

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



**SMASAC, LA MANUFACTURERA PERUANA:
UNA EXPERIENCIA DEL INICIO DE LA
GESTIÓN CULTURAL
2021-2022**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Comunicación

KIARA FIORELLA IGLESIAS SANCHEZ

Código 20150691

Asesor

Wendy Domenack Bracamonte

Lima – Perú

Julio de 2023

(Insertar una hoja en blanco después de la portada)

**SMASAC, LA MANUFACTURERA PERUANA:
UNA EXPERIENCIA DEL INICIO DE LA
GESTIÓN CULTURAL
2021-2022**

ÍNDICE

RESUMEN	7
ABSTRACT	9
PRESENTACIÓN	11
1.1 Material #1: Guía de Cultura Smasac 2022	15
ANTECEDENTES	16
2.1 Macroentorno	16
2.2 Microentorno.....	17
2.1.1 Principales Competidores	17
2.2.2 Ciclo de vida de la organización	18
2.2.3 Análisis FODA de la organización	20
2.3 Diagnósticos internos año 2021	20
2.3.1 Encuesta de Clima 2021	20
2.3.2 Encuesta de Comunicación Interna 2021	21
2.4 Diagnósticos internos año 2022	21
2.4.1 Encuesta de Clima 2022-1	21
2.4.2 Encuesta de Comunicación Interna 2022-1	22
2.5 Acciones de mejora año 2021	22
2.5.1 Elementos de la Cultura Organizacional.....	22
2.5.1.1 Elementos Identitarios.....	22
2.5.1.2 Canales de Comunicación.....	24
2.5.1.3 Beneficios Corporativos.....	25
2.6 Brechas Organizacionales de la Cultura Corporativa	25
2.7 Análisis del público interno de Smasac	26
FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	27
3.1 Plan de Cultura Organizacional 2022	28
3.1.1 Objetivos del Plan de Cultura 2022	28

3.1.2 Propuestas de acción de mejora	29
3.2 La Guía de Cultura	30
3.2.1 Desarrollo del contenido de la Guía de Cultura	31
3.2.2 Colores y tipografía	36
3.2.3 Estructuración de la Guía	38
3.2.4 Implementación de la Guía de Cultura	39
3.2.4.1 Difusión virtual y seguimiento.....	39
3.3 Logros y Resultados	40
3.3.1 Medición del cumplimiento de los objetivos	40
LECCIONES APRENDIDAS.....	44
BIBLIOGRAFÍA.....	48
ANEXOS	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de Clima 2021.....	50
Anexo 2: Encuesta de Comunicación Interna 2021.....	52
Anexo 3: Encuesta de Clima 2022-1.....	57
Anexo 4: Encuesta de Comunicación Interna 2022-1.....	61
Anexo 5: Piezas gráficas de difusión Guía de Cultura.....	68

RESUMEN

Laboratorio SMASAC es una organización manufacturera que durante sus 38 años de existencia ha tenido como prioridad principal su actividad primaria: la producción de productos para sus clientes. Sin embargo, en la búsqueda de la mejora en la competitividad y productividad dentro del mercado manufacturero, vio la necesidad de adaptarse a las nuevas exigencias de los clientes para quienes actualmente es importante ser una marca con propósito.

Esto significa no solo trabajar por motivos económicos, sino tener una razón de existir y de hacer lo que hace, materializando su propósito en los productos o servicios que ofrece y en las acciones que realiza, conectando mejor con sus clientes y colaboradores.

Es por eso que, una de las principales acciones internas a realizar es mejorar su clima laboral de la mano de una cultura organizacional sólida, que motive a sus colaboradores y que estos no solo estén informados de qué los define, sino también que se comporten y relacionen considerando lo que define a la organización, para lo que se debe implementar un fuerte sistema de creencias que aporte a su ventaja diferencial en su rubro de mercado; es decir, el conjunto de los principales elementos identitarios de su cultura organizacional. Pero esto implica principalmente un cambio en la gerencia conservadora que tiene la empresa.

Respondiendo a esta necesidad, desde el año 2021 se fue gestando un cambio paulatino de la gestión organizacional. Como primera acción, se incorporó en el organigrama institucional el área de Transformación Organizacional, que tiene como finalidad gestar cambios en la organización desde las áreas de comunicación interna, capacitación y desarrollo con acciones que fortalezcan e involucren a los colaboradores con la cultura organizacional y mejoren el clima laboral.

Es esta área la que expone en el siguiente trabajo los retos que tiene para poder gestar el camino hacia un cambio en la visión de la gerencia general y, la principal acción que surge con motivo de este cambio: el desarrollo de una guía de cultura.

Esta herramienta marca un antes y un después dentro de la organización ya que su existencia ratifica la preocupación y compromiso de la gerencia general por la gestión del bienestar de sus colaboradores a través de la formalización de su gestión cultural, donde se refleje un buen clima laboral con colaboradores más productivos, motivados y satisfechos.

Palabras clave: manufactura, identidad, cultura, comunicación interna, clima laboral.

ABSTRACT

SMASAC Laboratory is a manufacturing organization that, over its 38 years of existence, has placed its primary focus on its core activity: the production of products for its clients. However, in the pursuit of enhancing competitiveness and productivity within the manufacturing market, it recognized the imperative to adapt to the evolving demands of its customers, for whom being a purpose-driven brand is now of utmost importance.

This signifies not only working for economic motives but having a reason for existence and for undertaking its actions, embodying its purpose in the products or services it provides, and in the actions it takes, fostering stronger connections with its customers and collaborators.

That's why one of the key internal actions to be undertaken is enhancing its work environment alongside a robust organizational culture, one that inspires its collaborators. Not only should they be well-informed about what defines them, but they should also conduct themselves and relate to others in alignment with the organization's defining aspects. To achieve this, a strong belief system must be implemented that contributes to their competitive edge in the market sector. This implies incorporating the core identifying elements of their organizational culture. However, this primarily involves a shift in the conservative management that the company currently possesses.

In response to this necessity, a gradual shift in organizational management has been taking shape since 2021. As a first step, the institutional hierarchy welcomed the establishment of the Organizational Transformation department. This department is tasked with instigating changes within the organization through initiatives within internal communication, training, and development. These efforts are designed to strengthen and engage employees with the organizational culture, leading to an enhanced work environment.

It's this area that presents in the following work the challenges it faces in order to pave the way for a change in the general management's perspective, and the main action that arises as a result of this change: the development of a culture guide.

This tool marks a turning point within the organization, as its existence reaffirms the concern and commitment of the general management towards the well-being of its collaborators through the formalization of its cultural management. This is meant to reflect a positive work environment with more productive, motivated, and satisfied employees.

Keywords: manufacturing, identity, culture, internal communication, work environment.

1. PRESENTACIÓN

Laboratorio SMASAC es una empresa dedicada a la manufactura de productos varios (cuidado personal, del hogar, industria alimentaria y de plásticos) que lleva en el mercado peruano 38 años, teniendo en su cartera de clientes empresas y marcas como: Alicorp, Moncler, Softys, Drsaidman, Savital, Ponds, Rexona, Mobil, Vistony, Placenta Life, Unique, Aro, Bolivar, Boreal, Marsella, Caricia, entre otros.

Los productos más vendidos en el 2022 dentro de su cartera de clientes han sido Rexona antitranspirante hombre/mujer y crema Ponds del cliente Unilever, Suavizante Bolivar y Quitamanchas Opal del cliente Alicorp, Jabón Líquido Elite del cliente Softys, Bloqueador Solar Palmera del cliente Productos Palmera, Detergente Líquido Aro del cliente Makro y Talco Bebé Dr. Saidman del cliente Medifarma.

Existen 4 factores determinantes en el mercado manufacturero. Vicente Campodónico, Gerente Comercial de Smasac, sostiene “las exigencias de los nuevos clientes se relacionan directamente con el tiempo de respuesta, la calidad de los productos, costos – beneficios y la experiencia y propósito de la empresa en el mercado”.

Con tiempo de respuesta se refiere a 3 aspectos: el tiempo que un ejecutivo de cuentas gestiona la cotización de la solicitud del pedido, el tiempo del cumplimiento del programa de producción y el tiempo de despacho. Siendo un factor importante para los clientes el tiempo total estimado para la entrega final.

Calidad de los productos se refiere a que se cumplan los estándares de calidad, lo que implica que el producto este dentro de las normas de seguridad y de gestión en cuanto al proceso productivo y, la eficiencia y rendimiento, que se refiere a la capacidad que posee un determinado producto para cumplir el objetivo por el que fue diseñado, es decir, resolver la problemática o las necesidades del consumidor en un momento y lugar determinados.

Con costo - beneficio se refiere al precio del servicio brindado de la mano con la calidad que representa. Lo ideal es que el servicio de producción tenga un precio acorde al mercado

manufacturero y que la calidad se iguale al precio que se estima y que esto no se vea mermado con las altas necesidades de producción para lo que es importante tener un control constante de la calidad de los productos, así como establecer auditorías de calidad rutinarias.

Por último, la experiencia y propósito de la empresa, en donde la experiencia es respaldada por los años de funcionamiento y los clientes reconocidos y leales que tiene y el propósito, que significa la razón de ser de la empresa, siendo el corazón de la cultura y el objetivo de las estrategias de cada organización.

En la actualidad, existe un consenso generalizado en considerar que las organizaciones transitan hacia un cambio cultural. La actual economía globalizada, que ha conllevado la apertura de los mercados, tuvo como resultado procesos de fusión, adquisición y expansión de empresas a lo largo de todo el mundo. Es por eso que se introducen cambios en el seno de las organizaciones, que demandan adaptaciones por parte de las gerencias ante las nuevas exigencias de sus clientes. Ante esta realidad, las organizaciones enfrentan el desafío de evaluar los elementos culturales que condicionan su dinámica social con la finalidad de orientar y fortalecer su potencial humano hacia la obtención de resultados a nivel individual, grupal y organizacional. (Serrate-Alfonso, Portuondo-Velez, & SanchezPuigbert, 2014, pág. 19)

De acuerdo a esta reflexión, las ventajas competitivas de Smasac que han permitido su expansión y crecimiento a lo largo de los años, dentro y fuera del mercado peruano, están relacionadas al tiempo de respuesta del servicio, la calidad de sus productos, los costos – beneficios para los clientes y la experiencia que tiene como manufactura.

Sin embargo, aún no se fortalece la idea del propósito de la empresa y una sólida cultura organizacional, lo que genera cada vez mayores retos en las operaciones y la necesidad de reforzar su ventaja diferencial, de la mano del desarrollo y fortalecimiento de un sistema de creencias sólido, que es, el conjunto de los principales elementos identitarios de la cultura organizacional.

En ese sentido, desde hace 2 años se fueron gestando paulatinamente cambios en la gestión organizacional.

En el año 2021, se formó el área denominada Transformación Organizacional que da cuenta de un importante avance para Smasac, ya que esta área inició el proceso para definir con claridad la misión, la visión y los valores organizacionales.

A finales del 2021, se creó un manual de identidad gráfico interno donde se definieron los colores corporativos, la tipografía y se consolidaron los elementos identitarios. Este es de uso exclusivo del área de Transformación Organizacional, la Gerencia de Gestión Humana y la Gerencia General. Luego de tener este manual, empezó a ser mucho más clara la manera de gestionar que están entendiendo los colaboradores de que es Smasac.

Desde el año 2022, el objetivo principal del área de Transformación Organizacional es impulsar el involucramiento de todos los trabajadores con estas nuevas definiciones identitarias. Por eso, para comunicar formalmente quien es Smasac, se planteó como primera herramienta una guía de cultura. La implementación de esta guía marca un antes y un después en la organización ya que sienta las bases del compromiso de la gerencia con la profesionalización de la gestión cultural.

Es importante mencionar que un factor importante para que la gerencia se comprometiera con estos cambios fue la entrega periódica de informes y diagnósticos que daban cuenta del alto nivel de desconocimiento de los trabajadores sobre lo que definía a un trabajador de Smasac o, cómo era el trabajo y/o relacionamiento cotidiano en la organización; es decir, los trabajadores no sabían exactamente para qué estaban trabajando, más allá de la simple venta de productos.

Entre la información recabada durante el año 2021, se encontró a través de la encuesta de Clima Laboral 2021 que los colaboradores percibían poca oportunidad de crecimiento, mayor necesidad de capacitación, falta de reconocimiento y un insatisfactorio ambiente laboral, donde el nivel de satisfacción laboral relacionado a los beneficios que brinda la empresa era “deficiente”, pues solo el 64% de los trabajadores reconocía alguno. Asimismo, la tasa de rotación, sobre todo en el personal operativo era elevada, en donde más del 50% de trabajadores se deslindaba de la empresa en máximo 2 años, siendo uno de los elementos que influyen para esto, el desconocimiento de sus beneficios. (Véase anexo 1)

En suma, se encontró a través de la encuesta de comunicación interna 2021 que los colaboradores desconocían los elementos identitarios de la cultura organizacional y los canales de comunicación interna. (Véase anexo 2)

Es por esto que desde el 2022, la prioridad del área de Transformación Organizacional es que los elementos identitarios definidos sean reconocidos por los colaboradores para poder reforzar la identidad corporativa, que está directamente relacionada con el sentido de pertenencia de los colaboradores con la organización, buscando reforzar el compromiso de las personas con su trabajo y equipo para ayudar a reducir la tasa de rotación y fortalecer la cultura organizacional.

El presente trabajo recoge la experiencia del equipo de Transformación organizacional, del cual formo parte, durante el año 2022, cuyos principales retos con respecto a la cultura organizacional se plantearon de la siguiente manera:

1. Elevar el nivel de reconocimiento de los colaboradores respecto de los elementos identitarios (misión, visión y valores corporativos)
2. Potenciar los canales de comunicación interna y crear nuevos canales con alcance a todo el público interno de Smasac.
3. Dar a conocer los beneficios corporativos que brinda Smasac a sus colaboradores.

Como se mencionó con anterioridad, la principal táctica base aprobada por la Gerencia General para continuar con este proceso de transformación corresponde a la elaboración de una guía de cultura.

Esta guía es importante porque es una herramienta que presenta y relaciona a los colaboradores con los elementos identitarios de una manera llamativa y eficaz, involucrándolos con la cultura organizacional deseada y reforzando la comunicación de los beneficios que brinda la empresa.

En la actualidad las herramientas digitales son las más comunes como medio de difusión, sin embargo, al ser Smasac una empresa conservadora, la guía de cultura se desarrolló en formato físico. No solo porque los directivos recién se están descubriendo en todo este cambio de gestión paulatino y aun priorizan la implementación en papel, sino que, considerando el perfil de nuestros colaboradores, la forma más estratégica de que todos tengan acceso a esta información fue hacerla impresa.

Dentro de la organización, solo cuentan con internet los colaboradores administrativos debido a que dentro de las plantas de producción no se permiten celulares y tampoco hay acceso libre a internet. En suma, el único momento donde los operativos pueden utilizar sus equipos móviles es en el almuerzo, pero al tener solo 45 minutos, no es un tiempo suficiente para poder involucrarse correctamente con la guía. Por estas razones, la forma más estratégica de que todos los colaboradores tengan acceso a esta información fue hacerla impresa y entregarla a cada uno de ellos, otorgándoles un material que pueden tocar y que genere un mayor impacto visual, logrando mayor interés en su lectura que compartiéndolo por la virtualidad, además de ser una forma más cercana que propicia una experiencia de involucramiento directo.

Sin embargo, dentro de la guía impresa, se traza un camino hacia la digitalización, en donde paso a paso se va introduciendo al público las herramientas digitales con las que cuenta Smasac, como la intranet, los grupos de WhatsApp y la página web. Sirviendo además como un instructivo para el uso de cada uno de ellos.

Además, luego de la implementación y dentro del plan de difusión y reforzamiento de la guía, partes importantes referente a los elementos identitarios han sido difundidos por los medios digitales, como un reforzamiento de la cultura corporativa, trazando un camino hacia la virtualidad de los medios internos de Smasac.

1.1 Material #1: Guía de Cultura Smasac 2022

Ubicación de la guía virtual:

<https://drive.google.com/file/d/16lbRXg74DBFa1LDSB1AOddx2EMtNErzM/view?usp=sharing>

Lector virtual: <https://www.flipsnack.com/55FCB9BBDC9/gu-a-de-cultura-2022.html>

2. ANTECEDENTES

2.1 Macroentorno:

En el mercado peruano existen más de 100 mil empresas de manufactura, siendo las principales actividades industriales, rubro al que pertenece Smasac.

Con relación a las unidades de negocio que tiene Smasac, el sector de Cuidado Personal e Higiene Doméstica comprende el 2,3% de las empresas manufactureras del país (INEI, 2017). Por otra parte, de acuerdo al Reporte de Producción Manufacturera de agosto del 2022, publicado por el Ministerio de Producción, la industria de productos de tocador y limpieza ha aumentado en un 25.8%, debido a la mayor producción de detergentes (+15.3%), lavavajillas (+20.2%), jabones para ropa (+96.3%) y jabones de tocador (+106.0%), asociado a la mayor demanda interna por parte de empresas industriales como Smasac, dedicadas al comercio al por mayor de productos de limpieza. Lo que significa que, dentro de este mercado, hay oportunidades de crecimiento y expansión.

Con relación al sector de plásticos, en agosto del año 2022 cayó en (-13.7%) con respecto del año anterior, principalmente, por el menor abastecimiento de materias primas, relacionado al alza de los precios internacionales de petróleo y gas, lo que significa que hay una pequeña disminución en las ventas y producción de este sector.

Sin embargo, las importaciones manufactureras aumentaron en un 17.8% y las exportaciones en un 19.8%. En agosto del 2022, el INOPI (Índice de Opinión Industrial, indicador que sirve de referencia sobre las condiciones de negocios en la industria manufacturera) se situó por encima de los 50 puntos (52.3), siendo ligeramente superior a lo registrado en julio de 2022 (51.7 puntos). Según el último informe del FocusEconomics Consensus Forecast LatinFocu, se estima que, para este año, la producción industrial manufacturera peruana logró un avance de 1.9%, ubicándose en quinto lugar en la región y en 2024, se estima que registrará un crecimiento de 2.1%. Lo que significa que el mercado de manufactura es un mercado rentable donde hay oportunidades de crecimiento empresarial.

2.2 Microentorno:

2.2.1 Principales competidores:

Existen muchas empresas de manufactura en Perú. Sin embargo, Smasac tiene competidores directos que ofrecen servicios similares al suyo. Esta información ha sido brindada por Adolfo Chavarri, jefe de KAM'S del área Comercial.

Yobel SCM: Empresa líder en la región latinoamericana, con más de 50 años de experiencia ofreciendo el servicio de Supply Chain Management para la optimización de las cadenas de suministro: planeamiento, abastecimiento, manufactura y logística, a través de sus unidades de negocio especializadas.

Son competidores directos de Smasac en manufactura ya que realizan los mismos servicios: Análisis de laboratorio, producto terminado, fabricación, envasado, acondicionado y desarrollo de producto. Además, ofrecen cobertura en las categorías de cosméticos, higiene personal y plásticos. El mayor diferencial de Smasac con este competidor es que, a diferencia de Yobel, también ofrece fabricación de alimentos.

Laboratorios Portugal: Con más de 150 años de experiencia en el mercado, produce en la actualidad más de 2000 productos; Línea Cosmética (entre las más importantes la marca Bahía, Portugal Cosmetics y Floresta), Vitaminas, Línea Farmacéutica, Galénicos entre otros. Especializados en la manufactura de productos farmacéuticos y cuidado personal. Orientados a satisfacer las necesidades de los clientes con respecto a salud e higiene personal. Como se mencionó con el anterior competidor, la diferenciación de Smasac es que también ofrece servicios de manufactura de productos de higiene del hogar y alimentos.

Cosméticos MYE: Empresa manufacturera de cosméticos, con más de 25 años de experiencia en la producción y comercialización de líneas capilares, cosméticas faciales, corporal y cuidado infantil en el mercado nacional. Competidores de Smasac en el proceso de fabricación de productos de higiene personal.

Berhlan: Empresa colombiana con más de 20 años de experiencia en la manufactura de productos para el cuidado del hogar, cuidado de la ropa, cuidado personal y productos

especializados. Esta empresa es competidor directo de Smasac ya que realizan servicios de manufactura en 2 de las mismas especializaciones: Cuidado del hogar e higiene personal.

Como observamos, no encontramos una empresa de manufactura que tenga especialización en las 4 divisiones que tiene Smasac, es decir: Higiene personal, cuidado del hogar, plásticos (diseño y fabricación de envases) y alimentos. La ventaja diferencial de Smasac con relación a sus competidores es que ofrece 4 servicios de manufactura distintos, en donde se completa el proceso de producción desde la formulación hasta el envasado del producto final.

Tomando en cuenta los cambios en las industrias que comprenden el sector manufactura, así como el entorno competitivo en el que se encuentra Smasac, el desarrollo de una cultura organizacional sólida y clara, como antes se mencionó es uno de los aspectos clave en el desarrollo y crecimiento de la organización.

Para poder desarrollar correctamente la guía de Cultura como herramienta para el fortalecimiento de los elementos identitarios y beneficios de la empresa, es importante conocer la historia de crecimiento de Smasac, sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y también definir a su público interno y sus necesidades.

2.2.2 Ciclo de vida de la organización:

El 3 de octubre de 1985 se constituye Laboratorios Smasac. En 1991 había la necesidad de ampliar el negocio e invertir en maquinaria y se presenta la oportunidad con el cierre de Laboratorios Anakol de comprar todo un paquete que incluía maquinarias, las marcas Bronztan y Matinale y valioso personal profesional y técnico, muchos de ellos actualmente siguen trabajando con Smasac y continúan aportando su experiencia a la empresa. En ese mismo año, gracias a una buena gestión, se inicia la construcción de algunas áreas de SmaLab.

Motivados por continuar creciendo en el mercado, los líderes de Laboratorios Smasac deciden trasladar la operación a un nuevo local e invertir en maquinaria de última tecnología, lo que les permitió trabajar con grandes clientes como Reckit & Colman, Coperinsa, entre otros. En el año 1997, después de 5 años, se logró conquistar a un gigante del mundo cosmético: Avon.

En 1998 se adquirió una fábrica de plásticos, ofreciéndole a los clientes un servicio integral. A los 2 años de instalada esta planta, se consigue licitar y ganar internacionalmente la fabricación de envases de diferentes capacidades para la empresa Mobil, clientes de Smasac hasta la fecha. En la actualidad la subdivisión de SmaPlast cuenta con clientes de reconocida trayectoria como: Vistony, Unique, Placenta Life, entre otros.

La exigencia en la calidad y precisión en la fabricación de los envases hace que SmaPlast complemente su producción con la creación de un área de Matricería, la cual está equipada con tecnología de punta: 2 centros de mecanizados, tornos de control mecánico, refrigeradoras y máquinas de última generación, con el objetivo de fabricar todo tipo de moldes y así completar la cadena de producción. En el 2003 ingresaron nuevos clientes: Helen Of Troy de USA propietarios de las líneas Ammens y Brut, Kallma, Fasa, Inkafarma, posteriormente ingresarían clientes como 3M, Química Suiza, Genoma Lab, Corporacion Life, Tío Nacho, entre otros.

En los años siguientes y con el objetivo de poder garantizar la calidad total de todos sus productos, Laboratorios Smasac implementó el laboratorio de microbiología y físico química. De esta manera asegura la calidad en todos sus productos y además ofrece un servicio adicional a sus clientes.

En el año 2014, se consigue la licitación de un gran cliente: Alicorp, esto le permitió a Smasac ingresar en el rubro de homecare, dando lugar a la creación de la sub división SmaHome, la cual se dedica a la fabricación y envasado de productos del hogar. En la actualidad, esta subdivisión fabrica marcas como: Bolivar, Opal, Cif, Ña Pancha, Tottus, entre otros.

En el año 2017 se crea la subdivisión SmaFood con el reto de fabricar los filtrantes de la marca McCollins, del gigante Unilever. Luego de un exitoso año, Unilever decide ampliar su producción con la marca de purés Knorr. En el año 2020, Unilever le otorga a Smasac la producción de la marca Lipton para toda la región de Latinoamérica. Con la finalidad de asumir este nuevo reto, se trasladó toda la subdivisión de SmaFood a una nueva planta en Lurín que cuenta con maquinaria de última generación para poder cumplir con las demandas del mercado internacional.

En el año 2021, ya establecidos como una empresa de manufactura importante en el mercado peruano, Smasac se vio en la necesidad de no solo pensar en la producción y calidad de sus productos, sino en su cultura organizacional, ya que las nuevas exigencias de los clientes se enfocan en marcas con propósito, que realizan productos de buena calidad pero que también se esfuerzan por un clima laboral donde sus colaboradores se sientan felices y satisfechos.

Es por eso que en el año 2021 se crea el área de Transformación Organizacional con la finalidad de involucrar a todos los colaboradores de Smasac con los nuevos elementos identitarios desde las áreas de comunicación interna, capacitación y desarrollo.

2.2.3 Análisis FODA de la organización:

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Años de experiencia Clientes importantes y leales Profesionalismo de sus colaboradores Maquinaria e infraestructura moderna</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Existencia de varios clientes importantes en el mercado Reconocimiento de sus profesionales Participación en charlas o eventos para dar a conocer la empresa Creación de un área de marketing Nuevos mercados internacionales</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>Poco reconocimiento de la marca No hay publicidad Cultura corporativa nueva Marcas que no aportan suficientes ingresos Falta de marcas propias</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>Inestabilidad política Aumento en costos de alimentos o productos del hogar Reconocimiento de más empresas de manufactura</p>

2.3 Diagnósticos internos año 2021:

2.3.1 Encuesta de Clima 2021 (véase anexo 1)

Esta fue la primera encuesta de clima realizada en Smasac, pero se dirigió solo al personal operativo. Los resultados mostraron que la satisfacción laboral general de los operativos era de 70%. Además, se comprobó que a mayor tiempo de trabajo disminuía la satisfacción laboral, pasando del 76% (primeros meses) al 70% (6 meses - 1 año). De lo cual, la dimensión con menor porcentaje de satisfacción fue la relacionada a los servicios que brinda la empresa con

64% de satisfacción (deficiente), siendo esta la dimensión con menor satisfacción en toda la empresa. Dentro de esta dimensión, todos los temas evaluados (tópico, servicios del comedor, área de gestión humana, reconocimiento laboral) obtuvieron porcentajes deficientes de satisfacción por parte de los colaboradores.

Lo que demostró que el personal operativo se siente insatisfecho con los servicios les brinda Smasac.

2.3.2 Encuesta de Comunicación Interna 2021 (véase anexo 2)

Esta fue la primera encuesta de comunicación interna realizada en Smasac, pero se dirigió solo al personal administrativo. Los resultados mostraron que:

- La mayoría de colaboradores administrativos aseguran conocer sus funciones y responsabilidades (88%), sin embargo, consideran que no reciben la información en el momento oportuno (67%) además aseguraron que la información en Smasac es sobre todo difundida por compañeros de trabajo (40%), jefes o gerentes (38.5%) y no llega a ellos por los medios de comunicación interna (21.5%), esto usualmente provoca un cambio en la información difundida.

Lo que demostró que existía poca llegada al colaborador administrativo por los medios de comunicación interna. Luego de estos diagnósticos, se realizaron diferentes acciones durante el periodo 2021-2 que se explicarán a más detalle luego.

2.4 Diagnósticos internos año 2022:

2.4.1 Encuesta de Clima 2022-1 (anexo 3)

Esta encuesta fue tomada a todos los niveles de Smasac (operativos y administrativos)

Los resultados mostraron que, a pesar de las acciones realizadas en el año 2021, la satisfacción laboral general era de 74%. Se volvió a observar que a mayor tiempo de trabajo disminuía la satisfacción laboral de los colaboradores, pasando del 79% (primeros meses) al 76% (6 meses - 1 año). Sin embargo, los niveles de satisfacción laboral comparados con el diagnóstico previo habían aumentado, teniendo un aumento positivo de 4%. Además, la dimensión con menor porcentaje de satisfacción fue la relacionada a recursos e infraestructura (70%) y condiciones de trabajo (73%), donde los temas con menor valoración fueron oportunidades de crecimiento

profesional, servicio de tópicos, atención de consultas de gestión humana, capacitaciones y reconocimientos.

Lo que demostró que el personal de Smasac se siente insatisfecho con los servicios que brinda la empresa, no sienten que su trabajo es reconocido y no consideran que tienen oportunidades de crecimiento profesional, además de que consideran que la gestión humana no absuelve sus dudas frecuentes y no le brinda capacitaciones adecuadas.

2.4.2 Encuesta de Comunicación Interna 2022-1 (anexo 4)

Esta encuesta fue tomada a todos los niveles de Smasac (operativos y administrativos)

Los resultados obtenidos fueron: el 56% de colaboradores encuestados afirmaron recibir siempre la información difundida por la empresa, mientras que en la encuesta anterior solo el 6.2% afirmó recibir siempre la información difundida por la empresa. Esto demostró que existe un mayor uso de los canales de comunicación interna. Además, en la encuesta 2022-1 el 60.72% de colaboradores contestó que reciben la información mediante los canales formales (correo Conectados, murales, RRSS) mientras que en la encuesta anterior solo el 21.50%. Sin embargo, los colaboradores respondieron que les gustaría recibir mayor información de beneficios, novedades, cultura organizacional y los servicios que brinda Gestión Humana porque consideran que no reciben información de estos temas.

2.5 Acciones de mejora año 2021:

Primero, se creó el manual de identidad corporativa interno donde se estableció y definió con claridad la misión, la visión y los valores organizacionales, que sirvió para ver de una manera más clara como gestionar que están entendiendo los colaboradores de que es Smasac y cómo comunicar formalmente quienes son.

2.5.1 Elementos de la cultura organizacional:

2.5.1.1 Elementos identitarios:

Misión: *Generamos el crecimiento de nuestros clientes a través del desarrollo de productos y servicios; enfocándonos en la mejora continua y en la calidad de nuestros procesos.*

Visión: Consolidarnos como una empresa de clase mundial en el desarrollo de productos y servicios de consumo masivo en los principales mercados del mundo, enfocándonos en responder con agilidad al cambio.

Valores corporativos:

Trabajo en equipo



Trabajamos de manera colaborativa, con dedicación, responsabilidad y compromiso, en un ambiente de cooperación mutua, para el cumplimiento de nuestros objetivos. Creemos en la importancia de la comunicación entre las áreas de la empresa para asumir los retos con una mayor visión y de manera integral.

Respeto



Escuchamos a nuestros colaboradores, creando un ambiente de cordialidad, libertad de expresión, empatía, igualdad y fraternidad, donde todos nos sintamos apreciados y tengamos las mismas oportunidades.

Compromiso



Somos responsables de nuestras acciones y decisiones, hacemos propios los objetivos de la empresa y nos orientamos a generar valor para nuestros clientes.

Proactividad



Estamos convencidos de la importancia de la mejora continua y excelencia de las operaciones, por ello valoramos las iniciativas para solucionar problemas con oportunidad y desarrollamos la capacidad para responder anticipadamente a las exigencias de nuestros clientes.

Integridad



Lideramos con el ejemplo, siendo consistentes entre lo que pensamos y hacemos. Inculcamos en nuestros colaboradores la educación, la ética, nuestros valores y el respeto a las normas y políticas internas.

Luego de eso, se trabajó en fortalecer y crear nuevos canales de comunicación internos, para que sirvan de herramientas de difusión luego de la implementación de la guía, y por donde se pueda seguir fortaleciendo los nuevos elementos identitarios. Además, se estandarizaron las comunicaciones internas y externas y se formalizó la comunicación de la empresa.

2.5.1.2 Canales de comunicación:

Canales Internos:

Murales: Se cuenta con 2 murales de comunicación en cada una de las sedes (Smahome, Smaplast, Smafood, Smalab)

Intranet Smasac: Se cuenta con una intranet para todos los colaboradores, donde se comparten noticias, documentos internos, menú semanal, políticas, fotos, etc.

Correo conectados: Se cuenta con un correo corporativo por donde se envían las noticias diarias, dirigido exclusivamente al personal administrativo.

Implementación de Grupos de whatsapp: Se creó este nuevo medio de comunicación interna que sirve como medio exclusivo para los operativos, quienes no tienen acceso al correo conectados y no tienen acceso a la información de manera directa y rápida. Se crearon 4 grupos de whatsapp, 1 por cada sede (Smahome, smaplast, smafood, smalab)

Canales externos:

Página web: Se cuenta con una página web que va dirigida a clientes, proveedores y colaboradores.

Facebook: Se cuenta con una página de Facebook donde se comparten noticias, logros, novedades y tips de salud ocupacional. Esta red social va dirigida a colaboradores internos y el público en general, sobre todo orientado a posibles candidatos en el sector operativo.

Linkedin: Se cuenta con una página de LinkedIn donde se comparten noticias, logros, novedades y convocatorias de trabajo. Esta red social va dirigida a clientes, proveedores, colaboradores y posibles candidatos profesionales en el sector administrativo.

2.5.1.3 Beneficios corporativos:

Día libre por cumpleaños: A todos los colaboradores de Smasac se le otorga como beneficio un día libre en la semana de su cumpleaños. Este día libre no se considera dentro de las vacaciones ni es descontado.

Almuerzo cubierto al 50%: Smasac cubre parcialmente los almuerzos, los desayunos y cenas en su totalidad.

La Tiendita de Smasac: Contamos con una tiendita virtual dentro de la intranet corporativa que ofrece productos que Smasac maquila a precios súper económicos, además de eso, el descuento se hace por planilla en 1,2 y hasta 3 cuotas. Este beneficio es para todos los colaboradores.

Beneficios para operativos: Tarjeta provis con valor de S/50 para operarios de Plásticos, bono por movilidad para personal de almacén y producción de Ate.

Luego de estas acciones de reforzamiento e implementación, se realizaron los diagnósticos internos del año 2022, que corroboraron la necesidad de una herramienta que permita presentar formalmente quien es Smasac a sus colaboradores, es decir, la guía de cultura.

2.6 Brechas organizacionales de la cultura corporativa:

De acuerdo a lo antes explicado, concluimos que las brechas organizacionales con respecto a la cultura corporativa son las siguientes:

- No hay reconocimiento de quien es Smasac (elementos identitarios)
- Falta de difusión sobre oportunidades de crecimiento o línea de carrera
- Falta de información y difusión sobre los beneficios que brinda la empresa
- Poco fortalecimiento de los canales de comunicación interna

Debido a que existe un alto nivel de desconocimiento de los elementos identitarios, beneficios corporativos, oportunidades de crecimiento laboral y capacitaciones y hay una falta de sentido de pertenencia del colaborador con la organización ya que perciben poco reconocimiento de su desempeño, generando un insatisfactorio ambiente laboral, se trabajó en un plan de Cultura

Organizacional 2022-2, que tiene como finalidad comunicar formalmente quien es Smasac, para lo que se planteó como primera herramienta una guía de cultura.

2.7 Análisis del público interno de Smasac:

Al cierre del tercer trimestre del 2022 (Setiembre), SMASAC cuenta con 658 colaboradores, donde el 67% son hombres y el 76% pertenece al grupo ocupacional operativos.

Se evaluó también el factor de tiempo de trabajo en la empresa, según antigüedad, la población se divide de la siguiente manera:

0-1 año		1-2 años		2-5 años		5-10 años		+ 10 años	
261		125		141		65		66	
40%		19%		22%		9%		10%	
O	A	O	A	O	A	O	A	O	A
193	68	89	36	115	26	52	13	48	18

O: Operativos A: Administrativos

Se concluye que el 40% de la población de Smasac cuenta con menos de un año de antigüedad en la empresa, de los cuales 193 (73%) son operativos y 68 (37%) administrativos, lo que indica, como vimos con anterioridad, que la tasa de rotación, sobre todo en el personal operativo sigue siendo elevada.

Otro dato importante es que el 70% de la población de Smasac es menor a 40 años, lo que significa que SMASAC cuenta con un público interno millennial.

3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

Es importante mencionar la definición de cultura organizacional a la que nos referimos en estos primeros momentos.

La expresión “cultura organizacional” fue introducida en la literatura especializada por (Pettigrew, 1979) quien la definió como “un sistema de significados pública y colectivamente aceptado por un grupo dado, en un cierto período de tiempo” (p. 574). La cultura, entonces, era considerada como el resultado de la asimilación de valores y patrones de comportamiento por parte de los miembros de una organización que tienen efecto en el contexto del trabajo.

Actualmente, la definición de cultura organizacional no difiere demasiado de la conceptualización mencionada precedentemente. Un gran número de investigaciones más actuales (Di Pietro. & Virgilio., 2013; Mushtaq, Fayyaz, & S. & Tanveer; Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle; Tura Solvas & Martínez Costa, 2012) han entendido la cultura organizacional como los valores, creencias y supuestos que los miembros de una organización tienen en común.

En este proyecto se considera como parte fundamental y línea de base de la cultura organizacional a los elementos identitarios establecidos (valores, visión y misión) y los beneficios corporativos que brinda Smasac a sus colaboradores. Por eso, la finalidad de la guía es involucrar a los colaboradores de Smasac con esta cultura corporativa deseada, elevando el nivel de reconocimiento de los elementos identitarios y los beneficios corporativos, para de esta manera: (1) transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización (2) facilitar la generación de un compromiso hacia algo más importante que uno mismo (3) servir como un sistema de creación de sentido que guía y moldea los comportamientos de los miembros (Hu, Dinev, & Hart, 2012) y de esa forma mejorar la competitividad y productividad.

Estudios han informado asociaciones entre la cultura organizacional y algunos resultados organizacionales relevantes, tales como compromiso con la empresa y los deseos de seguir perteneciendo a ella (Omar & Urteaga, 2010). También se han registrado algunas asociaciones específicas entre la cultura organizacional y el rendimiento laboral (Azanza, Moriano, & Molero, 2012, Zafer Acar & Acar, 2014).

Coopers expresa: "Cuando cada individuo de la organización está conectado a través de un conjunto de valores, objetivos y creencias compartidas, la organización en su conjunto mejorará radicalmente su rendimiento". (COOPER, 2001)

Además, es importante mencionar que la cultura organizacional también tiene una importante relación en el clima laboral de una organización. Este es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades de los miembros, y esto es gracias a una cultura organizacional sólida, el Clima Laboral tiende a mostrarse favorable y positivo. Este influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción del colaborador; debido a que su entorno es un fuerte motivador en su comportamiento y de ésta motivación dependerá su desempeño (Ramírez, 2015).

Por otra parte, la insatisfacción de los empleados, trae un mal rendimiento y puede traducirse en productos defectuosos, materia prima desperdiciada, rotación de personal, los cuales tienen efectos negativos, como puede ser una disminución de la producción, aumento de costos, lo que a su vez produce una disminución el nivel de las ventas.

Por lo antes mencionado, la necesidad de construir una guía de cultura que presente formalmente a Smasac, profesionalizando su gestión cultural y que ayude a elevar el nivel de reconocimiento de los colaboradores con esta cultura organizacional deseada, era prioritario.

3.1 Plan de Cultura Organizacional 2022:

Luego de los diagnósticos realizados que comprobaron el desconocimiento y poco relacionamiento de los colaboradores con la cultura organizacional, se empezó el plan de cultura organizacional 2022 que está dirigido a todos los colaboradores de Laboratorios Smasac.

La ejecución de las acciones de mejora tiene un periodo de duración de 09 meses, desde abril hasta diciembre del 2022.

3.1.1 Objetivos del Plan de Cultura 2022:

- Mejorar o subsanar los aspectos identificados como brechas de cultura organizacional en los diagnósticos preliminares.
- Promover el compromiso de los colaboradores con el logro de los objetivos organizacionales mediante el reconocimiento de la identidad corporativa (elementos identitarios)

3.1.2 Propuestas de acción de mejora:

Las acciones de mejora propuestas se orientan al cumplimiento de los objetivos planteados en el plan y se clasifican de la siguiente manera:

- Relacionado a la mejora de la cultura organizacional actual
- Relacionado al fortalecimiento de la identidad corporativa

Se plantearon las siguientes acciones:

Tema	Objetivo	Acciones Propuestas	Responsable(s)
Mejora de la Cultura Organizacional actual	Mejorar o subsanar los aspectos identificados como brechas de cultura organizacional en el diagnóstico preliminar.	Realizar campañas de reforzamiento de los canales de comunicación interna existentes y las nuevas implementaciones.	Jefe de TO Asistente de Comunicación Interna

Fortalecimiento de la Identidad Corporativa	Promover el compromiso de los colaboradores con el logro de los objetivos organizacionales mediante el fortalecimiento de la identidad corporativa (elementos identitarios, canales de comunicación, beneficios corporativos)	Diseñar y elaborar la Guía de la Cultura SMASAC	Jefe de TO Asistente de Comunicación Interna
		Distribuir la Guía de la Cultura SMASAC a todos los colaboradores y a los nuevos ingresos.	
		Medir los logros de la Guía de Cultura Smasac	
		Reforzar la guía de manera virtual	

		Realizar campañas de reforzamiento de los elementos identitarios por los medios de comunicación interna	
--	--	---	--

Como observamos, la acción principal dentro de este plan es la implementación de una guía de cultura, herramienta que tiene como finalidad presentar formalmente a los colaboradores quien es Smasac, dando a conocer sus elementos identitarios definidos, reforzando los canales de comunicación interna y comunicando los beneficios que ofrecen a sus colaboradores, fortaleciendo con estas acciones la cultura organizacional y como consecuencia mejorando el clima laboral.

3.2 La Guía de Cultura:

Al introducirnos en gestión cultural por medio de herramientas como la guía de cultura, es necesario delinear el campo sobre el cual va a trabajar la gestión. Metodológicamente es importante que nos preguntemos ¿qué entendemos por cultura?; como se mencionó con anterioridad, en esta instancia nos referimos a cultura con los elementos identitarios.

Es de acuerdo a estos y a las necesidades del público interno, que se desarrollaron los contenidos.

Como vimos con anterioridad, las necesidades del público interno se basan en el alto nivel de desconocimiento de los elementos identitarios, beneficios corporativos, oportunidades de crecimiento laboral y capacitaciones. Además de la falta de sentido de pertenencia del colaborador con la organización debido a que percibe poco reconocimiento de su desempeño, generando un insatisfactorio clima organizacional.

La idea principal de la guía de cultura es presentar formalmente quien es Smasac a sus colaboradores, en donde conozcan que valores rige la organización, cuáles son sus objetivos como empresa (misión y visión) y con qué acciones demuestran esto hacia sus clientes y colaboradores.

Para esto, se buscó realizar una guía dinámica que, en medida de lo aceptado por la gerencia general, utilizó gráficos dinámicos, colores corporativos y fotos de la organización. Se desarrolló la guía siguiendo la colorimetría y tipografía que Smasac tiene.

Es importante mencionar que se recomendó utilizar menos texto, mayores gráficos y diferentes diagramaciones, sin embargo, para la visión aún conservadora de la empresa, aún es importante utilizar recursos como mensajes organizacionales, comunicación más larga, detallada y sobria, lo que dificultó hacer la guía más interactiva.

3.2.1 Desarrollo del contenido de la Guía de Cultura:

¡Bienvenido a la familia SMASAC!

Estimado colaborador,

A nombre de "SMASAC - Maquila Profesional", nos complace darte una cálida bienvenida a nuestra compañía. Nos llena de alegría saber que eres una persona capacitada, tal y como lo demostraste en las pruebas y conocer tu determinación de trabajar junto a nosotros.

En nuestra compañía cada persona cumple una labor específica. Somos socios estratégicos de nuestros clientes y una cadena de abastecimiento por lo que cada uno de nosotros es parte fundamental de nuestro proceso. Es importante entender que nuestro éxito está basado en saber coordinar y gestionar eficientemente como equipo para encontrar rápidamente una solución ante cualquier adversidad. En ese sentido, nos sentimos muy agradecidos de poder contar ahora con tu experiencia y capacidad dentro de nuestra organización.

¡Ya eres parte del equipo! Ahora, continuemos desempeñándonos con unión, con un propósito en mente y brindándonos apoyo unos a otros. A SMASAC lo construyó su gente y ese siempre será nuestro principal pilar de crecimiento.

Sabemos que pronto te adaptarás a nuestro ritmo de trabajo y que la experiencia que obtendrás contribuirá a tu crecimiento personal y sobre todo profesional.

¡Te damos nuevamente la bienvenida y te recordamos que si tienes alguna duda, no dudes en compartirla con nosotros! Siempre tendremos la disposición de apoyarte.

Juntos, seguimos haciendo de SMASAC una empresa líder en maquila profesional.



Roberto Millaga
Gerente General

Luis Felipe Millaga
Gerente General Ejecutivo

02

En la primera página se incorporó un mensaje del CEO que es una tradición dentro de las comunicaciones de la empresa, con anterioridad se manejaban mensajes largos y tediosos a la lectura. En la guía, se trabajó para acortar el mensaje y que sea visualmente atractivo al colaborador. Para la visión aún conservadora de la empresa, desarrollar la primera guía institucional y no tener un mensaje no era discutible ya que para Smasac representa una forma de conectar a la gerencia con sus colaboradores, sin embargo, se trabajó para hacerlo lo más puntual y llamativo posible.



Luego de eso, se buscó mostrar a los colaboradores como se hacían las cosas dentro de la empresa, recordándoles que el pilar principal de SMASAC son los colaboradores, por eso, se colocaron fotos de actividades internas que se desarrollaron a lo largo del año junto a un mensaje de la gerencia de Gestión Humana, buscando generar el sentido de pertenencia de los colaboradores con la organización.



En la siguiente sección, se buscó comunicar los elementos identitarios de la cultura que los colaboradores desconocían: La misión, visión y valores, siendo estos los aspectos más importantes que deben reconocer acerca de la cultura organizacional, en donde reconozcan las motivaciones de Smasac, sus pilares principales y puedan alinear las percepciones que tienen sobre la organización para que luego puedan alinear sus conductas en base a esto y saber para que trabajan y cuáles son los objetivos de la organización, más allá de la creación de productos.

Es decir, presentar formalmente Smasac a sus colaboradores y su propósito como organización.

Nuestra historia



En la siguiente sección se contó la historia de Smasac con la finalidad de generar sentido de pertenencia con los colaboradores. Por eso, se trabajó una línea de tiempo donde se explicaba el crecimiento de SMASAC a lo largo de los años.

¿Que significa SMASAC para ti?

Nuestros colaboradores responden

Martín Yarmas - Supervisor de Producción
"SMASAC representa compromiso, responsabilidad y un constante desafío por la búsqueda de sus operaciones que nos exige como profesionales estar enfocados en el presente, pero con la mirada puesta en el futuro."

Martha Alva - Coordinadora de Administración
"SMASAC significa evolución, es la visión de desarrollarse con mucha energía y dedicación para alcanzar sus objetivos, ofrece variedad internacionalmente, y siento que tanto en el futuro como en el presente, SMASAC se siente como un segundo hogar."

Eduardo Cuyubamba - Jefe de Finanzas
"SMASAC es el lugar donde aprendí, tuve excelentes mentores y a lo largo de mi experiencia, fue mucho mejor y logré."

Juanth Huamantla - Asistente de Producción
"SMASAC se ha convertido en mi segundo hogar, aquí he aprendido a desarrollar mis cualidades tanto profesionales como personales."

Peggy Herrera - Jefe Técnica
"SMASAC representa mi segundo hogar, me ha dado oportunidad de crecimiento personal y profesional gracias al constante trabajo en equipo para el logro de los objetivos en común."

Con la misma finalidad de generar sentido de pertenencia con los colaboradores y reforzando la idea de que Smasac tiene como pilar fundamental a sus colaboradores, se concluyó esta primera sección con testimonios de diferentes colaboradores de la empresa, donde luego de entrevistarlos, se recogieron pequeños párrafos donde contestaban que significaba Smasac para ellos y la importancia en su crecimiento profesional.

En la segunda sección, se buscó absolver la mayoría de dudas que tenían los colaboradores, colocando información que, de acuerdo a los diagnósticos preliminares, ellos desconocían sobre la empresa, para poder mejorar el proceso de onboarding para nuevos ingresos y reforzar en los colaboradores antiguos la forma de trabajo en la organización.

Nuestras Unidades de Negocio

Smalab
Esta subdivisión se dedica a la elaboración integral de productos cosméticos y de cuidado personal: jabón líquido, alcohol en gel, colonias, repelentes, desodorantes, talcos, cremas, entre otros.
Kallma POND'S AVEAL
SAVITA! Dr. Zaldívar Rexona
Moliner 3M

Smaplast
Smaplast está enfocada en ofrecer un servicio integral en lo relacionado al diseño y fabricación de frascos, galoneras y tapas de plástico, contamos con un área especializada en la creación de moldes, máquinas de última tecnología para la elaboración de todo tipo de productos, formas y diseños de envases: extrusión-soplado, inyección e inyección-soplado.
Mobil PLACENCIA LIFE
VISTONY UNIQUE

Smahome
Esta subdivisión se especializa en la formulación, fabricación y envasado de productos de cuidado del hogar como: detergentes, suavizantes, lavavajillas, quitamanchas, entre otros. Tenemos la tecnología necesaria para cubrir las necesidades de todos nuestros clientes nacionales e internacionales: desarrollo de productos, análisis fisicoquímicos y microbiológicos, máquinas especializadas y controles en todos nuestros procesos, almacenaje y distribución.
OPAL NA PANCHA Marsella aro
AMMENS Gif TOTTUS Caricia

Smafood
Se especializa en la fabricación y envasado de productos alimenticios: filtrantes, puré, avenas, aderezos, salsas, entre otros. Desde el 2021 SmaFood se ha renovado con una moderna planta de producción, ubicada en Lurín.
Lipton McColin's Knorr

En esta sección se compartió todas las divisiones de Smasac y a que se dedica cada una de ellas con la finalidad de que cada colaborador conozca a que se dedica la división a la que pertenece y los clientes para los que trabajan. De esta forma, entenderán la importancia de su trabajo no solo con respecto a producir un producto sino llevar bienestar y calidad a los clientes, reconociendo las marcas importantes para las que se trabaja, generando así un sentido de orgullo y pertenencia con la organización.

Canales de Comunicación

Murales
Contamos con murales ubicados en zonas estratégicas de nuestras diferentes plantas.

Correo "Conectados"
Tenemos una bandeja de correo para la comunicación interna: conectados@smasac.com donde compartimos comunicaciones semanales a todos nuestros colaboradores que dispongan de correo corporativo.

Encuesta de CLIMA LABORAL 2022
Encuesta de CLIMA LABORAL 2022
Comparte tu opinión sobre el clima laboral en tu planta.

Grupos de Whatsapp
Los grupos de Whatsapp están organizados según local y está dirigido a nuestros colaboradores de áreas operativas. Compartimos información sobre nuestras actividades, eventos, noticias, comunicados, entre otros.

Comunicándonos
Comunícate con el área de Transformación Organizacional al 926891960 para unirte.

Intranet SMASAC
Contamos con una intranet corporativa donde encontrarás información sobre nuestras actividades, eventos, noticias, documentos y menú semanal. Mediante la intranet también puedes realizar tus pedidos de La Tiendita de Smasac. Además, contamos con unas cabinas de consulta ubicadas en nuestros diferentes locales con acceso libre para nuestros colaboradores.

¿Cómo ingresar a nuestra intranet Smasac?
01 Ingresar al explorador
02 Colocar en la barra de direcciones el siguiente URL: www.intranet.smasac.pe
03 Ingresar a tu cuenta
04 Ingresar tu usuario y contraseña.
Para dudas o consultas comunícate al 926891960

Redes Sociales SMASAC
¡Conectémonos más a través de nuestras redes sociales!
Encuétranos como:
Laboratorios Smasac <https://www.facebook.com/LaboratoriosSmasac>
Laboratorios Smasac <https://www.linkedin.com/company/laboratorios-smasac>
Síguenos en Facebook y LinkedIn como "Laboratorios Smasac", donde encontrarás noticias, novedades, oportunidades laborales y recomendaciones de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.

Luego se compartió los canales de comunicación internos y externos. Se brindó información necesaria para que los colaboradores puedan acceder a los canales internos y familiarizarse más con ellos, sobre todo con los nuevos como grupos de whatsapp.

Beneficios Adicionales



14

Luego se desarrolló la sección beneficios adicionales, donde se compartió la información de lo que Smasac brinda a todos sus colaboradores adicionalmente de los beneficios de ley. Por ejemplo, mencionamos el servicio de comedor, la tiendita Smasac y la política de crecimiento laboral y línea de carrera. Todo esto para que el colaborador reconozca que dentro de la organización se hacen esfuerzos para poder satisfacer las necesidades que ellos tienen con respecto a alimentación, crecimiento profesional y descuentos corporativos.

¿Con qué frecuencia se hacen los pagos?

Los pagos se realizan los días 15 y 30 de cada mes mediante depósito en la cuenta sueldo que la empresa te apertura en los principales bancos del país, dependiendo cuál hayas elegido.

¿Cuáles son los beneficios de ley al estar en planilla?

- Gratificaciones:** se abonan en la quincena de los meses de julio y diciembre. Para recibir este beneficio debes tener por lo menos un mes calendario de trabajo.
- Compensación por Tiempo de Servicio (CTS):** el pago se realiza mediante depósitos semestrales en los meses de mayo y noviembre en la entidad financiera que elijas, o en el banco en el que recibes tu remuneración.
- Asignación familiar:** se otorga a los trabajadores que tengan uno o más hijos menores de 16 años. El monto de la asignación familiar equivale al 10% de la Remuneración Mínima Vital vigente.
- Seguro de vida:** la finalidad de este seguro es brindar una indemnización económica a los familiares directos del trabajador en caso de fallecimiento natural o a consecuencia de un accidente, así como en casos de invalidez total y permanente originada por accidente.
- EsSalud:** la empresa abona el 9% de tu remuneración al Seguro Social de Salud para cubrir las prestaciones de salud a tu favor.
- Vacaciones:** tienes 30 días calendario de descanso vacacional remunerado por cada año completo de trabajo.
- SCTR:** es el seguro complementario de trabajo de riesgo que se otorga a los trabajadores para su atención en caso de un accidente de trabajo.

Consultas Laborales
Preguntas frecuentes

15

De acuerdo a los diagnósticos previos, existían muchas consultas laborales por parte de los colaboradores que no sentían absueltas, asegurando que no tenían la información a la mano. Por eso, se desarrolló la sección consultas laborales, donde de manera llamativa y dinámica, se respondieron las preguntas frecuentes que tienen sobre pagos, beneficios de ley, utilidades, horas extras, asignación familiar, horarios y refrigerios.

¿Tienes alguna consulta adicional? Comunícate con las siguientes áreas de Gestión Humana:

Teléfono central: (01) 206 6900

- **Compensaciones [anexo 313 y 316]:** para consultas sobre boletas de pago, horas extra y control de asistencia.
- **Bienestar social [anexo 314]:** para solicitar información sobre trámites de Easalud como descuentos médicos, inscripción de cónyuge y/o hijos, licencias por maternidad o paternidad, así como información sobre convenios y asistencia en casos de emergencia.
- **Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente - SSOMA [anexo 324]:** para reportar alguna condición insegura y/o accidente y realizar consultas sobre atención del Médico Ocupacional, uso de EPPs y otros temas de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- **Transformación Organizacional (celular 926891960):** para brindar sugerencias de incentivos de mejora o innovación para tu área o solicitar información sobre el Manual de Organización y Funciones [MOF], Política de Oportunidades Laborales y Crecimiento Profesional y Plan de Línea de Carrera.
- **Otros temas laborales [anexo 315]:** para consultas sobre normativa laboral, solicitud de Constancia de Trabajo, administración salarial, entre otros.

¡Somos Smasac, maquila profesional!

17

Para concluir la guía, se desarrolló una última sección donde se encuentra cada una de las áreas de Gestión Humana junto a sus números de contacto, para que, si el colaborador necesita una información adicional, pueda comunicarse.

3.2.2 Colores y tipografía:

Tipografía: Panton

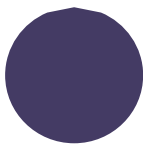


Smalab Smahome Smaplast Smafood

La gran variedad del sistema tipográfico Panton lo hace adecuado para titulares de todos los tamaños, así como para bloques de texto que vienen en variaciones máximas y mínimas como el logo organizacional. En suma, sus estilos son aplicables para cualquier tipo de diseño gráfico en web, impresión, gráficos en movimiento y además son perfectos para camisetitas y otros elementos como carteles, logotipos, etc.

Se utilizó esta fuente como una fuente formal corporativa que permita su adaptabilidad a todos los demás recursos gráficos comunicacionales que se utilizarán a futuro.

Colores:



Azul amorado: PANTONE 5265C

Este color, al ser el color principal de Smasac representa calidad, productividad y sofisticación. De esa manera, uniendo la tipografía con el color se quiere transmitir que Smasac es una empresa estable, de confianza que realiza productos seguros y con altos estándares de calidad.



Lila: PANTONE 2665C

Este color, sigue la línea de tonos morados, en donde se refuerza el tema de la sofisticación, pero de la mano con la creatividad, imaginación, y conocimiento. De esa forma, se utiliza este color para transmitir innovación, elegancia y estética. Además, representa el color de la unidad SMALAB, en donde se realizan productos de cuidado personal y cosméticos. Además, en esta división se realiza la formulación de los contenidos de todos los productos, y se crean nuevas formulaciones para contenido de productos nuevos, representando de esta forma la innovación y creatividad.



Verde: PANTONE 802C

Este color está asociado con la frescura, lo novedoso y temas ambientales. El verde representa los valores ecológicos y también se refiere a las buenas acciones. En el caso de Smasac, se refiere a nuestros valores eco amigables, en donde tenemos políticas de reciclaje y tomamos acciones que ayuden a la preservación del medio ambiente. Además, representa el color de la unidad SMAPLAST, en donde se realizan el servicio integral del diseño y fabricación de envases de plásticos, representando de esta forma las acciones de reciclaje que tenemos

específicamente con nuestros envases de plásticos y representa renovación y frescura, en donde reforzamos la idea de la creación de frascos novedosos y reciclables.



Rojo claro o coral: PANTONE 178C

Su significado está asociado con lo delicioso, nutritivo y sustentador de la vida. En el caso de Smasac, este color encarna la energía y el bienestar que transmite la organización. A su vez, recalca la autenticidad y la alimentación, por eso representa la unidad SMAFOOD, encargada de la producción de alimentos, en donde el coral estimula el apetito y atrae rápidamente la atención, además de reforzar la idea de productos alimenticios nutritivos y novedosos.

3.2.3 Estructuración de la Guía:

La guía se desarrolló desde la primera semana de junio hasta la tercera semana de agosto, estructurándose de la siguiente manera:

Nombre y descripción: GUÍA DE CULTURA SMASAC 2022

CULTURA SMASAC

1. Bienvenido(a) a la familia Smasac: Un mensaje de bienvenida de la Gerencia General
2. ¿Cómo trabajamos en Laboratorios SMASAC? Visión general de la empresa
3. Nuestra misión y visión y valores: Conoce los pilares de nuestra Cultura Organizacional
4. Nuestra historia: ¿Cómo y cuándo se formó Laboratorios Smasac?
5. Nuestros colaboradores responden: ¿Qué significa SMASAC para ti?

I. LO QUE NECESITAS SABER

1. Nuestras Divisiones Smasac: Smalab, Smoplast, Smahome y Smafood
2. Canales de comunicación: Murales, correo conectados, intranet, grupos de whatsapp y redes sociales.
3. Beneficios adicionales
4. Consultas laborales: Preguntas frecuentes

3.2.4 Implementación de la Guía de Cultura:

Para decidir cómo se implementaría la guía de Cultura era importante conocer las necesidades del público de Smasac con respecto a los canales de Comunicación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta de Comunicación Interna 2022-1 la mayoría de los colaboradores (operativos y administrativos) se enteraban de las noticias por los medios de comunicación físicos: murales (43%). Al medir solo a los colaboradores operativos este porcentaje aumentaba al (60%) mientras que para administrativos era el correo corporativo (55%) siendo murales el segundo lugar (19%).

De acuerdo a estos resultados previos y sabiendo que la población de Smasac en su mayoría es operativa, siendo este sector el que tiene una tasa elevada de rotación y mayor insatisfacción laboral y considerando el perfil de nuestros colaboradores, la forma más estratégica de que todos tengan acceso a esta información fue hacerla impresa y no directamente por los canales digitales.

La guía de cultura se implementó de manera física en Laboratorios Smasac del 09 al 16 de setiembre, donde se siguieron los siguientes pasos:

1. Se comunicó esta implementación por todos los medios de comunicación interna: Mailing, grupos de whatsapp y murales.
2. Se realizó una campaña de difusión de la guía para administrativos (intriga por mailing e intranet)
3. Se realizó una campaña de difusión de la guía para operativos (murales / grupos de whatsapp)
4. Entrega de la guía de cultura a cada uno de los colaboradores a todos los niveles de Smasac de manera física.
5. Inclusión de la guía de Cultura en el kit de bienvenida (se entrega a todos los colaboradores administrativos cuando inician sus labores en Smasac)

3.2.4.1 Difusión virtual y seguimiento:

Durante un mes se realizó una campaña de difusión de la Guía de Cultura impresa, donde se comunicaba por todos los medios de comunicación interna (whatsapp, mailing, murales) que información importante se encuentra en la guía (preguntas frecuentes, números de contacto,

beneficios, canales de comunicación, etc) mencionando que pueden solicitar la guía en físico en vigilancia de cada sede, por si no la tuvieran.

Luego de un mes, antes de la encuesta de comunicación interna 2022-2, se realizó una campaña de difusión de la guía en formato virtual, utilizando como canales de comunicación interna los grupos de whatsapp para operativos y mailing para administrativos, con la finalidad de hacer llegar la guía de cultura nuevamente a todos los colaboradores, pero esta vez en formato virtual.

Durante una semana del 23 de octubre al 01 de noviembre, se enviaron 2 flyers por mailing y grupos de whatsapp (véase anexo 5) que llevaban a la intranet corporativa (donde se colgó la guía virtual), y se colocaron flyers en los murales con el QR de la guía virtual, por último, se adjuntó la guía en formato PDF por mailing y por grupos de whatsapp para que así todos los colaboradores tuvieran la guía a su alcance, tanto de manera física como virtual. Al finalizar ambas campañas, se realizó una encuesta de Comunicación Interna (del 03 al 15 de noviembre) donde se midió con preguntas estratégicas el alcance de la guía a todos los niveles de Smasac y que tanto se cumplieron los objetivos planteados mencionados con anterioridad.

3.3 Logros y Resultados

3.3.1 Medición del cumplimiento de los objetivos

Luego de la difusión de la guía de cultura a todos los niveles de Smasac se midió su efectividad y llegada al público interno con una encuesta de Comunicación Interna 2022-2 donde se evaluaron el cumplimiento de los objetivos planteados con la implementación de la guía. (Véase anexo 5)

La encuesta fue resuelta por el 69% de colaboradores. Se abarcó el 70% del grupo de administrativos y el 69% del grupo de operativos.

Se hicieron diferentes preguntas relacionadas a los canales de comunicación interna y en específico sobre la guía de cultura, donde se buscaron medir que tanto se cumplieron los objetivos planteados: La medición de las preguntas basaban las respuestas en la siguiente escala:

Siempre - casi siempre - muy rara vez – nunca

Se obtuvieron los siguientes resultados:

¿La información recibida en la guía de cultura te ayuda a entender mejor la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?

Del total general, el 76% de los encuestados afirmó que la información recibida le ayuda a entender mejor los logros, valores y objetivos de la empresa siempre y casi siempre y el 24% muy rara vez.

Del total de personal operativo que fue el público principal en esta implementación, el 75% afirmó que la información recibida le ayuda a entender mejor los logros, valores y objetivos de la empresa siempre o casi siempre y el 25% muy rara vez.

¿La información que se encuentra en la Guía de Cultura Smasac te es útil y absuelve tus dudas frecuentes?

Del total general, el 92% de los encuestados afirmó que la información que se encuentra en la Guía de Cultura Smasac le es útil y absuelve sus dudas frecuentes siempre y casi siempre; el 8% muy rara vez.

Encontrando aquí la variable: Del total de personal administrativo el 90% de los encuestados afirmó que la información que se encuentra en la Guía de Cultura Smasac le es útil y absuelve sus dudas frecuentes siempre o casi siempre mientras que del total de personal operativo el 92%. Es decir, la guía de cultura logró un mayor alcance de satisfacción dentro del personal operativo.

Es importante mencionar porqué los colaboradores afirman que La Guía de Cultura les es útil y absuelve sus dudas frecuentes, los colaboradores afirman que:

- Orienta sobre la cultura organizacional de la empresa, presentando a Smasac dando a conocer la misión, visión y valores que rigen a la organización.
- Tiene información detallada sobre logros y la historia de Smasac.
- La información es útil, clara y completa.
- Encuentran la información que necesitan, número de contacto, beneficios y guía de consultas.
- Ayuda a entender cuál es el objetivo de la empresa para con sus clientes y colaboradores.

- Absuelve dudas y es información que se tiene a la mano.

De acuerdo a los resultados de estas 2 preguntas, se puede afirmar que la guía es una herramienta que ha permitido llegar a los colaboradores, darles a conocer la cultura corporativa y presentar formalmente Smasac, dando a conocer los elementos identitarios, pero sobre todo ha ayudado a absolver sus dudas. Según los resultados hallados, el 92% de la población general de Smasac encuentra que la guía de Cultura ha sido de utilidad para conectar con la cultura corporativa de la empresa.

Además de eso, realizamos preguntas que nos ayudaron a evaluar que tanto conocen ahora los colaboradores sobre los canales de comunicación interna y que tanto consideran ellos que ha mejorado la comunicación interna a partir de la implementación de la guía.

¿Por qué canal de comunicación te enteras de la información de Smasac?

Del total general, el 35% de los encuestados afirma que se entera de la información de Smasac por los grupos de whatsapp, siendo este personal operativo, el 29% por murales, el 25% por el correo Conectados, siendo este personal administrativo y el 5% por la intranet corporativa, lo que nos lleva a la conclusión de que los colaboradores en la actualidad, conocen y usan los medios formales de comunicación interna de la empresa.

Siendo el medio principal para los operativos los grupos de whatsapp (una implementación del año 2022) y correo conectados (mailing, implementado en el 2021) para administrativos, teniendo como medios de comunicación más importante para todos los colaboradores los murales y la intranet corporativa.

Antes de la implementación de la guía, los medio más importante y conocidos para los colaboradores eran los murales y mailing (Encuesta de comunicación 2022-1).

Con respecto al personal operativo:

Los resultados mostraron que el medio de comunicación más importante para los operativos son los grupos de whatsapp con el 43%, en segundo lugar, los murales con el 35% y 5% por la intranet corporativa

Con respecto al personal administrativo:

Los resultados mostraron que el medio de comunicación más importantes para los administrativos son el correo conectado con el 59%, en segundo lugar, los murales con 26% y 8% por la intranet corporativa.

Para finalizar, se midió que tanto consideraban los colaboradores que había mejorado la comunicación interna con relación al año anterior, teniendo como resultado que:

Del total de colaboradores que estaban en el 2021, el 79% afirma que la comunicación interna ha mejorado considerablemente, lo que significa que los esfuerzos realizados teniendo como principal herramienta la Guía de Cultura han sido exitosos, logrando reducir poco a poco las brechas encontradas en los diagnósticos preliminares.

4. LECCIONES APRENDIDAS

Realizar una Guía de Cultura es un trabajo extenuante que conlleva meses de implementación, sin embargo, y sobre todo para empresas que aún no tienen una cultura organizacional sólida donde sus elementos identitarios son desconocidos por sus colaboradores, no existe un área de Comunicaciones desarrollada y donde su liderazgo es aún conservador, es una herramienta que funciona exitosamente para dar a conocer la cultura organizacional deseada.

Para tener éxito en esta implementación, es importante el apoyo de la gerencia general y contar con un área que se encargue de gestar el camino hacia un cambio en la visión de esta misma, donde se tenga un compromiso por la gestión del bienestar de sus colaboradores a través de la formalización de su gestión cultural.

Luego de tener la aprobación de la gerencia, para la implementación correcta de esta herramienta, es importante conocer y estudiar al público interno, saber las necesidades que este tiene con respecto a la satisfacción laboral, clima laboral, conocimiento de los canales de comunicación interna y sus beneficios. Luego de eso, es importante medir el involucramiento que tienen con la cultura organizacional deseada, para eso se debe desarrollar el perfil del grupo ocupacional mayoritario y con esta información se pueda desarrollar el plan de difusión y mantenimiento de la guía.

En el caso de Laboratorios Smasac, de acuerdo a los diagnósticos comentados, se corroboró que las necesidades del público se basaban en: tener mayor involucramiento con los elementos identitarios de la cultura organizacional, reconocer los beneficios que la empresa ofrece, conocer los medios de comunicación para informarse sobre las novedades y conocer los números de contacto para absolver sus dudas, buscando acortar las necesidades del público interno e involucrar a los colaboradores con elementos identitarios de la cultura corporativa deseada, se desarrollaron los contenidos de la guía de cultura, presentando formalmente a los colaboradores quien es Smasac.

Si bien es cierto, se recomendó hacer una guía más grande, interactiva y con menos texto para que la información que se colocó sea fácilmente digerida por los colaboradores, estas

implementaciones son un proceso de relacionamiento con los directivos, en donde los cambios se irán gestando paulatinamente. Lo más importante de esta guía es que marca un antes y un después en la organización, ya que representa la apertura hacia la transformación organizacional que busca el área denominada con el mismo nombre, mediante la profesionalización de su gestión cultural, utilizando nuevas herramientas comunicacionales, esta área se abre camino a un cambio en su gestión cultural, donde poco a poco se fortalecerá la cultura corporativa de Smasac e involucrará a cada uno de sus colaboradores con la misma, desde el personal operativo, administrativo y la propia gerencia, que aún tiene una visión conservadora pero que poco a poco va abriendo los ojos a los nuevos retos que existen dentro del mercado empresarial.

Los cambios que se vienen gestando desde la gerencia van de la mano con la búsqueda de mejorar la productividad y competitividad, y como se ha explicado en este trabajo, una cultura sólida que ayude a mejorar el clima organizacional es clave para el crecimiento de una empresa, ya que condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, lo que se relaciona directamente con su productividad.

Además, debido a las nuevas exigencias de los clientes, es importante ser una empresa con propósito y que este se vea reflejado en las acciones que se realizan no solo para con los clientes sino para con los colaboradores siendo esta una nueva forma de competir en el mercado, ya no solo diferenciándose por productos sino por la gestión cultural.

Para poder lograr una cultura sólida y mejorar el clima laboral, es importante que las empresas e instituciones cuenten con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional y comunicación interna que permitan saber cómo son percibidas las organizaciones por sus públicos internos, si su cultura organizacional es comprendida y compartida por su personal y qué problemas de comunicación interna confrontan, por eso se implementaron encuestas periódicas para medir las acciones de mejora tanto en comunicación interna como en clima laboral. Sin embargo, es importante mencionar que este trabajo abarca la primera etapa de esta profesionalización cultural, donde se midió principalmente la percepción que tuvieron los colaboradores sobre esta implementación, los comportamientos relacionados a esta nueva cultura se medirán en las siguientes fases, en donde los colaboradores no solo conozcan la cultura corporativa sino la practiquen y se vea reflejado en su día a día.

Para esto, la clave principal para fortalecer la cultura organizacional implementada, donde todos los colaboradores de la organización no solo la reconozcan sino la compartan es continuar con este involucramiento cultural a través de herramientas como fue la guía de cultura. Desde este punto de partida es donde el área de Transformación Organizacional está centrando sus esfuerzos para los siguientes años, teniendo como prioridad elevar el nivel de reconocimiento de los colaboradores respecto a la cultura organizacional implementada para que puedan interiorizarla, compartirla y practicarla y continuar con el compromiso de la gerencia general para esta gestión.

Para empresas conservadoras que aún no tienen como prioridad principal el desarrollo de un buen clima laboral y una fuerte cultura corporativa, la implementación de esta guía marca un antes y un después y sienta las bases del compromiso de la gerencia para la profesionalización de la gestión cultural.

Cabe mencionar que la guía como herramienta funcionó para Smasac porque es una empresa conservadora que está gestando cambios paulatinamente en su gestión cultural. Sin embargo, para empresas que tienen una cultura sólida y un área de comunicaciones desarrollada, esta herramienta no sería igual de exitosa ya que su público necesita otro tipo de herramientas para fortalecer lo que ya conocen.

Dentro de la guía, muchas secciones podrían haber sido más dinámicas o con menos textos, sin embargo, para la visión de la empresa, que se utilicen gráficos llamativos, se jueguen con los colores corporativos y se usen líneas de tiempo o diagramaciones más dinámicas es un avance muy importante, ya que, en boletines anteriores, la comunicación era mucho más larga, sobria, menos dinámica y con poco uso de elementos gráficos.

Estos pequeños cambios se irán dando poco a poco, mientras la directiva va cambiando su visión con la empresa, el área de transformación organizacional seguirá proponiendo ideas de mejora para poder involucrar cada vez más a los colaboradores con la cultura corporativa. Es un gran reto, pero de la mano de herramientas novedosas y que lleguen al público interno como ha sido la Guía de Cultura, se puede lograr.

Es importante mencionar que la implementación de la guía no termina en la última campaña de difusión, sino que será una herramienta intermitente que se usará siempre como un manual del

empleado, para poder introducir al colaborador dentro de la cultura corporativa y darle un correcto proceso de onboarding cuando es nuevo y como manual de cultura para los colaboradores internos. Además de eso, dentro del plan de Comunicaciones 2023, se ha aprobado continuar con el desarrollo de guías y boletines trimestrales, donde cada 3 meses se desarrollarán e implementarán boletines que refuercen la cultura corporativa y comuniquen logros, beneficios, reconocimientos, convenios y novedades sobre lo que va ocurriendo dentro de la empresa. Además de eso, el área cuenta con un presupuesto aprobado para seguir fortaleciendo la cultura corporativa a través de diferentes herramientas.

La guía de cultura ha permitido que la directiva mantenga su compromiso ya que ha empezado a darse cuenta que trabajar en el fortalecimiento de la cultura corporativa ayuda en gran medida a fortalecer el clima laboral en donde el colaborador se sienta motivado a realizar sus funciones, esto debido a que, luego de que la cultura corporativa es interiorizada y aprendida por los colaboradores, esta puede ser compartida, siendo un factor importante para lograr la mejora del clima laboral que incide directamente en la buena competitividad, donde se promueve el deseo de superación y de realizar cada proceso de manera correcta. Mejorando así la productividad.

Esa es la finalidad de los siguientes pasos a dar en el Plan de Comunicación Interna 2023 y 2024, no solo continuar involucrando a los colaboradores con la cultura, que ya conocen, sino lograr que esta sea interiorizada y aprendida, para que luego, puedan compartirla con los demás y sirva de motivación para la mejora del clima laboral y, por ende, la productividad.

Bibliografía

- ¿En que se diferencian los Millennials del Perú? (2018). Obtenido de DATUM INTERNACIONAL:
https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf
- A., C. V., Ramos Paternina, C. D., Riaño, H., & H. E. & López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. . *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2012). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employee's job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 45-50.
- Brancato, B. (2011). *¿Puede influir el clima laboral en la productividad?*
- Brunet, L. (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. *México: Editorial Trillas*.
- Cantillo-Guerrero, E. F. (2011). *Influence of Organizational Culture on Business Competitiveness*. Barranquilla, Colombia.
- COOPER, C. (2001). *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. WILEY.
- Di Pietro., L. D., & Virgilio., F. (2013). The role of organizational culture on informal conflict management. *International Journal of Public Administration*, 36(13),.
- Hu, Q., Dinev, T., & Hart, P. &. (2012). Managing employee compliance with information security polices: The critical role of top management and organizational culture . *Decision Sciences*, 43(4), 615-660.
- Juana Patlán Pérez*, S. J. (2020). *Escala para medir tipos de cultura organizacional*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Koontz, H. y. (1988). Administración, una perspectiva global. *Mc Graw Hill*.
- Levering, R. (1988). Un gran lugar para trabajar. *Editorial Vergara, España*, Capítulo 5, págs. 225-26.
- Merlo., M. O. (2021). *Análisis del desarrollo y la cultura organizacional en microempresas familiares*. Obtenido de Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. : file:///D:/user_files/Downloads/ContentServer.pdf
- Mushtaq, A. L., Fayyaz, A., & S. & Tanveer, A. (2013). Organizational culture in hotel industry: Perceptions and preferences among staff. *Advances in Management*, 6(5), 55-60.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Estudiando el vínculo entre cultura organizacional, innovación y desempeño en empresas españolas. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1).

- Omar, A., & Urteaga, A. F. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 9(1), 79-92.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(9), 570-581.
- Phegan B. (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. . *México: Panorama Editorial, S.A.*
- Ramírez, R. T. (2015). *Monografias*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos48/mejora-clima-organizacional/mejora-clima-organizacional4>
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. . *Prentice Hall*.
- Serrate-Alfonso, A., Portuondo-Velez, A. L., & SanchezPuigbert, N. &.-O. (2014). Evaluacion de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Centro de Informacion y Gestion Tecnologica.*, 35(1)-2,12.
- The Reading Brain in the Digital Age: Why Paper Still Beats Screens*. (2013). Obtenido de *The Reading Brain in the Digital Age: Why Paper Still Beats Screens:* <https://www.scientificamerican.com/article/the-reading-brain-in-the-digital-age-why-paper-still-beats-screens/>
- Tura Solvas, M., & Martínez Costa, C. (2012). Organizational Culture and the perception of equal gender. *Paper presented at the Sixth International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, Vigo*.
- Valle, R. (1995). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. *Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana*.
- Zafer Acar, A., & Acar, P. (2014). Organizational culture types and their effects on organizational performance in Turkish hospitals. *Emerging Markets Journal*, 3(3).

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta de Clima 2021

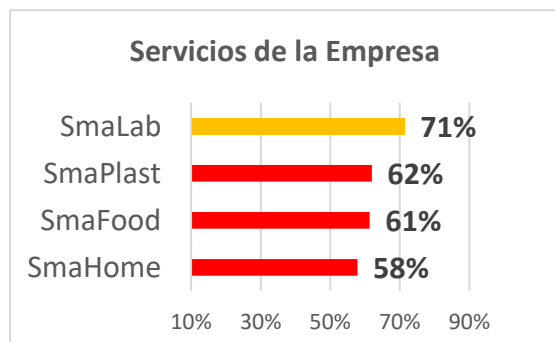
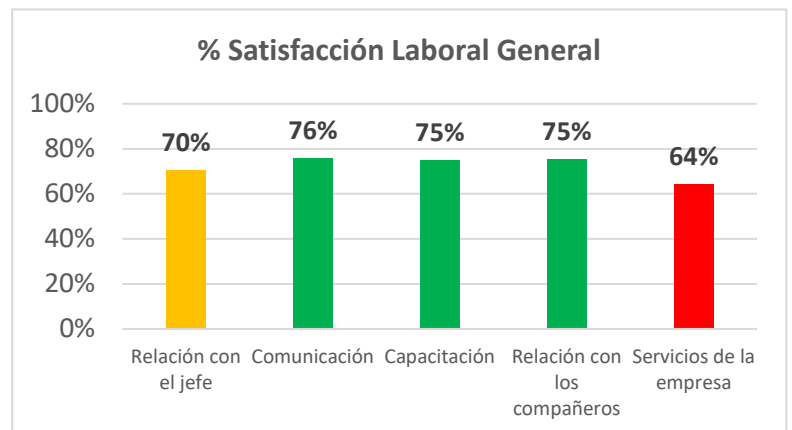
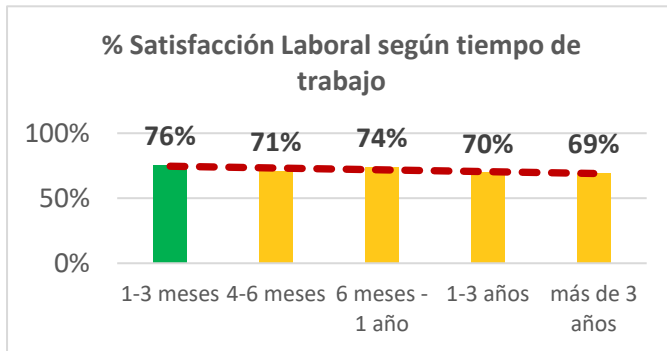
Dirigido a las áreas de Producción, Mantenimiento y Almacén

Participantes: Colaboradores de las áreas operativas (Producción, Mantenimiento y Almacén) de las Divisiones SmaLab, SmaHome, SmaFood y SmaPlast.

De 394 colaboradores, participaron 304, lo que representa el 77%.

Dimensiones evaluadas: Relación con el jefe, Comunicación, Capacitación, Relación con compañeros, Servicios de la empresa

Niveles de Satisfacción laboral: Bueno (+75%), Regular (66%-74%), Deficiente (-65%)



Preguntas con mayor puntaje:

DIMENSIÓN	PREGUNTA	% SATISFACCIÓN
Comunicación	Conozco las normas, procedimientos y reglas internas para desarrollar correctamente mi trabajo.	81%
Relación con el jefe	En situaciones de error, tengo la suficiente confianza para acudir directamente a mi jefe.	78%
Comunicación	Mi jefe me brinda la información para desarrollar mis labores.	77%
Capacitación	Las funciones que debo realizar están claramente definidas.	76%
Capacitación	Las capacitaciones recibidas me resultan útiles para realizar mi trabajo.	76%

Preguntas con menor puntaje:

DIMENSIÓN	PREGUNTA	% SATISFACCIÓN
Servicios de la empresa	El servicio de Tópico me brinda atención oportuna e información útil.	57%
Servicios de la empresa	El comedor me brinda comida variada y agradable.	61%
Servicios de la empresa	Cuento con un espacio físico adecuado (vestidores, iluminación, ventilación, volumen de ruidos, etc.) para realizar mis labores.	62%
Servicios de la empresa	El área de Gestión Humana atiende mis consultas y me brinda soluciones.	63%
Relación con el jefe	Los jefes reconocen y valoran mi trabajo.	64%

Propuesta para plan de acción 2021

Objetivo	Acciones de mejora	Responsable(s)
Entregar las boletas de pago de manera mensual a todos los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar la opción de visualización y descarga de boletas de pago mediante la intranet. Informar a los colaboradores acerca del procedimiento para descargar sus boletas. 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Gestión Humana
Dar a conocer el área de Salud Ocupacional y el Servicio de Tópico en todos los locales.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar y programar actividades de difusión de información del área de Salud Ocupacional y campañas de salud por planta. 	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de SSOMA
Renovar los uniformes del personal operativo cada seis meses.	<ul style="list-style-type: none"> Los jefes de área deberán enviar el listado de trabajadores que requieren uniformes así como sus respectivas tallas. Gestión Humana debe solicitar cotizaciones y realizar pedido de uniformes. 	<ul style="list-style-type: none"> Jefes de Planta Jefe de Gestión Humana

Objetivo	Acciones de mejora	Responsable(s)
Implementar estrategias de reconocimiento asociadas al desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar la evaluación de desempeño, que comprende evaluación de competencias y cumplimiento de objetivos. Implementar un plan de reconocimiento por logros o resultados sobresalientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Gestión Humana Jefe de Transformación Organizacional
Incrementar el nivel de satisfacción con respecto a la atención del área de Gestión Humana	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un procedimiento de atención a consultas y reclamos de los colaboradores. Implementar indicadores de gestión (% de satisfacción, número de reclamos por mes y área de GH, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Gestión Humana Jefe de Gestión Humana
Mejorar la infraestructura de los vestidores, casilleros y baños de las plantas de producción	<ul style="list-style-type: none"> Identificar el mobiliario o estructuras de los vestidores y baños que requieran mantenimiento o reemplazo. Instalar casilleros de acuerdo a la necesidad de cada área, tomando en cuenta la cantidad de trabajadores por turno. Proveer jabón líquido, alcohol en gel, papel toalla y papel higiénico, según se requiera. 	<ul style="list-style-type: none"> Jefes de Planta Jefe de Mantenimiento Jefe de Seguridad Patrimonial

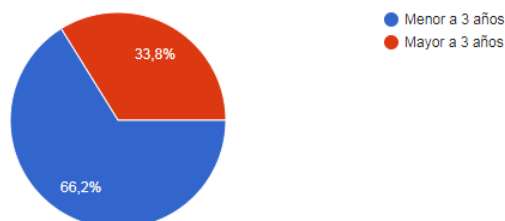
ANEXO 2: Encuesta de Comunicación Interna 2021

Dirigido a todos los colaboradores administrativos.

➤ Resultados del filtro por Antigüedad en Smasac:

Antigüedad en SMASAC:

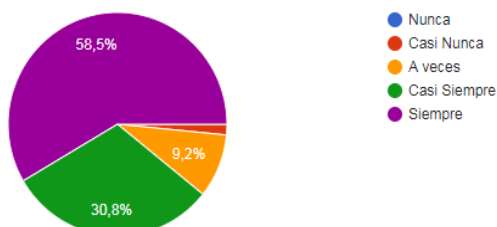
65 respuestas



Resultados pregunta 1:

2. ¿Tengo claridad sobre mis funciones y responsabilidades asignadas en SMASAC?

65 respuestas



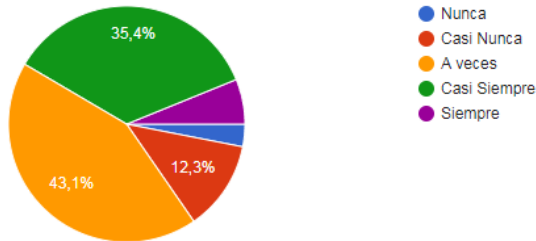
Conclusiones:

El 58.5% afirma siempre tener claridad sobre sus funciones y responsabilidades en Smasac, el 30,8% indica casi siempre, el 9.2% indica a veces y el 1.5% indica casi nunca.

Resultados pregunta 2:

3. ¿Considero que recibo la información en el momento oportuno?

65 respuestas



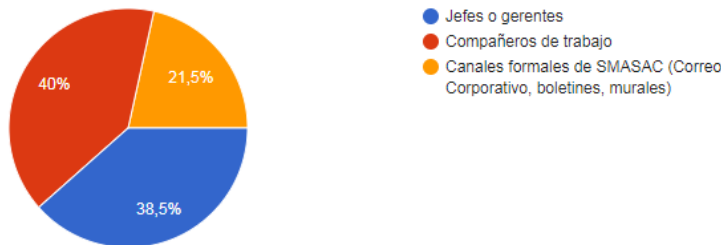
Conclusiones:

El 43.1% considera que a veces recibe la información en el momento oportuno, el 35.4% indica casi siempre, el 12.3% indica casi nunca, el 6.2% indica casi nunca y el 3.1% indica nunca.

Resultados pregunta 3:

4. ¿Usualmente a través de qué medios me entero de temas importantes en SMASAC?

65 respuestas



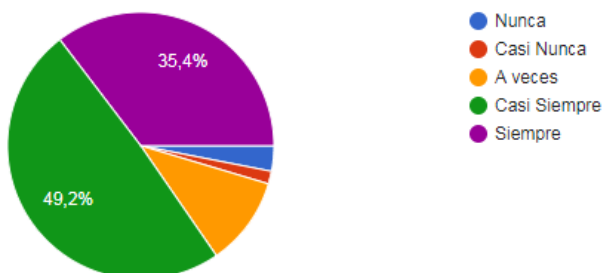
Conclusiones:

El 40% indica enterarse a través de compañeros de trabajo acerca de temas importantes en Smasac, el 38.5% a través de Jefes o Gerentes y el 21.5% a través de canales formales de la empresa.

Resultados pregunta 4:

5. ¿Sé a quién dirigirme en caso de alguna consulta?

65 respuestas



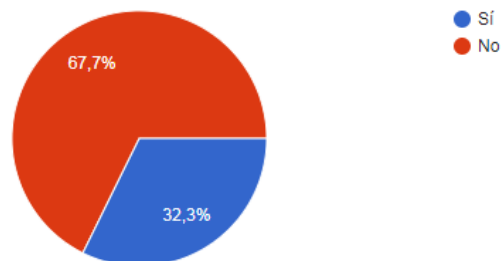
Conclusiones:

El 49.2% afirma casi siempre saber a quién dirigirse en caso de alguna consulta, el 35.4% afirma siempre, el 10.8% a veces, el 3.1% nunca y el 1.5% nunca.

Resultados respuesta 5:

8. ¿Consideras que la comunicación entre las diferentes áreas es buena?

65 respuestas



Conclusiones:

El 67.7% afirma que la comunicación entre las diferentes áreas en Smasac no es buena, mientras el 32.3% afirma que si lo es.

Además, según la pregunta de “En caso de que tu respuesta sea No, ¿Cómo crees que podría mejorar?” se realizó un resumen de las sugerencias que coincidían entre sí:

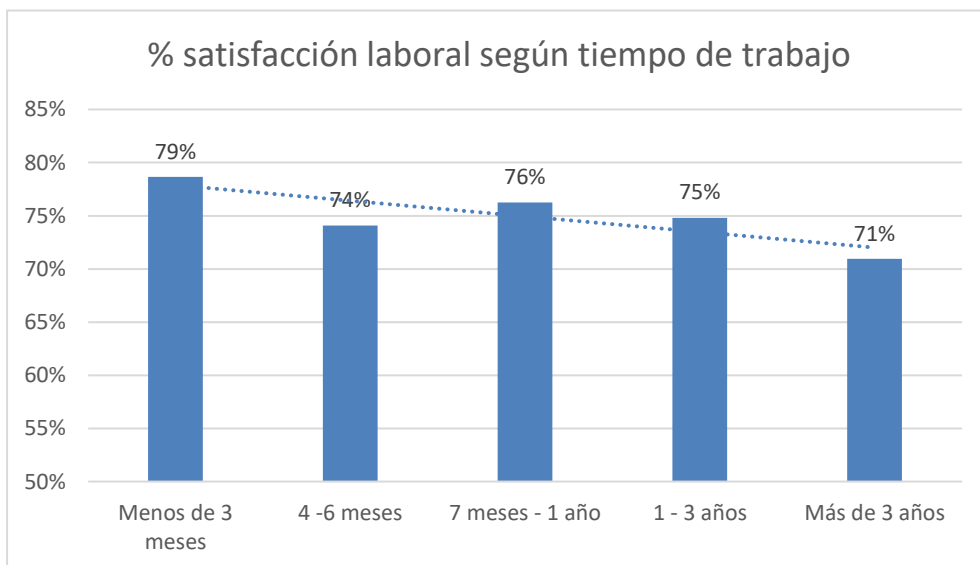
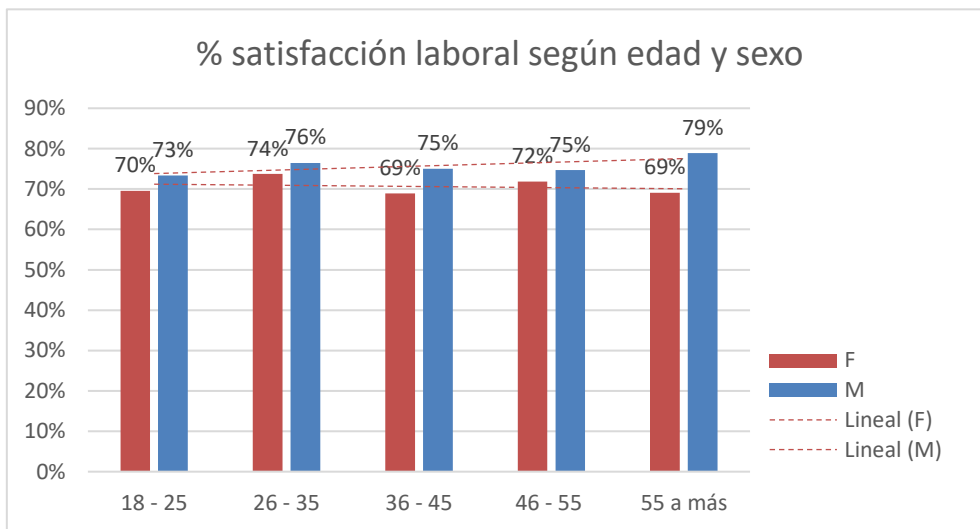
- Que todos estén alineados en un solo objetivo y estos sean compartidos para todos, realizar reuniones de confraternización para conocernos entre todos, reforzar la cultura de trabajo en equipo, mayor comunicación, reuniones para los temas importantes y que involucre a todo el equipo, darlas a conocer oportunamente, mediante los canales oficiales, mejorar el clima laboral para crear mayor compromiso, mejorar la comunicación y coordinación entre las diferentes áreas y de la empresa.

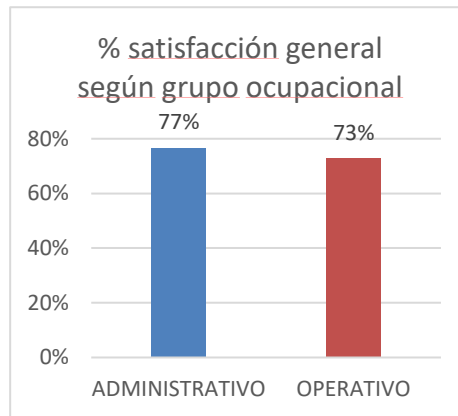
Conclusiones generales

- Según la muestra obtenida, la mayoría de los colaboradores tienen entre 30 a 39 años.
- La mayoría de los colaboradores que laboran en Smasac tienen menos de 3 años de antigüedad.
- La mayoría de colaboradores administrativos aseguran conocer sus funciones y responsabilidades sin embargo consideran que no reciben la información en el momento oportuno.
- La información en Smasac es sobretodo difundida por compañeros de trabajo, esto usualmente provoca un cambio en la información difundida, no hay reconocimiento de los medios de comunicación interna.
- La mayoría de colaboradores administrativos aseguran casi siempre saber a quién dirigirse en caso de alguna consulta, tener siempre una buena comunicación con su jefe y casi siempre tener una buena comunicación con su equipo de trabajo; sin embargo, la mayoría afirma que no existe una buena comunicación con entre las diferentes áreas de la empresa, también opinan que para mejorar la situación es importante trabajar en los valores, clima laboral y comunicación.
- La mayoría de colaboradores administrativos aseguran tener siempre claro sus metas y objetivos de trabajo, sin embargo, la mayoría negó contar con un ambiente adecuado y herramientas.

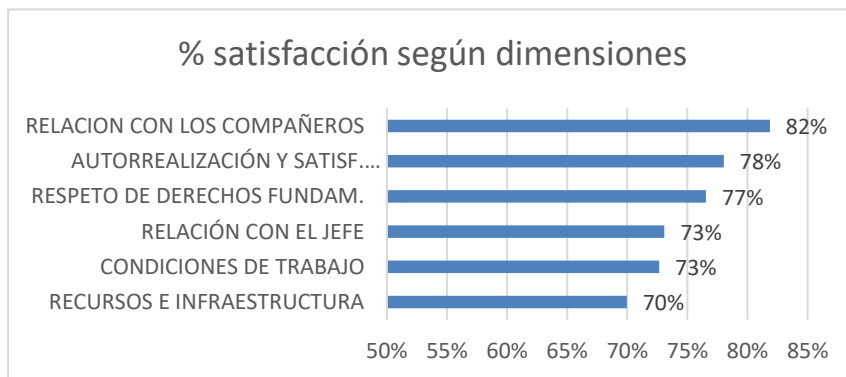
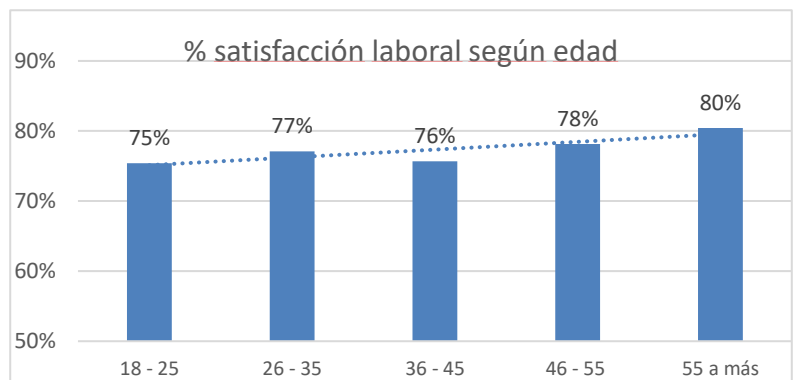
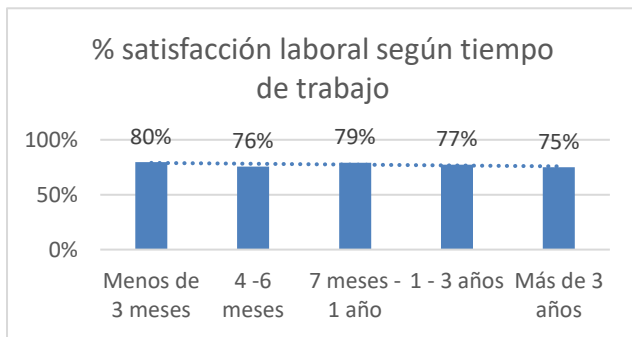
ANEXO 3: Encuesta de Clima 2022-1

- **Alcance:** Personal de todas las áreas de Laboratorios SMA S.A.C.
- **Total de participantes:** 509
- **Dimensiones evaluadas:** Relación con el jefe, Relación con los compañeros, Percepción de las condiciones de trabajo, Recursos e infraestructura, Autorrealización, Respeto a los derechos fundamentales del colaborador.
- **Observación:** todos los resultados de satisfacción laboral corresponden al personal con más de 3 meses de trabajo.
- **Niveles de satisfacción laboral:** -65% (deficiente), 66%-75% (regular), +76% (bueno)
- **Satisfacción laboral general: 74% (regular)**





Personal Administrativo:



Preguntas con mayor valoración:

DIMENSIÓN	PREGUNTA	% SATISFACCIÓN
Autorrealización y satisfacción general	Cuando veo que logramos los objetivos, me siento orgulloso/a.	95%
Autorrealización y satisfacción general	Siento que mi trabajo es importante y hace una diferencia en la organización.	92%
Relación con los compañeros	Mis compañeros y yo unimos esfuerzos para solucionar los problemas del área.	90%
Relación con los compañeros	La comunicación con mis compañeros de trabajo es respetuosa y cordial.	89%
Relación con los compañeros	Puedo contar con el apoyo de mis compañeros cuando lo necesito.	87%

Preguntas con menor valoración:

DIMENSIÓN	PREGUNTA	% SATISFACCIÓN
Autorrealización	La empresa me brinda oportunidades de crecer profesionalmente y hacer línea de carrera.	65%
Recursos e infraestructura	El servicio de tóxico de la empresa satisface mis necesidades.	67%
Percepción de las condiciones de trabajo	Cuando ingresé a la empresa recibí capacitación sobre la forma correcta de desarrollar mis funciones.	69%
Recursos e infraestructura	Gestión Humana atiende mis consultas y me brinda soluciones.	74%
Recursos e infraestructura	El ambiente físico donde me ubico me permite trabajar cómodamente.	74%

Pregunta abierta: ¿Tienes algún comentario o sugerencia sobre algún tema que no se haya mencionado en la encuesta?

- **Cultura organizacional:** Mayor orientación por parte de GH durante el proceso de incorporación y mejorar el proceso de inducción específica, realizar actividades deportivas y eventos de integración, implementar evaluación de desempeño para el personal administrativo, reconocer o compensar horas extra, brindar incentivos de acuerdo al desempeño, brindar flexibilidad en el horario de ingreso y salida, fortalecer los valores y objetivos de la organización.
- **Condiciones de trabajo:** Realizar capacitaciones en habilidades blandas, tanto para jefes y supervisores, como para el personal en general, promover el trato igualitario en las áreas de trabajo, realizar reuniones para brindar feedback al equipo de trabajo, mejorar los procesos y organización del trabajo, fortalecer la comunicación con el equipo de trabajo y la empresa.

Conclusiones del Focus Group:

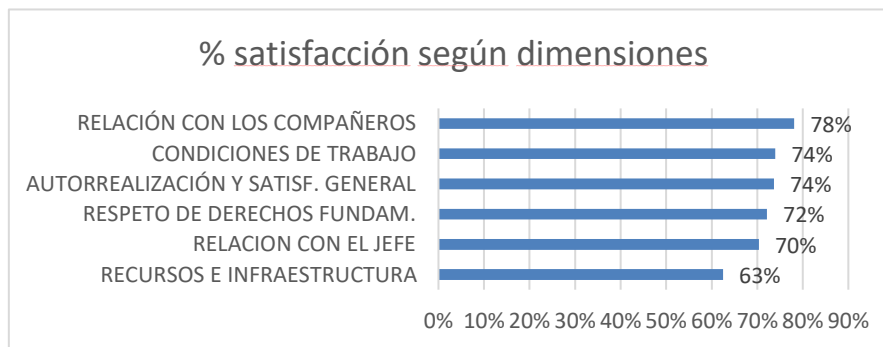
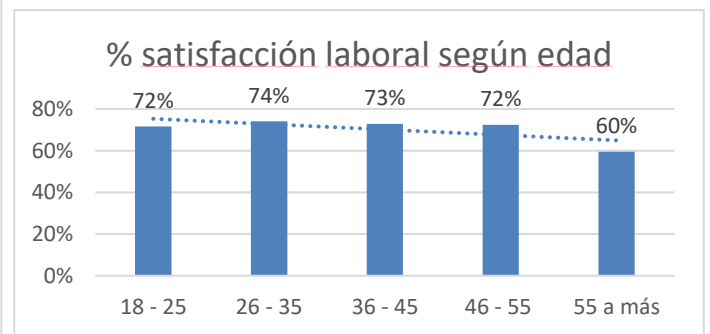
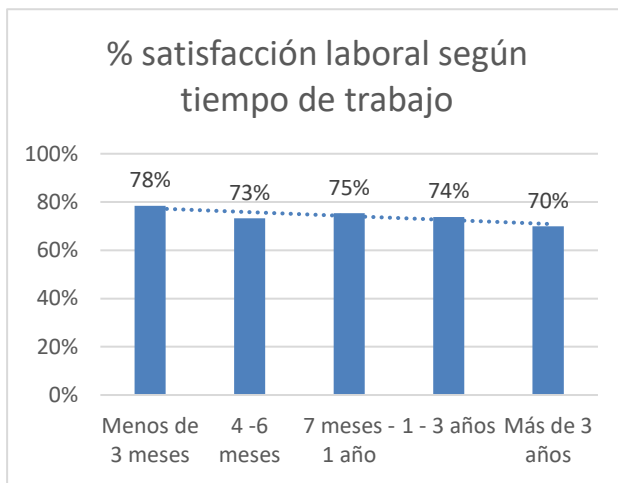
¿De qué manera crees que Gestión Humana debería mejorar en la atención a los colaboradores?

Mejorar el trato y la disposición para atender las consultas de los trabajadores, fijar fechas de entrega de boletas de pago y comunicarlo con anticipación, establecer fechas y horarios para la atención de consultas en otras sedes. Mejorar los canales de comunicación.

¿Qué acciones podría realizar la empresa para contribuir a tu crecimiento profesional?

Implementar un plan de línea de carrera para las áreas administrativas, brindar facilidades para llevar estudios: flexibilidad de horarios, convenios y/o inversión en estudios de colaboradores destacados o con potencial, aplicar la meritocracia, brindar incentivos o premios a los colaboradores destacados.

Personal Operativo:



Preguntas con mayor valoración:

DIMENSIÓN	PREGUNTA	% SATISFACCIÓN
Autorrealización y satisfacción general	Siento que me trabajo es importante y que hace una diferencia en los resultados obtenidos.	83%
Percepción de las condiciones de trabajo	Se me ha informado acerca de las normas, procedimientos y reglas internas para desarrollar correctamente mi trabajo.	79%
Relación con los compañeros	La comunicación con mis compañeros de trabajo es respetuosa y cordial.	78%
Relación con el jefe	En situaciones de error, tengo la suficiente confianza para acudir directamente a mi jefe o supervisor.	78%
Percepción de las condiciones de trabajo	Mis funciones, objetivos y responsabilidades están claramente definidos.	78%

Preguntas con menor valoración:

DIMENSIÓN	PREGUNTA	% SATISFACCIÓN
Recursos e infraestructura	El servicio de tóxico de la empresa satisface mis necesidades.	49%
Recursos e infraestructura	Gestión Humana atiende mis consultas y me brinda soluciones.	65%
Relación con el jefe	Mi jefe reconoce y valora mi trabajo.	66%
Recursos e infraestructura	Cuento con los recursos necesarios: materiales, máquinas, herramientas, equipos de protección, entre otros para desarrollar correctamente mi trabajo.	66%
Percepción de las condiciones de trabajo	En mi área de trabajo se trata a todos por igual, no hay favoritismos.	67%

Pregunta abierta: ¿Tienes algún comentario o sugerencia sobre algún tema que no se haya mencionado en la encuesta?

- **Condiciones de trabajo:** Respetar los horarios y funciones de trabajo, distribuir el trabajo de manera equitativa, entregar las boletas de pago en una fecha definida, brindar incentivos por desempeño y/o productividad (bonos o vale de alimentos), incrementar los sueldos de manera equitativa para que estos sean acorde a la carga laboral, subvencionar el almuerzo entre el 80 y el 100%.
- **Cultura Organizacional:** Promover la comunicación por parte de los jefes y el compañerismo en las áreas de trabajo y de la empresa a los colaboradores, ootorgar los beneficios de manera igualitaria y darlos a conocer, realizar actividades de integración / confraternidad, mejorar la comunicación y el trato entre áreas, reforzar los valores corporativos y objetivos de la organización, realizar reuniones de coordinación con más frecuencia, implementar actividades y beneficios que involucren a la familia: celebración de navidad, cupones de días libres, entre otros, establecer un horario de atención de GH para consultas sobre boletas de pago.

Conclusiones del Focus Group:

¿De qué manera te gustaría que sea reconocido y valorado tu trabajo?

Mejora salarial tomando en cuenta la antigüedad laboral y/o el desempeño.

Reconocimiento mediante algún presente o incentivo a los trabajadores que hayan demostrado un desempeño destacado en el mes.

3. ¿De qué manera crees que Gestión Humana debería mejorar en la atención a los colaboradores?

Mejorar el trato y la disposición para atender las consultas de los trabajadores, fijar fechas de entrega de boletas de pago y comunicarlo con anticipación, establecer fechas de visita a los diferentes locales y un horario de atención para consultas, comunicar temas sobre horarios, horas extras, entre otros.

Acciones de Mejora:

TEMA	PROBLEMA IDENTIFICADO	ACCIONES DE MEJORA
Cultura Organizacional	Los colaboradores, tanto de las áreas administrativas como operativas perciben poco reconocimiento por parte de la empresa y sus jefes.	Definir la metodología más adecuada para cada grupo ocupacional e implementar la evaluación de desempeño para las áreas administrativas y operativas. Definir criterios e incentivos que se pueden otorgar a los colaboradores que obtengan un nivel de desempeño destacado. Definir el procedimiento y alcance (a nivel de área, local o empresa) para la premiación del colaborador del mes.
	Durante los últimos años no se han organizado actividades deportivas o de integración.	Implementar la celebración mensual de los cumpleaños, llevando a cabo un compartir con los agasajados del mes. Programar una actividad de integración al año para todo el personal, por ejemplo: celebración de navidad, campeonato deportivo, full day corporativo, etc. Realizar concursos o competencias que involucren la participación conjunta de los equipos de trabajo de una o varias áreas.
	Poca comunicación para coordinar, organizar el trabajo y solucionar problemas por parte de los jefes, dentro de los equipos y entre áreas de trabajo.	Incluir la comunicación efectiva, respeto a los demás y trabajo en equipo como competencias transversales para la evaluación de desempeño del personal en general. (no incluir) Incluir la dirección de equipos, manejo de conflictos, comunicación asertiva como competencias transversales para la evaluación de desempeño de supervisores y jefes. (no incluir) Diseñar o contratar talleres participativos para el desarrollo de las competencias transversales. Enviar a los talleres participativos a los trabajadores que obtengan puntajes bajos en la evaluación de las competencias transversales.

TEMA	PROBLEMA IDENTIFICADO	ACCIONES DE MEJORA
Atención de Gestión Humana	La ubicación del área de GH resulta poco accesible para los colaboradores de otras sedes que necesiten realizar consultas laborales.	Programar una o dos visitas al mes a los otros locales para atender consultas de los trabajadores. Difusión periódica a través de los canales de comunicación de los números de contacto y/o anexo de GH para la atención de consultas laborales. Elaborar y difundir un instructivo donde se expliquen los aportes, descuentos y otros conceptos que se realizan de acuerdo a ley, para que los colaboradores aprendan a leer correctamente sus boletas de pago.
	Percepción de un trato poco amable y poca disposición para atender las consultas de los colaboradores acerca de las boletas de pago y otras gestiones.	Definir la o las personas responsables de la atención de consultas relacionadas a las boletas, pago de horas extra y descuentos, tomando en cuenta la facilidad para comunicación y otras habilidades interpersonales. Establecer un horario de atención a los colaboradores y comunicarlo mediante los diferentes canales disponibles.
	Existe demora en la entrega de las boletas de pago y se tiene una fecha definida para ello.	Definir una fecha para la entrega mensual de boletas de pago, según sedes o áreas de trabajo. Comunicar mensualmente las fechas de entrega de boletas de pago mediante los diferentes canales disponibles.

ANEXO 4: Encuesta de Comunicación Interna 2022-1

Realizada a los colaboradores administrativos y operativos de las sedes de Laboratorio, Plásticos 1 y Hornos.

Total de colaboradores encuestados: 222

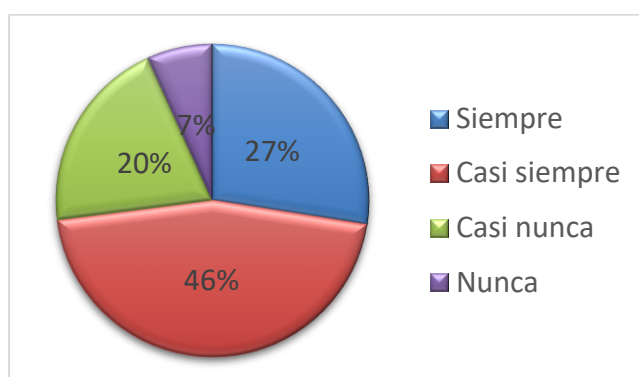
Total colaboradores: 495

Colaboradores administrativos y operativos

Total Encuestados: 44.8%

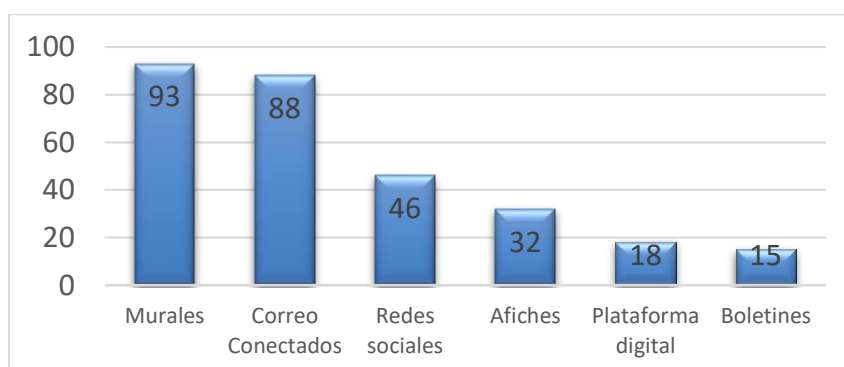
Generales:

1. ¿Estoy enterado/a de lo que sucede en la empresa gracias a la información que nos brinda el área de Comunicaciones?



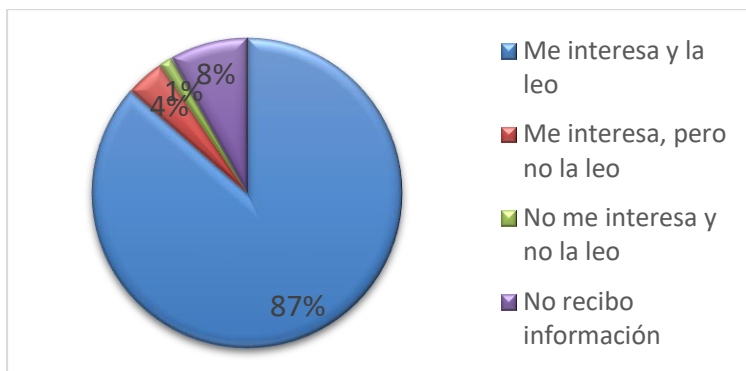
N°	Smasac	Total
1	Siempre	61
2	Casi siempre	101
3	Casi nunca	45
4	Nunca	15
Total general		222

2. ¿Por qué canal de comunicación te enteras de la información de Smasac?



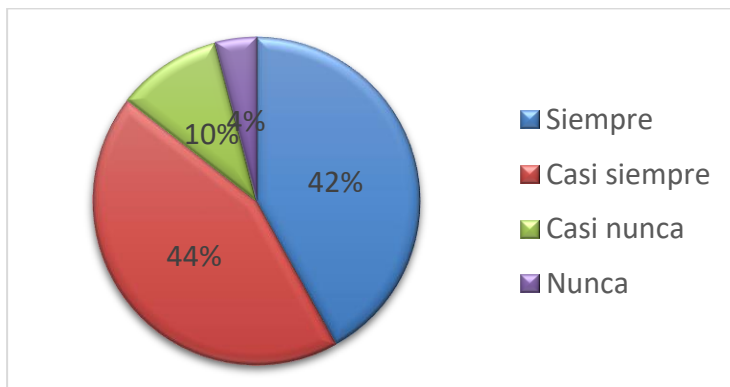
N°	Smasac	Total
1	Murales	93
2	Correo Conectados	88
3	Redes Sociales	46
4	Afiches	32
5	Plataforma digital	18
6	Boletines	15

3. Considero que la información que recibo:



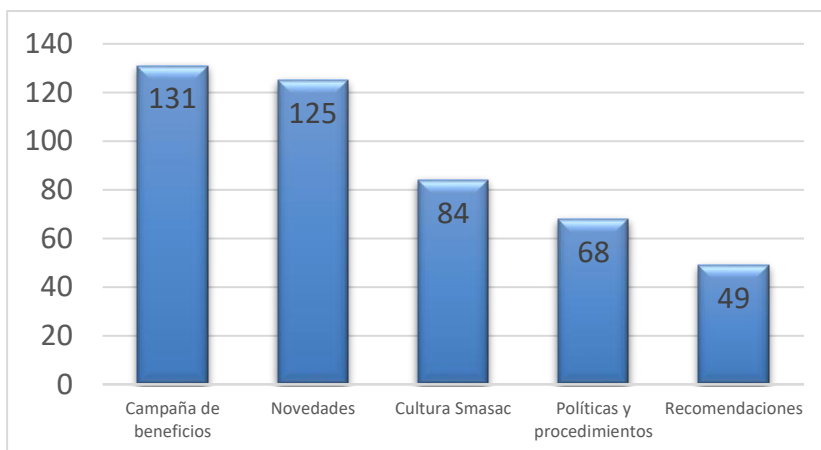
N°	Smasac	Total
1	Me interesa y la leo	192
2	Me interesa, pero no la leo	9
3	No me interesa y no la leo	3
4	No recibo información	18
Total general		222

4. ¿Considero que la información que recibo me ayuda a entender mejor los valores y objetivos de Smasac?



N°	Smasac	Total
1	Siempre	93
2	Casi siempre	97
3	Casi nunca	23
4	Nunca	9
Total general		222

5. Me gustaría recibir más información de:



N°	Smasac	Total
1	Campaña de beneficios	131
2	Novedades	125
3	Cultura Smasac	84
4	Políticas y procedimientos	68
5	Recomendaciones	49

Otros:

Lectura de boletas de pago, cursos y capacitaciones, ajustes de concesionario, buenas Prácticas de Manufactura, mejoras de la empresa, Programas de capacitación, Procedimientos de GH, valores organizacionales.

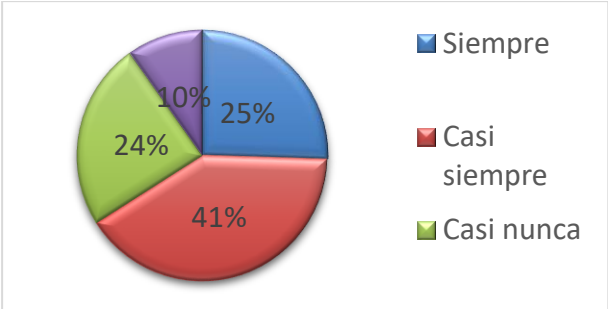
Comentarios generales:

Entrega de boletas ya sea físico o por correo, de manera puntual, mejora salarial, aumento e información de sueldos, conocer que capacitaciones existen para el colaborador, mejorar el ambiente laboral.

Implementación de dinámicas y actividades de integración, campañas de beneficios constantes, activar la tiendita, compartir la visión y objetivos de la empresa, información sobre el cambio de las políticas, procedimientos en Gestión Humana, mantener la frecuencia en las comunicaciones, mayor difusión de la información, mejora de canales de comunicación, realizar encuestas periódicas, comunicar noticias de la empresa, más énfasis en cultura organizacional.

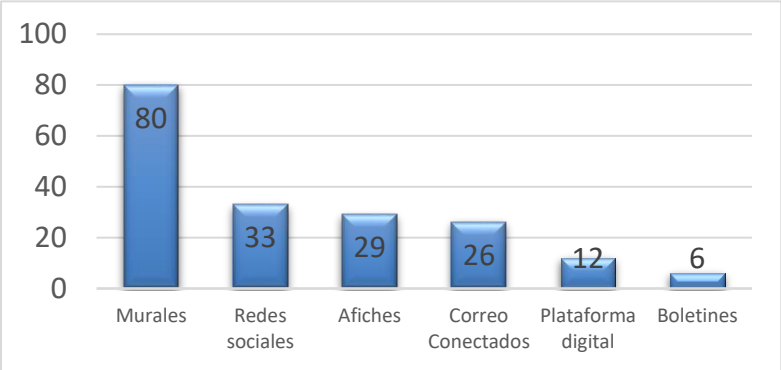
Resultados operativos:

1. ¿Estoy enterado/a de lo que sucede en la empresa gracias a la información que nos brinda el área de Comunicaciones?



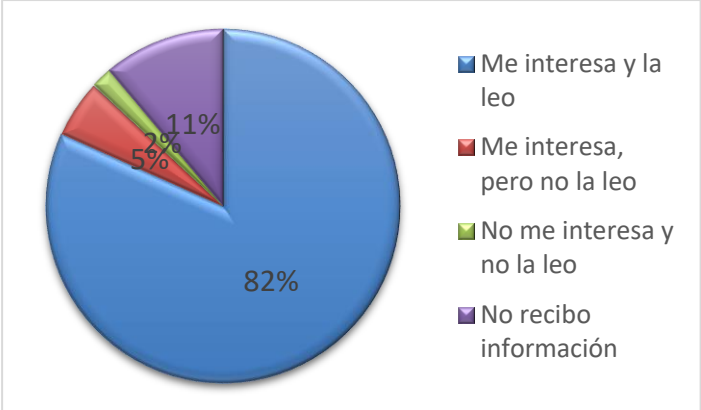
N°	Operativos	Total
1	Siempre	39
2	Casi siempre	62
3	Casi nunca	37
4	Nunca	15
Total general		153

2. ¿Por qué canal de comunicación te enteras de la información de Smasac?



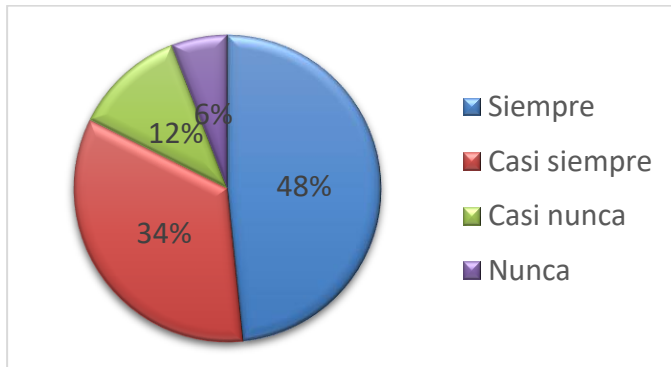
N°	Operativos	Total
1	Murales	80
2	Redes sociales	33
3	Afiches	29
4	Correo Conectados	26
5	Plataforma digital	12
6	Boletines	6

3. Considero que la información que recibo:



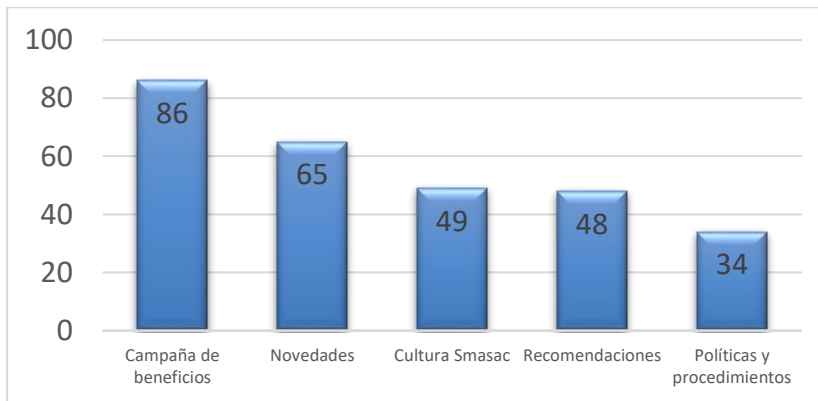
N°	Operativos	Total
1	Me interesa y la leo	125
2	Me interesa, pero no la leo	8
3	No me interesa y no la leo	3
4	No recibo información	17
Total general		153

4. ¿Considero que la información que recibo me ayuda a entender mejor los valores y objetivos de Smasac?



N°	Operativos	Total
1	Siempre	74
2	Casi siempre	52
3	Casi nunca	18
4	Nunca	9
Total general		153

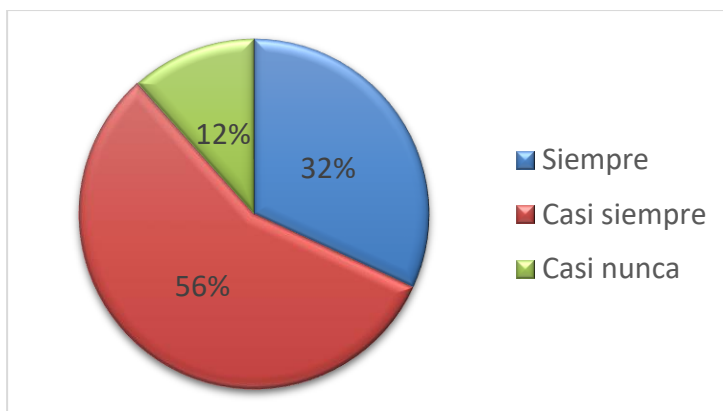
5. Me gustaría recibir más información de:



N°	Operativos	Total
1	Campaña de beneficios	86
2	Novedades	65
3	Cultura Smasac	49
4	Recomendaciones	48
5	Políticas y procedimientos	34

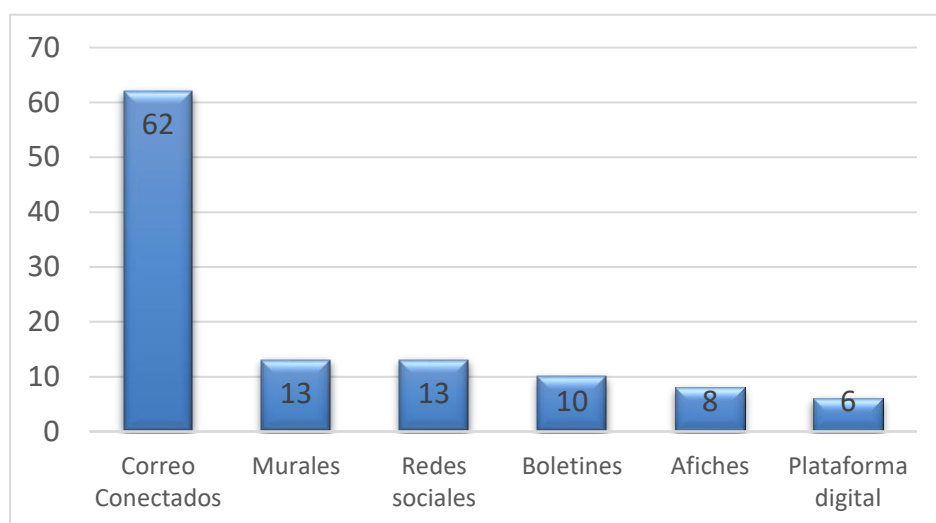
Resultados administrativos:

1. ¿Estoy enterado/a de lo que sucede en la empresa gracias a la información que nos brinda el área de Comunicaciones?



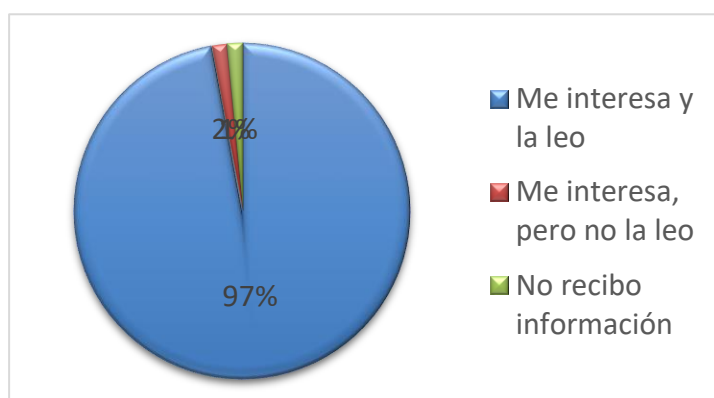
N°	Administrativos	Total
1	Siempre	22
2	Casi siempre	39
3	Casi nunca	8
Total general		69

2. ¿Por qué canal de comunicación te enteras de la información de Smasac?



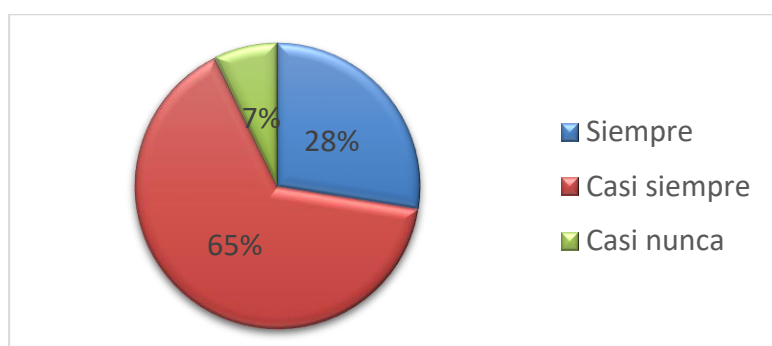
Nº	Administrativos	Total
1	Correo Conectados	62
2	Murales	13
3	Redes sociales	13
4	Boletines	10
5	Afiches	8
6	Plataforma digital	6

3. Considero que la información que recibo:



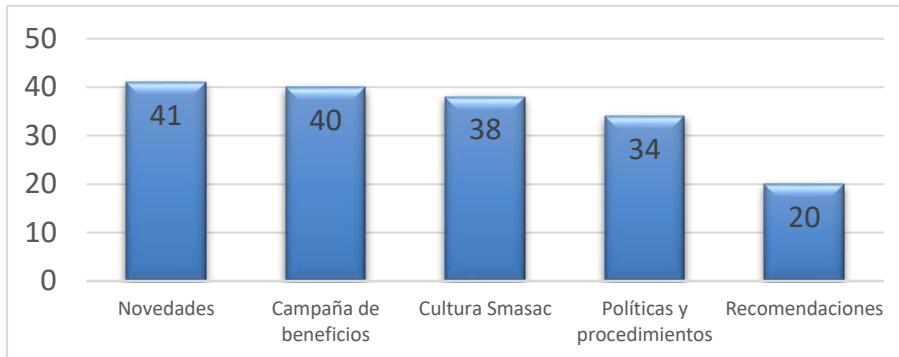
Nº	Administrativos	Total
1	Me interesa y la leo	67
2	Me interesa, pero no la leo	1
3	No recibo información	1
Total general		69

4. ¿Considero que la información que recibo me ayuda a entender mejor los valores y objetivos de Smasac?



Nº	Administrativos	Total
1	Siempre	19
2	Casi siempre	45
3	Casi nunca	5
Total general		69

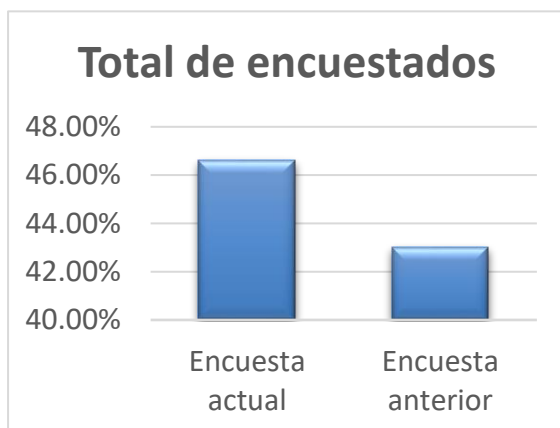
5. Me gustaría recibir más información de:



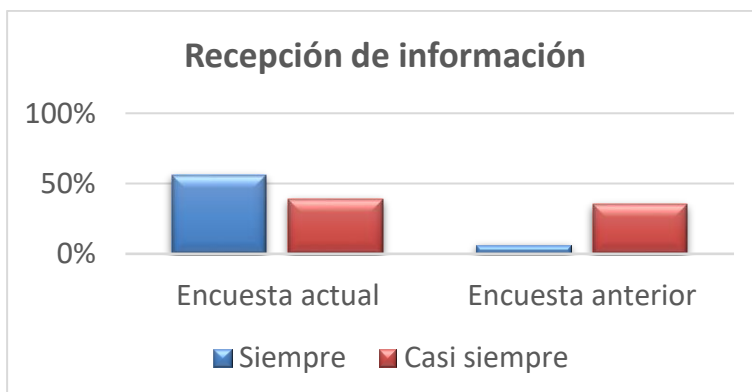
Nº	Administrativos	Total
1	Novedades	41
2	Campaña de beneficios	40
3	Cultura Smasac	38
4	Políticas y procedimientos	34
5	Recomendaciones	20

Conclusiones y recomendaciones:

A continuación, se muestra la comparación de la encuesta actual vs. La última encuesta realizada de Comunicación Interna, la cual en primera instancia fue orientada a colaboradores administrativos.



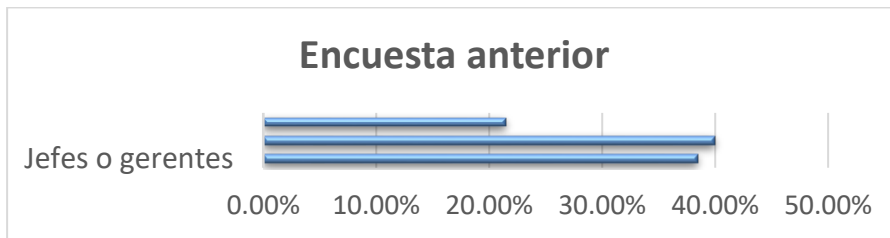
2. Según la recepción de la información (administrativos)



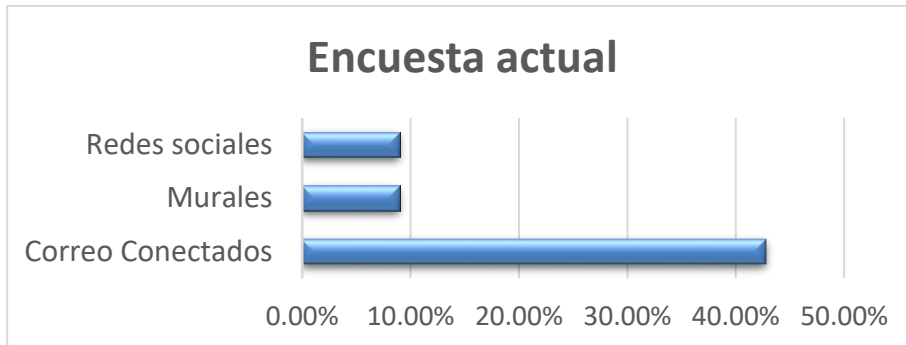
Vs	Actual	Anterior
Siempre	56%	6.20%
Casi siempre	39%	35%

Según el comparativo realizado en la encuesta actual el 56% de colaboradores encuestados afirman recibir siempre la información difundida por la empresa, mientras que en la encuesta anterior solo el 6.2% afirmó recibir siempre la información difundida

3. Sobre los canales de comunicación (administrativos)



Vs	Anterior
Jefes o gerentes	38.50%
Compañeros de trabajo	40%
Canales formales	21.5%



Vs	Actual
Correo Conectados	42.78%
Murales	8.97%
Redes Sociales	8.97%

Según el comparativo realizado en la encuesta actual el 60.72% de colaboradores reciben la información mediante los canales formales (correo Conectados, murales, RRSS) mientras que en la encuesta anterior solo el 21.50%.

Recomendaciones:

Mantener la comunicación y potenciarla en murales y correo Conectados ya que son los canales con mayor alcance para los colaboradores administrativos y operativos, mejorar la comunicación y promover la información por las plataformas digitales y boletines, difundir más información de campañas de beneficios, novedades y cultura Smasac, realizar mayor difusión de la comunicación en general, manteniendo la frecuencia de los comunicados, realizar concursos interactivos por redes sociales, comunicar noticias de actualidad, colocar procedimientos de uso general en la Intranet.

Recomendación general:

Consolidar la información más importante y requerida en un manual o guía para todos los colaboradores donde se comparta información como: Cultura Smasac, Beneficios, Canales de comunicación, Preguntas frecuentes (pagos, boletas, políticas, procedimientos), Novedades (Tiendita, políticas nuevas), realizar encuestas periódicas de monitoreo de la comunicación y los canales internos de acuerdo a las implementaciones.

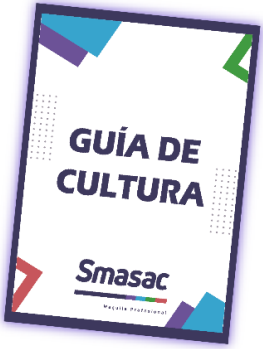
ANEXO 5: Piezas gráficas de difusión Guía de Cultura

Difusión física:

Difusión virtual:

¡Conoce un poco más de nuestra Cultura!

La esencia de nuestra empresa se basa en nuestra cultura organizacional, por eso queremos compartir contigo nuestra




¡Te haremos llegar la guía a través de tu jefe inmediato!

¡Sigamos viviendo juntos nuestra Cultura Smasac!

¡Ahora nuestra Guía de Cultura se encuentra disponible en formato virtual!

Encontrarás información sobre nuestra Cultura Organizacional, beneficios Smasac, preguntas frecuentes, números de contacto, entre otros.

Revisa nuestra guía virtual escaneando el QR




¡Sigamos viviendo juntos nuestra Cultura Smasac!

Mantenimiento:

Les presentamos nuestra nueva campaña:

¡Todos Somos Smasac!

Donde compartiremos información sobre:

- Nuestra visión y misión
- Nuestros valores corporativos
- Nuestros reglamentos internos de Trabajo y de Seguridad y Salud

Además lanzaremos un concurso en las siguientes semanas. ¡Estén atentos!



Campaña: ¡Todos Somos Smasac!

Conoce nuestra misión, visión y valores, que son las bases y guía de nuestra Cultura Smasac.

Misión
Generamos el crecimiento de nuestros clientes a través del desarrollo de productos y servicios; enfocándonos en la mejora continua y en la calidad de nuestros procesos.

Visión
Consolidarnos como una empresa de clase mundial en el desarrollo de productos y servicios de consumo masivo en los principales mercados del mundo, enfocándonos en responder con agilidad al cambio.

Nuestros valores:

- Integridad
- Proactividad
- Compromiso
- Respeto
- Trabajo en equipo



Campaña: ¡Todos Somos Smasac!

Comportamientos que demuestran respeto en nuestra área de trabajo:

- Asistir puntual a las reuniones acordadas
- Mantener el orden y la limpieza del área
- Escuchar las opiniones de los compañeros
- Dar buen uso a las herramientas brindadas

¡Fortalezcamos día a día el respeto hacia los demás, para así mejorar nuestra cultura organizacional!



INF. tURNITIN

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	CONSULTORIA INTERNACIONAL EN INGENIERIA Y GESTION PARA EL DESARROLLO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA-CINYDE. "DAA de la Planta de Productos de Jabones, Detergentes, Preparados de Limpieza, Perfumes y Preparados de Tocador-IGA0020931", R.D. N° 059-2021-PRODUCE/DGAAMI, 2022 Publicación	2%
2	doi.org Fuente de Internet	2%
3	ogeiee.produce.gob.pe Fuente de Internet	1%
4	es.scribd.com Fuente de Internet	1%
5	www.euroinnova.us Fuente de Internet	1%
6	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%

7	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	1 %
8	imgbiblio.vaneduc.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
9	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
10	1library.co Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.utn.ac.cr Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante	<1 %
13	news.dniproavia.com Fuente de Internet	<1 %
14	vlsi-soc.pe Fuente de Internet	<1 %
15	blog.xtipografias.com Fuente de Internet	<1 %
16	armenia.gov.co Fuente de Internet	<1 %
17	www.actualidad.co.cr Fuente de Internet	<1 %
18	repositorio.utp.edu.pe	

Fuente de Internet

<1 %

19

www.teseopress.com

Fuente de Internet

<1 %

20

fr.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

21

core.ac.uk

Fuente de Internet

<1 %

22

remineo.org

Fuente de Internet

<1 %

23

www.clubensayos.com

Fuente de Internet

<1 %

24

repositorio.usil.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

25

repositorio.unsaac.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

26

foro.revoluzion.com.ar

Fuente de Internet

<1 %

27

repository.unimilitar.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

28

www.antorcha.org

Fuente de Internet

<1 %

29

www.imt.com.mx

Fuente de Internet

<1 %

30	www.panoramaaudiovisual.com Fuente de Internet	<1 %
31	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
32	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
33	repositorio.lamolina.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
34	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
35	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
36	s3.amazonaws.com Fuente de Internet	<1 %
37	www.agrocap.cl Fuente de Internet	<1 %
38	www.edicionesdeusto.com Fuente de Internet	<1 %
39	"Internationales Management und die Grundlagen des globalisierten Kapitalismus", Springer Nature, 2016 Publicación	<1 %
40	biblat.unam.mx Fuente de Internet	<1 %

41	fdocumento.com Fuente de Internet	<1 %
42	ideas.repec.org Fuente de Internet	<1 %
43	idoc.pub Fuente de Internet	<1 %
44	moam.info Fuente de Internet	<1 %
45	portalinvestigacion.uniovi.es Fuente de Internet	<1 %
46	repositorioinstitucional.uabc.mx Fuente de Internet	<1 %
47	secretosdemamas.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
48	www.fosin.org Fuente de Internet	<1 %
49	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
50	www.uc.com.co Fuente de Internet	<1 %
51	"Socio-ecological Studies in Natural Protected Areas", Springer Science and Business Media LLC, 2020 Publicación	<1 %

52

qdoc.tips

Fuente de Internet

<1 %

53

ri.biblioteca.udo.edu.ve

Fuente de Internet

<1 %

54

www.emprender-facil.com

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo