

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de mejora de la comunicación interna en la
compañía TRANSERC S.A.”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Econ. Arteaga Zambrano, Mauro Armando
Ing. Zurita Mite, Erika Patricia

Docente Guía:

Mg. Yábar Vega, Ben Yúsef Paul

TACNA – PERÚ
2020

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Índice General

Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	1
Capítulo I	3
Antecedentes del Estudio	3
1.1. Título del Tema	3
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.3. Formulación del Problema	4
1.4. Hipótesis	5
1.5. Objetivos	6
1.5.1. Objetivo Principal	6
1.5.2. Objetivos Específicos	6
1.6. Justificación	6
1.7. Metodología	7
1.8. Definiciones	8
1.9. Alcances y Limitaciones.....	11
1.9.1. Demarcación geográfica.....	11
1.9.2. Temporal.....	12
Capítulo II	13
Marco Teórico	13
2.1. Conceptualización de la comunicación interna	13
2.1.1. Proceso Scrum	14
2.1.2. Product Owner (El dueño del producto).....	16
2.1.3. Product Vision Board	17

2.2. Importancia de la comunicación interna.....	19
2.2.1. Modelo general de la comunicación organizacional interna	20
2.2.2. Flujos de comunicación	24
2.2.3. Comunicación descendente	26
2.2.4. Comunicación ascendente.	27
2.2.5. Comunicación horizontal	29
2.3. Modelos de Evaluación	29
2.3.1 Modelo de ICA Communication Audit.....	30
2.3.2 Modelo CSQ Communication Satisfaction Questionnaire.....	31
2.3.3 Modelo de apoyo de Warren Bennis	33
2.4 Análisis comparativo de los modelos de evaluación de comunicación interna	35
2.5. Análisis crítico de los modelos de evaluación para la comunicación interna	36
2.6. Servicio al cliente interno	38
2.6.1 El triángulo del servicio.....	40
2.6.2 Cliente	41
2.6.3 La estrategia.....	42
2.6.4. Producto	44
2.6.5. La evaluación del servicio.....	45
2.6.6 Procesos en la gestión de servicio	46
2.6.7 Identificación de las verdaderas necesidades del cliente.	47
Capítulo III	48
Marco Referencial	48
3.1. Reseña histórica	48
3.2. Filosofía organizacional.....	49
3.2.1. Misión empresarial.....	49

3.2.2. Visión empresarial	50
3.3. Objetivo general de la compañía.....	50
3.3.1. Objetivos específicos.....	50
3.4. Fijación de meta.....	51
3.4.1. Valores institucionales	51
3.5. Descripción Sectorial	53
3.6. Organización estructural de la compañía.....	55
3.7. Organigrama de la compañía.....	58
3.8. Productos y servicios	59
3.9. Diagnóstico organizacional	59
Capítulo IV	63
Resultados	63
4.1. Marco Metodológico.....	63
4.1.1 Metodología Scrum.....	63
4.1.2 Tipo de estudio	65
4.1.3. Tipos de investigación	67
4.2. Diagnóstico del estado actual de la compañía	69
4.2.1. Entrevista de opinión de comunicación de la compañía	69
4.2.2. Análisis de la estructura orgánica y los procesos de la compañía de servicios de transporte TRANSERC S.A.....	74
4.2.3. Diagnóstico de la metodología establecida por los usuarios y necesidades que tienen con respecto a la comunicación interna de la empresa (Objetivo 2).	76
4.2.4. Medios de comunicación que se aplicaran en la empresa (Objetivo 3) 86	
4.2.5 Establecimiento de matriz de usuarios, canales de comunicación, plantillas de mensajes, procedimientos e indicadores a implementar en la empresa para mejorar la comunicación interna (Objetivo 4).	89
a. Plantillas de presentación	93

4.3 Propuesta de Mejora de la Comunicación Interna de la Compañía	
TRANSERC S.A. (Objetivo 5).....	98
4.3.1 Objetivos de la Propuesta.....	99
4.3.2 Análisis de factibilidad.	100
4.3.3. Product Vision Board.....	101
4.3.4 Visual Story Mapping Board	102
4.3.5 Proceso de Comunicación Interna.....	105
4.4 Mecanismos de control	109
Capítulo V	111
Sugerencias	111
<input type="checkbox"/> Primera sugerencia:.....	111
<input type="checkbox"/> Segunda sugerencia:.....	112
<input type="checkbox"/> Tercera sugerencia:.....	113
<input type="checkbox"/> Cuarta sugerencia:.....	114
<input type="checkbox"/> Quinta sugerencia:.....	115
Conclusiones	116
Recomendaciones	117
Bibliografía	118

Índice de Tablas

Tabla 1. Cuadro comparativo de los modelos de evaluación	18
Tabla 2. Cuadro comparativo de modelos de evaluación.....	35
Tabla 3. Operadores de Transporte en Guayaquil.	54
Tabla 4. Escala de ideales de una compañía.....	55
Tabla 5. Cuadro de análisis FODA.....	60
Tabla 6. Datos del entrevistado.....	69
Tabla 7. Población de la compañía	74
Tabla 8. Buen prestigio	76
Tabla 9. Información de usuarios	77
Tabla 10. Correcto manejo de datos	78
Tabla 11. Estrategia de comunicación	79
Tabla 12. Convivencia Laboral.....	80
Tabla 13. Mejora de Clima laboral.....	81
Tabla 14. Requerimientos de los clientes internos	82
Tabla 15. Protocolo de procesos.....	83
Tabla 16. Manual de Procesos.....	84
Tabla 17. Capacitaciones continuas.....	85
Tabla 18. Medios de Comunicación Interna TRANSERC S.A.....	87
Tabla 19. Métodos de Comunicación	88
Tabla 20. Interesados Positivos	89
Tabla 21. Cumplimiento de publicación de planificada.....	91
Tabla 22. Días promedio de publicación de requerimiento.	91
Tabla 23. Días promedio de publicación	92
Tabla 24. Product Vision Board.....	
Tabla 25. Hipótesis de iniciativa.....	
Tabla 26. Acciones a implementar en la empresa TRANSERC S.A como mecanismos de control.....	109

Índice de Figuras

Figura 1. Desarrollo de actividades de la empresa. 2011. Desarrolladores ágiles. Universidad Autónoma de México.	15
Figura 2. Modelo organizacional. Gómez (2013). Modelo de auditoria de comunicación interna.....	21
Figura 3. Triángulo de servicio	41
Figura 4. Departamentos. Realizado con información levantada en compañía TRANSERC S.A. Elaborado por los Autores	57
Figura 5 Alineación organizacional. Realizado con información levantada en compañía TRANSERC S.A. Elaborado por los Autores	57
Figura 6. Organigrama de la compañía. Realizado con información levantada en compañía TRANSERC S.A. Elaborado por los Autores	58
Figura 7. Etapas del proyecto. Ciclo básico del proyecto de comunicación interna de la compañía TRANSERC S.A. Elaborado por: los Autores.....	64
Figura 8. Planificación de la espiral de mejora continua o PDCA del proyecto de comunicación interna de la compañía TRANSERC S.A. Elaborado por: los Autores	65
Figura 9. Buen prestigio.....	76
Figura 10. Información de usuarios	77
Figura 11. Correcto manejo de datos	78
Figura 12. Estrategia de comunicación	79
Figura 13. Convivencia laboral	80
Figura 14. Mejora de clima laboral	81
Figura 15. Requerimiento de los clientes internos.....	82

Figura 16. Protocolo de procesos.....	83
Figura 17. Manual de procesos	84
Figura 18. Capacitaciones continuas.....	85
Figura 19. Matriz de Interés- Poder	90
Figura 20. Plantillas para presentación	93
Figura 21. Plantilla para Anuncio publicitario.....	94
Figura 22. Solicitud de requerimientos internos.....	95
Figura 23. Plantilla para Cronopost	96
Figura 24. Registro de requerimientos	97
Figura 25. Visual Story Mapping Board	102
Figura 26. Proceso de Comunicación Interna.....	105
Figura 27. Proceso de comunicación de talento humano hacia las áreas.....	106
Figura 28. Proceso de comunicación entre áreas	107

Resumen

El presente trabajo de investigación está vinculado al plan de comunicación interna el cual fue realizado para la compañía de prestación de servicios de transporte terrestre, TRANSERC S.A., la cual se encuentra en funcionamiento en el norte de la ciudad de Guayaquil, la misma que ha sido un punto referencial en el mercado, sin embargo en la actualidad presenta dificultades con la comunicación entre el talento humano y cada uno de los departamentos, en cuanto al desarrollo de procesos internos que viabilicen los mecanismos adecuados para satisfacer los requerimientos de los clientes internos.

En primer plano se ha realizado el diagnóstico situacional en la compañía, en cuanto a las acciones que se han llevado a cabo hasta la actualidad para poder establecer un plano real, en el cual se establezcan estrategias afines que mejoren las condiciones actuales, agilizando el proceso entre los diferentes colaboradores, haciendo que los mismos sean parte activa del cambio; el resultado obtenido permitirá una reorganización más activa de los procesos internos destinados a la comunicación y sus filtros ante las necesidades que suelen presentarse en el desarrollo de las actividades organizativas.

Para llegar a dicha instancia se desarrolló una propuesta para la solución al problema planteado, la primera consiste en definir cada uno de los actores, la delimitación de los procesos internos y los medios que corregirán la falta de comunicación; la segunda parte es la aplicación que se dará al Plan de comunicación Interna a través de sus colaboradores.

Palabras claves: Comunicación Interna, clientes internos, procesos.

Abstract

This research work is linked to the internal communication plan which was carried out for the land transportation service provider TRANSERC SA, which is operating in the north of the city of Guayaquil, the same that has It has been a benchmark in the market, however at present it presents difficulties with communication between human talent and each of the departments, in terms of the development of internal processes that enable the adequate mechanisms to satisfy the requirements of internal customers.

In the foreground, the situational diagnosis has been made in the company, regarding the actions that have been carried out to date in order to establish a real plan in which related strategies are established to improve current conditions, streamlining the process between the different collaborators, making them an active part of the change; The result obtained will allow the more active reorganization of the internal processes for communication and their filters in the face of the needs that usually arise in the development of organizational activities.

To reach this instance, a proposal was developed for the solution to the problem posed, the first is to define each of the actors, the delimitation of internal processes and the means that will correct the lack of communication; The second part is the application that will be given to the Internal Communication Plan through its collaborators.

Key words: Internal Communication, internal clients, processes.

Introducción

En el mundo comercial actual, se puede destacar la labor empresarial, la que está enfocada a la prestación de servicios, los mismos que están vinculados a la oferta de productos que permitan mejorar la vida de sus clientes, logrando satisfacer las necesidades y requerimientos.

Buscando dicho enfoque, las empresas deben establecer el uso de procesos, protocolos, campañas de atención y divulgación masiva de servicios, todo aquello que permita orientar la atención a los clientes. Es oportuno que la comunicación entre los miembros que conformen la estructura empresarial sea la más adecuada y que dicha relación de partes promueva el desarrollo de un ambiente adecuado de las actividades dentro de una compañía, las cuales den como resultado el brindar al usuario un excelente servicio.

Con el fin de cumplir con dicha calidad en los servicios, el presente trabajo va direccionado al desarrollo de una mejora en el clima laboral, desde su aspecto teórico, investigativo y de ejecución en la mejora de la compañía TRANSERC S.A. que se enfoca a la transportación de personal bajo modalidades contractuales, garantizadas en un margen comercial de ingresos activos de la empresa.

Para la realización del presente trabajo investigativo se ha estructurado por capítulos, entre los cuales en el primer capítulo se presentan los antecedentes de estudio desglosando un análisis que aborde la problemática, fundamentando los

tipos de comunicación que deben estar presente en la estructura interna de la empresa.

En el desarrollo del capítulo 2 se hace es despeje de las variables lo que corresponde al marco teórico, permitiendo así que se pueda establecer el marco referencial lo que será detallado en el capítulo 3. Además, se procederá a desarrollar en el capítulo 4 resultados de la investigación y la propuesta para solución a la problemática encontrada. Dando como final el capítulo 5 donde se dan las sugerencias necesarias para la aplicación de todas las directrices a usarse en su aplicación.

Capítulo I

Antecedentes del Estudio

1.1. Título del Tema

“Propuesta De Mejora De La Comunicación Interna En La Compañía TRANSERC S.A.”

1.2. Planteamiento del Problema

En los momentos actuales los servicios de transportación en Ecuador se dan por empresas de sector privado, las mismas que van ganando espacio de aceptación y lo mismo hace que la competencia entre las mismas sea mayor, dando como interés que las mismas busquen un mejor proceso de captación de clientes, estén orientadas y organizadas de manera adecuada y eficiente.

En base a lo manifestado se puede determinar, que la búsqueda de un buen análisis que nos ayude a dar las pautas necesarias para gestar un cambio en el manejo de los recursos de administración y organización es primordial, siendo que para dicha estructuración se deba tomar en consideración los requerimientos del usuario, el manejo de las relaciones internas y las rutas de comunicación idóneas.

En tal sentido, es importante potenciar la figura de perfil empresarial que tiene la empresa, que ayude a la captación masiva de clientes, los mismos que ayudarán a que el sistema de ingresos mejore y dará pautas adecuadas para reformas internas que beneficiarán a los usuarios, quienes deben el objetivo de máximo alcance.

1.3. Formulación del Problema

La compañía ecuatoriana de transporte TRANSERC S.A., se dedica a brindar el servicio de movilización a diferentes tipos de compañías, tales como centros educativos y personal laboral dentro de la provincia del Guayas, así como también la ejecución de viaje programados que sean asignados por medio de convenios acordados por las partes interesadas. Se puede evidenciar un buen impacto en la consolidación de las rutas y sectores programados y la necesidad del servicio interno de los colaboradores de la compañía, así como también la búsqueda de mejorar el ambiente laboral.

Se puede manifestar que el crecimiento de la empresa, no es constante y que la misma ha tenido afectaciones y falencias en su funcionamiento debido a los siguientes factores detectados:

- Falencias en la organización de la compañía, lo que complica las asignaciones en los departamentos y desarrollo creativo de equipos de trabajo colaborativo en la gran mayoría de área de acción y comunicación interna.
- Ausencia de procesos estratégicos que ayuden a la creación de enlaces de trabajos, círculos de crecimiento, dinamismo laboral sano y planes de mejoramiento en las áreas que ocupan los colaboradores.
- Escaso clima laboral entre los departamentos y la parte administrativa para uso de la información, protocolos y recursos para obtención de mejores resultados

en la captación de clientes.

- Escaso espacio para establecer una mejor infraestructura que permita mejorar el manejo de recursos organizativos, administrativos y operativos dentro de la logística empresarial.

Por tal razón es indispensable la creación de una propuesta que mejore la comunicación interna y la gestión de procesos basados en la armonía y los requerimientos de los usuarios, el manejo de las políticas de la empresa y todo aquello que permita que se pueda mejorar la atención interna y de los servicios que la compañía brinda a los usuarios.

En consecución a lo antes manifestado se establecieron objetivos claros y aplicables que ayuden a la búsqueda de una solución más idónea, para poder desarrollar un mejor clima laboral entre los colaboradores de la compañía y esto pueda motivar a un cambio de visión y servicio empresarial hacia los usuarios quienes se buscan puedan percibir los cambios.

1.4. Hipótesis

La adecuada comunicación interna mejoraría el desarrollo organizacional de la compañía TRANSERC S.A.

1.5 Objetivos

1.5.1. Objetivo Principal

- Diseñar un plan de mejora comunicacional para la empresa TRANSERC S.A con el objetivo de aumentar la satisfacción y clima laboral.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Describir fundamentos teóricos de la comunicación interna que sustenten la metodología y procesos que se aplicaran en este estudio.
- Identificar por medio de la metodología establecida los usuarios y necesidades que tienen con respecto a la comunicación interna de la empresa.
- Identificar los medios de comunicación que se aplicaran en la empresa.
- Establecer matriz de usuarios, canales de comunicación, plantillas de mensajes, procedimientos e indicadores a implementar en la empresa para mejorar la comunicación interna.
- Presentar propuesta de mejora de la comunicación interna de la empresa.

1.6. Justificación

El desarrollo del trabajo investigativo surge de los requerimientos de los clientes internos y de la dificultad que tiene la empresa para mejorar la comunicación y el clima laboral de sus empleados, ya que diferentes áreas han presentado necesidades de comunicación que no han sido realizadas de manera correcta, o a su vez son comunicadas por ellos mismos, lo cual no es conveniente ya que cada

uno utiliza formatos, plantillas e incluso mensajes diferentes, el cual confunde y crea malestar en los colaboradores.

La escasa coordinación de los departamentos al momento de establecer los lineamientos oportunos para el uso de protocolos, para la solución de los requerimientos de los usuarios y también para abarcar las necesidades internas de la empresa, tales como los boletines informativos, las solicitudes de publicaciones de servicios y propuestas, sistemas de balance, pagos de nómina, nuevos ingresos laborales, reuniones de directivos e informaciones generales necesarias para el funcionamiento idóneo de la empresa.

El presente trabajo abordará la propuesta de mejora comunicativa tomando como estrategias metodologías activas como el scrum, la adaptativa, el manejo de los círculos de crecimiento profesional y todo aquello que permita mejorar las condiciones actuales que lleven a una solución viable y práctica.

Los empleados dentro de la compañía aprenderán nuevas formas de abordar los requerimientos y las necesidades internas y externas, también la creación de grupos de trabajo colaborativo, la mejora en la atención a los usuarios y la logística de organización administrativa.

1.7. Metodología

En base a lo propuesto en desarrollo del presente trabajo se han visto necesaria la aplicación de la metodología scrum, la cual está basada en procesos de mejora

continua, nos va permitir realizar el desarrollo y la entrega del producto que requiere la empresa a través de un modelo adaptativo y tendencial de servicios.

La metodología adaptativa consiste en la administración del proyecto por etapas, lo cual permitirá ir perfeccionando el producto en sucesivas interacciones, complementadas con las actividades, roles y lineamientos establecidos, lo cual ayudará a llegar al nivel necesario para el cumplimiento de los requerimientos de la empresa y sus usuarios.

El desarrollo de la metodología Scrum nos permitirá determinar usuarios, canales de comunicación, plantillas de mensajes, procedimientos e indicadores necesarios para lograr el objetivo del proyecto; satisfacer a los colaboradores de la empresa con respecto a la comunicación interna.

Al lograr establecer un trabajo cooperativo que esté alineado a las necesidades empresariales, de manera que se pueda llegar a cubrir los requerimientos entre cada uno de los departamentos, se podrá mejorar el clima laboral entre los empleados.

1.8. Definiciones

Comunicación corporativa: es el desarrollo de las estrategias diseñadas para establecer la manera en que se procederá en la transmisión de los mensajes dentro de una compañía, dando así una mayor capacidad en la cobertura los requerimientos internos (Moreno, Arbelaéz, & Calderón, 2014) .

El principal interés es la mejora de la percepción del público ante la compañía TRANSERC S.A, la misma que al tener gran demanda de los usuarios no puede organizar de manera adecuada la prestación de sus servicios a los usuarios.

Comunicación interna: Al ser necesario el establecimiento de una mejora en la comunicación dentro de la compañía TRANSERC S.A, se usará la comunicación interna, la misma que se refiere al conjunto de características únicas existentes en la empresa, siendo necesaria para el correcto lineamiento de cada uno de los departamentos y de la mensajería que llegue a la empresa, logrando filtrar cada uno de los requerimientos y sus destinos adecuados por departamentos y prioridades (Miquel & Aced , 2019).

Canales de comunicación interna: Los canales de comunicación interna son los medios por los cuales la compañía TRANSERC S.A, establecerá para la transmisión de los datos necesarios para la comunicación, en este caso se usarán los correos institucionales, mensajería instantánea como Whatsapp Business y todo aquello que este sujeto a las normativas de la empresa para que la información obtenida de los clientes sea de uso reservado, así como también los recorridos que cada uno de los usuarios hacen (Puebla & Farfán, 2018).

Gestión estratégica corporativa: Es la manera en que la compañía abordará el problema de relaciones entre cada uno de los departamentos dentro de la compañía, al establecer procesos que permitan la coordinación de las actividades

empresariales, dando así una orientación más clara de la solución a los requerimientos internos.

Procesos comunicativos: Son una manera de desarrollar las estrategias relacionados a la comunicación, en el presente caso se establecerá una jerarquía en donde se usarán los tipos de comunicaciones ascendentes y descendentes, formando una red de contribuyentes los cuales canalizarán la información que ingrese a la compañía, para direccionarla al departamento adecuado con la finalidad de dar la cobertura eficaz al requerimiento existente, liberando la precisión entre los colaboradores de la compañía (Miquel, 2019).

Criterios comunicativos: Es la forma en la que se va a evaluar la manera en que se haya logrado al establecer los nuevos canales comunicativos, a través de consultas aplicadas a los usuarios de manera permanente, lo que ayudará en la valoración de las medidas restauradoras o preventivas de acuerdo a las situaciones empresariales.

Scrum: Es el proceso de trabajo que suele ser aplicado como manera práctica para regular las actividades, las comunicaciones y todo aquello que sea necesario dentro de una empresa, con la finalidad de desarrollar adecuadas estrategias para desarrollar prácticas colaborativas (Latorre, Dousdebés, Gonzáles, & Vasco, 2019).

