



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN
ESCUELA DE RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

Trabajo de titulación para la obtención del título de:

Licenciada en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional

**DISEÑO DE UNA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA QUE
PERMITA DIAGNOSTICAR LA EFICACIA DE LAS HERRAMIENTAS DE
COMUNICACIÓN Y CLIMA LABORAL**

Autor: María Fernanda Donoso Cruz

Directora: María José Enríquez Cruz

Quito- Ecuador

Marzo, 2015

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Del contenido del presente trabajo se responsabiliza la autora.

María Fernanda Donoso Cruz
C.C. 171658028-5

AGRADECIMIENTO

Un especial agradecimiento a mi maestra y amiga María José Enríquez por creer siempre en mí, regalarme mucho tiempo, conocimiento y apoyarme incondicionalmente en este proceso.

A Darío Ramos por cultivar en mí el amor por la comunicación organizacional y ser mi guía en muchas facetas universitarias.

DEDICATORIA

Siempre me enseñaron con el ejemplo que un esfuerzo total es una victoria completa, y este es la mejor oportunidad para agradecer y homenajear a aquella hermosa mujer que me lo enseñó; y con su amor, dedicación, lucha y constancia le ha dado a mi vida lo necesario para triunfar, gracias Glorita, gracias mamita.

A mi hermano Roberto por ser el amigo que acompaña mis pasos y mis locuras, a mi padre Fernando por su ejemplo y ternura, a mi tío Galo por haber sido la mano que necesité en momentos clave de mi vida.

A mi novio y gran amor Francisco por estar siempre junto a mí y con su amor y dedicación mantener mi horizonte siempre claro y visible.

Pero sobre todo gracias a Dios por esta bendición.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PROTOCOLO DE TESIS.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Línea de investigación carrera Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional	2
1.3 Sublínea de investigación carrera Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional.....	2
1.4 Tema de investigación carrera Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional	2
1.5 Título.....	3
1.6 Planteamiento del problema	3
1.7 Justificación	3
1.8 Idea a defender.....	4
1.9 Objetivos.....	5
1.9.1 Objetivo General	5
1.9.2 Objetivos específicos	5
1.10 Marco Conceptual	5
CAPÍTULO I.....	9
1 MARCO TEÓRICO	9
1.1 Comunicación	9
1.1.1 Definición de comunicación.....	9
1.1.2 Proceso comunicacional	10
1.2 Comunicación organizacional	11
1.3 Clasificación de la comunicación organizacional	14
1.3.1 Comunicación externa.....	14
1.3.2 Comunicación interna.....	15
1.4 Auditoría de la Comunicación	26
1.4.1 Definición de auditoría de comunicación.....	26
1.4.2 Objetivos de auditoría de comunicación.....	27
1.4.3 Importancia y Beneficios de auditoría de la comunicación.....	29
1.4.4 Modelos de auditoría de la comunicación	29
1.4.5 Métodos de la auditoría de comunicación	31

1.4.6	Herramientas de la auditoría de comunicación	31
1.4.7	Técnica de valoración	33
1.4.8	Plan operativo para una auditoría de comunicación interna.....	34
1.5	Análisis FODA	36
1.6	Clima Organizacional.....	37
1.6.1	Definición	37
1.6.2	Objetivos del clima laboral	38
1.6.3	Características del clima laboral.....	38
1.6.4	Componentes del clima laboral	39
1.6.5	Clima Organizacional y Comunicación Interna.....	42
1.7	Plan de Comunicación	43
CAPÍTULO II.....		44
2	MARCO REFERENCIAL	44
2.1	Reseña histórica	44
2.2	Acerca de Servientrega	47
2.3	Público Objetivo.....	48
2.4	Filosofía Empresarial	48
2.4.1	Misión.....	48
2.4.2	Visión	48
2.4.3	Política de Calidad	48
2.4.4	Valores Corporativos.....	49
2.5	Estructura Organizacional.....	49
2.5.1	EAC.....	50
2.5.2	MECE LOGÍSTICA.....	51
2.5.3	MECE MERCADEO	51
2.5.4	MECI	51
2.5.5	MERF.....	51
2.6	Portafolio de Servicios	51
2.6.1	Documentos	51
2.6.2	Mercancías.....	52
2.6.3	Mercancía Premiere	52
2.6.4	Mercancía Industrial	52
2.6.5	Contraentrega C.O.D.	53

2.6.6	Micromercadeo.....	53
2.6.7	Telemercadeo	54
2.6.8	Respuesta Pagada.....	54
2.6.9	Logística Promocional.....	54
2.6.10	Comunicación Directa	54
2.6.11	Publicaciones.....	54
2.6.12	Empaque y Embalaje.....	55
2.6.13	Centro Empresarial de Logística.....	55
2.6.14	Hoy Mismo	56
2.6.15	Servientrega Internacional	56
2.6.16	Global Box	57
2.6.17	Servientrega 1700.....	57
2.6.18	Documento Masivos	57
CAPÍTULO III.....		58
3	INVESTIGACIÓN.....	58
3.1	Introducción	58
3.2	Objetivo y propósitos de la Investigación.....	58
3.2.1	Objetivo General	58
3.2.2	Propósitos de la Investigación.....	59
3.3	Unidad de Análisis	59
3.4	Población y muestra	59
3.4.1	Población	59
3.4.2	Muestra	60
3.5	Tipos de Investigación	61
3.6	Métodos de Investigación	61
3.7	Fuentes de información	62
3.7.1	Fuentes Primarias	62
3.7.2	Fuentes Secundarias	62
3.8	Técnicas e Instrumentos de Investigación.....	62
3.8.1	Entrevista	62
3.8.2	Encuesta	65
3.8.3	Grupo Focal	78
CAPÍTULO IV.....		87

4	PROPUESTA DE COMUNICACIÓN	87
4.1	Introducción	87
4.2	Propósito.....	87
4.3	Diagnóstico	88
4.3.1	Análisis FODA	88
4.3.2	Árbol de Problemas.....	89
4.4	Objetivos.....	91
4.4.1	Objetivo General	91
4.4.2	Objetivos Específicos	91
4.5	Eje comunicacional	91
4.6	Matriz estratégica	92
4.7	Matriz táctica.....	94
4.8	Presupuesto.....	98
	CAPÍTULO V.....	100
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
5.1	Conclusiones	100
5.2	Recomendaciones	101
	BIBLIOGRAFÍA	102
	ANEXOS	105
	ANEXO 1: Entrevista.....	105
	ANEXO 2: Encuesta Personal Operativo	106

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Objetivos de la auditoría de comunicación.....	28
Cuadro 2 Modelos de auditoría de la comunicación.	30
Cuadro 3 Componentes subjetivos y objetivos del clima laboral.	41
Cuadro 4 Declaración de la Misión Servientrega Ecuador.....	48
Cuadro 5 Declaración de la Visión Servientrega Ecuador	48
Cuadro 6 Declaración de la Política de Calidad Servientrega Ecuador	48
Cuadro 7 Población personal administrativo.....	59
Cuadro 8 Población personal operativo.....	60
Cuadro 9 Público Administrativo.	79
Cuadro 10 Temario y Metodología del Focus Group.	79
Cuadro 11 Temas de interés y resultados.	83
Cuadro 12 Análisis FODA.....	89
Cuadro 13 Matriz de causa, efecto y solución	90
Cuadro 14 Matriz estratégica.....	93
Cuadro 15 Matriz táctica	97
Cuadro 16 Matriz de presupuesto.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso de la Comunicación	10
Figura 2 Modelo general de la comunicación organizacional interna.....	13
Figura 3 Temas de interés para los empleados.....	20
Figura 4 Arquitectura Servientrega	50
Figura 5 Pregunta 1.	65
Figura 6 Pregunta 2.	66
Figura 7 Pregunta 3.	66
Figura 8 Pregunta 4.	67
Figura 9 Pregunta 5.	67
Figura 10 Pregunta 6.	68
Figura 11 Pregunta 1.	68
Figura 12 Pregunta 2.	69
Figura 13 Pregunta 3.	69
Figura 14 Pregunta 4.	70
Figura 15 Pregunta 5.	70
Figura 16 Pregunta 6.	71
Figura 17 Pregunta 7.	71
Figura 18 Pregunta 8.	72
Figura 19 Pregunta 9.	72
Figura 20 Pregunta 10.	73
Figura 21 Pregunta 11.	73
Figura 22 Pregunta 12.	74
Figura 23 Pregunta 13.	74
Figura 24 Pregunta 14.	75
Figura 25 Pregunta 15.	75
Figura 26 Pregunta 16.	76
Figura 27 Pregunta 17.	76
Figura 28 Pregunta 18.	77
Figura 29 Pregunta 19.	77
Figura 30 Pregunta 20.	78

PROTOCOLO DE TESIS

1.1 Introducción

En términos generales, las empresas y/o instituciones se ven en la necesidad de fortalecer sus procesos organizacionales, dentro de los cuales se destaca la comunicación como eje estratégico para el éxito de las metas propuestas, ya sean éstas internas o externas.

Específicamente, en relación a la gestión de la comunicación organizacional interna, cabe mencionar que, dicha comunicación influye directamente sobre las relaciones de la empresa con su recurso humano, elemento importante en la gestión empresarial, reflejada fundamentalmente en los resultados obtenidos; razón por la cual, el talento humano es relevante para el éxito empresarial y conjuntamente con la comunicación, juegan cada vez más un papel trascendental dentro de una organización.

Es así, que una organización debe administrar una comunicación interna eficiente, ya que ésta le permitirá fortalecer y/o mejorar la cultura y el clima organizacional, así como aumentar la productividad del talento humano. Lamentablemente existen muchos obstáculos y/o barreras que la coartan; motivo por el cual, se deben aplicar diferentes instrumentos o herramientas, los cuales permitan mejorar el proceso de comunicación organizacional, uno de ellos es la auditoría, objeto de estudio del presente trabajo.

Una auditoría de comunicación interna no es más que un análisis situacional de la organización, en torno a la comunicación interna, mediante la cual se lograrán detectar las deficiencias o carencias comunicacionales, para luego plantear posibles soluciones.

La aplicación de una auditoría de comunicación interna en la empresa Servientrega S.A., permitirá diagnosticar la eficacia de sus herramientas de

comunicación y clima Laboral, es decir, se investigará tanto la actitud de los trabajadores en torno al proceso comunicativo, como la canalización de la misma desde y hacia la empresa como tal.

Al analizar el manejo dado a la comunicación organizacional en Servientrega y en base a los resultados obtenidos, se propondrán algunas alternativas que asentarán la optimización del proceso comunicacional en dicha empresa. Para esto, se pretende contribuir con varios criterios de lo que se debería aplicar y/o ejecutar para llevar a cabo una gestión exitosa de la comunicación interna para la mejora del clima laboral u organizacional.

1.2 Línea de investigación carrera Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional

Sistemas de comunicación interna y externa para la innovación de procesos y operaciones.

1.3 Sublínea de investigación carrera Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional

Recursos Humanos y Comunicación Interna.

1.4 Tema de investigación carrera Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional

Auditoría de Comunicación Interna para el diagnóstico de las herramientas de Comunicación y el Clima laboral.

1.5 Título

Diseño de una Auditoría de Comunicación Interna que permita diagnosticar la eficacia de las herramientas de Comunicación y Clima Laboral.

1.6 Planteamiento del problema

Servientrega S.A. es la empresa líder en logística y comunicación en el Ecuador con operaciones primarias en Quito, Guayaquil y Cuenca; y operaciones secundarias de recolección y distribución de envíos en el resto de ciudades del país.

A pesar del posicionamiento de la empresa en el país, existe una gran carencia de análisis comunicacional. En Servientrega nunca se ha realizado una auditoría de comunicación, ni medición de clima laboral, lo que es muy necesario que se realice para cumplir con los objetivos vitales de la empresa. Es así, que el problema se define como: Actualmente, en Servientrega no existen políticas de comunicación interna lo cual ha sido expuesto por la alta gerencia; y la preocupación nace a partir del análisis del indicador de rotación y la manifestación del personal.

Razón por la cual, esta auditoría de comunicación interna busca diagnosticar la eficacia de las herramientas de comunicación y clima laboral.

1.7 Justificación

Servientrega S.A. es una empresa Colombiana con 30 años de trayectoria en el mercado Internacional, nació en la región de Boyacá.

Conociendo las necesidades del cliente “El transporte rápido de envíos”, y buscando una solución, es así como al cabo de unos meses deciden afrontar el reto de hacer Empresa en Colombia.

Partiendo de un proyecto de intercomercialización de la marca, que fue hecho realidad el 11 de abril de 1994 se crea la empresa Servientrega S.A. en Ecuador, que luego de un acelerado crecimiento llega a ser la compañía especializada en logística y comunicación, urbana regional, nacional e internacional más importante del país.

La empresa a nivel nacional cuenta con 1200 colaboradores y a pesar del acelerado crecimiento no cuentan con un área especializada en comunicación y relaciones públicas que maneje de una forma integrada y ordenada los procesos comunicacionales de la empresa.

Esta propuesta y el desarrollo de la misma será la primera experiencia en la que participarán los miembros de la organización para diagnosticar la eficacia de sus herramientas de comunicación y el impacto que tiene en el clima laboral de la empresa y en el comportamiento de los colaboradores que a su vez tiene un impacto directo en la productividad y crecimiento de la empresa.

Finalmente, al realizar un breve análisis de la misión de Servientrega se identifica la importancia que la comunicación tiene para la empresa: Para “satisfacer las necesidades de comunicación integral”, es necesario que los procesos y herramientas de comunicación de la compañía funcionen con eficacia.

Es por eso que este trabajo será muy importante para el crecimiento de la empresa y el desarrollo de sus futuros planes estratégicos.

1.8 Idea a defender

Medir la eficacia de las herramientas de comunicación interna y clima laboral en la empresa para obtener un diagnóstico de la situación actual.

1.9 Objetivos

1.9.1 Objetivo General

Diseñar una Auditoría de Comunicación Interna a través del análisis de las herramientas de comunicación y clima laboral para el diagnóstico de la eficacia de las mismas del área administrativa de Servientrega Ecuador S.A. en la ciudad de Quito y presentar propuesta de comunicación Interna.

1.9.2 Objetivos específicos

- Realizar un debate teórico que permita el análisis de las herramientas de comunicación y su aporte en la Comunicación Interna en las organizaciones.
- Identificar la empresa en estudio mediante herramientas y estrategias de comunicación.
- Elaborar una investigación de las herramientas de comunicación y clima laboral a los empleados de la planta de Servientrega Quito.
- Presentar una propuesta de mejora para la comunicación interna e implementación de herramientas de comunicación.
- Establecer conclusiones y recomendaciones en base al trabajo realizado.

1.10 Marco Conceptual

- **Comunicación organizacional:** El estudio de la comunicación organizacional puede ubicarse en el campo universal de las ciencias sociales alrededor de hace tres décadas. Dicha comunicación, se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus

miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades. En este sentido, se puede definir como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última alcance mejor y más rápido los objetivos. Es así que, la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes (Trelles) (UTPL, 2014).

- **Herramientas de la Comunicación:** Dentro de las organizaciones existen varias herramientas que ayudan con la difusión de información, a estas se les conoce como herramientas de la comunicación organizacional. La eficacia de las herramientas depende de un buen análisis del público objetivo, que en este caso son los stakeholders, así como una cuidadosa elaboración del mensaje.
- **Comunicación estratégica:** La comunicación es la interacción simbólica de al menos dos participantes que comparten un código en común y responden en función del estímulo del otro. A nivel empresarial e institucional, las organizaciones se comunican hacia su interior y con su entorno. La comunicación estratégica es la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa (publicidad, marketing, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa, etc.) para diferenciarnos de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesan (Bozzetti, s.f.).

- **Auditoría de la comunicación interna:** Diagnóstico que permite identificar las debilidades y fortalezas del proceso comunicativo de una organización y divisar el modo de integración entre sectores, la fluidez de la información interna entre áreas y personas, los canales y soportes empleados, la pertinencia y eficacia de los mismos, el nivel de conocimiento acerca de la organización, el índice de rumor, entre otros (Pimienta, 2013).
- **Comunicación interna:** La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido (Muñiz, 2015).
- **Clima organizacional:** El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización (García & Ibarra, s.f.). Cabe mencionar además que, el clima organizacional, o clima laboral, corresponde a las percepciones compartidas que los miembros de una organización tienen de las estructuras, procesos y entorno del medio laboral, y constituye un importante indicador del funcionamiento de la organización, del grado de motivación, satisfacción y compromiso de sus miembros (Castellados, 2012).
- **Recurso/Talento Humano:** Recursos Humanos, también conocido como Potencial Humano o Activo Humano, hace referencia al conjunto de trabajadores, empleados o personal que conforma un negocio o empresa. La administración de los Recursos Humanos hace referencia

al manejo, administración, gestión o dirección del personal del negocio (K., s.f.).

- **Diagnóstico situacional:** Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o del proceso en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa (Seduca, 2009).

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO

Para llevar a cabo el diseño de una Auditoría de Comunicación que permita diagnosticar la eficacia de las herramientas de comunicación y clima laboral, es necesario revisar algunos conceptos y la importancia de aplicar cada uno de ellos en este proceso investigativo dentro de la empresa Servientrega Ecuador S.A.

Dentro de esta fundamentación teórica se requiere entender de forma clara y precisa qué es la comunicación organizacional, cuáles son sus herramientas, qué es el clima laboral de una organización, la definición, estrategias, técnicas y procedimiento para llevar a cabo una auditoría de comunicación como tal.

1.1 Comunicación

1.1.1 Definición de comunicación

A través de los tiempos varios autores han desarrollado varios conceptos y modelos de comunicación, los mismos que se han aplicado en estudios y en todos los campos en los que está inmersa.

Genéricamente "comunicación" es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro, u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. Más concretamente, la comunicación es la transferencia de un mensaje, de un emisor a un receptor. El modelo Shannon-Wiener, que se dio a conocer a finales de los años 40, introdujo los conceptos de "cantidad de información", "fuente", "canal", "ruido" y "retroalimentación" (feedback) (Publicaciones Vértice, 2007, p. 2).

1.1.2 Proceso comunicacional

El proceso de la comunicación viene dado de la siguiente manera:



Figura 1 Proceso de la Comunicación
Fuente: (Publicaciones Vértice, 2007, p. 2).

Cabe mencionar que existe una importante diferencia entre información y comunicación, la cual radica en la respuesta del interlocutor, es decir, que el feedback es lo que le da la característica de comunicación; de ahí que cada uno de los elementos es importante.

Los elementos partícipes del proceso comunicativo son:

- Emisor: se trata de la fuente de la información y puede tratarse de una persona natural o jurídica que tiene la intención de comunicar.
- Mensaje: es en sí la información que se desea comunicar, es el producto original del emisor y que si el proceso concluye de manera satisfactoria el receptor entenderá tal como se codificó inicialmente.
- Código: son los elementos que se utilizan para estructurar el mensaje, entre los que se encuentra el idioma, la cultura, habilidad, conocimientos y que, para que el proceso se lleve a

cabo satisfactoriamente tanto el receptor como el emisor manejan el mismo o similar código.

- Canal: es el medio que se utiliza para la transmisión. Puede ser oral, escrito, electrónico, entre otros.
- Receptor: Es la persona natural o jurídica que recibe el mensaje previo a una decodificación.
- Retroalimentación: es el elemento que mide el éxito del proceso comunicativo. Es el mensaje que retorna al emisor del primer proceso que ahora se convierte en receptor.
- Ruido: es todo aquel elemento que puede amenazar al proceso de comunicación. Ej. Falta de atención, canal deficiente, idioma, prejuicios, lenguaje corporal, entre otros (Publicaciones Vértice, 2007, pp. 2-3).

1.2 Comunicación organizacional

Se define a la comunicación organizacional como “un conjunto de estrategias, programas, medios y acciones, no cabe duda que contar con un modelo ayudará a que los objetivos que se persiguen se alcancen con éxito” (Andrade, 2005, p. 47).

En este sentido, la Comunicación organizacional o Comunicación empresarial no es más que, el intercambio de información con los clientes internos y externos de una organización, para llegar a un fin propuesto. Éste es un proceso complejo para comunicar a sus públicos vinculados sobre temas determinados, dicha información debe ser uniforme, coherente y oportuna.

El concepto de Comunicación Organizacional ha evolucionado en el tiempo de tal forma que:

Históricamente el proceso comunicativo se establecía de afuera hacia adentro, es decir teniendo en cuenta únicamente los clientes. Pero hoy en día este proceso ha cambiado, favoreciendo procesos comunicativos de 360° entre la empresa, sus trabajadores y sus clientes externos, otros (Publicaciones Vértice, 2007, p. 5).

Es así que, la comunicación organizacional es:

Aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo. La comunicación organizacional incluye en sus funciones tres dimensiones: la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad) (Rebeil & RuizSandoval, 1998, p. 15).

Sintetizando e integrando las definiciones anteriores, puede decirse que las comunicaciones son el flujo de informaciones dirigidas tanto al interior como al exterior de las organizaciones y representan el medio a través del cual se desarrolla el proceso de organización. Las organizaciones mantienen relaciones entre sí, es decir con otras organizaciones, con grupos informales, con personas naturales y con el entorno. Las relaciones inter-intra y extra institucionales constituyen procesos de comunicación.

