

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA: PSICOLOGÍA

Tesis previa a la obtención del título de: PSICÓLOGO

TEMA:

PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LOS CANALES DE
COMUNICACIÓN INTERNA COMO INFLUENCIA POSITIVA EN EL
MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA ECUA-AUTO
DE LA CIUDAD DE QUITO

AUTORAS:

JENNY MERCEDES PINO MEJIA

VILMA ROSARIO VALLEJO ZAMBRANO

DIRECTOR:

JAVIER NAVARRETE GUERRA

Quito, febrero de 2014

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE
USO DEL TRABAJO DE GRADO**

Nosotras Vilma Vallejo Zambrano con C.I. 171799014-5 y Jenny Pino Mejía con C.I. 060397561-6; autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, febrero 2014

Jenny Mercedes Pino Mejía

CC: 0603975616

Vilma Rosario Vallejo Zambrano

CC: 1717990145

DEDICATORIA

“A Dios, a mis hermanos y a mi ángel que está en el cielo”

Vilma Vallejo Zambrano

“A mis padres porque a más de inculcarme la importancia de contar con una profesión, me enseñaron el verdadero valor de ser un buen ser humano y que la única forma de conquistar lo que uno se proponga es la combinación de ambas, a mi hermano Luis por ser mi ejemplo y a mi hermana Carolina, por permitirme ser su ejemplo”

Jenny Pino Mejía

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
--------------------------	----------

CAPÍTULO I

LA EMPRESA	4
-------------------------	----------

CAPÍTULO II

CULTURA ORGANIZACIONAL.....	11
------------------------------------	-----------

2.1 Código de ética de ECUA- AUTO S.A.	11
--	-----------

2.2 Filosofía empresarial ECUA- AUTO S.A.	16
---	-----------

2.3 Constitución de la cultura en las Empresas	17
---	-----------

2.3.1 Compromiso anticorrupción ECUA – AUTO S.A.	19
---	----

2.3.2 Compromiso con la ética ECUA- AUTO S.A.	20
--	----

2.3.3 Seguridad, salud y medio ambiente ECUA- AUTO S.A.	21
--	----

2.4 Características de la cultura organizacional	23
---	-----------

2.4.1 Reglamento interno de ECUA-AUTO S.A.	23
---	----

2.5 Funciones de la cultura organizacional.....	32
--	-----------

2.6 Tipos de cultura.....	33
----------------------------------	-----------

2.7 Creación y modificación de una cultura de empresa	34
--	-----------

2.8 Hacia una cultura de trabajo en equipo.....	35
--	-----------

2.9 Mantenimiento de una cultura.....	36
--	-----------

2.10 Diagnóstico de una cultura de empresa	37
---	-----------

CAPÍTULO III

CLIMA ORGANIZACIONAL.....	40
----------------------------------	-----------

3.1 Efectos del clima organizacional.....	40
--	-----------

3.1.1 El Liderazgo	41
--------------------------	----

3.1.2 La dirección de personas	42
--------------------------------------	----

3.1.3 Formas de Liderazgo	43
---------------------------------	----

3.2 Relaciones del personal de ECUA-AUTO S.A.	44
---	-----------

3.2.1 Relaciones con los Clientes	44
---	----

3.2.2 Con colaboradores y empleados	45
---	----

3.2.3 Relaciones con los proveedores.....	49
---	----

3.2.4 Relaciones con los competidores.....	49
--	----

3.2.5 En la operación de los negocios	50
---	----

3.2.6 Templanza en los negocios.....	50
--------------------------------------	----

3.2.7 Protección y salvaguardia de activos de la empresa	51
--	----

3.2.8 Relaciones con los accionistas y socios.....	51
--	----

3.2.9 Relaciones con la sociedad y con el país	51
--	----

3.3 Resultados que se obtiene de un diagnóstico de clima organizacional.....	53
---	-----------

3.4 Beneficios de ECUA-AUTO S.A.	56
--	-----------

CAPÍTULO IV

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	60
4.1 Comunicación interna actual en ECUA-AUTO S.A.	60
4.2 Elementos de la comunicación	62
4.3 Barreras en la comunicación.....	63
4.4 La comunicación como fuente de conflicto	64
4.5 Algunos tipos de comunicación organizacional.....	66
4.6 El directivo y la comunicación	67
4.7 Relación entre el proceso de comunicación organizacional y el clima organizacional.....	69

CAPÍTULO V

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.....	71
5.1 Herramientas y técnicas para el desarrollo del plan de proyecto.....	72
5.1.1 Metodología de planeación del proyecto	72
5.1.2 Habilidades y conocimientos de las personas interesadas	72
5.2 Administración del alcance del proyecto	72
5.2.1 Principales procesos de la administración del alcance del proyecto.....	72
5.2.2 Administración de tiempo del proyecto.....	73

CAPÍTULO VI

PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA ECUA-AUTO S.A.....	82
6.1 Recurso destinado para la Comunicación Interna de ECUA-AUTO S.A.....	82
6.2 Canales de Comunicación Interna para los distintos perfiles de ECUA-AUTO S.A.....	83
6.3 Esquemas y criterios de comunicación.....	84
6.3.1 Medios electrónicos.....	85
6.3.2 Periódico Virtual – ECUA-AUTO S.A. Te informa	87
6.3.3 Outlook – Correo Electrónico ECUA-AUTO S.A.	90
6.3.4 Perifoneo	90
6.3.5 Medios impresos	91
6.3.6 Cartas personalizadas	93
6.3.7 Buzón de sugerencias	94
6.4 Medios de Integración “Cara a Cara con ECUA-AUTO S.A”	95
6.4.1 Cursos y talleres	95
6.4.2 Inducción al personal.....	97
6.4.3 Reuniones efectivas:.....	98
6.4.4 Eventos	99
6.5 Cronograma de canales de comunicación interna	100

CONCLUSIONES	115
---------------------------	------------

RECOMENDACIONES	116
------------------------------	------------

LISTA DE REFERENCIAS 117

ANEXOS..... 118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Personal de la Empresa	5
Tabla 2 Descriptivo de cargos.....	7
Tabla 3 Secciones de Clima Organizacional 1.....	74
Tabla 4 Secciones de Clima Organizacional 2.....	75
Tabla 5 Preguntas de la encuesta	76
Tabla 6 Encuesta aplicada a líderes	78
Tabla 7 Análisis de resultados y planes de acción	79
Tabla 8 Resultados encuesta aplicada al resto de plantilla	80
Tabla 9 Análisis de resultados y planes de acción	81
Tabla 10 Canal de Comunicación	84
Tabla 11 Tipos de Reuniones.....	99
Tabla 12 Intranet-Portal Azul – ECUA-AUTO S.A.	100
Tabla 13 Periódico Virtual – “ECUA-AUTO S.A Te Informa”	104
Tabla 14 Outlook	106
Tabla 15 Perifoneo.....	107
Tabla 16 ECUA-Cartelera.....	108
Tabla 17 Periódico Impreso – ECUA-AUTO S.A. Te informa.....	109
Tabla 18 Cartas personalizadas.....	110
Tabla 19 Buzón de sugerencias.....	112
Tabla 20 Medios de Integración “Cara a Cara con ECUA-AUTO S.A”, Cursos y talleres.....	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama	6
Figura 2 Comunicación Interna Actual	61
Figura 3 Elementos de Comunicación	62
Figura 4 Tipos de barreras para Comunicación	63
Figura 5 La comunicación como fuente de conflicto.....	65
Figura 6 Administración de Proyectos	71
Figura 7 Proceso de Administración de Proyectos	71
Figura 8 Comunicación Interna.....	76
Figura 9 Aspectos propuestos	82
Figura 10 Propuesta de Diseño	89
Figura 11 Cartas Personalizadas	93
Figura 12 Programas de cursos	96
Figura 13 Capacitación de Software´s	97
Figura 14 Inducción de Personal.....	98
Figura 15 Eventos de Integración	100
Figura 16 Eventos de Integración	100

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es elaborar un plan de fortalecimiento de los canales de comunicación interna para ECUA-AUTO S.A., basado en las necesidades y estructura organizacional de la empresa, para mejorar el clima y entorno laboral de sus empleados. Un adecuado clima laboral en las empresas fomenta la motivación y el bienestar de los empleados, mejorando así su productividad, relaciones interpersonales, y crea un ambiente general positivo que los retiene en la empresa. El trabajo inicia exponiendo los resultados de una investigación realizada a la empresa, sobre calidad de comunicación, clima laboral, eficiencia, cultura corporativa, y otros. Una de las variables con resultados negativos que arrojó la investigación fue el de comunicación. La apreciación que tenían los empleados para esta variable concluía en un notable desconocimiento de la estructura de la empresa y del tipo de comunicación que manejaban, lo que generaba inconformidad en sus tareas, debilidades en sus relaciones interpersonales y desmotivación.

A manera de introducción, se expone información general de ECUA-AUTO S.A., en donde se presenta la historia, misión, visión, valores, organigrama y estructura descriptiva de funciones, información que permite conocer el propósito de la misma y la línea de negocio a la que se dedica; así como sus productos y servicios, y el ámbito de mercado en el cual se desenvuelve. Posteriormente se estudian los conceptos básicos de Cultura Organizacional y la relación que tienen con la situación actual. A continuación, se analiza la información correspondiente a Clima Organizacional y sus efectos, así como un detalle de los beneficios actuales que la empresa ofrece a sus empleados. Se analiza también todos los elementos de la Comunicación Organizacional y su relación con la Comunicación Interna en ECUA-AUTO S.A. que es el tema central de este trabajo. Finalmente se expone el plan de fortalecimiento de los canales de comunicación, que incluye los planes de acciones como respuestas a las necesidades levantadas en los empleados de ECUA-AUTO S.A.

ABSTRACT

The main objective of this research is to develop an -internal communication channels strengthening plan- for ECUA -AUTO SA, based on the needs and organizational structure of the company, in order to improve the work environment for their employees. A suitable working environment in companies promotes motivation and welfare of employees, improving productivity, interpersonal relationships, and thus creating a positive atmosphere that allows to attach them to the company. The research began by exposing the results of an investigation made in the company, on the Quality communication, working environment, efficiency, and corporate culture subjects, among others. One of the fields that returned not encouraging results within the research was communication. This variable yielded that employees had a remarkable unawareness of the company structure and the type of communication held, thus generating dissatisfaction with their tasks, weaknesses of the inner relationships and lack of motivation.

As an introduction, an overview ECUA -AUTO SA is shown, where the history, mission, vision, values, organizational structure and a descriptive functional structure are exposed, information that shows its purpose and line of business, as well as its products and services, and the scope of the market in which it operates .Subsequently the basics of organizational culture and their relationship with the current situation are presented. Then the theory for organizational climate and their effects, as well as a breakdown of the current benefits that the company offers to its employees is analysed. All elements of organizational communication and its relation with internal communication in ECUA -AUTO SA are also studied. Finally, a plan to strengthen the channels of communication, including action sub plans has been made as a response to the needs raised by employees within ECUA -AUTO S.A.

INTRODUCCIÓN

La comunicación se ha convertido en una herramienta indispensable, a la hora de realizar cualquier actividad. Esto se puede reflejar en las empresas, que con el transcurso del tiempo necesitan procesos de comunicación formales y organizados, para contribuir con los objetivos de una organización.

Ecuauto S.A., tiene como misión ser una empresa dedicada a producir y comercializar vehículos y productos relacionados, con niveles mundialmente competitivos en seguridad, calidad y oportuna capacidad de respuesta. Están comprometidos con el progreso de la comunidad, el entusiasmo de sus proveedores, clientes y accionistas, el desarrollo y bienestar de su gente, para lo cual trabajan constantemente en estrategias y programas que favorecen notablemente su gestión.

En periodos anteriores la empresa aplicó encuestas de clima laboral, en dónde se obtuvieron los siguientes resultados: en el periodo 2011, concluyeron que un 55% del personal se encuentran satisfechos con la comunicación interna que se maneja dentro de la empresa y para el primer semestre del 2012, este número se incrementó a un 64%, sin embargo este eje “Comunicación Interna”, fue el aspecto con el porcentaje más bajo en los resultados obtenidos en la encuesta, en relación a los demás factores evaluados como Sentido de Pertenencia, Liderazgo, Trabajo en Equipo, etc. Haciendo una comparación con estándares de calidad y satisfacción en este factor, tomamos como referencia el estudio que realiza el Instituto Great Place to Work, quienes se encargan de evaluar el IAL (Índice de Ambiente Laboral) en las empresas con mayor prestigio del país y en el año 2012, la empresa “Telefónica Ecuador” obtuvo el primer puesto en el ranking de “La Mejor Empresa para trabajar en el Ecuador”, obteniendo el 93% de satisfacción en el eje “Comunicación Interna”. Este comparativo nos demuestra que en ECUA-AUTO S.A. el problema radica en que los procesos de comunicación son informales y el propósito de este trabajo es demostrar la importancia que tiene la función de la comunicación interna, por medio de la formulación de un plan estratégico que contribuya a mejorar el clima laboral.

La ineficiencia de los canales de comunicación interna dentro de una empresa, puede generar un entorno de incertidumbre, distorsionar la realidad, duda, poca concentración en las labores, provocar rumores, entre otros. Lo mencionado anteriormente se traduce en una baja productividad, mal clima laboral y un menor aprovechamiento de los recursos de tiempo y persona.

Son varios los beneficios que una política de comunicación interna puede traer a la empresa, siendo el principal el posicionamiento de la comunicación como un instrumento estratégico para lograr los objetivos propuestos por ECUA-AUTO S.A.

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna, puesto que es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelización y compromiso de los empleados hacia la empresa.

El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que son de beneficio para la compañía, ya que los resultados serán excelentes.

Sin duda, existe una estrecha relación entre el compromiso de los trabajadores y otros aspectos clave como la eficiencia, la productividad, la seguridad, la captación y retención de talento, la satisfacción, permanencia y lealtad de los clientes; en definitiva la rentabilidad de la empresa.

Un clima laboral ideal es donde se fomenta el intercambio y el diálogo, se trabaja sobre la comunicación interpersonal y se da lugar a la participación. La participación forma parte de la estrategia de comunicación, es una obligación fomentarla. Hacer partícipes a todos los colaboradores del funcionamiento de la compañía porque las personas que no participan no se comprometen. Es importante conseguir una

comunicación interna bidireccional, haciendo partícipe a todos los trabajadores de la misma.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

El punto de partida para llevar a cabo la elaboración de este proyecto, es conocer la estructura de la organización, su misión, su visión, sus valores corporativos, sus objetivos, sus políticas y estrategias y, en general, la dinámica de Ecuauto S.A.

Fue fundada el 13 de marzo de 1974 en Quito, su nombre original se lo conserva hasta el día de hoy “Ecuauto S.A.”

Los fundadores de este prestigioso sueño son: Roberto Isaías, Ing. Thomas Wiener Leindorfer, Jaime Simón, José Andino, Jorge Andino, Eduardo Sosa, Guillermo Sosa; formaron nuestra compañía, y gracias a su visión y liderazgo la empresa fue encontrando su camino y dejando su huella.

El Capital Social de la Compañía, cuando fue creada, fue de 2.500.000(dos millones Quinientos mil sucres), y gracias a la decisión de los accionistas y por supuesto al esfuerzo de quienes han aportado en cada etapa de la vida de la empresa.

A partir de 1980 son un Concesionario autorizado de General Motors, en el año de 1992 se obtiene la concesión totalmente legalizada para comercializar vehículos y repuestos Chevrolet.

En el año 2001 se creó el Chevy Express, bajo un concepto innovador de servicio rápido, en esta sucursal se impulsó el negocio de talleres, repuestos y venta de vehículos. En junio del 2006, se cambia por el concepto de la Gran Vitrina de los Shyris, dando un impulso a la venta de vehículos accesorizados y al negocio de la venta de accesorios.

En marzo del 2003 se inaugura Ecuauto Río Coca, instalaciones donde actualmente funciona la Matriz. Esta agencia cuenta con el negocio de Ventas y Posventa.

En mayo del 2007 se les otorgan la franquicia de “Como Nuevos”, negocio que comercializa la venta garantizada de los vehículos usados.

La dinámica y creatividad es una fortaleza de la Compañía, que se reinvierte cada día en beneficios de nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas.

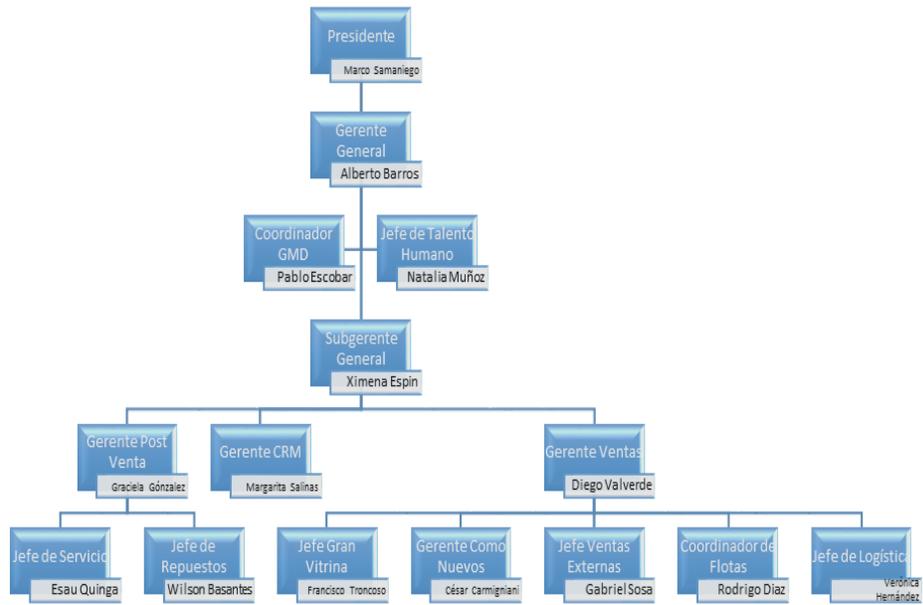
ECUA-AUTO S.A., cuenta con 110 empleados a nivel nacional, siendo aquellos los primeros destinatarios de comunicación. La idea es mantener informados a todos, independientemente de cuál sea su cargo o en qué área trabajen, lo que importa es que el mensaje sea el mismo para todos los públicos, lo que cambian son los medios o canales que usan. A continuación se detalla la distribución por nivel, organigrama y descriptivo de cargos:

Tabla 1 Personal de la Empresa

Nivel	Cargos	Número de personas
Lideres	Gerentes	5
	Jefes	6
	Coordinadores	8
Resto de Plantilla	Técnicos	11
	Personal de limpieza y mensajería	7
	Asistentes y recepcionistas	10
	Personal contable y facturación	8
	Analistas	9
	Asesores de Servicio	16
	Vendedores	19
	Médico Ocupacional	1
	Personal mecánico y eléctrico	10
	Total	110

Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

Figura 1 Organigrama



Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

Tabla 2 Descriptivo de cargos

AREA	NOMBRE DEL CARGO	NIVEL DE REPORTE	MISION DEL CARGO	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
Accesorios	Técnico en Accesorios	Gerente Regional Accesorios	Instalar de forma óptima los accesorios solicitados por los clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instalar los accesorios en vehículos nuevos 2. Solicitar las herramientas adecuadas para su trabajo 3. Reportar al vendedor los accesorios instalados
Administrativo	Ayudante de Limpieza	Jefe Talento Humano	Mantener limpio todas las áreas internas y externas del concesionario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar limpieza del showroom y oficinas. 2. Realizar la limpieza de patio de usados y cocina. 3. Reciclar los materiales que se recogen. 4. Limpiar ventanales 5. Administrar los suministros q son entregados para la limpieza
Administrativo	Coordinador GM Difference	Gerente General	Conocer y dar soporte a los procesos de acuerdo a las políticas de GM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar, implementar, revisar y coordinar los procesos. 2. Coordinar los procesos GMD en el concesionario para la mejora continua. 3. Elaborar y divulgar la productividad del taller. 4. Coordinar el mantenimiento preventivo y correctivo del concesionario 5. Coordinar la mensajería y el manejo de caja chica para pasajes.
Administrativo	Gerente de Sucursal	Gerente General	Administra la gestión integral de acuerdo a las políticas, logrando contribuir al logros de los objetivos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer los objetivos por áreas para cumplir con el objetivo de ventas 2. Ejecutar las políticas financieras y vela por su aplicación 3. Asegurar la calidad de atención al cliente 4. Ser un líder y contribuir a un buen clima laboral 5. Dueño y responsable de la implementación de los Estándares GMD de GM relevantes a su posición en lo que se refiere a: S-4 Proceso Consultivo de Ventas y S-3 Prospección de Vehículos Nuevos
Administrativo	Mensajero	Subgerencia General	Realizar de manera eficiente las diligencias solicitadas por el personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar las diligencias solicitadas por el personal 2. Revisar la valija todos los días para cumplir con los requerimientos
Contabilidad	Asistente Contable Compras	Subgerencia General	Realizar las compras y establecer relaciones con los proveedores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el proceso de facturación de Ventas. 2. Realizar el proceso de Venta de Cartera. 3. Realiza reportes, analiza información clientes, coordinar comités, y promover el cumplimiento de políticas de Prevención de Lavado de Activos. 4. Realizar informes para la Subgerencia General.
Contabilidad	Asistente de Gerencia	Subgerencia General	Asistir con agilidad al Gerente General en todas su necesidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recordar la agenda diaria. 2. Programar y cancelar citas según la necesidad. 3. Recibir llamadas de clientes y direccionarlos. 4. Recibir a los clientes y hacerles cita con el Gerente
Contabilidad	Contadora General	Subgerente General	Controlar y supervisar el día a día de las exigencias tributarias y legales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar todo el proceso de información contable hasta obtener balances. 2. Realizar las declaraciones de impuestos mensuales y anuales. 3. Realizar el control de activos fijos. 4. Administrar las pólizas de seguros de la compañía. 5. Realizar reportes para entidades de control y GM. 6. Responsable de las políticas contables y su difusión.
Contabilidad	Facturador	Subgerente General	Facturar y guardar respaldo de los carros vendidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar la hoja de control y emitir facturas de los vehículos vendidos 2. Ingresar al SRI y validar los datos en información del vehículo 3. Verificar estado de cuenta del cliente y dar el visto bueno para la salida del auto 4. Realizar las transferencias de vehículos entre concesionarios 5. Controlar los expedientes del vehículo
Contabilidad	Jefe de Cobranzas y Créditos	Subgerente General	Asesorar los clientes en las necesidades crediticias y recuperar el flujo de caja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar cobros a los clientes 2. Generar, bajar y abonar créditos bancarios a clientes. 3. Ingresar notas de crédito, retenciones, cruce y transferencia de anticipos en el sistema SIA 4. Responsable de la custodia de documentos de clientes (pagarés) 5. Reportar el estado de los clientes
Contabilidad	Tesorera	Subgerente General	Vender los accesorios y supervisar la instalación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar compras locales a los concesionarios de la red 2. Realizar inventario 3. Atender al cliente y asesorarlo en su compra 4. Vender accesorios 5. Cumplir con los objetivos de ventas 6. Coordinar la instalación de los accesorios de todas las áreas (Mostrador, Ventas y Servicio)
Crédito y Cobranzas	Cobrador	Jefe de Cobranzas	Apoyar el área de Crédito y Cobranza, hacer seguimiento y realizar en el recaudo de dinero	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer seguimiento de los clientes que están en deuda. 2. Ingresar en el sistema las deudas saldadas. 3. Realizar una ruta de cobros y salir a recaudar. 4. Recolectar los comprobantes de retención, archivar e ingresar al sistema
CRM	Asistente de Call Center	Gerente de CRM	Brindar solución integral a los requerimientos del cliente tanto interno como externo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar telemarketing para promocionar productos. 2. Realizar el registro del CSI (Calificación de clientes). 3. Recibir las llamadas para el servicio programado. 4. Direccionar las llamadas dependiendo de la necesidad del cliente. 5. Dar soluciones precisas y eficientes para los clientes
CRM	Gerente de CRM	Gerente General	Manejar de forma adecuada la imagen tanto de la marca como del concesionario, todo con el fin de establecer nuevas relaciones con clientes y fidelizar los ya existentes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dueño y responsable de la implementación de los Estándares GMD de GM relevantes a su posición en lo que se refiere a: C2 CRM.

AREA	NOMBRE DEL CARGO	NIVEL DE REPORTE	MISION DEL CARGO	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
GMD	Analista de Garantías	Coordinador GMD		1. Dueños y responsables de la implementación de los Estándares GMD de GM relevantes a su posición en lo que se refiere a: W9 Administración de Garantías
PDI	Chofer PDI	Jefe de Logística	Entregar los vehículos en perfectas condiciones, y detectar las fallas de fábrica	1. Recibir el vehículo con la hoja de transporte de vehículos y verifica que se encuentre en buenas condiciones. 2. Transportar el vehículo al concesionario, lugares de feria o exhibición, u otro lugar requerido. 3. Coordinar la entrega del vehículo al Vendedor, Jefe de Logística o Jefe de Agencia de ser el caso. 4. Hacer una revisión de vehículos exhibidos en el Show Room en el tema de seguimiento de baterías y estado del vehículo.
Postventa	Anfitriona Show Room	Jefe de Servicio	Recibir y atender amablemente a todos y cada uno de los clientes que ingresen al concesionario	1. Identificar el cliente y atender su necesidad. 2. Reportar visitas de clientes. 3. Administración de la cafetería. 4. Manejo de llaves. 5. Solicitud de taxis para clientes
Postventa	Anfitriona de Post Venta	Jefe de Servicio	Recibir y atender amablemente a todos y cada uno de los clientes que ingresen al concesionario	1. Identificar el cliente y atender su necesidad. 2. Reportar visitas de clientes. 3. Administración de la cafetería. 4. Manejo de llaves. 5. Solicitud de taxis para clientes
Postventa	Asesor de Servicio	Jefe de Servicio		1. Recepción de vehículos. 2. Seguimiento en la hoja de trabajo. 3. Entrega de vehículos. 4. Realizar facturación respectiva. 5. Hacer seguimiento a los trabajos pendientes e informar al cliente
Postventa	Coordinador de Colisiones	Gerente de Postventa	Coordinar los vehículos chocados y/o robados para que reciban la reparación adecuada	1. Recibir al cliente y llenar un historial sobre el vehículo. 2. Pasar la información obtenida para la aprobación de repuestos. 3. Garantizar la entrega de los vehículos en muy buenas condiciones. 4. Dar soporte a los técnicos de reparación
Postventa	Coordinador de Patio	Gerente de Postventa	Realizar el proceso de recepción de los vehículos, ubicarlos en el taller y entregarlos al cliente	1. Estacionar los vehículos recibidos por los asesores de Servicio en los pulmones de espera. 2. Estacionar los vehículos en las bahías de autos para entrega, una vez que estos se encuentren con los trabajos terminados y lavados. 3. Retirar al final de las labores diarias las llaves de los vehículos no trabajados que se encuentren en los pulmones de espera, y guardarlas en el tablero de llaves. 4. Mantener el patio de autos organizado. 5. Colocar vehículos nuevos para exhibición externa
Postventa	Direccionador	Gerente de Postventa	Realizar el proceso de recepción de los vehículos, ubicarlos en el taller y entregarlos al cliente	1. Estacionar los vehículos recibidos por los asesores de Servicio en los pulmones de espera. 2. Estacionar los vehículos en las bahías de autos para entrega, una vez que estos se encuentren con los trabajos terminados y lavados. 3. Retirar al final de las labores diarias las llaves de los vehículos no trabajados que se encuentren en los pulmones de espera, y guardarlas en el tablero de llaves. 4. Mantener el patio de autos organizado. 5. Colocar vehículos nuevos para exhibición externa
Postventa	Gerente de Postventa	Gerente General	Administrar los procesos operativos y administrativos del área de Servicios de Automotores Continental a nivel Nacional manteniendo los lineamientos y estándares GM Difference!	1. Determinar los procesos, funciones y responsabilidades de atención al cliente 2. Diseñar e implementar estrategias que conviertan competitivos dentro del mercado a los procesos de atención en el servicio postventa 3. Maximizar las instalaciones y el recurso humano para garantizar el cumplimiento del presupuesto y generen utilidades adicionales (análisis de la rentabilidad del área y posición en el mercado 4. Dueño, responsable de los lineamientos y estándares GM Difference! 5. Homologar y asignar funciones, responsabilidades, controles y recursos necesarios para procesos técnicos y administrativos de servicio post venta
Postventa	Jefe de Repuestos	Gerente Postventa	Vender y supervisar la venta de Repuestos	1. Dueño y responsable de la implementación de los Estándares GMD de GM relevantes a su posición en lo que se refiere a: P5 Administración de Partes.
Postventa	Jefe de Servicio	Gerente Postventa	Administrar los procesos operativos y administrativos del área de Servicio manteniendo procesos y lineamientos y estándares GM Difference!	1. Garantizar los procesos de atención y reparación (Bien a la primera vez a tiempo y todo el tiempo) para clientes de taller y Chevy Express 2. Fomentar el desarrollo, entrenamiento y capacitación del personal de su área para un mejor rendimiento laboral 3. Coordinar con las diferentes áreas para lograr el cierre del ciclo de negocios Venta y Post-venta 4. Diseñar e implementar estrategias en los procesos de Servicio 5. Atender casos especiales con clientes retail y flotistas para conocer sus necesidades y solventarlas
Postventa	Lavador	Jefe de Servicio	Entregar los vehículos limpios	1. Recibir el vehículo 2. Lavar, aspirar y secar los autos 3. Entregar en óptimas condiciones

AREA	NOMBRE DEL CARGO	NIVEL DE REPORTE	MISION DEL CARGO	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
Repuestos	Chofer – Mensajero	Jefe de Repuestos	Comprar y entregar repuestos a clientes, talleres, colisiones.	<ol style="list-style-type: none"> Entregar repuestos a clientes, talleres, colisiones. Retirar compras locales para el taller. Entregar la correspondencia de Post Venta (aseguradoras, GM)
Repuestos	Vendedor de Repuestos Mostrador	Jefe de Repuestos	Incrementar las utilidades a través de la venta de repuestos	<ol style="list-style-type: none"> Atención al cliente Seguimiento y cierre de ventas (realizar el contacto con el cliente, llenar solicitud de crédito, y confirmar la venta. Apoyar a la gestión de cobranzas del dpto. Administrativo en caso de ser necesario Captar nuevos clientes a través de ventas por mostrador, buscar negocios por la web, buscar nichos de mercado y ampliar cartera de clientes
Repuestos	Vendedor Repuestos Taller	Jefe de Repuestos	Solucionar las dificultades en el taller dándole prioridad a la movilidad del cliente	<ol style="list-style-type: none"> Ingresar las facturas al sistema SIA (juez y parte) Atender las órdenes de trabajo de repuestos para el taller Hacer inventario de los repuestos Realizar proformas Generar órdenes de compra con códigos originales y alternos Seguimiento y solución para vehículos detenidos en el taller por falta de repuestos
Sistemas	Coordinadora de Sistemas	Subgerente General	Dar soporte a todos los usuarios en lo relacionado con Sistemas	<ol style="list-style-type: none"> Brindar soporte usuarios a todo el personal de Ecua Auto. Mantener actualizados aplicativos de la empresa. Responsable de las telecomunicaciones, equipos, redes y cámaras de toda la compañía. Actualizar y respaldar la información de la compañía. Apoyar en la gestión estratégica desde la parte tecnológica.
Talento Humano	Asistente de Talento Humano	Jefe de Talento Humano	Administrar la nómina y apoya el área de Talento Humano en todos los subsistemas	<ol style="list-style-type: none"> Administración de nómina y cálculo de comisiones y variables. Elaboración y legalización de ingresos y salidas de personal (contratos, liquidaciones, pago quincenas de nómina, decimos, utilidades, IESS). Administración de beneficios: Seguro médico, celular, uniformes, tarjeta de supermercado, etc). Apoyo en subsistemas de RRHH Apoyo en administración operativa de Sistema de gestión de Seguridad y Salud.
Talento Humano	Médico Ocupacional	Jefe de Talento Humano	Velar por la salud y el bienestar de todos los empleados	<ol style="list-style-type: none"> Realizar campañas para la buena salud de los empleados. Atender al cliente interno en sus necesidades de salud. Mantener actualizado el historial médico de todos los empleados. Promover la seguridad para evitar riesgos de trabajo. Liderar las brigada
Talento Humano	Jefe de Talento Humano	Gerente General	Administrar los subsistemas de la Gestión de Talento Humano.	<ol style="list-style-type: none"> Administración de subsistemas de RRHH: Selección, Capacitación, Evaluación de Desempeño, Desarrollo Organizacional, Nómina, Gestionar los procesos relacionados con la incorporación, mantenimiento y desvinculación de las personas de la organización (Administración de Personal). Administración de beneficios: Seguro médico, celular, uniformes, tarjeta de supermercado, etc) Generar políticas y procedimientos de Recursos Humanos, promover su aplicación y cumplimiento. Administración del Sistema de gestión de Seguridad y Salud.
Taller	Chapistero	Coordinador de Taller	Identificar los ruidos de los vehículos y repararlos	<ol style="list-style-type: none"> Revisar sonidos en chapas y puertas. Matizar llaves. Proceso de mantenimiento. Revisar ruidos en la carrocería. Revisar tapicería de puertas
Taller	Coordinador de Taller	Jefe de Servicio	Asegurar el uso de la total capacidad de todos los puestos y administrar la carga de trabajo del taller.	<ol style="list-style-type: none"> Determinar la capacidad operativa diaria del taller para optimizar el tiempo de trabajo de cada uno de los técnicos. Asignar las órdenes de reparación y planificar la secuencia de las reparaciones controlando la distribución del trabajo para cada técnico. Estimar y registrar el tiempo de operación de cada trabajo asignado a los técnicos en el tablero de control de tiempos. Informar a control de calidad sobre los trabajos rechazados en la inspección final para que sean analizados y corregidos. Realizar reportes.
Taller	Electromecánico	Coordinadora de Taller		<ol style="list-style-type: none"> Reparar el sistema eléctrico de los vehículos. Reparar del aire acondicionado. Reparar el sistema ABS. Repara el tablero electrónico
Taller	Técnico en Mantenimiento	Coordinador de Taller	Realizar los mantenimientos respectivos de los 5.000, 10.000 y 20.000 KM	<ol style="list-style-type: none"> Recibir los vehículos para la revisión de los Km Realizar mantenimiento completo de los vehículos Detallar lo que se realizó en el carro Entregar el vehículo al área de Lavado
Taller	Técnico en Reparación	Coordinador de Taller	Realizar las reparaciones respectivas de los autos de forma óptima para evitar futuras fallas	<ol style="list-style-type: none"> Recibir el vehículo y revisar la orden de de mantenimiento Reparar las fallas del vehículo Realizar el detalle de lo que se reparó Entregar el carro al área de Lavado

AREA	NOMBRE DEL CARGO	NIVEL DE REPORTE	MISION DEL CARGO	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
Usados	Asesor de Venta de Usados	Gerente Usados	Comercializar vehículos usados garantizando la satisfacción de los clientes para cumplir con los objetivos comerciales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejar bases de datos para prospección de clientes. 2. Atención y servicio al cliente. 3. Registrar en el sistema y hacer seguimiento de clientes. 4. Realizar el proceso operativo de documentos para la entrega del vehículo. 5. Ofrecer opciones de financiamiento
Usados	Caja Asistente Usados	Gerente Usados	Apoyar y asistir la Caja y apoyar al área de Ventas de Usados en todas sus necesidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el proceso de facturación de carros, repuestos, accesorios, soat de Usados. 2. Enviar cada anticipo a la cuenta que pertenece. 3. Legalización y facturación de los carros usados. 4. Cierre de caja y presentación de reporte. 5. Verificación de documentos de los carros usados que ingresan, y pagos requeridos
Usados	Mensajero Lavador	Gerente Gran Vitrina	Realizar con eficiencia las diligencias solicitadas Mantener los carros "como nuevos" limpios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limpiar vehículos nuevos y usados 2. Hacer la correspondencia de la Gran Vitrina y apoyar a los de la Río Coca 3. Direccional el vehículo para realizar el avalúo 4. Apoyar en las necesidades de mantenimiento de la Gran Vitrina
Venta	Analista de Flotas	Coordinador de Flotas	Organizar, Planear y Dirigir los procesos administrativos y de Servicio al Cliente relacionados a la administración de la flota de los clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar registros de uso de repuestos originales Chevrolet en cada orden de trabajo o registros de atención. 2. Supervisar la operación de servicio del cliente Flotista a su cargo 3. Entrega de la facturación a los clientes flotistas con precios pactados de acuerdo a contratos. 4. Captación de clientes a través de portal de Compras públicas. 5. Brindar apoyo en actividades del departamento Post Venta en caso de requerirlo
Ventas	Asesor Comercial Externo	Jefe de Ventas Externas		<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar rutas y realizar llamadas para la visita a clientes externos. 2. Asesorar a los clientes externos en la compra de vehículos. 3. Realizar el proceso operativo de documentos para la entrega del vehículo. 4. Visitar el Centro Comercial El Bosque para apoyo en el puesto de venta de ECUAAUTO 5. Ofrecerle al cliente formas de financiamiento
Ventas	Asesor Comercial	Gerente de Ventas	Comercializar vehículos y otros productos relacionados garantizando la satisfacción de los clientes y cumpliendo los objetivos comerciales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejar bases de datos para prospección de clientes. 2. Atención y servicio al cliente. 3. Registrar en el sistema y hacer seguimiento de clientes. 4. Realizar el proceso operativo de documentos para la entrega del vehículo. 5. Ofrecer opciones de financiamiento
Ventas	Asistente de Ventas	Gerente de Ventas	Apoyar y asistir al área de Ventas en todas sus necesidades	
Ventas	Cajera	Subgerente General	Realizar la facturación de las ventas, reparaciones, mantenimientos, repuestos y accesorios de los vehículos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el cobro de las facturas . 2. Manejar caja chica. 3. Entregar al área de Contabilidad el dinero recogido del día. 4. Tener al día el historial de pago de los clientes.
Ventas	F&I	Gerente de Ventas	Conseguir el financiamiento para los clientes que cotizan un auto en Ecuauto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar nuevas fuentes de financiamiento 2. Conseguir para cada cliente aprobación de créditos con las diferentes financieras. No se puede perder ventas por falta de financiamiento 3. Responsable del cumplimiento de los objetivos de BPAC y todos los bancos / financieras 4. Realizar el control de expedientes de clientes 5. Emitir documentos de valor (contratos, pagares, seguros) 6. Realizar la recuperación de cartera con financieras
Ventas	Gerente de Ventas	Gerente General	Planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar la unidad a su cargo con el propósito de cumplir los objetivos de ventas de su área.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar estrategias comerciales para la venta de vehículos nuevos 2. Planificar y analizar la demanda para la venta de vehículos nuevos 3. Ser líder para desarrollar la venta de vehículos nuevos 4. Buscar oportunidades de Negocio 5. Dueño y responsable de la implementación de los Estándares GMD de GM relevantes a su posición en lo que se refiere a: S-4 Proceso Consultivo de Ventas y S-3 Prospección de Vehículos Nuevos

Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

CAPÍTULO II

CULTURA ORGANIZACIONAL

Es importante mencionar que para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura organizacional o corporativa, para formar parte de una organización hay que asimilar su cultura. Tareas como vivir en una organización, trabajar en ella, llevar a cabo cada una de sus actividades, crecer personal y profesionalmente dentro de ella es participar íntimamente en su cultura organizacional (Chiavenato, 2000).

La cultura organizacional puede ser representada las normas informales, no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

Se conoce como cultura corporativa al conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización, en la empresa ECUA- AUTO S.A. parte de la cultura organizacional se puede evidenciar en el código de ética de la organización, los valores que forman parte de la filosofía empresarial, los mismos que se señalan a continuación;

2.1 Código de ética de ECUA- AUTO S.A.

En ECUA-AUTO S.A., están conscientes de que para alcanzar el éxito deben crecer no solo personalmente sino también como organización. Los principios éticos ayudan a alcanzar este crecimiento. Si bien a nivel de negocio deben cumplir con disposiciones legales, reglamentarias, normas profesionales y políticas internas aplicables, también reconocen que estas normas, leyes, reglamentos y políticas no regulan todos los patrones de comportamientos (Ecuauto, 2014).

Es por esto que ECUA-AUTO S.A., entrega este Código de Ética siempre que ingresa un nuevo colaborador para que basados en estos valores y principios puedan ser aplicados. (Ecuauto, 2014)

✓ **Que se espera de cada empleado**

Que cumpla con el Código y la ley donde se encuentre. Que utilice siempre el buen juicio y evite siempre que se produzca una conducta indebida. (Ecuauto, 2014)

✓ **Reflexione cada una de sus acciones**

Si alguna vez tiene dudas de cómo proceder o comportarse, pregúntese:

✓ **¿Mi comportamiento o proceder está de acuerdo con el Código?**

- ¿Mi comportamiento o proceder es ético?
- ¿Mi comportamiento o proceder es legal?
- ¿Muestra una buena imagen mía y de ECUA-AUTO S.A.?

Si una o más respuestas son NO, entonces NO lo haga, y si tiene alguna duda, solicite asistencia o pida un consejo. (Ecuauto, 2014)

El Código intenta contemplar muchas de las situaciones a las que se enfrentarán los empleados, pero no puede considerar todas las circunstancias. (Ecuauto, 2014)

Puede procurar obtener ayuda de:

- Su Jefe, Gerente, o Línea de supervisión
- El Oficial de Cumplimiento
- A la Subgerencia General (responsable del área financiera)
- El departamento de Talento Humano

✓ **Que se espera de los gerentes, jefes y líneas de supervisión**

Que promueva una cultura ética y cumplimiento, los líderes siempre deben ser modelos de la conducta adecuada. Como líder, usted debe:

- Garantizar el cumplimiento y entendimiento del código y de las demás políticas de ECUA-AUTO S.A., por parte de sus supervisados. (Ecuauto, 2014)

- Reforzar cada vez que sea necesario la importancia de la ética y el cumplimiento del código de conducta. (Ecuauto, 2014)
- Crear un ambiente de confianza y permitir a sus empleados mostrar sus inquietudes. (Ecuauto, 2014)
- Valorar a los empleados, por las conductas presentadas y las implicaciones al código y otras políticas de ECUA-AUTO S.A. (Ecuauto, 2014)
- Jamás fomentar conductas u ordenar a sus dirigidos realizar prácticas comerciales a expensas de la ley o del código de conducta para lograr sus objetivos comerciales. (Ecuauto, 2014)
- Actuar siempre a favor de la ética y buena conducta e impedir violaciones a éste código. (Ecuauto, 2014)
- Responder a las inquietudes de sus subordinados. (Ecuauto, 2014)

Si se lo aborda con una pregunta o inquietud relacionada con el Código, escuche cuidadosamente y preste toda la atención al empleado. Solicite aclaración e información adicional. Responda todas las preguntas si puede, pero no crea que debe dar una respuesta inmediata. Solicite ayuda si la necesita. Si tiene dudas sobre la aplicabilidad del código consulte con el departamento de Talento Humano o con el Oficial de Cumplimiento de ECUA-AUTO S.A. (Ecuauto, 2014)

A) Principios Éticos

Yo, empleado de ECUA-AUTO S.A., declaro que es mi convicción y propósito conducirme siempre conforme a los más elevados principios éticos y morales en todos los actos públicos y privados que en mi condición de empleado, lleve a cabo. Ajustaré mi conducta especialmente a los siguientes postulados: (Ecuauto, 2014)

B) Respeto

Respetaré, sin excepción alguna, la dignidad de la persona humana y los derechos y libertades que le son inherentes, siempre con trato amable y tolerancia para todos. Así como respetaré las políticas, procedimientos, reglamentos internos establecidos en la

compañía demostrando con mí ejemplo que los principios morales son base y sustento de una sociedad exitosa. (Ecuauto, 2014)

C) Orientación de Servicio

Entiendo y acepto que trabajar y hacer negocios como parte de una compañía seria, constituye al mismo tiempo, privilegio y compromiso de servir a la sociedad y a quienes individualmente la integran. Esta vocación deberá manifestarse tanto con mis compañeros de trabajo con quienes formo un equipo de trabajo, como con los clientes. Recordando la filosofía de ECUA-AUTO S.A., está orientada a nuestro cliente interno y externo con el referente de: “quien vive para servir, sirve para vivir” (Ecuauto, 2014)

D) Honradez

Nunca usaré el cargo para ganancia personal, ni aceptaré prestación o compensación de ninguna persona u organización que me pueda llevar a actuar con falta de ética en mis responsabilidades y obligaciones. (Ecuauto, 2014)

E) Integridad

Manifiesto que en el desarrollo de mi trabajo actuaré sin privilegiar ni discriminar a persona alguna; que no recibiré ni concederé beneficios especiales para, o por obtener negocios; ceñiré mi conducta. (Ecuauto, 2014)

F) Responsabilidad Social

Estoy preparado (a) para responder por y rendir cuentas de todos mis actos, de manera que el público y, en particular los clientes, consumidores, proveedores, competidores, colaboradores, empleados, socios y accionistas incrementan su confianza en nuestra capacidad personal y empresarial de servirles. Me comprometo con la comunidad y el medio ambiente, para generar riqueza para nuestros accionistas, nuestros compañeros, colaboradores y nuestro país. (Ecuauto, 2014)

G) Competencia

Reconozco que es mi deber poseer y demostrar conocimientos y aptitudes para llevar a cabo con eficiencia los negocios y actividades empresariales; por ello, declaro que soy competente y que me mantendré permanentemente actualizado con las mejores prácticas empresariales, al máximo de mi inteligencia, capacidad y esfuerzo. (Ecuauto, 2014)

H) Cumplimiento y Buen Ejemplo

Entiendo que mis acciones empresariales y personales constituyen referentes para los colaboradores, empleados, asociados, colegas, familiares y amigos. Por ello, me obligo a ser cumplido y un buen ejemplo que inspire a los demás respetando a los compañeros y su trabajo, respetando las políticas, reglamentos internos, código de conducta existente en la compañía, así como a contribuir a mantener un adecuado ambiente de trabajo siempre. (Ecuauto, 2014)

I) Transparencia

Acepto demostrar en todo tiempo, con claridad manifiesta que todas mis acciones empresariales se realizan con estricto apego a las normas y principios aplicables. (Ecuauto, 2014)

J) Lealtad

Todos mis actos estarán basados en los principios de lealtad y honor indispensables para la buena convivencia. Evitaré la difusión de rumores o de comentarios falsos o no confirmados sobre los compañeros de trabajo, sobre ECUA-AUTO S.A., los cuales constituyan una práctica de competencia desleal que menoscaba el prestigio de la compañía y el buen nombre de las personas que conformamos la compañía y la sociedad. Me deberé a mi familia, empresa, a mis líderes, y a mis compañeros como eje de mi diario vivir. (Ecuauto, 2014)

2.2 Filosofía empresarial ECUA- AUTO S.A.

A) Misión:

Vivimos con pasión, somos un equipo innovador, comprometidos con la excelencia del servicio y la movilidad de las personas, marcando la diferencia en el mercado. (Ecuauto, 2014)

B) Visión:

Ser la compañía líder en el mercado nacional, con mayor cobertura geográfica, ofreciendo todos los productos y servicios de la marca Chevrolet, a la vanguardia en la entrega de movilidad, convirtiéndonos en referentes de la industria. (Ecuauto, 2014)

C) Valores:

1. **Amor a la vida:** Dar gracias a Dios, levantarse cada día ver las cosas con optimismo, “vivir cada día como si fuera el último”, “el que hace lo que ama esta destinado al éxito”. (Ecuauto, 2014)
2. **Respeto:** Valorar al ser humano por su diversidad. (Ecuauto, 2014)
3. **Responsabilidad social:** Nos comprometemos con la comunidad y el medio ambiente, generando riqueza para nuestros accionistas, nuestros colaboradores y nuestro país. (Ecuauto, 2014)
4. **Enfoque al servicio:** Vivimos una filosofía orientada a nuestro cliente interno y externo, “quien vive para servir, sirve para vivir”. (Ecuauto, 2014)
5. **Cumplimiento:** Nuestra palabra es la razón de ser de la compañía. (Ecuauto, 2014)
6. **Honestidad:** La verdad y transparencia forman el espíritu de nuestro equipo. (Ecuauto, 2014)
7. **Lealtad:** Nos debemos a nuestra familia, empresa, líderes, y a nuestros compañeros como eje de nuestro diario vivir. (Ecuauto, 2014)

Objetivos:

✓ **Generar riqueza**

- Asegurar la estabilidad de la empresa
- Crecimiento y bienestar de sus miembros

✓ **Existencia**

- Asegurar la permanencia (existencia) de la empresa a pesar del entorno cambiante
- Asegurar los puestos de trabajo

La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un iceberg, en la parte superior que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores utilizados, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías utilizadas, títulos y descripciones de los puestos, políticas de administración de recursos humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos cuya observación y percepción es más difícil. En esta parte están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura. (Chiavenato, 2000)

2.3 Constitución de la cultura en las Empresas

Según Schein, la cultura organizacional surge como consecuencia de la acción humana en la empresa. Dicha acción está conformada por un conjunto de creencias que se encargan de dar respuesta a todas las grandes cuestiones a las que se enfrenta la organización y ofrecen diferentes criterios de cómo debe actuarse.