Product Owner: Es un rol en la metodología Scrum cuyo factor es otorgar responsabilidades a los clientes internos de la compañía, para que los mismos

puedan potenciar el servicio o producto que ofrece la compañía, a través de la difusión de las características por medios de comunicación masivos, tales como las redes sociales o el uso del internet, todo a través de un trabajo en equipo y con la logística adecuada (Gonzalves, 2019).

Product Vision board: Es una herramienta visual creada por Roman Pitcher que facilita construir la visión del producto de manera colaborativa por parte del equipo, se utiliza una pizarra física, digital, papel rotafolio etc. en donde el equipo pueda poner sus ideas consensuadas sobre: código del proyecto, frase representativa del proyecto, grupos de usuarios, necesidades del negocio, producto a construir para suplir las necesidades y el valor que puede generar la implementación del producto al negocio.

Story Impact mapping: Es una herramienta que ayuda a establecer de mejor manera la colaboración, que tendrán cada una de los empleados de la compañía alineados a la misión, siendo todos los actores del cambio y comprometiéndose a generar nuevos ambientes de desarrollo para las actividades (Gonzalves, 2019).

1.9. Alcances y Limitaciones

1.9.1. Demarcación geográfica.

El desarrollo del trabajo investigativo se realizará en Guayaquil durante el año 2020, siendo necesaria levantar la información de la compañía y así desarrollar el objetivo de crear una comunicación interna de la compañía TRANSERC S.A. de Guayaquil.

1.9.2. Temporal

El desarrollo del presente trabajo investigativo se concretará dentro del período del año 2020 entre un lapso comprendido entre los meses de enero a julio los cuales ayudarán a medir el impacto de la problemática dentro de la compañía.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Conceptualización de la comunicación interna

En el mundo actual la comunicación interna dentro de las instituciones o empresas sean estas de índole público o privado, ha marcado un avance significativo en lo referente a su desarrollo a la atención al cliente y sus necesidades. Estableciendo un cumplimiento mayor en las expectativas de los usuarios finales, siendo parte de su motivación principal el compromiso gerencial, social y cultural en la plataforma de negocios en los que se encamine su objetivo como entidad.

Parte de los enlaces de comunicación está la del aspecto organizacional, que debe ser el núcleo de toda empresa, en lo que se refiere a sus transacciones, resultados, la identificación de su producto como una oferta social y de servicios, además de la integración de sus colaboradores, satisfacción laboral y el manejo oportuno del banco de clientes. Sin dejar de establecer los objetivos, funciones y flujos en los procesos de captación de clientes que depositarán la confianza el servicio de transportación seguro, ágil y eficiente que promete dar con su experiencia y prestigio cimentado en años (Pazmay, Pardo, & Ortiz, 2017).

De acuerdo a lo manifestado por Andrade (2005) al respecto, señala que:

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones y satisfacción laboral entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios

de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Pág.17)

En base a lo manifestado por el autor, se puede determinar que el uso correcto de la comunicación interna, permite el destinar una mayor funcionalidad a las actividades de la empresa en cuanto a los enlaces que puedan lograrse dentro de la compañía.

2.1.1. Proceso Scrum

Según lo manifiesta Roselló (2019) “En esencia Scrum es un marco de trabajo ágil para el desarrollo de software, como lo afirma Vanessa Rosselló”, quien dice que el scrum reúne un conjunto de buenas prácticas para el desarrollo de software ya que esta permite trabajar en equipo y obtener excelentes resultado (Pág. 25)

En referencia a lo manifestado por los autores, se puede determinar que el uso del proceso Scrum mejora el desenvolvimiento de los colaboradores dentro de la empresa, lo que ayuda a las prácticas de trabajo en equipo y permite que el esfuerzo del grupo se pueda alinear a los objetivos de la empresa (Figura 1).



Figura 1. Desarrollo de actividades de la empresa. 2011. Desarrolladores ágiles. Universidad Autónoma de México.

Según Schwaber & Sutherland (2013), afirman que el tamaño óptimo del Equipo de Desarrollo es lo suficientemente pequeño como para permanecer ágil y lo suficientemente grande como para completar una cantidad de trabajo significativa. Tener menos de tres miembros en el Equipo de Desarrollo reduce la interacción y resulta en ganancias de productividad más pequeñas. Los Equipos de Desarrollo más pequeños podrían encontrar limitaciones en cuanto a las habilidades necesarias durante un Sprint, haciendo que el Equipo de Desarrollo no pudiese entregar un Incremento que potencialmente se pueda poner en producción. (pág. 6).

Por lo antes manifestado parte de la efectividad de la metodología, tiene que estar determinada a la cantidad y la calidad del grupo de trabajo, además al producir la interacción necesaria se pueden dar los mejores resultados, los mismos que están fijados al compromiso que tengan los integrantes. Cabe resaltar que los equipos de desarrollo deben estar ligados a los compromisos que se generan empresarialmente,

para de esta manera, dar el potencial necesario para el cumplimiento de las metas empresariales.

2.1.2. Product Owner (El dueño del producto)

Schwaber y Sutherland (2013) definen al Product Owner como el Dueño de Producto, responsable de maximizar el valor del producto y del trabajo del Equipo de Desarrollo, el cómo se lleva a cabo podría variar considerablemente entre distintas organizaciones, Equipos Scrum e individuo; es la única persona responsable de gestionar la Lista del Producto (Product Backlog). La gestión de la Lista del Producto incluye:

- Expresar claramente los elementos de la Lista del Producto
- Ordenar los elementos en la Lista del Producto para alcanzar los objetivos y misiones de la mejor manera posible.
- Optimizar el valor del trabajo desempeñado por el Equipo de Desarrollo.
- Asegurar que la Lista del Producto es visible, transparente y clara para todos, y que muestra aquello en lo que el equipo trabajará a continuación.
- Asegurar que el Equipo de Desarrollo entiende los elementos de la Lista del Producto al nivel necesario. (pág. 18).

Como lo manifiesta Charry (2018), la persona que estará encargada de asegurarse de que el equipo de trabajo desarrolle las actividades de manera consiente y en donde cada uno de los integrantes logre aportar con el objetivo fijado. De tal manera que hará las veces de Veedor del proceso maximizando, cada una de las etapas y medirá como lo desarrollado llega al consumidor final, como cumple con las necesidades requeridas, que hicieron crear la logística de trabajo.

De tal forma que el Product Owner también debe cumplir con las responsabilidades asignadas por una directiva superior, la que tendrá también la capacidad de medir los logros alcanzados desde su dirección y desde el desarrollo del equipo.

Al establecer dichos lineamientos la directiva puede validar el proceso, al comprobar si la inversión del proyecto dirigido por Product Owner, va a recuperar la inversión requerida, si se maneja correctamente el estudio de mercado en base a los requerimientos, para que de tal forma se pueda crecer en grupo.

2.1.3. Product Vision Board

Una vez que los resultados se han logrado dentro del todo el proceso, es importante presentar de una manera visual a todos los colaboradores de la empresa. De tal manera que todos puedan dar su punto de vista, basados en los requerimientos del cliente interno.

Al dar esa oportunidad al grupo empresarial, podemos lograr depurar algunos de los procesos internos de la compañía, que tal vez no se haya tomado en consideración. Siendo importante en este proceso de visualización también se otorguen los antecedentes considerados para los elaborados del recurso visual mostrado (Schuurman, 2019).

Al desarrollar las estrategias adecuadas para poder establecer una visión completa, de lo que se quiere lograr con el producto de la empresa TRANSERC S.A., el mismo que es establecer un servicio de transportación de calidad, responsable y oportuno, el cual esté orientado a las necesidades de los usuarios finales, lo que debe estar destinados desde la logística interna de los empleados, a fin de desarrollar de manera permanente cambios evolutivos que mantengan a la compañía en una posición referencial positivo ante los usuarios (Tabla 1).

Tabla 1.

Cuadro comparativo de los modelos de evaluación

Nombre del Producto	Fase Representativa (Visión del Producto)		
Seguimiento Objetivo	Necesidades	Funcionalidades	Beneficios
<p>¿Quiénes utilizarían el producto? Usuarios</p> <p>¿A quiénes va dirigido el producto?</p>	<p>¿Qué necesidades del grupo de usuarios satisface el producto?</p>	<p>¿Qué características del producto satisfacen las necesidades de los usuarios?</p>	<p>¿Qué valor agrega el producto a lo que existe en la industria?</p>

Elaborado por: Los Autores

2.2. Importancia de la comunicación interna

En relación a lo manifestado anteriormente, es importante poner en claro que el mantenimiento de una buena comunicación permite establecer de manera adecuada los canales para la transferencia de información, la misma que ayudará a la motivación de los empleados, para poder llegar a los niveles de satisfacción de los usuarios.

En la comunicación siempre ha sido indispensable determinar que el manejo correcto de la información, ha ayudado a los seres humanos a la mejora de la sociedad, la misma que ha evolucionado en base a las necesidades, en el planteamiento del problema del presente trabajo todo tiene la misma corresponsabilidad ya que dichas necesidades se pueden establecer los planes de mejora a las falencias de organización empresarial.

“La comunicación interna es un ámbito en el confluye varias disciplinas: relaciones laborales, recursos humanos, relaciones públicas, ciencia de la comunicación y periodismo”. (Brandolini, Gonzáles, & Hopkins, 2009, pág. 8).

En lo antes manifestado se pueden ver de manera clara los diversos perfiles profesionales, que se dan dentro de una empresa, los mismos que necesitan como parte fundamental un puente que faculte los enlaces permanentes, para que puedan ser alineados de manera sincrónica, en dicha conexión entra de manera activa la comunicación interna.

La comunicación interna llega a ser una función que al ser gestionada de manera correcta en relación con las políticas de la empresa TRANSERC S.A., pueden crear un mejor vínculo con las necesidades reales del entorno, donde la misma desarrolla sus funciones, lo que da una gran carga de responsabilidad para el personal encargado de logística y los sistemas de difusión de información, que se dan a conocer a los usuarios como medios físicos o digitales.

La comunicación como estrategia junto a la gestión, son la base de una empresa, ya que al establecer las relaciones que pueden darse, se logran alinear las actividades de los empleados, proveedores y los clientes internos. Sin importar la magnitud de captación de la empresa, es indispensable que la misma necesariamente se regule por medio de estilo de transmisión de datos que se desarrolle de manera interna para su funcionamiento y organización (Pazmay, 2019).

2.2.1. Modelo general de la comunicación organizacional interna

Según Andrade (2005) “comunicación organizacional es 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” (pág. 74).

La comunicación organizacional, permite que el uso de las estrategias y demás medios usados para los enlaces que se realicen dentro la compañía, puedan ser una base para mejorar las coordinaciones entre los diferentes

departamentos, que al constituirse como un todo integrado, se logre mejorar el envío y recepción de datos (Figura 2).

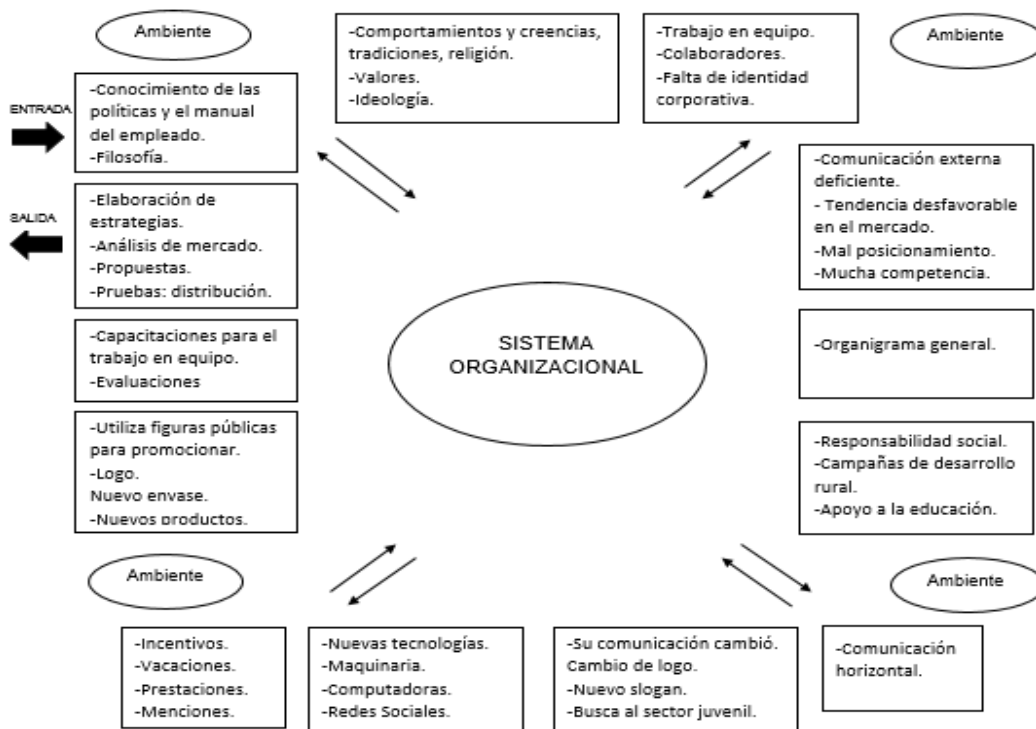


Figura 2. Modelo organizacional. Gómez (2013). Modelo de auditoría de comunicación interna

Según Correal (2009) Un modelo “se entiende como el parámetro de interpretación que establece el hombre para representar la realidad, los fenómenos observables de la misma, y para ello pone en relación una serie de conocimientos de diversas ciencias” (pág. 40).

En contexto con lo manifestado por el autor, se establece la importancia de los modelos de organización que permitan la regulación de las actividades a

desarrollarse en una empresa, de tal manera que aquello, ayude a establecer la evaluación de los procesos que ocurran como efecto de la comunicación interna en el clima laboral.

El modelo organizacional propuesto por Gibson, mencionado en Correal (2009), los siguientes elementos básicos:

- **Comunicador:** Persona que transmite sus ideas, información y que tiene con el objetivo de comunicarse.
- **Codificación:** es el proceso que transforma las ideas del comunicador con la finalidad de ser interpretado por el receptor.
- **Mensaje:** es el resultado obtenido por el cual se espera comunicar al destinatario, expresando el objetivo del comunicador.
- **Medio de comunicación:** es la vía por donde se transmite el mensaje, dentro de una organización son transmitidos por medios de entrevistas personales, telefonías, reuniones grupales, carteleros entre otros.
- **Medios no verbales:** se expresa en las posturas corporales, facciones del rostro y movimientos de ojos y manos.
- **Decodificación:** es indispensable en el proceso de comunicación con la

finalidad del que el receptor interprete el mensaje.

- **Retroinformación:** es la respuesta del mensaje que se quiere transmitir por parte del receptor, permitiendo al comunicador disponer si ha recibido el mensaje.
- **Ruido:** es el factor que impide alcanzar la interacción de la comunicación (pág. 43).

La cita antes mencionada da a conocer los elementos que permiten la comunicación de manera correcta y gracias a ellos la implementación de los ambientes laborales, pueden llegar a desarrollar buenos canales para el manejo de información, de tal manera que los estilos de comunicación también deben estar orientados a las políticas y las actividades de la empresa.

Uno de los elementos más importantes citados por (Correal, La comunicación organizacional: modelo o estrategias para la comunicación efectiva en las organizaciones., 2009) es la retroinformación, ya que la misma ayuda a conocer la intención del mensaje emitido, su contenido de manera pura y como el mismo puede abordado de manera adecuada para que el receptor capte la idea, sino lo ha hecho antes.

En base a lo manifestado por Fernández & Fernández: (2017)

La importancia de la comunicación interna organizacional se debe incluir como un instrumento fundamental para una organización, para mejorar los procedimientos y facilitar estructuras o parámetros, donde se determina en un control en las pymes de una manera eficiente y eficaz en los procesos empresariales. (p.5)

Dicha comunicación interna al nivel organizacional, destaca los beneficios que la misma tiene en el clima laboral, ya que permite establecer canales que permitan orientar las interacciones de manera adecuada, dejando a un lado las enemistades, los arribismos, la competencia desleal y todo aquello que haga que la comunicación presente algún vicio social no adecuado.

2.2.2. Flujos de comunicación

Según lo expuesto por Bedoya (2004)

Los flujos de comunicación son aquellos que tienen su origen dentro de las organizaciones de acuerdo a las estructuras formales existentes, dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno o más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. (p.88)

Los factores relacionados a la falta del flujo de la comunicación, tienen en muchas ocasiones origen en los ambientes laborales y las estructuras ya organizadas en las empresas o compañías, las mismas que al estar

organizadas por áreas de producción o diferentes departamentos, buscan delegar funciones a trabajadores más destacados y responsables, pero esto no es bien visto por algunos compañeros que en vez de promulgar la unidad, tornan dichos méritos a las preferencias y privilegios no adecuados. Tal efecto hace que se den distanciamientos y fricciones entre los empleados, por lo que es prudente establecer procesos y criterios de selección, que deben ser comunicados de antemano a todos los empleados.

Todo ello permitirá que la información pueda fluir de manera natural y adecuadamente a los requerimientos de los clientes internos de la compañía TRANSERC S.A y a las comunicaciones que las mismas se den, siendo importante que en el presente estudio se establezcan los sentidos de direccionalidad de la comunicación.

Según (Robbins, 2014) expresa que “puede ser de tres tipos dependiendo del sentido en el que se presente el flujo de comunicación: descendente, ascendente y horizontal” (pág. 45). Al estar regida y condicionada a las interacciones de los clientes internos, la comunicación interna puede cambiar la dirección de manera organizada y para tal efecto se debe conocer muy bien su naturalidad y los filtros que deben ser usados, para que pueda darse.

La comunicación al ser procesada dentro de la compañía, va a pasar por diversas partes de la jerarquía, permitiendo que se vaya evidenciando cada

una de las posturas o intenciones de los miembros de una compañía, con la finalidad de enriquecer los protocolos comunicativos entre los clientes internos de la misma.

2.2.3. Comunicación descendente

Este flujo de comunicación es empleado por los líderes y gerentes, la utilizan para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y promover retroalimentación acerca del desempeño (Robbins, 2014, pág. 353)

En referencia con lo manifestado, se puede determinar que la comunicación descendente es el proceso que se usa en la alta gerencia para establecer las conclusiones o los procesos a cambiar en una compañía, logrando una mejora en su sistema de negocios. Dichas decisiones al tener un canal de comunicación ya definido, de manera que sean transmitidos de manera posterior a los empleados, quienes colaboran para desarrollar los objetivos empresariales con los colaboradores de cada uno de los departamentos o áreas de desarrollo.

La utilidad de la comunicación descendente es que permite que la parte gerencial, pueda remitir la información adecuada a los empleados, así como el establecimiento de los procesos que alineen la visión, misión, metas,

objetivos, políticas y procedimientos de la organización. Y todo ello conlleva al aumento del uso de programas específicos en los sectores de trabajo, así como también procesos de actualización y manejo adecuados de los activos, lo que permite a los empleados a estar conscientes de la importancia que los mismos tienen en la empresa.

Es importante también establecer los canales adecuados para que la comunicación descendente pueda ser transmitida, por esa razón se usan en este estudio el uso de los siguientes medios por medio de la vía escrita ya que la oral se establecerá en base a video conferencias, reuniones y vía telefónica.

- Oficios dirigidos al personal
- Boletines informativos
- Notificaciones a los departamentos
- Guías de procesos empresariales
- Informes semanales de actividades.

2.2.4. Comunicación ascendente.

Este flujo de comunicación hacia arriba surge de los niveles bajos de la empresa o institución, y su recorrido es justo el contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, a la alta dirección de la empresa. (Madroñero Enrique, A.&, Morales,M & Soler, P. , 2008, pág. 60)

En referencia a lo manifestado, se puede destacar que parte de la importancia en el uso de la comunicación ascendente es que los empleados pueden manejar la información destinada hacia ellos y compartirla con los colaboradores de cada una de sus áreas, aunque también posee la arista de no hacer la devolución correcta del movimiento, la información hacia la parte gerencial no siempre es satisfactoria.

El tipo de comunicación abordada en las organizaciones de manera ascendente se debe establecer de manera regular, de tal manera que aquello permita el cumplimiento de las necesidades de los clientes internos. Para tal fin se destinan encargados para cada una de las áreas, para establecer los liderazgos y los márgenes de productividad, así como también el manejo de desempeño de los colaboradores. Para realizar dicho seguimiento en este tipo de comunicación se manejan recursos de seguimientos entre los cuales se pueden destacar los siguientes:

- Círculos de crecimiento laboral
- Entrevista personalizada con el colaborador
- Reuniones de producción
- Vídeos conferencias
- Formularios de medición a usuarios
- Sistema de quejas y sugerencias

2.2.5. Comunicación horizontal

Es un tipo de comunicación bidireccional, que tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo de trabajo, entre distintos departamentos o entre el personal de línea y de staff. El objetivo se centra en facilitar el funcionamiento de la organización. (Díez, 2010, pág. 16)

En base a lo manifestado por el autor, se puede determinar que la comunicación horizontal se desarrolla entre los diferentes departamentos, de tal manera que ayuda a alinear los objetivos empresariales y da más dinamismo a la organización. Este tipo de comunicación se maneja de manera jerárquico, haciendo a los grupos de trabajo más dinámicos y con la posibilidad de manejar mejor la información dada en las reuniones masivas o departamentales.

2.3. Modelos de Evaluación

Es de suma importancia establecer parámetros ideales para que los clientes internos de la compañía puedan desarrollar sus actividades alineados en la organización, lo que será un factor de éxito o fracaso según las proyecciones o aplicaciones que sean dadas.