A continuación, se presenta un modelo de comunicación organizacional interna:

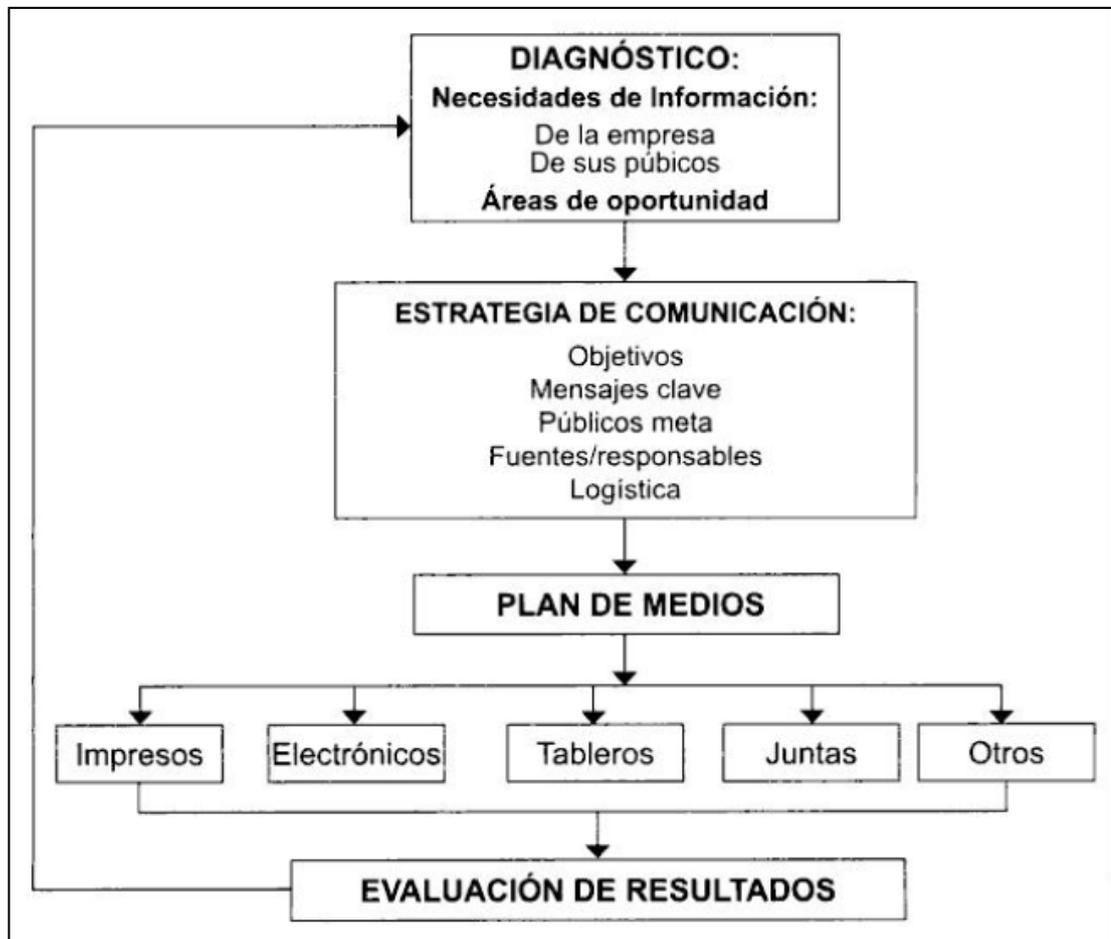


Figura 2 Modelo general de la comunicación organizacional interna
Fuente: (Andrade, 2005, p. 47).

La comunicación dentro de la empresa tiene incidencia en los siguientes aspectos:

- El clima organizacional va directamente relacionado con la motivación de los trabajadores.
- La toma de decisiones, ésta es muy importante por las decisiones que toman las autoridades o por cientos de líderes, pero es aún más relevante la participación y opinión de todos los elementos que integran este grupo, pues se debe aprovechar el conocimiento y experiencia de un mayor número de trabajadores, logrando así tomar una mejor decisión.

- La capacitación es un proceso sin fin donde los individuos de una organización deben estar en constante entrenamiento. Para ser más eficaces, debe realizarse en un ambiente de seguridad y confianza entre la autoridad y los subordinados.
- El liderazgo se basa principalmente en la autoridad y su comunicación con los subordinados, para el logro de las metas dentro de la empresa.

1.3 Clasificación de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional se puede dividir de acuerdo al público que se está informando, obteniendo de esta forma dos grandes grupos:

- Comunicación externa
- Comunicación interna.

1.3.1 Comunicación externa

1.3.1.1 Definición de comunicación externa

Está vinculada al público externo que no tiene una relación directa o de dependencia con la empresa o la relación es limitada tal como clientes, proveedores, estado, entes de control, medios de comunicación, la comunidad en general. Cualquier área dentro de la organización tiene y genera este tipo de comunicación.

1.3.2 Comunicación interna

1.3.2.1 Definición de comunicación interna

La comunicación interna va dirigida al público interno que es el grupo de personas que conforman la organización y que están directamente vinculadas con ella (colaboradores, directivos, accionistas, etc.) (Publicaciones Vértice, 2007, p. 6).

Dentro de esta comunicación, la misma, puede producirse de manera:

- **Formal:** donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.
- **Informal:** donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.). Puede existir, a su vez, un desequilibrio entre el sistema de comunicación empleado por la compañía para su "Comunicación externa" y el usado con fines "internos". A veces el desequilibrio entre ambas comunicaciones (externa e interna) es tal que los empleados acaban conociendo lo que ocurre en la empresa a través de las acciones exteriores: prensa, proveedores e incluso por la competencia (Publicaciones Vértice, 2007, p. 6).

1.3.2.2 Tipos de comunicación interna

El tipo de clasificación que se detalla a continuación va directamente relacionada a la jerarquía en las organizaciones:

- Comunicación Vertical: “La comunicación vertical es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización; es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior, y descendente cuando viaja en el sentido opuesto” (Andrade, Horacio, 2005, p. 18).
 - Ascendente: Desde abajo hacia arriba. Es de mucha utilidad para los mandos medios y altos ya que permite tener una comunicación directa con los colaboradores y conocer sus necesidades, percepciones e incluso sentimientos.
 - Descendente: Desde arriba hacia abajo. Generalmente transmite mensajes predominantes desde la dirección de la empresa tales como órdenes, funciones o tareas a realizar, objetivos que se desea alcanzar.
- Comunicación horizontal: “La comunicación horizontal es la que se da entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico, sea que formen parte de la misma área o que pertenezcan a áreas distintas” (Andrade, Horacio, 2005, p. 18).
- Comunicación diagonal: “La comunicación diagonal es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas” (Andrade, Horacio, 2005, p. 18).

1.3.2.3 Funciones de la comunicación interna

Según Tello en su Manual de Auditoría Interna (2012, p. 5), varios autores han querido asignar una gran cantidad de funciones a la comunicación interna en las organizaciones y aún en la actualidad para muchos resulta una tarea

complicada determinar o enlistar las funciones; sin embargo en dicho manual se mencionan las principales:

- **Informar:** Esta es sin duda la función más importante, ya que cada vez que un colaborador se vincula a la empresa es importante que conozca los objetivos organizacionales, y no solo eso sino también cierta información básica como cultura corporativa, funciones, políticas, entre otros. De esta manera se consigue alinear al trabajador con la empresa y la ruta por la que todos caminan.
- **Integrar:** Dentro de las empresas se desarrolla y se vive una cultura propia del lugar, y es indispensable que cada trabajador se identifique con esta y la haga parte de su vida cotidiana, esto ayuda a que los lazos empresa-colaborador sean mucho más estrechos. Se logra incluso vínculos afectivos de mayor connotación.
- **Formar:** Este papel es fundamental no solo para dar a conocer la cultura de la compañía y sus componentes, sino también para formar a los miembros de una organización al respecto, buscando siempre un mejor desempeño para alcanzar la tan famosa calidad total. Se debe preparar al personal para estar abierto al cambio y reaccionar de manera oportuna ante las exigencias de la empresa y el entorno (Teller, 2012, p. 5-8),

1.3.2.4 Herramientas de la comunicación interna

Las herramientas de comunicación son el canal que permite transmitir la información y que llegue al receptor. Dar la importancia a este tema dentro de la empresa hace posible que éstas tengan impacto en un buen clima laboral y la eficacia del personal y su productividad, es necesario considerar que las herramientas que se aplican en una organización deben satisfacer las necesidades tanto de la empresa como de los trabajadores o público receptor.

Para la implementación de herramientas dentro de la empresa es necesario considerar dos cosas básicas: la importancia de establecer políticas de

comunicación interna que incluyan el manejo de las herramientas, y deben estar claros los objetivos que se desea alcanzar.

Los objetivos principales de la implementación de este tipo de herramientas, se reducen a:

- Comprensión de los empleados de su función en la organización: Los medios internos pueden reforzar la importancia que tiene la función de la persona dentro de un proceso y la organización, es decir se debe conseguir que la herramienta transmita que cada colaborador es un representante activo de la empresa.
- Aclaración de las políticas administrativas: Es un objetivo vital para combatir los rumores. Los colaboradores deben tener claro cuáles son los planes de los directivos de la empresa para alinearse a ellos y a las políticas establecidas para alcanzar dicho fin.
- Bienestar y seguridad de los empleados: Existe un sinnúmero de información que es útil para el bienestar de los colaboradores y tranquilidad de los directivos de la empresa. Hay que considerar que los empleados siempre necesitan saber cuáles son sus condiciones dentro del lugar de trabajo, los beneficios, derechos y obligaciones que tienen. Desde este punto de vista es necesario explicar las políticas, prestaciones, días feriados, vacaciones, seguros, así como políticas de reducción de riesgos en el trabajo. También se pueden informar acerca de algunos temas de interés como vinculación con la comunidad, campañas de reciclaje, ayuda social, opciones de estudio o capacitaciones, y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.
- Reconocimiento de los logros de los empleados: El fin es conseguir identificación y cooperación de los colaboradores con la empresa. Por eso se debe estimular a los directivos a reconocer los logros de los mando inferiores y hacerlos públicos (Lattimore, 2008, p. 205).

Cada empresa debe realizar un análisis para determinar qué tipo de herramienta es más eficiente dentro de la organización así como la frecuencia.

Las variables importantes para decidir que será implementado son las necesidades de la empresa, el trabajador y el presupuesto.

1.3.2.4.1 Aplicación de herramientas de comunicación interna

Hay algunas consideraciones que se deben analizar antes de aplicar herramientas en una empresa y estas son:

- ¿Existen políticas?
- ¿Existe el presupuesto?
- ¿Existe dentro de la organización la persona que se hará cargo de administrar las herramientas?

Si cada una de estas preguntas tiene una respuesta positiva, entonces es momento de seguir adelante con la aplicación. Y el contenido/mensaje se convierte en el eje de la planeación.

De acuerdo a Lattimore (2008, p. 211), los criterios que ayudan a calcular el valor de los temas para ser noticias son:

- Actualidad: ¿Es lo bastante actual el tema como para interesar a la mayoría de los lectores?
- Alcance: ¿Afecta a una buena cantidad de personas de forma directa o indirecta?
- Notoriedad: ¿Se trata de algo o de alguien importante o conocido?
- Interés humano: ¿Habla de cuestiones vitales para los intereses de los lectores o los implicados?
- La objetividad es una meta importante de los medios internos, pero estos deben tener un tono más personal que los diarios o revistas públicas. Deben reflejar un sentido de cercanía y de

interés compartido que diga al lector: “todos estamos juntos en esto”.

De acuerdo a un estudio realizado por la IABC (The International Association of Business Communicators), los temas de interés para los empleados son:

Figura 3 Temas de interés para los empleados

Temas de interés para los empleados		
Orden	Tema	Escala (1-10)
1	Planes futuros de la organización	8
2	Oportunidades para subir de puesto	7
3	Información acerca de "cómo hacer el trabajo"	7
4	Mejorar la productividad	6
5	Políticas y prácticas de personal	6
6	Cómo funcionamos en comparación con la competencia	6
7	Cómo encaja mi trabajo dentro de la organización	6
8	Cómo afectan los hechos externos a mi trabajo	5
9	Cómo se reparten las utilidades	5
10	Resultados financieros	4
11	Publicidad y planes promocionales	4
12	Operaciones fuera de mi departamento o división	4
13	Posición de la organización sobre temas de actualidad	4
14	Cambios y asensos de personal	4
15	Participación de la organización en la comunidad	4
16	Casos de interés humano acerca de otros empleados	2
17	Noticias personales (cumpleaños, aniversarios, etc.)	2

Fuente: (Lattimore, 2008, p. 212).

Teniendo esta información, se puede sacar provecho al momento de gestionar las herramientas comunicacionales.

1.3.2.4.2 Control de herramientas de comunicación interna

Una vez que la empresa tenga definidas las políticas de comunicación y el uso de herramientas el control se vuelve parte de cualquier planeación, por ello se deben aplicar técnicas de investigación de tipo exploratorias para obtener el resultado de cuán eficientes son. Es importante considerar que, incluso una técnica sencilla como la encuesta, puede mostrar excelentes resultados.

1.3.2.4.3 Tipos de herramientas de comunicación interna

Existen tantos tipos de herramientas de comunicación interna como una persona sea capaz de imaginar y crear. Así mismo, hay muchas herramientas que se puede decir que están casi estandarizadas dentro de las empresas y depende de cada organización el adaptar de acuerdo a sus necesidades.

A continuación, se presentan varias herramientas de la comunicación interna

1. Manual de empleado. Incluye información relacionada con la empresa que todo empleado debería conocer. Puede incluir la historia de la empresa, sus normas internas, su misión y valores, las políticas de recursos humanos, el organigrama, pautas de seguridad o procedimientos específicos.
2. Publicación institucional o "newsletter" o Revista Corporativa. Con el objetivo de informar a los empleados, en forma de revista, periódico, o folleto interno -en papel o digital-, incluye datos de la operatividad de la empresa como de los mismos empleados. Abarca todas las áreas y puede contener testimonios, artículos, fechas de cumpleaños e incluso, malas noticias.
3. Cartelera. Es un efectivo medio de comunicación siempre que se ubique en un lugar concurrido por los empleados, con fácil acceso visual. Es necesario actualizarla periódicamente y consignar la fecha de cada publicación. Puede incluir informaciones legales o sociales, resultados de la empresa, nuevas políticas o intercambios entre el personal (compraventa,

ofrecimientos para compartir transporte, o fotos de familias, por ejemplo).

4. Circulares o Memorandos. Es un mensaje que se envía a toda la empresa o a una parte de ella. Los medios para hacerla conocer son variados (correo electrónico, carta, intranet, blogs, etc.). Puede dar a conocer información, órdenes, sugerencias o convocatorias.
5. Reuniones. Permiten la interacción personal dentro de los equipos de trabajo o entre las distintas áreas de la empresa. Pueden usarse para informar, capacitar, coordinar nuevas tareas y tomar decisiones. Es fundamental que se planifiquen de forma conveniente, se realicen en un lugar adecuado y se convoquen con antelación.
6. Correo electrónico. No todos los empleados cuentan con una computadora como herramienta de trabajo, pero dependiendo del tipo de comunicación el e-mail es una herramienta muy útil, ya que representa un medio rápido de comunicación con muchos interlocutores. Es, a la vez, de bajo costo y fácil de personalizar.
7. Buzón de sugerencias. Es una importante fuente de información si se lo utiliza correctamente y de forma activa. El objetivo es conocer las opiniones y propuestas de los empleados en diversos aspectos: normas, organización, condiciones de trabajo, tareas, relaciones laborales, beneficios sociales.

8. Videoconferencia. Es una herramienta muy utilizada gracias a su rapidez y bajo costo. Permite conectar a dos o más personas que estén distanciadas geográficamente, evitando desplazamientos y ahorrando así tiempo y dinero.
9. Intranet. Es una red de comunicación dentro de la empresa. Su instalación es simple y económica, sólo requiere la inversión en infraestructura. Su ventaja principal ser un medio rápido e instantáneo: disponibilidad al instante de la información, material compartido o base de datos de la empresa (Equipo Editorial Buenos Negocios, 2013).

1.3.2.5 Plan de Comunicación Interna

Para definir un plan de comunicación los pasos han de ser:

1. Averiguar cuáles son las prácticas comunicativas actuales
Primero hemos de saber qué mensajes se están transmitiendo hasta la fecha, quién lo hace, mediante qué canales ¿formales o informales?, quiénes son los receptores. Debemos conocer este detalle para calcular el impacto que significaría la supresión o modificación de canales, emisores, receptores y medios.
2. Establecer nuestros criterios para elegir qué mensajes se deben transmitir. Como criterios generales figuran:
 - Pertinencia: Qué podemos transmitir que sea a la vez lo máximo posible y lo mínimo innecesario.

- Segmentación: Quién es el público objetivo de los diferentes tipos de mensajes. Debemos comunicarnos con todos, pero segmentando la audiencia, pues no toda la información es pertinente para todo el mundo.
- Coherencia: las diferentes informaciones no deben desmentirse entre sí.
- Gradación: El impacto de cada mensaje debe ser garantizado sin que le estorbe el eco de otro: es necesaria la comunicación gradual y proporcionada.
- Adecuación: Adaptar cada mensaje a la superación de las barreras físicas, intelectuales y psicológicas de cada receptor.

3. Elegir los medios adecuados

Nos referimos a las herramientas anteriormente mencionadas en el punto sobre comunicación descendente y ascendente. Una nota importante, es que en la mayoría de las herramientas mencionadas se requiere la participación de los mandos medios de la empresa. Estos directivos son un factor esencial e insustituible, pese a que la existencia de un departamento de comunicación parezca eximirles de responsabilidad al respecto. Por ello, los responsables de comunicación, deben formar a estos cuadros para que sean creíbles, creativos y coherentes. Esta formación no se debe realizar en un par de sesiones, (como suele ser común), porque en muchos casos supondrá un cambio

de actitud y no un mero aprendizaje de habilidades. La formación para la comunicación será algo permanente y cíclico en la agenda de Recursos Humanos, asociado (no por casualidad) a temas como el Liderazgo, Trabajo en Equipo, Sistemas de Gestión, y Habilidades Directivas.

4. Diseñar las acciones de comunicación

Ante cada acto de comunicación que planeemos hacer, debemos plantear esta serie de preguntas prácticas:

- ¿Qué queremos transmitir?
- ¿Qué resultado esperamos de la comunicación que vamos a hacer? ¿Qué mensaje vamos a lanzar?.
- ¿En qué plazo esperamos los resultados? ¿En qué colectivo queremos influir? ¿Cuál es el canal más adecuado?.
- ¿Cómo va a medirse el resultado de la acción emprendida?.
- ¿Qué otras herramientas (no de comunicación) van a apoyar los mensajes lanzados?.
- ¿Quién o quiénes van a ser los responsables de esta comunicación?.

La creatividad hace aquí alusión a la improvisación de reuniones informales y al detectar oportunidades de recibir comunicación ascendente (Publicaciones Vértice, 2007, pp. 26-27).

1.4 Auditoría de la Comunicación

1.4.1 Definición de auditoría de comunicación

La tendencia del mercado cada vez va más enfocada a la búsqueda de la eficiencia y la productividad, es por ello que en todas las disciplinas empresariales se han implementado herramientas de control tales como indicadores de gestión, control de calidad, gerencia por objetivos, entre otros.

Normalmente se ha utilizado el término auditoría relacionado con las finanzas en una empresa, sin embargo en las organizaciones se han implementado auditorías de procesos, por lo que también se realiza a la comunicación.

La comunicación tiene un papel muy importante dentro de las empresas para el cumplimiento de objetivos, y por ello es importante medir cada una de las variables involucradas en el cumplimiento de objetivos empresariales, esto permite identificar oportunamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y responder de manera eficaz a cualquier cambio que haya que hacer en los procesos.

De manera concreta, cabe mencionar que, la auditoría de comunicación interna detecta las debilidades y fortalezas del proceso comunicativo de una organización y divisar el modo de integración entre sectores, la fluidez de la información interna entre áreas y personas, los canales y soportes empleados, la pertinencia y eficacia de los mismos, el nivel de conocimiento acerca de la organización, el índice de rumor, etc. (Pimienta, 2013).

La tendencia de este proceso es obtener un diagnóstico de la situación comunicacional de la empresa y poder establecer métodos para mejorar constantemente. Por ello, es importante contar con el apoyo y decisión de los altos mandos y direcciones ya que el proceso debe ser llevado a cabo con seriedad. Los trabajadores también deben conocer qué se va a hacer y qué se busca con los resultados, para trabajar con mayor objetividad posible.

La auditoría de comunicación interna constituye un examen sistemático, metódico y actualizado del estado de la comunicación interna, que, de acuerdo con los pormenores, que se especifican más tarde en la descripción del plan operativo, ha de permitir:

- Obtener evidencias en orden a formular diagnóstico;
- Formular opiniones fundadas, recomendaciones y previsiones para corregir las desviaciones observadas;
- Convertir el trabajo de auditoría en una guía para la acción gerencial (García, 1998, p. 132).

1.4.2 Objetivos de auditoría de comunicación

En el siguiente cuadro, se presenta diferentes objetivos que la aplicación de una auditoría de comunicación puede traer:

Cuadro 1 Objetivos de la auditoría de comunicación

Perspectiva funcionalista	Perspectiva interpretivista	Perspectiva crítica
<ul style="list-style-type: none"> a. Evaluar la estructura interna formal e informal de la comunicación organizacional y los diferentes canales de comunicación. b. Evaluar los sistemas y procesos de comunicación en el ámbito interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental. c. Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización con aquellas entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia. d. Evaluar el papel, la eficiencia, y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional. e. Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo. f. Promover cambios en el sistema interno y externo de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento, y desarrollo de la cultura de una organización. b. Evaluar el significado y contenido de las producciones comunicacionales tales como conversaciones, historietas, metáforas, ritos, símbolos. c. Evaluar los procesos de creación y desarrollo de las producciones comunicacionales. d. Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Evaluar los procesos de distorsión de las diferentes formas de comunicación en la organizacional. b. Evaluar las técnicas manipulativas de la comunicación. c. Evaluar los intereses creados que sirven los procesos de distorsión de la comunicación. d. Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación para eliminar toda forma de opresión y manipulación que existen en la organización.

Fuente: (Palencia-Lefler, 2011, p. 125).

1.4.3 Importancia y Beneficios de auditoría de la comunicación

La importancia de las auditorías reside en que a partir del diagnóstico se puede diseñar un plan específico de comunicación según las necesidades de la organización y de su recurso humano. El intercambio de información siempre ha sido necesario y siempre ha existido en mayor o en menor medida; lo que sucede es que ha cambiado el cómo se gestiona la información porque también se ha transformado la concepción de recurso humano y de la gestión gerencial para poder afrontar la alta competitividad de las sociedades actuales (Pimienta, 2013).

Tal como lo menciona Tello (2012), los beneficios que se pretende alcanzar con una auditoría de la comunicación son:

- La constatación en “situ” de los procesos de comunicación.
- El levantamiento de información (diagnóstico).
- La retroalimentación.
- La mejora de los canales de comunicación.
- Apoyo a las acciones de capacitación para mejorar las comunicaciones (p. 12).

1.4.4 Modelos de auditoría de la comunicación

Tomando en cuenta que una auditoría de la comunicación debe encuadrarse en una teoría de análisis comunicacional a partir de una metodología, a continuación, se presentan algunos de los modelos de auditoría de comunicación más conocidos, junto con los aspectos fundamentales que se deben considerar al realizarla.

Cuadro 2 Modelos de auditoría de la comunicación.

Modelo de Grunig 1991	Modelo de la ICA (Internacional Communication Association) 1970	Modelo de d'Humières ("de dirección de la comunicación") 1990	Modelo de Kreps ("modelo terapéutico de consulta en comunicación organizacional") 1990
<p>La auditoría permite hacer cambios tanto en la estructura de la organización como en el sistema de comunicación. La auditoría debe establecer los siguientes aspectos fundamentales: objetivos, temas a tratar, públicos, reacciones de los públicos, técnicas comunicativas, tipologías de comunicación e instrumentos de medida.</p>	<p>La auditoría mide y evalúa la cantidad, la calidad, las necesidades y expectativas en cuanto a comunicación e información de los públicos de una organización. Los objetivos de la auditoría son: determinar la cantidad de información; evaluar la calidad de los mensajes; conocer la calidad de las relaciones comunicacionales; identificar los circuitos informales de comunicación; identificar los bloqueos de información; conocer la forma de selección de los mensajes; y describir los comportamientos del público en cuanto a comunicación.</p>	<p>La auditoría muestra los principales componentes y dispositivos de la comunicación interna, así como sobre la evaluación y el conocimiento del clima social de la empresa. La auditoría debe poner especial atención en: la posición y marca de la empresa; la coherencia del sistema de la marca interna de la empresa; los procedimientos de regulación internos; la eficiencia financiera de la inversión en comunicación; y el estado de la cultura comunicativa en relación a la opinión y a la imagen.</p>	<p>La auditoría permite conocer el estado de comunicación interna en las organizaciones desde la perspectiva de sus miembros, promoviendo un incremento de la reflexión y del cambio organizacional. La auditoría recoge datos sobre los empleados y su entorno, observando su comportamiento y la manera en que se comunican. Se busca información significativa para identificar los temas relevantes que influyen en los públicos de la organización.</p>

Fuente: (Salcedo, 2013).

1.4.5 Métodos de la auditoría de comunicación

La auditoría de Comunicación Interna se realiza en dos etapas. La primera es la de diagnóstico y tiene por objetivo el conocer los medios de comunicación existentes, cómo son utilizados, con qué eficiencia y qué información se da y cuál no. La segunda es la de control y evaluación; ésta consiste en verificar si la materialización y los resultados de comunicación coinciden con las previsiones y objetivos y en proponer una serie de medidas correctoras para mejorar el proceso de comunicación interna (Salcedo, 2013).

Existen tres métodos para recabar y evaluar datos, dichos métodos son:

- El método cualitativo, el cual incluye entrevistas de profundidad o dinámicas de grupo a una muestra reducida y representativa de los públicos objetivo.
- El método cuantitativo, éste abarca cuestionarios cerrados a diferentes públicos segmentados por universos.
- El método cuali-cuantitativo, que comprende un cuestionario de preguntas cerradas, acompañadas de un número restringido de respuestas abiertas a las que el encuestado puede responder libremente (Salcedo, 2013).

1.4.6 Herramientas de la auditoría de comunicación

Una auditoría de comunicación efectiva empieza con un modelo orientado hacia el receptor, y no hacia el emisor; evalúan la satisfacción individual con la cantidad de información que los colaboradores de una organización reciben sobre temas de su interés y competencia, así también como las preferencias generales de las herramientas que utilicen para comunicarse.

“La auditoría de comunicación trata de monitorear y evaluar los canales, los mensajes y el clima de la comunicación en la organización... los resultados de una auditoría de la comunicación con frecuencia revelan problemas de distorsión o de falta de información” (Lattimore, 2008, p. 103).

Las herramientas de diagnóstico que son utilizadas al momento de hacer una auditoría son: cuestionarios, dinámicas de grupo, encuestas de clima laboral, encuestas individuales, entrevistas en profundidad, focus groups, programas en donde los empleados elaboren sugerencias, reuniones con trabajadores, sistemas digitales de preguntas y sondeos. Con estas herramientas se trata de recabar datos de carácter subjetivo para extraer conclusiones fehacientes sobre la eficacia de los esfuerzos de comunicación y los distintos medios utilizados (Salcedo, 2013).

Para realizar auditorías de comunicación, se tienen diferentes métodos de investigación para aplicaciones específicas. A continuación, se enumeran algunos de ellos:

- Encuestas del clima de la comunicación: Se trata de mediciones de las actitudes que tienen el propósito de revelar qué tan abiertos y adecuados consideran los públicos que son los canales de comunicación.
- Análisis de redes: Se observa la frecuencia y la importancia de una red de interacciones, basada en los enlaces más frecuentes.
- Encuestas de qué leen los lectores: Este método identifica qué artículos o secciones de las publicaciones son las que se leen con más frecuencia. Este método es cuantitativo, y se utiliza para determinar los patrones de lectura.

- **Análisis de contenido:** Es un instrumento cuantitativo que analiza el contenido de todos los tipos de mensajes. Este método se utiliza con frecuencia para describir aspectos positivos y negativos de una organización sobre sus noticias.
- **Estudios de la facilidad para poder leer:** Sirven para determinar la claridad de un mensaje escrito si es adecuado para el nivel educativo de una audiencia.

1.4.7 Técnica de valoración

1.4.7.1 Árbol de Problemas

Es una herramienta que permite analizar la relación causa-efecto de un problema previamente planteado. Las raíces del árbol simbolizan las causas del problema; el problema mismo se ubica en el tronco y las ramas y hojas representan los efectos.

El árbol de problemas se elabora progresivamente durante la investigación. Se buscan las causas del problema, se analizan las relaciones entre ellas y se las coloca en diferentes niveles: causas, causas de causas, etc. Se trabaja los efectos de igual manera. Al final, se revisa la lógica del árbol y se verifica la estructura, desde abajo hacia arriba. Después se discute cuáles causas pueden ser mejoradas. (Grundmann, 2003, p. 172).

1.4.7.1.1 Pasos para elaborar un árbol de problemas

Paso 1: Identificar los principales problemas en la situación que se está analizando.

Paso 2: Formular en pocas palabras el problema central.

Paso 3: Anotar las causas del problema central.

Paso 4: Anotar los efectos provocados por el problema central.

Paso 5: Elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa a efecto en forma de un árbol de problemas.

Paso 6: Revisar el esquema completo y verificar su validez e integridad. (Vinueza, 1994, p. 10).

1.4.7.1.2 Matrices

Hay diferentes tipos de matrices, según el tema que se vaya a tratar. Con una matriz se puede analizar, evaluar, jerarquizar o clasificar diversas alternativas, de acuerdo a criterios cualitativos y cuantitativos.

Para realizar una matriz hay que determinar sobre cuáles alternativas de un tema se trabajará, más los criterios que se consideran importantes para evaluarlo. La matriz tiene que ser diseñada con la mayor sencillez posible. Para matrices con rangos de evaluación es posible utilizar números.

Para los rangos es necesario ponerse de acuerdo sobre una escala de evaluación (de 3 a 5 como máximo; por ejemplo: 0 = malo; 1 = bueno; 2 = muy bueno). (Stahl, 2003, p. 173).

1.4.8 Plan operativo para una auditoría de comunicación interna

El diagnóstico de la comunicación e imagen internas se lleva a cabo de acuerdo con el siguiente plan operativo:

1. Fase inicial

Objetivo: Acopio de documentación y elaboración del plan operativo.

- a. Acopio de la documentación institucional y logística del plan (dos semanas como mínimo).
- b. Lectura selectiva para la determinación del campo de análisis (dos semanas como mínimo).
- c. Elaboración del plan operativo (tres semanas como mínimo).

2. Fase operativa

Objetivo: Aplicación de las técnicas específicas de la auditoría de comunicación interna.

- a. Análisis de contenido de las fuentes y documentos institucionales elegidos (seis semanas como mínimo).
- b. Análisis de adecuación de la comunicación interna con los sistemas particulares de la comunicación corporativa (tres semanas).
- c. Encuestas (encuesta representativa) entre los públicos internos, desagregados en grupos específicos y diferenciados (seis semanas).
- d. Reuniones de grupo con una muestra de los públicos internos (tres semanas).

3. Fase de procesamiento y evaluación

Objetivo: Tratamiento de la información (tabulación cruzada de la información obtenida y análisis multivariable de los datos); evaluación provisional de los resultados.

- a. Procesamiento informático de los datos (cuatro semanas).
- b. Tratamiento estadístico de la información (dos semanas).
- c. Evaluación de los resultados de la encuesta y análisis comparado con los resultados de la aplicación de las técnicas restantes. Conclusiones provisionales (dos semanas).

4. Fase final

Objetivo: Validación de las conclusiones y redacción y presentación del informe final:

- a. Entrevistas con el personal directivo afectado (dos semanas).
- b. Conclusiones definitivas y redacción del informe final (seis semanas). Entrega del informe final: fecha exacta.

5. Fase de seguimiento

Objetivo: Comprobación periódica de la validez de los resultados para una retroalimentación correctora (García, 1998, pp. 136-137).

1.5 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para todo tipo de organizaciones, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia el interior de la empresa. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización.

El análisis FODA, permite de la misma manera, hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Combinando los factores externos (amenazas y oportunidades) y los factores internos (fortalezas y debilidades), se pueden precisar las condiciones en las cuales se encuentra la empresa con relación a determinados objetivos, metas o retos que se haya planteado dicha empresa. (Zambrano, 2007, p. 84-85).

1.6 Clima Organizacional

1.6.1 Definición

El clima organizacional es conocido también como ambiente laboral, clima laboral, atmósfera laboral u organizacional. A través de los años se han generado varias definiciones, a continuación se presentan algunas de éstas:

“Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”. (Dessler, 1993, p. 181).

Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo (Universidad Central de Chile, s.f.).

“El clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad” (Desempre, 2014).

En resumen, se puede mencionar que el clima laboral depende de varios factores que afectan a los trabajadores, y esto a su vez tiene un impacto directo en la productividad en el trabajo, y por ende en la rentabilidad de los negocios.

1.6.2 Objetivos del clima laboral

Entre los objetivos para el estudio del clima laboral, se citan los siguientes:

- Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
- Identificar fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados.
- Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- Poder tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.
- Corregir comportamientos de los jefes y personal dirigente en general (Desempre, 2014).

1.6.3 Características del clima laboral

Como características medulares del clima organizacional se destacan las siguientes:

- Es externo al individuo.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional.
- Es permanente.
- Modifica el comportamiento de los trabajadores y viceversa.
- Ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

- Es afectado por afectado por diferentes variables estructurales de la empresa y viceversa (García & Ibarra, s.f.).

1.6.4 Componentes del clima laboral

El clima laboral u organizacional es un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional que presenta las siguientes variables:

- Diseño y estructura organizacional: el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.
- El medio ambiente y el entorno en general cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.
- Los recursos humanos y su gestión están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos tenemos; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión

y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del sistema salarial y de incentivos.

- La situación psicológica de cada trabajador, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional.
- Los microclimas, o sea, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, o sea, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: grupal, departamental o divisional, en unidades, en toda la organización (Desempre, 2014).

Por otro lado, de las diferentes aproximaciones al concepto de clima laboral, Berbel & Gan (2011, p. 188) ha distinguido dos tipos de componentes: subjetivos y objetivos:

Cuadro 3 Componentes subjetivos y objetivos del clima laboral.

CLIMA LABORAL	
Componentes SUBJETIVOS	Componentes OBJETIVOS
Relativos a los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación, con un componente relacional muy significativo, ya sea con el propio grupo de trabajo, con el supervisor o jefe de grupo o con los miembros de los grupos que coexisten en el mismo ámbito de trabajo. Componentes subjetivos.	Relativos al ambiente y las condiciones del lugar de trabajo (instalaciones, recursos y facilitadores, formas y métodos de trabajo). Componentes objetivos.
AUTONOMÍA (opuesto a control). Poder tomar decisiones en su puesto de trabajo y dentro de sus responsabilidades. Componente individual, por tanto tiene que ver con la percepción de la persona.	CONDICIONES FÍSICAS Y DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (opuesto a incumplimiento de las condiciones mínimas y de legislación sobre prevención de riesgos laborales). Plan de prevención de riesgos laborales y medidas de ergonomía y de prevención de riesgos psicosociales.
PARTICIPACIÓN (opuesto a pasividad-indiferencia). Posibilidades de acción e influencia de cada persona en procesos colectivos (de su propio ámbito de temas generales calidad mejoras etc.).	POLÍTICA SALARIAL (opuesto a ausencia de política salarial o ineficaz/injusta). Política salarial con fijos y variables en función de la productividad.
LIDERAZGO (opuesto a ausencia de liderazgo). Capacidad de conducción hacia la consecución de objetivos de la organización por medio de acciones no coercitiva. Perfil del líder o autoridad formal y tipos de relaciones que mantiene con los miembros del equipo	DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO (opuesto a caos o inexistencia de diseño del puesto de trabajo). Prever las necesidades del trabajador (espacio, materiales, funciones, responsabilidades).
COMUNICACIÓN (opuesto a mala comunicación o incomunicación). Existencia de canales para compartir.	PROCESOS Y FORMAS DE TRABAJAR (opuesto a ausencia de procedimientos instrucciones, equipamientos, etc.) Procedimientos, TIC, instrucciones acceso a información.

Fuente: (Berbel & Gan, 2011, p. 188).

1.6.5 Clima Organizacional y Comunicación Interna

Sin duda alguna existe una importante conexión entre la comunicación interna y el clima laboral. De acuerdo a lo mencionado, Berbel & (2007) hay cuestiones importantes en la comunicación que no favorecerían para un buen clima:

- Recurrir al jefe para que éste reclame los datos a otro departamento.
- Críticas y ataques en las reuniones interdepartamentales.
- Bromas y críticas a costa de los fracasos de los demás departamentos.
- Reuniones largas y poco productivas. “Sentimiento de reunionitis”.
- Frecuente aparición de rumores antes de que aparezca por vía formal la información.
- Comentarios jocosos sobre el contenido/forma de las notas o informes de otros departamentos.
- Sentimiento de que hay departamentos privilegiados.
- Falta de transparencia en la información.
- Inadecuado tratamiento en las quejas.
- Desautorizaciones en la línea de mando frente a informaciones dadas.
- Propensión a guardar celosamente cómo se ha resuelto un problema.
- Sentimiento generalizado de que la mayor parte de la información es confidencial.

- Distorsión de los mensajes dados entre los diferentes niveles jerárquicos (p. 159).

Estas situaciones evidencian carencias y necesidades de mejora en la comunicación, que además provocan un impacto negativo sobre las interacciones y actitudes colectivas que conforman el clima.

Como se ha dicho anteriormente, la comunicación va directamente asociada a la productividad de las empresas, por lo que una información errónea afectaría en el cumplimiento de trabajos y tareas, pero del mismo modo tiene un impacto negativo sobre la percepción y sentimientos de los colaboradores, es decir que el clima laboral se ve afectado provocando actitudes negativas por baja motivación.

1.7 Plan de Comunicación

Es una herramienta estratégica que permite la planificación de la comunicación dirigida una organización. Está compuesta por el conjunto de acciones programadas para un periodo de tiempo específico, enfocadas a mejorar o instaurar (gestionar) procesos, canales, medios y herramientas de comunicación efectivos para una institución.

Necesariamente el plan de comunicación debe ser elaborado a partir del análisis y evaluación de cada uno de los diferentes componentes de la comunicación y el estado de la misma al interior de la organización. Esta evaluación permite conocer la eficacia y efectividad de la comunicación, ayuda a evidenciar si los procesos de comunicación cumplen los fines para los cuales fueron creados y además identifica las carencias comunicacionales existentes.

La implementación exitosa de una estrategia de comunicación debe partir de un plan de comunicación interna bien diseñado y correctamente realizado, lo que ayuda a mantener unida a la organización y permite producir mejores resultados que se perciben en la mayor eficiencia en la comunicación entre sectores y por el mejor clima laboral. (Brandolini-González, 2009, p. 37)

CAPÍTULO II

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 Reseña histórica

Partiendo de un proyecto de intercomercialización de la marca, que fue hecho realidad el 11 de abril de 1994, se crea la empresa Servientrega, la cual luego de un acelerado crecimiento llega a ser la compañía especializada en logística y comunicación, urbana regional, nacional e internacional más importante del país. Generando un estándar gerencial "Modelo S" propio, pensando siempre en seguir evolucionando. La corporación Servientrega continúa entregando Progreso y desarrollo para sus clientes, el país y su gente. Es un motor de desarrollo en el Ecuador, con grandes expectativas en la comunidad andina como protagonistas en los procesos de integración (Servientrega, 2010).

Servientrega S.A. brinda soluciones integrales en logística y comunicaciones, pionera y líder en el sector dentro del mercado colombiano y ecuatoriano. El desarrollo y crecimiento de Servientrega se ha fundamentado en un modelo estratégico quinquenal, el cual se describe a continuación:

- **Primer Quinquenio (1982-1987): Gestación**

Servientrega se crea el 29 de noviembre de 1982 por los hermanos Luz Mary y Jesús Guerrero, quienes visualizan la oportunidad de mejorar la prestación del servicio de transporte de sobres y paquetes.

Con 17.500 pesos que logran reunir de los beneficios percibidos como colaboradores en empresas de transporte, constituyen el capital inicial de la empresa. Operan los primeros clientes representados en empresas de carga, autopartes y agencias aduaneras para los destinos de Cali y Buenaventura expandiéndose rápidamente a Barranquilla, Bucaramanga, Medellín y Cartagena.

- **Segundo Quinquenio (1988-1992): Posicionamiento**

Movidos por el interés de generar y acrecentar el impacto de marca se lanza la primera campaña de expectativa: ¿Sabe usted qué es Servientrega?, seguida por la respuesta “Servientrega es...entrega segura” frase que se constituyó en el slogan de la Compañía y en uno de los valores más importantes de la marca. Para atender la creciente demanda y mantener la política de diferenciación por servicio y cobertura, se establecen alianzas y se fortalece la infraestructura vehicular a través del sistema de leasing. Con el propósito de replicar el conocimiento de sus gestores y mantener la memoria institucional, se crea el Estándar de Gestión Gerencial Modelo “S” que se constituye el know how de Servientrega.

- **Tercer Quinquenio (1993- 1997): Diversificación**

Una eficiente labor de mercadeo con énfasis en la creación de nuevos servicios como el transporte masivo de documentos, envíos internacionales, empaque y el novedoso servicio “HOY MISMO”, fortalecen el liderazgo de Servientrega.

El talante emprendedor y la mente innovadora de los hermanos Guerrero Hernández engendran la creación de nuevas empresas: Servientrega Worldwide, CVLogistics, Efecty, Dimonex, Global Management, Timón, Red interactiva y Totalseguros. A la par con la evolución de la marca, de las soluciones y las redes de comercialización, cross docking y distribución se construye en la plataforma del aeropuerto El Dorado de Bogotá, del más moderno centro internacional de logística de Latinoamérica. De la misma forma empiezan con el proyecto de diversificar la marca a nivel de Latinoamérica y se funda en el año de 1994 la empresa en Ecuador.

- **Cuarto quinquenio (1998- 2002): Consolidación**

Servientrega continúa el reto de ser más competitiva desarrollando nuevos factores de competitividad y consolidándose como una compañía integral de comunicaciones, comercialización, logística y medios de pago. Implementa novedosas modalidades de pago como el intercambio empresarial, el pago contra entrega y el prepago, y se accede al portafolio del Estado a través de un equipo dedicado a desarrollar proyectos especiales. Se estructura la solución de Micromercadeo orientada al manejo de la logística promocional, se crean los “Centros de Soluciones In Company” ubicados en las oficinas y centros de producción de los Clientes. Los procesos se certifican en normas internacionales de calidad y se fortalece la sistematización y automatización de las operaciones con tecnología de punta.

- **Quinto quinquenio (2003 - 2007): Integración**

Servientrega afianza sus valores de marca: seguridad, compromiso, cercanía, integralidad y globalidad. Para responder a las necesidades de los consumidores, atender la celeridad impuesta por la globalización y la virtualización, evoluciona su portafolio de productos a Soluciones por mercado bajo la estrategia “Centro de Soluciones” sumando las ventajas competitivas de cada una de las empresas que han nacido a partir de Servientrega.

- **Sexto quinquenio (2008 - 2012): Expansión**

Servientrega evoluciona su portafolio de productos y servicios a Soluciones Sectores de la Economía respaldado en la estrategia “Centro de Soluciones”. Los Factores de competitividad los cuáles han madurado en los primeros 25 años se integran en un esquema propio denominado El Círculo Virtuoso de la Competitividad que incorpora los elementos más importantes con que Servientrega compite en el mercado(Servientrega, 2010).

- **Séptimo quinquenio (2013 - 2017): Sustentabilidad**

Superados los quinquenios Gestación, Posicionamiento, Diversificación, Consolidación, Integración y Expansión durante 30 años de evolución, Servientrega se encamina a una nueva dimensión: La Sustentabilidad. La Sustentabilidad enmarcada en Crecimiento Económico para consolidar modelos de productividad a partir de la autogeneración de recursos.

La Sustentabilidad basada en la Equidad Social orientada a elevar el nivel de satisfacción de los grupos de interés, partiendo que la responsabilidad social empieza en casa.

La Sustentabilidad con Enfoque Ambiental buscando mitigar la huella de carbono, haciendo más limpios los procesos, para reducir el impacto al medio ambiente, haciendo eco al color de su marca y la estrategia “dejando huella verde”.

2.2 Acerca de Servientrega

La empresa Servientrega S.A. está destinada a desarrollar soluciones de logística flexible, integral y a la medida, para agregar valor estratégico a sus clientes en los diferentes sectores de la economía.

Es una compañía orientada a ofrecer a sus clientes soluciones integrales de logística en recolección, transporte, almacenamiento, empaque y embalaje, logística promocional, y distribución de documentos y mercancías. Cuentan con un talento humano ético, comprometido e idóneo, con excelente actitud de servicio, que trabaja en equipo, siempre orientando a que sus esfuerzos y resultados beneficien a su familia y su país (Servientrega, 2010).

2.3 Público Objetivo

- Grupos Empresariales
 - Empresas Públicas
 - Empresas Privadas
- Comunidad en general

2.4 Filosofía Empresarial

2.4.1 Misión

Cuadro 4 Declaración de la Misión Servientrega Ecuador

Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros líderes de acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro país.

Fuente: Servientrega (s.f.)

2.4.2 Visión

Cuadro 5 Declaración de la Visión Servientrega Ecuador

Queremos que Servientrega sea un modelo de empresa líder en servicios de logística y comunicación, por seguridad, oportunidad y cubrimiento en América, con presencia competitiva a nivel mundial.

Fuente: Servientrega (s.f.)

2.4.3 Política de Calidad

Cuadro 6 Declaración de la Política de Calidad Servientrega Ecuador

Lograr la satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los clientes con objetivos de productividad, competitividad y crecimiento; garantizando estándares de calidad en todos los procesos de la compañía con un talento humano ético, comprometido e idóneo

Fuente: Servientrega (s.f.)

2.4.4 Valores Corporativos

En Servientrega están convencidos que:

- La fe en Dios da sentido y valor a la vida.
- Nuestro trabajo productivo permite el crecimiento personal, familiar y social.
- Con disciplina, trabajo en equipo y autocontrol todos ganamos.
- El diálogo fundamentado en la razón, es el único medio para dirimir las diferencias.
- La iniciativa, la creatividad y el sentido común hacen grandes a los hombres, las corporaciones y los países.
- Actuando con lealtad, honestidad y respeto, construiremos una sociedad en paz.
- Las diferencias raciales, sociales, políticas, económicas, culturales y religiosas no constituyen desigualdad.
- El Corazón de Servientrega es el Cliente. El garantiza nuestra estabilidad y desarrollo.
- Seguridad, oportunidad, confiabilidad y sensibilidad en el producto-servicio son nuestra razón de ser.
- El cumplimiento de la Constitución y las leyes de la República, garantizan la convivencia democrática (Servientrega, 2012).

2.5 Estructura Organizacional

La estructura de Servientrega Ecuador S.A. es un modelo propio de la empresa llamado Modelo "S".

Es una estructura circular con equipos de apoyo internos y externos que involucran a toda la empresa y sus públicos.

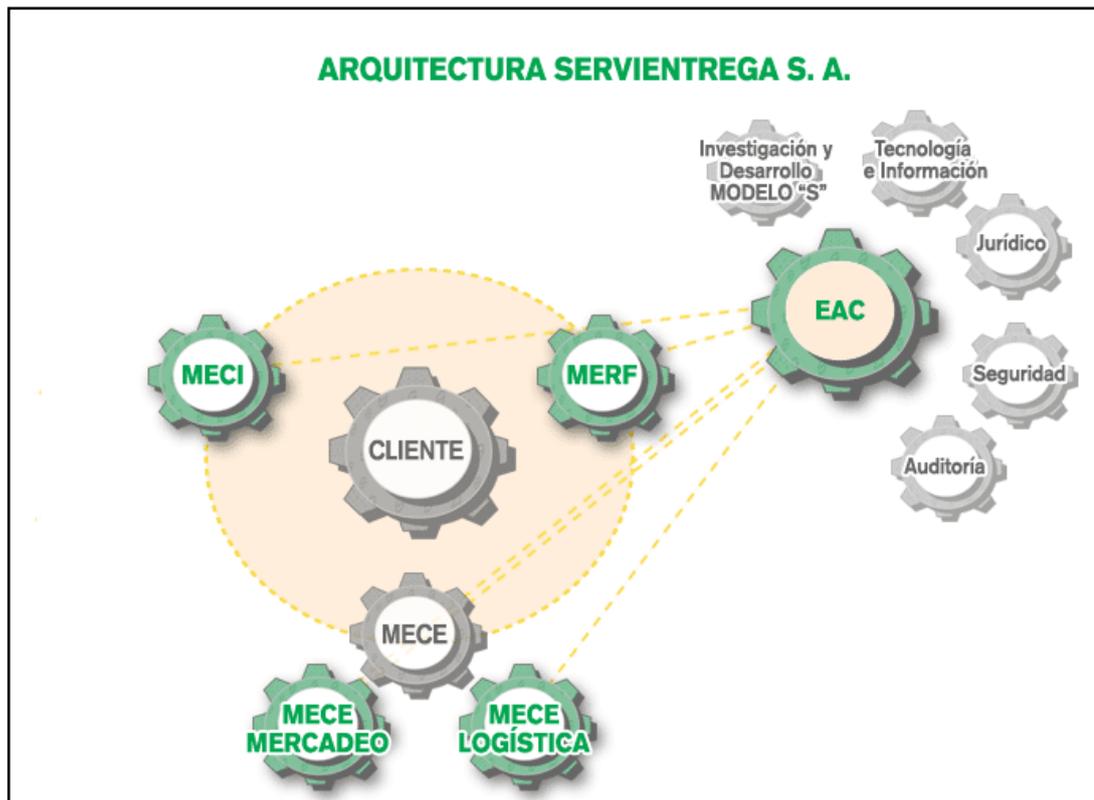


Figura 4 Arquitectura Servientrega
Fuente: (Servientrega, 2012).

Cabe mencionar que, en la actualidad la empresa cuenta con¹:

- Nómina de 1326 trabajadores directos
 - 609 manejados en la ciudad de Quito
 - 717 manejados en la ciudad de Guayaquil
- Nómina de 523 colaboradores indirectos
- Flota de 120 camiones de diferente tonelaje
- Red de 250 puntos de servicio a nivel nacional (Servientrega, 2014).

2.5.1 EAC

“Equipo de Aseguramiento y Control de la Calidad. Corresponde a los procesos que deben asegurar y controlar que la misión del resto de procesos se realice. Audita los procesos y regula los cambios dentro de la organización” (Servientrega, 2012).

¹ Informe Objetivos Vitales Servientrega 2014

2.5.2 MECE LOGÍSTICA

“Macroproceso estratégico del cliente externo. Corresponde a los procesos que realizan y gestionan la operación logística” (Servientrega, 2012).

2.5.3 MECE MERCADEO

“Macroproceso estratégico del cliente externo. Corresponde a los procesos de Ventas, Mercadeo y Canales de Comercialización” (Servientrega, 2012).

2.5.4 MECI

“Macroproceso estratégico del cliente interno. Corresponde a los procesos que se interrelacionan con el talento humano de la organización” (Servientrega, 2012).

2.5.5 MERF

“Macroproceso estratégico de recursos financieros y físicos. Corresponde a los procesos que administran y controlan los recursos físicos y financieros de la organización” (Servientrega, 2012).

2.6 Portafolio de Servicios

2.6.1 Documentos

Orientada al manejo integral del documento: Asesoría, Diseño, Impresión, Empaque, Aislamiento, Recolección, transporte y entrega. Se ocupan de documentos desde el nacimiento hasta el destino final.

Son todos aquellos documentos o sobres hasta 2 kilos (máximo 100 unidades) amparados con una guía individualizada que se manejan con servicio de recolección, transporte y entrega puerta a puerta. Los documentos deben de estar debidamente empacados, rotulados y sellados (Servientrega, 2012b).

2.6.2 Mercancías

Esta unidad estratégica de Negocios se orienta a la búsqueda de soluciones para el manejo de mercancías desde el lugar que se inicia el proceso hasta el cliente final. Prestan el servicio de recolección, transporte, distribución y entrega puerta a puerta, cubriendo trayectos urbanos, regionales, nacionales e internacionales (Servientrega, 2012).

2.6.3 Mercancía Premiere

“Orientada a clientes naturales y empresas con ventas multinivel, por catálogo o por Internet con altas necesidades de distribución donde una guía ampara una unidad para solo un destinatario” (Servientrega, 2012).

2.6.4 Mercancía Industrial

Para ventas de un alto volumen de despachos, con ventas en almacenes de cadena, mayoristas, distribuidores, etc.; han desarrollado un proceso logístico con mínimos tiempos de entrega, mínima manipulación de la mercancía, medios de comunicación,

sistemas de seguridad y un desarrollo tecnológico que permite suministrar información oportuna sobre cada uno de los envíos(Servientrega, 2012).

2.6.5 Contraentrega C.O.D.

Ofrecer a sus clientes alternativas de pago que permitan mayor penetración del mercado y versatilidad del portafolio de trabajo. Este procedimiento aplicará a todas las negociaciones que se realicen bajo la modalidad de Pago Contra entrega a nivel nacional (Servientrega, 2012).

2.6.6 Micromercadeo

Comunicación integral que soporta logísticamente las estrategias de mercadeo. Es un medio de comunicación interactivo e integral que soporta logísticamente las estrategias de mercadeo, con la seguridad, rapidez y economía que da el poder manejar todo el proceso por un mismo proveedor.

Esta unidad se ha convertido en el aliado estratégico de todas las empresas, que buscan alcanzar exitosamente sus objetivos, en las áreas de mercadeo directo y apoyo promocional (Servientrega, 2012).

2.6.7 Telemercadeo

“Mediante el call center se implementan y desarrollan estrategias de Telemercadeo de entrada y/o salida para recolección de opiniones e investigación, ventas telefónicas, promociones, bases de datos, etc.” (Servientrega, 2012).

2.6.8 Respuesta Pagada

“Es un medio de retorno de información sin costo para el usuario final, que permite cuantificar los resultados de sus esfuerzos publicitarios, promocionales, investigaciones, servicio al cliente, control de calidad, etc.” (Servientrega, 2012).

2.6.9 Logística Promocional

“Almacenamiento, control de inventarios, alistamiento y empaque de los artículos promocionales. Entrega de premios en puntos de canje o mediante entrega personalizada, instalación de material P.O.P. y retorno de la información” (Servientrega, 2012).

2.6.10 Comunicación Directa

“Entrega personalizada de: Plegables, Catálogos, Muestras, servigramas, etc.” (Servientrega, 2012b).

2.6.11 Publicaciones

Esta unidad ha generado una poderosa red urbana y nacional para la distribución de revistas, periódicos y todo tipo de publicaciones, con

manejo de tiempos adicionales, incluyendo horarios nocturnos, fines de semana y festivos. Se encarga del manejo integral de periódicos, revistas e impresos, con una logística especializada que garantiza tiempos de entrega óptimos, información oportuna y precios competitivos (Servientrega, 2012).

2.6.12 Empaque y Embalaje

“Comercialización de materiales y venta de servicios integrales de empaque y embalaje, orientados a la atención integral de necesidades desde la recolección hasta la entrega de los envíos nacionales o internacionales ya listos para su manejo, almacenamiento y/o transporte” (Servientrega, 2012).

2.6.13 Centro Empresarial de Logística

Ubican en otras compañías un Centro Empresarial de Servientrega, con personal altamente calificado, que busca soluciones permanentes al manejo logístico, mediante el conocimiento y la asesoría profesional. Tienen a disposición personal Outsourcing para realizar diligencias administrativas y el manejo integral de correspondencia interna y externa. Extensión de portafolio de productos y servicios Servientrega dentro de las instalaciones del cliente para la administración del flujo documental y archivo. El servicio puede ser prestado a través de un administrador con o sin comunicaciones con recursos tecnológicos (hardware) en arrendamiento de acuerdo con requerimientos del cliente, según productos y flujo documental:

- Documentos.
- Mercancías.
- Administración de Correspondencia (Servientrega, 2012).

2.6.14 Hoy Mismo

Entregan los envíos urgentes, hoy mismo y a domicilio. Los envíos deben ser recibidos en los puntos de Servientrega autorizados, antes de las 10h00 a.m. y serán entregados hasta las 6h30 p.m. del mismo día directamente en el domicilio de la ciudad del destino opera para los documentos y mercancías hasta 2 kilos. Reciben documentos (hasta 2 kilos) antes de las 11h00 a.m., y los entregan en la tarde del mismo día. Aplica solo en la ciudad de Quito y Guayaquil (Servientrega, 2012).

2.6.15 Servientrega Internacional

Permite realizar envíos desde cualquiera de las 120 oficinas, ubicadas en 50 ciudades del Ecuador, a más de 250.000 destinos en todo el mundo. Entre los beneficios de estos servicios, se destacan:

- Cobertura mundial.
- Servicio puerta a puerta.
- Prueba de entrega.
- Rastreo y localización oportunos del envío.
- Con las tarifas más competitivas del mercado.
- Manejo de trámites aduaneros en el país de destino.
- Total seguridad en los envíos.
- Dan la opción de asegurar los envíos.
- Información y asesoría inmediata (Servientrega, 2012).

2.6.16 Global Box

El servicio se adquiere a través de afiliación a una membresía al casillero internacional de Servientrega. Actúa como sede en el exterior para las empresas o personas que lo adquieren para sus importaciones desde los EEUU y compras de productos por Internet con ventajas y valores agregados. Las entregas nacionales las realizan por medio de la red de Servientrega Ecuador (Servientrega, 2012).

2.6.17 Servientrega 1700

“Hacer envíos desde el domicilio u oficina, llamando al 1700 SERVIENTREGA se encargan de recoger envíos y entregar en el destino deseado” (Servientrega, 2012).

2.6.18 Documento Masivos

Servicio especializado en la recolección, alistamiento, empaque y entrega de grandes volúmenes de envíos (de 100 en adelante), con peso inferior a 250 gramos amparados con orden de servicio como: Facturas, e/c, comunicados, piezas promocionales, estados de cuenta, etc. Los tiempos de entrega fluctúan de acuerdo a las cantidades que se manejen (Servientrega, 2012).

CAPÍTULO III

3 INVESTIGACIÓN

3.1 Introducción

El punto principal para empezar esta etapa fue la determinación del problema, junto con el objetivo general y sus objetivos específicos. Estos se enuncian con verbos de acción. Los objetivos serán concretos, evaluables, viables y relevantes. Habitualmente, los objetivos de investigación se dirigen a conocer las características de un problema, explicar las posibles relaciones entre variables y anticipar fenómenos en los que éstas intervienen. Los objetivos específicos fueron dirigidos a cada público vinculado, es decir interno.

Para realizar la encuesta, se utilizaron procedimientos estandarizados de interrogación de manera que permita conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características de la población a estudiar.

El desarrollo fue completamente normal y fue sencillo conseguir los datos requeridos. Finalmente se procedió a hacer la tabulación de resultados de las encuestas y entrevistas y con los datos obtenidos se pudo elaborar un análisis de la comunicación interna en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y determinación de los problemas comunicacionales encontrados, y finalmente plantear conclusiones y recomendaciones.

3.2 Objetivo y propósitos de la Investigación

3.2.1 Objetivo General

Diagnosticar la eficacia de la comunicación interna de SERVIENTREGA, en la ciudad de Quito.

3.2.2 Propósitos de la Investigación

- Determinar la eficacia de las herramientas comunicacionales que se usan en Servientrega Quito.
- Identificar el clima laboral de Servientrega Quito.

3.3 Unidad de Análisis

El estudio se realizó dentro de la empresa Servientrega Ecuador S.A., en el cual se han detectado los siguientes públicos que han sido investigados:

- Personal Administrativo: Definido de esta manera por el área física donde desarrollan sus operaciones y por las responsabilidades y actividades que tienen a cargo. Está integrado por todos los trabajadores del área administrativa del edificio matriz Quito.
- Personal Operativo: Este público se refiere a todo el personal que realiza el trabajo logístico en la ciudad de Quito. Este público está integrado por el área de logística y Soluciones Retail.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

Personal Administrativo:

Áreas Administrativas	Número de Personas
Recursos Físicos y financieros	8
Tecnología	7
Recursos Humanos	10
Mercadeo Corporativo	10
Auditoría y Control de riesgos	9
Total	44

Cuadro 7 Población personal administrativo.
Elaborado por: Autora.

Personal Operativo:

Áreas Operativas	Número de Personas
Masivos	209
Mercancías	216
Documentos	92
Soluciones Retail	87
Total	604

Cuadro 8 Población personal operativo.
Elaborado por: Autora.

3.4.2 Muestra

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

Siendo $n' = \frac{s^2}{\theta^2}$, sabiendo que:

- θ^2 es la varianza de la población respecto a determinadas variables y es igual a $(se)^2$ en donde se es el error estándar que está dado por la diferencia entre la media poblacional y la media muestra. $se = (\mu - x)$
- s^2 Es la varianza de la muestra, la cual podrá determinarse en términos de población y la media muestra, como $s^2 = (1 - p)$ —

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Población Total

s: Varianza

Θ : Varianza de la población

p: Confiabilidad

se: Error estándar

En base a lo cual, se realizó el cálculo sobre una población de 609 colaboradores del área operativa de donde se obtendrá la muestra con un error estándar menor de 0.015 al 90% de confiabilidad, y los siguientes datos:

N= 609

se= 0,015

$\theta^2 = se^2 = (0,015)^2 = 0,000225$

$s^2 = p(1-p) = 0,9(1-0,9) = 0,09$

Es así que, el cálculo se definió como:

$$n' = \frac{s^2}{\theta^2} = \frac{0,09}{0,000225} = 400$$

$$n = \frac{n'}{1+n'/N} = \frac{400}{1+400/609} = \frac{400}{1+0,657} = 241$$

Entonces se realizarán 241 al personal operativo y se desarrollará un focus group con la totalidad del personal administrativo.

3.5 Tipos de Investigación

- **Exploratoria:** Este tipo de investigación nos permitirá obtener información para plantear un problema partiendo de la percepción de los directivos de la empresa para esto se llevará a cabo una entrevista con el gerente de Servientrega Quito.
- **Descriptiva:** Con la investigación descriptiva se pretende recabar a profundidad datos específicos que nos lleven a identificar si el problema planteado es real.

3.6 Métodos de Investigación

- **Deductivo:** Para obtener una visión general del problema se mantendrá una entrevista con el gerente de la empresa para luego proceder a recabar información específica a partir de ello.
- **Inductivo:** Específico a General. Se va a trabajar con el método de muestreo aleatorio es decir que se toman muestras al azar de entre la totalidad del universo, sin consideraciones de ninguna clase. Se van a detallar a profundidad las percepciones de los públicos investigados y el grado de conocimiento que éstos tienen sobre factores particulares de Servientrega.

3.7 Fuentes de información

3.7.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias que se utilizarán son:

- Entrevista con el gerente.
- Encuestas al personal operativo.
- Focus Group con el personal administrativo.

3.7.2 Fuentes Secundarias

Se establecerá partiendo de la bibliografía citada en el presente documento, la cual ayudará a sustentar tanto la propuesta como el desarrollo teórico como tal.

3.8 Técnicas e Instrumentos de Investigación.

- Datos Cualitativos: A través del análisis tanto de la entrevista como el focus group se podrán obtener resultados cualitativos de la percepción de los participantes.
- Datos Cuantitativos: A través de los resultados obtenidos en las encuestas se podrán establecer conclusiones a partir de resultados numéricos y porcentuales.

Para la aplicación de estas técnicas, se hará uso del cuestionario como instrumento de aplicación.

3.8.1 Entrevista

Esta técnica busca obtener una visión macro del problema, es decir la percepción de los directivos para cotejar al final los resultados.

La entrevista se realizó al Sr. Marco Ángel González quien se desempeña desde hace 20 años como Gerente Regional de Servientrega. Se realizó a manera de conversatorio, sin embargo hubo un cuestionario previamente elaborado que permitió guiar la reunión de mejor manera y obtener los resultados esperados.

En el Anexo 1, se presenta el cuestionario usado para dicha entrevista. A continuación se detallan la entrevista como tal.

1. ¿Cuál es su nombre y su experiencia en la compañía?

Mi nombre es Marco Ángel González soy el gerente regional de Servientrega, trabajo aquí desde hace 20 años cuando la empresa fue creada en Ecuador. Empecé en la ciudad de Guayaquil y por el hecho de haber empezado acá la empresa, conozco cada uno de los procesos como los financieros, recursos humanos, comercial y desde luego el más importante el logístico, sin embargo tengo que reconocer que el proceso tecnológico me cuesta un poco más (risas).

2. ¿Cómo clasificaría las áreas de la empresa?

Desde mi punto de vista la empresa de acuerdo a sus trabajadores puede clasificarse de muchas formas: por procesos, por áreas, departamentos, pero el más sencillo por ubicación geográfica y por las funciones que realizan es el personal administrativo y operativo. El personal administrativo lleva a cabo todas las funciones de apoyo a la logística, mientras el operativo, como yo lo digo, es el que cocina las papas. Es sin lugar a duda el personal que hoy por hoy necesita más atención ya que por el mismo giro del negocio no permanecen en las instalaciones y nos es muy difícil comunicarnos con ellos.

3. ¿Desde su punto de vista cuáles son los problemas de comunicación que más afectan a la empresa?

La verdad es que hasta hoy nunca hemos visto a la comunicación como un problema porque siempre nos hemos manejado como una familia. Pero desde hace 5 años tuvimos un crecimiento acelerado y esto ha hecho que se escapen de nuestras manos muchas cosas. Desde el área de recursos humanos he tratado de apoyar en el tema de la comunicación pero debido a las tareas propias del área ha sido muy difícil que exista una verdadera planificación y control del tema. Mucha gente no conoce cosas importantes de la organización, no tenemos algo estructurado y eso es un problema porque hemos visto índices elevados de rotación.

4. ¿Existen políticas de comunicación?

Tal como lo mencioné previamente no tenemos nada estructurado y al no tener un área o un asesor dedicado a esto no hemos desarrollado políticas. Tampoco tenemos un esquema de herramientas ni mensajes, veo que cada vez algún líder de cualquier área de cuando en cuando trata de tomar la posta para hacer algo pero no es un tema permanente y la verdad es que como dicen en mi pueblo zapatero a sus zapatos, no estoy 100% enterado de técnicas para el desarrollo de una estrategia de comunicación.

5. ¿Cómo calificaría el clima de laboral de Servientrega?

En términos generales tengo que decir que la gente si se siente a gusto, pero otra vez viene la diferencia entre el personal operativo y administrativo ya que el personal operativo tiene un alto índice de rotación por lo que pienso que no se sienten identificados o puestos la camiseta de la empresa, pero el personal administrativo es más de empuje y leal. Creo que hay muchas cosas por mejorar como el trato de los supervisores a los operadores y la comunicación que se maneja con ellos.

6. ¿Qué tipo de comunicación se maneja en la empresa?

La estructura de la empresa ha sido diseñada de forma circular por lo que por lo menos en el área administrativa tratamos de que la comunicación sea horizontal pero en el área operativa es muy difícil porque el personal tiene bajo nivel cultural y de escolaridad por lo que tratamos de ser un poco más estrictos con ellos y establecer más el tema de las jerarquías.

3.8.2 Encuesta

Esta técnica utiliza un cuestionario, conformado por preguntas dicotómicas, cerradas y de selección múltiple. La presente encuesta se aplicó al Personal -Público- Operativo de la empresa Servientrega S.A.

El cuestionario usado se muestra en detalle en el Anexo 2.

3.8.2.1 Resultados y análisis de la encuesta Comunicación



Figura 5 Pregunta 1.
Elaborado por: Autora.

El 74% del público encuestado conoce la misión de la empresa.

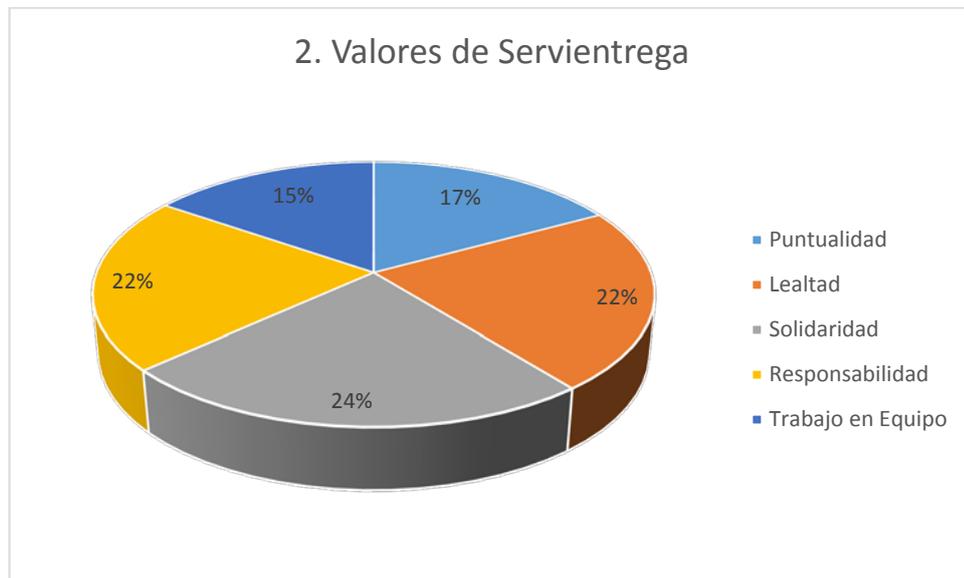


Figura 6 Pregunta 2.
Elaborado por: Autora.

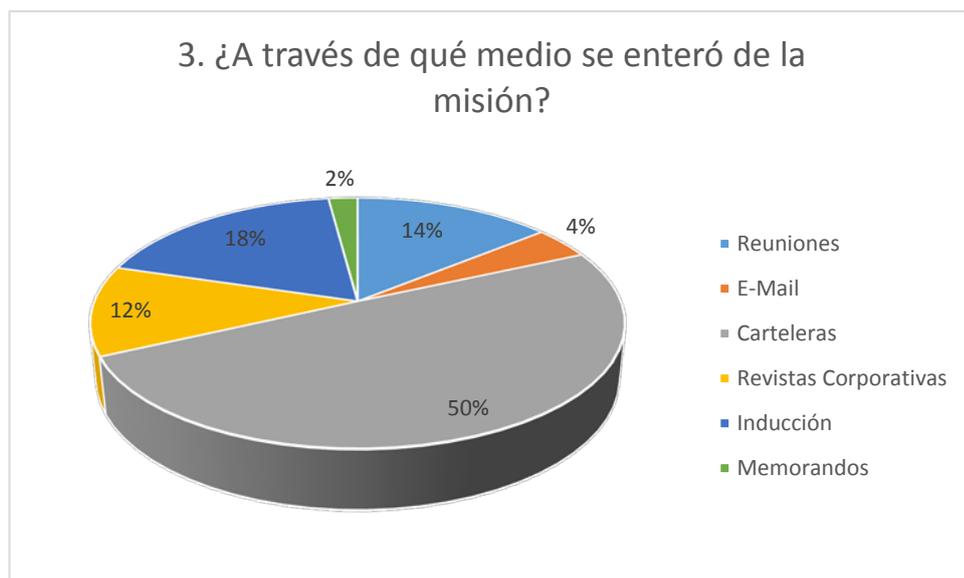


Figura 7 Pregunta 3.
Elaborado por: Autora.

La misión ha sido difundida en un 50% a través de carteleras y 18% en la inducción, es decir, que el 68% de los colaboradores se han enterado de la misión a través de esas herramientas.

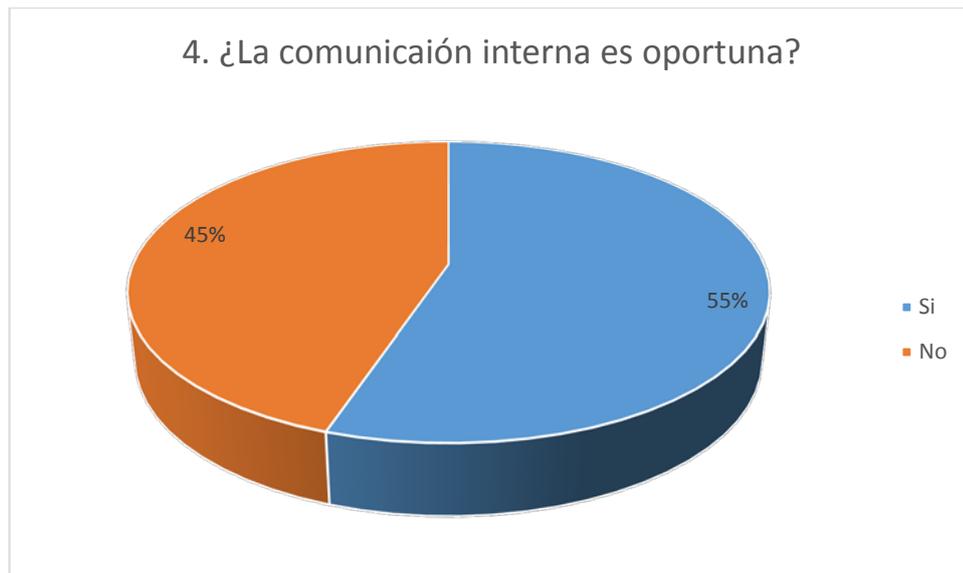


Figura 8 Pregunta 4.
Elaborado por: Autora.

El 55% del público encuestado considera que la comunicación dentro de la empresa se transmite de manera oportuna.

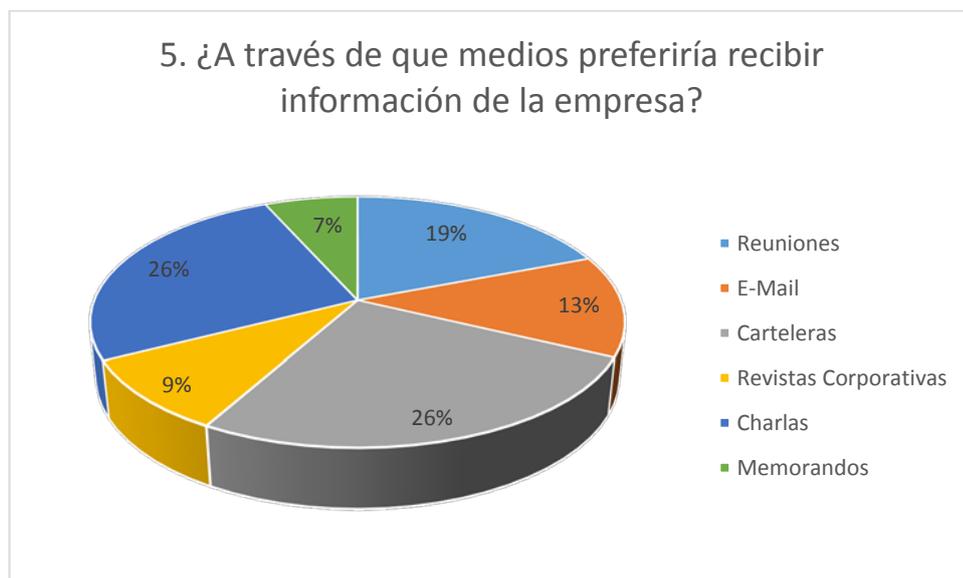


Figura 9 Pregunta 5.
Elaborado por: Autora.

Los medios/herramientas de comunicación preferidos por los colaboradores son charlas con 26% y carteleras también con el 26%, seguido por las reuniones con una puntuación de 19%.

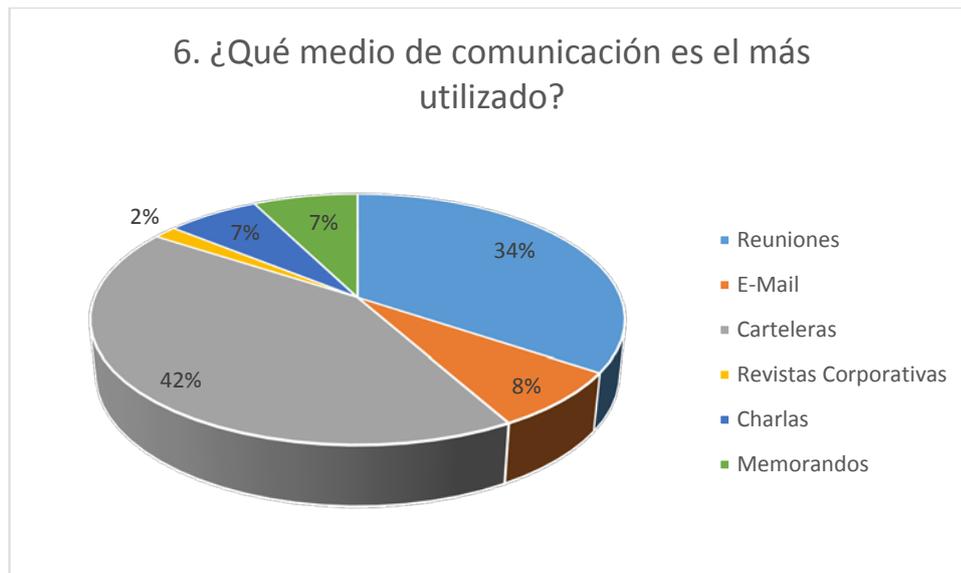


Figura 10 Pregunta 6.
Elaborado por: Autora.

El 42% de los colaboradores encuestados opinan que el medio más utilizado por la empresa son las cartelera.

Clima Laboral -Empresa

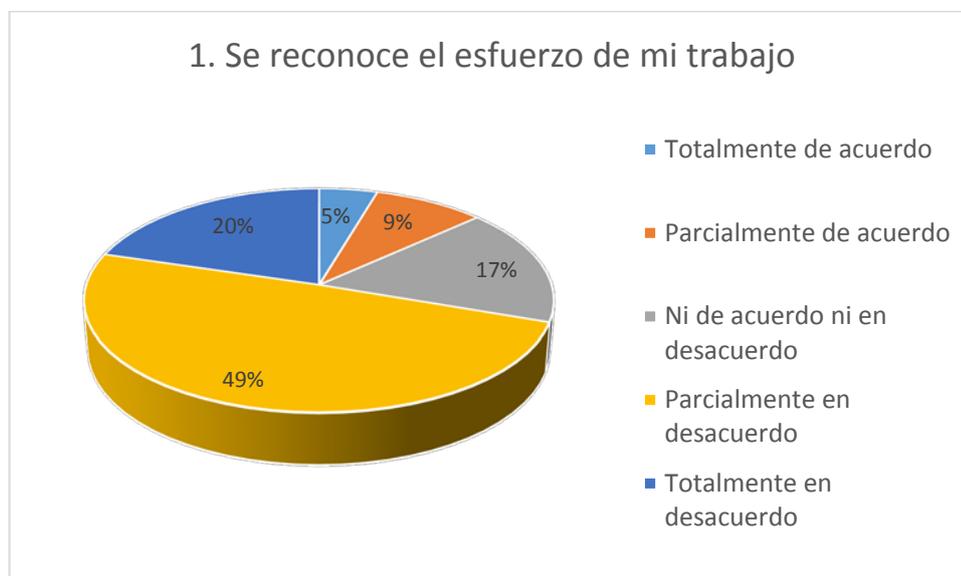


Figura 11 Pregunta 1.
Elaborado por: Autora.

El 49% de los colaboradores encuestados sienten que su trabajo es reconocido parcialmente por la empresa, y un peligroso porcentaje de 20% de encuestados sienten que su trabajo no es reconocido.

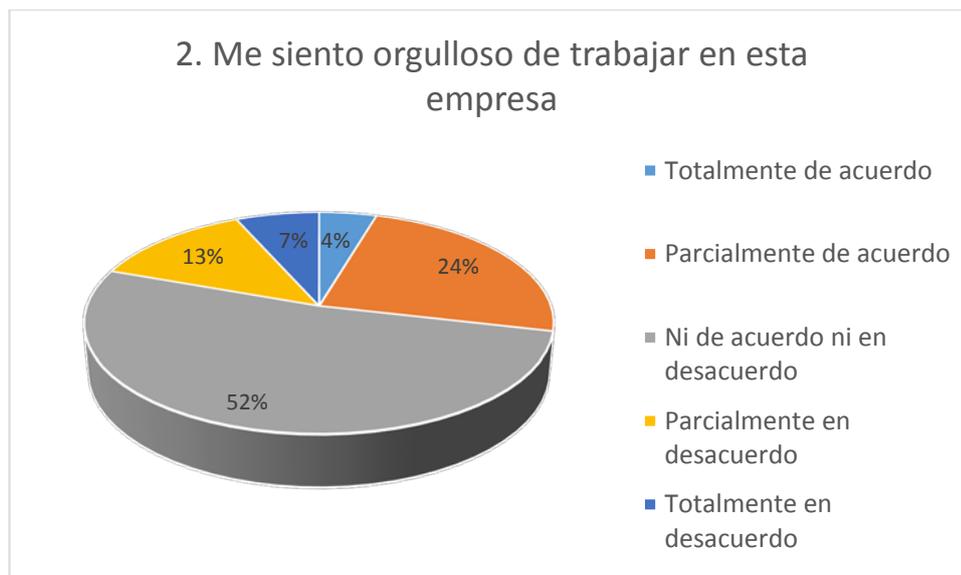


Figura 12 Pregunta 2.
Elaborado por: Autora.

Apenas el 4% del público encuestado se siente orgulloso de pertenecer a la empresa y el 52% de personas se mantiene en una posición neutral al respecto.

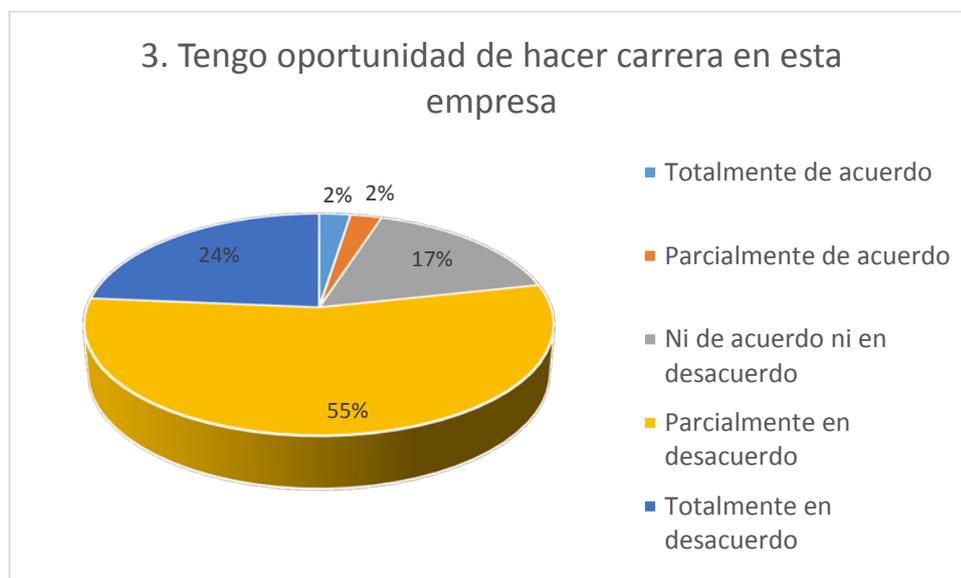


Figura 13 Pregunta 3.
Elaborado por: Autora.

El 55% de los colaboradores siente que no tendría oportunidades de desarrollar o emprender carrera en la empresa y el 24% asegura que no

existen oportunidades. Es decir, que el 79% de los colaboradores no ve a la empresa como un lugar para desarrollarse profesionalmente.

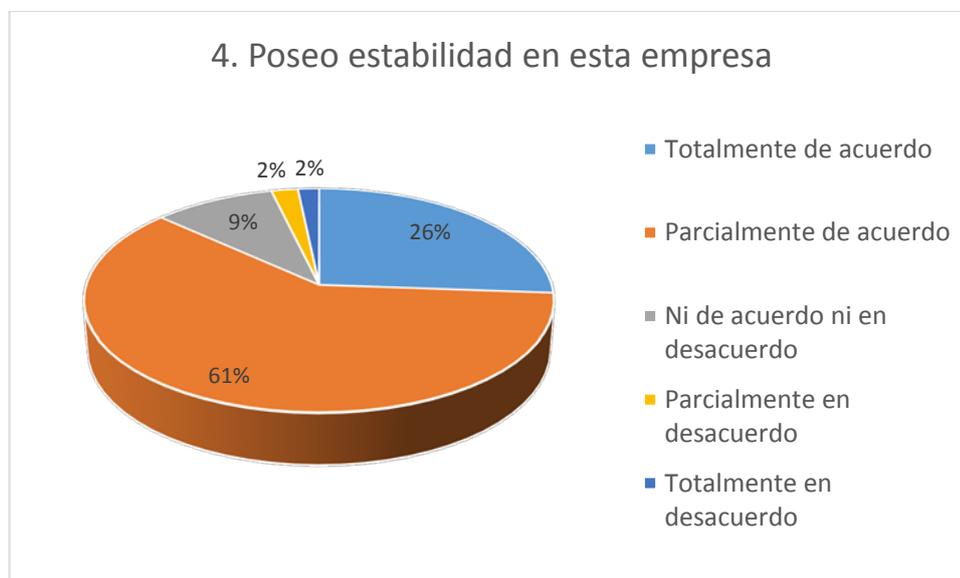


Figura 14 Pregunta 4.
Elaborado por: Autora.

Los colaboradores el general se sienten respaldados por estabilidad dentro de la compañía. El 26% siente total seguridad mientras el 61% está parcialmente seguro de poseer estabilidad.

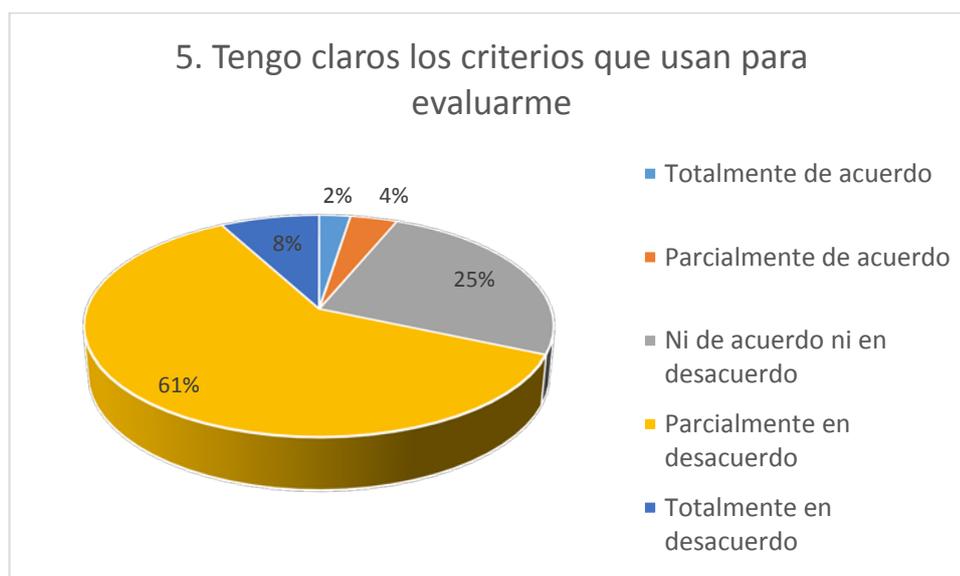


Figura 15 Pregunta 5.
Elaborado por: Autora.

El 61% del público encuestado no tiene claros los parámetros de evaluación, mientras en 8% los desconoce totalmente.

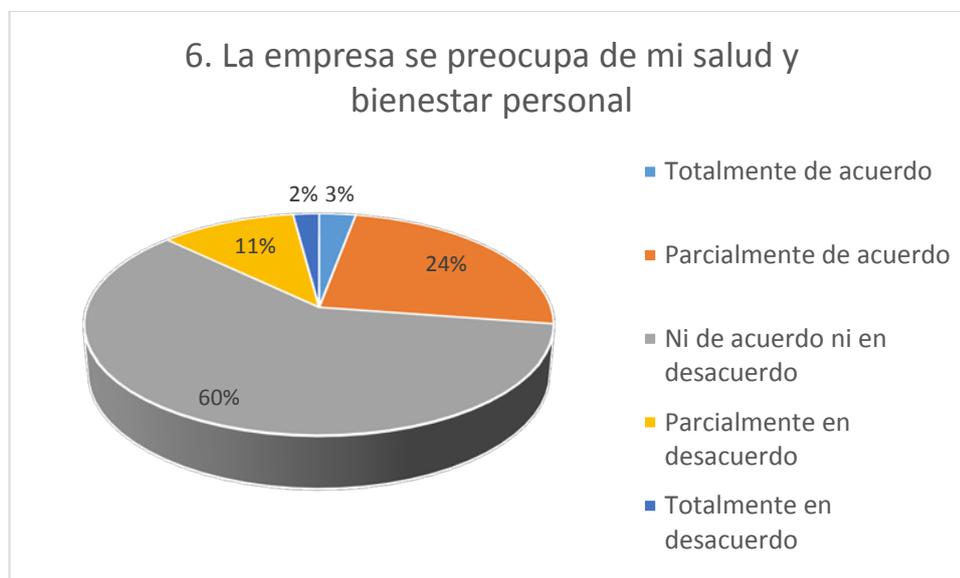


Figura 16 Pregunta 6.
Elaborado por: Autora.

El 60% de los colaboradores mantienen una posición neutral con respecto a si sienten que la empresa se preocupa por su bienestar.

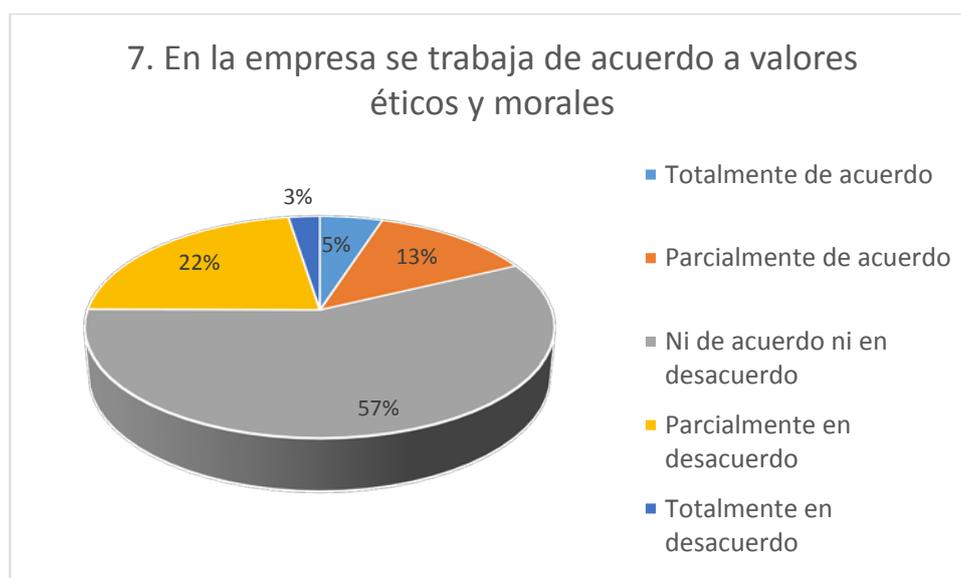


Figura 17 Pregunta 7.
Elaborado por: Autora.

El 25% no considera que en la empresa se trabaje de acuerdo a valores éticos y morales, el 57% de los colaboradores encuestados se mantienen en una posición neutral, mientras el 18% considera positivo.

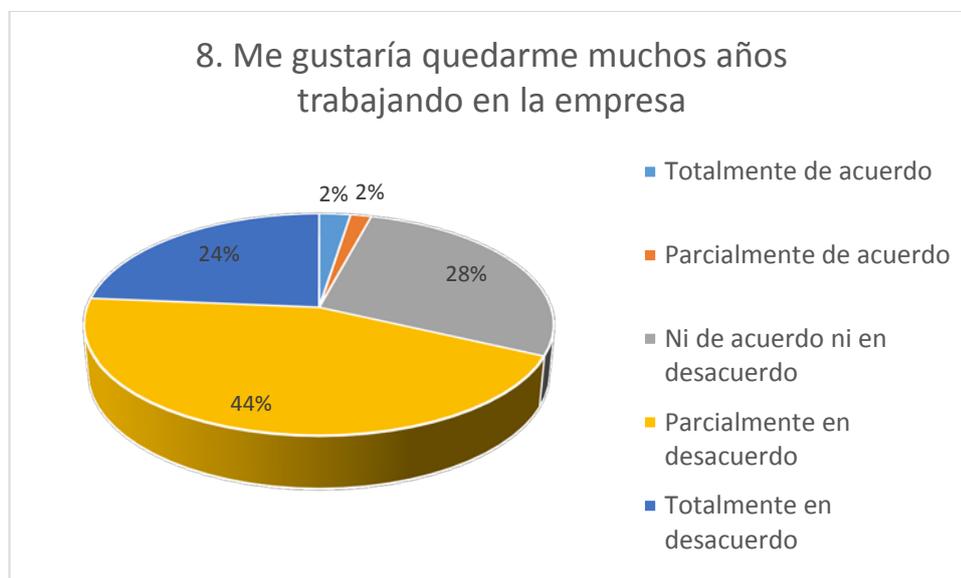


Figura 18 Pregunta 8.
Elaborado por: Autora.

El 4% del público encuestado quisiera permanecer varios años en la compañía, mientras el 68% no está de acuerdo.

Jefe Directo

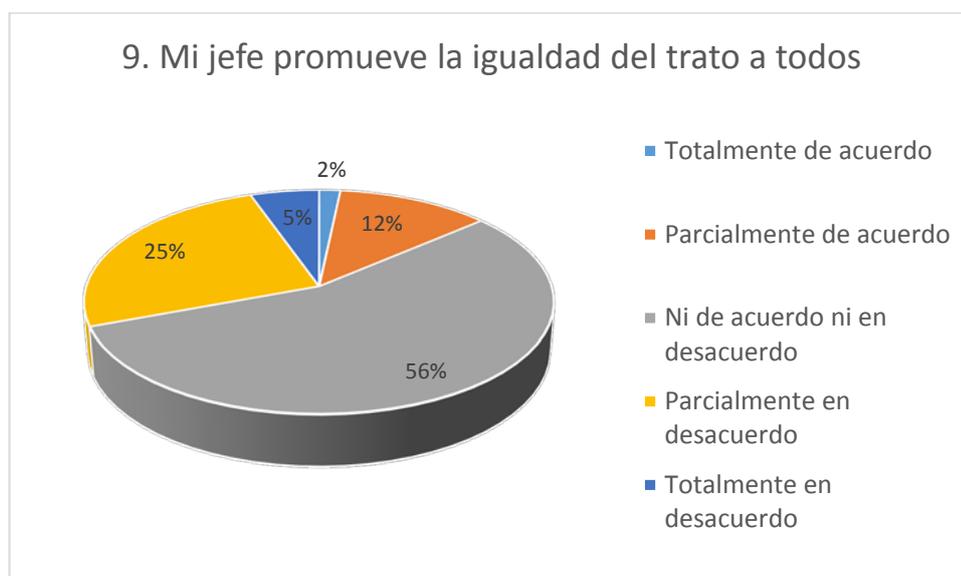


Figura 19 Pregunta 9.
Elaborado por: Autora.

El 56% de los colaboradores se mantienen en una posición neutral con respecto al trato de igualdad de su jefe, mientras el 25% piensa que no siempre hay igualdad y el 5% considera que definitivamente no la hay.

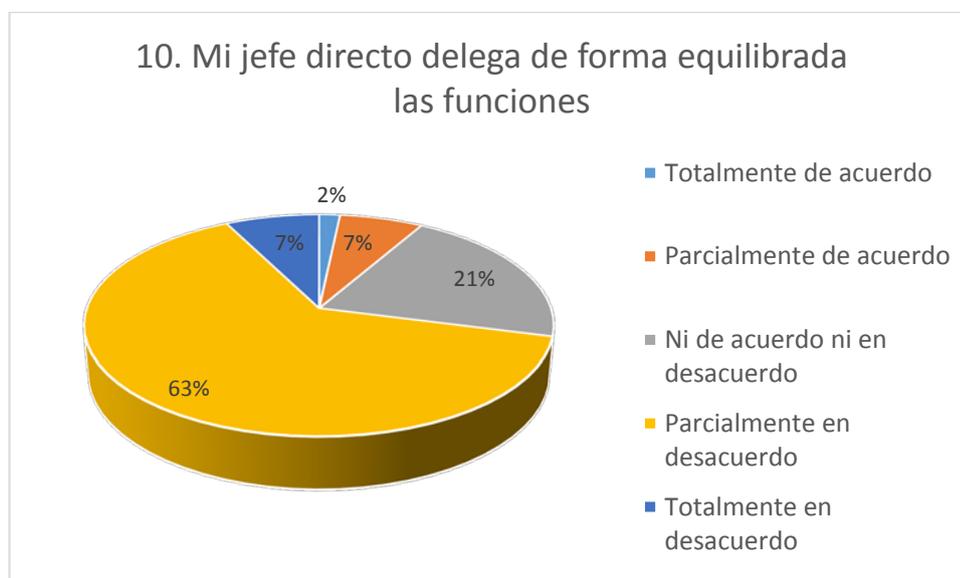


Figura 20 Pregunta 10.
Elaborado por: Autora.

El 63% piensa que las funciones dentro de la empresa no son delegadas del todo equilibradas y el 7% opina que no lo es. Es decir, que el 70% del público encuestado considera que no existe equilibrio.

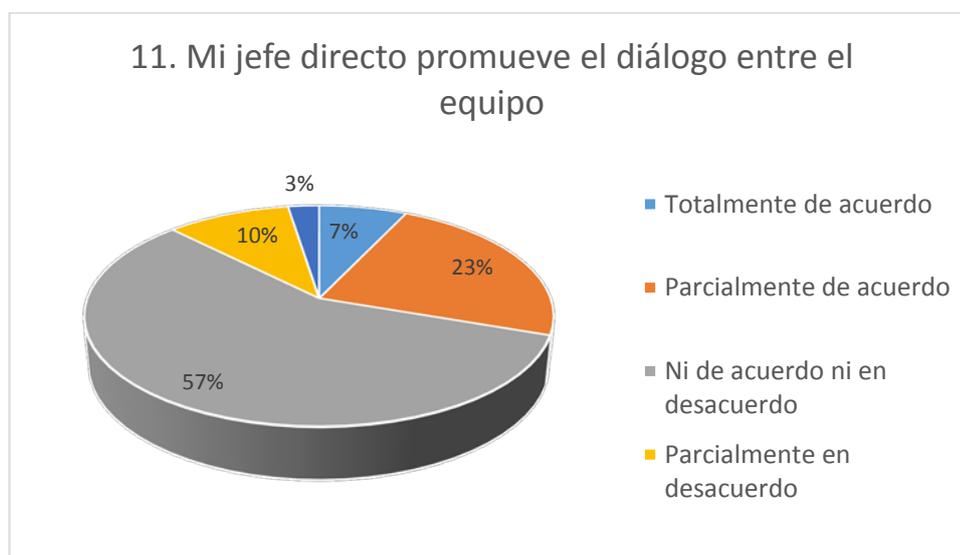


Figura 21 Pregunta 11.
Elaborado por: Autora.

El 57% del público muestra una posición neutral con respecto al diálogo de equipo, y existe una tendencia hacia lo positivo con el 23% que dicen que el jefe si promueve el diálogo.

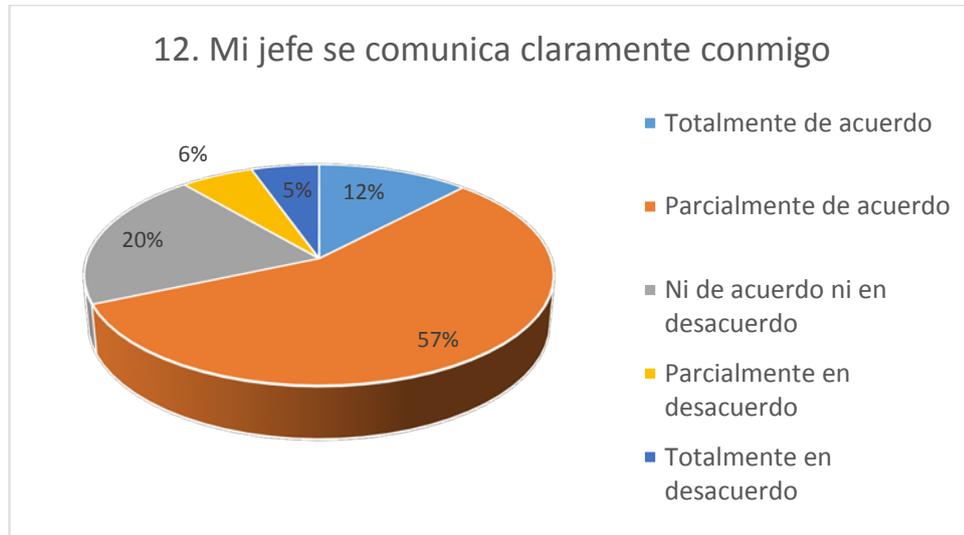


Figura 22 Pregunta 12.
Elaborado por: Autora.

El 57% de los trabajadores siente que la comunicación es suficientemente clara con el jefe directo.

Puesto de Trabajo



Figura 23 Pregunta 13.
Elaborado por: Autora.

El 35% de los colaboradores encuestados se siente parcialmente a gusto y el 8% totalmente satisfecho.

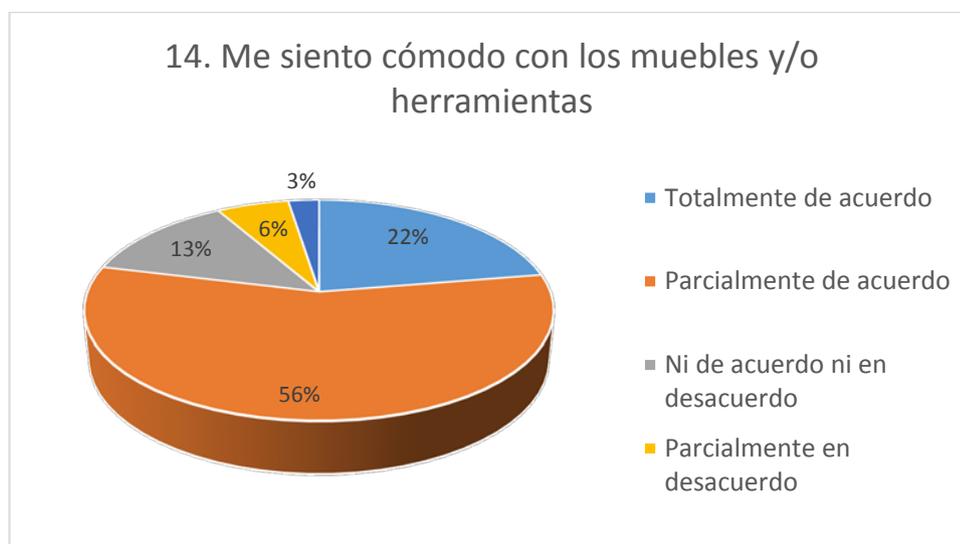


Figura 24 Pregunta 14.
Elaborado por: Autora.

El 56% de los encuestados se siente a gusto, mientras el 22% está totalmente satisfecho con sus muebles y/o herramientas.

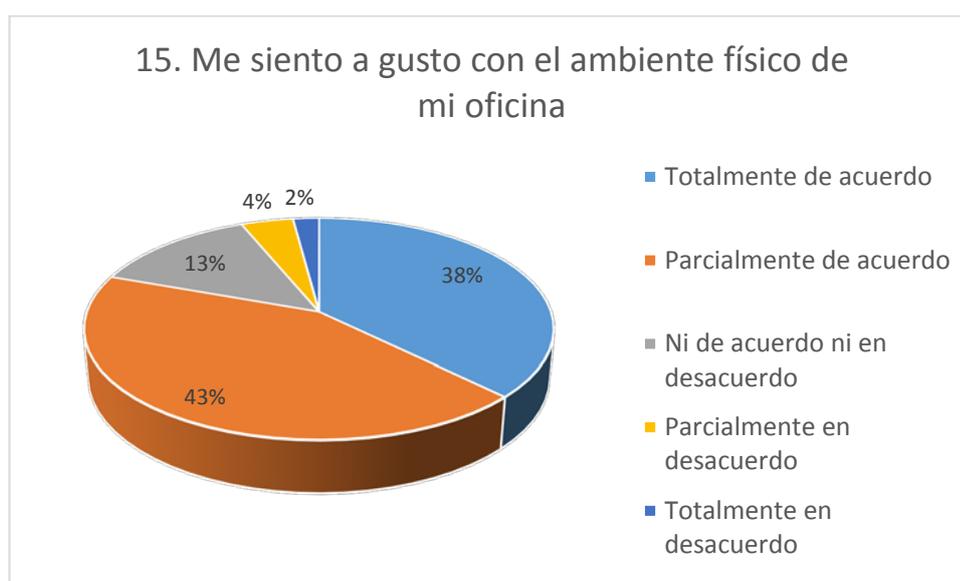


Figura 25 Pregunta 15.
Elaborado por: Autora.

El 81% del público encuestado se siente a gusto con el ambiente físico de sus oficinas.

Mis compañeros de trabajo

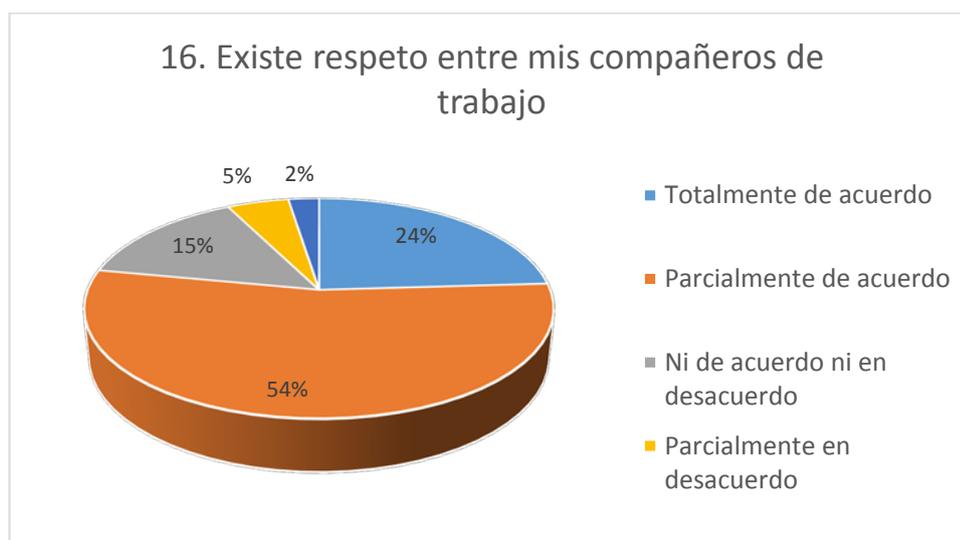


Figura 26 Pregunta 16.
Elaborado por: Autora.

El 78% de los colaboradores encuestados sienten respeto por parte de sus compañeros de trabajo.

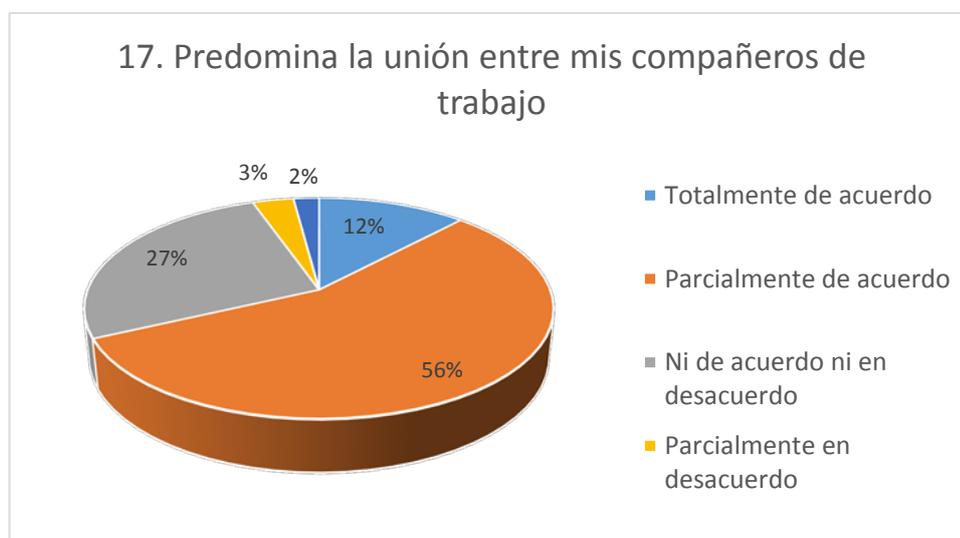


Figura 27 Pregunta 17.
Elaborado por: Autora.

El 68% de los colaboradores está de acuerdo con que existe unión entre compañeros de trabajo.

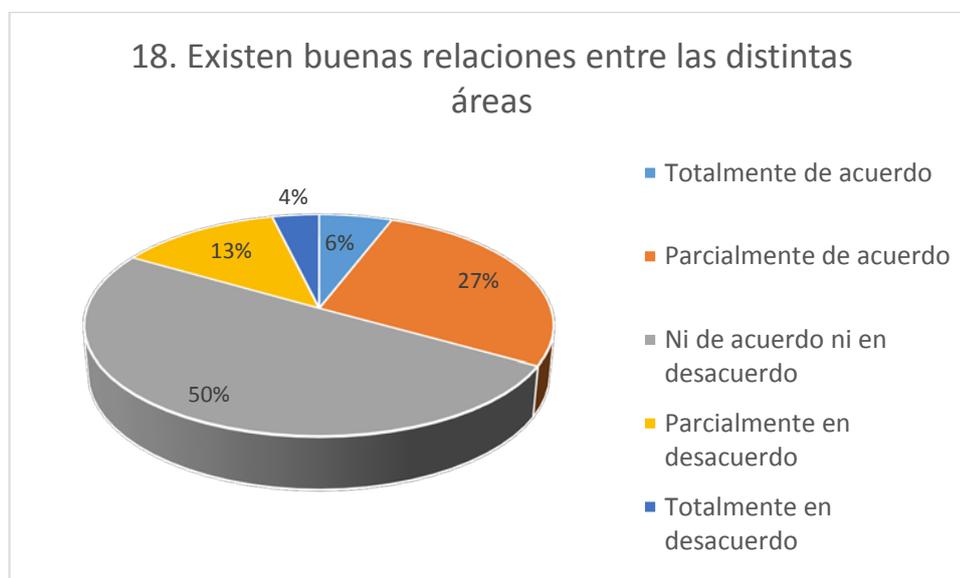


Figura 28 Pregunta 18.
Elaborado por: Autora.

Con respecto a las relaciones entre las distintas áreas el 50% prefirió mantenerse en una posición neutral, mientras el 27% cree que existen parcialmente buenas relaciones.

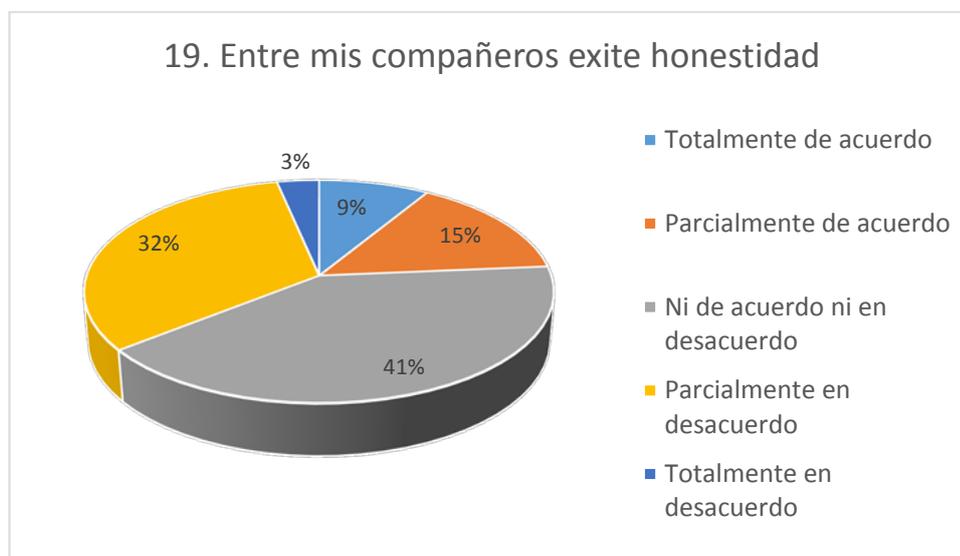


Figura 29 Pregunta 19.
Elaborado por: Autora.

El 41% del público encuestado se mantuvo en una posición neutral con respecto a la honestidad que existe entre compañeros, mientras que el 32% opina que no la hay del todo.

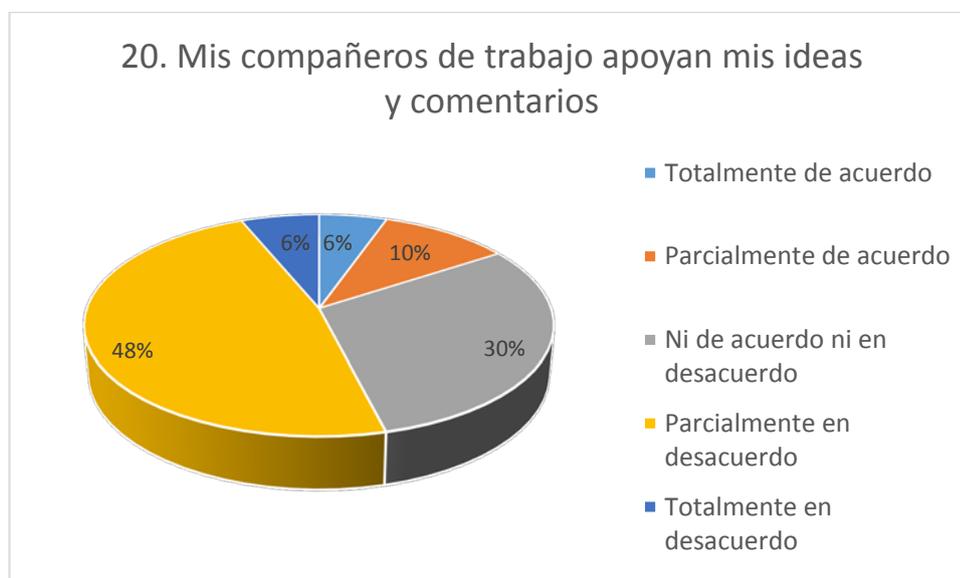


Figura 30 Pregunta 20.
Elaborado por: Autora.

El 48% de los colaboradores siente que sus ideas no son apoyadas por sus compañeros de trabajo.

3.8.3 Grupo Focal

El grupo focal es una técnica de investigación de tipo cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, que es lo que se busca con el grupo administrativo de la empresa Servientrega S.A.

3.8.3.1 Descripción del Público Administrativo

Se describe a este público, como el personal que se encuentra en matriz y corresponde a las áreas de Recursos Físicos y Financieros, Tecnología, Recursos Humanos, Mercadeo y Auditoría.

Áreas Administrativas	N° de Personas
Recursos Físicos y financieros	8
Tecnología	7
Recursos Humanos	10
Mercadeo Corporativo	10
Auditoría y Control de riesgos	9
Total	44

Cuadro 9 Público Administrativo.
Elaborado por: Autora.

3.8.3.2 Temario de Focus Group

Debido al universo del público administrativo y sus características, se realizaron 4 Grupos focales de 11 personas cada uno, considerando que hasta 12 participantes es un número aceptable y completamente manejable, de tal forma que se equilibre el porcentaje de asistentes por área.

A continuación, se presentan los temas tratados y su respectiva metodología usada.

Tema	Metodología
Servientrega, cultura organizacional y elementos identificadores	Preguntas y respuestas
Herramientas de Comunicación, ¿Cuáles son y cómo funcionan?	Mesas de trabajo, exposición
Temas de interés comunicados a través de las herramientas	Lluvia de ideas
Clima Laboral	Discusión
Retroalimentación	Conclusiones y recomendaciones

Cuadro 10 Temario y Metodología del Focus Group.
Elaborado por: Autora.

3.8.3.3 Resultados y análisis del Grupo Focal

Al empezar la sesión se explicó a los participantes el objetivo y la metodología que se utiliza para llevar a cabo el Focus Group.

Cada uno tuvo una duración de 3 horas lo que permitió levantar valiosa información de tipo cualitativo la misma que se encuentra consolidada a continuación:

3.8.3.3.1 Servientrega, cultura organizacional y elementos identificadores

Las preguntas y respuestas fueron más allá de buscar si la gente conoce o no la misión, sino como interpretan la información que poseen acerca de la empresa.

La gente en los grupos demostró conocimiento acerca de la misión, visión, valores y política de calidad y atribuyeron este conocimiento al proceso por el que atravesó la compañía al certificarse en procesos de calidad, esto de acuerdo a lo que el personal indica ha ayudado no sólo a ordenar procesos sino a alinear al personal con las políticas de la empresa y su cultura organizacional.

La debilidad que encuentran en todo esto es que a pesar de que la certificación de calidad tiene como alcance el proceso logístico la gente operativa no conoce ni entiende de que se trata ya que la información que se ha dado a la gente no ha sido muy bien elaborada por lo que el personal solo entiende que hay ciertos parámetros que tiene que cumplir por temas de calidad pero no se encuentran realmente identificados con la empresa y su cultura.

Mencionan además que no existe un área dedicada a la comunicación organizacional por lo que la información es informal, cualquier área puede emitir comunicados y por esto el mensaje, lenguaje y estilo no es homologado.

En términos generales se puede decir que a nivel administrativo el conocimiento e identificación es bueno, sin embargo la percepción que tienen del área operativa con respecto a la identidad con la empresa es negativa.

3.8.3.3.2 Herramientas de comunicación

Para llevar a cabo este tema se formaron grupos para que cada uno realice una corta exposición acerca de las herramientas de comunicación cuáles son y cómo funcionan dentro de la empresa.

Como resultado los medios mencionados como herramientas organizacionales de comunicación interna fueron:

- a. Cartelera
- b. Intranet
- c. Revista Servicoop
- d. Correo electrónico
- e. Reunión mensual
- f. Reuniones por área
- g. Informes/Actas/Memorandos

Cartelera: Los participantes indicaron que la cartelera contiene información de: misión, visión, valores corporativos, cumpleaños, la cooperativa de la empresa, seguridad y salud ocupacional e información general de eventos corporativos, pero la información casi nunca está actualizada y el diseño no es llamativo.

Intranet: Medio en el cuál se puede encontrar: roles de pago, directrices por procesos, fotografías de eventos e información de la cooperativa.

Revista Servicoop: La información detallada en este medio es acerca de los beneficios que ofrece la cooperativa, estados financieros de la cooperativa, temas de actualidad, fotografías de momentos especiales de los colaboradores (matrimonios, bautizos, graduaciones, entre otros) y además tienen un espacio para publicación de artículos escritos por los colaboradores que deseen participar.

Correo electrónico: Además de las comunicaciones propias del negocio, la información que se maneja vía correo electrónico tiene que ver con tareas por cumplir, metas por alcanzar, ingresos de personal a la compañía, citas a reuniones. Pero no todo el personal tiene acceso a una cuenta de correo electrónico. Únicamente el personal administrativo y el personal de soluciones retail del operativo.

Reunión mensual: Esta reunión se lleva a cabo el primer lunes de cada mes los temas son:

- Mejor colaborador del mes.
- Cumpleañeros.
- Ingresos / personal nuevo.
- Temas de seguridad ocupacional y control de riesgos.
- Indicaciones generales para el mes.

Reuniones por área: Éstas las organiza el jefe de cada área y sin ninguna estructura o sin que sea periódico. Algunos jefes utilizan esta reunión para establecer compromisos con el personal, felicitar o festejar por los logros alcanzados, analizar soluciones o cambios en el área.

Informes/Actas/Memorandos: Normalmente esta herramienta es utilizada después de reuniones para dejar constancia de las tareas asignadas o los acuerdos a los que se han llegado. Pero no se realiza seguimiento.

3.8.3.3.3 Temas de interés

La lluvia de ideas se llevó a cabo entre todos los participantes para determinar cuáles son los temas de interés que les gustaría que se difundan a través de las herramientas de comunicación. La gente se mostró participativa y el ejercicio se llevó a cabo con normalidad. Una vez que se obtuvo la lista se hizo una votación para darle peso en una escala de 1 a 10.

Tema	Puntuación
Pago de horas extras	10
Beneficios para los trabajadores	10
Programación de vacaciones	9
Oportunidades de crecimiento en la empresa	9
Planes y objetivos	8
Cumpleaños	7
Seguridad y salud	7
Resultados frente a la competencia	7
Cambios de la estructura organizacional	6
Resultados de auditorías de calidad	6
Políticas empresariales	6
Responsabilidad Social y ambiental	6
Resultados financieros	5
Fotografías de eventos	4
Gente nueva o que se retira de la empresa	4
Temas de actualidad	3
Asuntos deportivos	3

Cuadro 11 Temas de interés y resultados.

Elaborado por: Autora.

3.8.3.3.4 Clima Laboral

Se planteó al grupo como tema de discusión el clima laboral, se indicó en la pizarra algunas variables de consideración para introducir al personal en el tema y que los resultados vayan orientados en una sola dirección.

Evaluación a la empresa:

a. Cualidades positivas:

- La empresa paga de acuerdo a los salarios competentes en el mercado.
- El pago de sueldos, y demás beneficios se realiza de manera oportuna.
- La empresa ofrece estabilidad a los colaboradores.
- La empresa ha implementado un proceso de control de riesgos para controlar y garantizar la salud y bienestar de los colaboradores con un centro de salud.

b. Cualidades negativas:

- La empresa no ofrece oportunidades de planes de carrera, crecimiento y desarrollo profesional.
- Las evaluaciones no se realizan de manera objetiva ni se dan a conocer los criterios utilizados para dicha actividad.
- El personal siente que no se reconoce el esfuerzo por el trabajo realizado.
- Las opiniones y peticiones son escuchadas pero no son procesadas, es decir no se les da la importancia que los trabajadores quisieran.
- La empresa no se preocupa por generar un equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores.

Evaluación al jefe directo:

a. Cualidades positivas:

- Los líderes de los procesos promueven el trato igualitario entre sus subordinados.
- Se promueve el diálogo entre los miembros del equipo de trabajo.

b. Cualidades negativas:

- A pesar de que el diálogo es promovido la comunicación no es eficiente dentro del equipo de trabajo para la consecución de objetivos.
- Los líderes no se comunican de forma clara y directa con los colaboradores.
- El personal no siente que las tareas se delegan de manera equilibrada.

Evaluación al puesto de trabajo:

a. Cualidades positivas:

- La gente se siente satisfecha con su ambiente de trabajo y con las herramientas asignadas por la empresa.
- La gente es dotada oportunamente de uniformes, credencial y EPP (Equipo de protección personal).

b. Cualidades negativas:

- No mencionaron nada negativo con respecto al ambiente físico ni puesto de trabajo.

Evaluación a los compañeros de trabajo:

a. Cualidades positivas

- Las actividades dentro del área administrativa se desarrollan en un ambiente de calidad y respeto.
- Una de las cualidades que mencionaron con más énfasis fue el de la unión y apoyo entre compañeros de trabajo.

b. Cualidades negativas

- No existe comunicación adecuada entre las diferentes áreas/departamentos y por ende las relaciones son deficientes.
- Sin embargo mencionaron al momento de evaluar las relaciones interpersonales basadas en los valores, que hay carencia de honestidad.

3.8.3.3.5 Retroalimentación

Al final se dio un espacio para que cada participante exponga sus conclusiones, los resultados fueron los siguientes:

- No existe un área o persona encargada de la comunicación en la empresa.
- No se ha realizado una medición de clima laboral.
- No existen políticas de comunicación.
- Existen herramientas pero nada norma su uso.
- La información en carteleras no se actualiza permanentemente.
- No se realiza seguimiento a los comunicados.
- La gente del área operativa recibe menos información y de menor calidad que el personal administrativo.

CAPÍTULO IV

4 PROPUESTA DE COMUNICACIÓN

4.1 Introducción

En base al análisis teórico y a los hallazgos del proceso de investigación sobre diversos aspectos de Servientrega Ecuador S.A. con relación a temas de comunicación interna y clima laboral, se plantea la elaboración de acciones basadas en un plan estratégico de comunicación que permita fortalecer la cultura corporativa. Las acciones de comunicación interna serán analizadas desde una mirada integral, centrada en los objetivos de la organización y planteadas con una visión estratégica.

El plan estratégico de comunicación, partiendo del hecho de que no ha existido un plan previo o estrategias previamente implementadas al interior de la organización de estudio, propondrá un cambio con implementaciones y mejoras orientadas al fortalecimiento de la empresa. Este proceso de fortalecimiento será fundamental para la inserción de estrategias y acciones, ya que las mismas dependen necesariamente de la efectividad y funcionamiento de la comunicación interna, así como de los canales y herramientas institucionales utilizadas para el efecto.

4.2 Propósito

La propuesta del Plan Estratégico de comunicación busca mejorar la comunicación interna, herramientas de comunicación y clima laboral de Servientrega S.A., a fin de fortalecer la cultura corporativa de los miembros de la organización.

Es decir, la cultura corporativa será el resultado de un adecuado manejo de la comunicación interna, sus canales y procesos, orientados a todos los miembros de la organización, partiendo de un importante conocimiento de sus particularidades. El propósito está orientado a fortalecer el nivel de pertenencia de los trabajadores de la empresa, lo que consecuentemente

ayudará a una mejora en la eficiencia y calidad de servicios, así como a una correcta comunicación con los públicos externos.

4.3 Diagnóstico

4.3.1 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> – La empresa cuenta con un importante número de trabajadores. – Políticas de capacitación, presupuesto y elaboración de plan anual. – Buenas instalaciones y puestos de trabajo. – Presencia en todas las ciudades del país. – Personal capacitado en atención al cliente. – Ofrecen una cadena de abastecimiento completa para la logística integral. – Existe buen posicionamiento dentro del mercado ecuatoriano. – La empresa cuenta con certificación de procesos de calidad ISO 9001-2008. – La empresa cuenta con herramientas tecnológicas de comunicación como correos electrónicos e intranet. 	<ul style="list-style-type: none"> – Apoyo de los accionistas de Colombia. – Posibilidad de generar alianzas estratégicas con clientes y proveedores. – Marca posicionada en el mercado. – Ampliar la infraestructura de la empresa. –

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> – Falta de un área responsable de comunicación interna. – Falta de conocimiento de los valores corporativos. – Falta de reconocimientos e incentivos al personal. – Comunicación interna débil – Altos índices de rotación. – Procesos de evaluación informales y sin comunicación. – Uso ineficiente de herramientas de comunicación. – Mala comunicación entre departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> – Inestabilidad política e inflación económica – Incremento del costo de medicinas

Cuadro 12 Análisis FODA.
Elaborado por: Autora.

4.3.2 Árbol de Problemas

4.3.2.1 Matriz de causas, efectos y soluciones comunicacionales

Causa	Problema	Efecto	Solución
1. Comunicación de aspectos de cultura corporativa limitados.	No existen valores claros de fácil recordación, que identifiquen a los miembros de la empresa.	El público interno no está alineado a los objetivos vitales por lo que existe poco sentido de pertenencia y compromiso.	Replantear los valores organizacionales.

Causa	Problema	Efecto	Solución
2. Desconocimiento de los procesos y canales de comunicación interna.	La comunicación interna no es efectiva.	Bajo impacto de la comunicación interna y efectividad de los mensajes, por lo que los trabajadores desconocen de muchos temas de la empresa.	Optimizar, fortalecer y efectivizar las herramientas de comunicación interna.
3. Poca interacción entre los diferentes departamentos de la empresa.	No existe comunicación efectiva entre las diferentes áreas.	Comunicación interna no efectiva.	Generar acercamiento entre los miembros de la organización, fomentar el compañerismo y solidaridad.
4. Mal uso de las herramientas de comunicación.	No son claros ni actualizados los mensajes que se emiten a través de las herramientas de comunicación.	Acciones de comunicación que no responden a un plan específico. Se puede dar paso a rumores y malestar en el clima laboral.	Optimizar el uso de las herramientas de comunicación.

Cuadro 13 Matriz de causa, efecto y solución

Elaborado por: Autora.

4.4 Objetivos

4.4.1 Objetivo General

Diseñar un Plan para la gestión estratégica de la comunicación organizacional de Servientrega Ecuador S.A. que permita el fortalecimiento de la cultura corporativa de la institución en un periodo de un año.

4.4.2 Objetivos Específicos

- Fortalecer los canales de comunicación organizacional dirigidos a los públicos internos en tres meses.
- Replantear y dar a conocer los elementos de la cultura organizacional de Servientrega Ecuador S.A. al público interno en tres meses.
- Crear espacios y actividades que fomenten la participación e integración de los públicos de interés al interior de la empresa.
- Generar sentido de pertenencia y opiniones favorables hacia la organización por parte de los colaboradores en seis meses.

4.5 Eje comunicacional

Las conclusiones del proceso de investigación evidenciaron la falta de conocimiento de elementos compartidos, falta de interés por las relaciones interpersonales pero además una baja iniciativa de participación e involucramiento en las actividades propuestas por la organización. Todos estos elementos son claves para el fomento de una cultura corporativa exitosa, que permita el cumplimiento del éxito organizacional.

Para el efecto el eje de comunicación estará dirigido a promover el acercamiento de los miembros a fin de que puedan compartir espacios, vivencias, motivaciones y resultados. Este acercamiento permitirá vincularlos

a los procesos de participación formal e informal, así como a los de toma de decisión, permitiendo de esta forma potenciar la importancia de su trabajo. Finalmente se hará énfasis en la importancia del trabajo diario y se motivará un mejoramiento constante que permita consolidar el cambio institucional que el Ministerio de Salud requiere.

A partir de éste análisis se propone el siguiente eje de comunicación:

4.6 Matriz estratégica

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (Ejes estratégicos)</p>	<p style="text-align: center;">TÁCTICAS</p>
<p>E1. Crear de un departamento de Relaciones Públicas y comunicación dentro de la empresa.</p>	<p>T1. Establecer perfiles, objetivos e indicadores del área.</p> <p>T2. Desarrollar procesos, implementar formatos.</p>
<p>E2. Replantear los valores de la cultura organizacional.</p>	<p>T1. Reducir a 5 los valores que identifiquen a la empresa.</p> <p>T2. Campaña para difundir los valores que engloban al “Hombre Servientrega”.</p>
<p>E3. Implementar nuevas herramientas de comunicación.</p>	<p>T1. Crear una revista corporativa con el fin de dar a conocer información necesaria sobre la empresa.</p> <p>T2. Implementar un sistema SMS con mensajes periódicos (información de interés, confirmación pago de nómina, capacitaciones, frases motivacionales, entre otros a todos los trabajadores.</p>

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (Ejes estratégicos)</p>	<p style="text-align: center;">TÁCTICAS</p>
<p>E4. Trabajar conjuntamente con el área de Recursos Humanos, para mejora e implementación de procesos.</p>	<p>T1. Gestionar alianzas estratégicas con clientes corporativos. (Realizar canjes de servicios a cambio de beneficios para el personal (Farmacias, Seguros de Medicina Prepagada, Supermercados).</p> <p>T2. Acompañar en el proceso de evaluaciones, capacitaciones, y desarrollo del personal para canalizar la comunicación.</p> <p>T3. Realizar procesos de coaching a los jefes y gerentes de área para mejorar el liderazgo y comunicación.</p>
<p>E4. Mejorar la comunicación entre departamentos dentro de la organización.</p>	<p>T1. Implementar en los procesos operativos herramientas y medios de comunicación entre departamentos.</p>
<p>E6. Realizar actividades que fomenten el compañerismo.</p>	<p>T1. Realizar excursiones de labor social con grupos de 10 personas escogidas al azar entre departamentos.</p> <p>T2. Realizar convivencias Semestrales de integración y conocimiento de la empresa.</p>

Cuadro 14 Matriz estratégica
Elaborado por: Autora.

4.7 Matriz táctica

ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	PRESUPUESTO	INDICADORES DE MEDICIÓN	EVALUACIÓN
E1. Crear de un departamento de Relaciones Públicas y comunicación dentro de la empresa.	E1.T1. Establecer perfiles, objetivos e indicadores del área.	Jefe RRHH	15 días	\$312,50 20 Horas Hombre	No. de cargos	No. de perfiles elaborados
	E1.T2. Desarrollar procesos, implementar formatos.	Jefe de RRPP Jefe de Calidad y Procesos	8 días	\$375,00 24 horas hombre	Procesos de los subsistemas	No. de Procesos y formatos aplicados
E2. Replantear los valores de la cultura organizacional.	E2.T1. Reducir a 5 los valores que identifiquen a la empresa.	Jefe de RRRP	8 días	\$375,00 24 horas hombre	Identificación de valores	Encuestas
	E2.T2. Campaña para difundir los valores que engloban al “Hombre Servientrega”.	Jefe de RRPP	30 días	\$650,00	Identificación de valores	Sondeo

ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	PRESUPUESTO	INDICADORES DE MEDICIÓN	EVALUACIÓN
E3. Implementar nuevas herramientas de comunicación.	E3.T1. Crear una revista corporativa con el fin de dar a conocer información necesaria sobre la empresa.	Jefe de Diseño Jefe de RRPP	30 días	\$375,00 24 horas hombre	Aceptación de la revista	Sondeo de opinión
	E3. T2. Implementar un sistema SMS con mensajes periódicos (información de interés, confirmación pago de nómina, capacitaciones, frases motivacionales, entre otros a todos los trabajadores.	Jefe de IT Jefe de RRPP	10 días	\$180 mensuales	No. de mensajes generados. Identificación con la empresa	Registro de mensajes generados Encuesta

ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	PRESUPUESTO	INDICADORES DE MEDICIÓN	EVALUACIÓN
E4. Trabajar conjuntamente con el área de Recursos Humanos, para mejora e implementación de procesos.	E4.T1. Gestionar alianzas estratégicas con clientes corporativos. Beneficios para trabajadores	Jefe Comercial Jefe RRPP Jefe RRHH	30 días	\$312,50 20 horas hombre	No. personas beneficiadas	Informes de Bienestar Social
	E4.T2. Acompañar en el proceso de evaluaciones, capacitaciones, y desarrollo del personal para canalizar la comunicación.	Jefe RRPP Jefe RRHH	Durante todo el año	Por definir de acuerdo al programa de capacitación de RRHH.	Asistencia a capacitaciones, aceptación de programas	Evaluaciones al desarrollo
	E4.T3. Realizar coaching a los jefes y gerentes de área para mejorar el liderazgo y comunicación.	Jefe RRPP Jefe RRHH	2 veces al año	\$3.600,00	Imagen de los jefes con los subalternos.	Evaluaciones 360

ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO	PRESUPUESTO	INDICADORES DE MEDICIÓN	EVALUACIÓN
E5. Mejorar la comunicación entre departamentos dentro de la organización.	E5.T1. Implementar en los procesos operativos herramientas y medios de comunicación entre departamentos.	Jefe de RRPP	30 días	\$312,50 20 horas hombre	Clima Laboral	Encuestas
E6. Realizar actividades que fomenten el compañerismo.	E6.T1. Realizar excursiones de labor social periódicas con grupos de 10 personas.	Jefe de RRPP Jefe RRHH	Durante todo el año	\$300,00	Clima Laboral	Encuestas
	E6.T2. Realizar convivencias Semestrales de integración.	Jefe de RRPP Jefe RRHH	Dos veces al año	\$7.200,00	Clima Laboral	Encuestas

Cuadro 15 Matriz táctica
Elaborado por: Autora.

4.8 Presupuesto Anual

PRESUPUESTO		
CÓDIGO	CONCEPTO	TOTAL
E1	Crear de un departamento de Relaciones Públicas y comunicación dentro de la empresa.	
E1.T1.	Establecer perfiles, objetivos e indicadores del área.	312,50*
E1.T2.	Desarrollar procesos, implementar formatos.	375,00*
E2.	Replantear los valores de la cultura organizacional.	
E2.T1.	Reducir a 5 los valores que identifiquen a la empresa.	375,00*
E2.T2.	Campaña para difundir los valores que engloban al "Hombre Servientrega".	1.300,00
E3.	Implementar nuevas herramientas de comunicación.	
E3.T1.	Crear una revista corporativa con el fin de dar a conocer información necesaria sobre la empresa.	1.920,00
E3.T2.	Implementar un sistema SMS con mensajes periódicos (información de interés, confirmación pago de nómina, capacitaciones, frases motivacionales, entre otros a todos los trabajadores.	2160,00

CÓDIGO	CONCEPTO	TOTAL
E4.	Trabajar conjuntamente con el área de RRHH, para mejora e implementación de procesos.	
E4.T1.	Gestionar alianzas estratégicas con clientes corporativos. Beneficios para trabajadores	312,50*
E4.T2.	Acompañar en el proceso de evaluaciones, capacitaciones, y desarrollo del personal para canalizar la comunicación.	Por definir de acuerdo al plan anual de RRHH.
E4.T3.	Realizar coaching a los jefes y gerentes de área para mejorar el liderazgo y comunicación.	3.600,00
E5.	Mejorar la comunicación entre departamentos dentro de la organización.	
E5.T1	Implementar en los procesos operativos herramientas y medios de comunicación entre departamentos.	312,50
E6.	Realizar actividades que fomenten el compañerismo.	
E6.T1.	Realizar excursiones de labor social periódicas con grupos de 10 personas.	3.600,00
E6.T2.	Realizar convivencias Semestrales de integración.	14.400,00
TOTAL ANUAL		\$28.667,50
Valor prorrateado por persona al año		\$47,78
*Valor que se incluye en la nómina mensual		
**Valor se calcula por el año (Ver anexo 3 Desglose de presupuesto)		

Cuadro 16 Matriz de presupuesto
Elaborado por: Autora.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El análisis teórico y revisión de bibliografía especializada en los temas de comunicación y cultura corporativa permitieron sustentar el presente documento y concluir que el fortalecimiento de la comunicación influye directamente en la calidad de los mensajes emitidos por la organización hacia los públicos internos y consecuentemente en la interiorización de los elementos de una cultura corporativa conocida por sus miembros.
- El proceso de investigación permitió evidenciar la necesidad de gestionar la comunicación interna de Servientrega Ecuador S.A. con criterio estratégico, pues no solo debe estar orientada a la difusión de información, sino que debe plantear la necesidad inminente de orientar la comunicación interna hacia la fidelización de sus miembros con los objetivos, metas y valores de la organización.
- Los canales y herramientas de comunicación no cumplen un proceso efectivo de difusión de los mensajes para los públicos internos. Los mismos deben ser potenciados a fin de consolidar su utilización.
- Existe desconocimiento sobre los elementos que componen la filosofía corporativa, no existen aspectos comunes entre los miembros de la organización.
- No se realiza trabajo en equipo entre departamentos, lo que no permite un diálogo abierto entre todos los miembros de la organización.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda a la organización:

- Optimizar y fortalecer los canales de comunicación interna, a fin de potenciar su efectividad en la difusión de mensajes dirigidos al público interno.
- La planificación de la comunicación interna debe estar gestionada por un equipo especializado en comunicación corporativa o ramas afines. Es necesario además que dicho trabajo se realice de manera articulada con las Gerencias y Talento Humano.
- Dirigir las acciones de comunicación interna a fortalecer el acercamiento de los miembros de la empresa.
- Generar espacios informales o fuera del espacio habitual de trabajo para motivar el trabajo en equipo.
- Se recomienda la implementación de la propuesta de Plan Estratégico de Comunicación planteada en el presente documento, con el objetivo de fortalecer la cultura corporativa de Servientrega Ecuador S.A.

BIBLIOGRAFÍA

- UTPL (2014). Comunicación organizacional. Recuperado el 14 de noviembre de 2014, de <http://blogs.utpl.edu.ec/comunicacionorganizacional/category/comunicacion-organizacional/>
- Andrade, Horacio (2005). Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica. España: Netbiblo.
- Berbel, G. & Gan, F. (2011). Manual de Recursos Humanos. España: UOC.
- Bozzetti, Santiago (s.f.). Comunicación Estratégica. Recuperado el 6 de Enero de 2015, de <http://www.rppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm>
- Desempre (2014). ¿Qué es el clima laboral?. Recuperado el 18 de diciembre de 2014, de <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>
- Dessler, Gary (1993). Organización y Administración. México: Prentice Hall Interamericana.
- Equipo Editorial Buenos Negocios (2013). 9 herramientas útiles para la comunicación interna. Recuperado el 1 de diciembre de 2014, de <http://www.buenosnegocios.com/notas/448-9-herramientas-utiles-la-comunicacion-interna>
- García, Jesús (1998). La comunicación interna. España: Díaz de Santos.
- García, María & Ibarra, Luis (s.f.). Definición de Clima Organizacional. Recuperado el 6 de Enero de 2015, de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html
- García, María & Ibarra, Luis (s.f.). Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. Recuperado el 18 de diciembre de 2014, de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/caracteristicas_de_clima_organizacional.html
- Grundmann, Gesa (2003). Como sal en la sopa. Ecuador: Abya Ayala.
- K., Arturo (s.f.). Recursos Humano. Recuperado el 6 de Enero de 2015, de <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-funciones-del-area-de-recursos-humanos/>

- Lattimore, Dan (2008). Relaciones Públicas. Profesión y Práctica. España: McGraw Hill.
- Martínez, Gabriel (1994). La auditoría de la comunicación. Gestión y Planificación. España: Integral.
- Muñiz, Rafael (2015). La comunicación interna. Recuperado el 6 de Enero de 2015, de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Palencia-Lefler, Manuel (2011). 90 Técnicas de comunicación y relaciones públicas: Manual de comunicación corporativa. España: Profit.
- Pimienta, Marisa (2013). La auditoría de la comunicación interna. Recuperado el 6 de Enero de 2015, de <http://www.revistadircom.com/redaccion/interna/1445-la-auditoria-de-la-comunicacion-interna.html>
- Pimienta, Marisa (2013). La auditoría de la comunicación interna. Recuperado el 15 de diciembre de 2014, de <http://www.revistadircom.com/redaccion/interna/1445-la-auditoria-de-la-comunicacion-interna.html>
- Publicaciones Vértice (2007). Comunicación interna. España: Vértice.
- Rebeil, María & RuizSandoval, Celia (1998). El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Plaza y Valdés.
- Salcedo, Arturo (2013). La auditoría de Comunicación Interna: ¿qué es y por qué la necesita una empresa?. Recuperado el 1 de diciembre de 2014, de <http://www.marketerosnocturnos.com/la-auditoria-de-comunicacion-interna-que-es-y-por-que-la-necesita-una-empresa/>
- Seduca (2009). Diagnóstico situacional. Recuperado el 6 de Enero de 2015, de <http://www.seduca2.uaemex.mx/material/LIA/AEPyMES/Cnt21.php>
- Servientrega (2010). Manual Corporativo Servientrega. Ecuador: La Organización.
- Servientrega (2012). Informe Objetivos Vitales Servientrega. Ecuador: La Organización.
- Servientrega (2012b). Portafolio Comercial Servientrega. Ecuador: La Organización.
- Servientrega (s.f.). Manuales del Departamento de Talento Humano Servientrega. Ecuador: La Organización.

- Teller, Max (2012). Manual de auditoría de la comunicación interna. Recuperado el 1 de diciembre de 2014, de <http://maxtello.com/manualdeauditoria1.pdf>
- Universidad Central de Chile (s.f.). Apuntes de Cátedra Comportamiento Organizacional. Recuperado el 6 de febrero de 2014, de <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>
- Vinueza, Ruben (1994). Guía sintetizada de planificación estratégica por objetivos zopp para los servicios de sanidad agropecuarios en el área andina. Recuperado el 30 de marzo de 2015, de <https://book.google.com.ec/books?id=hFqHtJqBvzwC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Zambrano, Adalberto (2007). Planificación Estratégica. Venezuela: Editorial Texto.

ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista

Entrevista Gerente Regional de Servientrega

1. ¿Cuál es su nombre y su experiencia en la compañía?
2. ¿Cómo clasificaría las áreas de la empresa?
3. ¿Desde su punto de vista cuáles son los problemas de comunicación que más afectan a la empresa?
4. ¿Existen políticas de comunicación?
5. ¿Cómo calificaría el clima de laboral de Servientrega?
6. ¿Qué tipo de comunicación se maneja en la empresa?

Gracias por su colaboración.

ANEXO 2: Encuesta Personal Operativo

Entrevista Personal Operativo

El presente documento tiene fines académicos de una investigación que se está llevando a cabo en la empresa Servientrega por lo que solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas de la manera más objetiva posible.

Comunicación

1.- De las siguientes misiones, ¿Cuál es la de Servientrega?

- Es una empresa que realiza entrega de mercadería con eficacia.
 Somos una empresa dedicada a prestar servicios de transporte y mensajería especializada. Pionera y líder dentro del mercado ecuatoriano.
 Somos una empresa de correos y paquetes en general a nivel nacional.

2.- De los siguientes valores marque con una X los que se identifican con su empresa.

- Puntualidad Responsabilidad
 Lealtad Trabajo en Equipo
 Solidaridad

3.- ¿A través de que medio se enteró de la misión y los valores de su empresa?

- Reuniones Revistas Corporativas
 E-mail Inducción
 Carteleras Memorandos

4.- ¿La comunicación interna es oportuna?

- Si No

5.- ¿Indique a través de qué medios de comunicación interno preferiría recibir la información de la empresa?

- Reuniones Revistas Corporativas
 E-mail Inducción
 Carteleras Memorandos

6.- Indique qué medio de comunicación interna es el más utilizado.

- Reuniones Revistas Corporativas
 E-mail Inducción
 Carteleras Memorandos

Clima Laboral

Favor marque con una x de acuerdo a las siguientes indicaciones:

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

La empresa		5	4	3	2	1
1	En esta empresa se reconoce mi esfuerzo de trabajo					
2	Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa					
3	Tengo oportunidad de hacer carrera en esta empresa					
4	Poseo estabilidad laboral en esta empresa					
5	Tengo claros los criterios que se usan para evaluarme					
6	La empresa se preocupa de mi salud y bienestar personal					
7	En la empresa se trabaja de acuerdo a valores éticos y morales					
8	Me gustaría quedarme muchos años trabajando en la empresa					

Mi Jefe directo		5	4	3	2	1
1	Mi jefe promueve la igualdad de trato entre todos.					
2	Mi jefe directo delega de manera equilibrada las funciones					
3	Mi jefe directo promueve el diálogo entre el equipo					
4	Mi jefe se comunica claramente conmigo					
	Mi puesto de trabajo	5	4	3	2	1
1	Me siento a gusto con las actividades que realizo					
2	Me siento cómodo con los muebles y/o herramientas					
3	Me siento a gusto con el ambiente físico de mi oficina					
	Mis compañeros de trabajo	5	4	3	2	1
1	Existe respeto entre mis compañeros de trabajo					
2	Predomina la unión entre mis compañeros de trabajo					
3	Existen buenas relaciones entre las distintas áreas					
4	Entre mis compañeros existe honestidad					
5	Mis compañeros de trabajo respetan mis ideas y comentarios					

Gracias por su colaboración.

ANEXO 3: Desglose de presupuesto

PRESUPUESTO				
CÓDIGO	CONCEPTO	V. UNITARIO	V. AÑO	OBSERVACIONES
E1	Crear de un departamento de Relaciones Públicas y comunicación dentro de la empresa.			
E1.T1.	Establecer perfiles, objetivos e indicadores del área.	312,5	312.50	
E1.T2.	Desarrollar procesos, implementar formatos.	375.00	375.00	
E2.	Replantear los valores de la cultura organizacional.			
E2.T1.	Reducir a 5 los valores que identifiquen a la empresa.	375.00	375.00	
E2.T2.	Campaña para difundir los valores que engloban al “Hombre Servientrega”.	650.00	1,300.00	2 emisiones de POP al año
E3.	Implementar nuevas herramientas de comunicación.			
E3.T1.	Crear una revista corporativa con el fin de dar a conocer información necesaria sobre la empresa.	855.00	1,920.00	4 publicaciones al año e incluye horas hombre de 2 personas.
E3.T2.	Implementar un sistema SMS con mensajes periódicos (información de interés, confirmación pago de nómina, capacitaciones, frases motivacionales, entre otros a todos los trabajadores.	180.00	2,160.00	4 mensajes por persona al mes por 12 meses
E4.	Trabajar conjuntamente con el área de Recursos Humanos, para mejora e implementación de procesos.			
E4.T1.	Gestionar alianzas estratégicas con clientes corporativos. Beneficios para trabajadores	156.25	312.50	2 personas de 10 horas
E4.T2.	Acompañar en el proceso de evaluaciones, capacitaciones, y desarrollo del personal para canalizar la comunicación.	-	-	Por definir de acuerdo al cronograma anual de capacitación de RRHH

CÓDIGO	CONCEPTO	V. UNITARIO	V. AÑO	OBSERVACIONES
E4.T3.	Realizar coaching a los jefes y gerentes de área para mejorar el liderazgo y comunicación.	300.00	3,600.00	son 6 jefes y 2 veces al año
E5.	Mejorar la comunicación entre departamentos dentro de la organización.			
E5.T1	Implementar en los procesos operativos herramientas y medios de comunicación entre departamentos.	156.25	312.50	2 personas de 10 horas
E6.	Realizar actividades que fomenten el compañerismo.			
E6.T1.	Realizar excursiones de labor social con grupos de 10 personas escogidas al azar entre departamentos.	300.00	3,600.00	10 personas al mes. Una salida mensual
E6.T2.	Realizar convivencias Semestrales de integración.	7,200.00	14,400.00	
TOTAL ANUAL		\$	28,667.50	
Valor prorrateado por persona al año		\$	47.78	

La hora hombre fue calculada en base al sueldo de \$2.300 del cargo de Jefaturas