La constitución de la Compañía es sumamente compleja y nunca es igual en las organizaciones. Se origina desde sus líderes y por otro lado está la dinámica que generan los grupos, puesto que sin su existencia no es posible una cultura, adicionalmente es

importante contar con el entorno en el que ha de desarrollarse, moverse e interrelacionarse la propia organización.

Las causas que son fuentes de cultura son las siguientes;

Liderazgo.- Tendrá una influencia decisiva en la creación de la cultura y más aún cuando el líder es el fundador de la empresa. Pues se supone que el fundador es alguien emprendedor y ocupa un puesto privilegiado en la empresa, posee poder, es creativo y las demás personas lo siguen, lo que influirá en la forma de pensar, actuar y en las opiniones del resto, es decir que efectivamente influye en la organización, desde la constitución de la misma; los estatutos de la sociedad, las declaraciones oficiales sobre la filosofía organizativa, el diseño de las instalaciones, las instrucciones a los colaboradores, el sistema de premios o sanciones, las reacciones que tiene ante situaciones positivas o negativas, el trato con los demás, etc., es una filosofía que permanecerá en el tiempo, incluso después de desaparecido el fundador. Más tarde otros fundadores, generalmente si han tenido éxito y son carismáticos, irán adaptando la cultura a las circunstancias del momento, especialmente en épocas difíciles y servirá de guía para el resto de personas que colaboran con la organización.

Los Grupos.- Generan una dinámica que exige que el ocupante de un puesto de trabajo tenga que relacionarse con otros compañeros. Esta interrelación genera sentimientos que tienen como consecuencia el intercambio de ideas y opiniones. De este modo se alimentan esos sentimientos ya existentes y con el tiempo se acaba compartiendo unas creencias que se generalizan. Es entonces cuando aparecen las historias, leyendas y anécdotas sobre los fundadores y sobre las personas clave de la organización, sobre hechos trascendentales ocurridos.

El Entorno.- Una organización no puede permanecer aislada, sino que existe una serie de factores externos que también ayudan a configurar la cultura propia o la condicionan en algún sentido. Así podemos mencionar a clientes, producto, servicio, el sector en dónde se encuentra, competencia o la misma sociedad, lo político, lo humanitario, lo recreativo, que tienen valores que diferencian a una empresa de otra, a

un país de otro, a un sector de otro. Esto se da porque las personas actuarán de acuerdo con las creencias del lugar donde se desarrolle la vida familiar. Del mismo modo que las organizaciones actuarán de acuerdo con las normas y prácticas legales y morales a las que se hallen sometidas. Por ejemplo una empresa de hotelería no desarrollará la misma cultura que una de construcción, ni tampoco sucederá eso para la que se dedique a productos muy tecnificados con personal altamente cualificado con respecto a otra que se caracterice justamente por lo contrario.

Si bien es cierto cada una de estas cuestiones constituye un elemento de conducción y divulgación de la cultura de la empresa, el sustrato de todo ello es una serie de circunstancias, hechos y sucesos que tienen influencia en la memoria de los empleados de la organización y que básicamente son los siguientes:

Valores.- Son la base de toda cultura, y sin ellos no se puede tener un horizonte claro. La filosofía de una empresa se expresa mediante valores y éstos son la guía de la conducta de cada día. Los valores significan aquello que es apreciado y estimado o digno de ser tenido como algo positivo. Por ejemplo, la calidad del producto o servicio, la honestidad con el cliente, la rapidez del servicio, el trabajo en equipo, en la empresa ECUA- AUTO S.A., poseen algunas pautas para la ejecución de su trabajo, como por ejemplo;

2.3.1 Compromiso anticorrupción ECUA – AUTO S.A.

Ni como empresa, colaboradores o empleados, participaremos directa o indirectamente en actos que, aunque tuvieren visos de legalidad, pudieran considerarse como corruptos o indicio a corrupción. Por ello, ningún ingreso, gasto, desembolso o egreso de la empresa podría hacerse sin causa justa y legítima.

Procuraremos que cuando se presente una ley que afecte en los profundo los valores de la empresa, recurriremos a las autoridades para hacerles conocer nuestras diferencias y aprovechar la oportunidad para constituirnos en agente de cambio. (Ecuauto, 2014)

Como empresa, colaboradores y empleados tenemos claridad en la responsabilidad de crear una cultura de honestidad y ética elevada y comunicar claramente el comportamiento aceptado y las expectativas a cada empleado y colaborador. Esta cultura debe estar arraigada en un sólido conjunto de valores básicos que provee el cimiento para que tanto los empleados, colaboradores como la organización, realicemos negocios.

Nuestro compromiso de crear una cultura de honestidad y ética elevada incluye lo siguiente:

Los directores y funcionarios de la empresa enfatizaremos en que la mejor manera de reforzar la honestidad y el comportamiento ético es dando un ejemplo apropiado. Como Gerente o Jefe, no puede actuar de una manera y esperar que los demás se comporten en ella de una manera diferente.

La Administración o Gerencia mostrará a los empleados y colaboradores, no solamente a través de sus palabras sino principalmente por sus acciones, que el comportamiento deshonesto o no ético no será tolerado, aún si el resultado de ese comportamiento redundara en beneficio de la empresa. Más aún, debe ser evidente que todos los empleados y colaboradores, sin distinción alguna, serán tratados de igual manera, sin importar su posición.

Como Administración o Gerencia evitaremos que por presiones indebidas, se fijen metas que fuera de ser retardoras sean inalcanzables para los empleados, que puedan conllevar a resultados poco atractivos, y lo cual puede tentar a su vez a los empleados y colaboradores a cometer fraude con el único fin de alcanzarlas. Apoyaremos que en la empresa se tenga “cero tolerancia” frente a un comportamiento no ético. Incluyendo informes financiero fraudulentos.

2.3.2 Compromiso con la ética ECUA- AUTO S.A.

Accionistas, socios, directores, administradores, colaboradores y empleados de la Empresa, por el hecho de adoptarlos quedamos comprometidos al cumplimiento del

presente Código de Ética de ECUA-AUTO S.A. Los incumplimientos a este Código estarán sujetos a acciones disciplinarias, llegando incluso hasta la terminación del contrato de trabajo; sobre la base de lo estipulado como falta grave o leve en Reglamento Interno. Las medidas disciplinarias también serán aplicables a cualquier persona que ordene o apruebe infracciones o tenga conocimiento de ellas y no actúe de inmediato para subsanarlas.

El compromiso de un comportamiento ético, logra generar o desarrollar un ambiente de confianza entre directivos, empleados y colaboradores, accionistas, clientes y consumidores, proveedores, organismos de control y otros relacionados a la empresa.

2.3.3 Seguridad, salud y medio ambiente ECUA- AUTO S.A.

Política de ECUA-AUTO ECAUSA

1. ECUA-AUTO S.A., ECAUSA, es un empresa responsable en los aspectos de seguridad, salud y del medio ambiente.
2. Mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable, cumpliendo y haciendo cumplir la normativa nacional vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo.
3. Implantar los mecanismos administrativos internos para la investigación de cada incidente y accidente, determinando sus causas, para el control de condiciones peligrosas y actos inseguros causantes de la accidentalidad y reducir la probabilidad de que vuelvan a ocurrir.
4. Propiciar y apoyar un mejoramiento continuo del personal de la empresa, en maleta de seguridad y salud.
5. La Seguridad abarca a las personas, bienes y la información y todos sus sistemas.
6. Para lograr estos objetivos ECUA-AUTO S.A. ECAUSA, asignará los recursos económicos y humanos para cumplimiento de todas los Planes y Programas Inherentes a Seguridad y Salud en los trabajadores.

Historias de la Propia Organización.- Son producto de sucesos reales. La circulación o la divulgación de historias o hechos ejemplares dentro de la empresa refuerzan los valores. Ejemplo, un fundador de cierta Compañía creó con una gran escasez de medios, el producto de mejor calidad del mundo en los años 20 y fue felicitado por muchas autoridades, incluso por el Presidente del Gobierno del país y el de la República Francesa.

Mitos.- Se trata de relatos sobre hechos imaginarios, a veces dramáticos, pero siempre excepcionales que fomentan los valores corporativos. Ejemplo, aquel director hizo algo casi imposible, pues para servir al cliente que está en Australia fletó un avión exclusivamente para enviarle el producto con tal de que lo tuviera dentro de 24 horas.

Distribución de premios y sanciones.- Son las manifestaciones de lo que está bien y de lo que está mal desde el punto de vista de la alta dirección. Los premios pueden ser de muchas formas, monetarios y no monetarios.

Ritos y Rituales.- Son conductas individuales o colectivas que tienen un carácter eminentemente solemne, que se desarrolla según normas previstas en momentos significativos para la organización.

Lenguaje.- Hay organizaciones o grupos que utilizan un lenguaje especial, lo que los identifica y demuestra que sus miembros han asumido la cultura. Son palabras utilizadas a modo de etiquetas o frases como “El cliente es lo primero”, “El capital humano es lo que nos distingue”, entre otras.

Ceremonias.- Combinan una serie de ritos y rituales en un acontecimiento. Son un importante mecanismo social, especialmente en las organizaciones de carácter de carácter tradicional y desempeña una función vital en el reforzamiento de ciertas creencias.

2.4 Características de la cultura organizacional

A) Regularidad en los comportamientos observados

Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.

B) Normas

Son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.

C) Valores Predominantes

Son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.

D) Filosofía

Son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.

E) Reglas

Son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.

2.4.1 Reglamento interno de ECUA-AUTO S.A.

Desarrollo y crecimiento profesional

ECUA-AUTO contribuye al crecimiento de su personal brindando oportunidades que representen asumir nuevas responsabilidades, y por eso para efectos de selección de

personal considera siempre primero a su propio recurso humano, mediante una selección interna. (Ecuauto, 2014)

Pago de sueldos

En ECUA-AUTO se nos paga el sueldo el último hábil de cada mes, y se realizan anticipos que son igualmente depositados el día 15 o último día hábil previo al 15. Para pagar su sueldo debe tener una cuenta en el Produbanco (corriente o ahorros) si no la tiene en Talento Humano le ayudan a obtenerla. (Ecuauto, 2014)

Anticipo de sueldos

El empleado podrá solicitar un anticipo de su quincena, para lo cual deberá enviar un mail con el valor solicitado al Departamento de Talento Humano para su aprobación. El intervalo para realizar otro anticipo es de 3 meses. (Ecuauto, 2014)

Horarios

Se trabaja de lunes a viernes pero existen áreas y cargos a quienes normalmente se les solicita trabajo extraordinario (Servicio, Ventas, Caja y Taller) para mejor atención a nuestros clientes. Los días sábados atendemos venta de vehículos y servicio posventa. (Ecuauto, 2014)

Registro de asistencia

Para el control de horas de entrada y salida del personal, la empresa posee un sistema Biométrico (identificación huella digital), con la cual registrar:

- Horas de entrada a la Compañía
- Horas de salida de la Compañía

Es obligación del trabajador registrar su entrada o salida. (Ecuauto, 2014)

Hora de entrada

Se entiende como hora de entrada la hora fijada según el área y que la persona está lista para trabajar en su puesto de trabajo. Pasado cinco minutos después de la hora indicada se considera atraso. (Ecuauto, 2014)

Hora de almuerzo

El tiempo para el almuerzo es una hora, se procura siempre mantener en las áreas a personal que pueda atender a clientes internos y externos (no dejar abandonada el área).

Los horarios de almuerzo se fijan entre 12:30 y 14:00. Las horas fijadas deben ser respetadas. (Ecuauto, 2014)

Horas Extras

En ECUA-AUTO S.A. en general se establecen reglas de trabajo para cumplir las tareas en las ocho horas laborables;

- Son consideradas horas extras todas aquellas que sobrepasan las ocho horas normales de trabajo y que fueron previamente aprobadas trabajar por el jefe directo del colaborador
- Para cancelar las horas extras laboradas se requiere necesariamente de la aprobación previa del supervisor
- Se pagaran todas las horas extras laboradas y previamente aprobadas y de acuerdo con la política interna de la Compañía y las escalas de sueldo, también se deben considerar las funciones de responsabilidad y confianza
- No se aprobará trabajar horas extras para corregir errores o para realizar reprocesos, para recuperar tiempo por no utilizar adecuadamente el tiempo durante las horas normales o cuando se encuentre en capacitación (uso desmedido del teléfono, utilizar más del tiempo necesario para almorzar, no buscar soluciones a problemas simples, tiempo muertos)
- La aprobación se la hará diariamente

- El jefe directo analizará los tiempos utilizados en realizar las tareas encomendadas cada día y se ve o no necesario el empleo de tiempo extra para concluir la tarea diaria (el supervisor/jefe tendrá que hacer un análisis a fondo para aprobar su solicitud de horas extras)
- Existen cargos que por su importancia en satisfacer necesidades del cliente tiene horas extras aprobadas previamente (por ejemplo: trabajo de sábados) pues su actividad requiere de más de cuarenta horas semanales de trabajo a este personal se le cancelará todas las horas extras que trabaje adicional al horario normal
- Si se laboro un tiempo mayor al estimado es necesario la firma de aprobación del supervisor aceptando o no el tiempo dedicado a hacer la tarea (en formato)
- No se pagan horas extras si el colaborador no registró su hora de salida en el reloj de control
- No se pagan horas extras a colaboradores que tienen funciones consideradas de confianza. (Ecuauto, 2014)

Permiso y Faltas

Se puede obtener un permiso para atender asuntos de tipo personal o familiar y que puede ir desde menos de una hora hasta días completos de trabajo. Se considera “FALTA” cuando el trabajador no asiste a su lugar de trabajo la mitad o menos de su jornada diaria. (Ecuauto, 2014)

Las faltas o permisos pueden darse por:

- Calamidad doméstica
- Matrimonio
- Enfermedad

Permisos por calamidad doméstica

Se consideran eventos de calamidad doméstica:

- a) Situaciones familiares o personales que requieren obligadamente de ausencia del trabajo. (Ecuauto, 2014)

El gerente de área puede o no aprobar permisos de hasta tres días en casos de calamidad doméstica debida a situaciones familiares o personales, sin que de esto resulte multa o sanción alguna, el responsable del área deberá evaluar estos casos considerando que se lo pueda aplicar, cuando sea necesario, con equidad para todo su equipo. (Ecuauto, 2014)

Es decisión del supervisor si este tiempo lo debe recuperar, sin embargo esto se lo debe aclarar previamente en el formato de solicitud, el cual debe ser entregado al Departamento de RRHH

b) Fallecimiento de familiares cercanos del trabajador (cónyuge o parientes segundo grado de consanguinidad o afinidad)

Todo colaborador de ECUA-AUTO S.A. tiene derecho a tres días de permiso en caso de que durante su permanencia como trabajador se den eventualidades de fallecimiento de su cónyuge o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad (hijos, padres, suegros)

Otro grado de parentesco decidirá el responsable del área (gerente de área o supervisor en ese orden). (Ecuauto, 2014)

c) Nacimiento de hijos (en trabajadores varones)

Todo colaborador varón de ECUA-AUTO S.A. tiene derecho a permiso o en caso de que durante su permanencia como trabajador se dé el nacimiento de un hijo suyo, para lo cual se deberá tomar en cuenta:

- 10 días de licencia remunerada en caso de parto normal,
- 15 días de licencia en caso de cesárea o partos múltiples,
- 18 días en caso de nacimiento prematuro o de cuidados especiales,
- 25 días si el recién nacido tiene una enfermedad degenerativa, terminal o irreversible o con un grado de discapacidad severa.
- En el caso de padres adoptivos la licencia es de 15 días

- Si la madre fallece durante el parto el permiso va por la totalidad o la parte que reste del periodo de licencia que le correspondía a la madre.

Esto se justificará con la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del IESS y a falta de este por otro profesional. (Ecuauto, 2014)

Permisos por matrimonio

Todo colaborador de ECUA-AUTO S.A. tiene derecho a tres días de permiso en caso de que durante su permanencia como trabajador contraiga matrimonio. Podrá hacer uso de este derecho en el matrimonio de tipo civil o en el tipo religioso (uno de los dos). (Ecuauto, 2014)

Permisos o faltas por enfermedad

Se considera enfermedad a la incapacidad temporal de trabajar debido a una afección en la salud del trabajador. (Ecuauto, 2014)

Justificación de las faltas por enfermedad

Para justificar una falta por enfermedad es necesario presentar certificado otorgado por médico con certificación del IESS. (Ecuauto, 2014)

Se consideran validos certificados otorgados por centros de salud u hospitales públicos o privados, siempre y cuando a criterio del médico ocupacional no es necesario validarlos en el IESS. (Ecuauto, 2014)

Faltas y permisos injustificados

Con las faltas se actuará de acuerdo con la ley, llegando hasta considerar abandono intempestivo si pasa de los tres días consecutivos de falta (Art. 54)

En casos de atrasos se procederá a descontar del rol de pagos el valor del tiempo de atraso calculado con la fórmula de hora extra del 50%.

El total de la multa no será por ninguna razón superior al 10% de su sueldo. En caso de atrasos recurrentes se emitirá un memorando con copia a la carpeta personal y se lo puede considerar como falta grave (Art. 172-1). (Ecuauto, 2014)

Permisos con cargo a vacación

El trabajador puede solicitar permiso con cargo a sus vacaciones, mediante este permiso se descontará de los días que por derecho le corresponde tener vacaciones, debe ser aprobado por el jefe directo. (Ecuauto, 2014)

Se descontaran de sus vacaciones todos los días aprobados, si el último día aprobado como permiso con cargo a vacación coincide con el último hábil (viernes o previo al feriado) se sumará también los días de fin de semana o feriado según sea el caso. (Ecuauto, 2014)

Días festivos

Las fechas que se detallan a continuación son de descanso obligatorio por ley:

- 1ero de enero
- Lunes y martes de carnaval (recuperables)
- Viernes Santo
- 1ero de mayo
- 24 de mayo
- 10 de agosto
- 9 de octubre
- 2 y 3 de noviembre
- 6 de diciembre (Quito)
- 25 de diciembre. (Ecuauto, 2014)

Uniforme

El uniforme es de uso estricto para el trabajo y actos oficiales.

- Deberá respetarse el horario establecido para el uso del mismo
- No se podrá cambiar o adicionar prendas
- Deberá lucir pulcro y en buen estado
- El día viernes no se utilizara uniforme, deberán presentarse con ropa semiformal.
- Cuando se deba asistir a un curso, cuya duración sea día completo y por esa razón se ausentan de la oficina toda la jornada, pueden usar ropa informal.
- Si la duración del curso es media jornada deben usar uniforme las mujeres y los hombres deben utilizar terno, obviamente si el curso se realiza lunes, martes, miércoles y/o jueves, porque el viernes ya está establecido que se usa ropa semiformal. (Ecuauto, 2014)

Uso del uniforme

Actualmente se dotará de uniforme tanto al personal femenino, como al personal masculino, tiene un costo asumido por la empresa y otro por el empleado. (Ecuauto, 2014)

Personal femenino

- Los lunes y miércoles: Vestido negro con media nylon (eurocolor o en negro café)
- Martes: Pantalón con blusa lila
- Jueves: Pantalón y blusa azul
- Viernes: podrán asistir con ropa semiformal (con opción de jean)

Personal masculino administrativo y comercial

- Días lunes y miércoles camisa lila
- Martes y jueves camisa azul
- Viernes podrán asistir con ropa semiformal (con opción de jean)

Personal masculino técnicos y limpieza

- Zapatos con punta de acero
- Pantalón y camiseta del día asignado en el bordado

El personal que está en periodo de prueba deberá presentarse con un vestuario de trabajo tipo ejecutivo, no está permitido el uso de jeans o ropa informal. (Ecuauto, 2014)

Atención Telefónica

El servicio a través del teléfono es parte de nuestra imagen empresarial por tal razón se debe proceder de la siguiente forma:

- Recepción de llamadas: al contestar en las unidades se debe identificar la persona pronunciando su nombre. Por ejemplo: Mary Reyes. Buenos días/tardes
- Pasar una llamada a otra persona: en caso de no estar disponible la persona debemos hacerle saber al cliente el estatus de la persona (está en reunión, está atendiendo otra llamada, está ausente)
- Preguntarle si desea esperar: si es positivo, debemos hacerle conocer el estatus de su llamada cada 30 segundos y preguntar si desea seguir esperando. (Ecuauto, 2014)
- Si no desea esperar: preguntarle si podemos ayudarle. Tomaremos mensaje completo: nombre, compañía, número telefónico, asunto, fecha y hora. Identificarse “dar el nombre” al cliente de quién recibió el mensaje. (Ecuauto, 2014)

Clima Organizacional.- es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan unas a otras las personas, como se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etc.

2.5 Funciones de la cultura organizacional

Es una **guía** para quienes guardan relación con la organización. Los criterios, formas de actuar y las creencias permiten a todos sus miembros saber cómo solucionar los problemas que se plantean o el camino a seguir ante nuevos desafíos y ofrece una visión que despeja las incógnitas futuras reduciendo la incertidumbre y ansiedad. Es un elemento poderoso de **cohesión** entre quienes forman parte de la organización. Un empleado se siente implicado en la medida en que su éxito personal coincide con la empresa. Esto se traduce en la voluntad de actuar en la dirección de los objetivos de la empresa y las misiones que la organización ha fijado, generando un notable deseo de participar en la vida de la organización. (Chiavenato, 2000)

Constituye la **identidad** de la empresa y la **diferencia** respecto de los demás. La empresa actual no debe solamente vender sus productos, sino también venderse a si misma, generar confianza, adquirir prestigio, tener imagen positiva, etc., ante los clientes, socios colaboradores y la sociedad en general. Está demostrado que la buena opinión que se tenga de una compañía ante situaciones difíciles o problemas importantes es de gran ayuda. En caso de reclamaciones de los consumidores, la organización se defiende con mayor facilidad, es más creíble ante la opinión pública y las autoridades.

La cultura guiada y desarrollada por principios gerenciales ha de comportar beneficios para la organización, manifestándose en dos direcciones;

Maximización de los beneficios.- debe representar mayor capacidad de rendimiento, reducción de costos, optimización de los recursos materiales, económicos, humanos, etc.