En relación a aquello se debe adecuar una estructura organizativa que promueva el trabajo colaborativo, con instancias de liderazgo y de interacción entre los colaboradores.

Todo aquello permitirá que los colaboradores puedan afrontar las diferentes anomalías que puedan darse, como los conflictos, los criterios personales y las dinámicas de trabajo diferencial en los colaboradores, a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes internos de los diversos departamentos.

2.3.1 Modelo de ICA Communication Audit

Este modelo constituía cinco instrumentos que se implementaban para la medición, que favorecía la auditoría de la empresa de una forma completa, basado en un arduo trabajo. Para lo cual se utilizaban los siguientes instrumentos según Berryman (2018):

- a. Entrevistas individuales:** basados en preguntas semi abiertas.

- b. Análisis de las redes:** donde se examina hasta qué punto se pueden comunicar los empleados de una empresa, donde se establecen sesiones de grupos, se recopila información sobre los rumores, y se emplea comunicación de tipo social y laboral.

- c. Experiencias comunicativas:** a través de sesiones de grupo o de forma

individual, en el cual se detallan incidentes críticos en los cuales ha fallado la comunicación interna dentro de la empresa, de esta manera ayuda a mapear y comprender la función de cada departamento y por qué se pueden presentar problemas dentro de ellos.

- d. Diarios individuales:** de anotaciones en relación con la comunicación interna de la empresa con respecto a llamadas, reuniones efectuadas, emails de forma semanal.
- e. Cuestionario de preguntas:** que permite comprender la forma de actuación de los empleados dentro de los sistemas comunicativos dentro de la empresa, el cual está formado por 116 ítems repartidos en 8 secciones el cual se tarda en aplicar entre 45 a 60 minutos (Pág. 14).

2.3.2 Modelo CSQ Communication Satisfaction Questionnaire

En relación con este modelo, se lo estableció para poder medir la relación existente entre la satisfacción laboral y la comunicación interna desde un marco teórico multidimensional, el cual ha sido empleado para auditorias dentro de las empresas para conocer los procesos de comunicación, formulado por 8 factores con un total de 40 ítems como lo detalla Berryman (2018):

- a. Integración organizacional:** que está dada por la información más amplia de la empresa en la cual se incluye la forma como se notifica e informa a los

empleados sobre las políticas que deben cumplirse, los cambios a los que están expuestos y las metas establecidas dentro del plan estratégico.

- b. Feed back personal:** que es la forma como cada uno de los empleados de la empresa es evaluado.

- c. Integración organizacional:** determina la satisfacción laboral de cada uno de los empleados a través de la información recibida del departamento al que pertenecen en la empresa donde laboran donde se incluyen los requisitos de su puesto de trabajo.

- d. Comunicación del supervisor:** aquí se detalla la comunicación interna de la empresa de forma ascendente y descendente, donde se establece si los supervisores están abiertos a nuevas ideas, sobre todo si hay una comunicación abierta con sus subordinados dando sugerencias para resolver las dudas.

- e. Clima de comunicación:** donde se incluye la comunicación de todos los integrantes de la empresa y también de forma personal, si los representantes de la institución motivan a sus empleados a conseguir las diversas metas propuestas.

- f. Comunicación horizontal:** este analiza el grado de la comunicación existente entre los empleados.

- g. Calidad de los medios:** trata en cuanto a la claridad sobre los escritos que efectúan los directivos y la ejecución de reuniones para emitir los comunicados a los empleados.

- h. Comunicación de los subordinados:** en esta etapa se incluye la comunicación interna de forma ascendente y descendente de los subordinados y el proceso de evaluación determina la efectividad del proceso.

2.3.3 Modelo de apoyo de Warren Bennis

El modelo establecido por Warren Bennis se basa en el liderazgo, el mismo que al ser desarrollado desde la parte gerencial logra establecer capacidades, crear intereses comunes en la empresa, para hacer que los empleados puedan desarrollar las actividades empresariales con un poder de empoderamiento único.

A partir de la mediación gerencial se puede dar apoyo a los colaboradores de la compañía, siendo que su papel máximo es ayudar, en la resolución de los problemas laborales y en la toma de decisiones para la ejecución de trabajo.

Cabe destacar que la influencia que se logra con este modelo en los colaboradores, es de que en el plano social se llegan a establecer trabajos colaborativos y de participación activa, donde se puede rescatar el compromiso hacia el producto empresarial. El modelo está cimentado en la confianza y apertura

que se da a los empleados, para que puedan tomar sus propias decisiones ceñidos a los procesos o protocolos internos.

Es importante que el manejo de la información sea el adecuado y que el mismo logre satisfacer las necesidades comunicacionales en la compañía TRANSERC S.A, para que de esta manera se puedan establecer los procesos necesarios, que puedan mejorar la relación entre los colaboradores y sus departamentos.

El proceso de la comunicación en las empresas es prioritario, para su evolución es importante que cada uno de los colaboradores, establezcan el bien común de la empresa, a fin de llegar a estar al nivel de las expectativas de los requerimientos internos y que los mismos puedan ser vinculados de manera ágil.

El uso de los métodos faculta al equipo de colaboradores a establecer un modelo de seguimiento para el plan de comunicación, ya que al tener algo que lo regule, se podrán poner etapas adecuadas y así medir el tiempo y recursos con la planificación adecuada.

2.4 Análisis comparativo de los modelos de evaluación de comunicación interna

Tabla 2.

Comparativo de modelos de evaluación de comunicación interna

Autores	Enfoque de análisis	Factores que analizan	Número de ítems
Modelo Communication Audit (ICA)	Se basa un análisis de redes de comunicación interna y un libro diario de comunicación a base de preguntas y entrevistas.	Análisis de redes de comunicación de los empleados. Experiencias comunicativas, donde se describen incidentes críticos en los que ha fallado la comunicación. Diarios individuales de anotaciones sobre los sucesos semanales.	122
Modelo de Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ)	Consiste en la aplicación de un cuestionario de ocho factores sobre satisfacción laboral y productividad.	Integración organizacional. Comunicación del supervisor. Clima de comunicación. Comunicación horizontal. Calidad de medios. Comunicación de los subordinados.	46
Modelo de apoyo de Warren Bennis	Estudia la situación de las personas en respecto a las motivaciones	Desarrollo de equipos. Suministro de informaciones adicionales. Análisis transaccional. Reuniones de confrontación. Tratamiento de conflicto intergrupal. Laboratorio de sensibilidad.	6

Elaborado por: Los Autores

2.5. Análisis crítico de los modelos de evaluación para la comunicación interna

Con referencia a lo investigado se puede establecer un análisis, sobre el modelo que más se ajusta a la situación de la comunicación interna de la compañía TRANSERC S.A, porque nos dá la posibilidad de establecer un diagnóstico situacional, además permite establecer el trabajo colaborativo de equipos y el tratamiento de conflicto dentro los grupos.

El modelo de apoyo de Warren Bennis da la oportunidad también de establecer un análisis crítico de los aspectos que se puedan dar dentro de la empresa, de tal manera que se puedan dar acuerdos entre los empleados para llegar a un desarrollo en las actividades óptimas.

Además, se puede destacar que el manejo de la información en este modelo, tienen un tratamiento diferente, ya que van desde su suministro hasta desarrollar una solución a las necesidades de la compañía, a fin de dar la oportunidad a la toma de decisiones de los empleados, promoviendo la proactividad y el buen juicio.

De acuerdo con Canay (2010), “Los instrumentos de evaluación y medición nos permiten identificar que estamos fortaleciendo las acciones de la empresa al realizar el análisis de comunicación interna que tienen por objetivo marcar las dificultades, desvíos y finalmente diseñar el plan anual de comunicación” (Pág. 1).

La importancia de evaluar los modelos, es que permite conocer la gestión que tiene la empresa, midiendo el trabajo de una forma oportuna desde una mirada objetiva que permita a la comunicación interna conocer los momentos críticos, reducciones e impactos que puedan alterar el correcto funcionamiento de la misma, determinando un diagnóstico situacional.

Adicionalmente, este modelo de evaluación ayuda a conocer si se están siguiendo todos los parámetros dentro de la empresa, permitiendo fortalecer acciones y beneficia las actividades desarrolladas debido a que permite realizar ajustes, permitiendo tomar conciencia de su efectividad (Canay, 2010).

En base a lo manifestado por Ocampo (2011), “es muy importante tener en consideración que son parte de la evaluación de la comunicación interna los siguientes factores”:

a. La eficiencia comunicativa: la cual hace referencia al grado en el cual se aprovechan los recursos, donde se ve la eficiencia de la empresa en la medida en que se evitan los desperdicios, relacionándosela con la productividad de acuerdo a los recursos empleados en las actividades efectuadas internamente, lo que le otorga un mayor valor agregado y alta rentabilidad dentro de los beneficios prestados (Pág. 171).

b. La eficacia comunicativa: este término se refiere al cumplimiento de los

objetivos estratégicos de la empresa que se está evaluando, relacionado con la satisfacción del cliente al percibir un servicio de calidad, oportuno y pertinente que satisfaga las necesidades de los involucrados en el ambiente laboral (Pág. 172).

c. La efectividad comunicativa: esta medición determina si el servicio que oferta la empresa es efectivo y eficiente mediante la aplicación de métodos económicos, que ayudan a que la comunicación interna sea funcional e influyente dentro del desarrollo de actividades, que aporten al análisis y recolección de datos que ayuden a la creación de ambientes ideales donde se perciba respeto (Pág. 172).

2.6. Servicio al cliente interno

El servicio al cliente es la forma en que se brindan los beneficios de la empresa, en base a las necesidades del cliente, con la finalidad de llegar mejor a captar la atención para que mediante aquella premisa, se pueda hacer una mejor oferta y demanda.

De acuerdo con Paz (2012), "El servicio al cliente es una serie de actividades destinadas a mejorar el nivel de satisfacción del cliente, es decir, la sensación de que un producto o servicio ha cumplido las expectativas del cliente". (Pág.12)

La importancia de mantener el servicio al cliente, que el mismo goce de los beneficios del producto brindado, sin embargo, en ocasiones esto va a tener variaciones de acuerdo a la calidad del producto, el trato y el servicio que se le dé al cliente. Por tal razón es importante, que las interacciones que se den beneficien a las dos partes involucradas, usuario y empresa.

En ciertas ocasiones es indispensable que se dé cursos para el manejo de emociones a los clientes internos, para que tal preparación pueda ser de gran ayuda a los usuarios finales de la empresa. Dicha atención debe ser la clave del éxito en una empresa, pues de la misma dependerán los ingresos y el avance que pueda darse en el marco de la sana competencia.

Según Pérez (2013) “factores que afectan son los rumores y la circulación de chisme; incremento de errores, como, por ejemplo, material defectuoso o informes incorrectos; aplicación confusa de decisiones; una marcada apatía retraining” (Pág. 21).

En referencia a lo manifestado por el autor, se puede ahondar que el servicio al cliente tiende a ser parte de la cultura de una empresa, y no puede estar viciado con los defectos mencionados, ya que los usuarios logran identificar los beneficios que esta brinda a la sociedad, la organización, dominio de mercado que tiene, el prestigio que logra ganar, la innovación de los productos y la baja en sus precios con referencia al margen de la competencia, todo aquello que se logre un efecto positivo desde la percepción social.

2.6.1 El triángulo del servicio

Para la creación de un excelente servicio, es indispensable que se establezca una sana cultura, al implementar un triángulo del servicio, que logre que el cliente interno goce de los beneficios propuestos por la empresa TRANSERC S.A. desde su creación.

El recurso humano necesita estar bajo la seguridad de una empresa que lo respalde, que establezca el satisfacer sus necesidades básicas. Todo lo cimentado desde el servicio debe estar orientado al crecimiento empresarial, al brindar la calidad de servicio necesaria para que las condiciones para el desarrollo de la producción sean las más oportunas.

Según Karl Albrecht (Kart, 1998) ha desarrollado y analizado el tema del cliente interno. Afirma: "Así como necesitamos que el triángulo del servicio ayude a la gente a pensar en la calidad del servicio externo y comunicarla, también necesitamos un triángulo del servicio interno para ayudarlos a entenderse con la calidad del servicio interno" (Pág., 131).

Para lograr lo que manifiesta el autor, es necesario que se instalen estrategias internas, que permitan que los usuarios puedan percibir los servicios que se producen para su atención y para llegar a ello es indispensable, que sean comunicadas las ideas de cada uno de los trabajadores y ello requiere una organización.

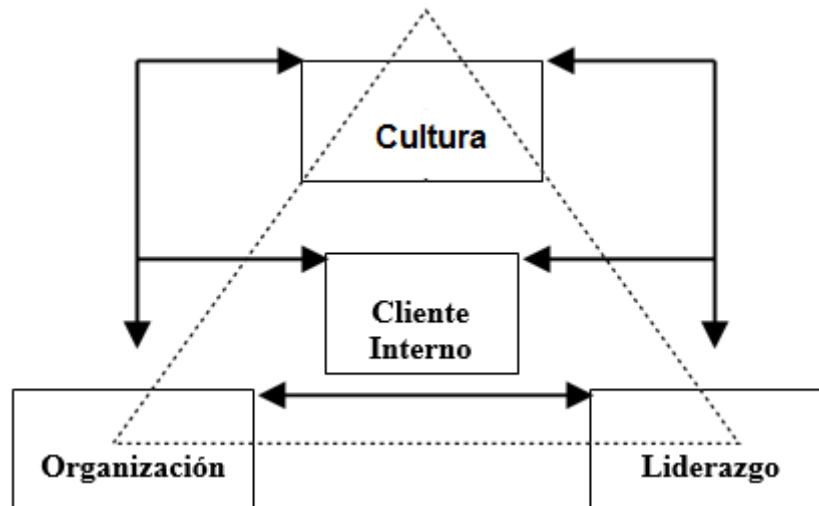


Figura 3. Triángulo de servicio
Fuente: Kart Albrecht. 1987. Adaptación por los Autores

En referencia a lo manifestado por el autor, se destaca que el triángulo de servicio es lo más importante, ya que permite dar un estilo de orientación a la práctica de atención al cliente interno, dando así el establecimiento de una guía ejecutora y administrada de los requerimientos, los mismos que establecerán protocolos para ser atendidos de manera oportuna y con el análisis correspondiente, según las circunstancias del caso.

2.6.2 Cliente

La Asociación de Mercadeo de América (2009), define al cliente como "el comprador potencial o real de los productos o servicios". (Pág. 65)

Los clientes son la parte de la empresa a la que debemos dar mayor atención, ya que es el agente externo que promueve el uso del producto que ofertamos al

mercado, siendo que el mismo al tener sus necesidades cubiertas de manera adecuada, logra ser un referente para los conocidos y demás personas con las que se relaciona, en su contexto llegará a ser un factor vinculante de crecimiento.

2.6.3 La estrategia

Cuando se ha conocido al cliente desde cada uno de sus aspectos personales, sus ingresos y se ha realizado un estudio en base a sus necesidades, se debe pasar a la siguiente etapa que es la captación de la atención para que se interese en el producto que la empresa ofrece.

De acuerdo a Demuner y Mercado (Demuner, 2011) “la estrategia representa el eje de dirección para el desarrollo de la empresa a largo plazo y se dirige a la ampliación del abanico de posibilidades de crecimiento y diversificación de la empresa.” (pág.5) Tal como manifiestan los autores, la estrategia es la manera en que la empresa logrará direccionar cada una de las intenciones, para que los clientes puedan tener un mayor interés en los productos que se ofrecen, además de promover la marca en el mercado comercial para que comience a establecer dominios de consumo.

La gente: Se reconoce así al grupo de personas que trabajan con la empresa, desde su jerarquía mayor hasta aquellos que aportan por medio de provisión de servicios, que ayudan al mantenimiento y establecimiento de las instalaciones. Las personas son las encargadas de conocer, comprender y comprometerse con las

estrategias internas de la compañía, ya que los mismos están alineados con las posturas, ideales y objetivos empresariales, que al estar alineados producen óptimos resultados.

Los sistemas: Para que una empresa pueda tener el funcionamiento correcto de manera organizada, es necesario que use sistemas que aporten a la creación de procesos que estén ligados a la coordinación permanente de los servicios. Al diseñar un sistema o el funcionamiento del mismo, se va a delimitar las reglas necesarias de su uso, lineamientos para el cliente interno y externo. El uso adecuado de los sistemas computacionales o de logística el cliente tendrá una mayor atención y podrá percibir el estilo de atención y la calidad en cómo son filtradas sus necesidades.

En el estudio de la aplicación de servicios de la empresa TRANSERC SA se destinarán la coordinación en base a los siguientes:

El sistema gerencial: Es conformado por la parte de directivos, los cuales regulan las actividades organizacionales, determinando el plazo de los cumplimientos de compromisos propuestos para el cumplimiento de los proyectos o enfoques a corto o mediano plazo, lo cual también estarán orientados a procesos empresariales ya limitados por el departamento de gestión o recursos humanos.

El sistema de normas y procedimientos: Es aquel que estará predeterminado por cláusulas establecidas, rutas de seguimiento o procesos los mismos que serán

canales de conducción para el desarrollo de las actividades en cuanto lo requiera el cliente y sea determinado por la parte gerencial o encargada del departamento gestor.

El sistema técnico: está formado por cada una de los instrumentos que serán usados para la medición del servicio y aplicativos dados a los clientes internos de la compañía, siendo esto desarrollos de programas internos que permitan la comunicación interna.

El Sistema Humano: es considerado como el grupo humano que forman parte de la compañía TRANSERC SA., los mismos que mediante la relación cotidiana permitirá la cooperación y adaptabilidad entre los colaboradores de la compañía.

La calidad de trabajo en las personas: Cuando se aborda esta parte de la temática se relaciona al grado de la producción que los colaboradores mantienen en la empresa, pues aquello podrá repercutir en los beneficios o perjuicios empresariales, los mismos que deben ser minimizados en cada uno de los círculos de crecimiento.

2.6.4. Producto

Según lo manifiesta KOTLER Y ARMSTRONG (2008), “un producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer un deseo o una necesidad”. (p.126)

En relación a lo manifestado, se puede determinar que el establecimiento de un producto en el mercado debe estar reconocido por el usuario, de manera que la adquisición del mismo sea parte de una necesidad prioritaria en su vida, al lograr esto el producto llegará a tener altos niveles de consumo. Con el tiempo y el manejo de mercado adecuado, se podrán establecer innovaciones para cumplir la diversa necesidad de los tipos de usuarios que puedan vincularse a la larga con su uso.

En el caso de la empresa TRANSEC S.A, el manejo correcto de las rutas, la seguridad del usuario, la comodidad en la transportación y el trato amable a un costo accesible, logrará que los usuarios que puedan hacer uso del servicio, se sientan realmente identificada con la compañía y así mismo referir sus servicios a amistades y conocidos, siendo que puedan darse cartera de clientes de manera activa y permanente.

2.6.5. La evaluación del servicio

La prestación de un servicio es muy importante, ya que son la base de la existencia de la compañía TRANSEC S.A, por lo tanto, que los comentarios de los usuarios son lo más importante para el crecimiento. Aunque cabe destacar que nunca se llega a la satisfacción de cada uno de los clientes, pues siempre habrá un motivo de queja, sin embargo, hay que contar con un departamento que filtre las

expectativas del cliente versus a los beneficios que el producto logra dar, sus alcances de satisfacción inmediata.

Por eso es indispensable que siempre se llegue al cuestionamiento permanente de cada una de las etapas que se dan, para que el producto final sea de calidad. Por lo que se deben crear métodos de tabulación acerca de la información obtenida, para llegar a dicha información es necesario que se realicen encuestas de mercado, que posibiliten el cambio de visión y la mejora del producto que se dan en el mercado.

El desarrollo del presente trabajo investigativo debe tener muy claro la opinión de los clientes, de tal manera que se pueda establecer una conexión adecuada de los requisitos que se deba cumplir para llegar a potenciar los servicios y así ir mejorando la calidad y la cobertura en nuevos interesados que lleguen a ser referenciados por personas que han probado ya los beneficios de los productos ofertados.

2.6.6 Procesos en la gestión de servicio

Para el autor Pérez (2009), la gestión de procesos no es otra cosa que el uso de metodologías y herramientas que le permitan a una empresa o compañía, diseñar, rediseñar y/o mejorar el funcionamiento de un departamento o área, haciendo hincapié al trabajo en equipo. El cimiento de la gestión de procesos es el control, la organización y la planificación de los procesos llevados por una división departamental.

En la administración de los procesos desde el punto de vista de la gestión, es indispensable tener de manera clara el alcance de la investigación, la manera en que la misma va a influir en los usuarios y en los clientes internos de la compañía, por lo tanto, el desarrollo de las acciones debe estar analizadas con detenimiento y criterios de selección propios para la aplicación en la compañía TRANSEC S.A.

2.6.7 Identificación de las verdaderas necesidades del cliente.

En el presente estudio se puede evidenciar las diferentes necesidades de los clientes entre los cuales se destacan el servicio afable, puntual, con un buen automotor y precios al costo del mercado, de tal manera que cada uno de los productos, sean creados a las tendencias del mercado.

Como la presente empresa se dedica a la transportación es importante manifestar, que cada una de las necesidades del empleado, deben tener una gran prioridad para los directivos, los sistemas y todo departamento a fin, que esté interesado en la validación de los datos de los usuarios, los mismos que requieran un cambio diferenciado en las utilidades del producto.

