de más de 100 años en el mercado comenzó siendo una pequeña empresa familiar hasta llegar a ser lo que es hoy, empresa líder en su rubro con más de 150 empleados que desempeñan diversas funciones y se encuentran dispersos en diferentes puntos geográficos de la ciudad.

En los últimos años Del Pilar ha incrementado su producción, su número de empleados y sucursales y tiene proyectado seguir haciéndolo, ya que ha lanzado su plan de franquicias y en poco tiempo inaugurará una nueva planta de producción. Sin duda los cambios y avances en la organización han sido muchos, por lo que se considera indispensable que este proceso de crecimiento sea acompañado por una estrategia de comunicación interna que englobe las distintas áreas de la compañía. Esta gestión debe hacerse de forma profesional, a través de un diagnóstico que le permita a la empresa conocer su situación actual para luego elaborar e implementar un plan integral de comunicación interna que se ajuste a las necesidades específicas de la organización.

La gestión de la comunicación interna no es tarea sencilla ya que se trabaja justamente con el capital más valioso y complejo de la empresa: sus recursos humanos. Sus objetivos son comunicarse de manera efectiva con el público interno, lograr un entendimiento mutuo y estrechar vínculos generando que la organización pueda transmitir su cultura e identidad, crear confianza, cohesión y participación en sus proyectos de trabajo.

Por lo que, podemos afirmar, un plan de comunicación interna acorde a la estrategia de la organización es indispensable para incentivar al personal, generar un mejor clima laboral, entendimiento de objetivos de trabajo y de esta forma aumentar la productividad.



#### **IV. Objetivos de Investigación**

##### **Objetivo General**

- Analizar la gestión de la comunicación interna de Panadería del Pilar.

##### **Objetivos Específicos**

- Identificar y caracterizar los distintos públicos internos de la organización.
- Detectar los canales de comunicación interna formales e informales existentes en la empresa.
- Describir cómo gestiona la empresa la comunicación con los diferentes públicos internos





## V. Marco Institucional

Panadería del Pilar es una empresa mediana, de origen familiar, radicada en la ciudad de Córdoba. Se dedica a la producción y comercialización de productos de panificación, cuenta con una amplia línea de productos:

- Panificados (Diversos panes y criollos)
- Pastelería (Alfajores, Galletas, Masa dulce, Masa Hojaldrada)
- Confitería (Tortas, Tartas, Minitortas, Masas finas y secas)
- Salados (Empanadas, Pizzas, Sandwiches, Tartas)
- Navideños (Pan dulce, Budines y Roscas)

Hace 3 años, no solo brinda productos sino que también brinda servicios al lanzar “Del Pilar café” un concepto de negocio que integra la tradicional panadería con bar.

Actualmente cuenta con 9 puntos de venta propios distribuidos en la ciudad de Córdoba y 6 franquicias:

- Salta 42 (casa central)
- Vélez Sarsfield 220
- Gral. Paz 31
- Gral. Paz 186
- San Martín 186
- Avellaneda esq. 9 de Julio
- Balcarce 598
- Bv. San Juan esq. Independencia
- San Vicente
- Galería Cinerama (Franquicia)
- Galería San Martín (Franquicia)



- Fragueiro esq. Colon (Franquicia)

Su principal desafío para el corto plazo es afianzar su plan de franquicias, lanzado en Agosto del 2011 y duplicar puntos de venta en la ciudad de Córdoba.

Además de realizar ventas minoristas, vende sus productos por mayor destacándose entre sus principales clientes: Fiat, Hipermercado Libertad, Tarjeta Naranja, FlyKtichen, Banco Nación, Epec, UEPC, Catering VIZNO, Grido, entre otros.

### **Historia**

Como mencionamos anteriormente Del Pilar es una empresa familiar, fundada en la década del '20 por un inmigrante español llamado Salvador Rodríguez. En sus comienzos se dedicaba a la venta de pan casero en la puerta de la capilla Del Pilar, ubicada en la ciudad de Córdoba.

De a poco fue ganando clientela, vendía pan recorriendo a caballo todo el centro de la ciudad y fue así que pudo comprar la propiedad de la calle Salta 42, en la que comenzó a elaborar diversos productos de panificación y abrir su primera sucursal.

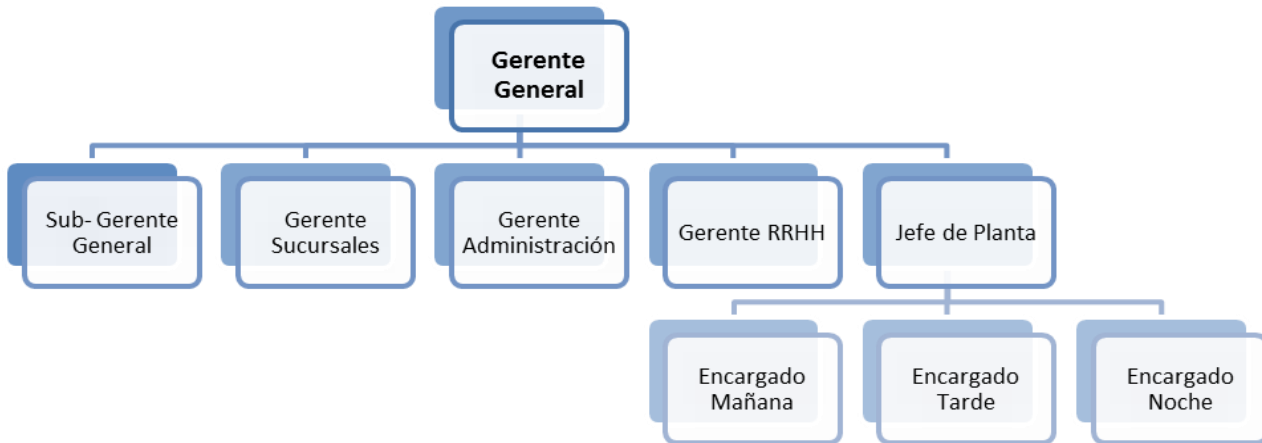
Actualmente sigue en manos de la familia y está siendo gestionada por la 3ra generación. La empresa ha evolucionado a lo largo de su historia, comenzando por la venta ambulante de pan hasta llegar a ser líder de mercado en su rubro.

En los últimos diez años han logrado aumentar y sistematizar la producción con maquinaria de última generación, abrir nuevas sucursales, crear su sistema de franquicias y ampliar el negocio a servicio de bar.

### **Organigrama**

Actualmente cuenta con más de 150 empleados que realizan diferentes tareas: producción, embalaje y depósito, reparto, ventas y administración.

El organigrama de los mandos superiores y medios se compone de la siguiente forma:



Los mandos operativos, en línea jerárquica dependen de los encargados de cada turno (mañana, tarde y noche) y se dividen en 3 áreas: Producción, embalaje y depósito, reparto y ventas.

Dentro del área de producción hay 6 grupos de trabajo denominados **“cuadrillas”** que se dividen por tareas: confitería, pastelería, panadería, criollo, factura y horneado

### Producción

Para abastecer la demanda, cuenta con un centro de producción en funcionamiento y otro próximo a inaugurar. La casa central está ubicada en Salta 42, allí cuentan con un punto de venta al público, depósito y centro de producción lo que hace un total de 2000 m<sup>2</sup>. La casa central cuenta con 90 empleados, que trabajan en 3 turnos de 8 horas en tareas de producción, embalaje y ventas. Cabe destacar que se trabaja con tecnología de última generación y los procesos productivos están en su mayoría conformados por mano de obra humana y máquinas automáticas.

El nuevo centro de producción, está ubicado en el área industrial en la zona camino a san Carlos cuenta con una superficie aproximada de 1500m<sup>2</sup>, especialmente diseñada para procesos productivos, con nueva tecnología de punta y además fabricación de alimentos congelados. A partir de estos cambios se busca aumentar la producción y generar más puestos de trabajo.

## Identidad Visual

En cuanto a la identidad visual de la empresa, el punto más relevante en el último tiempo fue la modificación del logo a mediados del 2011 cuando se lanzó la línea de franquicias. Este cambio fue sugerido por la agencia de publicidad que asesora a Del Pilar. Con ello se buscó darle una identidad visual más moderna a la empresa, suavizando las formas, aplicando sombras, utilizando colores más intensos y agrandando la tipografía. La modificación de logo se aplicó de forma progresiva en los puntos de venta propios y franquicias: carteleras, mobiliario, packaging, uniformes, etc. He aquí el cambio:



## Mapa de Públicos





## VI. Marco Teórico

### a. Organización

En nuestra vida cotidiana, nos desempeñamos día a día en diversas organizaciones: el lugar en el que trabajamos, el club de fútbol al que asistimos una vez por semana, la escuela de nuestros hijos, la universidad en la que cursamos nuestros estudios superiores y muchos ejemplos más.

Existen organizaciones con fines de lucro llamadas empresas cuyo objetivo es generar utilidades, y organizaciones sin fines de lucro como la iglesia y diferentes organizaciones sociales y fundaciones que no buscan ganancia.

Tradicionalmente, el concepto “organización” ha tenido múltiples definiciones. Remitiéndonos a una definición simple y convencional, la Real Academia Española la define como una “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.”<sup>1</sup> Las organizaciones funcionan en base a las personas que las conforman, sin personas no hay organización. Cada uno desarrolla tareas definidas que deben ser realizadas según normas establecidas con anterioridad, estas le dan sentido y orden a las funciones que se desempeñan con el fin de lograr los objetivos de la organización.

También podemos definir organización como un ser vivo que tiene su propia historia y evoluciona con el tiempo. Todas las organizaciones están insertas en su entorno, esto hace que el entorno influya y produzca modificaciones en ella y viceversa (Capriotti, 1992). Desde este punto de vista la organización es un sistema abierto que está en interacción con otros sistemas en un ambiente dinámico, en el cual un cambio en uno de ellos afectara a los demás. Esto hace que la organización no sea un ente estático, sino todo lo contrario ya que evoluciona con los cambios, se adapta a su ambiente y también influye en él a lo largo del tiempo.

---

<sup>1</sup><< [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=organizacion](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=organizacion)>> 25/09/2011.

Cuando hablamos de organización debemos tener presente el concepto de relación. El ser humano es un ser social y es inevitable que nos relacionemos con los demás. Para el funcionamiento de una organización es vital que sus miembros se relacionen para poder cumplir sus objetivos. Hay relaciones que pueden ser previstas por la organización mediante el organigrama y la distribución de tareas por lo que se denominan formales. Pero también hay relaciones informales que se dan por afinidad y van más allá de las tareas formales, como por ejemplo la amistad entre dos compañeros de trabajo.

Este proceso de relación que se da dentro de las organizaciones, conlleva a que los miembros de la organización se comuniquen ya sea en el interior de la misma atravesando todos los niveles organizacionales, como así también de la organización con su entorno.

## 6.2 Públicos

Como se mencionó anteriormente toda organización está formada por relaciones, con sus miembros y con el ambiente externo de la misma. Esto lleva a que la organización tenga públicos con los que se relaciona, los cuales tienen diferentes características y por lo general comparten intereses y afinidades. Una regla básica en cuanto a este tema es “que hay al menos tantos públicos como intereses puedan tener los individuos en relacionarse con la organización” (Avilia Lammertyn, 1997, p. 142).

El concepto de público, tiene suma importancia ya que las actividades de la organización tienen consecuencias sobre el grupo y este tiene consecuencias sobre la organización. Cada consecuencia de la organización genera públicos nuevos por lo que se deben revisar constantemente las consecuencias de la organización e investigar la forma es que los públicos reaccionan ante ellas y crear programas acorde a ello.

Según Capriotti (1992) los públicos no necesariamente están unidos físicamente, por lo general responden a un estímulo común o la unión que se establece mediante vínculos mentales por un interés hacia temas cotidianos importantes.

Los *públicos externos* son aquellos que “influyen en la vida de la organización desde una posición de interés relativo” (Avilia Lammertyn, 1997, p.148). Según esta definición,



consideramos públicos externos a las personas que tienen cierta relación con la organización como lo son los medios de comunicación, el gobierno, consumidores actuales o potenciales, entre otros.

Los públicos internos, son aquellos que se desempeñan dentro de la organización y que contribuyen a cumplir sus objetivos y fines. Siguiendo la lógica de AviliaLammertyn (1997), serían aquellos que tienen mayor cercanía con la misión institucional.

El público interno constituido por empleados se compone de numerosos grupos dependiendo de la estructura de cada organización: altos directivos, supervisores, empleados de línea, trabajadores eventuales, trabajadores terciarizados, etc. Cada grupo tiene intereses distintos y se deben diferenciar los mensajes para llegar a cada segmento.

Para poder identificar claramente las tipologías de públicos es recomendable elaborar un Mapa de Públicos, instrumento en el que consta el repertorio de públicos con los que la empresa ha de comunicarse para ejecutar su estrategia de comunicación. A cada tipo de público corresponde una estrategia diferente y adecuada a sus necesidades.

### **6.3 Comunicación**

A lo largo de millones de años el ser humano ha evolucionado en sus formas de comunicarse con los demás, desde métodos rudimentarios como los jeroglíficos, pasando luego por el alfabeto y la escritura, la invención de la imprenta hasta la radio, el teléfono, cine, televisión y medios digitales. El hombre evoluciona en busca de mejores formas de vida a través de la tecnología y es así como también surgen nuevos medios para comunicarnos con nuestros pares. Esto responde a una necesidad básica, ya que somos un ser social que necesita compartir ideas, sentimientos, aprender nuevos conocimientos, entender y ser entendidos. La comunicación con el otro nos permite interpretar lo que nos dicen, percibir y darle un sentido a sus palabras, lo cual nos distingue de los demás animales.

De manera general la comunicación es definida como un proceso por el cual se transmite información de un emisor a un receptor. Requiere de un código que es el sistema de





signos y símbolos utilizados y también de un canal por el que se transmite el mensaje. Sin estos elementos no es posible la comunicación.

Según Brandolini (2009) la comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción. Esto nos quiere decir que para que la comunicación sea efectiva es necesario que el receptor reinterprete el mensaje según su punto de vista, su historia, valores y experiencia de vida. Lo importante no es lo que decimos, sino lo que interpreta y entiende el receptor sobre nuestros mensajes. Para ello es indispensable que nuestro mensaje sea comprendido adecuadamente.

La comunicación puede darse de dos formas:

- La comunicación verbal, se da a través del lenguaje y utiliza las palabras para crear el mensaje. Es necesario que los interlocutores compartan el mismo código para comunicarse.
- La comunicación no verbal, los mensajes pueden ser creados por la expresión facial, apariencia personal, movimientos con las manos, posición corporal, etc.

Por lo general cuando nos comunicamos lo hacemos integrando las formas verbales y no verbales.

### **6.3.1 Comunicación organizacional.**

Para todos aquellos que gestionan la comunicación en las empresas, Avilia Lammertyn (1997) brinda un axioma básico que siempre deberían tener presente: “todo comunica”. Las organizaciones comunican siempre, cuando envían mensajes así también cuando callan. Cuando la organización no emite información sobre algunos temas, el vacío es llenado por rumores e información no oficial que la organización no puede controlar ni dirigir.

Para comprender este concepto, es útil enumerar las funciones de un profesional en el ámbito de la comunicación organizacional:

- Contribuir a los objetivos organizacionales: tiene que conocer a la organización y al negocio en el que esta, mantenerse al tanto de los objetivos y estrategias y saber en qué puede ayudar en su cumplimiento.
  - Basarse en la investigación: ni puede desarrollar sus funciones a partir de suposiciones sino de necesidades reales detectadas a través de instrumentos.
  - Partir de una estrategia: establecer claramente que objetivos persigue, la manera de alcanzarlos, y la forma de medirlos.
  - Facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente: asumiendo sus propias responsabilidades y fomentando que cada persona y área cumpla las suyas.
  - Asegurar la congruencia entre lo que dice a través de los distintos medios empleados y entre los mensajes que envían al exterior y los que circulan internamente.
- (Andrade,2005)

Está claro que todas las organizaciones comunican, algunas lo dejan al azar sin planificación y de forma no profesional, aunque día a día va aumentando el número de organizaciones que eligen hacerlo de forma planificada y profesional. Como hemos mencionado anteriormente las funciones del comunicador profesional son relevantes para apoyar a la estrategia global y los objetivos organizacionales, es por eso que sus responsabilidades y funciones han incrementado el último tiempo. Capriotti (1992) identifica tres motivos que ha llevado a las organizaciones a querer comunicar:

- La toma de conciencia social, de que es un ser vivo inserto en un entorno, que se relaciona con los demás y tiene un rol en la comunidad, por lo que decide expresarlo.
- La aceleración y masificación del consumo, cada vez hay más productos y pocas diferencias de precio y calidad entre ellos por lo que el cliente tiene problemas para recordar las diferencias entre ellos.
- La saturación del ecosistema comunicativo, debido a la abundancia de información, el receptor debe seleccionar la información que le llega.

Como mencionamos anteriormente, en el seno de las organizaciones se dan interacciones entre sus miembros, como así también entre la organización y su entorno por lo que es imposible pensar en una organización sin comunicación. De allí se desprenden dos tipos de comunicaciones:

*Comunicación externa:* conjunto de actividades destinadas a crear y mantener una relación con los públicos externos de una organización.

“Se realiza para conectar a la institución con aquellos grupos de personas que si bien no pertenecen a la organización, se vinculan a ella por un interés común.” (Avilia Lammertyn, 1997, p.151).

*Comunicación interna:* está destinada al público interno de la organización.

Definimos comunicación organizacional como el proceso mediante el cual la organización se comunica con sus públicos internos y externos a través de la creación y transmisión de mensajes entre ambas partes, buscando el entendimiento mutuo.

Desde esta perspectiva es muy importante el entendimiento mutuo de las partes y que la empresa busque siempre comunicar desde un modelo simétrico bidireccional. Gruning y Hunt (2000) nos brindan algunas características de este modelo comunicacional:

- Las organizaciones planifican cuidadosamente lo que comunican a sus públicos para conseguir un cambio de actitud y conducta.
- La comunicación fluye desde el público y hacia el público y se genera feedback entre ambos.
- Su objetivo es la comprensión y entendimiento mutuo y la mediación entre la organización y sus partes.

Este modelo nos permite conocer las inquietudes de los empleados y entablar el dialogo necesario para solucionar problemas. En este sentido, permite aliviar tensiones y resolver malestares.

### **6.3.2 Comunicación Interna**

Todas las organizaciones están formadas por personas que persiguen alcanzar sus objetivos, pero esto no es tarea fácil debido a las dificultades que enfrentan, cambios en



el entorno, competencia, etc. Para poder cumplir con sus metas es necesario lograr cooperación entre sus miembros y la comunicación es una herramienta que ayuda a conseguirlo, ya que se recoge y proporciona información para lograr que la gente coopere. “La comunicación interna es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta” (Marín, 1997, p. 163). Los miembros de la organización se relacionan para coordinar sus esfuerzos hacia objetivos comunes y la comunicación es una herramienta para ello. A través de la comunicación las personas reúnen información pertinente acerca de la organización en la que participan y de los cambios que están ocurriendo en la misma, con el fin de lograr estabilidad para que se alcancen sus fines.

Según Brandolini (2009) la comunicación interna es una herramienta de gestión dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. Su prioridad es buscar la eficacia en la recepción y comprensión de mensajes. Si desglosamos esta definición, entendemos que:

- Es una herramienta de gestión, que debe ser utilizada estratégicamente por la dirección.
- Dirigida al público interno: entendemos como público interno aquel que se desempeña dentro de la organización y que contribuye a cumplir los objetivos y fines de la organización. Esto incluye a todos los empleados de mandos superiores, medios y operativos, como así también a aquellos empleados subcontractistas.
- Entorno productivo y armonioso: se debe responder a las expectativas e inquietudes del personal, ofrecerles un buen clima de trabajo, motivarlos y de esta forma se aumentara la productividad.
- Eficacia en la recepción y comprensión de mensajes: se debe hacer hincapié en todo el proceso comunicativo, no solo en el envío de mensajes. Debemos saber cómo fue comprendido e interpretado nuestro mensaje y también escuchar lo que tiene para decirnos nuestro público interno.



Lograr lo que ambos autores Marín (1997) y Brandolini (2009) nos mencionan como “trabajar juntos para lograr una meta”, “orientar conductas individuales” “lograr entorno armonioso y participativo” no es tarea fácil y se debe trabajar arduamente en todos los niveles organizacionales, pero sin duda se obtendrán resultados positivos. Brandolini (2009) resume los beneficios de la gestión de comunicación interna:

- Generar la implicación del personal: promueve el compromiso de todos los empleados para alcanzar los objetivos de la compañía, impulsando el trabajo en equipo.
- Armonizar las acciones de la empresa: evitar la discrepancia en la actuación cotidiana a partir del dialogo y la comunicación con las diferentes áreas.
- Propiciar un cambio de actitudes: a partir del conocimiento del rubro de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales para alcanzar las metas de la empresa.
- Mejorar la productividad: al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor y mejores niveles productivos.

Para Villafañe (1999) los beneficios de la comunicación interna son los siguientes:

- Implicar a la organización en la consecución de objetivos comunes, interiorizando el sentimiento de pertenencia y compartiendo valores y cultura
- Que los miembros internos proyecten una imagen positiva de la organización
- Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal a través del feedback.
- Implicar al personal en el proyecto personalizando su contribución al logro de los bienes colectivos
- Consolidar un estilo de dirección basado en la participación de todos los miembros.
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno.

Hasta aquí hemos abordado la comunicación interna desde un punto de vista meramente formal, orientado a la planificación y gestión desde el mando gerencial. Es importante tener en cuenta otra perspectiva de la comunicación interna relacionada con la cultura organizacional. Deal y Kennedy (1982) nos plantean la comunicación interna como una “red cultural” que es el principal medio de comunicación dentro de una organización. Esta red une a todas las partes de la empresa sin tener en cuenta los puestos y es lo que llamamos la comunicación informal. Transmite la información y también interpreta para los empleados el significado que tiene esa información. También refuerza las creencias básicas de la organización y sus valores. Dentro de esta red hay “personajes” que se encuentran en todas las organizaciones y cumplen funciones. Entre ellos se encuentran:

- Narradores: cuentan historias para obtener influencia y poder. Sus historias explican y dan significado al mundo cotidiano del trabajo.
- Sacerdotes: se preocupan por la empresa y son los guardianes de la cultura. Tienen tiempo de oír confesiones y dan solución para cualquier dilema.
- Murmuradores: son individuos que mueven y sacuden, pero sin una cartera formal. Su poder depende de su relación con el jefe y son figuras con las que nadie quisiera meterse.
- Chismosos: transmiten sucesos intrascendentes y cotidianos. Diseminan noticias con rapidez, porque hablan con grupos enteros durante la comida o el café. Tienen una función de entretenimiento.
- Fuentes secretariales: dicen realmente como es la organización y lo que realmente está pasando. Están involucrados, por lo que son imparciales.
- Espías: escuchan historias y saben quién está detrás de ellas para dar información a los jefes.
- Cábalas: grupo de personas que se asocian para tramar un propósito común, generalmente ascender en la organización (Deal y Kennedy,1982)

Como podemos observar, esta red de comunicación es puramente informal y todos estos “personajes” pueden replicarse en cualquier tipo de organización. Esto nos demuestra que la comunicación informal es intrínseca a las organizaciones.



En consecuencia y por lo dicho hasta el momento, podemos clasificar a la comunicación interna como:

- **Formal:** es planificada de antemano por la organización y se refiere específicamente a temas laborales. Se lleva a cabo de acuerdo a la estructura formal (organigrama) y por canales formales (reunión, mail, memorándum, etc). Tiene en cuenta los niveles jerárquicos y las normas de la organización.
- **Informal:** se abordan temas laborales y no laborales pero por canales no formales. Surge espontáneamente entre los miembros de la organización y no es controlada ni planificada por la empresa. Suele ser más rápida que la comunicación formal.

La comunicación informal responde a nuestra necesidad de comunicarnos, los miembros de la organización buscan sus propias fuentes de información y recurren a su entorno mas cercano y allí puede surgir lo que llamamos “rumor” definido por Castillo como “información no comprobada y carente de todos los datos necesarios, que se propaga rápidamente por la organización” (p. 122, 2010).

Es importante que se acepte la existencia de la comunicación informal y que sea tenida como un punto positivo a desarrollar ya que tiene diversas ventajas como la integración entre los grupos de trabajo, la disminución de la monotonía y el aburrimiento, rápida transmisión de información sin tanta burocracia. Estos factores deben ser tenidos en cuenta y ser desarrollados a favor de la compañía. Podemos utilizar también la red informal para transmitir mensajes, lo importante es integrar ambas.

La comunicación interna sirve como canal de comunicación entre los miembros de la organización. A través de ella se genera un flujo de comunicación que fluye en todos los sentidos, para informar y ser informados. Según la dirección en la que fluye, se la puede clasificar en:

- **Descendente:** fluye de los niveles superiores a los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Como ejemplo podemos mencionar memorándums, instrucciones y procedimientos, manuales, políticas de la organización, etc.



No se debe abusar de este tipo de comunicación, ya que caemos en el riesgo de convertirnos en autoritarios. Su principal contra es el tiempo que tarda ya que por lo general suele demorar. Otro punto negativo es que si la información no es clara y no nos aseguramos que haya sido entendida, muchas veces las ordenes no se entienden o llegan distorsionadas a lo largo de la cadena de mando.

- **Ascendente:** es aquella que circula de subordinados a superiores y va en ascenso a lo largo de la jerarquía. Por lo general se da en ámbitos participativos y democráticos y debe ser tenida en cuenta tan importante como la descendente, ya que nos permite obtener retroalimentación. Entre sus aplicaciones más comunes podemos nombrar los mecanismos de quejas y sugerencias, reuniones grupales para expresar opinión y establecimiento de objetivos entre jefes y subordinados. Muchas veces este tipo de comunicación es un canal poco desarrollado debido a la desconfianza de los participantes en que será efectiva, miedo a represalias y escasa receptividad de los gerentes a quejas y sugerencias.

- **Horizontal:** se da entre personas de iguales niveles organizacionales y distintas áreas de la organización. Un ejemplo común hoy en día es cuando se forman equipos de trabajo entre diferentes departamentos. Fomentan el trabajo en equipo, la cooperación e integración. (Koontz y Weihrich, 1998)

Este tipo de comunicación favorece la comunicación interdepartamental lo que trae diversos beneficios como la coordinación en diferentes actividades interdepartamentales, asesoramiento entre áreas y mayor cooperación.

## **6.5 Diagnóstico de comunicación Interna**

El diagnóstico es el primer paso de un plan de comunicación interna. A través de él podemos conocer los modos de comunicación existente, que medios se utilizan, que información se transmite, etc.



La importancia de diagnosticar la comunicación organizacional radica en que al conocer exactamente cuáles son las falencias, se puede diseñar un plan integral de comunicación que resuelva las situaciones problemáticas detectadas.

“El diagnóstico ofrece una mirada general de la situación de comunicación en un momento dado. Es un recorte temporal de lo que se mide y evalúa en qué punto está parada la compañía en relación con la comunicación interna” (Brandolini, 2009, p. 45).

Analizando la definición anterior es importante tener en cuenta que nos ofrece una mirada general, de las fortalezas y debilidades en la comunicación interna por lo que nos permite mejorar nuestros puntos débiles y potenciar las fortalezas en el futuro. Es un recorte temporal como una “fotografía instantánea”, debe realizarse periódicamente porque las circunstancias cambian y lo que fue válido hace un par de meses tal vez no lo es hoy.

Brandolini (2009) explica los objetivos del diagnóstico:

- Brinda la posibilidad de detectar las necesidades específicas en materia de comunicación que presenta una empresa.
- Sondea la opinión de los públicos internos acerca de cómo es la comunicación y que se espera de ella.
- Sirve de apoyo a la gestión de la compañía para comunicar objetivos y relevar las opiniones de los integrantes.

La recolección de datos es el primer paso de la auditoría de comunicación. Los mismos son información primaria de la empresa, recogidos de primera mano y específicos del diagnóstico. En su mayoría se tratan de datos sobre la percepción y nivel de satisfacción de los propios empleados sobre la comunicación interna. La información se extrae directamente del público interno mediante encuestas, cuestionarios y también se puede extraer a través de observaciones directas.

Según el grado de información que queremos obtener, se pueden aplicar diferentes tipos de diagnósticos:



### **Amplios:**

1. Investigación de clima interno: evalúa sentimientos y percepciones de los empleados que contribuyen a establecer el humor de la compañía.
2. Auditoria de comunicación interna: sirve para evaluar la efectividad de los mensajes de la comunicación interna y su adecuación dentro de un plan estratégico.

### **Específicos**

3. Awareness: ofrece un diagnóstico de menor alcance. Es un relevamiento acerca del tipo de canal.
4. Readership: releva el interés del público sobre algunos de los temas desarrollados dentro de los canales de CI implementados. (Brandolini, 2009, p. 47)

La importancia de diagnosticar la comunicación organizacional interna, radica en que al conocer cuál es el problema que afecta el funcionamiento de la empresa, se puede diseñar y gestionar un plan integral de comunicación que resuelva las situaciones problemáticas detectadas. Antes de poner en marcha cualquier programa de comunicación, los comunicadores deben tener un buen conocimiento de la opinión y actitudes de personal.

Luego de realizar la investigación sobre comunicación interna, se obtiene una idea mas clara de los canales de comunicación interna que sean útiles para la organización.

## **6.4 Canales de comunicación Interna**

La creciente valoración del manejo de la comunicación interna, sus beneficios sobre la productividad de la empresa y su capacidad de mejorar el clima interno ha dado lugar que muchas organizaciones creasen un departamento de comunicación, dependiente del área de recursos humanos, relaciones públicas o de ambos. Este departamento tiene como objetivo gestionar la comunicación interna de forma eficiente entre los diversos niveles

organizacionales. Una de sus funciones es desarrollar los canales de comunicación ascendente y descendente dentro de la organización.

Un canal es el medio por el cual se transmiten los mensajes entre emisor y receptor y es un elemento clave en la comunicación.

AviliaLammertyn (1997) denomina acciones indoor o de puertas abiertas a las tácticas de comunicación institucional que se efectúan con los grupos que cumplen funciones o existen dentro de la empresa, en ámbitos o espacios propios.

Con respecto al tema que venimos desarrollando, Brandolini (2009) propone una clasificación de los canales comunicacionales:

- ✓ **Tradicionales:** su característica principal es el soporte en que se desarrollan, que puede ser papel (canales gráficos) o verbal (cara a cara). Son efectivos a la hora de comunicar información que requiera de un registro escrito, que revistan de formalidad y seriedad, etc. Es necesario aclarar que la aparición de publicaciones online ha perjudicado a las publicaciones tradicionales. Muchas empresas optan por suprimirlas, y otras por combinar ambos canales.
- ✓ **Tecnológicos:** gracias al avance en materia tecnológica cada vez son más estos medios en el cual el soporte digital es la principal característica. Brindan un feedback inmediato y su posibilidad de interacción permiten la disminución de distancias entre los diferentes estratos jerárquicos.

Mas allá del tipo de canal que utilicemos, lo más importante es ser innovador, para despertar interés y curiosidad en nuestro público interno, en los tiempos que corren hay que acudir a la nueva tecnología, pero sin descuidar los canales tradicionales.

Independientemente del tipo de medio que elijamos, siempre debemos preguntarnos: a quién tiene que llegar la publicación, qué clase de información queremos incluir y cuál es el presupuesto con el que contamos.

También es importante que todos los miembros de la organización se involucren con los canales de comunicación, que participen y los utilicen, sino éstos carecen de sentido.



Es importante tener en cuenta que a la hora de evaluar qué tipo de canales implementar, diferentes factores influyen en esta elección:

- **Estrategia global de comunicación**, los medios que se utilicen deben estar acorde a la estrategia actual de la organización y sus planes a corto y largo plazo.
- **La cultura corporativa**, se debe preparar a la organización para el uso de nueva tecnología de información y debe ser un cambio gradual.
- **El perfil de nuestro personal**: es importante conocer la edad de nuestro personal, los jóvenes son más amigables con la tecnología y manejan las herramientas básicas, mientras que los adultos al ser de otra generación muchas veces se ven impedidos de usar computadoras y es aconsejable implementar medios tradicionales.

Como hemos sostenido a lo largo de este trabajo, la comunicación interna tiene un papel cada vez más relevante en todo tipo de organizaciones ya que brinda importantes beneficios al convertirse en una herramienta indispensable para incentivar al personal, generar un mejor clima laboral, lograr entendimiento de objetivos de trabajo y de esta forma aumentar la productividad.

La principal tarea de la dirección consiste en demostrar a los empleados, de que no solo queremos comunicarnos con ellos, sino que queremos hacerlo con verdad, sinceridad y franqueza. Esto se logra con hechos, no con palabras.

Para ello, es necesario que se gestione de forma profesional y a partir de un plan integral que abarque todas las áreas de la empresa, contemple todos sus públicos internos y objetivos organizaciones.

## VII. Diseño metodológico

### Primera Etapa

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativo
Técnica de recolección de datos	Entrevista en profundidad
Instrumento de recolección de datos	Guía de pautas
Población	Mandos medios y superiores Panadería del Pilar
Criterio muestral	Diseño no probabilístico por propósitos
Muestra	Gerente Gral, Jefe Sucursales, Jefe Producción

En la **primera etapa** del diagnóstico se llevara a cabo un **estudio exploratorio**, ya que hasta el momento no se ha realizado ningún tipo de investigación sobre la comunicación interna de Panadería del Pilar y no hay conocimiento sobre este tema. El estudio exploratorio “establece un marco de ideas generales cuando no hay información previa, identifica categoría y dimensiones de análisis y describe cualitativamente” (Hair, 2004, p. 189). En este caso se busca obtener por primera vez información general sobre la comunicación interna de la empresa, de forma cualitativa a través de entrevistas en profundidad. Realizaremos tres entrevistas en profundidad a gerentes para conocer la manera en que ellos perciben la comunicación y tener una idea más aproximada acerca de las relaciones entre los miembros de la organización.

Debido a las características de este estudio, la metodología a aplicar es cualitativa, ya que “se centra en la recolección de datos primarios de relativamente pocas muestras de sujetos a los que se les hacen preguntas o se observan comportamientos (...) estos datos tienen usos importantes para comprender y abordar problemas y oportunidades de decisión, lo que permite adquirir conocimientos preliminares” (Hair, 2004, p. 210). En este caso se proponen tópicos en una charla abierta a una muestra pequeña (se entrevistara a tres gerentes), con el objetivo de obtener información preliminar sobre el funcionamiento del área de comunicación interna, los diferentes públicos internos con los

que cuenta la compañía y los canales de comunicación utilizados. Al entrevistar gerentes de tres áreas distintas lo que se busca es obtener diferentes puntos de vista lo que proporciona una gran riqueza de datos.

La técnica de recolección de datos será la entrevista en profundidad, que según Hair y otros (2004) tiene como objetivos:

- Descubrir nociones preliminares sobre que piensa el sujeto sobre el tema de investigación y por qué exhibe ciertas conductas.
- Obtener comentarios libres y detallados que incluyan sentimientos, ideas u opiniones que ayuden a comprender mejor los pensamientos del sujeto.
- Hacer que el entrevistado comunique sus conocimientos y conductas hacia determinado tema u objeto.

El instrumento de recolección de datos será un guía de pautas (ver anexo 1) y se aplicaran preguntas abiertas para que el entrevistado pueda expresar con total libertad su opinión respecto al tema. En este tipo de entrevistas, también se aplican preguntas de sondeo “cuando el entrevistador toma la respuesta del sujeto como marco de referencia con la finalidad de conseguir respuestas más detalladas” (Hair y otros, 2004, p. 216).

Esta entrevista se aplicara a los mandos medios y superiores, y se trata de un diseño no probabilístico por propósitos ya que “el investigador elige a los sujetos según los fines del estudio” (Rut Vieytes, 2004, p. 404).Y en este caso se cree apropiado para los objetivos de investigación elegir como muestra al gerente general, gerente de recursos humanos y gerente de producción.

## Segunda Etapa

Tipo de estudio	Descriptivo
Metodología	Cuantitativo
Técnica de recolección de datos	Encuesta
Instrumento de recolección de datos	Cuestionario
Población	Empleados mandos operativos Panadería del Pilar
Criterio muestral	Diseño no probabilístico por cuotas
Muestra	20 empleados área ventas, 20 empleados producción y reparto

En el **segundo paso** de este diagnóstico, se realizara un **estudio descriptivo** para seguir indagando sobre la comunicación interna de Del Pilar. Rut Vieytes (2004) sostiene que la investigación descriptiva nos ofrece un conocimiento exhaustivo del objeto, elabora una especie de mapa del mismo y permite predecir su comportamiento. En este caso, desde el punto de vista de los empleados de mandos operativos se busca que describan los canales de comunicación que utilizan, que evalúen el sistema de comunicación y manifiesten sus expectativas comunicacionales.

En cuanto a la metodología, se trata de un estudio cuantitativo, definido como “Conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible cuantitativamente y replicable, Procura la explicación de fenómenos y eventos del mundo natural y el social y la generación de conclusiones” (Rut Vieytes, 2004, p. 42). Las encuestas brindaran información comprobable y comparable en la cual los entrevistados explicaran diferentes aspectos sobre el funcionamiento de la comunicación interna y permitirán sacar conclusiones al respecto.

Se aplicara una encuesta totalmente estructurada, es decir un cuestionario (ver anexo 2). Se le realizan una serie de preguntas al encuestado y debe elegir como respuesta alguna



opción predeterminada. El cuestionario será mixto y constará de preguntas dicotómicas y de opción múltiple.

La población serán empleados de mandos operativos de la Panadería del Pilar, ya que con el mismo se busca indagar sobre opiniones, expectativas comunicacionales y canales de comunicación empleados por este público interno.

El criterio muestral elegido será no probabilístico por cuotas, definido como “cuotas de un número de individuos que reúnan determinadas características” (Rut Vieytes, 2004, p. 403) En este caso las características que debe cumplir la muestra son: ser empleados de panadería del pilar, área ventas, producción y/o reparto. La muestra serán 20 empleados del área ventas y 20 empleados del área producción y reparto, ya que representan en su mayoría al mando operativo de la compañía.



## VIII. Análisis de datos

A continuación, presentaremos los datos que surgieron de la aplicación de las técnicas de recolección de datos según nuestros objetivos de investigación.

- En relación a nuestro objetivo de **identificar y caracterizar los públicos internos**, obtuvimos la siguiente información:

### Composicion por sexo

El 53% de nuestra muestra se encuentra compuesto por mujeres, mientras que el 47% restante por hombres.

En cuanto a la información recabada en las entrevistas en profundidad, los entrevistados coinciden en que:

En el área de producción la mayoría de los empleados son hombres, aproximadamente el 80%, mientras que el resto está conformado por mujeres que realizan tareas de pastelería y decoración.

En el área ventas, predominan las mujeres con un 75% siendo vendedoras y cajeras, mientras que el resto son hombres que se dedican a tareas de horneado y amasado en sucursales.

### Composicion por edad

Panadería del Pilar es una empresa que cuenta con **mano de obra joven, en su mayoría entre 18-40 años**, tal como se ve reflejado en la muestra ya que el 87% de la misma no supera ese rango de edad. Esto responde a las exigencias físicas de trabajo, en el caso de los operarios el hecho de levantar cosas pesadas, amasar y manejar maquinaria y en el caso del personal de ventas de estar parados todo el día atendiendo clientes.



## Turnos de Trabajo

Según lo que han manifestado los entrevistados, existen tres turnos de trabajo:

**Turno mañana:** en el área ventas y el área de producción, comienza a las 6 am (a excepción del horneador de cada sucursal que llega 2 horas antes) y termina a las 14 hrs. Son encargados de abrir caja, recibir mercadería y realizar el primer horneado del día. Citando al entrevistado N°3 este es el “turno fuerte, con más personal, más control, más trabajo y mayor facturación”

**Turno Tarde:** comienza a las 14.00 hrs y se extiende hasta las 22.00 hrs. En las sucursales, cierran caja, vacían y limpian la sucursal.

**Turno Noche:** se da sólo en las sucursales de Gral. Paz y Salta que están abiertas 24 hrs. Comienza a las 22.00 hrs hasta las 06.00 hrs. También en el centro de producción que funciona todo el día, y es el momento en el que se produce para el día siguiente y se realizan pedidos especiales para grandes clientes.

En la muestra, el 42% de los entrevistados corresponden al turno mañana, el 38% turno tarde y el 20% turno noche.

## Áreas de Trabajo

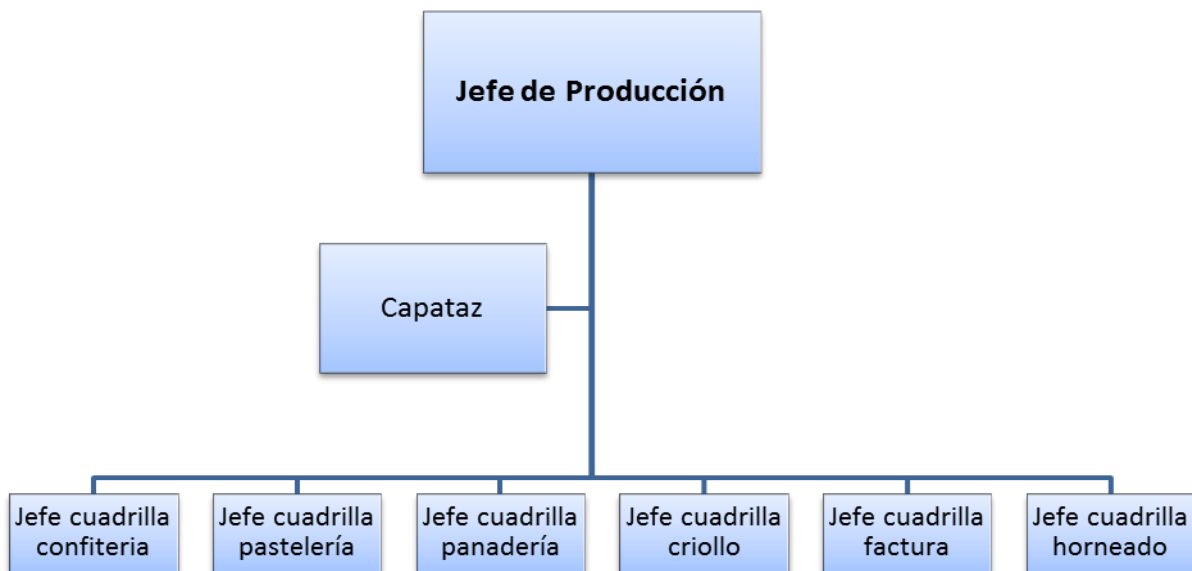
El entrevistado N°2, nos brinda información sobre los públicos en el área ventas, llamándolo “sucursales” y diferenciándolo del resto:

Cajeras, encargadas del orden de la sucursal, de transmitir las normas a los demás empleados y ser el contacto directo con el encargado de sucursales. Son por lo general las empleadas de más antigüedad y con más experiencia.

Vendedoras, por lo general mujeres entre 18-40 años, con o sin experiencia previa en ventas.

Horneadores, son hombres y se dedican a recibir la mercadería y hornearla en la sucursal. Comienzan su turno de trabajo más temprano que los demás. Son responsables de estar atentos a la reposición de stock e ir sacando la mercadería.

El entrevistado N° 3 describe a los empleados del área producción como “el 80% hombres de clase social media baja y poca educación, llegan a la empresa recomendados por amigos y/o familiares que trabajan en Del Pilar y se los capacita en el momento cuando comienzan a trabajar”. Dentro del área, se los divide por grupos de trabajo llamados “**cuadrillas**”: **confitería, pastelería, panadería, criollo, factura y horneado**. Cada cuadrilla tiene un jefe encargado de dirigir el grupo y transmitir órdenes, y a su vez en la planta existe un capataz que es el nexo entre el jefe de producción, los dueños de la empresa y los jefes de cuadrilla. De esta forma podríamos resumir la estructura del área:

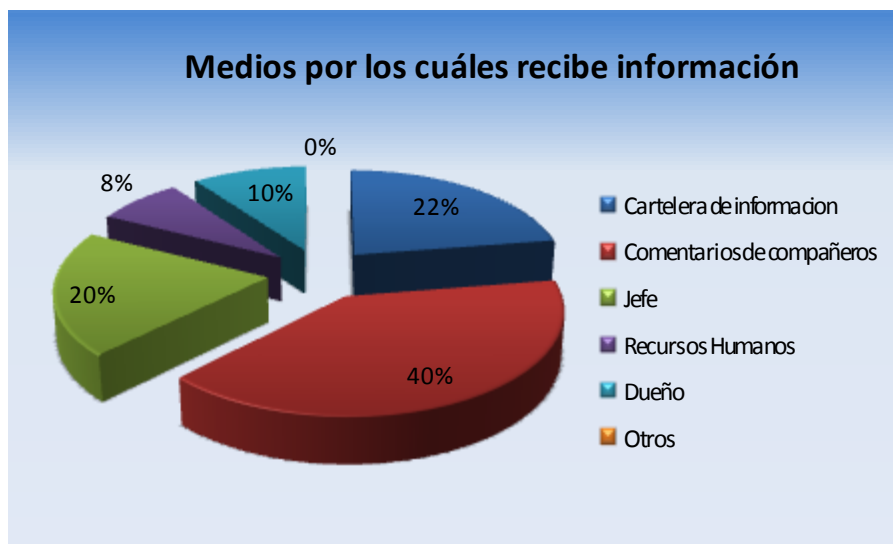


El **área embalaje y reparto** es mencionada por el entrevistado como un área que “depende de la estructura del área producción y funciona con los mismos mecanismos y personal de las mismas características”.

El **área administración** es dirigida por el Sub-gerente general, cuenta con 7 personas que realizan tareas de cobranza, facturación y pago a proveedores. Son estudiantes y contadores, trabajan de 07:00 a 15 hrs.

- En cuanto a nuestro objetivo de **detectar los canales de comunicación interna formales e informales** dentro de la organización,

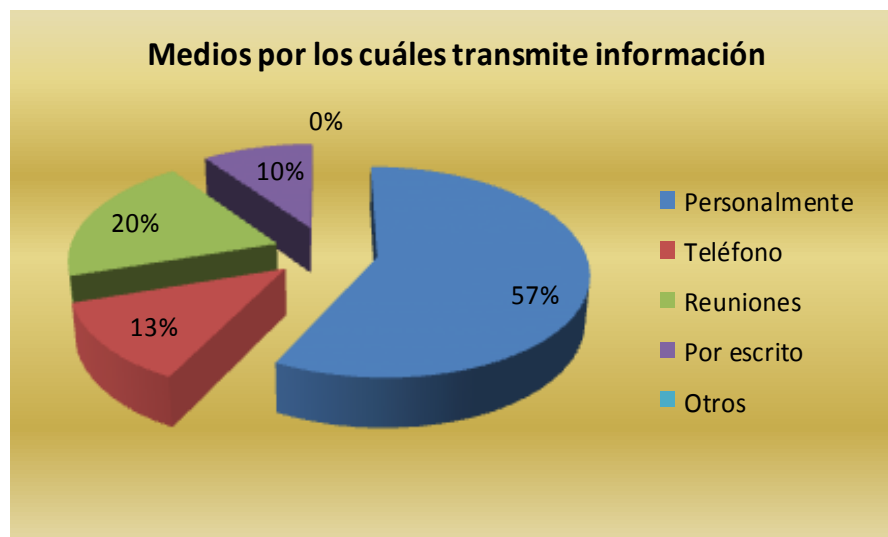
En la **pregunta N° 4** Cómo te enteras de las novedades en la Panadería? Se evidencia claramente que las novedades e información dentro de la organización se transmiten de forma verbal e informalmente a través de compañeros de trabajo seguido por información transmitida por los jefes, como podemos observar en el siguiente gráfico:



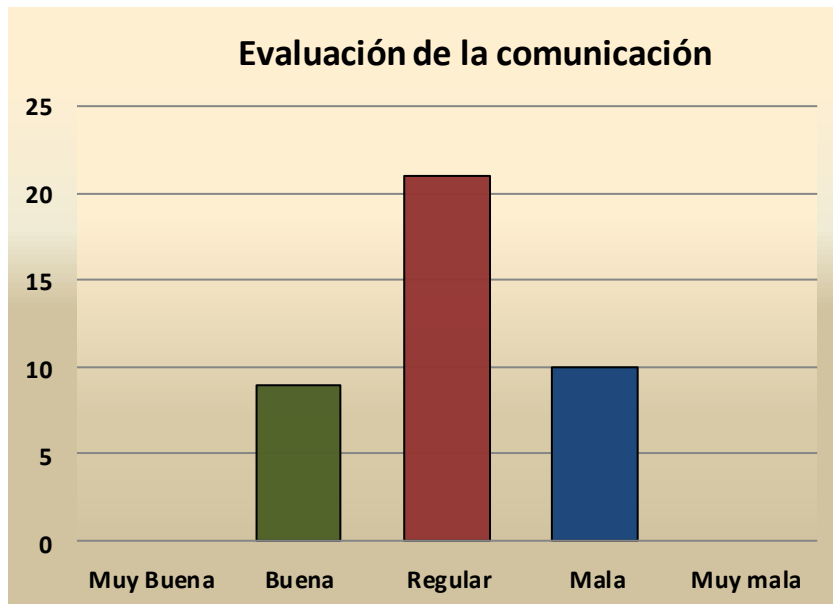
Respecto a este punto, el entrevistado N°1 expresa que “El jefe de cada área baja línea a subordinados. Por escrito todas las semanas se informa a empleados horarios, vacaciones o reglamentaciones por medio de la cartelera institucional en la casa central”. Mientras que el entrevistado N° afirma lo mismo **“La comunicación descendente es verbal, lo único por escrito son las sanciones”**

La pregunta N° 8 referida a **la frecuencia de la información sobre cambios** que brindan los jefes a sus subordinados, es decir comunicación descendente, los resultados evidencian que casi el 60% de la muestra sólo es informado “a veces” sobre cambios en la empresa, seguido por el 20% que respondió “casi siempre”. Sobre este punto, los tres entrevistados afirman transmitir la información a sus subordinados directos (encargados, cajeras, jefes de áreas) para que la transmitan, pero no se realiza de forma escrita ni dejan registro alguno, tampoco se aseguran si fue hecho o no. Sobre este punto el entrevistado N°1 agrega “se organizan reuniones de manera frecuente con los diferentes equipos de trabajo, sobre todo de manera reactiva para reaccionar ante algún problema y encontrar la solución entre todos, las puertas de la dirección están siempre abiertas para fomentar la comunicación”

En cuanto a los **canales** que utilizan los empleados para transmitir información, en la Pregunta N°5 podemos observar una vez más que **en la empresa que prevalece la comunicación verbal**, ya que la mayoría con el **57% afirma preferir comunicarse personalmente**, seguido por 20% en reuniones y el 13% por teléfono, como podemos observar en el siguiente gráfico:



En la Pregunta N° 6 se le pidió a los encuestados que **evalúen la comunicación** dentro de la empresa, lo que conllevó a los siguientes resultados donde se puede observar que nadie la tildó de “muy buena” ni “muy mala” y la opinión se ha polarizado en “regular” seguida de “mala” y “buena”.



Siguiendo la línea de la pregunta anterior, en el punto 2 de la pregunta N°11 se le pidió a los encuestados que expresen su grado de acuerdo con respecto a la afirmación **“La comunicación interna funciona bien”** y el **40% contestó estar bastante en desacuerdo** con la misma, seguido del 30% que expresó estar totalmente en desacuerdo, el 18% medianamente de acuerdo y 12% bastante de acuerdo. Por lo que en este caso podemos deducir que el 70% de los encuestados considera que la comunicación interna de la organización no funciona bien.

Otro punto importante de la pregunta anterior es el N° 4 en el cual se afirma **“Creo que es importante mejorar la comunicación en Panadería del Pilar”** el **45% de la muestra afirmó estar totalmente de acuerdo** con la premisa, seguido del 35% que está bastante de acuerdo y el 20% medianamente de acuerdo. En este caso estamos en condiciones de



afirmar que la mayoría piensa que es importante mejorar la comunicación, y no sólo mejorarla ya que en el punto N° 4 el 42% afirma estar bastante de acuerdo en que “La falta de comunicación dificulta su trabajo” seguido por el 27% que está totalmente de acuerdo con dicha afirmación, el 23% está medianamente de acuerdo y sólo el 8% restante está bastante en desacuerdo.

También se les preguntó a los encuestados en preguntas abiertas **sobre qué temas y a través de qué medios les gustaría recibir información**. Luego de analizar la información recabada, las respuestas más recurrentes fueron las siguientes:

### **Temas**

- Información de recursos humanos: horarios de trabajo, vacaciones, pago de sueldos.
- Información sobre productos: proceso de elaboración, ingredientes, cambio de precios
- Información general sobre la empresa: objetivos, planes a corto y largo plazo, ventas, nuevas aperturas, franquicias, sistema de evaluación de tareas.

### **Medios**

- Cartelera de Información
- Reuniones periódicas individuales y grupales
- Por escrito
- Correo electrónico
- Capacitaciones

- En cuanto al objetivo de **describir como gestiona la gerencia la comunicación interna**, analizaremos lo que manifestaron los entrevistados sobre dicho tema y lo que respondieron los encuestados en cuanto a la gestión de la comunicación en Panadería del Pilar.

La totalidad de los entrevistados manifestó que la comunicación dentro de la empresa no es gestionada por alguna persona en especial. Todos aclaran que la comunicación es vertical y mayoritariamente descendente, **“cuando hay cambios el jefe de cada área baja línea a sus subordinados”** (entrevistado N°1) **“lo único que se realiza por escrito son las sanciones”** (entrevistado N°2). Otro punto en el que todos han coincidido, y citando al entrevistado N°3 es que **“la comunicación en la empresa es directa e informal**, y por lo general reactiva. Cuando hay un problema se trata de solucionarlo a la marcha, con reuniones en las que se plantea la problemática, se escuchan diferentes puntos de vista y se busca una solución entre todos”

La comunicación entre la casa central (administración y producción) y las sucursales se gestiona mediante un encargado de sucursales, entrevistado N°2 **“Cuando hay cambios en nuestros productos, ya sea calidad o precio, formas de presentación, alguna promoción especial, condiciones de trabajo, vacaciones, horarios, etc. Me encargo yo mismo de comunicarlo a las sucursales, a través de la cajera que es la persona que transmite esa información personalmente a las vendedoras** que tiene a su cargo. En el día a día cuando tienen que solucionar algún problema, hacer un pedido o lo que sea las sucursales se comunican conmigo telefónicamente y también con la casa central, de manera diaria”.

La comunicación entre la gerencia y el área administrativa, se da de manera verbal ya que como manifiesta el entrevistado N°1 **“nos sentamos todos juntos, tenemos los mismos horarios de trabajo y hay confianza entre todos, las puertas de las oficinas están siempre abiertas y se trabaja mucho en equipo”**

La comunicación entre la gerencia y el área de producción se gestiona mayoritariamente a través de reuniones diarias entre los jefes de dichas áreas **“de forma espontánea casi**





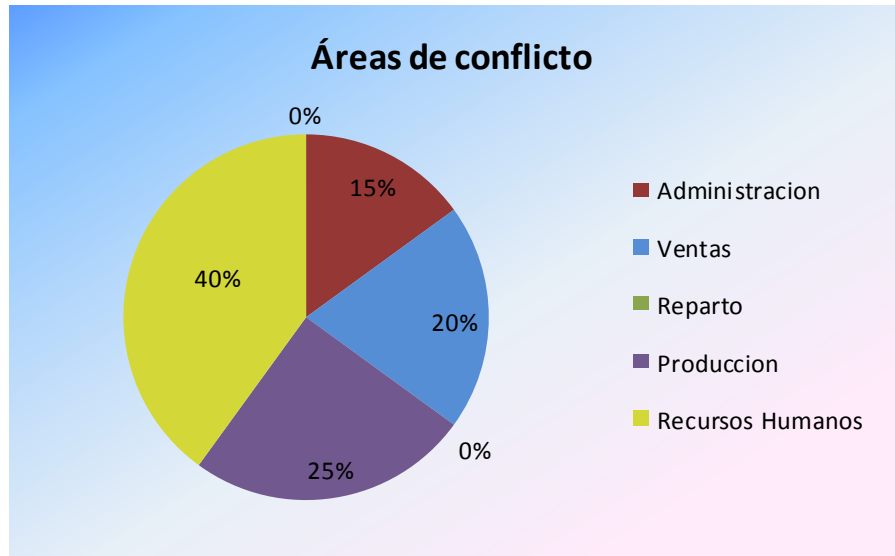
todos los días me reúno con Luisito (sub-gerente general) para hablar sobre temas relacionados a nuestros productos y también el personal, ya sea en su oficina o cuando el se acerca a la línea de producción” (entrevistado N°3).

Otro de los puntos en los cuales se indagó a los entrevistados, fueron las sugerencias. Se les preguntó si ellos pedían sugerencias a sus subordinados o si surgían espontáneamente. Todos afirmaron recibir sugerencias de las dos maneras y en caso que sean factibles se aplican. En el área de ventas tienen que ver con “mejoras en los productos o falta de herramientas” y en el área de producción “casi siempre son quejas y malestares, casi siempre en las condiciones de trabajo, falta de lugar, incomodidad y herramientas. Aunque algunas veces también son referidas a los procesos productivos y cómo mejorar los productos” (entrevistado N° 3)

Respecto a este tema, en la pregunta N° 8 se le preguntó a los encuestados con qué **frecuencia su jefe les pide opiniones y sugerencias y el 43% de la muestra respondió “nunca”**, seguido por el 33% que respondió “a veces”, el 17% “casi siempre” y el 7% “siempre”.

Otro punto para tener en cuenta a la hora de analizar cómo se gestiona la comunicación en Del Pilar, es el **grado en que sus empleados conocen los objetivos de la empresa** ya que esto nos permite saber si han sido comunicados por la gerencia o no. En la pregunta N°11 se afirma **“Tengo claros los objetivos de la empresa” y el 37% afirmó estar medianamente de acuerdo** mientras que el 33% afirmó estar totalmente en desacuerdo con la afirmación y un 20% dijo estar bastante en desacuerdo.

En este diagnóstico también consideramos necesario analizar la comunicación entre las distintas áreas de la empresa y el grado de conocimiento de las mismas, en la pregunta N° 9 **¿Tenés dificultades para comunicarte con algún sector de la empresa? El 65% afirmó que tiene dificultades para comunicarse**, y en el siguiente gráfico se puede observar con qué áreas se tienen dificultades:



En las entrevistas en profundidad, se le pidió a los entrevistados que enumeren puntos fuertes y débiles de la comunicación interna en Panadería del Pilar, y los resultados arrojados fueron:

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Empresa de puertas abiertas, flexibilidad y facilidad para llegar a todas las areas y niveles jerarquicos.</b></li>   <li>- <b>Predisposición y voluntad para mejorar la comunicación interna por parte de todas las áreas.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de registros formales de información, muchas veces todo queda olvidado en la nada.</li>   <li>- Se comunica pero sin asegurarse que se ha comprendido el mensaje.</li>   <li>- Comunicación entre casa central-sucursales se dificulta por la dispersión geográfica y la información no llega o llega transgiversada.</li>   <li>-</li> </ul>

### VIII. Consideraciones Finales del Trabajo de Campo

El trabajo de investigación nos ayudó a detectar aspectos referentes al perfil del público interno, sus expectativas comunicacionales, los canales de comunicación existentes en la empresa y la forma en que la gerencia gestiona la comunicación.

Luego de cruzar la información obtenida en las encuestas y las entrevistas en profundidad, podemos afirmar que la empresa está compuesta por un público interno joven, con dos áreas muy fuertes: ventas y producción. El área ventas está conformada en su mayoría por mujeres y el área producción por hombres. En ambos casos hablamos de empleados con secundario completo y poca experiencia laboral, que han llegado a la empresa por recomendaciones de amigos y/o familia y a través de un proceso de selección y capacitación poco profesional.

La inadecuada gestión de la comunicación interna en Panadería del Pilar se manifiesta en:

- La ausencia de canales de comunicación ascendente a disposición de los mandos intermedios y bajos
- La ausencia de canales de comunicación descendente que informen al personal de manera clara los objetivos empresariales, planes y cambios a corto y largo plazo.
- La informalidad que presenta la comunicación ascendente y descendente, que se gestiona sólo de manera verbal a excepción de sanciones.
- La falta de información que tienen los empleados sobre cuestiones relacionadas con el área de recursos humanos: sus días de vacaciones, horarios de trabajo, francos, día de pagos y la disconformidad con dicha área.
- Escaso conocimiento del personal sobre cuestiones básicas que tienen que ver con el funcionamiento de la empresa: procesos de elaboración, ingredientes, presentación de productos y funcionamiento de otras áreas.
- La baja frecuencia de sugerencias e intercambios de información entre directivos y personal de ventas y producción.



- La deficiente comunicación entre sucursales y casa central de producción, que se ve atenuada por encontrarse en diferentes puntos geográficos de la ciudad.

Los resultados de auditoria, destinada a indagar sobre diferentes aspectos de la comunicación interna en Panaderia del Pilar, fueron negativos si tenemos en cuenta el escaso conocimiento del personal sobre cuestiones básicas de la organización, la informalidad en la comunicación ascendente y descendente, la insatisfacción en las relaciones entre recursos humanos y los empleados y la escasa información oficial que se intercambia entre los distintos públicos internos.

En la próxima etapa de este trabajo, se propondrá un plan de Relaciones Públicas tendiente a optimizar la comunicación interna orientándola al entendimiento entre las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la empresa, con el fin de evitar conflictos. Además se buscará fomentar relaciones entre las diferentes sucursales de la empresa y comunicar sobre los pilares básicos de la organización.

## IX. Análisis de Factibilidad

factibilidad\dimensión	ALTA	MEDIA	BAJA
POLITICA	X		
ECONÓMICA	X		
HUMANA	X		
TÉCNICA	X		
MATERIAL	X		

Panadería del Pilar cuenta con directivos flexibles, jóvenes y receptivos a nuevas contribuciones que puedan mejorar el desempeño de la empresa, esto quedó demostrado en las entrevistas en profundidad donde claramente expresan sus deseos de mejorar la comunicación interna. Además ya hay precedentes de consultoría, al haber contratado para acciones puntuales de comunicación externa a una agencia de publicidad.

Con respecto a la dimensión económica, Panadería del Pilar es una empresa en expansión, próxima a inaugurar una nueva planta de producción y con un plan de franquicias lanzado recientemente. Sus directivos, están dispuestos a invertir en materia de comunicación ya que reconocen su relevancia y entienden que este proceso de expansión debe ir acompañado de una planificación profesional de la comunicación.

En el aspecto humano, como se mencionó en el diagnóstico, no hay ninguna persona encargada de gestionar la comunicación interna, los mandos altos son conscientes de esta situación y están dispuestos a contar con el asesoramiento de un profesional de Relaciones Públicas.



En cuanto a la dimensión técnica, la empresa cuenta con todos los recursos necesarios para ejecución del plan. Y en caso de no contar con algunos de ellos, están dispuestos a invertir.

Por último, en la dimensión material, se considera que la empresa cuenta con diferentes espacios donde se podrían llevar a cabo acciones de comunicación, ya sea en las sucursales como así también en su casa central y centro de producción. Un punto a favor en este aspecto son las grandes superficies de la empresa: su actual casa central en Salta 42 y su nueva planta de producción próxima a inaugurar son espacios propicios para desarrollar acciones de comunicación.

Luego de analizar las diferentes dimensiones, podemos afirmar que **es factible llevar a cabo un Plan de Comunicación Interna.**



## X.Objetivos de Intervención

### **Objetivo General:**

Optimizar la comunicación interna en Panadería del Pilar a fin de colaborar con los objetivos organizacionales.

### **Objetivos Específicos:**

- Fomentar la identificación del público interno con la organización para lograr un mayor compromiso con la misma.
- Lograr un mayor conocimiento de los pilares básicos de la organización, su misión, visión, valores y procesos productivos por parte de los empleados.
- Eficientizar la comunicación descendente a través de la divulgación de información oficial de manera fluida y confiable.
- Contribuir a efectivizar la comunicación entre la casa central y las diferentes sucursales.
- Generar espacios de intercambio entre los diferentes públicos internos que propicien el acercamiento de los mismos.



## Plan de comunicación estratégica Panadería del Pilar

### PROGRAMA I: BIENVENIDO A DEL PILAR

- **Acción I:** Video Institucional
- **Acción II:** Manual de Bienvenida
- **Acción III:** Visitas guiadas a la planta de producción.

### PROGRAMA II: COMUNICANDO NOS ENTENDEMOS

- **Acción IV:** Implementación del uso de e-mail
- **Acción V:** Cartelera Informativa
- **Acción VI:** House Organ
- **Acción VII:** Buzón de sugerencias

### PROGRAMA III: ACORTANDO DISTANCIAS

- **Acción VIII:** Desayunos con el gerente
- **Acción IX:** Sistema de Reuniones

### PROGRAMA IV: JUNTOS SOMOS MÁS

- **Acción X:** Evento fin de año
- **Acción XI:** Celebración y salutación fechas especiales

Calendarización y Presupuestación

Evaluación

Informe General de Resultados





## **PROGRAMA I: BIENVENIDO A DEL PILAR**

Actualmente la empresa realiza un proceso de capacitación e inducción a cargo del Jefe de Producción y Jefe de Sucursales. Todos los temas tratados los tres días que dura el proceso se orientan a cuestiones prácticas y operativas, pero no organizacionales. Lo que se busca con este programa es introducir a empleados nuevos y actuales en todos los aspectos básicos de la organización, tales como historia, valores, misión, visión, lugares de trabajo, productos, principales clientes, formas de comercialización, etc. Además se busca lograr la identificación con la empresa y fomentar el compromiso con la misma.

### **ACCIÓN 1: Video Institucional**

**Objetivo:** Brindar una primera imagen e información sobre la empresa a empleados nuevos y reforzar aspectos básicos a empleados actuales. Fomentar la identificación del público interno con su lugar de trabajo.

**Público:** Empleados de todas las áreas de Panadería del Pilar.

**Descripción:** Para la elaboración del video, que durará aproximadamente entre 5- 8 minutos se propone el siguiente esquema: se comenzará contando brevemente la historia de la empresa, con algunas fotos alusivas hasta llegar a las imágenes actuales. Luego se procederá a un breve discurso del Gerente General, que se presenta y saluda a los empleados. A partir de allí se mostraran algunas imágenes del proceso productivo y operarios trabajando (desde la materia prima al producto terminado) y del área administrativa, para culminar en un breve paneo cronológico de todas las sucursales actuales.

El video será mostrado en diferentes momentos, en la etapa de capacitación e inducción que realizan los empleados al ingresar en la empresa y también en la planta de producción y sucursales de manera permanente.



**Responsables:** consultor y agencia de publicidad.

**Tiempo:** armado de discurso, grabado, recopilación y edición de imágenes las primeras cuatro semanas de enero. Exposición del video a partir del mes de Febrero.

**Presupuesto:** \$2500 agencia de publicidad. La empresa ya dispone de soportes para proyectar el video.

**Evaluación:** Al finalizar la proyección del video se realizará un test oral evaluativo para detectar si las personas pudieron comprender correctamente el material expuesto.

#### SPEECH Y GUIÓN DEL VIDEO INSTITUCIONAL

Secuencia	Audio	Imágen
1	Música de comienzo de presentación	Imágen con logo de la empresa
2	Locutor: Del Pilar, la panadería con más prestigio de córdoba, hace más de 100 años en el mercado, 150 empleados, 10 sucursales y producción de vanguardia. Música de fondo	Imágenes de la casa central, empleados en la línea de producción, productos terminados y sucursales.
3	Locutor: Nuestra historia. Todo comenzó hace más de 100 años cuando un inmigrante español, Salvador Rodriguez decidió emigrar a córdoba y comenzar su propio negocio. En un principio vendía pan en la puerta de la Iglesia de la virgen de Pilar, en el centro de la Ciudad. Luego expandió su negocio con la venta ambulante a caballo, donde se comentaba que “era el mejor pan de la ciudad”. Cuando surgió la oportunidad, allí por los años '20 adquirió la propiedad de Salta 42 y puso su primer negocio, donde hoy es nuestra casa central. Han pasado muchos años, y la empresa sigue en manos de la familia rodriguez, ya sin salvador pero con un equipo de trabajo excepcional.	Mix de fotos cronológicas de la empresa. A través de imágenes se buscará retratar la evolución del negocio a lo largo de los años

4	Gerente General: “ Hola todos, mi nombre es Luis Rodriguez y soy el Gerente General de Panadería del Pilar, bisnieto de su fundador. Bienvenidos a esta nueva etapa, que va a estar llena de desafíos y oportunidades. Recuerden que siempre estoy disponible ante cualquier inquietud, las puertas de mi oficina están siempre abiertas, asi que los espero y nos vemos pronto.	Imágen Luis Rodriguez hablando.
5	Locutor: área adminisrativa, aquí trabaja nuestro equipo de contadores y especilistas para realizar pedidos,comprar materia prima, , dar soluciones a nuestros clientes,entre otras cosas. También el área de recursos humanos, donde podrás informarte sobre cuestines laborales y sacarte cualquier clase de duda que tengas al respecto. Siempre a tu servicio. Música de fondo.	Imágenes área administrativa
6	Locutor: Nuestro proceso de producción, contamos con tecnología de punta y la mejor mano de obra. Música de fondo.	Imágenes proceso de producción
7	Locutor: con 9 sucursales estratégicamente ubicadas, nuestro objetivo es llevar productos de la calidad a la mesa de todos los cordobeses que así lo deseen. Siempre brindando la mejor atención a nuestros clientes. Música de fondo.	Imágenes sucursales
8	Final: se corta la música y habla solo el locutor. Locutor: la tradición y los años nos avalan.	Imágen logo de la empresa en el centro.

## ACCIÓN 2: Manual de Bienvenida

**Objetivo:** Presentar la organización a los nuevos miembros

**Público:** Nuevos empleados

**Descripción:** Se trata de una pieza gráfica que simula ser un libro, tamaño A4 full color. Es desmontable, ya que llegado el caso de tener que actualizar la información se pueden intercambiar las hojas, sin necesidad de reimprimir todo nuevamente. Se entregará en las jornadas de capacitación e inducción que realiza la empresa. Consta de la siguiente información:



- Bienvenido a Del Pilar: Quiénes Somos? Misión, Visión, Valores.
- Nuestra Historia
- Capital Humano: nuestro recurso más importante. Pautas de comportamiento.
- Planta de Producción
- Delicias artesanales
- Principales Clientes
- Sucursales
- Hacia donde vamos

**Tiempo:** Redacción y recopilación de información primera semana de Enero. Diseño segunda semana del mes. Producción tercera y cuarta semana del mes. Puesta en práctica en la primera capacitación próxima a las fechas (se estima primera semana de Marzo, que es cuando comienza la temporada alta y se requiere más personal)

**Presupuesto:** Diseño \$200. Impresión 100 manuales full color, tapas de cartón, tamaño A4 \$1900

**Evaluación:**

Al finalizar la capacitación se le entregará al público involucrado una breve encuesta para conocer su opinión sobre el material.

	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a) Comprendí con facilidad el material entregado	5	4	3	2	1
b) El diseño y redacción del manual son de mi agrado	5	4	3	2	1
c) Considero que la información brindada beneficiará mi desempeño laboral	5	4	3	2	1
d) La presentación de la empresa cumplió con todas mis expectativas.	5	4	3	2	1



### **ACCIÓN 3: Visitas guiadas a la planta de producción**

#### **Objetivos:**

Conectar a empleados con el proceso de elaboración de productos y mostrar la forma en que se trabaja en la planta industrial.

Acortar las distancias y la falta de comunicación entre sucursales y la planta de producción, generando un contacto más personal.

**Público:** Nuevos empleados y empleados de sucursales que aún no conozcan la planta de producción.

**Descripción:** La visita guiada consta de un recorrido por todas las cuadrillas de producción de la empresa: confitería, pastelería, panadería, criollo, factura y horneado y tiene una duración de una hora y media. El jefe de planta, encargado de la acción comenzará presentándose a sí mismo y luego guiará a los invitados por las diferentes áreas y elegirá a un representante de cada una de ellas para que relate sus tareas y el proceso de elaboración de productos, así como también el relato de anécdotas y experiencias personales. Luego se visitará el área de administración, donde Recursos Humanos y el Jefe de Administración mostrarán el departamento y relatarán sus tareas. Al final del recorrido, el Gerente General invitará a los asistentes a un breve buffet donde podrán degustar los productos elaborados en la planta y llevar un bolsón a su casa.

**Tiempo:** El armado del recorrido se realizará la primera semana de Marzo y las visitas guiadas se llevarán a cabo el último viernes de cada mes, durante todo el año a partir de Marzo.

**Responsables:** Jefe de Planta, Jefe de Administración, Gerente General.

**Presupuesto:** la empresa cuenta con todos los recursos necesarios.



**Evaluación:** Al finalizar la visita guiada, y durante el coffe break se realizará una evaluación de modo informal a cargo del consultor, incluyendo las siguientes preguntas abiertas, con la posibilidad de repreguntar e indagar sobre las respuestas de manera espontánea:

¿Qué les pareció la visita guiada?

¿Qué fué lo que más les sorprendió y/o gustó sobre la visita?

¿En cuanto a la duración del recorrido, les alcanzó para comprender como funciona el proceso de producción?

¿Tienen alguna sugerencia con respecto al recorrido?

## TIMING PARA RECORRIDO EN PLANTA DE PRODUCCIÓN

Cantidad de visitantes estimados por visita: 15-20 personas

Persona a cargo del recorrido: Gerente de producción acompañado por Ing. Seguridad e Higiene.

<b>09:00</b>	Comienzan a llegar invitados
<b>09:15</b>	Recepción de cofias y delantales, la especialista en seguridad e higiene da algunas consejos y precauciones a tener en cuenta en el recorrido, seguido por un breve discurso de bienvenida a los invitados a cargo del Jefe de Producción.
<b>09:30</b>	Comienzo del recorrido en el área de confitería. El jefe de la cuadrilla explica qué producen, métodos, ingredientes y luego presenta a los miembros de su equipo. Luego los invitados arman alfajores de maicena.
<b>09:45</b>	Área pastelería. El jefe de la cuadrilla se presenta e introduce a su equipo de trabajo. Explica qué tipo de tortas y masas se producen, ingredientes y brinda algunos “secretos” de repostería.
<b>10:00</b>	Área Panadería. El jefe de cuadrilla explica en qué consiste su trabajo y realiza una demostración sobre el funcionamiento de las máquinas que amasan.
<b>10:15</b>	Area Criollo. El procedimiento es el mismo que el área panadería. Se explica la diferencia entre criollo común y criollo de hojaldre y se procede a una degustación.
<b>10:30</b>	Área Factura. El jefe de cuadrilla muestra las variedades de facturas, rellenos e ingredientes. Explica como es el proceso de armado junto con un miembro de su equipo.
<b>10:45</b>	Área Horneado. El horneador a cargo explica tiempos de cocción, trucos, tipos de hornos, etc.
<b>10:50</b>	Finaliza el recorrido y se da comienzo al coffe break en la sala de reuniones. El gerente general da un breve discurso agradeciendo a los invitados su presencia. Se entregan bolsas con productos de panificación para que cada invitado pueda llevar a su casa y degustar en familia.

### MENÚ COFFEE BREAK RECORRIDO PLANTA PRODUCCIÓN

Cantidad de asistentes: 20 personas

Día: último viernes de cada mes a las 9 am

#### **Bebidas:**

Jarras de Café

Jugo Natural de Naranja

Gaseosas Línea Coca- Cola

#### **Comida:**

Mini facturas

Criollos

Mini alfajores de maicena

Masas finas (bombas de crema, arrolados dulce de leche y merengues rellenos)

Porciones torta rogel

Nota: la organización del coffe break estará a cargo del área embalaje y depósito, bajo la supervisión del Jefe de Producción.

### BOLSÓN REGALO PARA INVITADOS (20 unidades)

Contiene:

1 docena de facturas

1 kg de Pan

½ kg de criollo

1 docena alfajores cordobeses

6 panes saborizados

Nota: la organización del bolsón estará a cargo del área embalaje y depósito, bajo la supervisión del Jefe de Producción.





## **PROGRAMA II: COMUNICANDO NOS ENTENDEMOS**

Este programa se propone eficientizar la comunicación descendente y ascendente mediante la creación de nuevos canales de comunicación. A su vez se busca contribuir a acortar las brechas comunicacionales existentes entre la casa central y las sucursales a través de medios dinámicos y de actualización permanente.

### **ACCIÓN 4: Implementación del uso de e-mail**

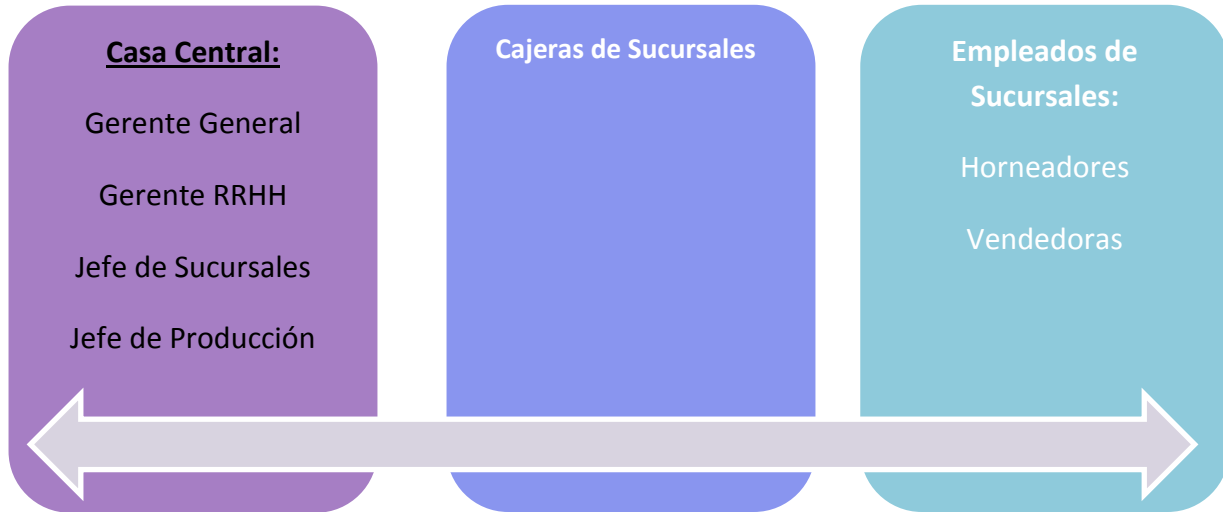
**Objetivo:** Implementar la utilización de este medio a fines de mejorar el envío y recepción de mensajes entre la casa central y sucursales.

**Público:** Personal de administración, Gerente General, Gerente de RRHH, Jefe de sucursales, Encargadas de sucursales, Jefe de Producción.

**Descripción:** El uso del correo electrónico y medios digitales es moneda corriente en nuestros días por lo que se busca implementarlo al sistema de comunicación de Del Pilar. Actualmente el e-mail es utilizado como medio de comunicación entre el personal de Administración, el Gerente General y el Jefe de Producción. Lo que se busca con esta acción es extender su uso a todas las cajas de sucursales, que son las encargadas de transmitir la información al resto del personal. De esta manera se podrá transmitir información rápidamente y asegurarse que llegue a todos al mismo tiempo, como así la confirmación de su lectura. El aspecto fundamental de este programa es la posibilidad de poder dejar registros de la información brindada y los destinatarios de la misma.

En cuanto al contenido, se procurará utilizar este medio para reforzar la información transmitida telefónicamente, que muchas veces es volátil. Se informaran cuestiones relativas a: cambios de precios, promociones de la semana, cambios en productos, pedidos especiales, reuniones y eventos especiales, quejas de clientes, cambio de horarios, etc. Además toda la información para la cartelera de sucursales será enviada por e-mail y las cajas serán responsables de imprimir el contenido y colgarlo en la misma. El encargado de enviar dicha información es el Jefe de Sucursales y el Gerente RRHH,

siempre utilizando las plantillas de diseño correspondientes (ver anexo). A continuación un digrama que ilustra el flujo de información para esta táctica:



Para comenzar con el programa se realizará una jornada de capacitación e información a cargo de RRHH y el técnico en sistemas para todas las cajeras de sucursales, donde se les explicará el funcionamiento de Microsoft Outlook. El lugar elegido para la capacitación será el centro de Panaderos y Pasteleros de la Ciudad de Córdoba que cuenta con un gabinete informático apto. Luego se procederá a la instalación del programa en las computadoras de las sucursales y la creación de cuentas personales para cada encargada.

**Responsables:** la persona encargada de implementar el programa será el Gerente de RRHH junto con un técnico de computación que actualmente brinda servicios de consultoría a la empresa.

**Tiempo:**

Comunicación del programa a todas las partes involucradas primera semana de Marzo.

Capacitación segunda semana del mes.

Instalación de software y hardware adecuado tercera semana.



Implementación del programa cuarta semana de Marzo.

**Presupuesto:** ninguno, la empresa ya cuenta con computadoras, conexión a internet y licencias necesarias para su instalación. Además la capacitación será realizada por el técnico en sistemas de la empresa.

**Evaluación:**

Se tendrá en cuenta la confirmación de la recepción del e-mail a la casilla de correo del público destinatario, la cantidad y rapidez con la que se efectúan las respuestas. Además a los seis meses de haber implementado esta táctica, el consultor realizará una breve entrevista al personal participante.

La guía de pautas para la entrevista incluirá aspectos como:

- Qué tipo de información considera importante recibir.
- Si considera que la redacción del mensaje es clara o no.
- Si considera que la información es completa o incompleta. En caso de responder incompleta, que le faltaría.
- Sugerencias para mejorar la comunicación e información que recibe.

## CARTA INVITACIÓN CURSO DE CAPACITACIÓN “USO DE E-MAIL”



Córdoba, 5 de Marzo de 2013

Estimada Sra. Lopez

Tengo el agrado de dirigirme a usted para informarle que a partir del mes que viene implementaremos un programa llamado “Uso de E-mail”, cuyo objetivo es optimizar la transimición de información entre la Casa Central y los encargados de sucursales. De esta forma podremos mantenernos informados y con un contacto más directo y efectivo entre todos. Toda la información entre Casa Central ( Gerente General, Jefe de Producción, Gerente RRHH) y Cajeras de sucursales se dará a gestionará a través de este medio.

La capacitación se realizará los días 10, 11 y 12 de Marzo en el Centro de Panaderos y Pasteleros, Dean Funés de 8 a 11 am a fines de explicarle a todos los participantes el procedimiento del programa y aprender a utilizar esta nueva herramienta.

Esperamos contar con su presencia.

Sin otro motivo, aprovecho la oportunidad para saludarla cordialmente.

**Lic. Maria Alonso**

**Comunicación Interna**

## TEMARIO “Curso de Capacitación Uso de E-mail”

**Dirigido a:** cajeras de sucursales Panadería del Pilar

**Objetivo:** Informar sobre el programa y enseñar a utilizar herramientas informáticas

**Duración:** tres encuentros de 3 horas cada uno (10,11 y 12 de Marzo) Horario: 8 a 11 am

**Lugar:** Centro de Panaderos y Pasteleros de la Ciudad de Córdoba.

### Primer encuentro

Temas a desarrollar:

- 1.1 Presentación del programa “Uso de E-mail”
- 1.2 Beneficios del uso de e-mail
- 1.3 Pasos básicos en computación

### Segundo encuentro

Temas a desarrollar:

- 2.1 Microsoft Outlook: principios básicos
- 2.2 Cómo entrar a mi cuenta
- 2.3 Cómo escribir y enviar un e-mail. CC-CO
- 2.4 Archivos adjuntos: cómo adjuntar y descargar adjuntos
- 2.5 Cómo imprimir un e-mail

### Tercer encuentro

Destinado a repasar el contenido y realizar ejercicios prácticos.

#### Kit del Curso:

- Carpeta
- Temario
- Hojas en blanco
- Lapiceras

## **ACCIÓN 5: Cartelera informativa**

**Objetivo:** Divulgar información de interés para el público interno de manera oficial

**Público:** Empleados de casa central y sucursales

**Descripción:** La cartelera informativa es un recurso muy utilizado y se utiliza para hacer llegar un mensaje a un grupo de personas rápidamente y a bajo costo.

La clave reside en que sean ubicadas en lugares estratégicos, de manera que permitan la mejor visualización posible, tanto en el área administrativa, producción y ventas. Respetarán los colores institucionales y contendrán información relativa al área de recursos humanos, ya que la falta de información de este tipo fue una de las falencias detectadas en la etapa de diagnóstico. Nos referimos a: cambio de horarios, vacaciones, pago de sueldos, premios, aguinaldo, y asignaciones. Además se agregará información relativa a: eventos institucionales, horarios de consulta, reuniones, nuevas aperturas de sucursales, promociones de la semana, cumpleaños, etc.

La información que se mantendrá durante todo el mes se actualizará la primera semana del mes correspondiente, y la información semanal todos los días Lunes.

En el caso de las sucursales, la información será enviada por e-mail a las cajeras para que impriman lo enviado y lo coloquen en la cartelera. Luego el gerente de sucursales supervisará que esté debidamente colocado en tiempo y forma como se indicó.

**Responsable:** la elaboración de contenido y actualización de las pizarras estará a cargo del área de RRHH y el Jefe de Sucursales.

**Tiempo:** Diseño y producción primeras últimas dos semanas de Marzo e implementación a partir de la primera semana de Abril.

### **Presupuesto:**

Diseñador Gráfico: \$100

Tablero de acrílico 80x60 cm ploteado con colores institucionales \$350 por unidad.

Gastos de colocación asumidos por la empresa.

**Evaluación:** se realizará una encuesta para medir el impacto de esta acción junto con la del house organ (ver en el siguiente punto).

## EJEMPLOS DE INFORMACIÓN PARA LA CARTELERA INSTITUCIONAL

### INFORMACIÓN DEL DÍA 12/03/2013

A PARTIR DEL DÍA DE LA FECHA, COMENZARÁ UNA NUEVA PROMOCIÓN LLAMADA “**LOCURA DEL PASTELERO**”.

TODOS LOS **LUNES** PRESENTAREMOS UNA NUEVA OFERTA, QUE IRÁ CAMBIANDO SEMANA A SEMANA.

**ESTA SEMANA: PAN DE NARANJA 100 GR. \$2.**

CHEQUEAR QUE EL PRECIO ESTÉ ACTUALIZADO EN EL SISTEMA.

### INFORMACIÓN DEL DÍA 07/10/2013

SE INFORMA QUE EN LA SUCURSAL SALTA 42, LOS EMPLEADOS QUE DEBERÁN TRABAJAR EL **FERIADO DEL 12/10** DE 09 A 18 HS. SON LOS SIGUIENTES:

- GONZALEZ ANA
- RODRIGUEZ LUCIA
- SANCHEZ LUIS
- ABRAHAM LUCÍA
- GURREA MARÍA
- ZÁRATE ANDRES
- ORTIZ IVÁN

ANTE CUALQUIER DUDA CONSULTAR CON PAULA RODRIGUEZ DE RRHH.



## ACCIÓN 6: House Organ

### Objetivos:

Difundir información sobre diferentes aspectos de la vida organizacional

Fomentar la participación del público interno

**Público:** la totalidad de empleados de Panadería del Pilar

### Descripción:

Se desarrollará un boletín informativo cada mes con información relevante para los empleados, buscando implicarlos y dándoles la oportunidad de generar contenido ellos mismos y no sólo comunicar desde los mandos superiores. Este instrumento se caracteriza por su flexibilidad, permitiendo comunicar todo tipo de información: se pueden mostrar fotos de las instalaciones, de los locales y de los empleados, lo que conlleva a la fidelización de los trabajadores.

Para obtener la información, se trabajará en conjunto con RRHH, Gerente General, Jefe de Sucursales y Jefe de Planta. En las reuniones se realizarán “brain storming” para dar ideas sobre los temas que pueden ser tratados en la próxima edición y posteriormente el consultor ahondará sobre los más interesantes. Además todos los meses se invitará a los empleados a enviar fotos, ideas y participar del próximo número o postular a colegas para que lo hagan.

Nuestro boletín se llamará “Mundo Del Pilar” y contará con las siguientes secciones:

**Mensaje del Gerente General:** aquí el Gerente General realizará una breve “editorial” y enviará un mensaje al público interno, este medio es idóneo para que el Gerente General se comunique por escrito con todo el personal, ya sea explicando decisiones tomadas, planes a futuro, saluciones o mensajes motivacionales.





**Novedades:** En esta sección se incluirá todo tipo de información que haya surgido el último mes y sea relevante para los empleados, entre ellas: nuevas aperturas, noticias del sector, beneficios y promociones otorgados por el gremio, convenios con otras empresas,

**Yo Soy:** se realizará una entrevista a un empleado de la empresa, para favorecer la integración y el conocimiento entre todos los miembros. El entrevistado puede autopostularse, ser postulado por sus compañeros de trabajo o por su jefe y en caso que acceda a participar se procederá a realizar la entrevista.

**Fotos del Mes:** en esta sección se publicarán fotos de eventos institucionales, reuniones informales, sucursales y equipos de trabajo. La consigna es que las fotos sean enviadas por empleados a una dirección de e-mail brindada en el boletín. Se busca generar impacto y generar sentido de pertenencia entre los lectores.

**Agenda de Eventos:** el objetivo de esta sección es difundir todos los eventos de la empresa y del sector, así también como festejos y cumpleaños del mes para promover encuentros informales, compañerismo y bienestar.

#### **Tiempo:**

El desarrollo del contenido se realizará las últimas dos semanas de Febrero, y así sucesivamente cada mes.

El diseño se llevará a cabo la primera y segunda semana de Marzo.

La impresión entre la tercera y cuarta semana de Marzo

La distribución del House Organ se efectuará la primera semana de cada mes, junto con el recibo de sueldo.

**Responsables:** Consultor será responsable de la redacción junto con el Gerente de RRHH, y contará con la colaboración del Jefe de Producción y Jefe de Sucursales para la generación de contenido.



### **Presupuesto:**

Diseñador Gráfico \$200

Imprenta: Hoja tamaño A3, doblada al medio, impresión full color, papel 150 grs 200 unidades \$960

### **Evaluación:**

#### Encuesta para evaluar Plan de Comunicación: House Organ y Cartelera

Con el objetivo de evaluar el funcionamiento general del plan de comunicación, para su control y perfeccionamiento, se le solicita que marque con una cruz la respuesta más acorde a sus ideas y sentimientos. La encuesta es anónima por lo que no debe incluir ningún tipo de dato personal.

1- ¿Encontró información de su utilidad en la cartelera?

a) Si

b) No

2- ¿Considera que debería publicarse otro tipo de información en la cartelera?

a) Si ¿Cuál?

b) No

3- ¿Con qué frecuencia lee la información en la cartelera?

a) Todos los días

b) 2-3 veces por semana

c) Una vez por semana

d) Una vez al mes

e) Nunca



4-¿Leyó la revista de la empresa?

- a)Si
- b)No

5-¿Cómo calificaría el contenido y la edición de la revista?

- a)Muy Bueno
- b)Bueno
- c)Malo
- d)Muy Malo

6- ¿Cuál es la sección que más le gusta?

- a)Mensaje del Gerente General
- b)Agenda de Eventos
- c)Fotos del Mes
- d)Yo Soy
- e)Novedades

7-¿Eliminaría alguna sección de la revista?

- a)Si ¿Cuál?
- b)No

#### **ACCIÓN 7: Buzón de sugerencias**

##### **Objetivos:**

- Aumentar el flujo de comunicación ascendente
- Lograr que los empleados expresen sus ideas, opiniones e inquietudes y que éstas sean escuchadas por gerentes y supervisores



**Público:** la totalidad de los empleados de Panadería del Pilar

**Descripción:** Uno de los puntos detectados en el diagnóstico fue la escasa comunicación ascendente y la imposibilidad de los empleados de expresar sus opiniones con los mandos superiores. Este medio surge como una alternativa para que el personal pueda expresarse libremente y de manera anónima sobre el tema que desee. De esta manera se pueden detectar fallas y obtener nuevas ideas que ayuden a mejorar en el futuro.

En una primera etapa, se informará al personal sobre esta nueva acción por correo electrónico a las cajeras de sucursales para que lo expliquen verbalmente a los empleados de sucursales y también a través de la cartelera de información, explicando los objetivos del programa y su forma de implementación. Se premiará al área y/o sucursal en la que hayan participado más empleados con un bolsón de productos de panificación.

En la segunda etapa se procederá a la implementación y se colocará el buzón de sugerencias con papeles en blanco y lapiceras. A fin de mes se retirarán los papeles de los buzones y se analizarán las propuestas en el área administrativa, luego se escogerán aquellas ideas que pueden ser útiles o aquellas opiniones sobre fallas que merezcan una solución. Dependiendo del tema que trata la sugerencia se dará conocimiento de la misma al jefe del área implicada a través de una reunión o por escrito.

**Responsables:** consultor y gerente de RRHH

**Tiempo:** Diseño: tercer semana de Abril.

Producción y colocación cuarta semana del mes.

Comunicación de la acción a través de carteleras primera semana de Mayo.

Comienzo de la acción primera semana de Mayo.

Retiro y evaluación de sugerencias la última semana de cada mes.

**Presupuesto:**

Diseñador Gráfico \$100



Buzón acrílico, ploteado con colores institucionales 45x30cm \$250

Gastos de colocación asumidos por la empresa

**Evaluación:** La evaluación será cuantitativa, teniendo en cuenta la cantidad de sugerencias que se reciban mes a mes y comparando la cantidad de empleados por sucursal.

### **CARTEL INFORMATIVO SOBRE EL BUZÓN DE SUGERENCIAS**

El objetivo del buzón de sugerencias es que puedas **expresar tus ideas, opiniones e inquietudes** con respecto a la empresa y que éstas sean escuchadas por gerentes y supervisores. A fin de mes se extraerá y analizará toda la información, **LA SUCURSAL QUE MÁS SUGERENCIAS REALIZÓ RECIBIRÁ UN PREMIO!**

No necesitas incluir tus datos personales, la participación es **anónima**.

Qué esperás para participar? **Tu opinión cuenta y nos permite mejorar!**

### **PROGRAMA III: ACORTANDO DISTANCIAS**

Este programa tiene como objetivo favorecer la interacción entre mandos superiores, medios y bajos con el fin de acortar distancias, fortalecer la comunicación personal, indagar aspectos a mejorar, solucionar problemas en equipo e informar cambios .

#### **ACCIÓN 8: Desayuno informal con el Gerente General**

**Objetivo:** Fortalecer los vínculos entre el Gerente General y los demás miembros de la organización.



**Público:** público interno de la empresa que quiera formar parte del evento voluntariamente.

**Descripción:** Esta acción se desarrollará el último viernes de cada mes por la mañana, durando aproximadamente una hora y media y se irá rotando por sucursales que cuenten con servicio de bar. La idea es acercar al Gerente General con los empleados y que se produzcan interacciones informales, para que todos los que deseen puedan conocerlo, plantearle inquietudes de índole laboral, realizar sugerencias o simplemente compartir un café. Además, los desayunos serán realizados en diferentes sucursales Del Pilar, lo que brinda la opción de conocer los puntos de venta y al personal que trabaja allí, degustar productos Del Pilar, etc.

Las invitaciones se harán a través de la carteleras, publicando anuncios llamativos días antes y también se publicará en el House Organ en la sección de eventos del mes, indicando de qué se trata, lugar, fecha, hora y forma de inscripción. Todos los que quieran participar deben inscribirse en RRHH con al menos tres días de anterioridad y el cupo es limitado a 20 personas, para generar un clima más ameno y fomentar la participación. Para seleccionar a los participantes se tendrá en cuenta el orden de inscripción, y en caso que no haya lugar para todos los interesados quedarán afuera aquellos que ya hayan participado anteriormente, dándole prioridad a los que no lo han hecho aún.

El consultor de Relaciones Públicas estará presente en las reuniones para coordinar interacciones, controlar asistencia y evaluar la acción. Además, en caso que el resto del área administrativa, gerentes y jefes deseen acompañar al Gerente General puede hacerlo.

**Responsable:** Consultor de Relaciones Públicas

**Tiempo:** La planificación e invitación se realizarán las primeras tres semanas de Septiembre y los desayunos comenzarán el último viernes de dicho mes hasta el mes de



Diciembre. Se eligió esta fecha ya que es la temporada baja en Producción y Ventas y hay mas disponibilidad por parte del personal.

**Presupuesto:** gastos asumidos por la empresa

**Evaluación:** Al finalizar cada encuentro se le entregarán encuestas a los participantes para conocer su opinión sobre el evento.

### **Cuestionario**

#### Encuesta para evaluar Plan de Comunicación: Desayunos con el Gerente General

Con el objetivo de evaluar el funcionamiento general del plan de comunicación, para su control y perfeccionamiento, se le solicita que marque con una cruz la respuesta más acorde a sus ideas y sentimientos. La encuesta es anónima por lo que no debe incluir ningún tipo de dato personal.

1-¿Pudo comunicarse y hablar directamente con el Gerente General?

- a) Si
- b) No

2- ¿Cómo calificaría este encuentro?

- a) Muy positivo
- b) Positivo
- c) Poco Positivo
- d) Nada positivo

3- ¿Quisiera seguir participando de ellos?

- a) Si
- b) No



4- ¿Hay algo que quisiera mejorar?

.....  
.....

**Cartel informativo para cartelera:**

Te recordamos que este **viernes desayunamos con el Gerente General!** Te esperamos para disfrutar de un buen café con nuestras especialidades y charlar sobre trabajo en la sucursal de Vélez Sarsfield a las **08.00 AM.**

Podés confirmar presencia con Paula de RRHH, hasta el jueves por la mañana. No te quedés afuera!



**E-mail para cajera encargada de la sucursal:**

Estimada Andrea,

Te recordamos que este viernes a las 8 AM se llevará a cabo el desayuno del Gerente General con personal de la empresa en tu sucursal.

Para la ocasión, estarás encargada de comunicarle a tus compañeros de trabajo sobre el evento y deberán preparar una mesa para 20 personas, así también como una mesa de buffet (se adjunta el menú con indicaciones y cantidades).

Ante cualquier duda, comunicate conmigo por e-mail o al 351-386547.

Atentamente,

**Maria Eugenia.- Comunicación Interna**





**MENÚ para desayuno con Gerente General:**

**Bebidas:**

Jarras de Café

Agua caliente y variedad de té

3 ltr. Jugo de Naranja

2 ltr. Agua mineral

**Comida:**

Tostadas y variedad de mermeladas

Facturas

Alfajores de Maicena y chocolate

Pan de Naranja

Galletas de miel

Galletas chips de chocolate

-Calcular las cantidades para 20 personas. Armar la mesa con comidas tipo buffet-

## ACCIÓN 9: Sistema de Reuniones

### Objetivo:

Mantener una comunicación formal y organizada con los empleados

Contribuir a un mayor conocimiento por parte de todas las áreas acerca del funcionamiento y actividades de la empresa

**Público:** Gerente General, Jefe de Producción, Capataz de planta, Gerente RRHH, Jefes de Cuadrillas, Jefe de sucursales, Cajeras de sucursales.

**Descripción:** Actualmente en la empresa se realizan reuniones de manera permanente, en el diagnóstico se detectó que es el medio más utilizado para comunicar novedades y solucionar problemas que utilizan los mandos superiores. Lo que se busca con esta acción no es suprimir las reuniones que se realizan actualmente, sino complementar y realizar nuevas.

Se realizarán dos tipos de reuniones, la segunda semana del mes: una referente a la producción y la otra a ventas.

En la reunión referente a la producción estarán presentes el Gerente General, Jefe de Producción, Capataz de planta, Gerente de Recursos Humanos y el Jefe de cada cuadrilla (6 en total)

En cuanto a la reunión referente a ventas se contará con la presencia del Gerente General, Jefe de Producción, Jefe de Sucursales, Gerente de RRHH y una Cajera de cada sucursal.

Las reuniones se realizarán con la supervisión del asesor de Relaciones Públicas y la temática de las mismas será indicada por los directivos de la empresa y las diferentes áreas de acuerdo a las necesidades que surjan. El lugar elegido son las oficinas de la Gerencia que cuentan con espacio suficiente para llevar a cabo las reuniones, como así también los materiales necesarios. Se utilizarán planillas de control, para llevar asistencia de los convocados y dejar constancia de los temas tratados y pasos a seguir. De esta forma se podrá tener referencia en las próximas reuniones.



**Responsable:** consultor de Relaciones Públicas.

**Tiempo:** La organización y convocatoria será realizada la última semana de abril y las reuniones comenzaran en el mes de mayo, una vez al mes. El segundo martes de cada mes.

**Presupuesto:** bebidas y alimentos asumidos por la empresa.

**Evaluación:** Al finalizar las reuniones, los participantes deberán llenar un cuestionario y entregarlo al consultor.

#### Encuesta para evaluar Plan de Comunicación: Sistema de Reuniones

Con el objetivo de evaluar el funcionamiento general del plan de comunicación, para su control y perfeccionamiento, se le solicita que marque con una cruz la respuesta más acorde a sus ideas y sentimientos. La encuesta es anónima por lo que no debe incluir ningún tipo de dato personal.

1-¿Considera que la reunión grupal fue productiva?

a)Si.

b)No. ¿Por qué?

2-¿Cómo calificaría el desempeño del Gerente General en la reunión?

a)Muy Bueno

b)Bueno

c)Malo

d)Muy Malo

3-¿Considera que es importante mantener reuniones periódicas?

a)Si.



B)No. ¿Por qué?

4-¿Considera que los temas tratados en la reunión fueron interesantes?

a)Si.

b)

No. ¿Por qué?

5-¿Tuvo problemas para relacionarse con representantes de alguna área?

Si. ¿Cuál?

No.

#### **PROGRAMA IV: JUNTOS SOMOS MÁS**

La idea principal de este programa es reforzar el sentido de pertenencia y el bienestar de los empleados con la organización. En la etapa de diagnóstico muchos de los encuestados manifestaron su malestar respecto a la falta de eventos institucionales y jornadas de integración.

#### **ACCIÓN 10: Celebración y Salutación de fechas especiales**

##### **Objetivos:**

- Contribuir a fortalecer los vínculos entre Del Pilar y sus empleados
- Generar un contacto más directo y personalizado con el público interno

**Público:** Público interno de Panadería del Pilar que cumpla con el perfil de cada fecha celebrada.

##### **Descripción:**

Se entregará a empleados de Del Pilar, tarjetas con diferentes diseños con imágenes y frases alusivas, adaptados a las siguientes fechas especiales:

Ocasión especial	Fecha
Día del Trabajador	1 de Mayo
Día del Padre	23 de Junio
Día del Panadero y Pastelero	4 de Agosto
Día de la Madre	20 de Octubre

Además para el día de la madre y día del padre se entregarán regalos junto con cada tarjeta. Algunas opciones son:

- Set de Cremas Corporales
- Billetera de cuero
- Juego cuchillos para asado
- Porta cosméticos

La persona encargada de comprar los regalos será el gerente de RRHH y la entrega de los presentes y tarjetas la realizará el jefe de cada área y cajeras de cada sucursal a su personal a cargo. Se les informará el procedimiento por e-mail.

**Responsable:** Consultor RPI y Gerente RRHH

**Tiempo:**

Diseño: tres semanas antes a la fecha especial

Impresión: dos semanas antes de la fecha

Compra de regalos: una semana antes de la fecha.

Envío: día hábil anterior a la fecha

**Presupuesto:**

El formato de las tarjetas será 10 x 15 cm, full color, papel 150 gr, acabado mate.

Impresión cada 100 unidades \$220. Diseño de todas las tarjetas \$300.



Para los regalos del día de la madre y día del padre se prevee un presupuesto de \$70 por persona. Según información de la empresa, la empresa cuenta con 73 empleadas que son madres y 54 empleados que son padres, lo que hace un total de \$8800.

### **Evaluación:**

#### Encuesta para evaluar Plan de Comunicación: Salutación fechas especiales

Con el objetivo de evaluar el funcionamiento general del plan de comunicación, para su control y perfeccionamiento, se le solicita que marque con una cruz la respuesta más acorde a sus ideas y sentimientos. La encuesta es anónima.

1-¿Resulta de su agrado recibir tarjetas y regalos de salutación?

A) Si

b)No ¿Por qué?

2-¿Qué le parece el diseño de las tarjetas que recibió? (Puede marcar más de una opción)

a)Agradable

b)Creativo

c)Normal

d)Aburrido

e)Sin sentido

3-¿Cuál fue la tarjeta que más le gustó?

a) Día del Trabajador

b)Día del Panadero

c)Día de la Madre

d)Día del Padre

4-¿Considera que Del Pilar lo tiene en cuenta?

1-Si

2-No ¿Por qué?



## **ACCIÓN 11: Evento fin de Año**

### **Objetivos:**

Favorecer la integración e interacción de todos los miembros de Del Pilar

Reforzar el sentimiento de pertenencia del público interno

**Público:** público interno Panadería del Pilar

**Descripción:** Se trata de una cena, a realizarse el 20 de Diciembre para festejar fin de año en compañía de todas las personas que forman parte del equipo de Panadería del Pilar. Lo que se busca es generar un espacio de diversión e interacción con el público interno y de esta manera contribuir a fortalecer el vínculo con el mismo. Todos los invitados tendrán la posibilidad de llevar un acompañante de su elección.

El evento se realizará en la nueva planta de producción que cuenta con un amplio “quincho” diseñado y pensado para eventos institucionales de este tipo.

La temática del evento será campestre, para generar un clima distendido e informal. El menu propuesto es asado, ya que es sencillo y de amplia aceptación (ver anexo)

A lo largo del evento se llevarán a cabo diferentes acciones para favorecer la integración del público, a cargo de un animador que dirigirá el evento.

Acciones específicas a realizar:

### **Pre- evento**

**Determinación de fecha y lugar,** el evento tendrá lugar el día 20 de Diciembre a las 21:00 hrs en la nueva Planta de Producción de Panadería del Pilar en Camino a San Carlos. Debido a la ubicación física del lugar, se dispondrá de vehículos que saldrán desde la Sucursal Salta 42 que trasladarán a los invitados que no cuenten con movilidad propia.

**Estimación cantidad de invitados,** la planta permante se compone de 170 personas y cada uno de ellos puede llevar un acompañante, lo que hace un total de 340 invitados.

**Alquiler de mobiliario,** el lugar cuenta con una amplia superficie, pero actualmente no dispone de mobiliario por lo que se alquilaran mesas, sillas, y livings.



**Contratación servicio de catering**, a cargo de la empresa “El horno de José” (ver Menú en el anexo). La empresa también brindará servicio de mozos y vajilla para la ocasión.

**Contratación sonido, iluminación y animador.**

**Contratación servicio de seguridad privada**, para controlar el acceso y cuidar el estacionamiento del predio se procederá a contratar dos personas de la empresa “El Legado”

**Diseño e impresión de invitaciones.**

**Comunicación del evento y envío de invitaciones**, la comunicación del evento se realizará a través del Newsletter Mensual y las carteleras. Las invitaciones se entregarán con el recibo de sueldo del mes de Diciembre.

**Votación mejor compañero por sucursal y área.** Esta acción se comunicará la semana anterior al evento a través de la cartelera. Un día determinado se colocará una urna en cada sucursal y área de producción donde cada persona deberá escribir y votar por quién considera el mejor compañero.

**Confirmación de asistencia.** Cada empleado debe confirmar su presencia una semana antes del evento telefónicamente o personalmente a RRHH.

### **Durante el evento**

Comenzará a las 21 hrs y se prevé que dure hasta la madrugada. El menú elegido es asado con variedad de ensaladas (ver anexo para mayor información) y bebidas con y sin alcohol. El timing previsto del evento es el siguiente:

**21:00 hrs** Comienzo del evento y recepción de invitados con bebidas variadas y bocaditos fríos y calientes.

**22:00 hrs** Discurso de bienvenida del presidente. Se comienza a servir el plato principal.

**00:00 hrs** Entrada del animador. Se realiza un sorteo entre todos los presentes. 1° Premio: Viaje a Camboriú para dos personas. 2° Premio: LCD 32' 3° Premio: Cena para 4 personas en El Gatto. Además se realizará la entrega de premios al mejor compañero. A los ganadores se les entregará de regalo un día de Spa.





**01:00** postre y mesa dulce. Luego se procederá a musicalizar el evento con ritmos bailables.

### **Post-evento**

Se realizarán encuestas la semana posterior al evento para determinar si cumplió con las expectativas esperadas de los invitados, sugerencias y puntos a cambiar para el próximo año. Además se tendrá en cuenta la cantidad de invitados que finalmente asistieron, feedback recibido, duración del evento y la interacción durante el encuentro.

### **Tiempo:**

La contratación del servicio de catering, animación, seguridad, equipo de luz y sonido se realizará la primera semana de Septiembre.

El diseño e impresión de invitaciones las dos primeras semanas de noviembre. Serán entregadas la primera semana de Diciembre con el recibo de sueldo.

El evento se realizará el día Viernes 20 de Diciembre.

**Responsables:** la organización estará a cargo del consultor que trabajará en conjunto con el Gerente de RRHH. En el evento se contará con la presencia de: DJ, Animador, Mozos, Asadores y personal de seguridad.

### **Presupuesto:**

**Invitaciones:** Diseño \$100- Impresión 200 invitaciones 10x15 cm \$380

**Catering:** Calculado para 300 personas \$5000. Incluye bebida, comida, vajilla y servicio de mozos.

**Mobiliario:** \$3600

**DJ, incluye equipo de iluminación:** \$2400

**Animador:** \$600 dos horas.

**Seguridad:** \$450



**Servicio de transporte:** 2 vehículos realizarán 2 viajes ida y vuelta desde Centro- Planta de Producción. Costo total \$400

**LCD** \$3000

**Cena para 4 personas en El Gatto:** canje por productos asumidos por la empresa

**Día de Spa:** 10 vouchers de \$150

**Evaluación:**

La semana posterior al evento se entregarán cuestionarios a los empleados para conocer el grado de satisfacción con el evento

Encuesta para evaluar Plan De Comunicación: Evento fin de Año

Con el objetivo de evaluar el funcionamiento general del plan de comunicación, para su control y perfeccionamiento, se le solicita que marque con una cruz la respuesta más acorde a sus ideas y sentimientos. La encuesta es anónima por lo que no debe incluir ningún tipo de dato personal.

1)¿Le gustó el evento de fin de año, realizado el 20 de Diciembre?

a)Si

b)No

¿Porqué?.....

.....

2) ¿Cómo calificaría al evento?

a)Muy Bueno

b) Bueno

c) Malo

d) Muy Malo



3) ¿Cómo se sintió durante el evento?

- a) Muy divertido
- b) Divertido
- c) Poco divertido
- d) Nada divertido

4) ¿Qué opina sobre la comida y bebida del evento?

- a) Muy Conforme
- b) Conforme
- c) Poco Conforme
- d) Nada Conforme

5) ¿Qué le parecieron los premios que se entregaron?

- a) Muy buenos
- b) Buenos
- c) Malos
- d) Muy malos

6) ¿Tiene alguna sugerencia para el año próximo?

### **Menú para Evento Fin de Año**

Fecha: 20/12/2013

Lugar: Planta de Producción- Camino San Carlos

Hora: 21.00

Cantidad de invitados: 300



### **Recepción**

Bocaditos de mollejas crocantes al limón

Miniaturas de achuras

Tablas de salamines y quesos estacionados acompañados de pan de Pizza elaborado en el momento.

Mini Brochettes de Lomo y Pollo regados con diferentes salsas

Mini Choripanes

### **Plato Principal**

#### **Asado: 4 cortes a elección**

Matambre- Vacío Pollo de campo – Bondiola de Cerdo – Bife de chorizo- Entraña -  
Matambrito de cerdo – Pechito de cerdo.

#### **Ensaladas: 3 variedades a elección**

Ensalada mixta- Ensalada rusa- Ensalada de remolacha y huevo- Ensalada de zanahoria y  
tomate- Ensalada criolla

#### **Postre: 1 opción a elección**

Bocha de Crema Americana sobre Capelina, con merengues triturados, regados con salsa  
de Frutos del Bosque

Helado de crema Americana sobre Brownie regados con chocolate

Almendrado, Bombón Suizo o Escocés



### El servicio incluye:

- Maestro asador
- Ayudante de asador
- Camareras/ros 1 cada 20 comensales
- Bebidas sin alcohol (Línea Coca Cola, agua mineral con y sin gas) y con alcohol (vino blanco y tinto, cerveza, fernet y champagne para el brindis)
- Pan blanco y negro
- Mantelería y Vajilla completa

### Invitación

Finaliza otro año y no puedo dejar de agradecerles por todo el apoyo brindado esta etapa, que ha sido de arduo trabajo y grandes desafíos, en los que una vez más nos han mostrado su compromiso y lealtad.

Por eso, quiero invitarlos a compartir una noche llena de comida, sorpresas, música y baile, el próximo **Sábado 20 de Diciembre a las 21.00 hrs en nuestra Planta de Producción**, camino a San Carlos.

Por favor confirmar asistencia(se puede asistir con un acompañante) una semana antes a Recursos Humanos: 0354-4230203.

¡Los espero!

**Luis Rodriguez**

**Gerente General**



## XI. Calendarización de las Tácticas

### Primera Parte Diagrama de Gantt

TÁCTICAS	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
<b>PROGRAMA I: BIENVENIDO A DEL PILAR</b>												
<b>Video Institucional</b>												
Armado de discurso												
Grabado, recopilación y edición												
Exposición del video												
<b>Manual de Bienvenida</b>												
Redacción y recopilación de inform.												
Diseño												
Impresión												
Puesta en práctica												
<b>Visitas guiadas planta de producción</b>												
Armado del recorrido												
Puesta en práctica												
<b>PROGRAMA II: COMUNICANDO NOS ENTENDEMOS</b>												
<b>Implementación del uso de e-mail</b>												
Comunicación de la acción												
Capacitación												
Instalación de hardware y software												
Implementación												
<b>Cartelera Informativa</b>												
Diseño												
Producción e Instalación												
Comunicación a Jefes y cajeras												
Implementación												
<b>House Organ</b>												
Desarrollo de contenido												
Diseño												
Impresión												
Distribución a empleados												
<b>Buzón de Sugerencias</b>												
Diseño												
Producción de buzones y colocación												
Comunicación de la acción en cartelera												
Implementación												
Retiro y evaluación de sugerencias												



Segunda Parte Diagrama de Gantt

TÁCTICAS	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
<b>PROGRAMA III: ACORTANDO DISTANCIAS</b>												
Desayunos con el Gerente Gral												
Comunicación e Invitación a participar												
Implementación												
Sistema de Reuniones												
Convocatoria												
Implementación												
<b>PROGRAMA IV: JUNTOS SOMOS MÁS</b>												
Celebración fechas especiales												
<b>Día del Trabajador</b>												
Diseño												
Impresión de Tarjetas												
Entrega de Tarjetas												
<b>Día del Padre</b>												
Diseño												
Impresión de Tarjetas												
Compra de regalos												
Entrega de presentes												
<b>Día del Panadero y Pastelero</b>												
Diseño												
Impresión de Tarjetas												
Entrega de Tarjetas												
<b>Día de la madre</b>												
Diseño												
Impresión de Tarjetas												
Compra de regalos												
Entrega de presentes												
<b>Evento fin de año</b>												
Contratación catering												
Contratación mobiliario												
Contratación animación												
contratación seguridad												
Contratación DJ e Iluminación												
Diseño de Invitaciones												
Impresión Invitaciones												
Entrega de invitaciones y comunicación												
Evento												

## XII. Cash Flow

INGRESOS													
Concepto	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
<b>TOTALES</b>	\$ 4.700	\$ 3.900	\$ 6.600	\$ 5.860	\$ 3.900	\$ 7.160	\$ 3.160	\$ 3.600	\$ 8.160	\$ 8.480	\$ 3.640	\$ 12.840	\$ 72.060
EGRESOS													
Concepto													
<b>Video Institucional</b>													
Honorarios Agencia de Publicidad	\$ 2.500												\$ 2.500
<b>Manual de Bienvenida</b>													
Honorarios diseñador	\$ 200												\$ 200
Impresión		\$ 1.900											1900
<b>Visita Guiada planta de Producción</b>													
Coffe-Break			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Implementación uso de E-Mail</b>													
Hardware y software			\$ 0										\$ 0
Capacitación			\$ 0										\$ 0
<b>Cartelera Informativa</b>													
Honorarios diseñador			\$ 0										\$ 0
Tableros acrílico x 10 un.			\$ 3.500										\$ 3.500
Colocación			\$ 0										\$ 0
<b>House Organ</b>													
Honorarios diseñador			\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200		1800
Impresión full color x 200 un.			\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960		\$ 8.640
<b>Buzón de Sugerencias</b>													
Honorarios diseñador				\$ 200									\$ 200
Buzón acrílico x 10 un.				\$ 2.500									\$ 2.500
<b>Desayunos con el Gerente</b>													
Comida y bebida asumidas x empresa									\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0
<b>Sistema de Reuniones</b>													
Coffe-Break asumido x la empresa					\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Celebración fechas especiales</b>													
Honorarios diseñador					\$ 300								\$ 300
Tarjetas					\$ 440	\$ 220		\$ 440		\$ 220			\$ 1.320
Regalo d. de la Madre- d. del padre						\$ 3.780				\$ 5.100			\$ 8.880
<b>Evento fin de año</b>													
Honorarios diseñador											\$ 100		\$ 100
Impresión Invitaciones											\$ 380		\$ 380
Catering									\$ 2.500			\$ 2.500	\$ 5.000
Mobiliario									\$ 1.300			\$ 1.300	\$ 2.600
DJ									\$ 1.200			\$ 1.200	\$ 2.400
Animador												\$ 600	\$ 600
Transporte												\$ 400	\$ 400
Seguridad												\$ 340	\$ 340
Premios												\$ 4.500	\$ 4.500
Honorarios Consultor 15 hs sem.	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 24.000
<b>TOTAL</b>	\$ 4.700	\$ 3.900	\$ 6.660	\$ 5.860	\$ 3.900	\$ 7.160	\$ 3.160	\$ 3.600	\$ 8.160	\$ 8.480	\$ 3.640	\$ 12.840	\$ 72.060





### XIII. Evaluación General

Al concluir el año en el cual se implemente el Plan, se realizará una evaluación general a través un censo en la organización, con el objetivo de verificar el impacto de las acciones implementadas.

Como instrumento de recolección de datos, utilizaremos el formato de encuesta que hemos utilizado en la etapa de diagnóstico ya que consideramos que incluye todos y cada uno de los aspectos con los que hemos trabajado a lo largo de este proyecto. El mismo facilitará la comparación de la información recabada antes del plan y posterior a la aplicación de éste.

#### XIV. Conclusión

Como hemos sostenido a lo largo de este trabajo, la comunicación interna tiene un papel cada vez más relevante en todo tipo de organizaciones ya que brinda importantes beneficios al convertirse en una herramienta indispensable para incentivar al personal, generar un mejor clima laboral, lograr el entendimiento de objetivos de trabajo y aumentar la productividad. La gestión de la comunicación interna no es tarea sencilla, ya que se trabaja justamente con el capital más valioso y complejo de la empresa: sus recursos humanos.

En la primer parte de este proyecto, hemos realizado una auditoría en comunicación interna destinada a indagar sobre diferentes aspectos de la comunicación interna en Panadería del Pilar, que fueron negativos si tenemos en cuenta el escaso conocimiento del personal sobre cuestiones básicas de la organización, la informalidad en la comunicación ascendente y descendente, la insatisfacción en las relaciones entre recursos humanos y los empleados y la escasa información oficial que se intercambia entre los distintos públicos internos.

Convencidos de que es necesario que la comunicación se gestione de forma profesional, hemos creado un plan integral que abarca todas las áreas de la empresa, contempla todos sus públicos internos y objetivos organizacionales. Implementando los programas y tácticas propuestos, el público interno conocerá más sobre la empresa y sus actividades, se les dará mayor participación y de esta forma se logrará una mayor implicación con el proyecto organizacional.

Un punto fundamental para el desarrollo de este plan es contar con el apoyo de la dirección, que deben estar convencidos en demostrar a los empleados de que no solo queremos comunicarnos con ellos, sino que queremos hacerlo con verdad, sinceridad y



franqueza. Esto se logra con hechos, no con palabras. En definitiva, esta idea es la que motivó el desarrollo del presente proyecto.

El camino para realizar este trabajo final de graduación fue un reto personal desde el primer día que elegí la temática. Comenzó cuando era empleada del departamento de Marketing de Panadería del Pilar y me acompañó a lo largo de este año por mi paso en Alemania. Terminó confirmando que hace cinco años tomé la decisión correcta al elegir esta disciplina. Sin dudas, un crecimiento personal y profesional inesperado y un sueño cumplido.

## XV. Bibliografía

- ANDRADE, Horacio. (2005) "Comunicación Organizacional Interna". Primera Edición. Editorial Cristina Seco. Madrid.
- AVILIA LAMMERTYN, Roberto. (1997) RR.PP. "Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora". Primera Edición. Buenos Aires. Editorial Revista Imágen.
- BRANDOLINI, Alejandra. (2009) "Comunicación Interna". Primera Edición. Buenos Aires. Editorial La Crujía.
- CAPRIOTTI, Paul. (1992) "La imagen de empresa: estrategia para una comunicación integrada". Primera edición. Barcelona. Editorial Consejo Superior de Relaciones Públicas de España.
- GRUNING, James; HUNT Todd.(2000) "Dirección de Relaciones Publicas". Ed. Gestión.
- HAIR Joseph y otros. (2004) "Investigación de mercados". Segunda Edición. México. Ed. McGraw Hill.
- KOONTZ, Harold; Heinz Wehrich.(1998) "Administración, Una perspectiva global". Onceava Edición. Buenos Aires. Ed. Mc Graw Hill.
- MARIN, Antonio.(1997) "La comunicación en la empresa y en las organizaciones". Primera Edición. Barcelona. Ed. Bosch Comunicación.
- VIEYTES, Rut.(2004) "Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad. Epistemología y técnicas". Primera Edición. Buenos Aires. Ed. De las Ciencias.

### Sitios web consultados

Diccionario de la Real Academia Española  
Online <<[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=organizacion](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=organizacion)>>  
25/09/2012.



# ANEXO



## **ANEXO 1**

### **GUIA DE PAUTAS ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

#### **1. Área 1: Descripción del puesto de trabajo**

- 1.1. Información personal del entrevistado
- 1.2. Descripción del puesto de trabajo
- 1.3. Antigüedad en el trabajo
- 1.4. Forma de trabajo (full time, part time, etc)
- 1.5. Actividades que realiza
- 1.6. Espacio físico de trabajo
- 1.7. Cantidad de personas a cargo

#### **2. Área 2: Publico Interno**

- 2.1. Proceso de selección, inducción y capacitación de personal
- 2.2. Públicos Internos de la empresa
- 2.3. Existencia de áreas, departamentos, sectores
- 2.4. Mandos operativos
  - 2.4.1.1. Cantidad
  - 2.4.1.2. Sexo
  - 2.4.1.3. Clase social
  - 2.4.1.4. Tipo de relación con la organización
- 2.5. Lugares físicos de trabajo
- 2.6. Turnos de trabajo

#### **3. Área 3: Gestión de comunicación Interna**

- 3.1. Persona a cargo del área
- 3.2. Públicos Internos con los que tiene contacto
- 3.3. Como se entera de novedades
- 3.4. Políticas de comunicación
- 3.5. Comunicación descendente (jefe-empleado)



- 3.5.1. Medios Utilizados (formales-informales)
- 3.5.2. Frecuencia
- 3.5.3. Contenido
- 3.6. Comunicación Ascendente (empleado-jefe)
  - 3.6.1.1. Medios Utilizados
  - 3.6.1.2. Frecuencia
  - 3.6.1.3. Contenido
  - 3.6.1.4. Sugerencias realizada por subordinados
- 3.7. Actividades extra laborales con empleados
  - 3.7.1.1. Eventos
  - 3.7.1.2. Capacitaciones
  - 3.7.1.3. Fechas especiales (día de la madre, día del padre, etc.)
- 3.8. Puntos fuertes y débiles de la empresa en comunicación

#### **4. Situaciones Conflictivas y Aspectos a cambiar**

- 4.1. Áreas con las que tiene problemas para comunicarse
- 4.2. Conflictos Internos por falta de comunicación
- 4.3. Sugerencias para facilitar el trabajo

**ANEXO 2****TABULACIÓN DE DATOS ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

	<b>Entrevista N° 1</b> <b>Sub-gerente General</b>	<b>Entrevista N° 2</b> <b>Gerente de Sucursales</b>	<b>Entrevista N° 3</b> <b>Gerente de Producción</b>
<b>Pauta 1</b>	<p>35 años, Lic. Administración de Empresas, 10 años de antigüedad.</p> <p>Trabaja 9 horas por día, 6 veces por semana. Lugar de trabajo casa central, Salta 42. Cantidad de personas a cargo: toda la empresa, aproximadamente 150.</p> <p>Actividades que realiza: dirección del área de administración (pagos, cobranzas, grandes clientes), supervisión general de la producción (calidad, cantidad y oferta de productos), apertura de puntos de venta propios y de franquiciados, encargado de la estrategia general de franquicias.</p>	<p>32 años, Lic. Administración agraria, 7 años de antigüedad en la empresa. Comenzó como cajero, luego como jefe de sucursal avellaneda hasta llegar a su posición actual, hace 4 años. Trabaja 10 horas por día, 6 veces por semana.</p> <p>Lugar de trabajo 7 sucursales propias, donde va rotando todo el día. Cantidad de personas a cargo: 90 empleados que desempeñan sus tareas en las sucursales (vendedores, cajeros y horneadores)</p> <p>Actividades que realiza: selección de personal de sucursales, capacitación, armado de horarios rotativos, controles y sanción.</p>	<p>45 años, lleva 20 años de antigüedad en la empresa. Paso por diferentes puestos: atención al público, diversas tareas en producción, jefe de sucursales, etc. En la posición actual se encuentra hace 10 años. Trabaja todos los días con un franco semanal, 10 horas desde el mediodía hasta la noche, para poder abarcar los 3 turnos de trabajo: mañana, tarde, noche.</p> <p>Lugar de trabajo: casa central, con 80 personas a cargo.</p> <p>Sus tareas son: manejo general de la producción (productos, cantidades, stock) jefe de personal de producción, asignación de tareas, capacitación, rotaciones de puesto, supervisión de tareas, testeado de productos.</p>





<p><b>Pauta 2</b></p>	<p>La selección comienza con la necesidad de contratar a alguien, que se da por 3 motivos: cuando hay que aumentar la producción, cuando hay vacantes disponibles por renuncias, o cuando se abren nuevas sucursales. Luego se receptan CV y comienzan a realizarse entrevistas, por lo general entre rrhh y el jefe del área correspondiente. El próximo paso es la capacitación que puede ser grupal o individual. Cuando se trate del área ventas, se realiza directamente en la sucursal.</p> <p>El público interno varía mucho de acuerdo al área:</p> <p>Producción, mayoritariamente hombres. Realizan tareas de amasado, manejo de maquinarias y horneado. Las mujeres se especializan en pastelería y confitería. Tienen entre 18 y 40 años con secundario completo. Jefes de familia jóvenes, con más de un hijo. Se trabaja en Salta 42: los turnos se dividen en mañana, tarde y noche.</p> <p>En el área ventas, la mayoría son mujeres entre 18 y 50 años, con secundario completo y algunas cursando estudios. La mayoría son madres. Nivel socioeconómico es clase media baja.</p>	<p>Antes cuando había puestos disponibles, se seleccionaba personal a último momento a través de recomendaciones de otros empleados, con una breve introducción al puesto y comenzaban a trabajar. Hace 2 años es más profesional, se prevé con tiempo la necesidad de personal, se reciben CV en sucursales, oficinas y por e-mail. Se realizan entrevistas y una vez que se ha seleccionado el grupo comienza la capacitación que dura 3 días y consta de clases prácticas y teóricas.</p> <p>Categoría de públicos: Dueños, encargados, sub-encargados, cuadrillas con cada jefe, peones. En las sucursales: cajeras, vendedoras y horneadoras.</p> <p>Los mandos operativos de las sucursales se componen de un 75% mujeres y el resto hombres (por lo general horneadores) La clase social y nivel educativo es bajo, vendedoras tienen secundario completo pero empleados de producción no cuentan con estudios.</p> <p>Los lugares físicos de trabajo son: nuestras 7 sucursales y la planta de producción en Salta 42, donde también hay un punto de venta y la administración. En cuanto a turnos de trabajo nuestras sucursales abren de 6 am a 22 pm, todos los días, excepto sucursales de gral paz y salta que abren 24 hrs.</p> <p>La relación con la empresa es regular, responsabilidad de ambas partes. Nuestros empleados tienen poca</p>	<p>Cuando se necesita personal, se le avisa a recursos humanos y ellos reclutan gente. Luego formo parte del proceso de selección al realizar las entrevistas. Muchas veces seleccionamos personal por ser familiar de alguno de nuestros empleados. La capacitación se realiza directamente el primer día que empieza a trabajar, sin introducción previa.</p> <p>Los públicos internos que forman el área de producción se llaman “cuadrillas”, cada una tiene un jefe y la información y directivas se bajan a través de ese jefe. También tenemos un capataz que ayuda en el trabajo de coordinar a las cuadrillas, que son 6: confitería, pastelería, panadería, criollo, factura y horneado.</p> <p>En producción son 80% hombres 20% mujeres, de clase social baja y poca educación. La mano de obra la capacitamos externamente en escuelas de pastelería (solo a algunos y es voluntario)</p>
-----------------------	--	---	--



		<p>fidelización, cambian mucho de trabajo y no les importa demasiado la empresa. Queremos realizar capacitaciones para que el empleado “se ponga la camiseta”</p>	
<p><b>Pauta 3</b></p>	<p>No hay ninguna persona que se encarge de gestionar específicamente la comunicación interna. El público interno con contacto: encargados de áreas.</p> <p>La comunicación descendente, son cambios referidos a la producción y ventas. El jefe de cada área baja línea a subordinados. Por escrito todas las semanas se informa a empleados horarios, vacaciones o reglamentaciones por medio de la cartelera institucional en la casa central.</p> <p>La comunicacion descendente se realiza de forma verbal, reuniones periódicas con empleados. Las puertas de la dirección están abiertas y todos pueden hablar. Las sugerencias a veces se requieren y otras veces son realizadas por empleados de forma espontánea, siempre referidas a la producción y si son factibles se aplican.</p>	<p>No hay ninguna persona a cargo del area. El nexco entre la casa central y las sucursales es el mismo, cuando hay cambios en productos, condiciones de trabajo etc lo comunica personalmente a la cajera y ella lo traslada a las vendedoras.</p> <p>Público interno con el que tiene contacto: vendedoras.</p> <p>Es informado de los cambios a través de los dueños de la empresa y los encargados de producción.</p> <p>La comunicacion descendente es verbal, lo único por escrito son las sanciones.</p> <p>La comunicación ascendente es verbal, y por lo general está relacionada a horarios de trabajo, pedidos especiales, problemas con clientes. Realizan sugerencias a veces viables y otras no. Tienen que ver con mejoras en productos o en faltantes de herramientas.</p>	<p>No hay una persona que gestione la comunicación interna.</p> <p>De las novedades se informa a través de los dueños y a veces por empleados (rumores)</p> <p>La comunicación en la empresa es directa e informal.</p> <p>Público interno con el que tiene contacto: operarios de producción.</p> <p>La comunicación descendente son mayoritariamente reuniones, que se realizan diariamente para solucionar problemas, de forma reactiva. También a través de la cartelera de información y sanciones por escrito.</p> <p>La comunicación ascendente es escasa, los empleados omiten poca opinión y sugerencias, cuando lo hacen es de forma verbal con comentarios al pasar o conversaciones informales.</p> <p>El contenido de las sugerencias son</p>



	<p>No realizamos actividades extra laborales por falta de presupuesto.</p> <p>Punto fuerte: puertas abiertas, sin restricciones para comunicar, reconocemos errores y queremos comunicar profesionalmente.</p> <p>Punto débil: la comunicación entre la casa central y las sucursales llega transgiversada y no se puede lograr el entendimiento mutuo.</p>	<p>No realizamos actividades extra laborales con empleados hace dos años que no hay fiesta de fin de año por falta de tiempo de organización y presupuesto.</p> <p>Punto fuerte: accesibilidad y facilidad para comunicarnos entre todos.</p> <p>Punto débil: debemos asegurarnos que el empleado comprenda el mensaje, muchas veces se comunica y no se entiende el contenido.</p>	<p>quejas y malestares, casi siempre en las condiciones de trabajo (falta de lugar, incomodidad y falta de herramientas, también conflictos con colegas) También se realizan sugerencias con respecto a los procesos productivos y productos en sí.</p>
<p><b>Pauta 4</b></p>	<p>Área de conflicto: administración, muchas veces se pide algo y tardan mucho o no responden. El problema es la falta de personal, poco espacio físico y falta de control.</p> <p>Debería haber un registro formal de la comunicación así muchos pedidos no quedan en la nada.</p>	<p>Área de conflicto: sucursales, ya que se encuentran en puntos geográficos muy dispersos. La información que se emite allí no llega, o se interpreta de manera incorrecta de ambas partes.</p> <p>Sugiere crear nuevos canales de comunicación, más rápidos y directos.</p>	<p>Área de conflicto: recursos humanos. No comunican adecuadamente sus decisiones y falta comunicar sobre hechos puntuales que afectan diariamente a empleados: vacaciones, horarios, sueldos y aguinaldo.</p> <p>Sugiere que se empiece a tomar en serio la tarea y que haya una persona que se haga cargo de la comunicación interna y los rrhh.</p>



### **ANEXO 3**

#### **ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA EN PANADERIA DEL PILAR**

La presente encuesta tiene como objetivo conocer su opinión sobre ciertas cuestiones con la finalidad de obtener datos para crear un plan de acción que permita mejorar la comunicación interna de la empresa.

Para ello, necesitamos su ayuda y cooperación además de la sinceridad en sus respuestas.

Le recordamos que su participación es **ANÓNIMA** y, por lo tanto, sus respuestas son estrictamente **CONFIDENCIALES**.

A continuación se presentan preguntas en las que deberá marcar con una cruz en la opción que elija o completar datos.

1. Sexo
  - a) Masculino
  - b) Femenino
  
2. Edad
  - a) 18-29.
  - b) 30-39.
  - c) 40-49.
  - d) Más de 50 años.
  
3. Área en la que trabajas:
  - a) Ventas
  - b) Embalaje, depósito y reparto
  - c) Producción



4. ¿Cómo te enteras de las novedades en la Panadería?
- a) A través de la cartelera de información
  - b) Por comentarios de mis compañeros de trabajo
  - c) Mi jefe me informa en reuniones
  - d) Por recursos humanos
  - e) Por el dueño de la empresa
  - f) Otros:.....
5. ¿Qué canal de comunicación utilizas más?
- a) Hablo directamente con la persona indicada
  - b) Teléfono
  - c) Reuniones
  - d) Por escrito (carta, memorándum, fax, mail, etc)
  - e) Otros.....
6. ¿Cómo evaluarías la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa?
- a) Muy Buena
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Mala
  - e) Muy mala
7. ¿Tu jefe te informa sobre cambios y novedades en tu trabajo y en la empresa en general?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Nunca



8. ¿Con qué frecuencia te pide tu jefe que des opiniones y sugerencias?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Nunca
9. ¿Tenés dificultades para comunicarte con algún sector de la empresa?
- a) Si (Pasar a la pregunta 10)
  - b) No (Pasar a la pregunta 11)
10. ¿Con qué áreas tenés dificultades para comunicarte? (Marca todas las opciones que creas necesarias)
- a) Administración.
  - b) Ventas.
  - c) Reparto.
  - d) Producción.
  - e) Recursos Humanos.
  - f) Con los dueños de la empresa.
11. Encerrar en un círculo el número que corresponda, según cuan de acuerdo estés con las afirmaciones que se presentan.

	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1) Tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia de la empresa.	5	4	3	2	1
2) La comunicación interna funciona bien.	5	4	3	2	1
3) Conozco que es lo que hace cada una de las áreas de la empresa.	5	4	3	2	1
4) La falta de comunicación dificulta mi trabajo.	5	4	3	2	1
4) Creo que es importante mejorar la comunicación interna de Panadería del Pilar.	5	4	3	2	1



**12.** ¿Sobre qué temas te gustaría recibir información?

a) .....

b) .....

c) .....

**13.** ¿A través de qué medios te gustaría recibir información sobre las novedades de la empresa?

.....  
.....  
.....

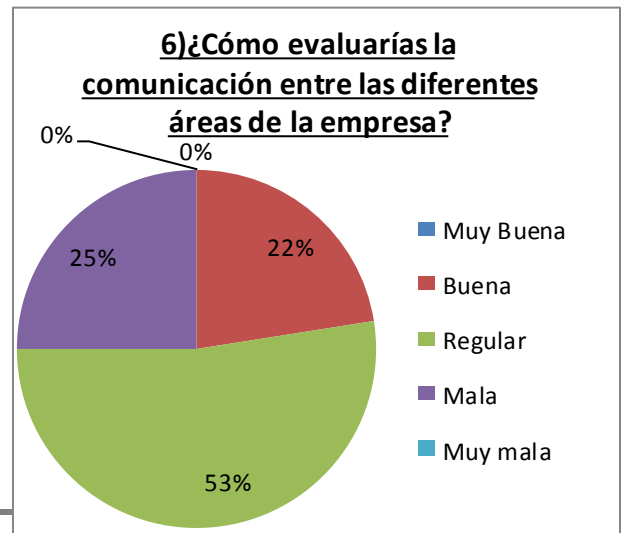
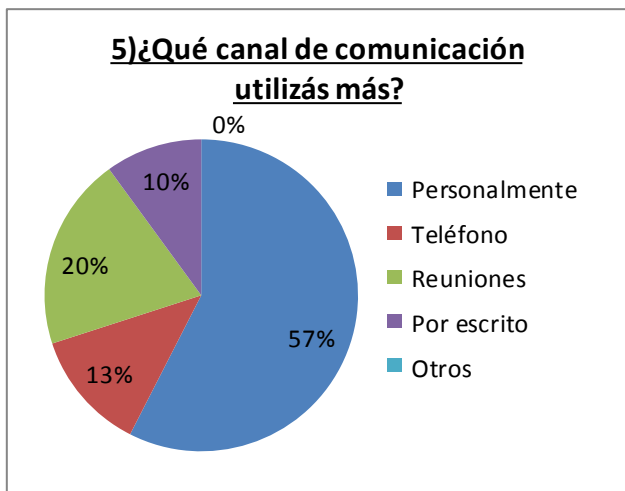
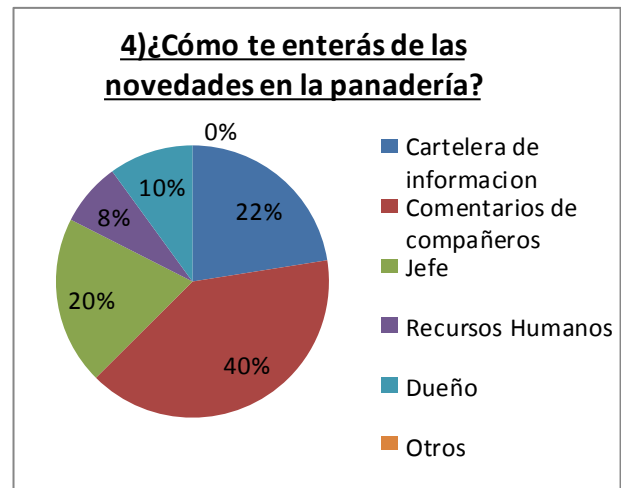
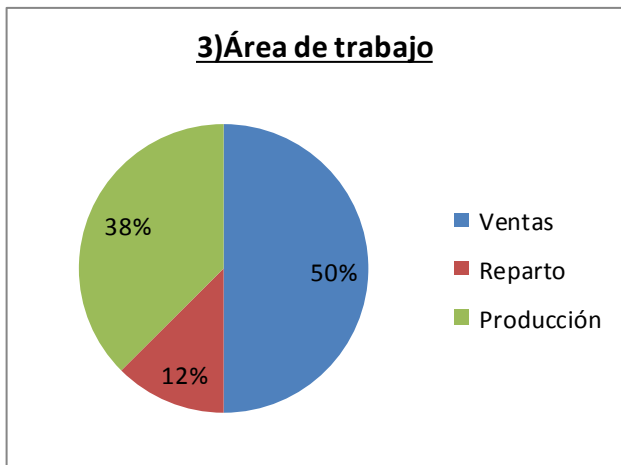
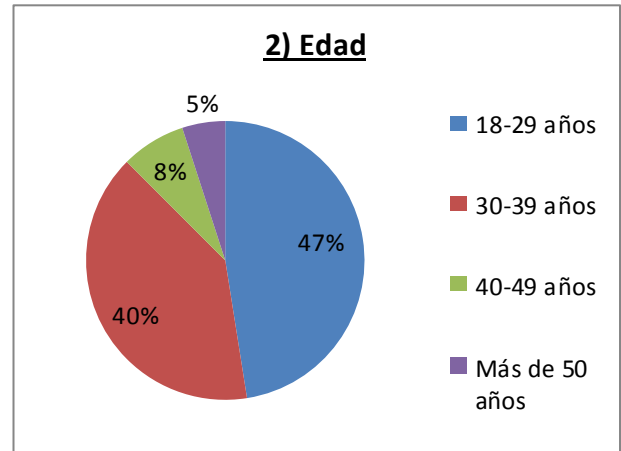
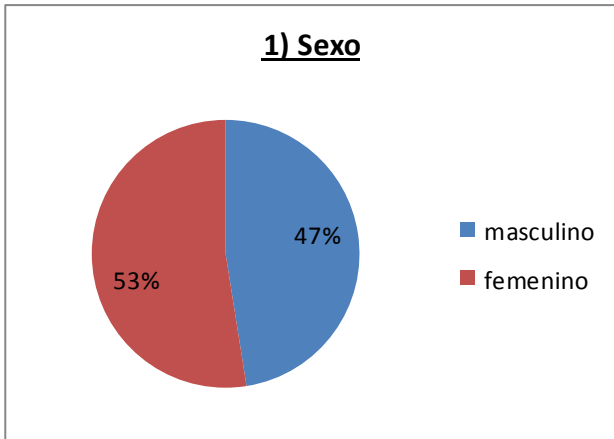
**14.** Si querés agregar alguna sugerencia con respecto a la comunicación, podés hacerlo:

.....  
.....  
.....

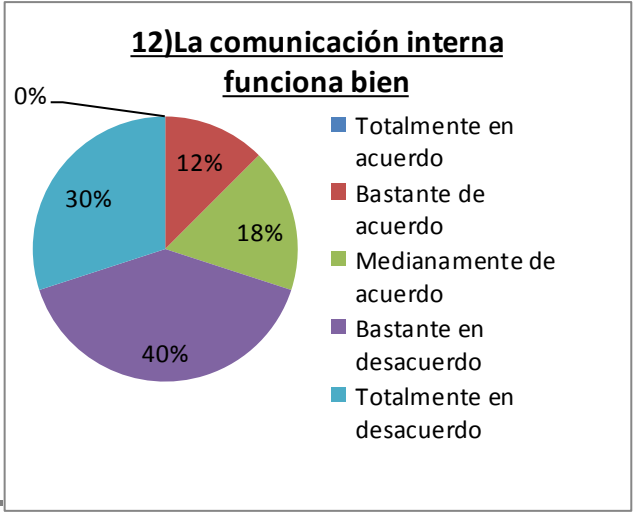
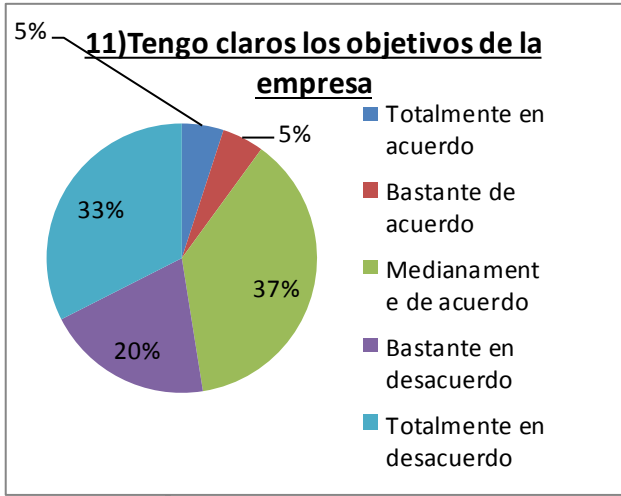
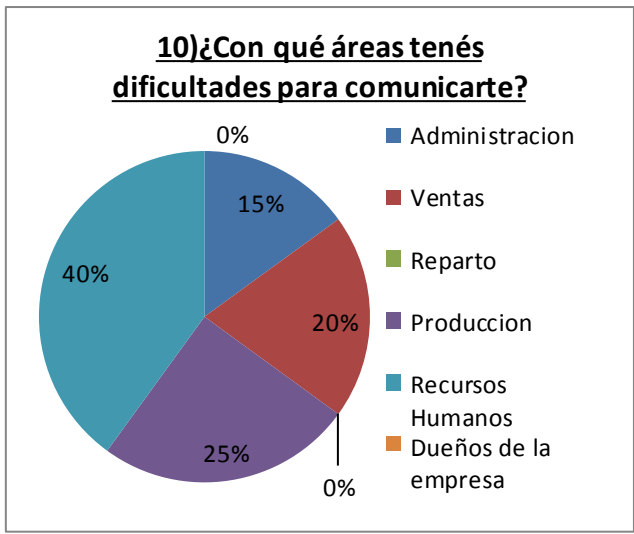
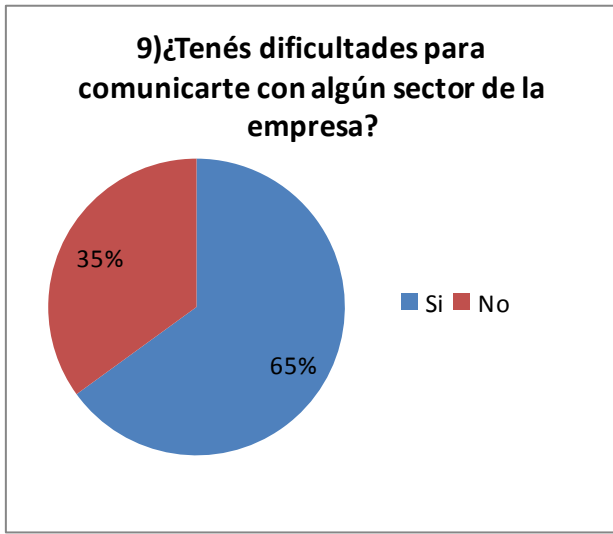
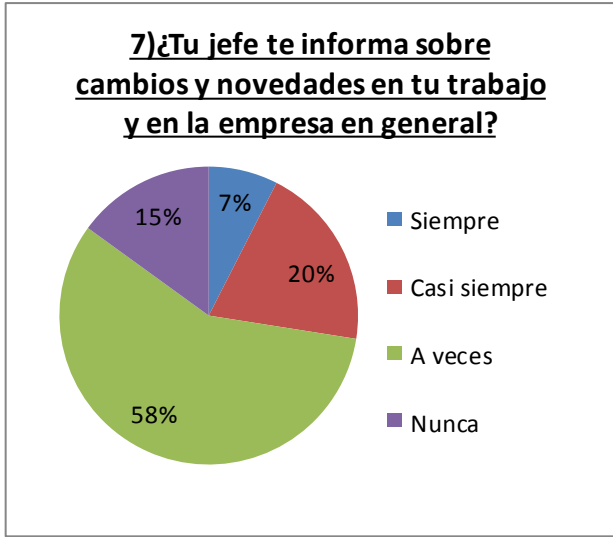
**¡Muchas Gracias por tu colaboración!**

**ANEXO 4**

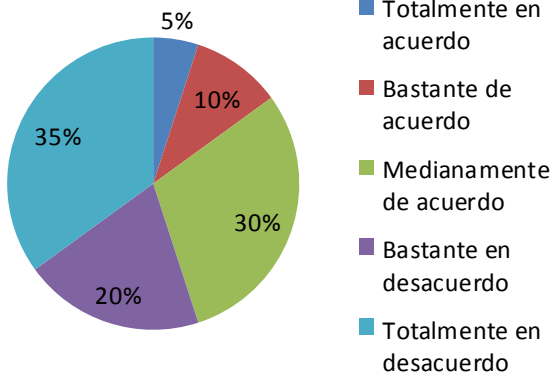
**TABULACIÓN DE CUESTIONARIOS**



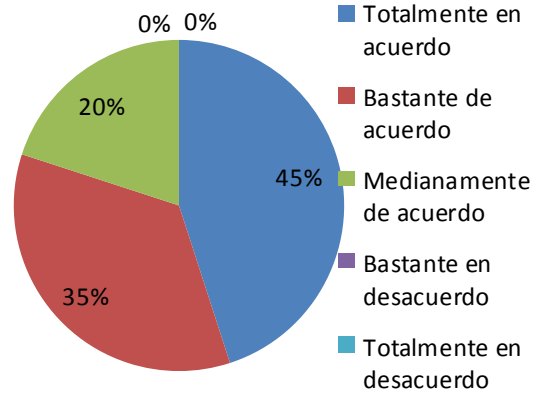




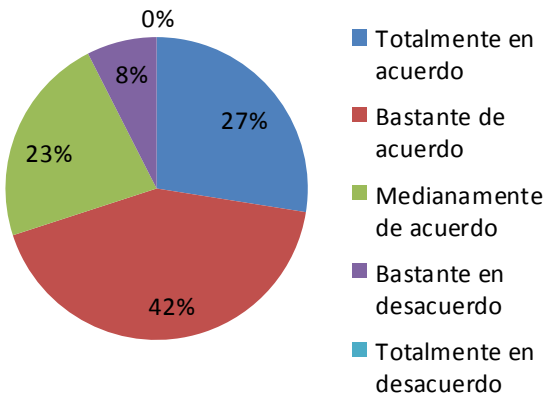
**13) Conozco qué es lo que hace cada una de las áreas**



**14) Creo que es importante mejorar la comunicación**



**15) La falta de comunicación dificulta mi trabajo**





### Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito.

Debe ser conciso y específico”. Deberá contener seis palabras clave.

#### Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	<b>Alonso, Maria Eugenia Paz</b>
E-mail:	<b>maealonso@gmail.com</b>
Título de grado que obtiene:	<b>Lic. Relaciones Públicas Institucionales</b>

#### Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	<b>Gestión de Comunicación Interna. Caso: Panaderia del Pilar</b>
Título del TFG en inglés	
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	<b>PIA</b>
Integrantes de la CAE	<b>María José Villa y Laura Bustamante</b>
Fecha de último coloquio con la CAE	<b>04/12/2012</b>
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	<b>Gestion de Comunicación Interna. Caso: Panaderia del Pilar. pdf</b>



### **Autorización de publicación en formato electrónico**

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

#### **Autorización de Publicación electrónica:**

- Si, inmediatamente**
- Si, después de ..... mes(es)**
- No autorizo**

\_\_\_\_\_  
**Firma del alumno**