Fomento del crecimiento corporativo.- es importante procurar el engrandecimiento, desarrollo y adaptación de la cultura; de lo contrario puede desviarse.

2.6 Tipos de cultura

Orientación al Trabajo.- uno de los factores más valorados en las organizaciones, es el logro de los objetivos, la estructura organizativa se adapta a las exigencias para alcanzarlos, priman como valores muy importantes el trabajo en equipo y la colaboración y se aprecian mucho los procedimientos flexibles para ello. Están muy bien vistas la innovación, la creatividad y las ideas. Es secundario como se hacen las cosas. La meta que se persigue es la contribución de cada uno de los objetivos comunes. Las organizaciones de este tipo son bastante flexibles y pertenecen a sectores donde el cambio es rápido y la competencia muy fuerte.

Orientación a las normas.- hay una gran preocupación por las normas que regulan la forma de funcionar de toda la organización. Se pone el acento sobre el procedimiento, la jerarquía y el estatus. Suelen ser organizaciones muy anquilosadas y burocratizadas, con la creencia de que la eficacia se logra a través del respeto escrupuloso de las normas. Suele encontrarse en empresas que tradicionalmente han controlado el mercado o que actúan en sectores muy regulados por la administración pública.

Orientación hacia las personas.- Prima la ejemplaridad y el espíritu de servicio hacia lo demás (empleados). Se caracteriza esencialmente por su tendencia a servir las necesidades de los miembros de la organización. Se manifiesta en organizaciones con pocos miembros. La confianza en sus miembros es decisiva. El estilo de liderazgo es de los denominados participativos y en ocasiones paternalista. La concepción que tienen sus miembros es de empleo duradero y sentimiento de familia.

Orientación hacia los clientes.- El servicio hacia los clientes es primordial para los miembros de la organización, los contactos son frecuentes con el cliente, los plazos de entregas es lo que más importa la rapidez de servicio es lo esencial. Prima la creencia de que el cliente siempre tiene la razón y el objetivo es mantenerlo satisfecho adaptándose constantemente a sus exigencias. La calidad y el espíritu de servicio son valores que preocupan más que los costes, la planificación y las normas internas.

2.7 Creación y modificación de una cultura de empresa

La creación de una cultura necesita tiempo, paciencia y perseverancia. Si se utiliza un método adecuado, se puede lograr una reducción del tiempo y potenciar el éxito con el cambio o creación de una cultura.

El objetivo de crear una cultura debe ser aportar soluciones nuevas a los problemas con los que se enfrenta la organización a diario y no simplemente para que existan peculiaridades que las diferencian de las demás. Estas soluciones han de referirse por una parte al ámbito organizativo y por otra al entorno.

El motor que impulsa la cultura corporativa debe ser la misión principal de la dirección de la organización, ya que la fomentará y desarrollará. Para llevarlo a cabo existen varios caminos y todos ellos se complementan.

- La aplicación sistemática de normas para eliminar comportamientos no deseados por los miembros de la organización.
- La jerarquía de la organización debe representar un ejemplo en la forma de comportarse. La opinión y la forma de actuar de los directivos debe crear un estilo fácil de detectar por el resto de los componentes de la organización.
- La realización de actos simbólicos de la alta dirección en los que se exaltan ciertos valores deseados por la misma. Entrega de diplomas, placas, cartas de felicitación, etc., como reconocimiento a una conducta de los empleados de la misma; premio a la productividad, a la colaboración, a la dedicación, a la fidelidad, etc.
- La comunicación será decisiva para hacer llegar a cada uno de los miembros de la organización mencionados símbolos que han de impregnar la cultura propia. Para ello contribuirán decisivamente los canales.

En ocasiones puede darse que, la cultura que impera en la organización y que costó mucho tiempo implantar no sea ya la más adecuada por diferentes motivos tales como la

adquisición de otras empresas o fusión, cambio de la estrategia del negocio, reestructuración de la empresa, etc.

Para cambiar la cultura es conveniente saber que, en determinadas etapas de la vida de la misma organización, supone una dificultad importante y en otras más fácil conseguirlo. Por lo que en este último supuesto se puede decir que en la etapa de fundación y crecimiento será más fácil efectuar cambios debido a que la cultura no estará tan consolidada como en la etapa que comprende desde la madurez hasta el declive.

Es importante tomar en cuenta, que también influirá el tamaño de la empresa, la fortaleza de la cultura actual y la presencia o no de subculturas con notable influencia.

2.8 Hacia una cultura de trabajo en equipo

Tomando en cuenta el éxito de las organizaciones que fomentan el trabajo en equipo, es lógico que éstas se inclinen hacia una cultura que refuerce esa forma de trabajar. Las actuaciones de la alta dirección para fomentar y encausar la cultura hacia este enfoque productivo, ya sea creando una nueva cultura o modificando los aspectos necesarios de la existente, será conveniente inducir a la organización a que actúe de la siguiente manera;

- Fomentar el estilo de liderazgo participativo. Este estilo propicia la implicación de los trabajadores en las decisiones de la empresa y favorece la ayuda entre los empleados.
- Descentralizar la toma de decisiones. La descentralización permite que los empleados puedan asumir responsabilidades y tomar decisiones. Ello comporta cohesión y genera el compromiso de los colaboradores.
- Organizar el trabajo por procesos o segmentos en lugar de hacerlo por especialidades funcionales.

- Establecer un buen sistema de información y gestión del conocimiento. La comunicación ha de ser fluida y la organización ha de encontrar la manera de gestionar el conocimiento para que todos los empleados puedan aprovechar los conocimientos y las prácticas de los departamentos o equipos más exitosos.
- Desarrollar la idea de la flexibilidad entre los empleados. La flexibilidad se ha convertido en la era de la globalización en un elemento importante para adaptarse rápidamente a los cambios que se requieran.
- Aplicar incentivos orientados a premiar el trabajo en equipo en lugar del individual, favorecer el trabajo en grupo es el camino, el individualismo es contrario al trabajo en equipo.

El cambio en la forma de trabajar no es fácil, puesto que por lo menos al principio pueden encontrarse diferentes dificultades, sin embargo la persistencia dará grandes resultados. Las dificultades no sólo serán del propio equipo, sino de la propia organización.

Es necesario tener en cuenta que, la forma de desarrollarse la vida laboral en equipo de trabajo comporta que el grupo evolucione hacia una forma de actuar y consecuentemente también hacia formas de pensar o creer, lo que posiblemente no coincidirá con una cultura organizacional, por lo que se le puede llamar más que subcultura, que es propia en determinadas circunstancias a escala muy inferior a la que impera en el resto de la empresa.

2.9 Mantenimiento de una cultura

Adecuada selección de personal apropiado.- La organización o las personas encargadas de contratar personal encargadas de contratar personal estarán interesadas en que las nuevas incorporaciones fácilmente acepten la cultura de la empresa y tengan una predisposición a asumirla con la mayor brevedad posible. Desde la proposición del perfil

del puesto de trabajo a cubrir hasta la persona que asuma la responsabilidad del proceso de selección buscarán preservar los valores de la empresa.

La acción de la alta dirección de la empresa.- El comportamiento de la alta dirección tiene un gran impacto en las personas que colaboran con ella. Este comportamiento o forma de actuar penetra en los grupos de empleados de la empresa.

Sociabilización de las nuevas incorporaciones.- Los nuevos empleados de una empresa aprenden la cultura organizacional fundamentalmente por medio de la socialización, que es el proceso que conduce a atender los valores, normas y costumbres para adaptarse a la empresa. Es por tanto un método mediante el cual se adoctrina a los empleados para que perpetúen la cultura y ello tiene lugar mediante la observación, escucha e imitación de cómo actúan los líderes o algunas personas de la organización, por lo que el departamento de RRHH específicamente las personas encargadas de comunicación deberán crear y aplicar planes que tengan acogida de adoctrinamiento a fin de conseguir una socialización más rápida.

2.10 Diagnóstico de una cultura de empresa

En algunas ocasiones es importante analizar la cultura de una empresa ya sea desde el interior o desde el exterior. Internamente se puede llegar a la conclusión de que algo no está funcionando bien, desde fuera lo hacemos en base a estudios sobre el tema, puede ser frecuente que ni siquiera los propios componentes de la organización sean conscientes de que su forma de actuar es peculiar con relación a otras y de que en ocasiones pueden presentarse actuaciones innecesarias y procedimientos inútiles que no aportan al crecimiento de la misma, es necesario realizar investigaciones y luego de un análisis generar planes de acción conservando lo positivo y desechando lo negativo y se lo puede realizar de la siguiente manera;

Estudio de documentos de la propia empresa.- la documentación utilizada por la organización de gestión diaria, tanto de carácter interno (procesos, procedimientos,

organigramas, políticas) así como la que irá a parar a donde los clientes, proveedores, socios, muestran una guía de la filosofía de la empresa, sin dejar de lado la información que seguramente existirá en el departamento de RRHH sobre la situación socio laboral que nos indicará el clima existente.

Visualización de la Organización.- es conveniente visitar las dependencias de la empresa y observar con el máximo detalle la actitud de los empleados con el cliente, el trato de los directivos con sus trabajadores, el interés de los colaboradores por la empresa, el aspecto de los puestos de trabajo, de los servicios de atención a cada uno de los trabajadores y las instalaciones, edificio, mobiliario, avisos, señalización, etc.

Cumplimiento de cuestionarios.- siempre es valioso que los colaboradores de la organización respondan a una serie de preguntas elegidas minuciosamente por quien las formula, preferentemente de forma que prevalezca el anonimato y no se limite la sinceridad de los encuestados. En estos cuestionarios acostumbran a tratarse temas de comunicación, planes de la empresa, promoción del personal, como debería actuarse ante determinados problemas. El resultado puede ser muy orientador. A determinados niveles de la organización resultan muchas más efectivo que una entrevista directamente con los empleados de base, que pueden sentirse cohibidos y dar respuestas muy condicionadas y carentes de espontaneidad.

Entrevistas Individuales.- podemos dividir a las entrevistas en tres grandes grupos;

Los directivos.- en donde se trata de obtener su opinión sobre la filosofía que se aplica, sobre las ceremonias que se realizan, los criterios sobre el actual organigrama, la estrategia de la empresa, etc.

Algunos empleados clave.- en algunas organizaciones existen personas que ocupan puestos que les permiten tener una visión más amplia u objetiva que otros sobre la organización, es bueno conocer que opinan estas personas sobre las ceremonias y rituales, el juicio que merecen los planes e incentivos que se aplican, la idoneidad o calidad de la maquinaria e instalaciones.

Determinado número de proveedores, clientes y socios.- es la parte más delicada, pero es importante conseguir saber opiniones sobre la calidad de los productos, cumplimiento de plazos de entrega, el servicio de postventa, el posible prestigio e imagen de la empresa, criterios sobre la responsabilidad del negocio, etc.

Las entrevistas pueden servir para reforzar el criterio que ya nos hayamos formado con lo anterior y para aclarar puntos que parecen oscuros.

Una vez analizada la información recopilada, se pueden obtener conclusiones y tomar decisiones.

CAPÍTULO III

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivación en los integrantes. Así el clima, es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar. (CHIAVENATO, 2007).

Atkinson, desarrolló un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en algunas premisas;

3.1 Efectos del clima organizacional

El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

El análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos se suelen mencionar con cierta frecuencia:

- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

3.1.1 El Liderazgo

En toda organización, las personas que la componen aportan su esfuerzo, su experiencia, sus habilidades y sus conocimientos para alcanzar las metas que les han sido asignadas, para conseguirlo desempeñan cada una de ellas sus respectivos roles de acuerdo con la estructura que tenga la organización. En este contexto surge como rol decisivo y clave la figura de quien tiene el poder de influir en los demás miembros de la organización, quien recibe el nombre de líder o director.

El término líder hace referencia a conducir, guiar, dirigir, algunos autores mencionan que el solo hecho de tener capacidad de influir en otras personas, es ya ejercicio de liderazgo, es importante tomar en cuenta que una de las características que debe denotar un líder es la capacidad de convencer a quienes lo rodean. Mientras que el directivo institucional, es aquel al que hay que obedecer. (Chiavenato, 2000)

Los tiempos actuales exigen habilidad para tratar con el personal, saber relacionarse todas las direcciones, tener una mente abierta para aceptar nuevas ideas, flexibilidad, iniciativa y rapidez en la toma de decisiones.

3.1.2 La dirección de personas

En un sentido amplio y tradicional la técnica o método desarrollado como consecuencia de la tendencia humana a formar grupos, los cuales necesitan tener una dirección propia que les oriente, coordine, aclare ideas y conceptos para la consecución de objetivos.

Se puede definir a la dirección, como el poder que se ejerce en una organización para modificar el comportamiento de otras personas, en una forma deseada por aquella, es importante mencionar también que para tener éxito en el liderazgo se debe comprender el comportamiento humano, la jerarquía de las necesidades y la percepción social, el líder debería motivar a sus colaboradores de forma que contribuyan por su propio deseo a la consecución de los objetivos que desea alcanzar la organización.

La función directiva comprende tres actividades básicas;

- La estratégica.- consistente en la formulación de los objetivos y metas de la organización.
- La ejecutiva.- especificación y comunicación de las actividades que han de ser realizadas por cada persona para que la organización alcance aquellas metas planteadas.
- La motivación de las personas.- para que efectivamente desarrollen las actividades que requieren los objetivos marcados.

Estilos básicos de dirección

1. Dirección autocrática o autoritaria.- Se caracteriza por radicar la autoridad única y exclusiva en el jefe, quien toma las decisiones excluyendo los criterios y opiniones de sus colaboradores.
2. Dirección participativa.- También se la conoce como democrática y toma en consideración la opinión de los colaboradores, haciendo que estos se sientan partícipes de las decisiones.

3. Dirección permisiva.- No impone ningún control sobre el grupo ni da orientaciones, cada miembro se ve obligado a tomar sus propias decisiones.
4. Dirección paternalista.- Es intermedio entre el estilo autocrático y el permisivo, la autoridad sigue residiendo en lo superior, pero los individuos influyen sobre el jefe.

3.1.3 Formas de Liderazgo

1. Dirección por instrucciones.- Puede resultar la forma más simple de dirigir al personal, apropiada para tareas simples o trabajos repetitivos que implican poco esfuerzo mental.
2. Dirección por objetivos.- Representante de la escuela neoclásica, es todo un sistema filosófico orientado a resultados, con lo que se garantiza el rendimiento, la participación en la consecución de objetivos y la eficacia.
3. Dirección por valores.- Esta forma de dirección busca la manera de conformar, desarrollar y recompensar el cumplimiento de valores que han de ser compartidos entre la dirección de la empresa y los empleados para conseguir los fines de la organización.

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

- **Diseño y estructura organizacional:** el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.
- **El medio ambiente y el entorno en general** cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el

comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.

- **Los recursos humanos y su gestión** están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos tenemos; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del **sistema salarial** y de **incentivos**.

3.2 Relaciones del personal de ECUA-AUTO S.A.

3.2.1 Relaciones con los Clientes

Nuestro compromiso firme como empresa y empleados será el mantener los más altos estándares de calidad en la venta y servicio de movilidad. Nos esforzaremos por brindarles productos bajo las normas de calidad, con las mejores técnicas y con los mejores insumos, a fin que los productos entregados sean adecuados y los servicios sean oportunos y seguros.

Los colaboradores y empleados de la empresa asumiremos el compromiso común de mantener la lealtad de nuestros clientes y consumidores mediante la mejora continua de procesos, procedimientos, productos y servicios.

Estamos obligados a trabajar creando valor para nuestros clientes y consumidores, ya que con su satisfacción construimos las bases para nuestra prosperidad y por lo tanto no ofreceremos ni aceptaremos dar servicios donde por falta de conocimientos de los clientes, estos adquieran servicios que a nuestro criterio, no requieran. Seremos siempre fieles a nuestros clientes y consumidores y nos comprometemos a mantener nuestra palabra y cumplir las expectativas que les generemos.

Estableceremos una relación entre empresa y cliente fructífero y duradero para lograrlo los empleados de la empresa, actuaremos siempre de acuerdo con los más altos criterios de ética y honradez.

Nuestro mayor interés será garantizar la plena satisfacción de los clientes de acuerdo a las políticas de la compañía y las normas técnicas, legales y profesionales aplicables.

El colaborador que realice prácticas de negocios en términos diferentes a los establecidos por la empresa en armonía con lo aquí señalado, estará violando los principios de este Código, en cuyo caso la empresa tendrá el derecho de dar por terminada la relación laboral.

3.2.2 Con colaboradores y empleados

Respeto a la individualidad: Reconocemos el valor del ser humano como único e irrepetible. Respetaremos la dignidad de todos nuestros colaboradores y empleados y facilitaremos el ambiente propicio para que encuentren en la empresa el espacio adecuado para su desarrollo profesional e individual.

Valoraremos la participación y contribución individual al logro de los objetivos empresariales y respetaremos la diversidad de ideas y opiniones.

Los colaboradores y empleados que ejerzan funciones directivas o de administración de recursos humanos, actuaremos con justicia y equidad, salvaguardando los intereses de la empresa.

Como empresa ofreceremos igualdad de oportunidades a todos nuestros colaboradores y empleados, hombres y empleados, en función de su formación, habilidades y competencias, y talentos.

Estableceremos medidas justas de evaluación de habilidades competencias y desempleo y los estímulos pertinentes.

Brindaremos un ambiente de trabajo seguro para todo nuestro personal.

Tenemos el compromiso de mantener un ambiente de trabajo exento de toda discriminación o acoso.

Seremos conscientes de la optimización del tiempo propio de nuestros compañeros o demás colaboradores.

Trataremos a nuestros colegas, clientes y otras personas con quienes hacemos negocios con respeto, dignidad, imparcialidad y cortesía. (Chiavenato, 2000)

Desarrollo y valores del Personal: El éxito depende de la calidad de nuestro personal. Por eso, como empresa nos comprometemos a propiciar el desarrollo y la práctica de los más altos valores éticos y morales y su aceptación por parte de él. Como parte de nuestra responsabilidad empresarial difundiremos entre éste el valor del trabajo y su repercusión para sí mismo, la empresa y la sociedad.

Lo más importante, transmitiremos y difundiremos los valores y principios a través de nuestra conducta. Los traduciremos en normas conductuales en las políticas institucionales, manuales de procesos, reglamentos internos y procesos de evaluación.

Como colaboradores y empleados, en especial quienes ejercemos autoridad y dirección, nos comprometemos a propiciar un ambiente de trabajo satisfactorio en el que cada uno crea y, de hecho, tenga libertad para actuar, decir y decidir en su área de responsabilidad teniendo en cuenta las normas legales y profesionales establecidas, donde se sienta a gusto disfrutando de respeto, confianza y sencillez, se promueva el aprendizaje y se comparta la motivación y las mejores prácticas organizacionales. Estimularemos el trabajo en equipo, pues las mejores soluciones surgen del trabajo conjunto con colegas y clientes.

Claridad y Responsabilidad: Transmitiremos a nuestros colaboradores y empleados la información requerida para el cumplimiento de sus funciones, como medio

eficaz para comprometerlos con el cumplimiento de los objetivos y proyectos con entusiasmo y profesionalismo.

Para ello, estableceremos y aplicaremos sistemas y procedimiento adecuados a la naturaleza de las funciones a cumplir, de tal manera que, identificadas competencias, procesos y responsabilidades – participación individual en el contexto global – estimulemos el desarrollo profesional del personal.

Quienes formamos parte y colaboramos e ECUA-AUTO S.A., estaremos obligados a proveer la información generada por nuestra labor individual, con verdad, claridad y oportunidad. Del mismo modo, todos, sin distinción de jerarquía, nos comprometemos a efectuar las acciones necesarias para salvaguardar sus activos y contar con información oportuna y confiable para la adopción de decisiones.

Los empleados y colaboradores no debemos comprometernos en ningún registro o comunicación falsa de ningún tipo, ya sea interna o externa, incluyendo per no limitándose a;

- Informes o declaraciones falsos, exagerados o tendenciosos, de gastos, asistencia al trabajo, personales, producción, financieros o similares, que tengan como fin la distorsión o simulación de las operaciones normales de las áreas de negocio y apoyo.
- Falsa publicidad, prácticas de marketing engañosas u otras representaciones engañosas.
- Manipulación de información realizada por una persona o grupo de personas.

Quienes ejerzan funciones de jefatura estimularemos las prácticas de trabajo y conductas positivas de cada uno de sus colaboradores y empleados; promoveremos el establecimiento de metas razonables y que se haga su seguimiento hasta conseguirlas con éxito; estaremos vigilantes del cumplimiento de las tareas individuales en un ambiente de respeto y armonía; también nos comprometemos a informar cualquier atención a los principios de este Código.

Conflictos de interés: Todos los colaboradores y empleados de la empresa, incluyendo los de la alta gerencia y directorio, evitaremos el conflicto de intereses, en la cual se hará constar que no tenemos conflicto alguno entre los intereses de la compañía y los personales o de nuestros familiares. En caso de duda, o cuando nos encontremos ante la presencia de un conflicto real o potencial que pudiera afectar el cumplimiento de nuestras funciones o desempeño en el trabajo, tan pronto como surgiera el conflicto, comunicaremos a nuestro jefe inmediato y-o al Departamento de Talento Humano y Oficial de Cumplimiento, y en caso de ser procedente a la Gerencia General, para los fines pertinentes.

Los colaboradores de la empresa podemos mantener relaciones comerciales o financieras directas o indirectas con clientes, compañeros de trabajo, proveedores o contratistas de la Administradora, per o no utilizaremos nuestra función para influir en beneficio propio o de los mismos.

Quienes ejercen jefatura serán responsables de prevenir y evitar transgresión de estas prohibiciones.

Participación en actividades políticas: Como Empresa no tendremos filiación ideológica, política ni partidista, pero alentaremos la colaboración cívica y estimularemos el ejercicio responsable de los derechos políticos. La participación de los colaboradores y empleados en procesos políticos y electorales será enteramente de carácter personal y no podrá incluir contribuciones de tiempo, apoyo financiero o recursos de la empresa. Cuando un colaborador o empleado elija participar en política, aportar y dar su opinión, lo hará a título individual y, en tal caso, previa aclaración expresa en ese sentido y sin dar la apariencia de actuar en nombre o representación de la empresa.

La empresa, sus directivos, colaboradores y empleados, cumpliremos estrictamente con todas las normas jurídicas aplicables en la circunscripción donde ejecutan sus operaciones.

3.2.3 Relaciones con los proveedores

Quienes mantengamos relación directa con proveedores, llevaremos a cabo negociaciones lícitas y equitativas con los mismos, aplicaremos con imparcialidad y justicia los postulados de la libre competencia en el proceso de evaluación y selección de los mejores, protegeremos los derechos de aquellos, asegurándoles la confidencialidad de la información suministrada, aún si fueren proveedores de nuestros competidores.

Para quienes estamos involucrados directamente con proveedores, estaremos prohibidos de dar dinero o regalos a clientes, proveedores o personas que les estuvieran vinculadas, si ello pudiera ser visto como una ventaja para abrir, mantener o incrementar una relación de negocios o para obtener beneficios indebidos de cualquier naturaleza.

3.2.4 Relaciones con los competidores

La empresa y los colaboradores y empleados competiremos en el mercado, basándonos en los méritos, ventajas y excelencia de nuestros productos y servicios y, en las mejores y más leales prácticas de comercio.

Toda publicidad o promoción de efectuaremos, estará basada en la verdad y será presentada con claridad para evitar confusiones o errores de nuestros clientes y consumidores. La compañía competirá a base de la calidad, el servicio y la estrategia comercial, con sujeción a los principios y valores.

La agresividad en la competencia no será otra que la canalización de la energía de todos los estamentos empresariales para brindar los mejores productos y servicios y con ellos ganar la preferencia de clientes y consumidores.

Siempre que como empresa, colaboradores o empleados tengamos que hablar de nuestros clientes y competidores, utilizaremos información veraz, referida a hechos y realidades; en toda comparación con la competencia o con sus productos utilizaremos términos precisos sin calificativos y objetivamente verificables. En ninguna

circunstancia emplearemos información o argumentación engañosa, ni términos despectivos u ofensivos.

Las líneas de supervisión y el Jefe de Talento Humano encargados de la selección y reclutamiento, de modo previo a la incorporación del personal que hubiere trabajado en los dos últimos años para un competidor de la misma marca, no considerarán a personal alguno de la competencia y en caso de excepciones consultarán con éste que la incorporación de aquel no lesione o afecte a confidencialidad que debe preservarse.

Como ex empleado de la competencia, me comprometo a guardar pleno sigilo de información de las dos empresas, a demostrar mis mejores habilidades y conocimiento adquiridos y a aplicarlos con el profesionalismo y la neutralidad que se requiera.

Los acuerdos y convenios de negocios o de precios entre competidores, cuyo objeto fue afectar a los clientes o consumidores, son contrarios a la conducta ética y por tanto no debe efectuarse.

3.2.5 En la operación de los negocios

3.2.6 Templanza en los negocios

Como empresa llevaremos a cabo nuestros negocios en un contexto de sobriedad y austeridad. Haremos uso de los bienes y recursos disponibles manteniéndolos en el mejor estado de funcionamiento y procurando maximizar su capacidad, vida útil y rendimiento.

Todos los directivos, colaboradores y empleados seremos muy cuidadosos de hacer solo los gastos necesarios y de no incurrir en prácticas onerosas por ostentación u otros motivos promoveremos el ahorro en todas las operaciones a nuestro cargo, con el fin de evitar que el gasto innecesario repercuta en la economía de la compañía.

3.2.7 Protección y salvaguardia de activos de la empresa

Los directivos, colaboradores y empleados nos comprometemos a salvaguardar los activos de la empresa, comprendiéndose entre ellos: instalaciones, mobiliario, diseños, procesos, sistemas, base de datos, tecnología, estrategias de negocio, planes de lanzamiento, productos y servicios y campañas promocionales.

Del mismo modo, protegeremos la propiedad intelectual de la empresa: representada principalmente por sus procesos de diseño de productos, esquemas de comercialización sistemas de información financiera, operativa y administrativa.

Los colaboradores y empleados de ECUA-AUTO S.A., cuidaran con especial diligencia los bienes y recursos que se nos encomendare e informaremos a nuestros jefes sobre situaciones que pudieran provocar su pérdida o mal uso.

3.2.8 Relaciones con los accionistas y socios

Los directores y administradores de la empresa y todos los colaboradores nos comprometemos a proporcionar a socios y accionistas una rentabilidad razonable y sostenida por su inversión.

Igualmente, en la medida que nos correspondiere generaremos y distribuiremos con oportunidad, corrección y sujeción a la legislación aplicable, toda la información financiera y no financiera necesaria o requerida por las autoridades tributarias y de control.

3.2.9 Relaciones con la sociedad y con el país

La empresa, los colaboradores y los empleos estamos inmensos en el país y en la sociedad en la que trabajamos, de ellos somos parte y a ellos nos debemos; por lo mismo asumimos el más serio compromiso de apoyar con nuestro trabajo de cada día los principios y valores en que ellos se sustentan.

Nos obligamos a que nuestras campañas de promoción y publicidad promuevan el fortalecimiento de los valores éticos universales. Nos abstendremos de patrocinar, directa o indirectamente, promoción o publicidad alguna que, contenga elementos de vulgaridad, violencia, pornografía o cualesquiera otros que pudieran vulnerar o afectar los valores individuales familiares y sociales o contrariar la decencia y las buenas costumbres.

Propiciaremos la conservación y el incremento del empleo como una contribución indispensable para desarrollo económico y social de nuestra comunidad.

Seremos celosos y puntuales en el cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones tributarias que como contribuyentes o responsables nos señala el ordenamiento jurídico.

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

3.3 Resultados que se obtiene de un diagnóstico de clima organizacional

Diagnostico Organizacional

- **Retroalimentación.** Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional, datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas. (Chiavenato, 2000)
- **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socios técnicos. (Chiavenato, 2000)
- **Incremento en la interacción y la comunicación.** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar

cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas. (Chiavenato, 2000)

- **Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol. (Chiavenato, 2000)
- **Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera. (Chiavenato, 2000)

- **Participación.** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO. (Chiavenato, 2000)
- **Responsabilidad creciente.** Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos auto dirigidos, y la participación. (Chiavenato, 2000)
- **Energía y optimismo crecientes.** Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigidos, etcétera. (Chiavenato, 2000)
- Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

Es importante mencionar que los beneficios con los que cuentan los trabajadores, son variables importantes que pueden modificar el clima organizacional en las empresas, a continuación señalamos los beneficios con los que cuenta la empresa ECUA – AUTO S.A.

3.4 Beneficios de ECUA-AUTO S.A.

ECUA-AUTO S.A., ofrece a sus empleados ciertos beneficios, unos se los obtienen desde el momento de su ingreso otros superados ciertos periodos de tiempo. Estos beneficios son:

a) Homenaje en días especiales

La persona homenajeada recibe un presente en días especiales, como el día de la mujer, día del trabajo, etc.

b) Permiso para estudiar

El empleado que estudie, deberá recuperar el 50% del tiempo que empiece para sus estudios y ECUA-AUTO S.A., asumirá el otro 50% siempre y cuando este horario no afecte a los intereses de la organización.

Deberá presentar un certificado de estudios donde especifique la carrera, universidad y horario de clases. Esta autorización se dará a quienes estudie carreras relacionadas con la actividad de la empresa. Quien exigirá la presentación de aprobación de cada semestre.

c) Bienestar y Salud

Para los empleados se ha realizado alianzas con El Gimnasio Carsh Muscle y el Centro Siela.

d) Tarjeta Corporación GPF

La TARJETA EMPRESARIAL de la Corporación GPF, brinda a sus clientes y familias acceso a la compra de medicinas y una gran variedad de productos en todos los locales de la Corporación GPF, con beneficios preferenciales.

De acuerdo a la política de precios de cada una de las cadenas, el personal de ECUA-AUTO S.A., accederá a un precio de afiliado en la compra de productos.

Los consumos en farmacias FYBECA acumularán también Vital Puntos

Facilidades de pago pueden ser: crédito, corriente sin recargo. Servicio a domicilio con precio diferenciado, sin monto mínimo ni recargo nocturno.

e) Descuento en la compra de vehículos

Facilidades de pago pueden ser:

- Crédito corriente sin recargo
- Los colaboradores de ECUA-AUTO para acceder al crédito directo para adquirir un vehículo, deben cumplir más de 18 meses en la compañía.

f) Descuentos

El costo por la compra al contado será a costo de concesionario + 5% en autos activos y no activos.

El costo por la compra por financiamiento será a costo de concesionario + 6% en autos activos no activos.

El costo en la compra de autos usados será igual al costo al que recibió el vehículo.

g) Descuentos en Accesorios y Repuestos

ECUA-AUTO S.A., brinda a sus colaboradores los siguientes descuentos: en compra de accesorios y repuestos tienen el 15% de descuento.

h) Lavado de vehículo

Costo del lavado del auto \$5.00, valor que puede ser descontado por rol de pagos.

i) Acompañamiento procesos COACHING

El personal de ECUA-AUTO S.A., cuenta con atención psicológica con el objetivo de incrementar el bienestar global del Talento Humano y contribuir a un saludable clima laboral, generando espacios personales de Coatching, que permiten reflexionar acerca del sentido de la vida y encaminar esfuerzos personales.

j) Dispensario Médico y Medicina Preventiva

ECUA-AUTO S.A., cuenta con un dispensario médico a disposición de todo el personal de 13:50 a 17:30 todos los días:

- Examen médico
- Examen físico
- Estudio de laboratorio

Se realiza una vez al año, sin costo para el empleado.

k) Seguro de vida y asistencia médica

Luego de cumplidos los 3 meses de prueba, el empleado queda cubierto por una póliza de vida y asistencia médica con un pago del 50, 60 y 70% de ECUA-AUTO S.A., y el otro % lo asume cada empleado.

En el caso que el empleado no desee tomar este seguro, deberá enviar una carta explicativa al Departamento de Talento Humano así como copia de la póliza vigente del seguro que posea.

l) Aguinaldo Navideño

Está constituido por:

- Bono Pavo
- Fiesta de acuerdo o agasajo navideño

m) Tarjeta Supermercado

La compañía entrega sin costo para usted una tarjeta del Supermaxi al año, incluye un crédito en compras del 30% según sus ingresos, el mismo que es descontado a fin de mes de su rol de pagos y el cupo de descuento es ilimitado. Se entrega este beneficio luego del tercer mes de trabajo.

n) Celular

Es un beneficio que la empresa entrega a los siguientes colaboradores: Gerentes de área, Jefes de área, vendedores y asesores de servicio.

Se entrega un Blackberry para el personal Jefe – Gerente con plan de datos. La empresa entrega un cupo máximo de consumo (plan controlado) y si es necesario el usuario podrá cargarle más tiempo a costo suyo. A estos cargos se les entrega desde el primer mes de trabajo.

o) Almuerzo

Tenemos servicio de comedor dentro de las instalaciones de ECUA-AUTO S.A., al cual usted tiene derecho desde el primer día de trabajo. El costo del almuerzo lo paga la mitad ECUA-AUTO S.A., y la otra mitad el empleado.

No es obligatorio utilizar este servicio, si reside cerca de nuestras oficinas puede salir a almorzar y volver a la hora definida.

El costo del almuerzo es compartido en un 50% entre la Compañía y el empleado.

p) Bonificaciones

Toda la empresa recibe adicional al sueldo un variable por cumplimiento.

Adicional al sueldo, en el área comercial se recibe comisiones por ventas.

CAPÍTULO IV

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos y que comprende transacciones entre ellas, una persona sola no puede comunicarse, el acto de comunicación sólo se puede realizar si existe otra persona receptora. Ninguna organización puede existir ni operar sin comunicación, ya que esta es la red que integra y coordina todas sus partes. La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización. (Kreps, 1995)

4.1 Comunicación interna actual en ECUA-AUTO S.A.

Algunos de los problemas que enfrentan los grupos de trabajo en las organizaciones, están relacionados con la comunicación, es un aspecto desatendido y que tiene como consecuencia un personal insatisfecho, improductividad y un clima laboral negativo.

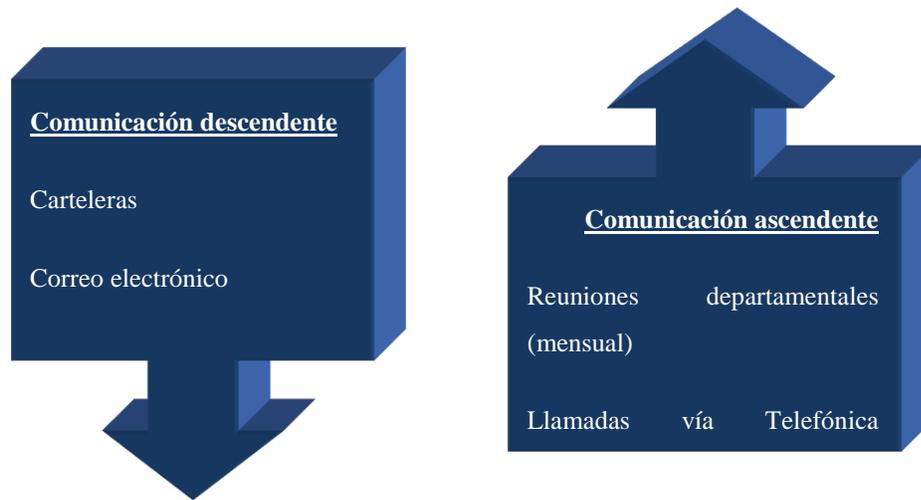
La comunicación interna en las empresas debe ser una estructura permanente, que cuente con planificación y continuidad en sus actividades.

La finalidad y logro más importante del plan de comunicación interna es fomentar un adecuado clima laboral entre los empleados y de esta forma promover e instaurar una cultura organizacional.

ECUA-AUTO S.A valora la comunicación como algo importante para mantener y lograr buenas relaciones, evaluar el trabajo, mejorar los procesos y eliminar los reprocesos.

Internamente ECUA-AUTO S.A. maneja dos modelos de comunicación que sirven de puente de comunicación:

Figura 2 Comunicación Interna Actual



Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

Comunicación descendente: Los medios utilizados para este tipo de comunicación no siempre se pueden considerar un medio eficaz, ya que existen ocasiones en que no todo el personal les presta la atención necesaria y hace caso omiso de ellos sobre todo cuando el contenido es extenso.

Carteleras: Son un medios de comunicación y se encuentran distribuidas en cada departamento.

Correo electrónico: Cada computador dispone de correo electrónico y a cada usuario de un computador se le crea una dirección electrónica.

Comunicación ascendente: El problema que puede tener este tipo de reuniones es que se puede quedar mucha información por fuera cuando la misma es desfavorable.

Reuniones departamentales: El área realiza reuniones frecuentes de trabajo para mantener al personal informado y resolver inquietudes de manera clara, oportuna,

directa y respetuosa. En estas reuniones se analizan los resultados de cada unidad de negocio.

Llamadas vía telefónica: Este medio es utilizado para transmitir mensajes cortos entre compañeros. Las llamadas personales son restringidas.

A pesar de la importancia que se le asigna a la gestión de comunicación interna en las empresas, ECUA-AUTO S.A., registra un problema interno de comunicación, en la medida en que la información y reuniones no son eficientes y que no existe la confianza de preguntar a los líderes sobre cualquier situación que esté generando incertidumbre en el medio.

Existen tres conceptos preliminares que son importantes para la perfecta comprensión de la comunicación;

4.2 Elementos de la comunicación

Figura 3 Elementos de Comunicación



Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

1.- Emisor o fuente.- Es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir es la comunicación.

2.- Transmisor o codificador.- Es el equipo que une la fuente al canal, es decir que codifica el mensaje emitido por la fuente, para que sea el adecuado y disponible para el canal.

3.- Canal.- Se encarga del enlace de la fuente con el destino, sin importar que físicamente estén cerca o lejos.

4.- Receptor o decodificador.- Es el equipo situado entre el canal y el destino, se encarga de decodificar el mensaje para hacerlo comprensible al destino.

5.- Destino.- Es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje.

4.3 Barreras en la comunicación

El proceso de la comunicación humana está sujeta a varios acontecimientos. Puesto que, hay barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a las comunicaciones entre personas. Existen tres tipos de barreras para la comunicación. (Chiavenato, 2000)

Figura 4 Tipos de barreras para Comunicación



Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

1.- Barreras Personales.- son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las más comunes en el trabajo son malos hábitos al escuchar, emociones, motivaciones, sentimientos personales, las

mismas que pueden distorsionar la comunicación con las otras personas. (Chiavenato, 2000)

2.- Barreras Físicas.- son las interferencias que ocurren en el ambiente en el que se efectúa la comunicación. Podemos mencionar como ejemplos la distancia física entre las personas, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos, etc. (Chiavenato, 2000)

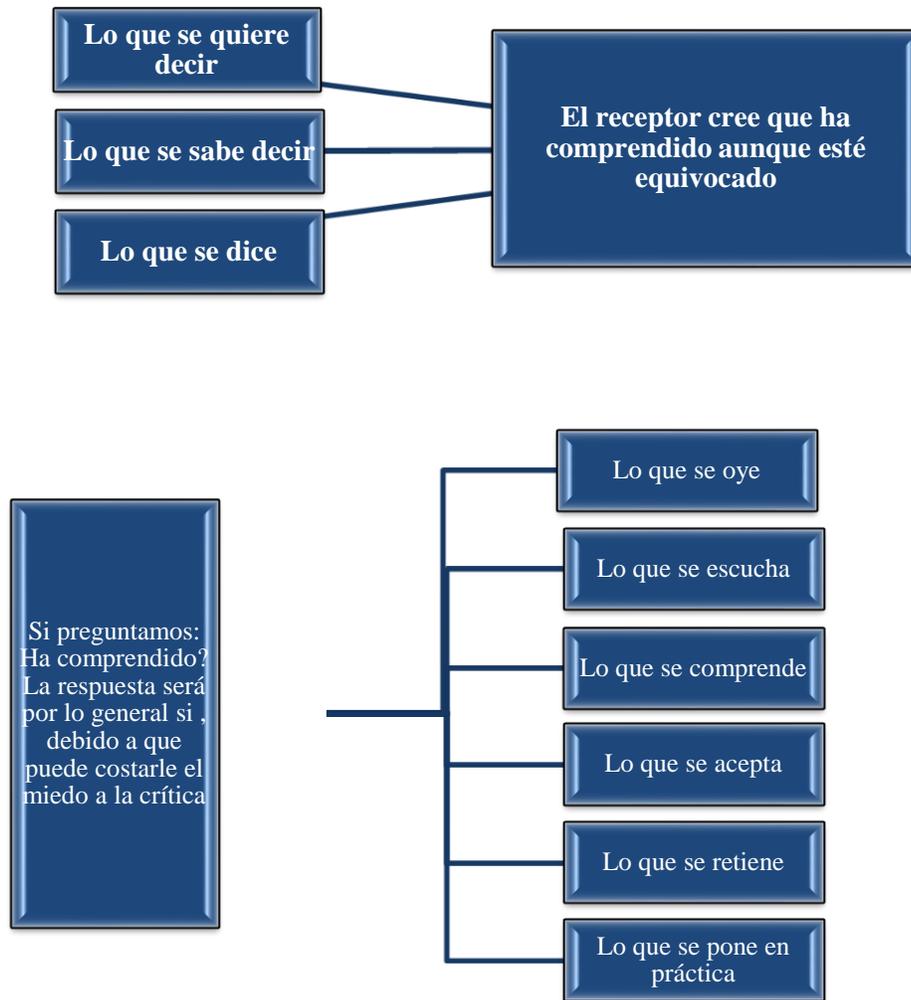
3.- Barreras Semánticas.- son limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las diferencias lingüísticas constituyen diferencias semánticas entre las personas. (Chiavenato, 2000)

La comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana. Es un área en la que cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar su propia eficacia y sus relaciones interpersonales o con el mundo exterior.

4.4 La comunicación como fuente de conflicto

Una primera razón puede encontrarse en el denominado arco de distorsión que inevitablemente siempre aparece en el proceso de comunicación de forma que el emisor envía un mensaje (lo que quiere comunicar) y lo que recibe el interlocutor (lo que entiende) no coincide y hay diferencias. La diferencia es la que hay que eliminar, si no será una fuente de conflicto. La falta de entendimiento de entendimiento del receptor siempre tendemos a imputarla a él, cuando habría que tomar en cuenta una serie de circunstancias que condicionan tanto en él como en nosotros y que ineludiblemente tienden a distorsionar el mensaje. Para evitar la distorsión deberíamos acostumbrarnos a comprobar que los mensajes han sido comprendidos para evitar los malos entendidos y la degradación del mensaje. Es importante tener en cuenta que el diálogo pasa por las siguientes etapas. (Kreps, 1995)

Figura 5 La comunicación como fuente de conflicto



Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

Todo esto nos obliga a estar en guardia, puesto que a las dificultades semánticas se añaden las de tipo psicológico, lo que nos permitirá tener conciencia de esos fenómenos naturales en el proceso de comunicación. El ser humano tiende a aferrarse a las primeras impresiones que reciba y consecuentemente tenderemos a ver y oír aquellos mensajes que se aproximan a nuestras primeras impresiones. Un estímulo nebuloso o inconcreto provoca infinitas interpretaciones en un grupo de personas. Uno claro y concreto reduce mucho la pluralidad de interpretaciones. Cada percepción y la interpretación de

cualquier suceso se basan en una combinación de experiencias históricas, necesidades presentes y lo propiamente inherente a la escena percibida.

4.5 Algunos tipos de comunicación organizacional

Las redes de comunicación pueden ser formales o informales.

- **LA COMUNICACIÓN FORMAL.-** Es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

- **LA COMUNICACIÓN DESCENDENTE.-** Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados; uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: “quien, debe hacer que, cuando, como, donde, y por qué”.

- **LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE.-** Es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de esta comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

- **LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL.-** Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

- **LA COMUNICACIÓN INFORMAL.-** Se puede decir que es la normal y natural en las organizaciones y nos facilita la interacción social y que las personas que la ejercitan actúen como enlace con la organización. Se distingue porque la información no coincide con la oficial o no se halla disponible desarrollándose en los pasillos, reuniones de cafetería, etc. Su característica es que suele ser incompleta o distorsionada y se desarrolla según el estilo que tengan los superiores de las organizaciones. (Kreps, 1995)

Sus características se distinguen por estar relacionadas con excitación e inseguridad durante situaciones de conflicto. Temas relacionados con compañeros, cuando uno del colectivo va ascender, con lo que se sacan conclusiones equívocas o no convenientes si no se emite una información adecuada. Información reciente, se incrementa la actividad comunicadora informal cuando aparecen temas de actualidad o interés para el personal y Puestos de Trabajo, el propio puesto de trabajo hace que unos compañeros conversen con los otros. (Kreps, 1995)

La comunicación informal puede servir de herramienta muy importante para la dirección, puesto que facilita información sobre los empleados y puede influir positivamente en el clima laboral. Al mismo tiempo puede ser utilizada por la organización para divulgar información que el sistema no puede, no debe o no le conviene divulgar.

4.6 El directivo y la comunicación

El hecho de que la comunicación sea o no eficaz depende de la alta dirección. La cultura de la empresa deberá tener como base la comunicación, pero además dependerá de cómo se gestione por los directivos del resto de los niveles y muy especialmente su elaboración corresponderá al área de Recursos Humanos, puesto que tendrá que encargarse de vigilar los mensajes y explotarlos. La comunicación será eficaz una vez que se logre el objetivo propuesto;

Es frecuente que los directivos se enfrasquen en sus tareas y se olviden de la esencial herramienta de gestión como es la comunicación y es que es una cuestión de cultura de la organización, especialmente en las de corte tradicional o las muy burocratizadas. Para gestionar la empresa hay que aplicar planes estratégicos y ello, a su vez, requiere indiscutiblemente la comunicación. Como muestra de esto podemos citar de entrada que es necesaria la información sobre. (Kreps, 1995):

- La situación económica de la empresa

- Las políticas de Recursos Humanos
- Las políticas y situación de ventas
- La situación financiera y de inversiones
- La política comercial
- La formación de los Recursos Humanos
- La producción
- Los nuevos proyectos

La comunicación facilitada de forma global constituye para la empresa moderna una herramienta es una parte importante de la gestión empresarial, los directivos deberían saber manejarla fundamentalmente. Las técnicas de dirección que enseñan en las escuelas de negocios incluyen desde el principio la idea de que el directivo que no comunica, no es directivo, aunque ocupe un puesto con tal denominación en el organigrama de la empresa y en cualquiera de los casos no podrá ser un líder.

Sin duda en la función de los recursos humanos la comunicación es capital y uno de los elementos diferenciados del resto de las unidades directivas y áreas funcionales. La capacidad de comunicación debe ser tenida muy en cuenta a la hora de integrar a personas en las direcciones de Recursos Humanos buscando siempre personal con buena capacidad de comunicación.

En lo que se refiere a la comunicación en los grupos, también es algo sobre lo cual se ha tratado mucho por los expertos, siendo de notable interés la que afecta directamente a la gestión de los directivos de la organización en relación a sus inmediatos colaboradores. Así según se halle estructurada la comunicación podrá ser más o menos eficaz. Leavitt en sus investigaciones demostró a que grado de restricción informativa están sometidos los miembros de grupos reducidos en el uso de los canales de comunicación según su situación física en la organización.

El sistema más restrictivo de información es el que viene denominándose de estrella, puesto que todas las informaciones deben efectuarse a través de una persona, en

cambio el sistema de todos los canales es el que significa menor número de restricciones. Al mismo tiempo significa que la red estrella presenta el mayor grado de centralismo, mientras que el de todos los canales significa el grado más bajo de centralización.

4.7 Relación entre el proceso de comunicación organizacional y el clima organizacional

El clima organizacional se define como el conjunto de unas percepciones generalizadas dentro de un grupo humano, el cual, de acuerdo a esas percepciones, reacciona frente a estilos, tratos, reconocimientos, etc. La comunicación tiene relación con el clima porque la generalización de las percepciones se logra a través de un proceso de comunicación persona a persona. (Alvarez, 2012)

Existen algunos factores que inhiben la comunicación en un grupo y por tal motivo tienen poder para desencadenar rumores.

Insuficiencia de recursos o procedimientos para conocer necesidades y metas de las personas.

- Factores que presionan a la gente a fingir
- Factores que atentan contra la autoimagen y el autoestima
- Carencia o insuficiencia de oportunidades para que las personas ejerzan poder, influencia o control en su empresa
- Abundancia de conflictos interpersonales
- Ausencia o ineficacia de medios para que las personas expresen sus ideas o insatisfacciones
- Estilo gerencial afectado por la presunción de certeza o infalibilidad

Es evidente que el rumor, podría afectar al clima organizacional de una organización, por lo que algunos de los factores que podrían evitarlo podrían ser;

- Rapidez y exactitud en los mensajes

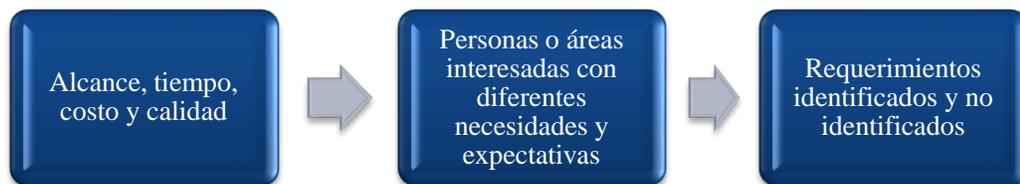
- Estilo de dirección flexible y comunicativa
- Divulgación exacta de los objetivos organizacionales
- Establecer mecanismos para la retroalimentación
- Desarrollar la capacidad de escuchar
- En todos los procesos de comunicación tener en cuenta los sistemas de representación visual, auditiva y cenestésica.

CAPÍTULO V

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

La Administración de proyectos puede definirse como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas, y técnicas a actividades de proyectos de manera que cumplan o excedan las necesidades y expectativas de los involucrados en un proyecto. Cumplir o exceder las necesidades o expectativas generalmente involucra balancear demandas que compiten entre sí, tales como:

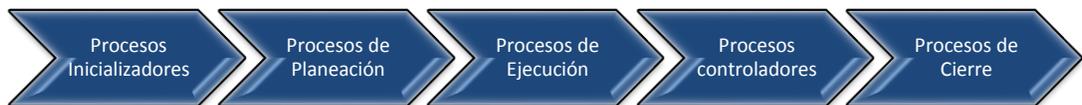
Figura 6 Administración de Proyectos



Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

Los procesos de administración de proyecto se pueden organizar en cinco grupos de uno o más procesos cada uno:

Figura 7 Proceso de Administración de Proyectos



Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

5.1 Herramientas y técnicas para el desarrollo del plan de proyecto

5.1.1 Metodología de planeación del proyecto

Una metodología para la planeación del proyecto es cualquier aproximación estructurada que se usa para guiar al equipo de administración del proyecto durante el desarrollo del plan del proyecto. (Klastorin, 2011)

5.1.2 Habilidades y conocimientos de las personas interesadas

Cada persona interesado tiene habilidades y conocimientos que pueden ser de uso en el desarrollo del plan del proyecto. El equipo administrador del proyecto debe crear un ambiente en el cual los partidos interesados puedan contribuir apropiadamente Quien contribuye, y que contribuyen, y como puede variar. (Klastorin, 2011)

5.2 Administración del alcance del proyecto

La administración del alcance del proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluye todo trabajo requerido para completar el proyecto exitosamente.

5.2.1 Principales procesos de la administración del alcance del proyecto

Iniciación.- es comprometer a la organización para el comienzo de la siguiente fase del proyecto.

Planeación del Alcance.- es desarrollar un documento escrito del alcance que sirva de base para la toma de decisiones futuras del proyecto.

Definición del Alcance.- es subdividir los principales productos de entrega del proyecto en componentes más pequeños y manejables.

Verificación del Alcance.- es formalizar la aceptación del alcance del proyecto.

Control de Cambio del Alcance.- es controlar los cambios al alcance del proyecto.

5.2.2 Administración de tiempo del proyecto

La Administración de Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar una terminación a tiempo del proyecto.

Definición de las actividades.- Consiste en identificar las actividades específicas que deberán ser ejecutadas para producir las entregas principales del proyecto.

Secuencia de las actividades.- Consiste en identificar y documentar las dependencias entre actividades.

Estimación de la duración de las actividades.- Consiste en estimar el número de períodos de trabajo que se requieren para terminar las actividades individuales.

Desarrollo de la programación.- Consiste en analizar las secuencias de las actividades, las duraciones de las actividades, y los requerimientos de recursos para crear la programación del proyecto.

Control de la programación.- Consiste en controlar los cambios a la programación del proyecto.

Resumen de antecedentes del pre diagnóstico y diagnóstico:

En el primer semestre del 2012, la consultora Emocional Leadership & Research Institute, realizó un pre-diagnóstico en ECUA-AUTO S.A., esta fase cumplió el propósito de caracterizar previamente la realidad de clima, cultura y riesgo psicosocial actual de la organización mediante la aplicación de la encuesta CEBI Corporate Emotional Behavior Index, la cual constó de 120 preguntas en una escala Likert (0-4). A continuación se detalla las secciones correspondientes a Clima Organizacional:

Tabla 3 Secciones de Clima Organizacional 1

<p style="text-align: center;">Capacidad de Generación de Resultados Organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Medición de servicio al cliente b. Predisposición de servicio c. Infraestructura de servicios adecuada d. Cadena de servicio óptima e. Compensación al cliente f. Sistemas de inducción g. Sistemas de informáticos eficientes y oportunos h. Claridad de funciones i. Sistemas de comercialización j. Sistemas de evaluación y remuneración k. Potencial de liderazgo l. Comprensión al cambio m. Valores y filosofía organizacionales compartidos n. Norte organizacional correcto o. Satisfacción por el trabajo 	<p style="text-align: center;">Adaptación al Cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Amor a la marca b. Relaciones con los clientes c. Fidelidad del cliente d. Percepción de posicionamiento e. Percepción de capacidad instalada f. Buenas decisiones en el camino g. Flujo de información h. Solidez de productos i. Solidez de relaciones con proveedores j. Eficiencia de la línea de mando k. Alineación de liderazgo l. Iniciativa ante el cambio m. Libertad de acción n. Disponibilidad de recursos o. Flexibilidad de relaciones p. Flexibilidad de posición q. Flexibilidad a un nuevo líder r. Pro actividad ante la incertidumbre s. Disposición al cambio
<p style="text-align: center;">Eficiencia y Eficacia Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Reuniones efectivas y eficientes b. Comunicación interna adecuada c. Claridad de decisiones y resultados d. Herramientas suficientes e. Cumplimiento laboral f. Personal idóneo g. Apoyo mutuo departamental h. Respeto departamental i. Sentido de orgullo j. Complementariedad de funciones 	<p style="text-align: center;">Energía Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Dolor de espalda b. Problemas de peso c. Dolores de cabeza d. Problemas del estómago e. Dolor del pecho f. Problema de alimentación g. Problemas con el fumar h. Problemas con el alcohol i. Problemas con los calmantes j. Problemas con drogas k. Problemas de concentración l. Nivel de agobio m. Nivel de depresión n. Nivel de soledad o. Nivel de ansiedad

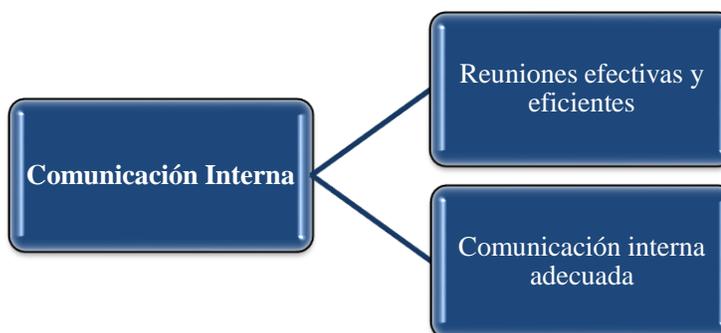
Tabla 4 Secciones de Clima Organizacional 2

<p style="text-align: center;">Valores y Creencias</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Percepción de consideración social b. Confianza social c. Respeto mutuo d. Percepción de justicia organizacional e. Pro actividad y creatividad departamental f. Capacidad de influencia g. Asunción de responsabilidad h. Aceptación de ideas y criterios i. Capacidad de control de las circunstancias j. Capacidad multitarea k. Reconocimiento de errores organizacional l. Apalancamiento positivo m. Nivel de veracidad departamental n. Principios y valores correctos o. Amor al oficio p. Percepción del éxito q. Percepción de valor del trabajo r. Vida feliz s. Nivel de realización personal Percepción de trabajo trascendente 	<p style="text-align: center;">Aptitud Emocional</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Relación positiva con el jefe b. Relación positiva con mis compañeros c. Comunicación fluida d. Aprecio interpersonal e. Acercamiento emocional positivo f. Influencia constructiva departamental g. Confianza profesional en los demás h. Control de la ira i. Mentalidad abierta j. Retroalimentación constructiva ambiental k. Paz interior y bienestar departamental l. Perseverancia m. Control de ansiedad n. Motivación por parte de los líderes o. Auto recompensa
<p style="text-align: center;">Comprensión emocional Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Conocimiento del lenguaje emocional b. Conocimiento de que me afecta c. Auto critica positiva d. Fortaleza emocional e. Conciencia emocional f. Reconocimiento emocional social g. Consideración social h. Influencia empática i. Adaptación empática j. Percepción social 	<p style="text-align: center;">Ambiente General Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Gusto por el trabajo b. Reorganización organizacional c. Estabilidad de ingresos d. Estabilidad conyugal e. Estabilidad social / judicial f. Estabilidad laboral g. Flexibilidad laboral h. Justicia y equidad en contratación i. Carga de trabajo adecuada j. Oportunidades profesionales k. Estabilidad familiar l. Salud general m. Estabilidad familia-trabajo n. Nivel de intimidad en el trabajo o. Estabilidad financiera

Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

Dentro de la sección **Eficiencia y Eficacia Organizacional**, se midieron diez variables, de las cuales dos de ellas apuntan a la **Comunicación Interna** de la empresa:

Figura 8 Comunicación Interna



Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

Y las preguntas aplicadas a los empleados para determinar los resultados de las dos variables fueron las siguientes:

Tabla 5 Preguntas de la encuesta

No.	Pregunta	Resultado Satisfacción
2	Me afecta la reorganización en la compañía	56%
10	Las oportunidades de desarrollo profesional y personal son suficientes	63%
28	Mis compañeros tienen problemas de comunicación	63%
76	Tenemos reuniones eficientes y efectivas	75%
77	Tenemos una comunicación eficiente dentro de la organización	68%
78	Se comunican a tiempo los resultados y decisiones de la organización	59%
93	La comunicación interna es eficiente en situaciones críticas	61%
96	Cuando una orden se emite desde la alta gerencia mi departamento la acata inmediatamente	89%
104	Puedo preguntar fácilmente a diferentes instancias o niveles ante la incertidumbre de un cambio	53%
112	Obtengo de los sistemas informáticos la información y los datos que requiero, en un tiempo óptimo para	79%
113	Tengo y entiendo mi manual de funciones	68%
115	Tengo claro como me evalúan y como está estructurada mi remuneración	43%
118	Comparto los valores y filosofía de la organización	51%

Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

El porcentaje mínimo general considerado como “bueno” fue 93%, como podemos observar todas las preguntas detalladas anteriormente obtuvieron un resultado menor.

Como oportunidades de mejora se recogieron los siguientes resultados:

1. Todos los niveles no se atreven a preguntar ante la incertidumbre a excepción de líderes y administración.
2. En todos los niveles de la organización se percibe que se manejan reuniones ineficientes a excepción de los asesores de servicio.
3. La comunicación interna está en niveles de riesgo a percepción de todos los niveles de la organización a excepción de repuestos.

A partir de estas tres premisas se aplicó una encuesta de 16 preguntas (anexos) enfocada puntualmente a la Comunicación Interna y Clima laboral y la valoración se la realizó en dos grupos líderes y resto de plantilla. Los resultados, análisis y planes de acción se detallan a continuación:

Resultados Líderes:

Los líderes obtuvieron resultados relativamente esperados, debido al cargo que ocupan ha sido necesario involucrarse de manera más directa con la alineación de la empresa, con sus políticas y filosofía empresarial. Así mismo al tener una función de mando, tienen personal a cargo, y esto genera la necesidad de comunicarse con cada uno de ellos, de esta forma han sabido sacar ventaja de los canales de comunicación existentes. Sin embargo, la encuesta arroja datos aunque en un mínimo porcentaje, de líderes que se sienten alejados en cuanto a conocimiento y práctica de la filosofía empresarial y los canales de comunicación.

Tabla 6 Encuesta aplicada a líderes

No.	Preguntas	Opciones				
		A. Si	B. No	C. Parcialmente		
1	¿Conoce la filosofía empresarial de la Compañía (misión, visión, valores)?	69%	0%	31%		
2	¿Conoce claramente las políticas, procedimientos y reglamento interno de la Compañía?	77%	0%	23%		
3	¿ECUA-AUTO S.A. posee una estructura de Comunicación Interna propia que usted identifica claramente?	62%	38%			
4	¿Conoce claramente los medios de comunicación interna que posee ECUA-AUTO S.A.?	85%	15%			
5	¿Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de ECUA-AUTO S.A.?	100%	0%			
6	Cuando recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quién se lo envía?	62%	23%	15%	0%	
7	¿A través de qué medios de comunicación se entera de las actividades y eventos de la organización?	62%	23%	15%	0%	
8	¿Tiene acceso a información sobre aquellas actividades relacionadas con su trabajo? (Manual de funciones)	77%	23%			
9	¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo? Funciones y responsabilidades	31%	69%	0%	0%	0%
10	¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?	15%	62%	23%	0%	
11	¿Cuál considera que es el medio más eficaz para recibir información?	42%	10%	3%	13%	32%
12	De la siguiente lista de medios, señale únicamente aquellos que ha usado por lo menos una vez en ECUA-AUTO S.A.	46%	11%	36%	7%	
13	¿Qué clase de información recibe por parte de su jefe?	45%	25%	10%	20%	
14	¿Considera que tiene un jefe con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo?	77%	23%			
15	¿Puede expresar su opinión abiertamente en ECUA-AUTO S.A.?	92%	8%			
16	¿Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones importantes?	62%	38%			

Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

Tabla 7 Análisis de resultados y planes de acción

No.	Pregunta	Análisis	Planes de acción
1	¿Conoce la filosofía empresarial de la Compañía (misión, visión, valores)?	La información no está bajando claramente a sus equipos de trabajo. Fortalecer la función principal del	Inducción al personal (Reglamento interno) Actividades de integración del personal
2	¿Conoce claramente las políticas, procedimientos y reglamento interno de la Compañía?	La mayoría de líderes tienen claro las políticas internas, sin embargo existe un grupo pequeño que	Inducción al personal (Reglamento interno) Actividades de integración del personal
3	¿ECUA-AUTO S.A. posee una estructura de Comunicación Interna propia que usted identifica claramente?	Al tener no una estructura definida de comunicación interna, la mayoría de líderes tienen claro las políticas internas, sin embargo existe un grupo pequeño que	Inducción al personal Implementación de canales de comunicación
4	¿Conoce claramente los medios de comunicación interna que posee ECUA-AUTO S.A.?	La minoría no conoce los medios comunicación que tiene ECUA-AUTO S.A.	Fortalecimiento de los canales de comunicación interna
5	¿Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de ECUA-AUTO S.A.?	Todos los líderes tienen acceso a los canales de comunicación	Fortalecimiento del uso de los canales de comunicación interna
6	Cuando recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quién se lo envía?	Existe aún entre los líderes cierto desconocimiento de quién envía los mensajes informativos	Reuniones efectivas Actividades de integración del personal
7	¿A través de qué medios de comunicación se entera de las actividades y eventos de la organización?	La información de eventos y actividades son transmitidas por los medios actuales de comunicación	Reuniones efectivas
8	¿Tiene acceso a información sobre aquellas actividades relacionadas con su trabajo? (Manual de funciones)	Algunos líderes no tienen acceso al manual de funciones de tu cargo	Intranet (Publicación Manual de Funciones)
9	¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo? Funciones y responsabilidades	Se identifica que los líderes reciben información relacionado con su trabajo por parte de su jefe inmediato y en ocasiones de la alta gerencia	Reuniones efectivas
10	¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?	El correo electrónico es el preferido por los líderes, sin embargo en un porcentaje inferior tenemos a un grupo que continúa con el teléfono	Fortalecimiento del uso de los canales de comunicación interna
11	¿Cuál considera que es el medio más eficaz para recibir información?	El correo electrónico es el preferido por los líderes, sin embargo aparecen otras opciones como la intranet	Implementación de canales de comunicación (Intranet)
12	De la siguiente lista de medios, señale únicamente aquellos que ha usado por lo menos una vez en ECUAUTO S.A.	El correo electrónico y las reuniones son los canales con mayor acogida entre los líderes	Fortalecimiento del uso de los canales de comunicación interna
13	¿Qué clase de información recibe por parte de su jefe?	La mayoría de información recibida está relacionada con actividades de trabajo	Eventos Actividades de integración del personal
14	¿Considera que tiene un jefe con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo?	Existe confianza entre los líderes y a la vez en sus jefes, solo un grupo pequeño no afirma este anuncio	Eventos Talleres Actividades de integración del personal
15	¿Puede expresar su opinión abiertamente en ECUA-AUTO S.A.?	Los líderes tienen libertad de expresar su opinión libremente	Talleres Buzón de sugerencias
16	¿Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones importantes?	La mayoría de líderes consideran que su opinión es importante	Reuniones efectivas

Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

Resultados resto de plantilla:

El nivel de conocimiento del resto de empleados en cuanto a la filosofía de la empresa y los canales de comunicación en casi nulo. Los resultados demuestran que en ECUA-AUTO S.A, existe un problema de comunicación interna. No existe la formalización de los canales de comunicación, que ofrezca a cada uno de los empleados la información sobre los sucesos y acontecimientos de la empresa. La información no es

transmitida con exactitud, los mensajes no llegan a su destino final y, cuando lo hacen, llegan en forma confusa o incompleta.

La información no fluye, con los resultados de la encuesta se evidencio claramente, que llega solamente hasta los jefes de área, quienes no logran replicar la información en su equipo de trabajo, es decir, se queda en las gerencias de cada área, discriminando al resto de los empleados y privándolos del derecho de la información.

Tabla 8 Resultados encuesta aplicada al resto de plantilla

No.	Preguntas	Opciones				
		A. Si	B. No	C. Parcialmente		
1	¿Conoce la filosofía empresarial de la Compañía (misión, visión, valores)?	16%	14%	70%		
2	¿Conoce claramente las políticas, procedimientos y reglamento interno de la Compañía?	32%	11%	57%		
3	¿ECUA-AUTO S.A. posee una estructura de Comunicación Interna propia que usted identifica claramente?	11%	89%			
4	¿Conoce claramente los medios de comunicación interna que posee ECUA-AUTO S.A.?	29%	71%			
5	¿Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de ECUA-AUTO S.A.?	27%	73%			
6	Cuando recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quién se lo envía?	13%	29%	53%	5%	
7	¿A través de qué medios de comunicación se enteran de las actividades y eventos de la organización?	16%	25%	22%	38%	
8	¿Tiene acceso a información sobre aquellas actividades relacionadas con su trabajo? (Manual de	19%	81%			
9	¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo? Funciones y responsabilidades	29%	47%	8%	10%	6%
10	¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?	38%	51%	10%	1%	
11	¿Cuál considera que es el medio más eficaz para recibir información?	31%	18%	31%	4%	16%
12	De la siguiente lista de medios, señale únicamente aquellos que ha usado por lo menos una vez en	32%	24%	30%	14%	
13	¿Qué clase de información recibe por parte de su jefe?	79%	10%	2%	9%	
14	¿Considera que tiene un jefe con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo?	32%	68%			
15	¿Puede expresar su opinión abiertamente en ECUA-AUTO S.A.?	32%	68%			
16	¿Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones importantes?	15%	85%			

Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

Tabla 9 Análisis de resultados y planes de acción

No.	Pregunta	Análisis	Planes de acción
1	¿Conoce la filosofía empresarial de la Compañía (misión, visión, valores)?	La información no está bajando claramente los empleados. Fortalecer la función principal del negocio	Inducción al personal (Reglamento interno) Actividades de integración del personal
2	¿Conoce claramente las políticas, procedimientos y reglamento interno de la Compañía?	La mayoría de empleados tienen dudas en cuanto a las políticas internas	Inducción al personal (Reglamento interno) Actividades de integración del personal
3	¿ECUA-AUTO S.A. posee una estructura de Comunicación Interna propia que usted identifica claramente?	La mayoría desconoce a estructura de Comunicación Interna	Inducción al personal Implementación de canales de comunicación
4	¿Conoce claramente los medios de comunicación interna que posee ECUA-AUTO S.A.?	Los empleados no conocen los canales de comunicación existentes	Fortalecimiento de los canales de comunicación interna
5	¿Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de ECUA-AUTO S.A.?	Los empleados indican que no pueden acceder a los canales de comunicación interna	Fortalecimiento del uso de los canales de comunicación interna
6	¿Cuando recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quién se lo envía?	Confusión en el envío del mensaje	Reuniones efectivas Actividades de integración del personal
7	¿A través de qué medios de comunicación se entera de las actividades y eventos de la organización?	Es frecuente enterarse de lo que esta sucediendo por los "rumores de pasillo".	Reuniones efectivas
8	¿Tiene acceso a información sobre aquellas actividades relacionadas con su trabajo? (Manual de funciones)	No tienen acceso a su manual de funciones	Intranet (Publicación Manual de Funciones)
9	¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo? Funciones y responsabilidades	Es positivo que la información relacionada con su trabajo llegue por parte de su jefe inmediato. Sin embargo tenemos empleados que se enteran por el resto de compañeros	Reuniones efectivas
10	¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?	El correo electrónico continua siendo el preferido, sin embargo no todos lo tienen. El rumor de pasillo o voz a voz sigue estando presente.	Fortalecimiento del uso de los canales de comunicación interna
11	¿Cuál considera que es el medio más eficaz para recibir información?	A pesar de que el correo electrónico es el preferido por los empleado, tenemos otro gran grupo que continúa accediendo a las carteleras para recibir información	Innovación de los canales de comunicación existentes (carteleras)
12	De la siguiente lista de medios, señale únicamente aquellos que ha usado por lo menos una vez en	El correo electrónico, las reuniones y las carteleras son los canales con mayor acogida entre los empleados	Fortalecimiento del uso de los canales de comunicación interna
13	¿Qué clase de información recibe por parte de su jefe?	La mayoría de información recibida esta relacionada con actividades de trabajo	Eventos Actividades de integración del personal
14	¿Considera que tiene un jefe con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo?	Los empleados no cuentan con la suficiente confianza con sus jefes para entablar una conversación de cualquier tipo	Eventos Talleres Actividades de integración del personal
15	¿Puede expresar su opinión abiertamente en ECUA-AUTO S.A.?	La mayoría indica que no puede expresar su opinión libremente	Talleres Buzón de sugerencias
16	¿Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones importantes?	La mayoría indica que su opinión no es tomada en cuenta para decisiones importantes	Reuniones efectivas

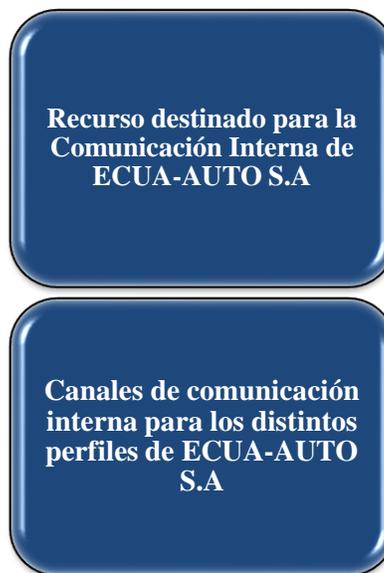
Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

CAPÍTULO VI

PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA ECUA-AUTO S.A.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnostico aplicado al personal de ECUA-AUTO S.A, el plan de comunicación interna está dividido en dos aspectos:

Figura 9 Aspectos propuestos



Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

6.1 Recurso destinado para la Comunicación Interna de ECUA-AUTO S.A.

Es importante contar con un recurso que sea el responsable de la coordinación y ejecución de las estrategias de comunicación dentro de ECUA-AUTO S.A., que permitirán la integración y el bienestar de sus empleados.

Su función será el mantener informado al cliente interno sobre todos los procesos y actividades que se desarrollen dentro de ECUA-AUTO S.A., de esta forma mantienen informado al personal de forma efectiva y en el momento indicado evitando el rumor y fortaleciendo la cultura organizacional.

También deberá llevar a cabo el proceso de creación, diseño, edición y actualización de contenidos de los medios de comunicación interna de ECUA-AUTO S.A. y buscar la forma en que sus empleados participen activamente.

Esta posición conjuntamente con Recursos Humanos, apoyará todo tipo de procesos, eventos, participación e integración del personal, actividades recreativas y desarrollo profesional, es decir en temas que el empleado y clima laboral se encuentren involucrados.

El perfil esperado para esta posición será un profesional con formación en Comunicación Social y a la vez con experiencia en cultura organizacional. Deberá tener un conocimiento profundo de todos los aspectos de la organización, empezando por la misión, visión, valores, objetivos y todos aquellos asuntos que tengan que ver con su funcionamiento interno.

6.2 Canales de Comunicación Interna para los distintos perfiles de ECUA-AUTO S.A.

Tomando como referencia los niveles y cargos de ECUA-AUTO S.A., realizamos una segmentación de los canales de comunicación existentes y nuevos de acuerdo a sus perfiles.

Tabla 10 Canal de Comunicación

PÚBLICO		CANAL COMUNICACIÓN		
		Medios electrónicos	Medios impresos	Medios Integración "Cara a Cara"
Lideres	Gerentes	Intranet, e-mail, periódico virtual	Cartelera, periódico impreso, memorandos, buzón sugerencias	Cursos, talleres, capacitaciones, inducción, reuniones y eventos
	Jefes			
	Coordinadores			
Resto de Plantilla	Técnicos	Perifoneo		
	Personal de limpieza y mensajería			
	Asistentes y recepcionistas	Intranet, e-mail, periódico virtual		
	Personal contable y facturación			
	Analistas			
	Asesores de Servicio			
	Vendedores			
	Médico Ocupacional			
Personal mecánico y eléctrico	Perifoneo			

Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

Como podemos ver no todos los públicos internos tienen acceso a los medios electrónicos comunes como son la intranet, correo electrónico y periódico virtual, en este caso el personal de limpieza y mensajería así como el personal mecánico y eléctrico, debido a sus funciones no cuentan con acceso a un computador o a un medio tecnológico, por esta razón se fortalecerán los medios impresos para este grupo y de esta forma no se excluye a nadie del acceso a la información.

6.3 Esquemas y criterios de comunicación

Se identificó y definió los principales flujos de información de cada público objetivo considerando los siguientes criterios:

1. Flujos de información vertical (en sentido descendente y sentido ascendente)
2. Flujos de información horizontal basados en la estructura organizacional teniendo presente que es tanto intra-departamental como inter-departamental.
3. Flujos de información diagonal considerando la posibilidad de que se interactúe con más de dos áreas a la vez.

4. Flujos de información informal y su contenido: Se identificará las herramientas de comunicación y difusión a usar estableciendo los controles en la información oficial a comunicar. Para ello, tener presente los diversos intereses de cada público objetivo y la relevancia que la información tiene en la gestión diaria de los empleados.

Se definió los estándares de difusión, control, acceso y participación en la comunicación organizacional especificando lo siguientes parámetros:

1. Ámbito de la información
2. Ámbito divulgación
3. Ámbito de formación y socialización
4. Ámbito de participación

Siempre se deberá considerar los diferentes públicos objetivos que van acceder a la información.

A continuación iremos ampliando cada uno de los canales de comunicación con sus características, utilidad, objetivos y contenido.

6.3.1 Medios electrónicos

a) Intranet – Portal azul ECUA-AUTO S.A.

La intranet es el medio electrónico más extenso y con mayor contenido de los canales de comunicación. Esta tecnología va a permitir la comunicación hacia todos los empleados de ECUA-AUTO S.A., a excepción de los que no posean un computador (para ellos se desarrollara otro tipo de comunicación). Dentro de ECUA-AUTO S.A., todas las áreas poseen algún tipo de información que es necesario transmitir a las otras áreas o directamente con los empleados.

Con la Intranet se busca reforzar la cultura corporativa y clima laboral, agilizar la información interna y aumentar la productividad.

A continuación se detalla el contenido con la que contará la Intranet de ECUA-AUTO S.A:

b) ¿Quiénes Somos?:

En esta sección se incluirá la historia, misión, visión, valores, organigrama de ECUA-AUTO S.A., con el propósito que los empleados conozcan la empresa y su filosofía empresarial.

Aquí también se publicará el organigrama estructural de la empresa con todos los departamentos y nombres de los empleados que la conforman. Cada vez que exista un cambio de puesto, una re estructuración o una nueva persona incorporándose a la empresa, esta información será actualizada inmediatamente.

c) Guía Comercial:

En este espacio se incluye todo lo relacionado a productos y servicios que ofrece ECUA-AUTO S.A., al mercado, así como las tarifas, descripción, referencias de lo que comercializan.

d) Directorio:

Aquí se encuentra la información de contacto de cada uno de los empleados de ECUA-AUTO S.A. La búsqueda se puede realizar por nombre, apellido, cargo o departamento. Y la información que se reflejara por empleado es:

- Nombres completos
- Cargo en la empresa
- Departamento al que pertenece
- Número celular
- Extensión (en caso de tener)
- Foto del empleado

Esta información se actualiza de forma automática a medida que se realice alguna modificación o actualización en los datos del empleado que se encuentran aojados en el sistema administrado por RRHH.

e) Mi portal:

Es una sección dirigida a los beneficios, consultas y requerimientos del empleado hacia el área de RRHH. El contenido de este espacio es el siguiente:

- Mis beneficios: Esta opción los llevará al detalle de todos los beneficios y su descripción, que tienen los empleados de ECUA-AUTO S.A. (tarjeta comisariato, farmacia, uniformes, plan celular)
- Mi rol de pagos: Los fines de mes, estará disponible el rol de pagos de cada empleado, con el detalle de ingresos y egresos generados. Esta información únicamente será de tipo informativo, ya que si se tiene alguna duda, la consulta se realizará directamente con el encargado de nómina en RRHH.
- Mis vacaciones: En este espacio, se puede revisar el número de días otorgados por el concepto de vacaciones, los días tomados y los días pendientes.

f) Sugerencias:

Este espacio está dedicado para los empleados que deseen tener algún aporte o comentario acerca de la gestión relacionada con ECUA-AUTO S.A.

g) Barra de búsqueda:

Con esta opción, el usuario puede optimizar su búsqueda, sin necesidad de navegar por la Intranet.

6.3.2 Periódico Virtual – ECUA-AUTO S.A. Te informa

“ECUA-AUTO S.A Te informa” consiste en una publicación virtual en donde se puede encontrar información de sucesos importantes de cambios, movimientos de puestos de trabajo cualquier novedad de la organización. Su periodicidad se realizará de forma semanal y será enviado al correo interno del empleado al personal que tenga acceso a este medio electrónico y existirán boletines impresos en papel para los empleados que carecen de este medio.

El responsable de Comunicación Interna recibe las noticias e identifica la semana en que se requiere la publicación de la misma sobre la base de las especificaciones y regulaciones de publicación del periódico interno.

Agrupará las noticias por la semana de publicación que corresponde considerando los siguientes criterios de orden y secuencia:

1. Determinar la noticia principal.
2. Determinar el impacto en el interés del público objetivo.
3. Determinar la importancia para el Negocio.
4. Urgencia para su publicación.

Se deberá contar con un cronograma guía de publicación que facilite el seguimiento y cumplimiento de la publicación considerando la estructura del periódico.

A continuación se detalla el contenido con la que contará el periódico virtual de ECUA-AUTO S.A:

a) La frase motivadora de la semana:

En este espacio, se incluirá una frase para la motivación en el trabajo, sobre liderazgo, trabajo en equipo y orientación a resultados, es decir mensajes positivos que favorezcan el desempeño del empleado.

b) Agenda cultural semanal:

Se recopilara una agenda de eventos que se llevarán a cabo en la ciudad durante la toda la semana: obras de teatro, conciertos, eventos culturales, exhibiciones.

c) Noticias con respecto al negocio:

En esta sección se informará al empleado las noticias dirigidas al negocio, referentes a sus nuevos productos, servicios y sus características, tips y recomendaciones y detalles de la marca que comercializan.

d) Concursos Internos “Desarrollate en ECUA-AUTO”:

Sirve para que los empleados tengan conocimiento de las vacantes que se hayan generado internamente en ECUA-AUTO S.A. y también tienen la opción de enviar la hoja de vida de algún referido.

e) Espacio Médico “Mi Salud y Yo”:

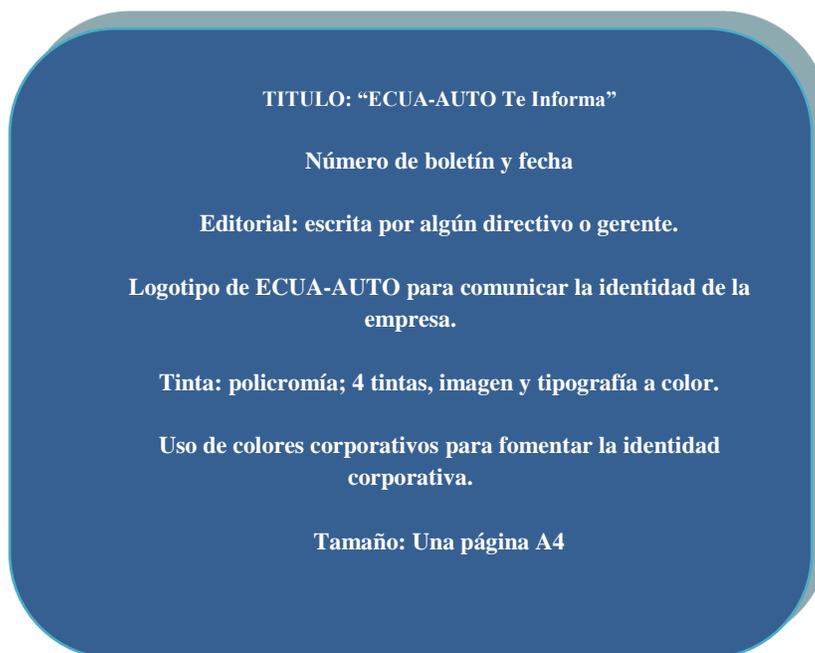
Este espacio será trabajado conjuntamente con el Médico Ocupacional. Se publicarán notas médicas de prevención para el empleado y su familia. Adicional se pondrán los datos de contacto del Médico de ECUA-AUTO S.A., en caso de consultas por parte de los empleados.

f) Cumpleaños:

En esta sección se publicará la fecha de cumpleaños de todos los empleados de ECUA-AUTO S.A. Adicional en el periódico virtual, se incluirá también a los cumpleaños de la semana.

Propuesta del diseño de ECUA-AUTO Te informa

Figura 10 Propuesta de Diseño



Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

6.3.3 Outlook – Correo Electrónico ECUA-AUTO S.A.

A través de este medio, los empleados de ECUA-AUTO S.A. que poseen Outlook, pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos. Es de fácil uso y de esta forma se evita la impresión de papel en forma excesiva.

La información que se enviará tendrá las siguientes características:

- Información detallada, específica y personalizada, según la necesidad.
- Sirve de apoyo al resto de canales de comunicación, ya que por este medio se puede enviar invitaciones y recordatorios a los empleados de actividades, novedades y eventos que les ha sido informado anteriormente.
- Los empleados que tienen acceso a este medio, tienen una forma rápida e inmediata de comunicarse y obtener información.
- Cada área tendrá un correo personalizado, que les permitirá enviar información al resto de empleados. Por ejemplo, el área de RRHH, tendrá una dirección electrónica que se llamará “Recursos Humanos ECUA-AUTO”; el cual será administrado por una persona de RRHH que será la encargada de enviar información limitada a los empleados: un anuncio organizacional, la invitación a un evento, etc. No podemos utilizar este medio para enviar cualquier tipo de información, ya que se puede perder el interés por parte de los empleados.

6.3.4 Perifoneo

Generalmente por medio de un generador, micrófono y parlante se informa a los empleados sobre temas de interés de forma clara, precisa y oportuna.

Este tipo de comunicación tendrá las siguientes características:

- Este medio está destinado a los empleados que permanecen en los talleres y patios de carros.
- El lenguaje a utilizar será de fácil entendimiento.
- Al igual que el correo electrónico, este es un medio para informar y recordar a los empleados las actividades, eventos y temas que se han publicado en otros medios.

6.3.5 Medios impresos

a) Cartelera “ECUA-Cartelera”:

Este tipo de comunicación es descendente. Las carteleras son los instrumentos de comunicación más sencillos y económicos para cualquier empresa.

Este medio está destinado a los empleados que no siempre tienen acceso a medios tecnológicos o computadores.

Los contenidos de las carteleras tienen que ser interesantes y motivadores para el público que ha sido creado.

Las publicaciones serán noticias generales, clasificados, invitación a eventos y actividades, convocatorias y reuniones. Este contenido acompañado del perifoneo generara que todos los empleados estén al tanto de lo que está sucediendo en la empresa.

A continuación se detallan sus características:

- La cartelera debe actualizarse de semanalmente, en coordinación con RRHH y la persona encargada de Comunicación Interna.

- Las carteleras estarán ubicadas en lugares estratégicos de las oficinas, talleres y patios, por lo general en lugares de alto tráfico, donde los empleados circulen frecuentemente.
- Se debe tomar en cuenta los formatos que se van utilizar, desde las fotografías, afiches o plegables y material informativo preparado específicamente para las carteleras (comunicados, boletines, etc.)

b) Periódico Impreso “ ECUA-AUTO Te Informa”

El contenido del periódico impreso será el mismo que el periódico virtual, con la diferencia que este periódico se lo imprimirá y repartirá a los empleados que no tienen acceso a la intranet o no puedan acceder al uso de computadores.

Adicional se colocarán estanterías con los periódicos impresos para toda la empresa, independientemente que tengan acceso a la intranet y computador.

Las características de este medio son las siguientes:

- La frecuencia en su distribución será semanalmente al igual que el envío del periódico virtual.
- La distribución la realizará el recurso destinado a Comunicación Interna directamente al jefe o encargado del área.
- El área de RRHH deberá archivar los boletines impresos por cada publicación, así como las ediciones virtuales en un repositorio digital.
- En la parte posterior del periódico impreso, se publicarán temas de entretenimiento como sopa de letras, adivinanzas, crucigramas, relacionados con el negocio, de esta forma se motiva al personal a que este enterado con lo que se le informa en los distintos canales de comunicación, lo cual será premiado con pequeños incentivos.

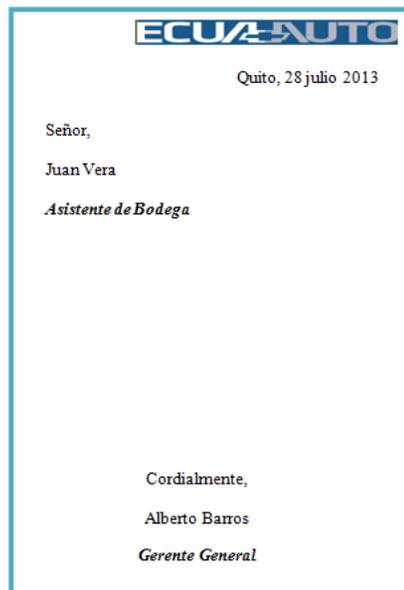
6.3.6 Cartas personalizadas

El objetivo es transmitir información de carácter operativo de forma personal, íntima y directa con cada uno de los empleados.

Los motivos por los que se enviará una carta personalizada a los empleados serán los siguientes:

- Por ocasiones especiales como cumpleaños, agradecimientos y felicitaciones por el cumplimiento exitoso de algún proyecto o venta asignada.
- Por ascenso, promoción o cambio de posición, se notificará al empleado las condiciones de su nuevo cargo, con la respectiva estructura.
- Los incrementos salariales anuales.
- Las cartas serán firmadas por el Gerente General de ECUA-AUTO S.A.

Figura 11 Cartas Personalizadas



Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

Dentro de este canal de comunicación se incluye los llamados “memos al file” el mismo servirá para hacer un llamado de atención al empleado que haya incumplido con las políticas internas de la compañía, por ejemplo: atrasos, faltas, incumplimiento de funciones asignadas, mal desempeño.

También se incluirá un documento que respalda el “feedback” o retroalimentación que se le da a un empleado por el incumplimiento a alguna política. El empleado deberá firmar este formulario que será anexado en su file.

6.3.7 Buzón de sugerencias

A través de este canal, los empleados podrán expresar sus ideas, sentimientos y opiniones hacia la empresa, jefes o procedimientos, en total anonimato. Lo realizarán por medio de “notas” que estarán al pie del buzón.

Mensualmente se expondrán estas ideas en las reuniones de staff con gerencia, sin embargo el buzón será manejado por el recurso destinado a la Comunicación Interna.

Las respuestas a cada una de las preguntas o inquietudes serán publicadas por medio de las carteleras, intranet y periódico virtual e impreso.

Dependiendo del contenido de la pregunta, las respuestas las dará el área especialista en el tema. Por ejemplo, si hay una duda o pregunta en cuando a beneficios, la respuesta la dará RRHH, si existe un comentario en cuanto al incremento en las ventas, la respuesta la dará la gerencia comercial; siempre alineada con el recurso de Comunicación Interna.

6.4 Medios de Integración “Cara a Cara con ECUA-AUTO S.A”

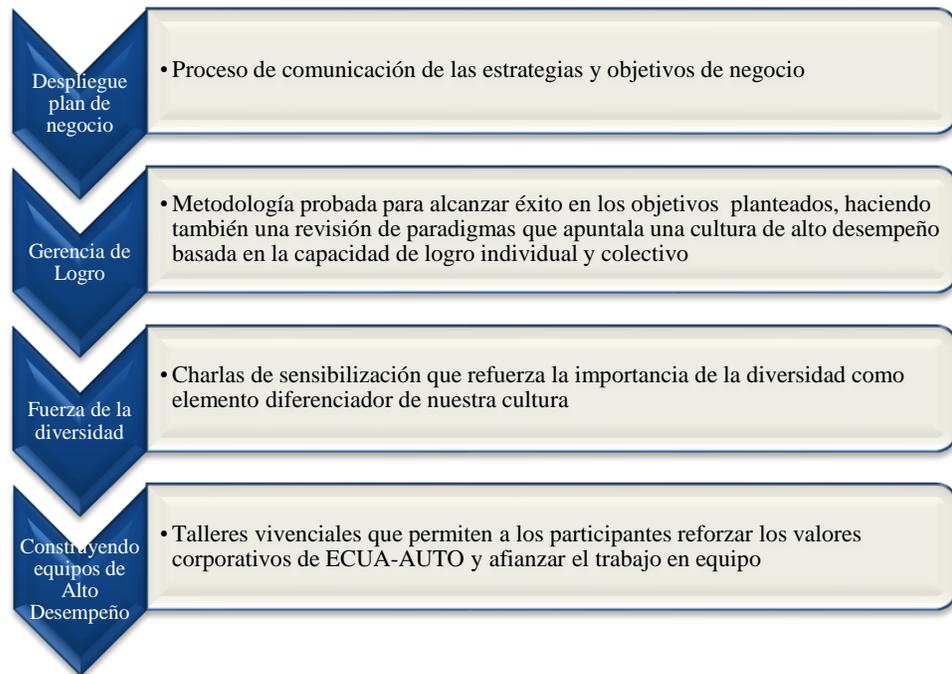
El objetivo de la creación de este tipo de medios, es fomentar la integración de todo el personal interno de ECUA-AUTO, líderes, administrativos y operarios, sin importar su posición en la escala jerárquica, con el fin de mejorar la cultura organizacional y mejorar el clima laboral.

6.4.1 Cursos y talleres

Consiste en eventos de capacitación sobre temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos o temas de interés para el personal. El objetivo de impartir este tipo de conocimiento es tener empleados con un alto desempeño, motivados y seguros en su diario vivir.

A continuación se detallan los programas que se dictaran a los empleados:

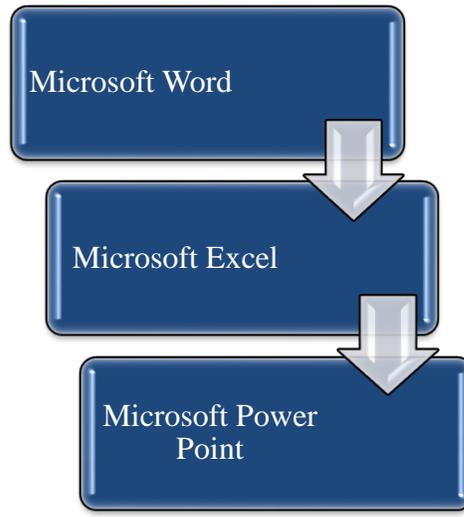
Figura 12 Programas de cursos



Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

También se impartirán cursos para mejorar las técnicas de manejo de Microsoft, lo cual facilitará el trabajo de muchos empleados. Los cursos se dictarán en las oficinas de ECUA-AUTO S.A., y están disponibles para todos los empleados que quieran iniciar y reforzar el manejo de estos programas:

Figura 13 Capacitación de Software´s

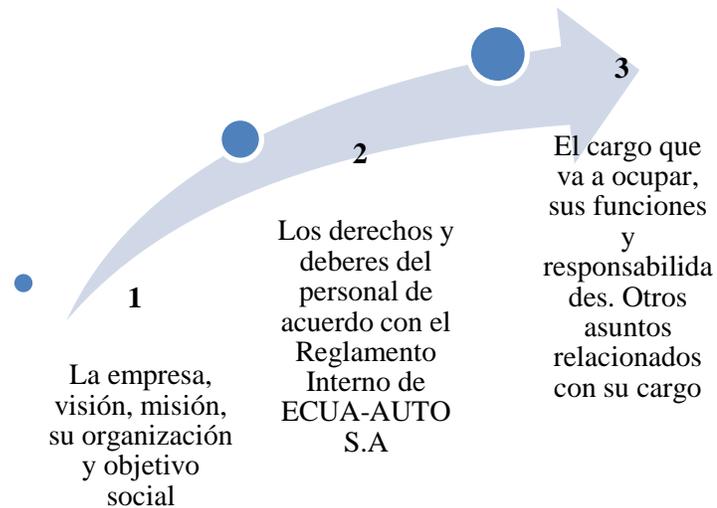


Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

6.4.2 Inducción al personal

La finalidad es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo nuevo empleado. El contenido del programa incluirá lo siguiente:

Figura 14 Inducción de Personal



Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

6.4.3 Reuniones efectivas:

Este tipo de reuniones ayudan al equipo de trabajo para la toma de decisiones y planificación en su gestión, de esta forma llegan alcanzar sus metas.

Las partes importantes en una reunión son:

- La planificación
- La logística
- Los principios y habilidades para llevar la reunión
- Todos estos aspectos aseguran la participación e involucramiento en los empleados de la empresa. Las reuniones determinan que el grupo pueda o no realizar las cosas, resolver problemas, manejarse de

manera que promueva un sentimiento de inclusión y seguridad en los participantes y que cree un sentido de comunidad.

A continuación se detallan el tipo de reuniones que se mantendrán durante el año de ECUA-AUTO:

Tabla 11 Tipos de Reuniones

Reuniones de Staff
<ul style="list-style-type: none">• Reuniones internas de cada área para analizar rendimiento, logros, debilidades, cosas por mejorar, estrategias, metas. En cada reunión los empleados contarán con un espacio destinado para que se manifiesten si lo necesitan. Estas reuniones son de carácter obligatorio, para que el empleado se sienta involucrado con los objetivos de la empresa, además después de cada reunión, se escogerá un empleado, quien será el encargado de realizar el acta de los acuerdos de la reunión.
Reuniones trimestrales de comunicación (RTC)
<ul style="list-style-type: none">• Cada trimestre se invita a todos los empleados a la reunión organizada por el área de Comunicación Interna y Recursos Humanos en donde se informará a la empresa “Como está ECUA_AUTO”. Cada líder de gerencia realizará un breve resumen de su área indicando los avances e iniciativas futuras. Por ejemplo el área comercial podrá exponer cómo han evolucionado las ventas los últimos meses, el área de RRHH podrá informar los nuevos cursos que se impartirán el resto del año y de esta forma el resto de gerencias. Así mismo los empleados podrán hacer preguntas públicamente en caso de tener dudas. El objetivo es mantener al tanto a los empleados sobre el desempeño y resultados que va logrando ECUA_AUTO. Se realizaran cuatro reuniones al año con una duración de tres horas
Rendición de cuentas
<ul style="list-style-type: none">• Al inicio de la semana, el líder del área reunirá a todo su equipo y todos al cabo de una hora, indicará brevemente una o máximos dos tareas que deban ejecutarse en esa semana. Estas tareas se llaman “compromisos” y deben estar enfocados al bienestar y equilibrio personal, una persona del equipo llevará nota de los compromisos de resto. Por ejemplo, el señor Juan Vera de bodega está saliendo tarde porque no ha logrado realizar el registro de cajas en su jornada normal y aparte tiene atrasado trabajo del día anterior, en este caso el empleado deberá decir en la reunión: Yo, Juan me comprometo esta semana a igualarme en el registro de cajas para poder salir en mi hora normal. En la próxima reunión, se llevará a cabo la “rendición de cuentas” nuevamente con el resto del equipo y se revisará uno por uno el cumplimiento de los compromisos acordados. Terminada la rendición de cuentas, se registrarán los nuevos compromisos de la semana en curso. El empleado que no cumpla con su (s) compromiso (s), tendrá una evaluación baja en la calificación correspondiente a Compromisos de su Score Card (existe una matriz de porcentajes). El objetivo de esta reunión es motivar al empleado, no sólo el líder sino el resto del equipo a tener un adecuado balance vida-trabajo, incluso a conocerse más entre compañeros de trabajo

Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

6.4.4 Eventos

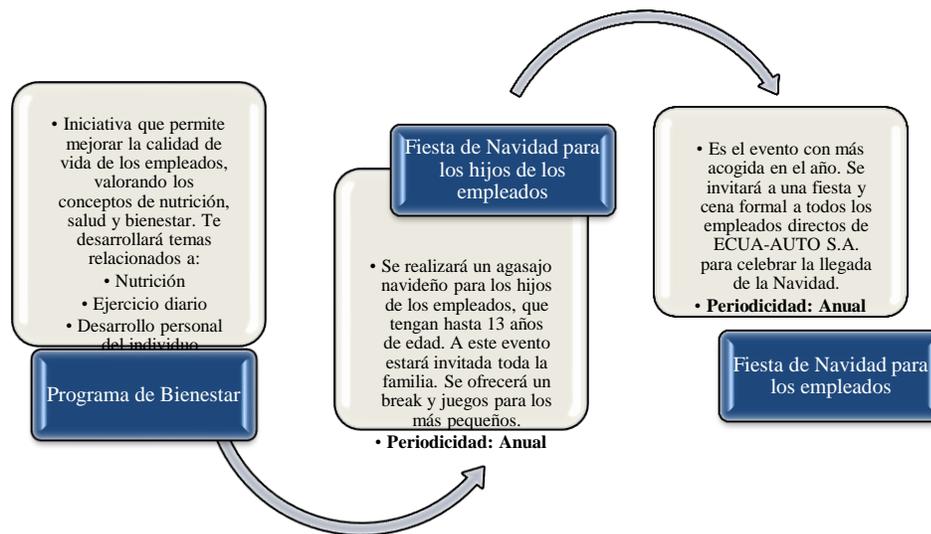
Regularmente las empresas que desarrollan eventos para sus empleados, lo hacen porque tienen una visión del empleado como individuo no solamente en el sentido de productividad sino de ser humano como tal. Estos eventos en su mayoría responden a programas de integración que fomenta la socialización, recreación y calidad de vida en los empleados de ECUA-AUTO S.A.

A continuación se detallan los eventos de integración que se desarrollaran:

Figura 15 Eventos de Integración



Figura 16 Eventos de Integración



Elaborado por: Jenny Pino y Vilma Vallejo

6.5 Cronograma de canales de comunicación interna

Tabla 12 Intranet-Portal Azul – ECUA-AUTO S.A.

Actividad	Responsable	Objetivos	Fecha Inicio	Fecha Fin	Materiales	Observaciones
Descripción general de la Intranet y los procesos que se realizara en ella	<ul style="list-style-type: none"> • Jenny Pino • Vilma Vallejo 	Conocer la factibilidad y viabilidad de los procesos propuestos en la nueva intranet	01-05-2013	30-05-2013	Procedimientos internos de ECUA-AUTO S.A.	
Validación general del acceso a la Intranet de todos los empleados con el área de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Jenny Pino • Vilma Vallejo 	Asegurar el acceso de los empleados a todas las secciones de la Intranet	01-06-2013	10-06-2013	Listado de cargos de ECUA-AUTO S.A	Todos los empleados con computador deben tener acceso a la Intranet sin ninguna restricción

Actividad	Responsables	Objetivos	Fecha inicio	Fecha fin	Materiales	Observaciones
Descripción de los procesos de la Intranet	<ul style="list-style-type: none"> Jenny Pino Vilma Vallejo Comunicación Interna 	Detallar cada uno de los procesos que se incluirán en la Intranet	01-06-2013	30-06-2013	Procedimientos internos de ECUA-AUTO S.A.	
Análisis del proyecto mediante diagramas	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas 	Conocer técnicamente el desarrollo de la implementación de la Intranet	01-07-2013	31-07-2013	<ul style="list-style-type: none"> Descripción general de la Intranet Procedimientos internos de ECUA-AUTO S.A. 	

Actividad	Responsables	Objetivos	Fecha inicio	Fecha fin	Materiales	Observaciones
Presentación del diseño de la Intranet	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Interna • Sistemas 	<p>Validar el diseño antes de enviarlo a producción</p> <p>Realizar los cambios en caso de ser necesarios</p>	01-08-2013	31-08-2013	<ul style="list-style-type: none"> • Computadores con el software instalado • Conexión a internet 	
Plan Piloto	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Interna • Sistemas 	Realizar las primeras pruebas con algunos empleados de diferentes áreas.	01-09-2013	30-09-2013	Conexión a internet	

Tabla 13 Periódico Virtual – “ECUA-AUTO S.A Te Informa”

Actividad	Responsable	Objetivos	Fecha Inicio	Fecha Fin	Materiales	Observaciones
Descripción general del periódico virtual y sus secciones	<ul style="list-style-type: none"> • Jenny Pino • Vilma Vallejo 	Conocer la factibilidad y viabilidad de las secciones que se implementaran en el periódico virtual	01-05-2013	05-05-2013	Resultados encuestas de clima laboral ECUA-AUTO S.A.	
Validación con el área de Sistemas para la construcción del portal de creación del periódico virtual	<ul style="list-style-type: none"> • Jenny Pino • Vilma Vallejo • Recursos Humanos 	Asegurar que el portal soporte la creación del periódico virtual	01-06-2013	05-06-2013	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Secciones del periódico virtual 	

Actividad	Responsable	Objetivos	Fecha inicio	Fecha fin	Materiales	Observaciones
Artes y diseño gráfico de periódico virtual	<ul style="list-style-type: none"> Jenny Pino Vilma Vallejo Comunicación Interna 	Crear un modelo previo para el periódico virtual	06-06-2013	15-06-2013	<ul style="list-style-type: none"> Internet Plataforma de gestión 	El modelo definitivo del periódico virtual será diseñado por Recursos Humanos y Comunicación Interna
Plan Piloto	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Interna Sistemas 	Realizar las primeras pruebas con algunos empleados de diferentes áreas.	01-07-2013	15-07-2013	<ul style="list-style-type: none"> Dirección correo electrónico 	-

Tabla 14 Outlook

Actividad	Responsable	Objetivos	Fecha Inicio	Fecha Fin	Materiales	Observaciones
Creación de listas de distribución de acuerdo al área o segmento al que pertenezcan	<ul style="list-style-type: none"> Jenny Pino Vilma Vallejo Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar en línea correos o mensajes entre los empleados Difundir comunicados importantes a los empleados 	20-07-2013	23-07-2013	<ul style="list-style-type: none"> Internet 	Para el personal que no tenga acceso al Outlook se le notificará la información mediante las carteleras existentes en las instalaciones.
Plan piloto – envío de un comunicado a cada uno de los segmentos	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos Comunicación Interna 	Validar la acogida del primer correo enviado de forma masiva a los distintos segmentos	26-07-2013	27-07-2013	<ul style="list-style-type: none"> Internet Correo electrónico disponible 	

Tabla 15 Perifoneo

Actividad	Responsable	Objetivos	Fecha Inicio	Fecha Fin	Materiales	Observaciones
Reconocimiento de los sitios estratégicos de mayor concentración de empleados para la colocación de los parlantes	<ul style="list-style-type: none"> • Jenny Pino • Vilma Vallejo • Recursos Humanos 	Asegurar que la información impartida a través del perifoneo llegue a todos los empleados	24-07-2013	25-07-2013	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de perifoneo 	La estación central de micrófono estará instalada en la oficina de Recursos Humanos.
Presupuesto para la compra e instalación de los parlante	<ul style="list-style-type: none"> • Jenny Pino • Vilma Vallejo • Recursos Humanos 	Cuantificar el gasto en la compra de los aparatos necesarios para el perifoneo	26-07-2013	28-07-2013		Inicialmente se cuenta con 1 parlante en las instalaciones
Plan piloto	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos • Comunicación 	Evaluar la reacción de los empleados al escuchar el perifoneo	15-08-2013	18-08-2013	<ul style="list-style-type: none"> • Parlantes 	

Tabla 16 ECUA-Cartelera

Actividad	Responsable	Objetivos	Fecha Inicio	Fecha Fin	Materiales	Observaciones
Reconocimiento de los sitios estratégicos por donde circula el personal que no tiene acceso a un computador	<ul style="list-style-type: none"> • Jenny Pino • Vilma Vallejo • Recursos Humanos 	Asegurar que la información impartida a través de las carteleras no pueda ser evadida por sus empleados	24-07-2013	25-07-2013	<ul style="list-style-type: none"> • Carteleras • Papel bond 	
Diseño de la cartelera (noticias de interés)	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos • Comunicación Interna 	Crear un modelo llamativo y de interés para a publicación de noticias	01-08-2013	10-08-2013	<ul style="list-style-type: none"> • Secciones del periódico virtual 	El periódico virtual también tendrá una versión impresa que será colocado en las carteleras
Plan Piloto	<ul style="list-style-type: none"> • Jenny Pino • Vilma Vallejo 	Publicar la primera cartelera en ECUA-AUTO	15-08-2013	15-08-2013	<ul style="list-style-type: none"> • Cartelera 	

Tabla 17 Periódico Impreso – ECUA-AUTO S.A. Te informa

Actividad	Responsable	Objetivos	Fecha Inicio	Fecha Fin	Materiales	Observaciones
Presupuesto para la impresión de los periódicos	<ul style="list-style-type: none"> • Jenny Pino • Vilma Vallejo 	Cotizar y presupuestar el gasto anual de las impresiones del periódico con la imprenta contratada	01-05-2013	05-05-2013		
Revisión de los temas de entretenimiento que se publicaran en el periódico impreso	<ul style="list-style-type: none"> • Jenny Pino • Vilma Vallejo • Recursos Humanos 	Crear el modelo que se utilizará para los temas de entretenimiento	10-05-2013	12-05-2013	<ul style="list-style-type: none"> • Internet • Guía Comercial de ECUA-AUTO S.A. 	
Plan Piloto	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Interna • Sistemas 	Realizar pruebas con algunos empleados de distintas áreas	01-07-2013	15-07-2013	<ul style="list-style-type: none"> • Impresiones del periódico 	

Tabla 18 Cartas personalizadas

Actividad	Responsable	Objetivos	Fecha Inicio	Fecha Fin	Materiales	Observaciones
Definición de los motivos de cartas personalizadas	<ul style="list-style-type: none"> Jenny Pino Vilma Vallejo Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Definir los motivos por los que se emitirá una carta personalizada Definir qué cartas se enviarán impresas y por medio electrónico 	14-07-2013	14-07-2013	Internet	Los motivos serán aprobados por Gerencia General
Revisar el formato que se le dará a cada motivo de carta personalizada	<ul style="list-style-type: none"> Jenny Pino Vilma Vallejo Recursos Humanos Comunicación Interna 	Crear el formato para cada motivo de carta personalizada	20-07-2013	22-07-2013	Internet	

Actividad	Responsable	Objetivos	Fecha inicio	Fecha fin	Materiales	Observaciones
Mantener reunión con el área de sistemas para la creación de la base de datos	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos Comunicación Interna 	Crear una base de datos que contenga los distintos formatos de cartas personalizadas, para facilitar el envío de las cartas personalizadas	03-08-2013	17-08-2013	<ul style="list-style-type: none"> Microsoft Access Listado empleados con correo electrónico Internet 	

Tabla 19 Buzón de sugerencias

Actividad	Responsable	Objetivos	Fecha Inicio	Fecha Fin	Materiales	Observaciones
Diseño del buzón de sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> • Jenny Pino • Vilma Vallejo • Recursos Humanos 	Crear el buzón de sugerencias único para toda la empresa	24-06-2013	26-06-2013	Internet	El diseño será aprobado por la Gerencia General

Tabla 20 Medios de Integración “Cara a Cara con ECUA-AUTO S.A”, Cursos y talleres

Actividad	Responsable	Objetivos	Fecha Inicio	Fecha Fin	Materiales	Observaciones
Despliegue Plan de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos Comunicación Interna 	Difundir las estrategias y objetivos de negocio para las áreas comerciales	15-01-2014	16-01-2013	Presentación para los empleados	Este taller se llevará a cabo un día entero fuera de las instalaciones de ECUA-AUTO
Gerencia de Logro	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos Comunicación Interna 	Motivar y generar una cultura de desarrollo personal, profesional y laboral	07-08-2013	08-09-2013	Folleto de Gerencia de Logro otorgado por la UTPL	<ul style="list-style-type: none"> Este curso se lo impartirá en 7 grupos Charla dictada por personal externo (UTPL)
Fuerza de la diversidad	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos Comunicación Interna 	Fomentar la unión entre los empleados sin importar su origen y cultura	04-10-2013	10-10-2013	Salas de reuniones de ECUA-AUTO	Charla dictada por personal externo (UTPL)

Actividad	Responsable	Objetivos	Fecha inicio	Fecha fin	Materiales	Observaciones
Taller Construyendo equipos Desempeño Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos • Comunicación Interna 	Crear profesional con un alto desempeño	02-02-2014	14-03-2014	Salas de reuniones de ECUA-AUTO	Charla dictada por personal externo (UTPL)

CONCLUSIONES

Es importante que los empleados de ECUA-AUTO S.A. conozcan y tengan clara la misión, visión y valores de la empresa, de esta forma crearan sentido de pertenencia con la misma, se sentirán orgullosos de ser parte de ella y puedan participar de forma activa en todas las actividades y eventos planeados por la empresa.

El plan de fortalecimiento se basa en el rediseño e implementación de los canales de comunicación interna, el cual le brinda la oportunidad a ECUA-AUTO S.A. de fortalecer los aspectos identificados como débiles en el diagnóstico y así podrá elevar los niveles de satisfacción de sus clientes internos y dimensionar las necesidades de comunicación existentes. El plan de comunicación interna apuntará a la consolidación de una cultura organizacional, basada en principios y valores corporativos.

Una adecuada comunicación es la clave para detectar ineficiencias, lograr un mejor desempeño, incrementar la productividad y mejorar el clima laboral. Ya que por medio de esta se abarcan segmentos como integración, motivación y satisfacción.

RECOMENDACIONES

Después de haber levantado información durante varios meses, es necesario primeramente incorporar a la parte directiva de la empresa en el mundo de la comunicación interna, asignando responsabilidades y tareas de comunicación. Debe existir un compromiso de que comunicarse con los empleados es esencial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Los beneficios que nos brinda la comunicación son notables, tenemos de la mano el clima laboral de toda la empresa como uno de los principales factores que van de la mano con este tema, ya que solamente con una información que fluya continuamente, se evitan rumores, malestar entre los empleados, genera transparencia en lo que están haciendo desde la cabeza de a empresa, estimula la participación de sus empleados y lo más importante puede ayudar a transmitir cultura corporativa, facilitando procesos de cambio y comportamientos.

Se sugiere que ECUA-AUTO realice evaluaciones de este tipo por lo menos una vez al año con la intención de conocer las falencias que se vayan presentando, de esta forma se puede trabajar sobre la marcha y no cuando el problema este avanzado. Además, el realizar un monitoreo de calidad y mejoramiento continuo en cada uno de los canales de comunicación propuesto, les asegurará el éxito de todo el trabajo realizado en conjunto.

LISTA DE REFERENCIAS

Alvarez. (2012). *Manual de Recursos Humanos*. México.

Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: MC GRAW.

Ecuauto. (Mes de 2014). *Ecuauto*. Obtenido de www.ecuauto.com

Klastorin. (2011). *Administración de Proyectos*. Chile: Alfaomega.

Kreps. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. USA: Addison.

ANEXOS

Anexo A: ENCUESTA DE COMUNICACIÓN

Por medio de la presente encuesta, se pretende recolectar información importante sobre temas de comunicación.

Los datos proporcionados serán totalmente confidenciales, por lo que les solicitamos la mayor sinceridad.

1. ¿Conoce la filosofía empresarial de la Compañía (misión, visión, valores)?

- a. Si
- b. No
- c. Parcialmente

2. ¿Conoce claramente las políticas, procedimientos y reglamento interno de la Compañía?

- a. Si
- b. No
- c. Parcialmente

3. ¿ECUA-AUTO S.A. posee una estructura de Comunicación Interna propia que usted identifica claramente?

- a. Si
- b. No

4. ¿Conoce claramente los medios de comunicación interna que posee ECUA-AUTO S.A.? Si su respuesta es afirmativa por favor menciónelos

- a. Si
- b. No

.....

5. ¿Usted puede acceder fácilmente a los canales de comunicación interna de ECUA-AUTO S.A.?

- a. Si
- b. No

¿Por qué?

.....

6. Cuando recibe un mensaje de comunicación interna ¿Identifica claramente quién se lo envía?

- i. Siempre
- ii. Casi siempre
- iii. Algunas veces
- iv. Nunca

7. ¿A través de qué medios de comunicación se entera de las actividades y eventos de la organización?

- a. Mail interno
- b. Reuniones departamentales

- c. Cartelera
- d. Vía telefónica

8. ¿Tiene acceso a información sobre aquellas actividades relacionadas con su trabajo? (Manual de funciones)

- a. Si
- b. No

**9. ¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?
Funciones y responsabilidades**

- a. Alta gerencia
- b. Jefe inmediato
- c. Compañeros de área
- d. Compañeros de otras áreas
- e. Canales de comunicación
- f. Ninguno de los anteriores

En caso de que su respuesta sea ninguno de los anteriores, por favor detalle el medio por el cual recibe información.

.....

10. ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?

- a. Voz a voz
- b. Correo interno
- c. Teléfono
- d. Comunicados
- e. Otro

En caso de que su respuesta sea “Otro”, por favor detalle e medio por el cual recibe información:

.....

11. ¿Cuál considera que es el medio más eficaz para recibir información?

- a. Correo interno
- b. Comunicados
- c. Cartelera
- d. Reuniones
- e. Intranet

12. De la siguiente lista de medios, señale únicamente aquellos que ha usado por lo menos una vez en ECUAUTO S.A.?

- a. Correo Interno
- b. Cartelera
- c. Reuniones departamentales
- d. Teléfono

13. ¿Qué clase de información recibe por parte de su jefe?

- a. De trabajo
- b. De actividades extra laborales
- c. Personal
- d. Todas las anteriores

14. ¿Considera que tiene un jefe con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo?

- a. Si
- b. No

¿Por qué?

.....

15. ¿Puede expresar su opinión abiertamente en ECUA-AUTO S.A.?

- a. Si
- b. No

¿Por qué?

.....

16. ¿Su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones importantes?

- a. Si
- b. No

¿Por qué?

.....

Comentarios y sugerencias adicionales

.....

Anexo B: TALLERES DE COMUNICACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Fomentar el desarrollo de habilidades comunicativas a través de actividades prácticas y dinámicas que fortalezcan los canales de comunicación interna en la empresa ECUA- AUTO de la ciudad de Quito.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Visualizar las necesidades de comunicación interna en los colaboradores de la empresa ECUA-AUTO de la ciudad de Quito, a través de talleres y conversaciones claras con cada uno de ellos
- Identificar los canales de comunicación interna que cada una de las personas de la empresa requiere.
- Establecer una clasificación de los canales de comunicación interna dependiendo del perfil de cada trabajador de la empresa ECUA-AUTO de la ciudad de Quito.

ANTECEDENTES

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta de comunicación (anexo 1), hemos creído conveniente el desarrollo de un taller para incentivar la comunicación en los colaboradores. Es importante tomar en cuenta que en la empresa ECUA- AUTO cuenta con diferentes cargos, es de suma importancia conocer las necesidades y afinidades de cada persona, para de este modo lograr que ellos se sientan a gusto con la información que estén recibiendo.

Nivel	Cargos	Número de personas
Lideres	Gerentes	5
	Jefes	6
	Coordinadores	8
Resto de Plantilla	Técnicos	11
	Personal de limpieza y mensajería	7
	Asistentes y recepcionistas	10
	Personal contable y facturación	8
	Analistas	9
	Asesores de Servicio	16
	Vendedores	19
	Médico Ocupacional	1
	Personal mecánico y eléctrico	10
	Total	

DESARROLLO

- Se formaran equipos de trabajo de las diferentes áreas de la Compañía, para de esta manera recabar información de los tipos de comunicación que cada área requiera.
- Es importante trabajar fuera de horarios de oficina y en talleres que sean dinámicos en donde se busque la participación de todo el personal de las diferentes áreas.
- Los talleres se los manejará en dos partes la primera será teórica en dónde se darán a conocer temas relacionados específicamente con la comunicación (definición, importancia, etapas, etc.)
- Posterior a esto se harán juegos en dónde lo que se pretenderá en conocer si las personas de la Compañía conocen claramente la filosofía empresarial.
- Finalmente se darán a conocer los tipos de comunicación existentes para que las personas de cada área puedan escoger la más acertada en base a sus necesidades.