Capítulo III

Marco Referencial

3.1. Reseña histórica

En la transportación privada de la ciudad de Guayaquil, se da mucha importancia a las bondades que puede ofrecer el servicio, de tal manera que el mismo es brindado a los centros educativos, sean estos de índole público o privado ya que su participación ayuda al funcionamiento en cuanto su a movilización.

Parte del servicio que la compañía brinda es la puntualidad, comodidad, seguridad y calidad de vida a las personas usuarias del transporte que no tienen como moverse por sus propios medios y a su vez es una fuente generadora de plazas de trabajo, ingresos al estado por su tributación.

La compañía de transporte TRANSERC S.A. es una de las empresas en el Ecuador que se dedica a la transportación masiva de personas, las mismas que están vinculados a la compañía desde el servicio de empresas de orden privado, público y del sector educativo dentro de la ciudad de Guayaquil.

La compañía en análisis tuvo sus inicios desde 1980, tiempo en el cual no tenía personería jurídica, sin embargo, fue constituida como una compañía anónima desde abril del año 2003. La presente empresa es líder en la administración y provisión de recursos de transporte personal, pues a lo largo de su historia ha brindado excelente servicio a su clientela, promocionando comodidad y seguridad de forma permanente.

La compañía tiene los permisos y certificaciones adecuado para la activación de sus servicios con las empresas de sector público y privado, según lo determina las leyes actuales del país, tales como lo es la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública INCOP.

Todo aquello permite que se dé una amplia cobertura del parque automotor, estando integrado por busetas y automóviles con libre funcionamiento y movilidad otorgados por la Autoridad de Tránsito Municipal (ATM), que brinden un gran confort a los usuarios, como parte de su misión y visión de servicios.

Las oficinas de TRANSERC S.A. están ubicadas en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas en la ciudadela Bolivariana, calle Atanasio Girardot manzana F-villa 8 y Av. Delta.

3.2. Filosofía organizacional

3.2.1. Misión empresarial

Ofertar a los usuarios de la compañía TRANSERC S.A. servicios de transporte, en modalidades empresariales, escolar, turístico que logren llegar a las expectativas de calidad, seguridad y puntualidad.

3.2.2. Visión empresarial

La compañía TRANSERC S.A tiene como proyección ser una de las mejores alternativas dentro de Guayaquil y otros sectores de la Costa ecuatoriana, dando un servicio oportuno, de calidad, en el cual se dé un trato afable y cordial a su clientela.

3.3. Objetivo general de la compañía

- Potenciar el servicio de transportación, por medio de la aplicación de un modelo mejorado de los clientes internos para el uso adecuado de los recursos y procesos operacionales de servicio.

Para poder llegar al objetivo propuesto en la compañía TRANSERC S.A, fue considerada el establecimiento de la mejora de un plan de comunicación interna.

3.3.1. Objetivos específicos

Por medio de la reingeniería, se plantean los siguientes objetivos que debería delinear la empresa:

- Distribuir asignaciones, responsabilidades y normativas entre los departamentos.
- Ejecutar planes de ejecución para la distribución de las unidades de transporte.
- Desarrollar actividades basadas en los lineamientos de procesos

empresariales.

- Administrar la información interna de la compañía para distribuirla entre cada uno de los departamentos.
- Mejorar los beneficios del servicio a los clientes de la compañía para crear una imagen mejorada de sus prestaciones.

3.4. Fijación de meta

Al desarrollar el manejo de los objetivos, misión y visión, se estima conveniente que se establezcan oportunidades para aumentar el desarrollo de servicios que estén basados a las necesidades de los clientes, lo cual valide la idea de renovar la comunicación interna para organizar de mejor forma la conexión entre los diversos departamentos.

Considerando la estructura de la compañía desde la gestión que se desarrolla desde el punto organizativo, administrativo y operativo de su transportación, se pretende potenciar un incremento en la cobertura de los servicios de la compañía, mejorando los ingresos de la compañía.

3.4.1. Valores institucionales

Según lo manifiesta García (2008) que:

“Toda empresa es definida como una institución que posee dos dimensiones desde el punto de vista de su estructuración y de su coordinación, la dimensión interna y la dimensión externa.” (Pág.125).

En base a lo expuesto se puede manifestar que la compañía TRANSERC S.A posee los valores que permiten conocer cómo se organiza desde su estructura interna y estos son:

- a. **Positivismos.** - establecer el desarrollo de las actividades de la compañía desde la proactividad, lo que permitirá tener una actitud positiva ante las situaciones que puedan presentarse.
- b. **Liderazgo.** - creando grupos cooperativos que sean encabezados por un líder, que mantenga una línea que pueda desarrollar las actividades entre los colaboradores de la compañía.
- c. **Trabajo cooperativo.** - el trabajo desarrollado dentro de cada uno de los departamentos y como los mismos se conectan de manera colectiva para sumar cada uno de las intenciones para llegar a los requerimientos de los clientes internos.
- d. **Colaborativo.** - disposición de los colaboradores para lograr involucrarse de manera satisfactoria con la finalidad de cubrir las necesidades de los usuarios.

- e. **Veracidad.** - los colaboradores dentro de cada uno de los departamentos, tiende a la verificación de los datos de clientes con la finalidad de otorgar datos reales a la ejecución final de transportación.

- f. **Responsabilidad.** - garantizando que cada una de las acciones desarrolladas dentro de la compañía sean desde la responsabilidad de cada uno de los colaboradores.

- g. **Innovador.** - creando nuevos aportes de procesos para la búsqueda de la mejora de la calidad en los servicios de transportación.

3.5. Descripción Sectorial

La compañía TRANSERC S.A. ha desarrollado sus actividades operacionales, por más de 18 años dentro de la ciudad de Guayaquil, en los cuales su servicio de transportación escolar, ha sido de gran afluencia y demanda, motivo por el cual es importante establecer un mejor manejo de la información dentro de los clientes internos.

En la ciudad de Guayaquil también existen otras operadoras de transporte, que dan el servicio de transportación al igual que TRANSERC S.A. tales como:

Tabla 3.**Operadores de Transporte en Guayaquil**

NOMBRE	CIUDAD	DIRECCIÓN
ALFACORPORATION S.A	Guayaquil	Cdla. Alborada Etapa 13 Mz. 12 Sl. 6
COLASA S.A.	Guayaquil	Km. 11 1/2 Vía Daule, Flor de Bastión Mz. 858 13
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y DE PERSONAL CORPBOY S.A.	Guayaquil	Garzota 2 Mz. 145 V. 5 Etapa 12
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y DE PERSONAL QUINCE DE MAYO - QUIDEMAY S.A.	Guayaquil	Cdla. Alborada Et 6 Villa 22 Mz. 622
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y PERSONAL VALLE EXPRESS S.A. EPVE	Guayaquil	Capitán Nájera 4009
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE SALAZAR S.A. "COTRANSALAZAR"	Guayaquil	Alborada VIII Sl. 12
ECUAVELOZ S.A.	Guayaquil	Sauces 6 Mz 330 F 3
EMPRESA DE TRANSPORTE GASA CIA LTDA	Guayaquil	P. Solano Y Boyacá 000405
MARFREE S.A.	Guayaquil	Cdla: Guayacanes Mz. 167 Sl: 3
MRC COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MAPASINGUE UNIDO MARTHA DE ROLDOS C.A.	Guayaquil	Mapasingue Este
POLIEXPRESS C.A.	Guayaquil	Chambers 5012
SENLIS S.A.	Guayaquil	Avenida Nueve de Octubre 410
SERVIMUNDOCORP S.A.	Guayaquil	II Sl. 2Alborada X

Fuente: Datos proporcionados por la compañía TRANSERC S.A.

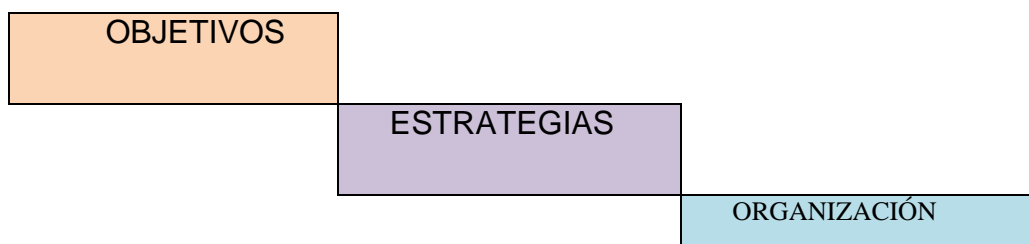
3.6. Organización estructural de la compañía

Para Mintzberg (2003) La organización de las empresas está dada por la función de planificación a través de trazar los objetivos y delinear las estrategias; mientras que, para operar la empresa es necesario establecer una estructura orgánica adecuada que permita desarrollar las estrategias y llegar a la consecución de los objetivos (Pág. 189).

La organización dentro de una empresa debe ser un proceso permanente, donde es necesario planes estratégicos que sean flexibles ante los cambios internos que puedan darse. De tal manera que se dé un cambio efectivo ante problemáticas internas, tales como la comunicación, las mismas que al no ser abordadas de manera oportuna, desgastarían los recursos de la compañía (Tabla 4).

Tabla 4.

Escala de ideales de una compañía



Fuente: Datos proporcionados por la compañía TRANSERC S.A.

Elaborado por: Los Autores

Para que la compañía se encuentre alineada, de manera que se desarrolle en un plano estructurado, siguiendo protocolos ante requerimientos de los clientes, es necesario establecer procesos que permitan tener en claro el funcionamiento, por lo tanto, es preciso detallar los procesos de organización que en ella se encuentran:

a. Actividad comercial. La compañía TRANSERC S.A., es una empresa de prestación de servicios de transporte, ya que la misma logra brindarle su servicio a compañías e instituciones que lo requieran.

b. Determinación del servicio. La actividad de brindar transporte terrestre desde la compañía TRANSERC S.A., se puede llevar a cabo gracias a la realización de procesos internos que son establecidos entre cada uno de los departamentos.

Dichas actividades se desarrollan por grupos de gestiones estratégicas, operativas y de soporte quienes se organizan de acuerdo a la necesidad de los clientes internos y la demanda permanente de los usuarios ante el servicio de transportación.

c. Áreas de servicio. La tercera etapa de acción en la presente estructura de organización, es la de administrar la información de manera lógica por medio de agrupar a los colaboradores de la compañía de acuerdo al perfil que cada uno demuestra y a las actividades con las que pueda contribuir en la compañía. Por tal razón se logra determinar cada uno de los siguientes departamentos:



Figura 4. Departamentos. Realizado con información levantada en compañía TRANSERC S.A.
Elaborado por los Autores

d. Jerarquía. Al estar delimitada las actividades dentro de la compañía, se pretenden establecer los lineamientos por los cuales debe pasar la información por la empresa, de tal manera que sea de paso a la jerarquía entre los niveles existentes, para la creación de procesos internos que ayuden a desarrollar la toma de decisiones.

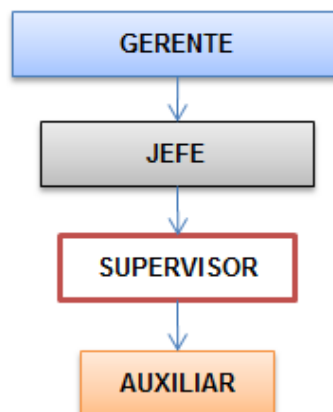


Figura 5 Alineación organizacional. Realizado con información levantada en compañía TRANSERC S.A. Elaborado por los Autores

e. **Gestión de procedimientos internos.** Tiene como fin el plantear la integración de manera sincrónica de cada uno de los pasos que deben darse en la compañía, con la finalidad de que todos los esfuerzos hechos por los colaboradores sean de manera armónica, evitando que se pierdan los recursos, precisando para esto una coordinación acorde a las necesidades.

3.7. Organigrama de la compañía

Los organigramas permiten conocer las partes en las que se compone una compañía, por lo tanto, nos permitirá entender cada una de los departamentos en los que está constituida la empresa, por lo que es conveniente que los mismos sean representados en un organigrama.

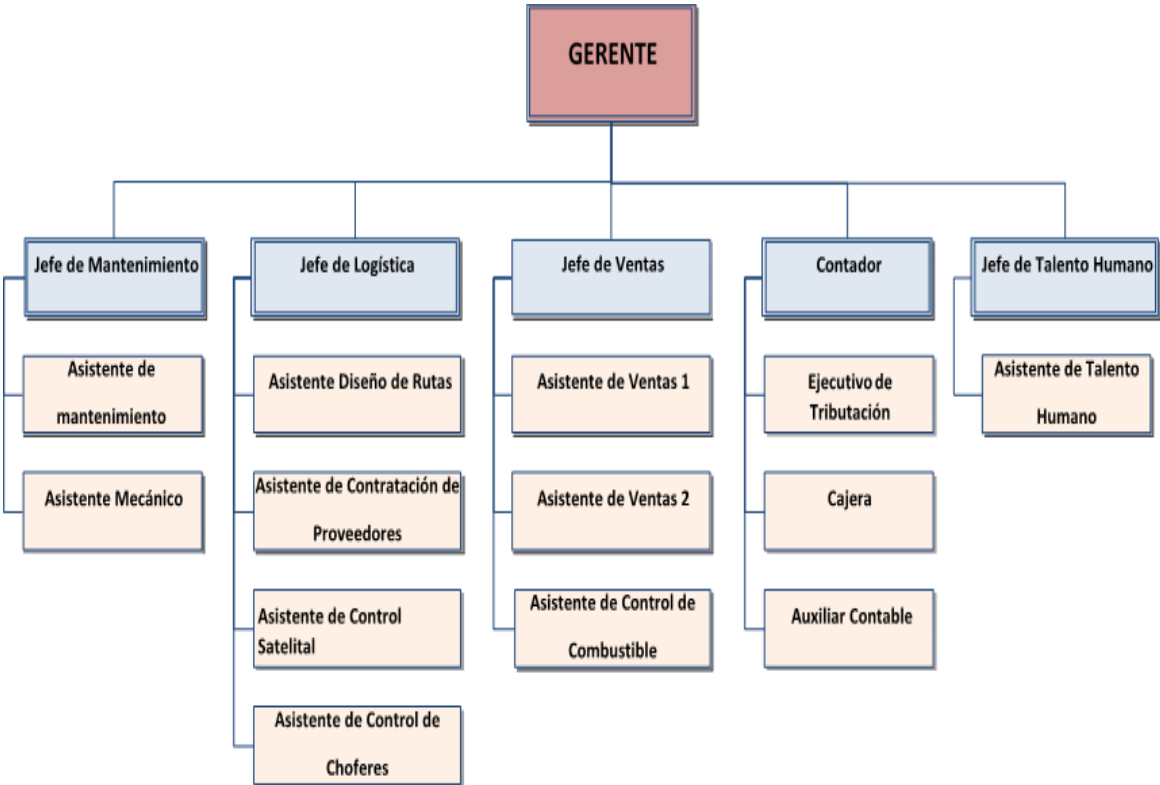


Figura 6. Organigrama de la compañía. Realizado con información levantada en compañía TRANSERC S.A. Elaborado por los Autores

La estructura permite que se optimicen los recursos tales como el tiempo y transferencia de la información entre los departamentos, haciendo que el proceso sea de mayor producción y eficiencia.

3.8. Productos y servicios

La compañía TRANSERC S.A., ha destacado a lo largo de su desarrollo empresarial, como fin de producto a la transportación de personas, los mismos que pueden pertenecer al campo de coberturas del sector público o privado, sin tener a consideración entre a los clientes que necesitan transporte fuera de la ciudad por motivos de viajes comerciales o de esparcimiento.

Al conocer el desarrollo que tienen cada una de los departamentos, se ha logrado establecer tres tipos de servicios que se brindan en la compañía con lo que se refiere a la transportación:

- Transporte de compañías
- Servicio de transporte ejecutivo
- Transporte de expreso escolar

3.9. Diagnóstico organizacional

La matriz FODA es una de las herramientas de la gestión, que permite detectar los puntos fuertes de la compañía y a la vez su debilidad, por tal razón la aplicación de misma dentro de la compañía TRANSERC S.A, será un beneficio al permitir establecerse las oportunidades para un cambio en la compañía. Por tal razón parte

de la presente investigación, busca orientar las mejores vías para la obtención estrategias que se puedan desarrollar, para hacer frente a la problemática detectada y como dicha solución podrá generar un cambio positivo, en el clima laboral.

Tabla 5.

Análisis FODA

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
POSITIVOS	Servicio de traslado ejecutivo.	Gran demanda de viajes por motivo de feriados.
	Precios accesibles al usuario.	Prestigio ante otras compañías.
	Ubicación de Unidades en tiempo real.	Avance habitacional en Guayaquil.
	Servicio responsable y puntual	Servicio Constante en viajes interprovinciales.
	Atención permanente	
	Adecuados talleres para el correcto mantenimiento de autos.	
NEGATIVOS	DEBILIDADES	AMENAZAS
	Poca delegación de roles y oportunidades de responsabilidad entre las áreas de trabajo.	Inestabilidad económica por la Pandemia del Covid 19.
	Uso inadecuado de la información dada de la gerencia a los departamentos.	Ingreso de nuevas empresas informales de servicio ejecutivo.
	Poco manejo de las relaciones interpersonales.	Constante cambios de leyes en el campo automotriz. Restricciones de movilidad por distanciamiento social.

Fuente: Elaborado con información levantada en compañía TRANSERC S.A.

Elaborado por: Los Autores

Para Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland (2012), el análisis FODA es un instrumento importante que a pesar de su sencilla aplicación, permite conocer y valorar las fortalezas y debilidades de una compañía así como las oportunidades y amenazas a las que está expuesta; se la utiliza de base para la formulación de las estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades así como la corrección de debilidades y minimización de amenazas (Pág. 236).

En base al análisis de la Matriz FODA se pueden determinar las siguientes incidencias, dentro de la compañía TRANSERC S.A, las mismas que luego de ser depuradas, ayudarán a la base para la solución del problema de relaciones laborales y como el manejo de la comunicación interna va a beneficiar a la oportuna respuesta de los requerimientos de los clientes internos.

El análisis FODA es muy importante en lo que se refiere al manejo del diagnóstico dentro de una compañía, siendo indispensable que sea establecido para determinar una situación real de las causas del problema. Por lo tanto, la comunicación interna es la herramienta que permitirá conectar las interacciones dentro de la compañía, con finalidad de lograr unir los esfuerzos para cumplir las necesidades de la demanda de transportación.

El mantenimiento de una buena comunicación interna, permitirá que los colaboradores de la compañía puedan ofertar un buen servicio al cliente y así se ofrezca una experiencia que llene las expectativas de los clientes, dando una mayor

oportunidad a mantenerlos dentro de los usuarios que requieran permanente servicio.

Al existir dichos resultados de satisfacción los usuarios lograrán beneficios, lo que creará la posibilidad absoluta de que puedan seguir referenciado nuestros servicios a otras personas que se busquen la obtención cubrir las necesidades personales para la transportación dentro de la ciudad de Guayaquil o fuera de ella si las circunstancias lo requieran.

Capítulo IV

Resultados

De acuerdo al manejo de la información y a la magnitud del estudio que se realizará, es necesario que se establezca un orden metodológico, para la investigación, la cual será determinada a la orientación investigativa.

4.1. Marco Metodológico

4.1.1 Metodología Scrum

En base a lo propuesto en el desarrollo del presente trabajo se ha visto necesaria la aplicación de la metodología scrum, la cual está basada en procesos de mejora continua, que va a permitir realizar el desarrollo y la entrega del producto que requiere la empresa a través de un modelo adaptativo y tendencial de servicios.

La metodología adaptativa consistió en la administración del proyecto por etapas, lo cual permitió ir perfeccionando el producto en sucesivas interacciones, complementadas con las actividades, roles y lineamientos establecidos, lo cual ayudó a llegar al nivel necesario para el cumplimiento de los requerimientos de la empresa y sus usuarios.

El desarrollo de la metodología Scrum nos permitió determinar usuarios, canales de comunicación, plantillas de mensajes, procedimientos e indicadores necesarios

para lograr el objetivo del proyecto; satisfacer a los colaboradores de la empresa con respecto a la comunicación interna.

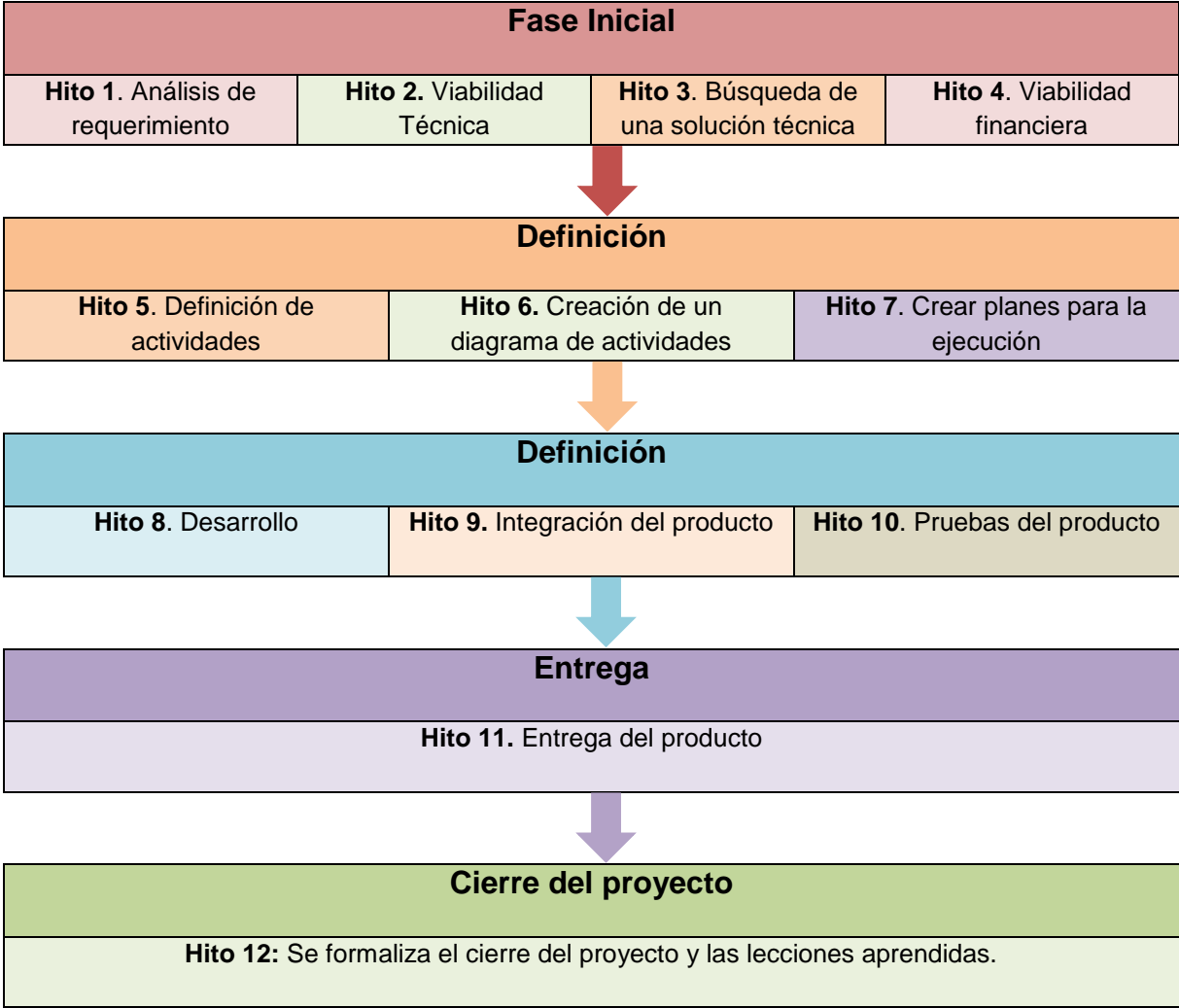


Figura 7. Etapas del proyecto. Ciclo básico del proyecto de comunicación interna de la compañía TRANSERC S.A. Elaborado por: los Autores

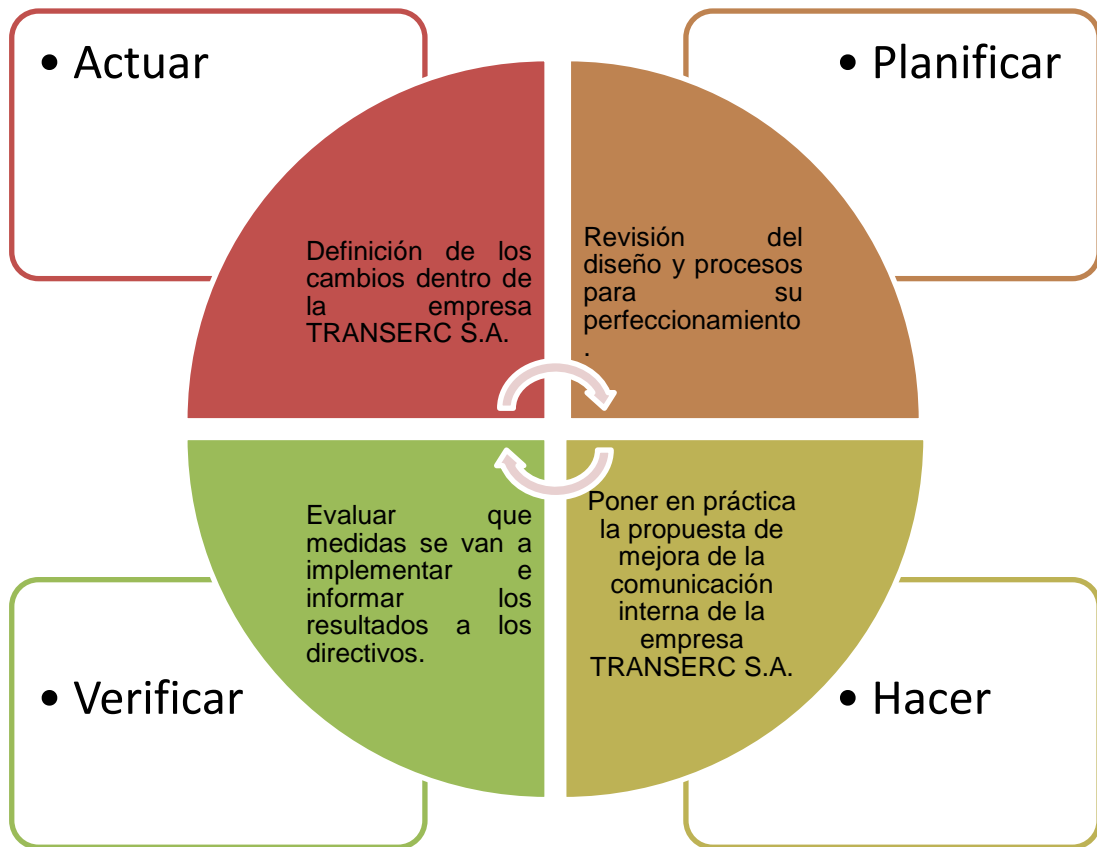


Figura 8. Planificación de la espiral de mejora continua o PDCA del proyecto de comunicación interna de la compañía TRANSERC S.A. *Elaborado por: los Autores*

4.1.2 Tipo de estudio

El presente análisis tiene como herramienta fundamental un estudio descriptivo, el cual nos ayuda a desarrollar una investigación exploratoria apropiada tal como lo determinan los autores Hernández , Fernández y Baptista (2014) que manifiesta: “ Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos u cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014,

pág. 80), es decir que mediante el presente estudio se busca describir la baja en el clima laboral de los clientes internos de la compañía TRANSEC S. A y la manera en cómo la comunicación interna puede realizar el cambio situacional actual.

En consideración al plano investigativo de origen exploratorio Hernández (2011), manifiesto que:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (Pág., 79).

En referencia con lo manifestado con el autor, se puede destacar que la investigación exploratoria, es usada para la indagación de temáticas desconocidas, entre las cuales se trata de conocer la problemática desde sus causas hasta las consecuencias que las mismas producen en el objeto de estudio.

Por medio de este estudio se aumenta el grado de familiaridad con el tema en análisis, se hace el levantamiento adecuado de la información y que permita observar los resultados, definiendo las rutas más factibles para la búsqueda de la solución de falta de canales de comunicación.

En la obtención de la información se establece también un estudio del contexto, sus particularidades y todo aquello que permita reconocer el comportamiento humano, considerando las afectaciones que puedan haberse dado en el clima laboral en la compañía en base a la falta de una comunicación interna apropiada y al tiempo adecuado.

4.1.3. Tipos de investigación

Para obtener la información es pertinente establecer las fuentes por la cual se dará validez a los datos de la compañía, para que los mismos tengan la confiabilidad. En el presente trabajo se estima apropiado la investigación de campo y la Investigación documental que se detallan a continuación:

- Investigación de campo: Entrevista y Encuesta
- Investigación documental: Bibliográfica.

4.1.3.1. Investigación de campo

Con la finalidad de conocer los datos necesarios, se considerará como fuente principal a los clientes internos actuales de la compañía TRANSERC S. A., la misma que será analizada, de tal manera que permita la obtención de las conclusiones, necesarias para un mayor entendimiento del tema abordado.

4.1.3.2. Investigación documental

Según Moreno (2006) manifiesta:

“La investigación documental reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente a fuentes de datos en los que la información ya se encuentra registrada, tales como libros, revistas especializadas, películas, archivos, videocasetes, estadísticas, informes de investigaciones ya realizadas, etc.” (Pág. 63).

En referencia a lo destacado por el autor, se puede determinar que parte de la investigación será tomada en base a un muestreo de datos reales, los mismos que establecerán las causas por las cuales el clima laboral se ve afectado, por la falta de la comunicación interna de los clientes internos.

4.2. Diagnóstico del estado actual de la compañía

4.2.1. Entrevista de opinión de comunicación de la compañía

Tabla 6.

Datos del entrevistado

Nombre:	Paola Peláez	Fecha:	Agosto 16 de 2020
Cargo:	Jefe de Departamento de R.R.H.H.	Entrevistador:	
Profesión:	Economista	Campo:	
Objetivo: Reconocer la percepción de parte de la directiva de la compañía de transporte TRANSERC S.A. con respecto al estado situacional actual sobre la estructura administrativa, organizacional y los canales de comunicación interna con lo que implica a los procesos operativos.			

Elaborado por: Los Autores

1. P: ¿Cree usted que en los actuales momentos los niveles de comunicación en la compañía, facilita el cumplimiento de los requerimientos internos de los clientes?

R: En base al desarrollo de la compañía, puedo decirle que, aunque la organización es considerablemente apta, si presenta anomalías en los canales de comunicación y desfases en los comunicados regularmente.

2. P: ¿Determina usted que la comunicación entre los colaboradores internos de la compañía es la más adecuada para los intereses institucionales y de los clientes?

R: Es importante establecer que la comunicación entre los empleados, no es la adecuada, por la existencia de impases que se desarrollan en ocasiones dentro de la jornada laboral.

3. P: ¿Cree usted que las comunicaciones entre los departamentos se den de manera adecuada en base a las necesidades internas de la compañía?

R: Aunque existe una comunicación constante entre los miembros de la empresa, no es satisfactoria en todas las instancias, por la falta de replicación que hay en la compañía.

4. P: ¿Considera usted que una de los causales de molestias en el clima laboral en la empresa se deba a la escasa comunicación entre sus departamentos?

R: Sin lugar a dudas una de las causas fundamentales de los desacuerdos que puedan existir, entre el grupo de personas es su escasa o mala comunicación ya que las mismas pueden dar el origen a fricciones o desacuerdos.

5. P: ¿Por qué la compañía TRANSERC S.A. no presenta en sus estructuras los manejos de la comunicación entre los departamentos como una prioridad definida?

R: En la compañía se ha ido evolucionando en base a las necesidades de los clientes externos, sin embargo, se han descuidado aspectos importantes, tales como la comunicación por falta de sostenimiento y gastos internos.

6. P: ¿Mencione usted si actualmente la compañía cuenta con algún tipo de organización que permita la transmisión de la información de manera directa?

R: La compañía tiene presente entre sus lineamientos procesos facultativos, que permite la distribución de la información en cada uno de los departamentos, de manera que siguen ciertos instructivos.

7. P: ¿Cuál fue uno de los factores por la que la compañía ha creado los procesos facultativos para asignación de roles empresariales?

R: Uno de los factores principales para haber creado, los procesos de asignación de roles, fue la de estandarizar el trabajo entre los departamentos, por la presencia de la demanda laboral.

8. P: ¿Cómo afecta el clima laboral a la estructura de la organización?

R: El clima laboral dentro de la compañía se ha visto afectado por el uso no adecuado de los medios de comunicación y su escaso manejo de las prioridades dentro de la empresa.

9. P: Existen modelos de canales comunicativos que pueden ser aplicados en una compañía, si fuera una elección suya ¿Cuál cree que sería el más adecuado?

R: Bueno hay un sin fin de modalidades de trabajo en el manejo de la compañía y aunque no tengo un nombre actual clarificado, puedo determinar que

a esta empresa se debe apegar un modelo conciliador, cooperativo y alineados a un objetivo común.

10. P: ¿Piensa usted que la aplicación de un manual o estructura comunicativa beneficiaría el clima laboral de los clientes internos de la compañía?

R: Sería un buen aporte para la empresa, ya que la misma ayudaría a desarrollar nuevas alianzas de trabajo interno y se atendería más los requerimientos que es lo más importante en la empresa.

4.2.1.1. Conclusiones de la entrevista

Como parte del diagnóstico situacional de la compañía, se ha determinado la realización de una entrevista objetiva al encargado del departamento de Recursos Humanos, quién bajo su experimentada visión ha podido destacar los puntos más importantes para la mejora de una empresa.

Aunque la compañía tiene un buen despunte en base a las actividades, que la misma desarrolla a nivel de Guayaquil, cabe destacar que en la parte interior de sus instalaciones no hay un correcto manejo de los recursos comunicacionales, aunque el modelo gerencial se estime como conveniente y adecuado.

También es importante destacar que dichas anomalías, al parecer se dan en el desarrollo del ambiente laboral, manteniendo inconformidades por parte de los colaboradores de la empresa, en base a su mal manejo de comunicados al tiempo oportuno.

En la entrevista se logra establecer que, aunque, la comunicación no sea la más idónea, los requerimientos de los clientes internos, se siguen dando de manera permanente, por lo cual es indispensable que se dé un tratamiento diferente a los datos informativos que llegan a la compañía.

Con referencia a las políticas empresariales, se determina que no se cuenta con un lineamiento y procesos de comunicaciones adecuado a los requerimientos de los usuarios internos de la compañía, donde el mismo se dé como parte del uso constante de los procesos internos.

También se logra conocer que se han descuidado aspectos importantes, tales como la comunicación para cada uno de los departamentos, por la presencia de la demanda laboral.

En referencia a la afectación que tiene para la compañía la estructura organizacional no definida adecuadamente, dice que, afecta mucho a la empresa porque al no estar constituida de manera eficiente pueden existir departamentos que tengan más carga de trabajo que otros, lo cual no es idóneo por la posible manifestación de inconformidades.

4.2.2. Análisis de la estructura orgánica y los procesos de la compañía de servicios de transporte TRANSERC S.A.

4.2.2.1. Población

La población total de la Compañía TRANSERC S. A., ha sido tomada como una muestra absoluta, la cual se detallará a continuación:

Tabla 7.

POBLACIÓN	
Área	# de empleados
Gerente	1
Contabilidad	6
Talento Humano	2
Ventas	3
Logística	33
TOTAL	45

Población de la compañía

Fuente: Datos Compañía TRANSERC S.A

Elaborado por: Los Autores

4.2.2.2. Muestra

La muestra es la selección de una sección de la población, la misma que logre reflejar una medida del subconjunto total a quien se aplicará la investigación para establecer la problemática.

Para Zapata & Paredes (2018), la muestra es:

Un subgrupo de la población está sujeto a críticas y verificación. En este caso la representación estadística que muestra cómo se comporta una característica o variable en una población a través de hacer evidente el cambio aplicado, la cual se obtuvo de la interpretación de cada pregunta, además de las conclusiones y recomendaciones (Pág.67).

Por ser una población muy corta, se utiliza la muestra censal, que consiste en tomar para realizar las encuestas de diagnóstico de administración y organización, a toda la población identificada. Entonces la muestra para el estudio serán los 45 colaboradores actuales de la compañía detallados en la tabla poblacional, ya que por la presente pandemia COVID 19, se han dado 7 bajas en el área de logística, por renuncias y decesos.

4.2.3. Diagnóstico de la metodología establecida por los usuarios y necesidades que tienen con respecto a la comunicación interna de la empresa (Objetivo 2).

1.- ¿Considera Usted que la compañía TRANSERC S.A. ha ganado buen prestigio?

Tabla 8.

Buen prestigio

CÓDIGO	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	Totalmente de acuerdo	26	58%
	De acuerdo	12	27%
Ítem N°1	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	11%
	En desacuerdo	2	4%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTALES		45	100%

Fuente: TRANSERC S.A
Elaborado por: Los Autores

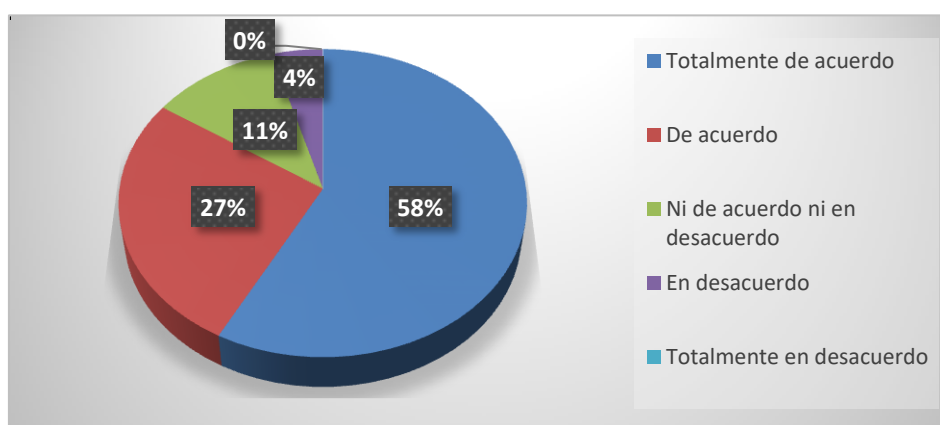


Figura 9. Buen prestigio.
Fuente: TRANSERC S.A
Elaborado por: Los Autores

Análisis: Los resultados de la encuesta realizada, se puede determinar que los clientes internos de la compañía afirman en su mayoría que ha logrado tener un buen prestigio a lo largo de su vida como empresa.

2.- ¿Cree usted que la compañía informa a sus usuarios sobre promociones existentes de manera oportuna?

Tabla 9.

Información de usuarios

CÓDIGO	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	Totalmente de acuerdo	9	20%
	De acuerdo	4	9%
Ítem N°2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	7%
	En desacuerdo	23	51%
	Totalmente en desacuerdo	6	13%
TOTALES		45	100%

Fuente: TRANSERC S.A
Elaborado por: Los Autores

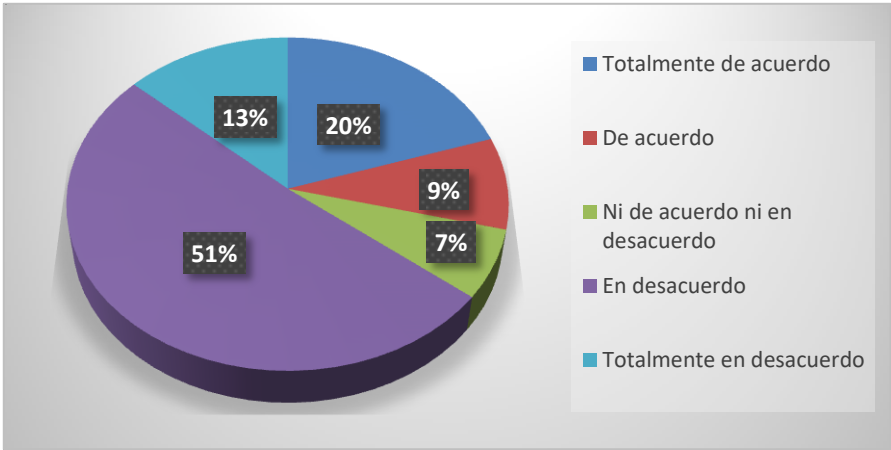


Figura 10. Información de usuarios
Fuente: TRANSERC S.A
Elaborado por: Los Autores

Análisis: En el gráfico presentado se muestran respuestas negativas con referencia al grado de información que la compañía da a los usuarios, la misma que al parecer no es la más adecuada y oportuna.

3.- ¿Cree usted TRANSERC S.A. ha logrado manejar los datos a lo largo de su vida empresarial como para incrementar la base de clientes?

Tabla 10.

Correcto manejo de datos

CÓDIGO	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	Totalmente de acuerdo	7	16%
	De acuerdo	9	20%
Ítem	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	13%
	En desacuerdo	15	33%
	Totalmente en desacuerdo	8	18%
TOTALES		45	100%

Fuente: TRANSERC S.A

Elaborado por: Los Autores

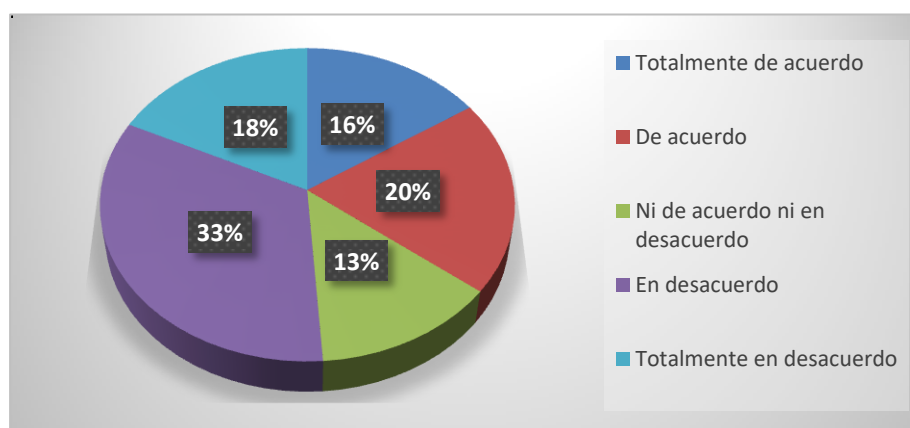


Figura 11. Correcto manejo de datos

Fuente: TRANSERC S.A

Elaborado por: Los Autores

Análisis: Los encuestados manifiestan que los datos manejados actualmente por la compañía, no ha logrado mejorar el manejo de la base de cliente durante sus últimas temporadas.

4.- ¿Piensa usted que la estrategia de comunicación interna es la adecuada para la captación de clientes en la compañía TRANSERC S.A.?

Tabla 11.

Estrategia de comunicación

CÓDIGO	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	Totalmente de acuerdo	6	13%
	De acuerdo	3	7%
Ítem	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	7%
	En desacuerdo	18	40%
	Totalmente en desacuerdo	15	33%
TOTALES		45	100%

Fuente: TRANSERC S.A
Elaborado por: Los Autores

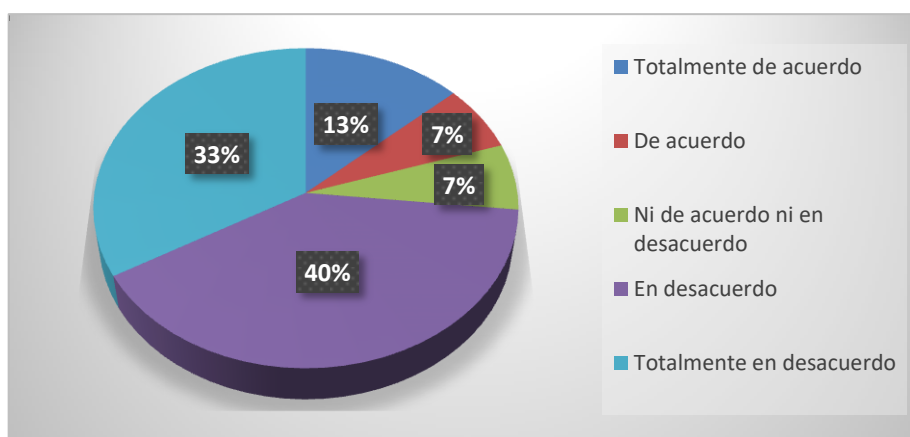


Figura 12. Estrategia de comunicación

Fuente: TRANSERC S.A
Elaborado por: Los Autores

Análisis: Los encuestados están en su mayoría totalmente desacuerdo con respecto a que la compañía TRANSERC S.A. no se encuentra capacitado para aplicar recursos innovadores que despierten la motivación de los clientes.

5.- ¿Cree usted que sea conveniente realizar reuniones para aumentar la convivencia laboral en la compañía TRANSERC S.A.?

Tabla 12.

Convivencia laboral

CÓDIGO	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	Totalmente de acuerdo	32	71%
	De acuerdo	11	24%
Ítem	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTALES		45	100%

Fuente: TRANSERC S.A
Elaborado por: Los Autores

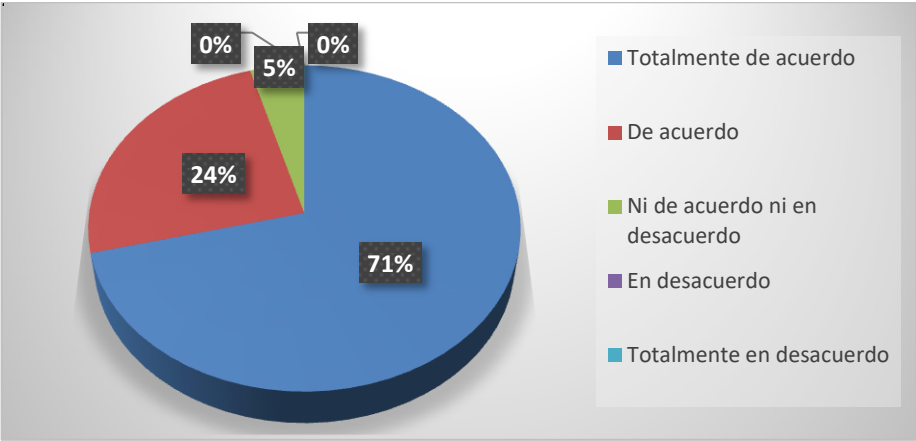


Figura 13. Convivencia laboral
Fuente: TRANSERC S.A
Elaborado por: Los Autores

Análisis: Los encuestados consideran que existe una importante aportación para los colaboradores que existan reuniones de índole laboral, que permita que se restablezcan los lazos de convivencia y acrecentará el trabajo en equipo.

6.- ¿Cree usted que la comunicación interna pueda mejorar el clima laboral de la compañía TRANSERC S.A.?

Tabla 13.

Mejora de Clima laboral

CÓDIGO	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	Totalmente de acuerdo	16	36%
	De acuerdo	9	20%
Ítem	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4%
	En desacuerdo	9	20%
	Totalmente en desacuerdo	9	20%
TOTALES		45	100%

Fuente: TRANSERC S.A
Elaborado por: Los Autores

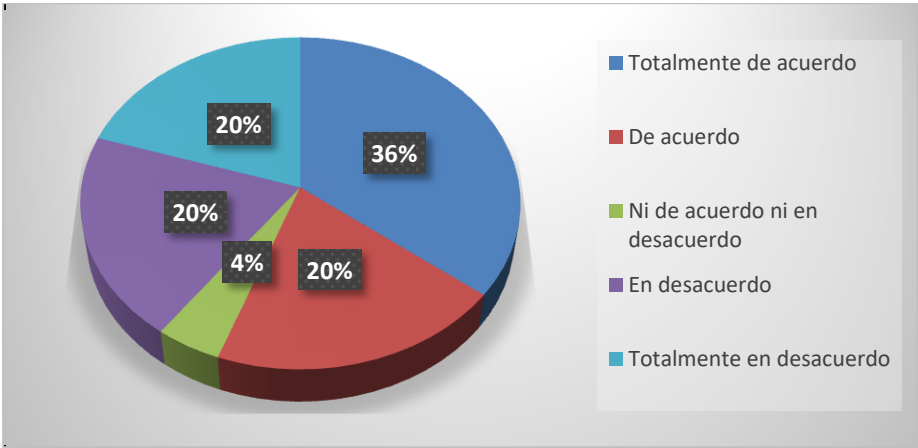


Figura 14. Mejora de clima laboral
Fuente: TRANSERC S.A
Elaborado por: Los Autores

Análisis: Los resultados demuestran que los colaboradores, se sentirían más a gusto con sus actividades laborales, si se dan mejores puntos en la comunicación interna.

7.- ¿Considera usted que sea necesario que se manejen filtros para establecer la prioridad entre las necesidades de la compañía TRANSERC S.A.?

Tabla 14.

Requerimientos de los clientes internos

CÓDIGO	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	Totalmente de acuerdo	38	84%
	De acuerdo	7	16%
Ítem	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTALES		45	100%

Fuente: TRANSERC S.A

Elaborado por: Los Autores

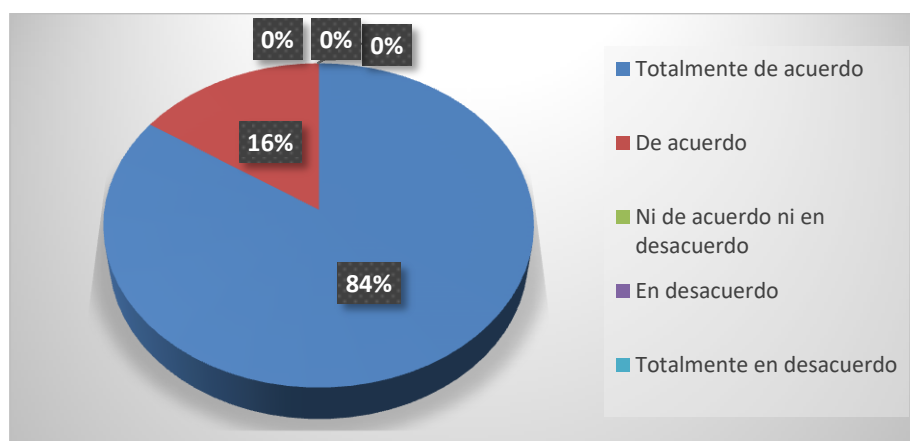


Figura 15. Requerimiento de los clientes internos

Fuente: TRANSERC S.A

Elaborado por: Los Autores

Análisis: Los encuestados manifiestan en su mayoría, que el tener filtros que garanticen el adecuado manejo de las prioridades de los clientes internos, podrá ayudar a manejar los tiempos.

8.- ¿Cree usted que la compañía TRANSERC S.A. deba establecer mejores protocolos de procesos de acuerdo a las necesidades de los clientes internos?

Tabla 15.

CÓDIGO	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ítem	Totalmente de acuerdo	32	71%
	De acuerdo	8	18%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	11%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	TOTALES		45

Protocolo de procesos

Fuente: TRANSERC S.A
Elaborado por: Los Autores

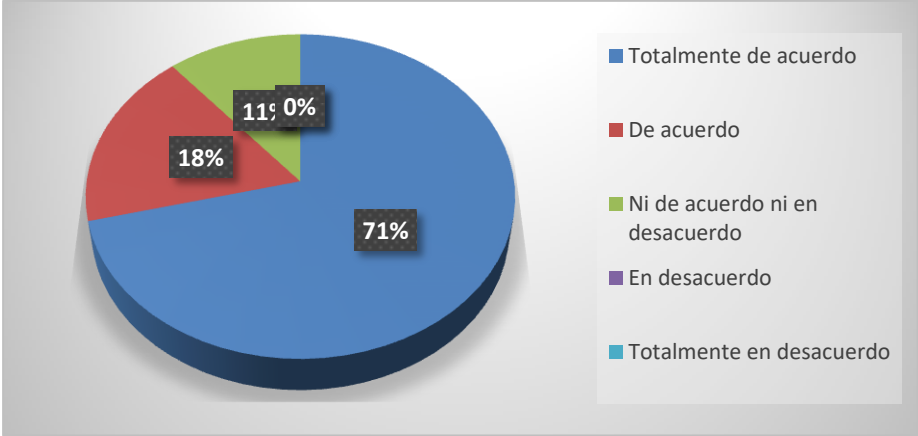


Figura 16. Protocolo de procesos
Fuente: TRANSERC S.A
Elaborado por: Los Autores

Análisis: En el gráfico se demuestra que en su totalidad los encuestados están de acuerdo que sea necesario de protocolos de procesos en cuanto a los datos filtrados, por los requerimientos de los clientes internos.

9.- ¿Considera usted que es adecuado el desarrollo de un manual para el abordaje de la información dentro de la compañía TRANSERC S.A.?

Tabla 16.

Manual de Procesos

CÓDIGO	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	Totalmente de acuerdo	38	84%
	De acuerdo	5	11%
Ítem	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTALES		45	100%

Fuente: TRANSERC S.A

Elaborado por: Los Autores

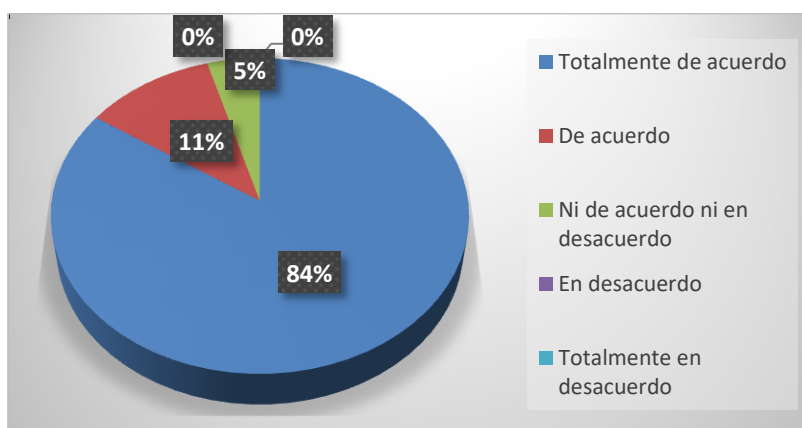


Figura 17. Manual de procesos

Fuente: TRANSERC S.A

Elaborado por: Los Autores

Análisis: Los datos arrojados indican una gran aceptación por parte de los encuestados, con referencia a la instauración de un manual de procesos que permitan el mejoramiento del clima laboral y su comunicación interna basada a los requerimientos de los clientes internos.

10.- ¿Considera usted la implementación continua de capacitaciones dentro de la compañía TRANSERC S.A. para aplicar estrategias comunicativas mejoraría el desarrollo profesional de los colaboradores internos?

Tabla 17.

Capacitaciones continuas

CÓDIGO	CATEGORIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	Totalmente de acuerdo	28	62%
	De acuerdo	14	31%
Ítem	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	7%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTALES		45	100%

Fuente: TRANSERC S.A
Elaborado por: Los Autores

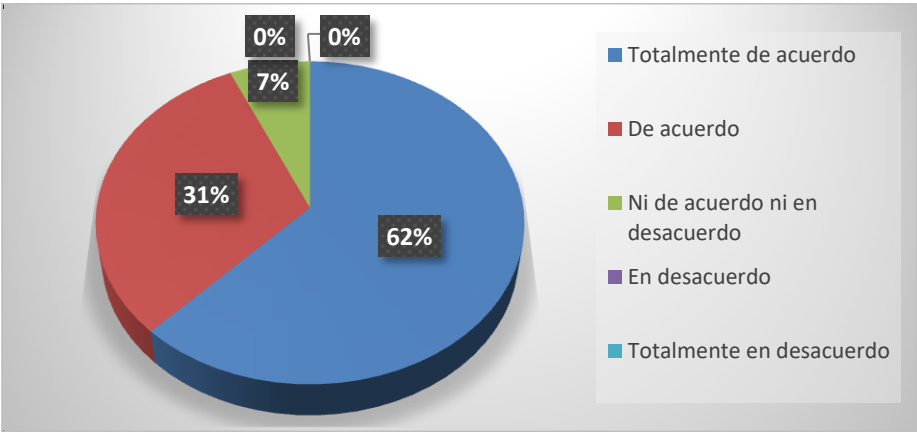


Figura 18. Capacitaciones continuas
Fuente: TRANSERC S.A
Elaborado por: Los Autores

Análisis: Los encuestados se muestran de manera positiva sobre que la implementación de talleres que permitan su desenvolvimiento basado en estrategias comunicativas ayudará al desarrollo profesional de los colaboradores internos.

4.2.4. Medios de comunicación que se aplicaran en la empresa (Objetivo 3)

La comunicación entre los diversos departamentos y a su vez con el área de talento humano, propiciará un cambio notable entre los procesos que se deben dar dentro de la compañía TRANSERC S.A, por lo cual se deben definir los canales, los métodos comunicativos, las plantillas y formatos a usarse para una mejor coordinación de las actividades.

El Plan Comunicación Interna se usó con la finalidad de otorgar los beneficios de procesos ágiles, que influirán a su vez en los aspectos externos de manera indirecta, por lo que su seguimiento será permanente para designar las actividades en las diversas áreas de acuerdo a la demanda de necesidades.

4.2.4.1 Canales de comunicación

En esta sección del proyecto se determinan los canales de comunicación, los cuales estarán detallados desde su descripción hasta el alcance que tendrá dentro de la compañía, así como también orientar a los clientes internos para el uso de los medios por los cuales será destinada la información interna.

Tabla 18.

Medios de Comunicación Interna TRANSERC S.A.

MEDIO	DESCRIPCIÓN	PÚBLICO OBJETIVO	RESPONSABLE
Intranet	Sistema de comunicación interna.	Todo cliente interno	Jefe de área o gerente
Correo Institucional	Medio de comunicación para recibir y enviar mensaje y archivos adjuntos.	Todo cliente interno asignado	Jefe de talento humano o área.
Pancarta	Documento escrito expuesto en un mural.	Todo cliente interno asignado	Jefe de área o gerente
Reuniones	Interacción ente un conjunto de personas para tocar un tema en específico.	Todo cliente interno asignado	Jefe de Talento humano, áreas gerente

Elaborado por: Los Autores

4.2.4.2 Métodos de Comunicación

Como hemos analizado en el presente proyecto, el proceso comunicativo es complejo, por lo que no solo es enviar y recibir información, sino también de que manera será compartida dentro de un ámbito o clima organizacional. Cotidianamente en la compañía TRANSERC S.A, se dan malos entendidos, problemas en relaciones departamentales, confusiones, y hasta la pérdida de clientes por una organización poco coordinada, lo que puede conllevar a reducción de ganancias e ingresos financieros.

Para establecer la comunicación entre los departamentos de la compañía, será necesario que se destinen de manera adecuada el uso de mecanismos que agilicen

los procesos, internos por tal razón en esta sección se expondrán dichos recursos por medio del uso de una tabla de descripción:

Tabla 19.

Métodos de Comunicación

MÉTODOS DE COMUNICACIÓN	MEDIO	DESCRIPCIÓN
Escrito	Intranet / Correo / Institucional / Pancarta	Método de comunicación escrito; con palabras que forman frases y oraciones se comunica el mensaje deseado
Presentación	Intranet / Correo / Institucional / Reuniones	En este tipo de comunicación establecerá el uso de presentaciones que facultarán al personal en el desarrollo de los procesos que se llevan dentro de la compañía.
Audiovisual	Intranet / Correo / Institucional / Reuniones	Se usará el recurso audiovisual para comunicar el mensaje deseado, ya sea un anuncio o proceso que seguir.

Elaborado por: Los Autores

4.2.5 Establecimiento de matriz de usuarios, canales de comunicación, plantillas de mensajes, procedimientos e indicadores a implementar en la empresa para mejorar la comunicación interna (Objetivo 4).

4.2.5.1. Matriz de Usuarios

Tabla 20.

Interesados Positivos

Interesados Positivos	
Directos	Indirectos
Internos	Externos
Jefe de Talento Humano (Líder)	Gerente General (Patrocinador)
Auxiliar de Talento Humano	
Jefe de áreas	Usuarios

Elaborado por: Los Autores

Por medio de la presentación de la tabla, se deja en evidencia quienes fueron los involucrados en el plan de comunicación interna, los mismos que ayudaron a focalizar los intereses, de tal manera que se llegaron a establecer puntos oportunos para la toma de decisiones.

Cuando se logra identificar a los usuarios que formarán parte de la propuesta del proyecto, se viabiliza el manejo de los recursos que serán usados para la solución, a su vez es indispensable que se estime el interés que los mismos tendrán en la ejecución.

4.2.5.2 Matriz de Interés – Poder

El planteamiento de la matriz de interés y poder, da la facultad al equipo de trabajo para poner las prioridades del proyecto en el plano real de la ejecución, de tal manera que se puedan establecer las estrategias para la implementación del plan de comunicación interna.

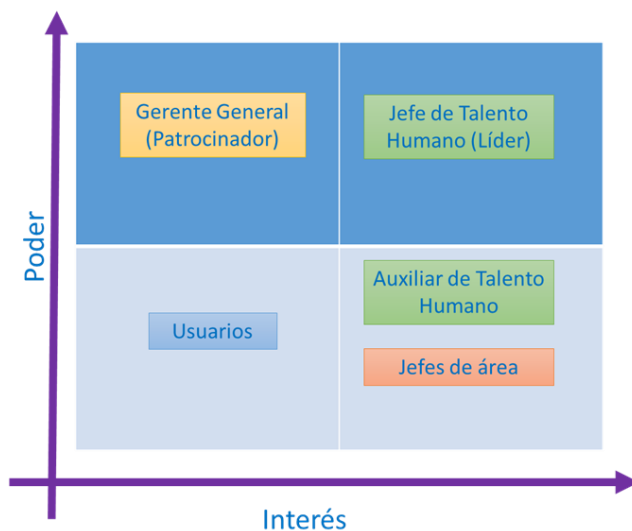


Figura 19. Matriz de Interés- Poder
Elaborado por: Los Autores

4.2.5.3 Indicadores

Es preciso que, en el desarrollo del plan de comunicación interna, sean también determinados los indicadores que serán tomados en cuenta, para los procesos de gestión y las metas de la compañía, los mismos que se busca dar una mejoría con su aplicación.

Para llegar a dichos logros serán enfocados en base a un detalle especificado en las siguientes representaciones:

Tabla 21.

Cumplimiento de publicación planificada

Nombre	Cumplimiento de publicación planificada
Frecuencia	Mensual
Fórmula	Cumplimiento de publicación planificada= Número de anuncios publicados / Número de anuncios planificados
Meta	100%
Medio	> 99% < 80%
Bajo	< 80%

Elaborado por: Los Autores

La anterior tabla representa los indicadores que se tomarán en cuenta, para el desarrollo de las mediciones en base a la publicación de anuncios, los mismos que tendrán como margen a los anuncios planificados en las programaciones mensuales, desarrolladas por el departamento de talento humano.

Tabla 22.

Cumplimiento de publicación de requerimientos

Nombre	Cumplimiento de publicación de requerimientos
Frecuencia	Mensual
Fórmula	Cumplimiento de publicación de requerimientos= Anuncios de requerimientos publicados / Anuncios de requerimientos solicitados
Meta	100%
Medio	> 99% < 80%
Bajo	< 80 %

Elaborado por: Los Autores

Para el cumplimiento de publicación de los requerimientos es necesario que se establezcan indicadores, que permitan el manejo correcto de la información de los datos que se dan dentro de la empresa, con la finalidad de que las mismas sean manejadas de manera adecuada.

Tabla 23.

Días promedio de publicación.

Nombre	Días promedio de publicación.
Frecuencia	Mensual
Fórmula	Promedio días anuncios publicados del Cronopost y requerimientos.
Meta	≥ 2 días
Medio	Entre 2 y 4 días
Bajo	< 4 días

Elaborado por: Los Autores

En relación a la tabla presentada la misma, da el paso para establecer los indicadores necesarios, que permitirán conocer el resultado de las publicaciones que se hacen durante el mes, validado por el cronograma previamente planificado por el talento humano, quien a su vez alimenta la información de los requerimientos internos de las diversas áreas.

4.2.5.4 Plantillas

A nivel de la comunicación empresarial, es necesario usar medios que satisfagan las necesidades visuales de los clientes internos por tal razón es oportuno que para

el presente proyecto sean usado dichos recursos, por lo que serán detallados para su implementación.

a. Plantillas de presentación

La plantilla de presentación jugará una gran función en la comunicación dentro del plan de comunicación interna, ya que por medio de la misma se podrá establecer capacitaciones o visualizaciones a los clientes internos sobre la necesidad de cambios que puedan darse debido a los requerimientos que sean necesarios cubrir.



La imagen muestra una plantilla de presentación con un fondo azul y naranja. En la parte superior izquierda hay un logo circular con el texto 'TRANSPORTE' y 'TRANSPORTES ELER PARA LA CIUDAD'. En la parte superior derecha, un recuadro blanco contiene el texto 'SERVICIO DE TRANSPORTE' en rojo y '·EMPRESARIAL ·ESCOLAR ·TURÍSTICO' en negro. El título principal 'Tema de la presentación' está en un tamaño de letra grande y azul. Debajo del título, el texto 'Requisitos para la presentación:' introduce una lista de tres puntos. En la parte inferior, hay un mapa de ubicación, un ícono de correo electrónico con el texto 'info@transer.com', un ícono de teléfono con el texto '(04) 600 8820' y el texto 'Mapasingue este Av. 4ta. # 310'.

SERVICIO DE TRANSPORTE
·EMPRESARIAL ·ESCOLAR ·TURÍSTICO

Tema de la presentación

Requisitos para la presentación:

- La diapositiva debe estar en Arial 12.
- Ser conciso y detallado con la información.
- Debe tener el nombre de los responsables o equipos de trabajo.

Mapasingue este Av. 4ta. # 310 info@transer.com (04) 600 8820

Figura 20. Plantillas para presentación

Elaborado por: Los Autores

b. Plantilla para anuncios

Para la presente sección será desarrollado en base a datos básicos que permitirán, el uso de un solo modelo para la edición de las publicidades, como así también el detalle de datos importantes para que los creadores del anuncio puedan

enviar sus requerimientos a los interesados de acuerdo al proceso que se vaya a usar.



Figura 21. Plantilla para Anuncio publicitario

Elaborado por: Los Autores

4.2.5.5 Formatos

Es indispensable que para el mejor funcionamiento del plan de comunicación interna se establezcan, el uso de formatos que delimiten la información y sus procesos, de tal manera que cada uno de los aspectos dentro de la compañía queden respaldados con un documento.

Por tal razón se detallarán los siguientes formatos con sus respectivas especificaciones y aplicaciones dentro de lo referente al plan comunicacional.

4.2.5.6. Solicitud de requerimientos internos

	SOLICITUD DE REQUERIMIENTO		Pagina 1 de 1	
			VERSIÓN: 01	
			CÓDIGO:	
			VIGENTE DESDE	
FECHA SOLICITUD:		REQUERIMIENTO #		
RESPONSABLE		AREA		MOTIVO DEL REQUERIMIENTO:
				CAPACITACION <input type="checkbox"/>
TIEMPO DE RESPUESTA: Termino fijo inferior a 3 días: <input type="checkbox"/> Termino fijo a 1 semana: <input type="checkbox"/> Termino Indefinido: <input type="checkbox"/>		Fecha de Ingreso: <input type="checkbox"/>		ANUNCIO <input type="checkbox"/>
		Duración (Meses): <input type="checkbox"/>		OTROS <input type="checkbox"/>
		Nombre de la persona quien Aprueba:		
PERFIL DE REQUERIMIENTO				
TIPO DE PROCESO:				
DESCRIPCIÓN :				
CONTENIDO				
SOLICITADO POR :			APROBADO:	
FIRMA:			FIRMA:	
NOMBRE:			NOMBRE:	
CARGO			CARGO	

Figura 22. Solicitud de requerimientos internos

Elaborado por: Los Autores

El anterior formato es el que se usará para el manejo de los procesos internos dentro de la compañía, de tal manera que sea un respaldo físico para el

establecimiento de las necesidades que se dan dentro de TRANSERC S.A, esto facultará al departamento de Talento Humano a establecer medidas reguladoras y funcionales en el plan comunicativo.

4.2.5.7 Cronopost


		FORMATO DE AGENDAMIENTO MENSUAL			Página 1 de 1	
		CRONOPOST			VERSIÓN: 01	
					CÓDIGO:	
					VIGENTE DESDE	
FECHA	MARCA	DEPARTAMENTO	CONTENIDO BÁSICO	ESTADO	OBSERVACIÓN	
SOLICITADO POR :				APROBADO:		
FIRMA:				FIRMA:		
NOMBRE:				NOMBRE:		
CARGO				CARGO		

Figura 23. Plantilla para Cronopost

Elaborado por: Los Autores

El Cronopost será el instrumento por el cual se agendarán los requerimientos de los colaboradores internos de la compañía, así como también de las necesidades de los distintos departamentos, de manera que se puedan establecer un seguimiento permanente y oportuno a lo que se necesita poner en acción para que el plan de comunicación funcione y sea coordinada.

4.2.5.8 Registro de requerimientos


		FORMATO DE		Pagina 1 de 1	
		REGISTRO DE REQUERIMIENTOS		VERSIÓN: 01	
				CÓDIGO:	
				VIGENTE DESDE	
# SOLICITUD	ÁREA	F. RECEPCIÓN	ESTADO	F. PUBLICACIÓN	
SOLICITADO POR :			RESPONSABLE		
FIRMA:			FIRMA:		
NOMBRE:			NOMBRE:		
CARGO			CARGO		

Figura 24. Registro de requerimientos

Elaborado por: Los Autores

En relación a todos los requerimientos de la Compañía TRANSERC S.A, fue preciso establecer un documento que permita el registro de todas las necesidades de las diferentes áreas y equipos de desarrollo, de tal manera que se ponga en ejecución el plan de comunicación interna.

Para poder llegar a que las necesidades de la compañía lleguen a cumplirse, es necesario establecerse un plan de comunicación de manejo interno, que permita lograr un trabajo colaborativo entre cada uno de los departamentos y áreas ya antes manifestadas en el organigrama de TRANSERC S.A, los mismos que al ser enriquecidos por la presente propuesta ayudarán a la mejoría del producto de transportación.

Para que sea detallada como parte posterior a la siguiente fase del proyecto estará el establecer los procesos que serán usados por los clientes internos, para el manejo de información y de los requerimientos entre departamentos afines y talento humano.

4.3 Propuesta de Mejora de la Comunicación Interna de la Compañía TRANSERC S.A. (Objetivo 5)

En este capítulo se realiza una propuesta de solución para corregir el problema detectado en la compañía TRANSERC S.A. el mismo que consiste en la escasa comunicación entre talento humano, la operación del personal y los diferentes departamentos , cuyos efectos son notables al no poder otorgar de manera oportuna las asignaciones y responsabilidades de cada área, lo mismo que dificulta la toma de decisiones entre los colaboradores, que carecen de un lineamiento general de los procesos en base a los requerimientos de los clientes internos.

El presente problema crea distanciamiento y competencias, que no aportan a la misión y visión de la compañía. Los colaboradores muestran inconformidades en la escasa dirección de los canales comunicativos, los mismos que no están orientados, ni poseen filtros adecuados que dinamicen la obtención de mejores resultados y tiempo.

En la fase de diagnóstico realizado en la compañía, se pudo obtener información vital, la misma que se captó por la aplicación de entrevistas, encuestas a la directiva y colaboradores de la compañía, todo con la finalidad de mitigar el problema.

En base a las respuestas estadísticas, que los colaboradores, necesitan con alta urgencia que se mejoren los canales y filtros comunicacionales en la compañía, para satisfacer las necesidades internas de sus clientes.

Los colaboradores de la compañía, consideran oportuno, la aplicación de procesos activos basados en la comunicación, los mismos que disminuyan los ambientes hostiles entre cada uno de los departamentos, dando así un nuevo enfoque de trabajo en equipo organizado.

Cada una de las instancias previas en los capítulos desarrollados, permiten el planteamiento de la estructura de enfoque, en la cual está determinada el establecimiento de objetivos, que ayuden a diseñar la propuesta para aplicar los procesos organizacionales de la manera más factible posible, todo aquello que permita dar un óptimo servicio a los clientes internos.

4.3.1 Objetivos de la Propuesta

4.3.1.1 Objetivo General

- Implementar un plan de mejoramiento de comunicación organizacional interna de la compañía TRANSERC S.A., por medio del uso de un sistema que dinamice los procesos operativos, para otorgar servicios de calidad a los clientes.

4.3.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer el uso de estrategias relacionadas a la realidad y las necesidades de la compañía para el mejoramiento de la comunicación interna.
- Dinamizar el uso de los canales de comunicación existentes, para crear niveles aptos para la aplicación de filtros ante requerimientos de clientes internos.
- Incentivar el trabajo cooperativo de los colaboradores de la compañía TRANSERC S.A., a través de círculos de crecimiento para la aplicación de un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente.

4.3.2 Análisis de factibilidad.

4.3.2.1. Socio- Cultural

En la compañía TRANSERC S.A., se ha generado un trabajo constante entre su personal, con constante adaptación de recursos, buscando establecer nuevos planes para la comunicación interna entre cada uno de los departamentos, lo que permita ayudar al desarrollo de las actividades participativas según lo estime la demanda de necesidades externas.

4.3.2.2 Beneficiarios

El plan de comunicación interna se ha vinculado a los clientes internos de la compañía TRANSERC S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil en el sector de Mapasingue, por ser una empresa que permite el servicio de transportación de personal de empresas públicas y privadas.

El presente plan de comunicación interna ayudará en la mejora de los diferentes departamentos, para mejorar sus relaciones interpersonales, con la intención de crear un trabajo colaborativo, que minimice las diferencias y roles entre sus empleados creando un ambiente de clima organizacional armónico.

En el presente proyecto es necesario establecer acuerdos con los interesados, para que de tal manera puedan involucrarse en cada una de las etapas de progresión. Creando posibilidades para mejorar la buena comunicación dentro de la compañía TRANSERC S.A., con la unión de procesos internos y su uso en la interacción de las diversas áreas.

4.3.3. Product Vision Board

Para definir la manera en que se llegará al planteamiento de la solución, es fundamental conocer la necesidad de los involucrados, para determinar de manera adecuada los canales comunicativos que mejoren la agilidad de los procesos internos.

Tabla 24.

Product Vision Board

Visión: Establecer el plan de comunicación interna de la compañía.			
Público Objetivo	Necesidad	Producto	Valor
Colaboradores Compañía TRANSERC S.A.	Agilizar la comunicación interna entre el departamento de Talento Humano, los colaboradores y entre las áreas con un proceso establecido y estandarizado.	Establecer los procesos de comunicación entre talento humano y las diferentes áreas. Definir los indicadores para medir el rendimiento de los procesos. Delimitar los canales y métodos de comunicación y plantillas o formatos que utilizaran para los comunicados.	Tener procesos y canales de comunicación oficiales para el manejo de información interna de la compañía.

Elaborado por: Los Autores

4.3.4 Visual Story Mapping Board

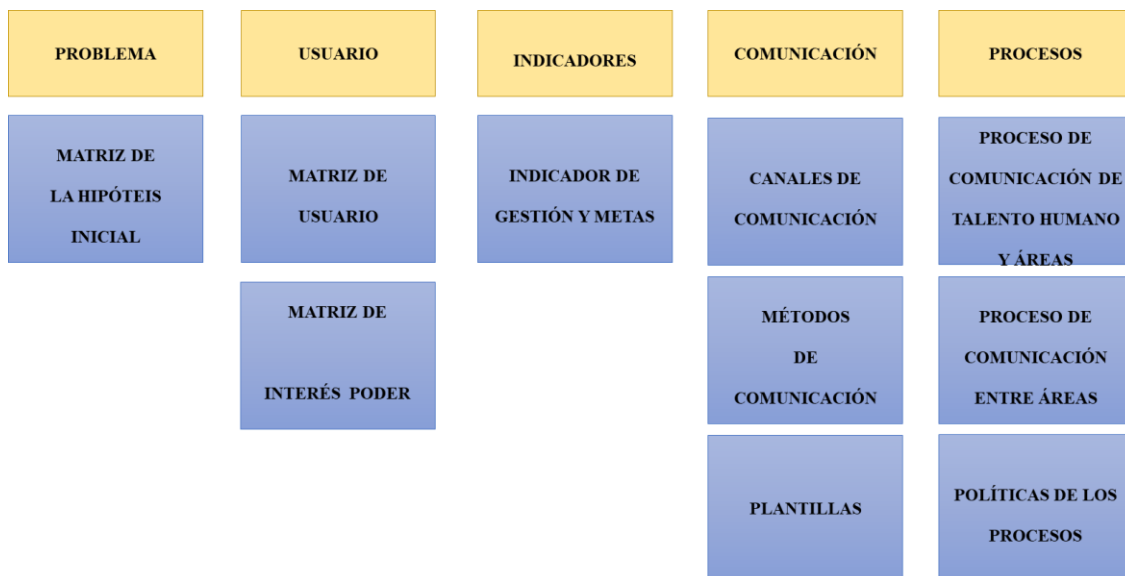


Figura 25. Visual Story Mapping Board

Elaborado por: Los Autores

En la representación anterior se da a conocer una visión total de los interesados en el proyecto, por lo que es importante determinar cada una de las incidencias que tendrán en la ejecución de las alternativas de solución, de tal manera que a partir de dichas informaciones se haga una planeación adecuada para la aplicación, en donde sean tomadas en cuenta cada uno de los puntos de vista abordados en los trabajos colaborativos.

Para lograr llegar a desarrollar las expectativas y las necesidades expresadas, se usó la metodología SCRUM, el cual, al ser aplicado a un plan de comunicación, permitirá el desarrollo de estrategias adecuadas, que potencien todos los esfuerzos que se realicen en los grupos de planeación estratégica.

Tabla 245.

Hipótesis de Iniciativa

Hipótesis de iniciativa		
¿Para quién?	Compañía TRANSERC S.A.	Los usuarios finales
¿Qué necesidad tiene?	Mejorar la comunicación interna.	Obtener un servicio rápido.
¿Qué se propone?	Crear plan de comunicación interna.	Respuesta inmediata.
¿Qué es?	Una respuesta ágil de requerimientos.	Sistema de cobertura ágil.
¿Qué genera?	Procesos internos de comunicación.	Uso inmediato de servicios
¿Qué existe actualmente?	Poca competencia y comunicación.	Poca precisión en procesos.
¿Por qué es la solución correcta?	Crea un grupo de trabajo colaborativo.	Crearé procesos ágiles para requerimientos.
¿Qué incluye la solución?	Procesos para la comunicación interna.	Plantilla y formularios para aplicación de procesos.
¿Qué resultados de negocio se esperan?	Se estima que mejore la comunicación y sus canales entre diversas áreas.	Mejorar el tiempo de respuesta ante los procesos.
¿Cómo se va a medir?	Por medio de seguimiento permanente.	En reuniones constantes.
¿Qué requerimientos No funcionales se solicitan?	Desempeño de los clientes internos.	Validación de los requerimientos.

Elaborado por: Los Autores

Para poder establecer la información correcta de la Compañía TRANSERC S.A, fue necesario conocer las intenciones que se quieren lograr dentro de la proyección de solución del presente proyecto, el mismo que es necesario por la escasa comunicación que existen entre los departamentos y talento humano.

Actualmente la comunicación es indispensable en cada una de las organizaciones a nivel mundial, siendo un punto focal para que las mismas puedan desarrollar sus actividades, en la compañía existe una comunicación poco establecida, de tal manera que los colaboradores desarrollan sus interacciones desde un punto de vista personal y poco ceñido a los planos profesionales de logística.

4.3.5 Proceso de Comunicación Interna

Al llegar a la unidad dentro de la compañía, se podrán lograr las metas propuestas, el presente plan de acción comunicativa, busca la mejoría de las relaciones interpersonales y el aumento de la confianza entre los procesos internos que se dan como parte del servicio.



Figura 26. Proceso de Comunicación Interna

Fuente: <https://sites.google.com/a/famsa.com/comunicacion-interna-famsa/tipos-de-comunicacion>

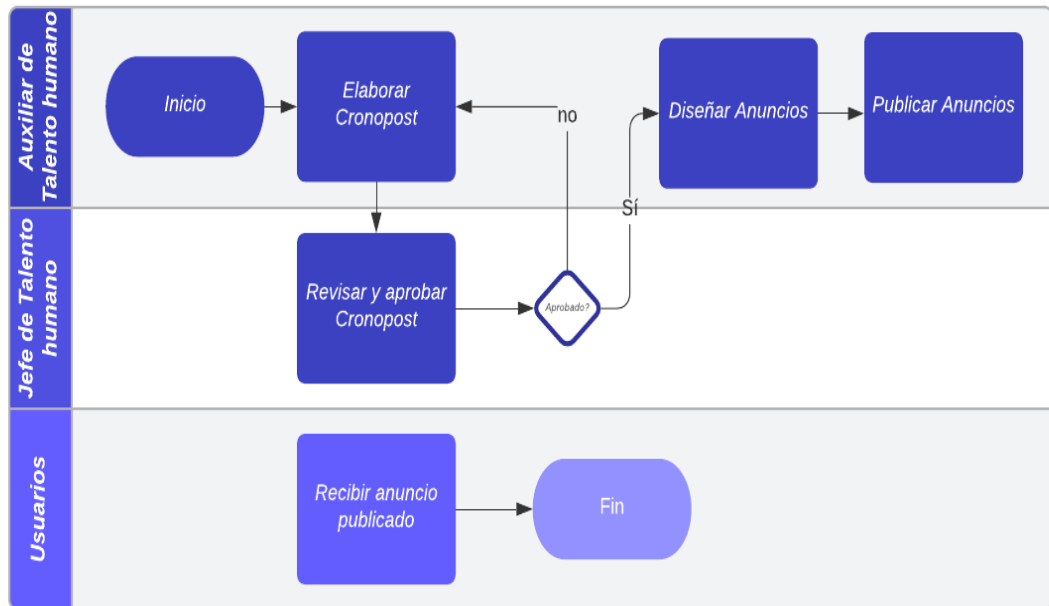


Figura 27. Proceso de comunicación de talento humano hacia las áreas

Fuente: TRANSERC S.A

Elaborado por: Los Autores

En el presente proceso se puede determinar que parte del proceso, se basará en las necesidades de los clientes internos de los diferentes departamentos de la compañía, quienes, al comunicar al jefe de talento humano, ayudarán a nutrir el diseño de la programación mensual, la cual se podrá visualizar en el cronopost y el que a su vez será remitido a los miembros de la compañía.

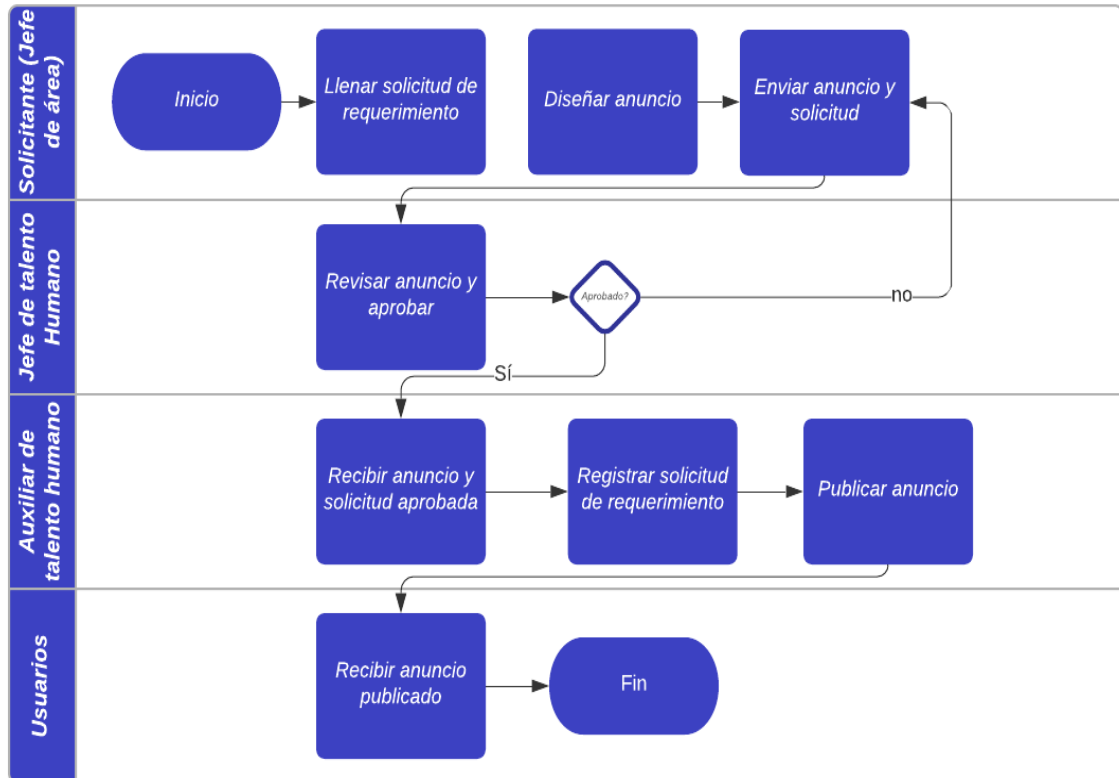


Figura 28. Proceso de comunicación entre áreas

Fuente: TRANSERC S.A

Elaborado por: Los Autores

Los procesos desarrollados dentro de la compañía, han sido necesarios para llegar a establecer el plan de comunicación interna, el mismo que al estar delimitado por condicionantes operativas, permite el filtrado adecuado de la información que se presentará a los usuarios y que se depura paso a paso, sin hacer un mecanismo aleatorio y sin la planeación oportuna.

También es aún más importante que se establezcan políticas de desarrollo en estos procesos para que se puedan ejecutar, de tal manera que todos los clientes se identifiquen con el producto.

4.3.5.1 Políticas de los procesos

- Es responsabilidad del jefe de talento humano de aprobar todas las publicaciones que se van a realizar.
- Es responsabilidad del auxiliar de talento humano publicar de manera oportuna los anuncios.
- El jefe de cada área deberá enviar en los formatos y plantillas las publicaciones que desea comunicar.
- Los anuncios por requerimientos deberán ser publicados mínimo en 48 horas desde su recepción.
- Se deberá elaborar el cronopost de manera mensual.
- Es responsabilidad del auxiliar de talento humano, llenar el registro de requerimientos.

4.4 Mecanismos de control

Tabla 256.

Acciones a implementar en la empresa TRANSERC S.A como mecanismos de control

ACCIÓN / INICIATIVA ¿Qué voy hacer?	SEGUIMIENTO/ CONTROL ¿Cómo lo voy a medir?	OBJETIVO ¿Qué espero alcanzar?	RESPONSABLE ¿Quién lo ejecutará?
<p>Buscar mejorar las relaciones humanas y de convivencia entre los empleados de la empresa, mejorando la comunicación interna.</p>	<p>Se realizará un taller de relaciones humanas, y se efectuaran evaluaciones quincenales para poder medir el avance de la comunicación interna dentro de la empresa.</p>	<p>Mejorar los canales de comunicación interna dentro de la empresa.</p>	<p>Responsable de Talento humano TRANSERC S.A.</p>
<p>Realizar una mesa de trabajo a fin de definir cuáles serán los diferentes medios de comunicación interna que aplicará cada uno de los responsables de departamentos que conforman la empresa.</p>	<p>Se programará una mesa de trabajo donde se disponga los canales de comunicación de cada uno de los departamentos y mensualmente se verificará el cumplimiento de los parámetros establecidos.</p>	<p>Concientizar a los responsables de cada departamento de la importancia de empresa definir los canales de comunicación interna para la eficiencia y efectividad de las actividades ejecutadas.</p>	<p>Responsables de cada uno de los departamentos de la TRANSERC S.A.</p>

Elaborado por: los Autores

Continuación Tabla 26.

Acciones a implementar en la empresa TRANSERC S.A como mecanismos de control

ACCIÓN / INICIATIVA ¿Qué voy hacer?	SEGUIMIENTO/ CONTROL ¿Cómo lo voy a medir?	OBJETIVO ¿Qué espero alcanzar?	RESPONSABLE ¿Quién lo ejecutará?
Realizar análisis semanal del establecimiento de la propuesta dentro de la empresa.	Cada semana los responsables de cada departamento emitirán un informe que indique si la aplicabilidad de la propuesta ha mejorado la comunicación entre los miembros de la empresa.	Mejorar las relaciones de comunicación interna entre empleados a fin de ofrecer un servicio de calidad a los clientes.	Responsables de cada uno de los departamentos de la TRANSERC S.A.
Realizar encuestas y entrevistas periódicas para determinar si los procesos desarrollados dentro de la empresa, han sido los adecuados para llegar a establecer el plan de comunicación interna.	Se efectuará encuestas y entrevistas al personal de la empresa a fin de conocer si son adecuados los procesos establecidos.	Conocer el nivel de impacto que ha tenido la ejecución de la propuesta dentro de la empresa	Responsables de cada uno de los departamentos de la TRANSERC S.A.

Elaborado por: Los Autores

Capítulo V

Sugerencias

➤ **Primera sugerencia:**

Una vez efectuado los análisis de los resultados obtenidos mediante la entrevista y la encuesta en base a las deficiencias en la comunicación interna de la empresa TRANSERC S.A, se complementa con la presentación de la propuesta de mejora de la comunicación interna de la empresa.

En base a estos resultados se recomienda la implementación de la propuesta, debido a que la estructura organizacional, es muy importante en el funcionamiento de todo tipo de empresas, puesto que define las líneas de dirección y de mando; así como la distribución de las áreas o departamentos y el personal, todos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

En relación a esto el 56% de los empleados encuestados ha contestado que la actual comunicación dentro de la compañía es poco satisfactoria, con cierta tendencia a ser buena. Esto constituye una desventaja enorme para la compañía puesto que pierde coordinación entre áreas y personas encargadas de la administración y operación de los servicios que entrega la compañía a sus clientes.

Una vez efectuado los análisis de los resultados obtenidos mediante la entrevista

Por lo que se sugiere dar a conocer los diferentes beneficios y oportunidades que tendría la empresa al momento de implementar la propuesta de mejoramiento de la comunicación interna.

➤ **Segunda sugerencia:**

La compañía carece de políticas generales que normen la manera de administrar y operar los procesos y el comportamiento de los colaboradores de la compañía, desde el cargo más alto al más bajo, por lo que se recomienda la adopción de estrategias comunicativas, debido a que la comunicación es el único método que ayuda en el intercambio de ideas y a través de estas se pueden manejar de forma correcta el desempeño dentro de la empresa.

Es esencial la aplicación de la comunicación interna porque esto permitirá la aplicación de el conjunto de métodos y técnicas mediante el desarrollo de actividades que ayudaran a agilizar la conducta frente al flujo de mensajes, dando un alto nivel de credibilidad a la empresa teniendo mayor efectividad laboral y por ende mejores resultados, al mantener informado al personal de forma oportuna cuales son los trabajos y roles que deben efectuar cada uno de ellos.

Debe de tenerse en consideración que, para ser considerado como una empresa de calidad, todos los miembros que conforman esta institución deben de tener una comunicación interna adecuada, a fin de conseguir los objetivos

planteados, misión y visión buscando la eficiencia y eficacia durante la realización de las actividades.

➤ **Tercera sugerencia:**

La falta de manuales de políticas y procedimientos, ha afectado mucho a la calidad del servicio que entrega la compañía a sus clientes, puesto que la falta de guías para desarrollar las actividades ha hecho que los colaboradores actúen mediante instructivos y aplicando su experiencia, lo que los lleva a cometer errores o retrasar el servicio a los clientes.

Por lo que el establecimiento de un manual ayudaría a coordinar actividades eficaces entre los miembros de la empresa, de una forma organizada, lo que beneficiaría a el cumplimiento de las tareas diarias, al aplicar adecuadamente estas herramientas la comunicación interna se habrá ejecutado de manera correcta al recibir el mensaje de parte del receptor pudiendo desarrollar de una forma ágil las tareas encomendadas.

De esta manera se desarrollan mecanismos, los cuales fundamentan los medios de comunicación interna aplicados donde hay una buena relación por parte de todos los empleados, lo que los ayuda a integrarse y motivarse a fin de contribuir en un trabajo en equipo que ayude a cumplir los objetivos institucionales.

➤ **Cuarta sugerencia:**

Con respecto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa se sugiere a los directivos el diseño de estrategias que permitan una mejor comunicación interna por parte de los jefes de los departamentos que conforman la empresa con todos sus colaboradores a fin de beneficiar la funcionalidad en el servicio al cliente.

Esta acción permitirá encontrar una buena relación y comunicación dentro de la organización, afianzando y fomentando la cultura con la que están acostumbrados a laborar, y facilitaría el desarrollo adecuado de las actividades, desarticulando actividades negativas dentro de los departamentos donde se estanca la información.

Esta acción facilitaría la integración entre los diferentes miembros de la empresa en todos los niveles fomentando la comunicación entre los distintos departamentos, contribuyendo de forma abierta a la formación de espacios de información con la debida participación de todos los empleados sin importar el orden jerárquico, lo que permitirá de esta manera la reducción de los focos de conflictos que se puedan presentar internamente entre los empleados, estableciendo de forma oportuna la cohesión del equipo de trabajo.

➤ **Quinta sugerencia:**

Por último, se sugiere a la empresa que se aprueben las políticas de comunicación, siendo responsabilidad del jefe de talento humano de aprobar todas las publicaciones que se van a realizar, para de esta manera conocer los canales que serán utilizados para informar, a fin de establecer una relación fluida, entre los diferentes miembros que conforman la empresa en todos los niveles jerárquicos.

Siendo responsabilidad del auxiliar de talento humano publicar de manera oportuna los anuncios, a fin de facilitar la circulación y el intercambio de información entre todos los departamentos, haciéndolo de una forma ágil y rápida, con la coordinación adecuada motivando y dinamizando, las labores entre los diferentes empleados en las distintas áreas.

El jefe de cada área deberá enviar en los formatos y plantillas las publicaciones que desea comunicar, contribuyendo a crear un clima agradable, a fin de obtener una mejor calidad de trabajo, lo que ayudaría a mejorar la productividad dentro de la empresa y a la formación de empleados competitivos, que apoyen y fortalecen las debilidades, fomentando la comunicación interna consiguiendo que las actividades se pongan en marcha, aceptando la integración con valores y responsabilidades a fines de la institución.

Conclusiones

Según los resultados encontrados en base a las encuestas y entrevistas efectuadas se puede concluir que la Empresa TRANSERC S.A, que la empresa no cuenta con una metodología adecuada que le permita establecer una comunicación interna, debido a que más del 50% de los empleados ha considerado que no existe una comunicación departamental que ayude con el establecimiento de relaciones laborales favorables.

Se identificó que para poder mejorar la comunicación interna dentro de la empresa TRANSERC S.A, a fin de evitar los malos entendidos, problemas departamentales e incluso de pérdida de clientes por la comunicación deficiente se establecerán métodos de comunicación por escrito como son el intranet, correo institucional, y pancartas; para las presentaciones se utilizará el correo institucional y reuniones, permitiendo la facilitación del personal en relación a las acciones establecidas; y se complementará con los audiovisuales para el entendimiento del anuncio o los procesos que se han programado dentro de la compañía.

Se realizaron planillas de presentación, que permitirá una comunicación interna más adecuada dentro de la empresa, estas ayudaran a poder solucionar los problemas de funcionamiento e implementar cambios a través de la aplicación de audiovisuales, donde solo se ejecutará un modelo de planilla a fin de mantener conectada la empresa de forma efectiva que cumpla con los requerimientos de acuerdo al proceso a efectuar.

Para poder llegar a cumplir las necesidades de la compañía fue necesario establecer un plan de comunicación de manejo interno adecuado, que permita lograr un trabajo colaborativo entre cada uno de los departamentos y áreas TRANSERC S.A. se relacionen entre sí, pudiendo llegar a la unidad dentro de la compañía, a fin de cumplir los objetivos estratégicos de una forma eficaz, efectiva y eficiente donde se podrán lograr las metas propuestas, teniendo en consideración que este plan de acción comunicativo, busca la mejoría de las relaciones interpersonales y el aumento de la confianza entre los procesos internos que se dan como parte del servicio.

Recomendaciones

Con el propósito de complementar el trabajo realizado en esta institución de salud, se recomienda:

- Establecer un formato estándar para cada uno de los documentos administrativos que sea usado en todos los departamentos de la institución. Este formato debe incluir la numeración por cada tipo de documento y departamento.
- Revisar y actualizar los procesos establecidos. Específicamente, incluir a Convenios y Alianzas dentro de los Procesos considerando el apoyo asistencial.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. (Netbiblo, Ed.) España: Gesbiblo, S.L.: Gesbiblo, S.L. ISBN: 84-9745-100-7
- Bedoya, M. (2004). Motivación, trabajo y éxito. . *Revista latinoamericana de psicología*, 88.
- Berryman, L. (2018). *Propuesta de mejora de la comunicación interna en una entidad hotelera*. España: Universitat de les Illes Balears. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11201/146294>
- Brandolini, A., Gonzáles, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. (Primera Edición ed.). Buenos Aires, La Crujia., Buenos Aires: La Crujia.: Editorial Dircom. ISBN: 978-987-601-57-3
- Correal, M. (2009). La comunicación organizacional: modelo o estrategias para la comunicación efectiva en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales. Comunicación Cultura y Política*, 1(1), 38 - 47. ISSN: 2145-1494
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Revista de Comunicación*, 9(1), 6. ISSN 2219-7168
- Díez, S. (2010). *Técnicas de comunicación*. España: Ideaspropias.
- Fernández, L., & Fernandez, E. (2017). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. (Primera Edición ed.). Madrid, España: Paraninfo. doi:ISBN: 978-84-28339063
- Flores, M. V. (2005). *Comunicación organizacional abordajes y perspectivas de análisis*. Quito: "Quipus"; CIESPAL.
- Galeano, E. C. (1988). *Modelos de comunicacion*. Macchi.

- García, M. (2009). EL CLIMA ORGANIZACIONAL, LA RELEVANCIA EN LAS ORGANIZACIONES. . *Cuadernos de Administración*. Universidad del Vallee. Redalyc. no. 42, 1-10.
- García, S. (2008). *Introducción a la Economía de la Empresa*. (Segunda Edición ed.). Madrid: Díz de Santos. ISBN 978-849-052-2547
- Gómez, M. (2013). Auditoría de comunicación en las organizaciones: “aplicación de un modelo en dos organizaciones del noreste de México”. *Revista Latina CS.ORG*, 1-19. doi: http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas.html. ISBN: 13:978-84-15698-29-6
- Gonzalves, L. (2019). Qué es un product owner ágil? (Primera Edición ed.). *Reinventing Organisations*. ISBN 9787-1781333068
- Gutiérrez, M., Pérez, C., & Cossío, G. (2011). Aplicación de las metodologías ágiles en el proceso de producción de piezas de arte de nuevos medios: Bio-lencia como caso de estudio. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, 8(2), 10. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S1807-17752011000200008>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (Sexta Edición ed.). México, México: McGraw Hill. ISBN 978-1-4562-2396-0
- Hernández, S. (2011). *En Introducción a la Administración Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia*. (Quinta Edición ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A DE C.V. ISBN 978-607-15-617-7
- Kart, A. (1998). *La Revolución del Servicio*. Bogotá: 3R Editores Ltda.
- Latorre, G., Dousdebés, A., Gonzáles, L., & Vasco, G. (2019). Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo. *Revista Ciencia América*, 8(2), 30-58. ISSN 1390-9592

- Madroñero Enrique, A.&, Morales, M & Soler, P. . (2008). La planificación de la comunicación empresarial. Bellaterra: Colección material.
- Mazán, M. (Mayo de 2015). *Impact Mapping o Mapeo de Impacto: Llevando la Agilidad al Siguiete Nivel*. Obtenido de <http://agiland.pe/blog/impact-mapping-o-mapeo-de-impacto-llevando-la-agilidad-al-siguiente-nivel/>
- Mendez, C. (2010). Clima Organizacional en Colombia. Bogotá: Centro Editorial “Universidad del Rosario”.
- Mintzberg, H. (2003). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo.
- Miquel, S. (2019). El perfil de los responsables de comunicación interna en España. Revista Cuaderno Central, 6(11), 10. doi:<http://orcid.org/0000-0002-2732-5708>
- Miquel, S., & Aced , C. (2019). Objetivos y dificultades en la evaluación de la comunicación interna en las empresas españolas. Revista el profesional de la información, 28(5), 11. doi:ISSN: 1699-2407
- Moreno, A., Arbelaéz, S., & Calderón, L. (2014). Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en la Pymes. Revista Razón y Palabra, 88, 10. doi:ISSN: 1605-4806
- Moreno, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación educativa* (Sexta Edición ed.). México, Guadalajara, México: Editorial Progreso. ISBN 968-436-487-3
- Paz, V. G. (2012). *Comunicación Organizacional*. México: Tercer milenio.
- Pazmay, S. (2019). Mejoramiento de comunicación interna en empresas de calzado en Tungurahua - Ecuador. Revista Podium(36), 10. doi:<https://doi.org/10.31095/podium.2019.36.2>

- Pazmay, S., Pardo, V., & Ortiz, A. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. *Revista Acta de Investigación Psicológica*, 7(2), 10. ISSN 2007-4832
- Pérez, J. (2009). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
- Pérez, J. (2013). *Control de gestión empresarial*. Madrid, España: ESIC. .
- Puebla, B., & Farfán, J. (2018). Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles. Caso de estudio: El Corte Inglés. *Revista Prisma Social - Revista de Ciencias Sociales*(22), 5. ISSN-e : 1989-3469
- Robbins, S. (2014). *Comportamiento organizacional*. México: Camara Nacional de la Industria Mexicana.
- Roselló, V. (15 de marzo de 2019). *Las metodologías ágiles más utilizadas y sus ventajas dentro de la empresa*. (A. y. Scrum, Editor) Obtenido de IEBS. Emprendedores: <https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>
- Schuurman, R. (2019). El tablero de la visión del producto: una herramienta para crear su visión del producto. *Revista Maximizers*, 5. doi:ISSN: 2477-9547
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (24 de Noviembre de 2013). *La Guía de Scrum*. Somerville: Scrum Training Institute Press. Obtenido de <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-es.pdf>
- Sutherland, K. S. (2017). *La Guía Definitiva de Scrum*.
- Thompson, A. G. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos* (Decima Octava Edición ed.). México, México: McGRAW-Hill / Interamericana Editores. doi:ISBN 978-970-10-6402-3
- Zapata, K., & Paredes, C. (2018). *Recursos didácticos en el aprendizaje significativo de Lengua y Literatura subnivel superior*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.

Apéndice A

Entrevista a RRHH

Nombre:	Fecha:
Cargo:	Entrevistador
Profesión:	Campo:
Objetivo: Reconocer la percepción de parte de la directiva de la compañía de transporte TRANSERC S.A. con respecto al estado situacional actual sobre la estructura administrativa, organizacional y los canales de comunicación interna con lo que implica a los procesos operativos.	

1. P: ¿Cree usted que en los actuales momentos los niveles de comunicación en la compañía, facilita el cumplimiento de los requerimientos internos de los clientes?
2. P: ¿Determina usted que la comunicación entre los colaboradores internos de la compañía es la más adecuada para los intereses institucionales y de los clientes?
3. P: ¿Cree usted que las comunicaciones entre los departamentos se den de manera adecuada en base a las necesidades internas de la compañía?
4. P: ¿Considera usted que una de los causales de molestias en el clima laboral en la empresa se deba a la escasa comunicación entre sus departamentos?

5. P: ¿Por qué la compañía TRANSERC S.A. no presenta en sus estructuras los manejos de la comunicación entre los departamentos como una prioridad definida?
6. P: ¿Mencione usted si actualmente la compañía cuenta con algún tipo de organización que permita la transmisión de la información de manera directa?
7. P: ¿Cuál fue uno de los factores por la que la compañía ha creado los procesos facultativos para asignación de roles empresariales?
8. P: ¿Cómo afecta el clima laboral a la estructura de la organización?
9. P: Existen modelos de canales comunicativos que pueden ser aplicados en una compañía, si fuera una elección suya ¿Cuál cree que sería el más adecuado?
10. P: ¿Piensa usted que la aplicación de un manual o estructura comunicativa beneficiaría el clima laboral de los clientes internos de la compañía?

Apéndice B

Formato encuesta a trabajadores

TRANSERC S.A.	Institución: Escuela de Posgrado Neumann
	Nombre del estudio: Propuesta de mejora
	Sujeto de estudio: Trabajador
	Versión: 01

ENCUESTA DE DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Las siguientes preguntas van enfocadas a conocer su participación, conocimiento y opinión sobre la comunicación interna y mejoras en el proceso en la empresa donde ud labora.

Fecha encuesta	# de encuesta
Cargo en empresa	Sexo: M F
Tiempo en empresa	

1.- ¿Considera Usted que la compañía TRANSERC S.A. ha ganado buen prestigio?

Opción	Calificación
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

2.- ¿Cree usted que la compañía informa a sus usuarios sobre promociones existentes de manera oportuna?

Opción	Calificación
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

3.- ¿Cree usted TRANSERC S.A. ha logrado manejar los datos a lo largo de su vida empresarial como para incrementar la base de clientes?

Opción	Calificación
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

4.- ¿Piensa usted que la estrategia de comunicación interna es la adecuada para la captación de clientes en la compañía TRANSERC S.A.?

Opción	Calificación
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

5.- ¿Cuál cree usted que sea conveniente realizar reuniones para aumentar la convivencia laboral en la compañía TRANSERC S.A.?

Opción	Calificación
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

6.- ¿Cree usted que la comunicación interna pueda mejorar el clima laboral de la compañía TRANSERC S.A.?

Opción	Calificación
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

7.- ¿Considera usted que sea necesario que se manejen filtros para establecer la prioridad entre las necesidades de la compañía TRANSERC S.A.?

Opción	Calificación
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

8.- ¿Cree usted que la compañía TRANSERC S.A. deba establecer mejores protocolos de procesos de acuerdo a las necesidades de los clientes internos?

Opción	Calificación
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

9.- ¿Considera usted que es adecuado el desarrollo de un manual para el abordaje de la información dentro de la compañía TRANSERC S.A.?

Opción	Calificación
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

10.- ¿Considera usted la implementación continua de capacitaciones a dentro de la compañía TRANSERC S.A. para aplicar estrategias comunicativas mejoraría el desarrollo profesional de los colaboradores internos?

Opción	Calificación
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

Declaro que las respuestas dadas son verdad.

Encuestado:

Entrevistado: