



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

“PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN Y MANEJO DEL CLIMA
LABORAL PARA URBANO EXPRESS EN LA ZONA DE QUITO QUE MEJORE
EL NIVEL DE PERTENENCIA Y SU PRODUCTIVIDAD”

“Trabajo de Titulación entregado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Licenciada en Comunicación
Corporativa”

Profesora Guía

Msc. María de la Paz Villacrés

Autora

Stefania Abigail Núñez Cabrera

Año

2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando su aprendizaje conocimiento y competencias para un correcto desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Msc. María de la Paz Villacrés
C.C.171398831-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que el presente trabajo es original , de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Stefania Abigail Núñez Cabrera
C.C.1725546145

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios por estar siempre a mi lado iluminando y bendiciendo mi camino en todo momento.

A mis padres, que son lo más importante que tengo, gracias por su apoyo incondicional en este paso más que doy en mi vida.

A mi tutora María Paz Villacrés, gracias por todo su conocimiento y motivación en este proyecto.

DEDICATORIA

Dedico todo mi esfuerzo y trabajo en la realización de mi tesis a mis padres, que siempre han creído en mí y han apoyado todas las decisiones que he tomado en el transcurso de mi vida. Los ejemplos de perseverancia y constancia que me han inculcado, hoy dan frutos para que pueda ser profesional y se sientan orgullosos de mí.

A mis hermanos Jose Luis y Candy dedico mi tesis para que tomen como ejemplo en sus vidas y ellos también lleguen a ser profesionales de éxito.

Y a todas las personas que estuvieron conmigo durante este proyecto.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de plantear un plan estratégico de comunicación para Urbano Express, organización dedicada al envío de correspondencia masiva y otro tipo de documentos personales a empresas privadas y públicas del país.

Se realizó una propuesta que contiene estrategias comunicacionales con la finalidad de mejorar el clima laboral, y el nivel de pertenencia de los trabajadores de la empresa.

A través de una investigación cualitativa y cuantitativa mediante encuestas al personal operativo y entrevistas al personal administrativo; se pudo determinar la situación interna de la organización en varios aspectos entre ellos: ¿cómo se sienten los trabajadores y qué piensan sobre la empresa para la que trabajan?

Mediante datos estadísticos arrojados de la investigación se han determinado estrategias y acciones específicas a realizarse en busca de fortalecer el nivel de pertenencia y la productividad en la organización, generando una comunicación participativa donde los trabajadores se motiven y puedan sentirse bien en la organización para la cual trabajan.

Adicionalmente, durante el proyecto se desarrolló una propuesta para implementar nuevos canales comunicacionales y repotenciar canales existentes que permitan mejorar la comunicación interna del personal administrativo y operativo informarse e interactuar, especialmente a los *Couriers o mensajeros* quienes forman la mayor parte de la empresa para mejorar la productividad.

ABSTRACT

This research was conducted in order to raise a strategic communication plan for Urban Express, an organization dedicated to delivery mailings and other personal documents to private and public companies in the country.

A proposal containing communication strategies with the aim of improving the work environment and the level of ownership of the company employees was conducted.

Through a qualitative and quantitative survey research and interview operational staff administrative staff; it was determined the internal situation of the organization in several ways including: how workers feel and what they think about the company they work for?

By thrown statistical research data are no specific strategies and to be held in seeking to strengthen the level of ownership and productivity in the organization, creating a participatory communication where workers are motivated and can feel good in organizing actions for which work.

Additionally, during the project a proposal to implement new communication channels and repowering existing channels to improve internal communication of the administrative and operational staff was developed learn and interact, especially Couriers and messengers who make up most of the company to improve productivity.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1.URBANO EXPRESS	2
1.1. CREACIÓN E HISTORIA.	2
1.1.1 Antecedentes.	2
1.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	4
1.2.1 Misión corporativa	5
1.2.2 Visión corporativa.....	5
1.2.3 Valores corporativos	6
1.3 PILARES DE URBANO EXPRESS.....	8
1.4 OBJETIVOS EMPRESARIALES	8
1.5 POLÍTICAS	9
1.5.1 Política de Calidad	9
1.5.2 Política de Seguridad y Salud Ocupacional.....	9
1.5.3 Políticas de Asistencia	10
1.6 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	10
1.6.1 Organigrama Urbano Express.....	14
1.7 PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	15
1.7.1 Servicios	15
1.7.2 Productos.....	17
1.8 DATOS DE PRODUCCIÓN.....	18
1.9 UBICACIÓN	19
1.9.1 Matriz de Urbano Express	19
1.9.2 Agencia Urbano Express Granados.....	20

1.9.3 Agencia Urbano Express Tulipanes	21
1.10 Responsabilidad social Urbano	22
2. LOS EJES PRINCIPALES DE LA	
COMUNICACIÓN	24
2.1 ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN	24
2.1.1 Proceso de comunicación.....	25
2.1.2 Los elementos del proceso son	26
2.1.3 Ruido o Barreras.....	27
2.1.4 Retroalimentación.....	30
2.2 COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	31
2.2.1 La comunicación en la empresa.....	31
2.2.2 Comunicación interna en 360°	33
2.3 PÚBLICO	34
2.3.1 Público interno	34
2.4 COMUNICACIÓN INTERNA.....	35
2.4.1 Funciones de la Comunicación Interna.....	36
2.4.2 Propósito de la Comunicación interna	37
2.4.3 Importancia de la Comunicación interna.....	37
2.4.4 Canales de comunicación interna	37
2.4.4.1 Comunicación Formal.....	38
2.4.4.2 Comunicación Informal	38
2.5 Tipos de Comunicación Interna:	39
2.5.1 Comunicación Ascendente.....	41
2.5.2 Comunicación Horizontal	43
2.5.3 Comunicación entrecruzada o transversal	44

2.6 FORMAS DE COMUNICACIÓN	45
2.6.1 La Comunicación verbal	45
2.6.2 La Comunicación no verbal	45
2.6.3 La Comunicación escrita.....	45
2.7 RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA CON LA EXTERNA.....	45
2.7.1 Diferencia entre comunicación o información	46
2.8 HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	47
2.8.1 Herramientas de comunicación interna en Urbano Express	49
2.8.1.1 Cartelera o tabloneros de anuncio.....	49
2.8.1.2 Parámetros para un uso adecuado de las carteleras en Urbano Express.....	50
2.8.1.3 Buzón de Sugerencias	52
2.8.1.4 Correo electrónico	52
2.8.1.5 Intranet.....	53
2.8.1.6 Video Corporativo.....	54
2.9 RELACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN Y PRODUCTIVIDAD.....	55
2.9.1 Planificación estratégica en comunicación.....	56
2.9.1.1 Plan de comunicación estratégica	57
2.9.2 Proceso de Planificación Estratégica	58
2.9.3 Objetivos de la Planificación Estratégica en Comunicación	59
2.10 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC).....	59

2.10.1 ¿Qué son las tecnologías de la información y comunicación?	59
2.10.2 Clasificación de las TIC	60
2.10.3 Importancia de las TIC	60
3. IMAGEN EMPRESARIAL	62
3.1 Imagen Corporativa	62
3.1.2 Componentes de la imagen	65
3.1.3 Formación de la imagen	65
3.1.3.1 ¿Cómo generar una imagen interna?	66
3.1.4 Empresa competitiva	66
3.2 IDENTIDAD CORPORATIVA	67
3.2.1 Componentes de la identidad	68
3.2.2 Importancia de la identidad corporativa	70
3.2.3 Identidad vs productividad	71
3.2.4 Variables que ayudan a generar nivel de pertenencia en la empresa y el trabajador	72
3.2.4.1 Reconocimiento laboral	72
3.2.4.2 Prestaciones de tipo social	74
3.2.4.3 Plan de Carrera	78
3.2.4.4 Capacitaciones	79
3.3 CULTURA CORPORATIVA	80
3.3.1 Comportamiento	81
3.3.2 Objetivo de la Cultura Corporativa	81
3.3.3 Elementos de la Cultura Corporativa	82
3.3.4 Tipos de cultura corporativa	82

3.3.5 Cultura vs productividad.....	82
3.3.5.1 Cultura Corporativa en Urbano Express.....	83
3.4 CLIMA LABORAL	84
3.4.1 Objetivo del estudio del Clima Laboral	86
3.4.2 Importancia del Clima Laboral.....	87
3.5 VARIABLES QUE GENERAN CLIMA LABORAL	
EN URBANO EXPRESS.....	89
3.5.1 Calidad de Vida Laboral	89
3.5.2 El Estrés laboral y La Prisa	90
3.5.3 Remuneración y/o salario.	92
3.5.4 Trato de Jefes a Subordinados	94
3.6 PARÁMETROS PARA DIAGNOSTICAR EL	
CLIMA LABORAL	96
3.6.1 Satisfacción en el puesto de trabajo	97
3.6.2 Insatisfacción Laboral	98
3.6.2.1 Factores que se utilizan para reducir	
la insatisfacción laboral	99
3.6.3 La motivación	100
3.6.3.1 Factores Higiénicos Motivacionales	101
3.6.4 Trato del personal o entre compañeros	103
3.6.5 Liderazgo empresarial.....	104
3.6.6 Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa	107
3.6.7 Higiene, salud, seguridad ocupacional y condiciones	
físicas del lugar de trabajo.	108
3.7 Método de recolección de la información.....	109

3.7.1 Diagnóstico y análisis del clima laboral	110
4. INVESTIGACIÓN	113
4.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	113
4.1.2 Objetivo General	113
4.1.3 Objetivos específicos	113
4.2 METODOLOGÍA	113
4.3 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN DE LOS SITIOS DONDE SE APLICÓ LA ENCUESTA	114
4.4 ALCANCE.....	114
4.5 TÉCNICA	115
4.5.1 Población y Muestra.....	115
4.5.2 Cálculo de la muestra	115
4.5.3 Fórmula estadística.....	116
4.6 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	116
4.7 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	117
4.7.1 Método inductivo	117
4.7.2 Método deductivo.....	117
4.8 HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.....	117
4.8.1 La Observación	118
4.8.1.1 Fichas de Observación.....	118
4.8.1.2 Modelo de Ficha de Observación.....	119
4.8.2 El Diálogo.....	119
4.8.3 La Documentación	119
4.9 ENFOQUE.....	119
4.10 FUENTES DE INFORMACIÓN	119

4.10.1 Información primaria	120
4.10.2 Información secundaria	120
4.11 DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS	
DE LA INVESTIGACIÓN.....	120
4.11.1 Encuestas a los colaboradores.....	120
4.11.2 Modelo de encuesta.....	121
4.11.3 Objetivos de las preguntas de la encuesta	121
4.12 TABULACIÓN DE ENCUESTAS.....	121
4.12.1 Interpretación General de las Encuestas	150
4.13 ENTREVISTA.....	151
4.13.1 Objetivo de la entrevista.....	151
4.13.2 Desarrollo de entrevistas	152
4.12.3 Interpretación de las Entrevistas	163
5.- PLAN DE COMUNICACIÓN.....	165
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	165
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	165
5.3 ANÁLISIS FODA.....	166
5.4 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	
PARA URBANO EXPRESS.....	170
5.4.1 MATRIZ ESTRATÉGICA.....	170
5.4.2 MATRIZ DE TÁCTICAS Y ESTRATEGIAS.....	183
5.4.3 CRONOGRAMA.....	190
5.4.4 PRESUPUESTO.....	194
5.4.5 MATRIZ EVALUACIÓN Y CONTROL	198
5.4.6 MATRIZ RESUMEN	205

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	212
6.1 Conclusiones	212
6.2 RECOMENDACIONES	214
REFERENCIAS	216
ANEXOS	220

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia ha existido el envío de correspondencia personalizada o corporativa; con el transcurso de los años enviar cartas, documentos personales y corporativos dejó de ser una eternidad, hoy en día se ha convertido en un proceso rápido y sencillo al llegar Urbano Express al mercado.

Urbano Express utiliza tecnología y talento humano seleccionado para operar en el mercado a Nivel Nacional e internacional, en la ciudad de Quito existen entidades públicas y privadas como Bancos, Telefónicas entre otras líneas de negocio que requieren del servicio de Urbano Express para hacer llegar el producto final a sus clientes trabajan personas en distintas áreas ejecutando distintos procesos administrativos y operativos.

Es imprescindible mantener un ambiente laboral favorable, que permita a sus empleados sentirse bien, tranquilos y orgullosos de trabajar para la empresa; para ello, se deben tomar en cuenta varios parámetros y variables que permiten obtener un diagnóstico de ¿cómo está el ambiente físico, psicológico y comunicacional?

Hay que reconocer que el público más importante es el empleado ,ya que son el motor de desarrollo de dicha actividad empresarial ; por lo tanto, se deben cubrir todas las necesidades del empleado tanto operativo como personal para que un trabajador produzca su cien por ciento y por ende en la empresa sea su talento aprovechado al máximo.

Es importante conocer las necesidades del público interno, dar importancia al valor intangible que es la percepción que tiene un trabajador respecto a la empresa. Es por ello, que en este proyecto se requiere establecer estrategias que permitan mejorar la calidad de vida en el trabajo, su nivel de pertenencia y su productividad.

CAPÍTULO I

1.-URBANO EXPRESS

URBANO EXPRESS, empresa líder en el mercado de envíos de correspondencia masiva para empresas públicas y privadas del país. (WaterPriceHouse, 2013)

1.1. CREACIÓN E HISTORIA.

1.1.1 Antecedentes.

Urbano Express, es una compañía privada dedicada a actividades de transporte y entrega de correspondencia para clientes públicos y privado dentro del territorio Ecuatoriano. Es parte de una Holding Group, que fue constituida en Estados Unidos en el año del 2001, la misma opera en distintos países de Latino América tales como: El Salvador, Perú, Argentina.

Nace en el país en el año 1996, y se encuentra situada en provincias a Nivel Nacional como: Guayas, Azuay, Cotopaxi, Chimborazo, Zamora Chinchipe, Esmeraldas, Manabí, Pichincha, Sucumbíos, Pastaza , Orellana, Galápagos entre otras, con más de una planta operativa en la Sierra y en la Costa.

En Quito Urbano Express, cuenta con una matriz ubicada en la Av. Los Tulipanes y Palmeras, y tres plantas que se ubican el sector norte de Quito, allí trabajan un total de 644 colaboradores entre el sector operativo y el administrativo.

Según José Ortiz, jefe del departamento de RRHH , la historia cronológica de Urbano Express empieza así: (Ortiz, 2013)

Urbano Express en el Ecuador inicia como una empresa de distribución postal, con servicios tales como: envío de correo privado, envíos de correspondencia masiva y de valores para entidades como: Bancos y Telefónicas del país.

En el año 2005, Urbano Express se fusiona con “INTERSERVICE” para la misma línea de negocio postal Urbano.

En el año 2006, Urbano Express compra la compañía “SOLULASER” la cual funciona actualmente para imprimir todo tipo de documento.

En Octubre del 2010, Urbano Express compra la entidad “SEPRICARGA” y con la misma compañía ingresan trecientos colaboradores a trabajar en el área Urbano postal.

En el mes de mayo del 2011, Urbano Express forma una nueva línea de negocio llamada “Logística Liviana” para la cual compra a la cartera de clientes a la empresa “METRIX”.

Continúa creciendo Urbano Express y en el año 2012 expande su negocio y emplea la línea llamada “Inteligencia de negocios” y compra la empresa “LATIN LIST”.

A lo largo del 2013, adopta un nuevo modelo de logística asemejándolo a un modelo Europeo de envíos, permitiéndole ser una empresa líder en el mercado en innovación.

Actualmente, se ha convertido en la empresa de distribución de correspondencia masiva más grande del país. Brindando servicios generales de: entrega de estados de cuenta, tarjetas de crédito, chequeras, facturas, entrega de publicidad y al ampliar su línea de negocio se ha convertido en una empresa de envío de logística líder en el mercado por su cobertura.

Urbano Express, cuenta con la certificación ISO 9001-2008 (Organización Internacional de Normalización) “La cual regula los estándares de calidad de organizaciones públicas o privadas a la hora de realizar sus procesos, través de una normativa que debe cumplir la entidad para que dicha certificación sea otorgada”. (176, 2008-11-28, p. IV)

La certificación ISO 9001-2008 fue otorgada por primera vez a Urbano Express en el año 2007 al 2010, con una duración de tres años. El departamento de

Gestión de la Calidad, se encarga de controlar la conformidad de los procesos de la Norma ISO. Donde han sido calificados temas tales como : macro procesos , capacitaciones al personal , la información que está publicada en el intranet para el personal , documentación de todo tipo en orden , aportes con el SRI , colaboradores asegurados , manuales de procedimientos y de riesgos en la empresa ,etc.

Los clientes para los que trabaja Urbano Express, exigen que la entidad cuente con la certificación ISO 9001-2008; por lo tanto, para la empresa es importante mantenerla.

1.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

Capriotti, define a la filosofía corporativa como:

“La concepción global de la empresa, establecida desde la alta dirección para alcanzar metas y objetivos; el primer paso dentro de la filosofía es definir qué es la organización, a qué se dedica y qué quiere llegar a ser.”
(2009, p. 139)

Por lo que Capriotti, menciona la filosofía empresarial debe estar definida por el fundador de la empresa, él establece ¿cómo se deben realizar las cosas? definir pautas en el comportamiento de los individuos de la organización las mismas deben estar estipuladas en la filosofía y plasmadas en la conducta de cada individuo de la organización, esto ayudará a que los miembros de la empresa tengan una orientación de hacia dónde deben ir.

En conclusión, la filosofía empresarial, es el conjunto de los principios básicos de la entidad, los cuales representan ¿qué es? y ¿hacia dónde quiere ir ? la organización y responden las preguntas esenciales de ¿qué hago y quién soy?; ¿cómo lo hago? ; ¿Y hacia dónde quiero llegar cómo organización? si, la filosofía no se encuentra planteada de manera correcta, clara y orientadora los colaboradores no tendrán una referencia definida de cómo actuar frente la organización.

Por lo tanto, para formular la filosofía empresarial correcta se toman en cuenta tres aspectos básicos: la misión, visión, y los valores corporativos.

1.2.1 Misión corporativa

Paúl Capriotti, en su libro Branding Corporativo menciona que “La misión es la definición de la actividad o negocio que la marca corporativa realiza. Establece ¿qué es y qué hace? es la razón de ser de la organización” (2009, p. 140). Es decir, la misión define el giro del negocio al que se dedica la entidad, y los productos o servicios que ofrece al mercado.

La misión corporativa de Urbano Express:

“Excelencia en la distribución, eficiencia y solución en el proceso del cliente, certeza y confiabilidad en el servicio, total trazabilidad. Una fuerza de trabajo comprometida y motivada, eficiencia operativa basada en tecnología de punta, al mejor costo-beneficio para el cliente, con el mayor retorno al accionista. Enfocado a clientes que generan distribución masiva de correspondencia debajo peso unitario “ (Ortiz, 2013).

1.2.2 Visión corporativa

La visión corporativa es la perspectiva del futuro de la organización, a dónde quiere llegar la empresa. Es la ambición de la organización por alcanzar un propósito en un lapso más prologado que la misión ; lo cual significa, define la situación futura de la organización, sus proyecciones y a dónde espera llegar en un determinado tiempo.

La visión corporativa de Urbano Express:

“Crear un nuevo modelo de distribución masiva de correspondencia, siendo la alternativa y el punto de referencia en población. Única red de distribución masiva de correo que opere en Ecuador. Urbano ofrece entregas confiables y

certificadas, con los mejores tiempos de tránsito, utilizando procesos automatizados y tecnología de punta.” (Ortiz, 2013)

1.2.3 Valores corporativos

Los valores corporativos representan el ¿cómo hace? la organización los procesos dentro de la empresa. Lo cual significa, en qué principios profesionales que se está basando la entidad a la hora de diseñar un producto o brindar un servicio. Igualmente son los principios de relación con los públicos internos y externos.

A continuación, se mencionarán los valores corporativos de Urbano Express:

Tabla 1. Valores de Urbano Express

VALORES	DESCRIPCIÓN
A.- Buen ciudadano	Preocupación por dar a las comunidades cercanas apoyo con programas educativos y ecológicos con la finalidad de erradicar la pobreza ofreciendo fuentes de trabajo para mejorar la salud y bienestar de los colaboradores.
B.- Satisfacción del cliente	Mantener relaciones prolongadas en el tiempo que conviertan a Urbano Express en un verdadero socio estratégico de sus clientes.

C.- Diversidad:	Tomar en cuenta ideas, culturas y opiniones que permitan un desarrollo eficaz de nuestros clientes, colaboradores, proveedores y asimismo con la comunidad que tenga contacto con Urbano Express .Ya que Urbano busca formar colaboradores honorables y disciplinados.
D.- Involucramiento de nuestros colaboradores	Urbano tendrá como meta principal fortalecer el área financiera a largo plazo para que socios, colaboradores y clientes cuenten con una empresa solvente.
E.- Fortaleza financiera	Urbano Express fomentará la innovación de productos, servicios para lograr obtener un grado óptimo de satisfacción de nuestros públicos internos y externos .Como también Urbano buscará siempre estar en la vanguardia tecnológica brindando servicios con estándares de calidad.
F.- Innovación	Lograr una confianza óptima de los clientes, colaboradores ,la comunidad y con cada uno de los funcionarios que forman parte de Urbano Express deberán sujetarse y cumplir con los códigos de ética a la hora de laborar.
G.- Integridad	Urbano Express busca cumplir sus metas y objetivos generales en equipo, donde todos los colaboradores sean aptos para alcanzar las metas planteadas.

H.- Trabajo en equipo	Urbano Express busca cumplir sus metas y objetivos generales en equipo, donde todos los colaboradores sean aptos para alcanzar las metas planteadas.
-----------------------	--

Tomado de: Urbano Express, Página Web (Express, 2014)

1.3 PILARES DE URBANO EXPRESS

Los siguientes pilares están enfocados en la productividad que los trabajadores deben basarse al trabajar para la empresa:

1. Tiempo: Realizar las entregas bajo un tiempo óptimo.
2. Eficacia: Realizar las distribuciones a tiempo, y en los lugares correctos.
3. Calidad: Brindar un servicio de calidad desde el proceso hasta el cliente final.

1.4 OBJETIVOS EMPRESARIALES

Cada año se realizan cambios en los objetivos empresariales para analizar y verificar que se hayan alcanzado las metas estipuladas en el año y poder proyectarse a nuevos objetivos con la finalidad de aumentar la producción y reducir costos en la empresa. A continuación se mencionarán los objetivos del 2014:

1. Cumplir al 95% los tiempos de distribución pactados con los clientes a través del control de los procesos antes y durante la distribución.
2. Mantener el estándar de reclamos en 1 x 1000 en Masivo y 5 X 10.000 en Valores a través de acciones de mejora continuas.
3. Conseguir el 90% de satisfacción de los clientes brindando un servicio eficiente y eficaz.

4. Disminuir el costo operativo en un centavo respecto al 2013 mediante el control de productividad y la optimización de recursos.
5. Disminuir en 50% las multas de los *Shippers* o clientes respecto al 2013 por medio de puntos de control en toda la cadena de valor.
6. Lograr que el 85% de personal esté debidamente capacitado y se sienta responsable de sus funciones.
7. Asegurar que el 90% de procesos operativos se ejecuten de acuerdo a estándares establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad.

1.5 POLÍTICAS

Las políticas de Urbano Express fueron tomadas de la página web (Express, 2014)

1.5.1 Política de Calidad

"La política de calidad de Urbano Express es brindar un servicio eficaz y eficiente en la entrega-recepción de correspondencia masiva y documentos valorados, contando con personal altamente calificado y motivado, y tecnología adecuada; asegurando el continuo mejoramiento de nuestros procesos a través del establecimiento, revisión y actualización periódica de los objetivos de calidad, así como la observancia y cumplimiento de las normas de Salud y Seguridad ocupacional vigentes, para satisfacer los requerimientos y requisitos de nuestros cliente." (Express, 2014)

1.5.2 Política de Seguridad y Salud Ocupacional

"Urbano Express, es una compañía de carácter privado, dedicada a actividades de transporte y entrega de correspondencia para clientes públicos y privados, dentro del territorio Ecuatoriano, realiza sus actividades priorizando la seguridad integral de sus trabajadores; su capacitación, entrenamiento y

motivación, aplicando las medidas preventivas de Seguridad y Salud Ocupacional, mediante la identificación de los peligros, el control y la prevención de los riesgos del trabajo en el entorno laboral para prevenir la ocurrencia de incidentes y el apareamiento de enfermedades ocupacionales y profesionales”. (Express, 2014)

Con este propósito, desde la Gerencia se destinarán los recursos humanos, tecnológicos y económicos necesarios, que permitan cumplir los objetivos, metas y programas empresariales; asimismo desde la legislación ecuatoriana relacionada con la seguridad y salud ocupacional, se programarán revisiones y evaluaciones periódicas en pro del mejoramiento continuo de la organización, como una práctica institucional permanente.

1.5.3 Políticas de Asistencia

- ✓ Tres atrasos son equivalentes a un día de falta.
- ✓ Una falta injustificada es equivalente a dos días de ausencia.
- ✓ Todo permiso debe ser solicitado por escrito, con al menos 24 horas de anticipación.
- ✓ Toda justificación debe ser presentada por escrito.
- ✓ Todo permiso médico debe ser sellado por el IESS y deberá ser entregado al Departamento médico (Dr. Alvin Caicedo) para su respectiva validez.

1.6 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Dentro de la forma administrativa está el organigrama basado “En una estructura que organiza a una entidad por áreas específicas, donde se pueden relacionar entre sí”. (Benavides, 2004, p. 78)

Urbano Express, cuenta con una estructura administrativa y operativa. Donde se lideran procesos administrativos y operativos en la organización. Tales como: gerentes, jefes de área-supervisores quienes son encargados en dirigir,

generar y controlar los procesos que realizan los colaboradores por área, esto permite tener un adecuado seguimiento de los procesos de la entidad.

En Urbano Express, existe un organigrama funcional, el cual según el autor (Fayol, T. 2007, p.75) “Consiste en dividir el trabajo jerárquicamente y establecer una especialización por área, desde el gerente hasta los mandos bajos de la organización, los cuales deben cumplir específicas funciones”. Este tipo de organigrama funcional permite dividir las áreas y obtener mejores resultados en la productividad, lo cual significa que se incrementa la eficiencia de los colaboradores al asignarles tareas específicas dentro de su área.

A continuación, se mencionará brevemente un listado con las áreas que cuenta Urbano Express en la zona de Quito:

Tabla 2. Recuadro Áreas de Urbano Express:

Área	Cantidad
Administrativa	42
Capacidades Especiales	28
Control de Gestión	46
Operaciones	371
Producción	114
Seguridad Corporativa	8
Servicio al Cliente	35
Total general	644

Tomado de: Urbano Express

a.- Administrativo.- En este Departamento operan áreas como Financiero, Administración, Recursos Humanos, y Gerencia. En este departamento

administrativo laboran 8 personas con capacidades especiales en áreas como: revisión de facturas, masivo, valores, digitación entre otras áreas.

b.- Control de gestión.- En esta área operan sub-áreas como: call center, devoluciones, y medición de efectividad de entrega . Se realiza la gestión telefónica al cliente para informarle que en los posteriores días se le va hacer la entrega de su producto. En el área de medición de efectividad de entrega se mide la calidad del servicio si es que el cliente recibió el producto, qué día lo recibió y si es que está satisfecho con la entrega o cual fue el motivo por el cual no recibió su producto.

También, existe un área que oferta servicios vía telefónica a una base de datos de clientes que contratan a Urbano Express para que realice la gestión y ofrezca sus productos de empresas como: Banco Pichincha, Deprati, Supermaxi ,entre otras.

Existe una sub-área que se encarga de las devoluciones, esto surge cuando no se puede entregar el producto debido a varias razones puede ser que el cliente se ha cambiado de dirección de domicilio y/o de trabajo; allí se procede a llamar al cliente para registrar la nueva dirección de envío, y por qué no recibió el producto.

c.- Operaciones.- Aquí existen áreas como: control de calidad, productividad, digitación de código de productos; es decir, que deben registrar cada producto que sacan del área para ser entregado desde un estado de cuenta a una tarjeta de crédito, absolutamente todo tiene un código para permitir el rastreo del producto. Dentro de operaciones está el mayor número de trabajadores los *Couriers de* masivo suman la cantidad de 199 y 129 los *Couriers* de valores, su actividad se basa en realizar los envíos de los productos.

d.- Producción.- En esta área se encuentra la base de datos donde se actualizan las direcciones de todos los clientes de Bancos, Telefónicas etc. También, se encuentra el área de ensobrado, en ésta área se encargan de ensobrar todo tipo de productos como revistas, e incluir publicidades en estados de cuenta ,etc. Aquí laboran un aproximado de 80 personas.

Adicionalmente, se encuentra el área de despacho aquí el personal se encarga de enviar los productos según su valoración, si es que es un producto masivo se despacha a la Agencia Granados y si es valorado el producto va a la Agencia Tulipanes .Una vez que se despacha el producto a las agencias pasan directamente a los *Couriers* quienes entregan al cliente final.

e.- Seguridad corporativa.- En Urbano Express, se divide en dos tipos la seguridad, la primera área de seguridad que existe es la seguridad y salud en el trabajo en la cual trabajan tres personas y velan por reducir los riesgos de los trabajadores. La segunda es el área de seguridad de la información se encarga de proteger la información de la empresa, para que no exista fuga de información de la base de datos de los clientes, ni robo de información por parte de los empleados como: datos numéricos de empresas o personas, ni perdida de productos valorados como: tarjetas de crédito, chequeras.

Esta área también se encarga de algunas tareas entre ellas: vigilar las cámaras de seguridad que están instaladas en la empresa, analizar el historial de cada trabajador de la empresa antes de ser contratado, lo cual significa que se encargan de verificar y recopilar datos que le permiten a la empresa cerciorarse que las personas que trabajan en la organización no atenten contra la misma.

f.- Servicio al cliente.- En esta área se encuentran sub-áreas de reclamos, y de manejo de cuentas corporativas donde se encargan de solucionar los problemas de los clientes, por lo general cada trabajador de servicio al cliente maneja dos a tres cuentas de *Shippers* o clientes por ejemplo: Diners , Movistar , Fybeca , los cuales son los encargados de cada cuenta y son los garantes de que se realice la operación según las peticiones de cada cliente .



URBANO EXPRESS ECUADOR
ESTRUCTURA FUNCIONAL
GENERAL



FECHA DE ELABORACIÓN : 12-06-2013

FECHA DE ACTUALIZACION : 06-08-2013

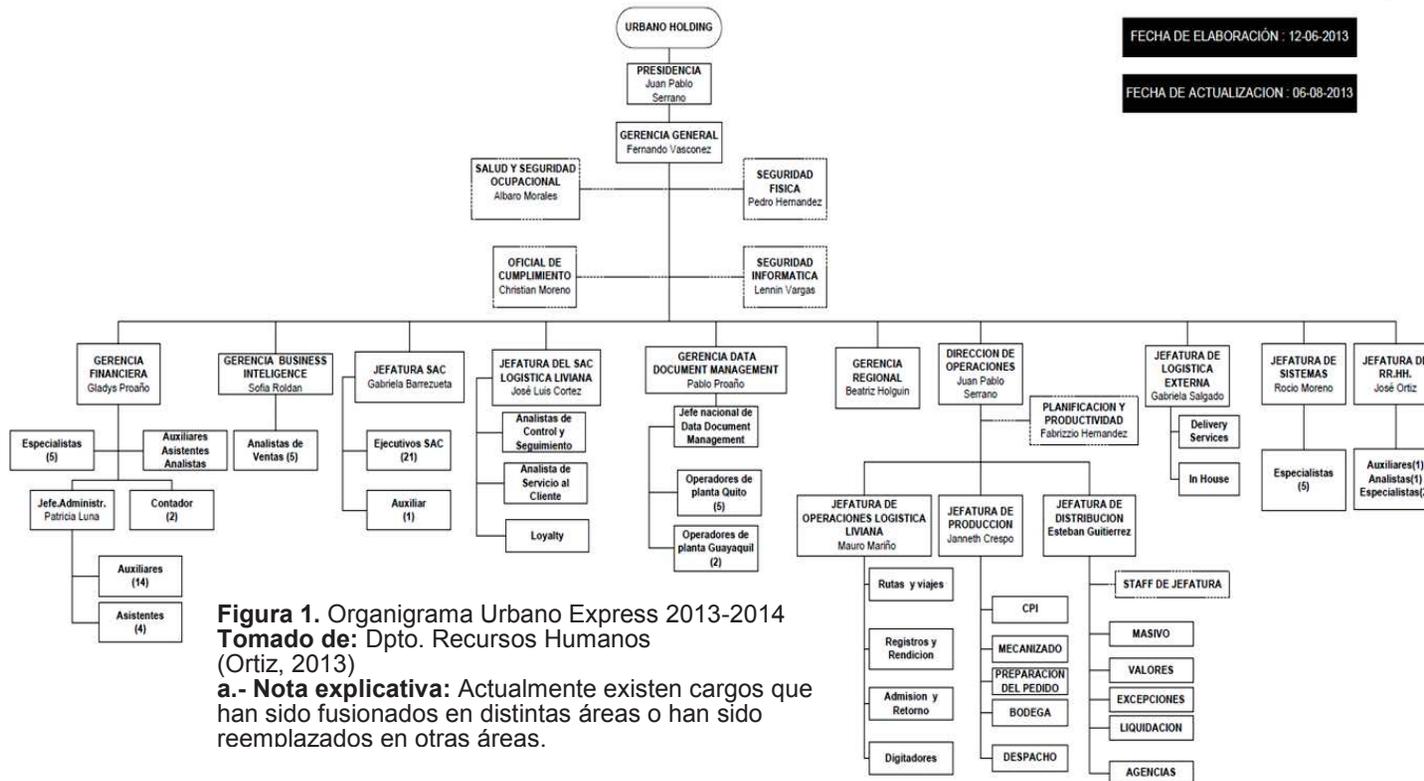


Figura 1. Organigrama Urbano Express 2013-2014
Tomado de: Dpto. Recursos Humanos
(Ortiz, 2013)
a.- Nota explicativa: Actualmente existen cargos que
han sido fusionados en distintas áreas o han sido
reemplazados en otras áreas.

1.7 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Los productos y servicios que brinda Urbano Express fueron tomados de su página Web (Express, 2014) . A continuación se mencionarán los más importantes:

1.7.1 Servicios

Los servicios que realiza Urbano Express se dividen en Distribución Masivo , Distribución Valorado , envíos de publicidad , creación de base de datos , geo codificación , ensobrado automático , entre otros servicios que se detallarán a continuación :

A).- Distribución Masivo:

El servicio de Distribución Masivo entrega productos “no valorados” se distribuyen estados de cuenta o cualquier otro documento informativo sin valor comercial.

A continuación se mencionarán los distintos envíos que se realiza en Distribución Masivo:

Zonificación: El personal que labora en distribución masivo tiene una zona específica a la cual debe realizar las entregas por ejemplo: La zona del Condado, la Zona de Miravalle o Cumbayá. Se determina una zona a cada *Courier* o mensajero.

Entrega titular.- Se realiza la entrega directamente a la persona titular o dueña del producto a entregar.

Entrega Familiar.- Se procede a entregar a un familiar cuando el titular no se encuentra.

Entrega Buzón/Bajo Puerta.- Cuando no es un producto valorado se procede a dejar en un buzón o bajo puerta.

Entrega tercera persona/Guardia.-Se entrega a tercera persona o guardia cuando el titular o familiar no se encuentra.

B.-) Distribución Valorado:

El servicio de Distribución Valorada realiza entregas de documentos que tienen un valor y que deben ser recibidos por un destinatario específico. Se procede a custodiar el documento y se lo distribuye en tiempos precisos.

A continuación se mencionarán los distintos envíos que se realiza en "Distribución Valorado"

Entrega titular.- Se realiza la entrega directamente a la persona titular o dueña del producto a entregar, en caso de ser tarjetas de crédito, chequeras, etc.

Entrega Familiar.- Se realiza la entrega a un familiar siempre y cuando el titular autorice con una copia de cédula que está de acuerdo que se entregue a un familiar.

Entrega tercera persona/Recepción.- Se realiza entrega a tercera persona siempre y cuando el titular autorice con una copia de cédula y el *Courier* debe poner un sello que conste quien recibió en recepción en el caso de ser una empresa.

✓ Geo codificación :

Se actualiza la base de datos de las direcciones de los clientes, para mayor efectividad de entrega.

✓ Mailing :

Este servicio se encarga de enviar publicidad o correspondencia masiva a una base de datos específica.

✓ Call Center o Gestión telefónica :

Este servicio busca generar un cierre de ventas, actualización de datos, levantamiento de información para la base de datos y gestiones telefónicas aplicadas al proceso logístico con los clientes.

✓ Entrega de Tarjetas:

Se maneja integralmente todo el proceso con seguridad lo que permite llegar al cliente final entregándole la tarjeta.

✓ Impresiones

Se realizan impresiones estados de cuenta, flyers, publicidad de clientes en general.

✓ Finishing

Significa que se realizan procesos de ensobrado manual y automático, encasillado, y etiquetado de los productos.

✓ Volanteo

Servicio el cual consiste en realizar entregas de publicidad impresa escrita como flyers y afiches, basándose en un estudio de mercado y de segmentación para que sea efectiva la entrega.

1.7.2 Productos

Los siguientes productos que se detallarán a continuación fueron divididos en dos grupos , los productos que no tienen tanto valor se los denomina masivo y los productos que tienen un valor agregado se los denomina valorado:

Tabla 3. Recuadro de productos Urbano Express

Masivo	Valorado
Cartas	Notas de Crédito
Tarjetas de Cumpleaños	Cartas comercio

Facturas	Cheques devueltos
Estados de Cuenta	Comprobantes de Cartera
Folletos	Estados de cuenta VIP, tarjetas de crédito
Regalos empresariales	Entradas de conciertos
Revistas o Publicidad	Tabletas, Teléfonos

Tomado de: Productos de Urbano Express página Web (Express, 2014)

Los servicios de entrega que brinda Urbano Express están alrededor de quince años en el mercado los cuales se enfocan en brindar servicios a empresas grandes del país , no prestan servicios a empresas medianas , debido a que realizan negociaciones a partir de un cierto volumen que las empresas medianas no manejan ; es decir, que no brinda servicios de entrega a pymes ni a personas naturales , a diferencia de su competencia los cuales son: Servientrega ,Correos del Ecuador, DHL, entre otros que sí entregan envíos a personas naturales.

1.8 DATOS DE PRODUCCIÓN

La productividad de Urbano Express, se basa en la actividad ya mencionada al inicio, en envíos de correspondencia masiva y empaquetados a las principales empresas alrededor de todo el país, su producción se ve reflejada con las siguientes cifras, en el año 2011 existió un volumen de distribución de 5 millones de envíos mensuales con un total anual de 60 millones de envíos y entregas en todo el país.

En el año 2012 obtuvo la compañía un volumen de distribución de 6 millones mensuales; es decir, anualmente un monto de 72 millones de envíos y entregas.

En el 2013 se han realizado 6,4 millones de envíos con un total de 76,8 millones.

La participación de distribución en todo el país se distribuye de la siguiente manera : el 30 % corresponde a la ciudad de Guayaquil , el 40 % corresponde a la ciudad de Quito y el 30% restante es la sumatoria de todas las provincias en las que se encuentran las Agencias de Urbano Express.

A nivel Nacional Urbano Express cuenta con 2300 colaboradores que se distribuyen de la siguiente manera 644 corresponden a la ciudad de Quito en la misma se distribuyen en la Matriz y en dos agencias. En la provincia del Guayas es la que sigue después de Quito , seguido las ciudades de Milagro , El Empalme ,y Naranjal .

1.9 UBICACIÓN

Urbano Express brinda servicios a empresas privadas y públicas a nivel Nacional. En la ciudad de Quito cuenta con una Matriz que se encuentra ubicada en la Av. Palmeras y Tulipanes y dos agencias adicionales que se encuentran ubicadas una en la Av. Granados junto a Socio Empleo, y la otra agencia en la Av. Tulipanes frente a la matriz. Allí Se realizan entregas de productos masivos y valorados a clientes como: Banco Pichincha, Guayaquil, Pacificard, Movistar, Diners, Fybeca, Etafashion, Deprati, entre otras empresas dentro del territorio Ecuatoriano.

1.9.1 Matriz de Urbano Express

Los procesos que se manejan en la Matriz son más administrativos que operativos; es decir, se manejan temas: Financieros, Recursos Humanos, Control de Gestión, Gerencia, Call Center, Devoluciones, Sistemas, Base de datos, Seguridad y Salud Ocupacional, Servicio al Cliente, entre otras áreas. Sin embargo, también se manejan algunas áreas operativas de producción

como: Ensobrado manual, etiquetado y despacho. La matriz opera en un edificio de cuatro pisos, dividido en plantas y las plantas están divididas en



Figura 2 Ubicación de Matriz Urbano Express

Tomado de: www.googlemaps.com

a.- Nota explicativa: La dirección es Av. De Los Tulipanes E10-335 y las Palmeras.

1.9.2 Agencia Urbano Express Granados

En ésta Agencia se maneja únicamente el servicio de Distribución de correspondencia Masiva; es decir, allí trabajan un 90 % *Courier* y un 10% personal administrativo tales como: supervisores, personal en gestión telefónica, Call center – reclamos, etc.

Los colaboradores que trabajan ahí tienen asignadas casillas donde deben clasificar sus productos por rutas de envío, cada *Courier* tiene un código personal y destinada su ruta diaria ; por lo tanto, la actividad que realizan los *Couriers* no solo es de distribuir sino de clasificar el material de envío según su código con productos de : estados de cuenta de Bancos y Telefónicas , publicidad de empresas privadas, catálogos de Deprati , revista de Fybeca , publicidad de KFC etc.

Los envíos que realiza cada *Courier* deben ser registrados en el sistema mediante el escaneo de cada producto; por lo tanto, los *Couriers* antes de realizar el envío proceden a escanear cada producto y proceden a llenar el

manifiesto de manera correcta. Manifiesto.- Es la hoja que deben llenar los *Couriers* a la hora de entregar el producto allí deben llenar los campos para conocer a profundidad datos como: hora de entrega, quién recibió, firma etc. En el caso de masivo no se necesita una firma.



1.9.3 Agencia Urbano Express Tulipanes

En ésta agencia se maneja únicamente el servicio de distribución de correspondencia valores; es decir, allí trabajan un 80 % *Couriers* y un 20 % personal administrativo tales como: supervisores, personal en gestión telefónica, call center – reclamos.

Los *Couriers* que distribuyen productos valorados tienen mayor responsabilidad en todas sus entregas, ya que los supervisores entregan personalmente a cada *Courier* el producto bajo firma antes de proceder a entregar , donde se comprometen a responsabilizarse en caso que se extravíe, dañe o suceda algo de fuerza mayor. Asimismo, cuentan con un GPS para mayor efectividad de entrega. Los productos que se manejan en ésta Agencia son productos delicados, por lo tanto, los productos que manejan en esta agencia requieren mayor cuidado ,los *Couriers* deben escanear el producto para ingresarlo al sistema y después deben llenar el Manifiesto Valorado.- Es la hoja que deben

llenar los *Couriers* a la hora de entregar el producto allí deben los campos para conocer a profundidad datos como: hora de entrega, quien recibió, en el caso de valores es importante la firma entre otros documentos.



1.10 Responsabilidad social Urbano

Urbano Express, ha realizado responsabilidad social en diferentes aspectos, se preocupa por el entorno y la comunidad, ha podido participar en proyectos como: con la Fundación Caritas Alegres, con unos niños que realizan deporte con la Fundación de Museos de Quito ha ayudado Urbano Express con lo que realmente se dedica la empresa para facilitar procesos logísticos tanto en el transporte de las obras como en los procesos de convocatoria a las exposiciones. Urbano Express colabora por medio de la Fundación de Museo de Quito, con la transportación de las exposiciones que se exhiben en todos los museos, en centros como: el Centro de Arte Contemporáneo, Museo de la Ciudad, Centro de Arte Metropolitano, entre otros espacios públicos de gran trascendencia.

Algunas de las exposiciones, en las que Urbano Express ha contribuido son ejemplares como: la muestra de Arte Mariano Aguilera y la exposición Alma Mía. Urbano Express como empresa considera que mientras más Quiteños conozcan y disfruten de lo que los principales museos de la ciudad les ofrecen,

mejor será su calidad de vida, por eso Urbano Express puso toda la capacidad y conocimiento a disposición de esta importante causa. (Express, 2014)



Figura 5. Responsabilidad social Urbano-Fundación de Museos Quito
Tomado de: Página Web (Express, 2014)
<http://www.urbanoexpress.com/noticias.html>

CAPÍTULO II

2. LOS EJES PRINCIPALES DE LA COMUNICACIÓN

2.1 ANTECEDENTES DE LA COMUNICACIÓN

En todo tipo de organización las personas tienen la necesidad de comunicar o transmitir información, por lo que la comunicación es un elemento fundamental, todos los procesos de administración, planeación, dirección y control solo pueden funcionar mediante la comunicación.

El concepto de comunicación nace del vocablo latino *communicare* que significa compartir información o la acción de poner al tanto algo, lo cual significa que una persona transmite información o un pensamiento. Por lo tanto, el autor Idalberto considera a la comunicación como:

“La transmisión de información y de significados de una persona a otra , es el flujo de información que se trasmite entre dos o más personas y su comprensión ,o la relación entre personas por medio de ideas, pensamientos , hechos ;es decir, la comunicación es el punto en el cual las personas comparten sentimientos ideas o conocimientos y una sola persona no puede comunicar necesita de otra para que se cumpla el acto de la comunicación “ (Chiavenato, 2009, p. 308).

Dentro de la comunicación se desarrolla un modelo básico donde el emisor, y el receptor se interrelacionan todo el tiempo con la finalidad de obtener una retroalimentación a través de emitir una idea u opinión; dentro de este modelo de comunicación participan personas con interés de transmitir información similar , como también puede haber la posibilidad de que la información que se transmita no sea únicamente información empresarial sino puede que los sujetos de la organización emitan una idea, opinión , y es ahí cuando participan los sujetos en una interacción.

Ahí nace el rol del emisor quien emite un mensaje, información, criterio u opinión y el receptor es quién recibe la información, se fusionan y generan una retroalimentación al intercambio de información, mediante dos o más personas.

En las organizaciones los mensajes son comunicados a través de símbolos y señales ya que intervienen en todo momento en la comunicación, los mensajes que se emiten empresarialmente necesitarán a travesar por un proceso de emisor y receptor a través de símbolos y señales.

Dentro de la información que se emite puede tener un alto grado de complejidad; los cuales pueden ser datos de trabajo departamental, información empresarial o desarrollo de información de áreas de trabajo; como también experiencias u opiniones. La finalidad de transmitir la información no solo consiste en emitirla sino que es necesario que exista una comprensión de la información y pueda existir una retroalimentación por parte y parte para que fluya un proceso de comunicación.

2.1 .1 Proceso de comunicación

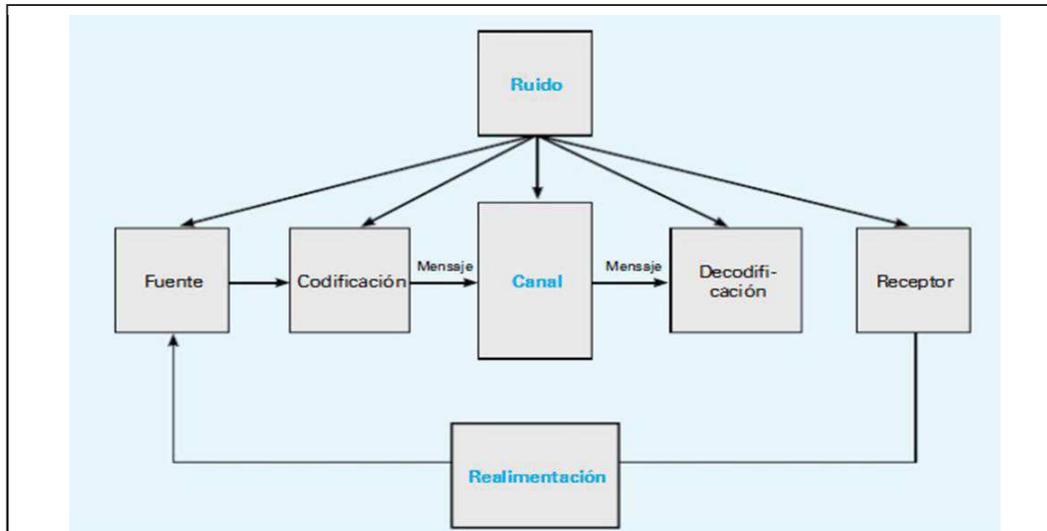


Figura 6. Proceso de Comunicación

Tomado de : Weaver y Schramm citado en (Chiavenato, 2009, p. 311)

El proceso de comunicación Weaver y Schramm, considera que la comunicación es un proceso en el cual se pueden presentar obstáculos o

desviaciones para que un mensaje sea transmitido y llegue de manera correcta. Por lo tanto, los elementos del proceso son los siguientes:

2.1.2 Los elementos del proceso son:

- ✓ Emisor

El emisor es el primer elemento del proceso de la comunicación, consiste en transmitir el mensaje.

- ✓ Fuente

Es el origen de donde proviene la idea que va a ser transmitida.

- ✓ Codificación

Es el equipo que une a la fuente entre el canal y el destino, es decir codifica previamente el mensaje para ser emitido por un canal.

- ✓ Mensaje

El mensaje es toda la información que se transmite, es lo que se dice; todo mensaje tiene características que pueden llegar a tener un impacto en el proceso de la comunicación. Es importante mencionar que el significado está en las personas y no en las palabras; lo cual significa, que el mensaje puede ser interpretado de distintas maneras y puede atribuirle significados positivos o negativos.

También, otra característica del mensaje es que contiene “un contenido” y “una intención”, la información transmitida siempre va a tener una intención y la intención va a depender del contenido. Es por ello, que el mensaje persuade al público y lo interpreta con una intención , como también se dan mensajes que no se necesita persuadir ya que solo se emite sin ninguna intención de obtener información del receptor ni un feedback continuo.

✓ Medio o canal

El mensaje debe ser transmitido siempre por un medio o canal, y para que el mensaje llegue a ser comprendido correctamente debe ser transmitido por el canal correcto. Es decir, se debe seleccionar correctamente el canal por donde se transmitirá el mensaje, si es que es por: papel, video, prensa, radio, tv, correo, intranet etc. Por cualquiera de estos medios va a depender que sea atractivo el mensaje y llegue correctamente a la audiencia de los públicos.

✓ Perceptor

El rol del perceptor es de recibir el mensaje que se emite a través del emisor. El público receptor se ha vuelto evasivo, se realiza bastante esfuerzo para llegar al receptor y cuando recepta el mensaje deja muchas veces de ser receptor y se vuelve perceptor ;es decir, percibe el mensaje a su manera y conveniencia e inmediatamente nace una percepción sobre el mensaje.

✓ Código

Es el conjunto de símbolos y signos que se utilizan para estructurar un mensaje.

2.1.3 Ruido o Barreras

Las barreras son “Obstáculos o resistencias a la comunicación, las cuales entorpecen el mensaje, lo distorsionan y no permite una comunicación efectiva, sino que perjudica y envía totalmente diferente el mensaje “(Chiavenato, 2011, pp. 53-54)

Existen algunos tipos de ruidos o barreras que entorpecen la comunicación relacionados con la propuesta comunicacional que se realizará posteriormente:

1. Barreras Semánticas

Se producen barreras semánticas cuando el emisor o el receptor interpretan el mensaje o la información de manera incorrecta o tergiversada. Puede ser tergiversada la información por un escrito, por su caligrafía u ortografía al

emplear de manera incorrecta una puntuación o estructura gramatical cambia el sentido del mensaje y puede llegar a expresarse un mensaje confusamente y ahí se producen las negligencias.

Tabla 3. Recuadro comparativo Barrera semántica en Urbano Express

Barreras Semánticas	Urbano Express
Mal interpretación de un mensaje por un escrito o negligencias en estructuras gramaticales	Este tipo de barrera puede surgir en comunicados escritos, en publicaciones de carteleras, revistas, correos electrónicos, cartas al personal, folletos o manuales o instructivos donde el contenido esté confuso por su puntuación o estructura gramatical.

2. Barreras Fisiológicas

Este tipo de barreras se presentan cuando existe una disfunción completa o parcial de órganos que intervienen en el proceso de la comunicación, para transmitir o recibir un mensaje puede verse afectado algún órgano o sentido del cuerpo ya sea oral o auditivo, cuando existe este tipo de barreras ahí se debe buscar otro medio para transmitir la información.

Tabla 4. Recuadro comparativo Barrera Fisiológica en Urbano Express

Barreras Fisiológicas	Urbano Express
Surge este tipo de barrera cuando un miembro del personal sufre de alguna disfunción de algún órgano del cuerpo para sea oral, auditivo o visual.	Cuando un miembro de la empresa no puede recibir la información o mensaje al 100 % se le dificulta interpretar el contenido por su discapacidad, en la organización existe un porcentaje mínimo de discapacitados por área pueden presentar bajos porcentajes auditivos, visuales u orales, y aquí puede fallar la interpretación total de un mensaje.

3. Barreras Psicológicas

Existen factores que intervienen para que no exista la comprensión de un mensaje.

- ✓ La falta de seguridad del emisor del mensaje.
- ✓ No tener presente la opinión o criterio de la persona que recibe el mensaje.
- ✓ Deficiente explicación del mensaje.
- ✓ Preocupación previa por la opinión de la otra persona al exponer el mensaje.

Por lo tanto, en el mundo empresarial existen barreras psicológicas que impiden el desarrollo de una comunicación interna favorable. Las cuales pueden ser:

- ✓ Alto status o títulos de los mandos medios en la institución.
- ✓ Utilizar en su vocabulario sarcasmos.
- ✓ Actitud prepotente o déspota.
- ✓ Interrupción cuando alguien expone un mensaje.
- ✓ Critica hiriente entre compañeros de trabajo.
- ✓ Apariencia agresiva ya sea física o verbal.

Son barreras que se interponen entre dos personas al momento de intercambiar información y esto puede ocurrir con frecuencia durante el periodo laboral.

Tabla 5. Recuadro comparativo Barrera Psicológica en Urbano Express

Barreras Psicológicas	Urbano Express
Surgen mediante la actitud prepotente déspota en las personas, interrupción de un mensaje cuando alguien expone, expresa temor el perceptor, burla irrespetos , falta de seguridad, entre otros	Si un mensaje no es escuchado o emitido en la organización muchas veces es por la actitud de los jefes o supervisores, imponen temor en la alta Dirección o entre jefes departamentales. Poco valor a las

aspectos.	opiniones expresadas por los trabajadores y bajo entendimiento de un mensaje cuando existe alguna capacitación técnica para los trabajadores.
-----------	---

4. Barreras de filtración

Se tiende a tergiversar la información al pasar por varios canales de comunicación, eso produce que el mensaje se distorsione y no llegue la información correcta, esto se da por lo general cuando existen algunos canales verticales por donde pasa la información.

Tabla 6 . Recuadro comparativo Barrera de Filtración en Urbano Express

Barrera de Filtración	Urbano Express
Se tergiversa la información cuando pasa por varios medios o canales verticales.	La información o aprobación de algún proyecto o requerimiento debe pasar de forma vertical por la Gerencia o alta Dirección a los jefes de los departamentos y los jefes deben transmitir a sus asistentes o subalternos, y al tener que pasar por procesos de aprobación el mensaje o la información se puede tergiversar y causar malestar al recibir un mensaje incorrecto o tergiversado.

2.1.4 Retroalimentación

La retroalimentación es la acción que realiza el receptor al emitir una respuesta después de recibir la información del emisor, este tipo de respuesta puede ser verbal o no verbal. Es muy importante que en la organización exista la retroalimentación ya que permite conocer si el mensaje llego de forma correcta.

2.2 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Hoy en día la comunicación se ha vuelto en una herramienta activa dentro de una organización.

Churden y Sherman definen a la comunicación corporativa como “El sistema nervioso de toda organización, como la red de operación que vincula a todos sus miembros” (1987, p. 57)

Capriotti relaciona a la comunicación corporativa con la expresión “Hacer saber” la cual significa que se debe hacer saber a los públicos lo que es y lo que hace la organización todo el tiempo para mantenerlos relacionados con la entidad y de cierta forma identificados.

La comunicación corporativa ayuda a perseguir y alcanzar los objetivos específicos de la organización creando lazos de unión entre la empresa y sus públicos.

Por lo tanto, la finalidad de la comunicación corporativa es transmitir información todo el tiempo para generar una imagen positiva y coherente de toda la organización, se debe transmitir lo que ha hecho y lo que se va hacer internamente y externamente para generar una imagen de marca en los públicos estratégicos e integrar todos los sistemas.

2.2.1 La comunicación en la empresa

La comunicación en la empresa hoy en día se ha vuelto indispensable no solo por transmitir información entre colaboradores sino por la relación permanente que mantiene con su entorno.

El autor José menciona que “Una organización se relaciona constantemente con públicos o *stakeholders* como: clientes, proveedores, competidores con los cuales recibe y emite información constantemente”. (Sancho, 2011, pp. 53-55)

Por lo tanto, la empresa debe estar en la capacidad de manejar información interna y externa con los grupos de poder ; según José Sancho se debe tomar en cuenta a la comunicación empresarial desde los siguientes factores:

✓ Ampliación de los mercados

Existe mucha competencia diaria en el mercado y puede que la competencia ofrezca servicios o beneficios internos más completos satisfaciendo todas las necesidades de los públicos.

✓ Medios diversos de difusión y sus técnicas

La tecnología y los medios de difusión hoy en día se han ido desarrollando cada vez más y más con rapidez, por lo tanto las empresas deben estar continuamente actualizadas.

✓ Técnicas de Gestión Empresarial

Se debe realizar estudios de mercado interno y externo antes de tomar una decisión por parte de la alta Dirección .Asimismo, la gerencia debe manejar herramientas y técnicas apropiadas para la recolección de información a través de: sugerencias abiertas al público, encuestas, focus groups, paneles etc.

Por todo lo expuesto, la organización debe tomar en cuenta a la comunicación empresarial como un eje principal que le permita abarcar todo un mercado con información a los clientes, y asimismo al público interno. Ya que permite fijar pautas para que exista integración, motivación constante entre sus públicos. Seguido los autores Sánchez y Pintado hacen énfasis en que :

“La comunicación es una herramienta indispensable de las empresas en su relación con sus públicos ya que busca llegar al público mediante estrategias según las diferentes necesidades que existan en el mercado “(2012, pp. 17-18).

Cabe recalcar que la comunicación corporativa ayuda a gestionar la comunicación empresarial siendo una herramienta que gestiona varias áreas de la organización interna y externamente.

En Urbano Express, no existe un departamento ni un área que gestione la comunicación interna ni externa de la empresa. Existe un diseñador gráfico y

una persona encargada de la marca y sus posibles usos, no existe una comunicación interna gestionada por una persona profesional, solo la manejan desde recursos humanos con herramientas básicas y conocimientos precarios.

2.2.2 Comunicación interna en 360°

La comunicación interna 360° busca gestionar la comunicación de manera integrada y coherente según Sánchez y Pintado la comunicación interna en 360° se refiere a:

“La estrategia basada en el constante dialogo, que asume un comunicador para generar conversaciones con los públicos con los que se relaciona la empresa como lo son: empleados, clientes, proveedores, sindicatos. Busca gestionar las distintas vertientes de la comunicación en temas de: la imagen corporativa interna y externa, relaciones públicas, campañas publicitarias, y medios de comunicación para comunicar a los públicos. “(2012, pp.19-20)

Por lo tanto, es importante adoptar en las empresas este modelo de comunicación ya que mantiene un sistema vivo, dinámico y cambiante, permitiendo a los públicos interactuar con la empresa. Para gestionar una comunicación externa primero debe estar gestionada correctamente la comunicación interna ; es decir , que en la empresa exista la posibilidad de que los empleados puedan generar información ,sean tomados en cuenta para emitir una información con libertad de participar en los procesos ,para que exista motivación y sentido de pertenencia , lo cual significa que al participar se sentirán parte de la organización y eso genera cohesión entre el trabajador y la empresa.

Hoy en día las empresas están conscientes de la importancia de un trabajador ya que es el primer cliente de una organización; por lo tanto, es necesario que la organización cuente con los recursos necesarios para gestionar una comunicación de 360°, para ello es necesario contar con estrategias políticas y herramientas comunicaciones que permitan apoyar a que todos los

colaboradores se integren en los procesos y sean protagonistas de la comunicación en Urbano Express.

2.3 PÚBLICO

2.3.1 Público interno

En el clima laboral los principales actores en una organización son el público interno, el cual significa según Paúl Capriotti:

“Las personas o individuos, grupos u organizaciones que están unidos por un interés en común con la organización compartiendo obligaciones, roles y tareas respecto a la empresa “(2009, p. 70).

Como también se reconoce que las personas que pertenecen al público interno de una organización tienen características diversas y expectativas diferentes. Por lo tanto, cada individuo de la organización aparte de interpretar sus expectativas de forma individual tiende a trabajar de forma distinta ;es decir, el público interno por lo general será diverso y homogéneo.

El público interno de Urbano Express en la zona de Quito cuenta con un total de 644 colaboradores la mayoría son *Couriers* en español significa mensajeros.

Los colaboradores trabajan en áreas administrativas y operativas. Las características del público interno son diversas ya que está conformado por personas que están desde un nivel socioeconómico medio hasta un nivel socioeconómico bajo. La formación profesional de los trabajadores es de un nivel medio en áreas administrativas y en áreas operativas relativamente bajo debido a que la mayoría de los mensajeros o *Couriers* solo ha culminado estudios básicos; el 75% del personal en el área operativa pertenece a un estrato socioeconómico medio-bajo, un 22% del personal se mantiene en un estrato medio-medio, y un 3% del personal pertenece a un estrato socioeconómico medio-alto.

La edad del público interno en Urbano Express en la zona de Quito varía pero se mantiene en un rango similar, en el área administrativa la edad media es de

30 años y en el área operativa va desde los 25 a 40 años. Por lo tanto, en la entidad colaboran personas con un rango de edad joven.

2.4 LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna, ha existido en las organizaciones de forma aplicada consciente o inconscientemente, sobre todo en ciertas organizaciones donde se preocupan por la calidad. Organizaciones de alto prestigio tales como: Renault, Repsol, Cepsa desde los años 80's han considerado importante a la comunicación y han creado un departamento de comunicación interna en sus empresas. Hoy en día no solo las organizaciones grandes le han dado importancia sino las empresas pequeñas también.

Según José Álvarez se refiere así sobre la comunicación interna:

“Solo las compañías líderes que asumen que la auténtica comunicación engloba al conjunto de las actividades de una organización encaminadas hacia la obtención del éxito empresaria, lo cual implica beneficios económicos y desarrollo comunitario, conceden a la comunicación interna un papel fundamental en la organización. La comunicación interna es la base el pilar sobre la que pivotan todas las demás comunicaciones, asimismo, el éxito empresarial. Creer en la comunicación, es reconocer la necesidad, asumir y generar direccionalidad e incorporar como un vector fundamental en la organización. Este modelo de gestión es similar al del autor Villafañe el cual hace referencia a las cuatro C necesidades principales comunicativas de una empresa: producto, corporativa, interna, y de prensa son las relaciones informativas; forman parte de un todo articulado en la organización “.citado en (Domínguez, 2010, p. 19)

Para que la comunicación interna sea eficaz deben intervenir en los procesos todo el personal, tanto la alta dirección, como los mandos bajos hasta el último colaborador.

A través de la comunicación interna se incrementa la voluntad de participar en el trabajo, los colaboradores tienen mejor motivación y sentido de pertenencia, permite que todo el personal conozca de los objetivos, metas y problemas de la organización, fortalece la cultura y al cambio organizacional. Lo cual permite alcanzar el éxito empresarial a través del modelo del autor Villafañe.

2.4.1 Funciones de la Comunicación Interna

Es necesario que a la hora de implantar reglamentos, políticas o responsabilidades a los distintos colaboradores de la organización se sepa primero comunicar de manera correcta para que exista una correcta práctica de todas las actividades por parte del público interno.

Según la autora Francisca Morales citado en (Benavides, 2001, p. 223) existen tres funciones claras:

Parafraseando a la autora, las tres funciones que deben ser imprescindibles son: a través de la información, se debe mantener una correcta información para que el público interno esté motivado al realizar sus tareas y pueda el mismo desarrollar eficazmente las actividades asignadas.

La segunda función es la explicación, los colaboradores deben conocer el ¿por qué? de las ordenes que reciben para realizar alguna actividad o de las decisiones que los directivos toman dentro de la organización, esto se vería reflejado en la identidad del colaborador con las metas planteadas en la empresa.

La tercera y última función planteada por la autora es la interrogación, es fundamental que exista intercambio de información entre los distintos departamentos que conforman la organización, mediante una comunicación fluida fomentar el hábito de generar preguntas de aclaración y que se cree la posibilidad de un dialogo entre los miembros.

2.4.2 Propósito de la comunicación interna

El propósito de la comunicación debe ser poder transmitir la información interna de una organización de manera positiva, ya sea esta información de carácter profesional o social; la información debe ser transmitida de forma correcta, para que sea agradable para los públicos, y se logre amenizar la comunicación entre las áreas de trabajo.

2.4.3 Importancia de la comunicación interna

La comunicación es la esencia de toda la organización , es imprescindible para que exista un buen desarrollo en las actividades de la entidad. Se puede decir que a través de una comunicación positiva se puede llegar a alcanzar con mayor facilidad los objetivos empresariales, se mejora la competitividad de la organización, logra satisfacer la mayoría de las necesidades de los colaboradores, y logra fomentar mayor compañerismo, compromiso, responsabilidad lo cual genera un ambiente positivo de trabajo.

Por lo tanto, la comunicación empresarial es de mucha relevancia para poder comunicar interna y externamente en la organización, es importante saber qué es lo que se requiere comunicar al público interno y externo.

2.4.4 Canales de comunicación interna

El funcionamiento cotidiano de una organización está en contacto siempre a través de la comunicación interna. Para comunicarse en una organización entre sus miembros existen canales formales e informales por donde se mantiene una comunicación, que es inevitable eludir.

Según Francisca Morales citado en (Benavides, 2001, p. 225):

La principal función de los canales de comunicación interna es permitir un desarrollo, coordinación, y cumplimiento formales de las tareas; transmitiendo mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización a

comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma
“Existen dos tipos de canales que son: La Comunicación Formal e Informal.

2.4.4.1 Comunicación Formal

Se basa en transmitir mensajes, información de forma oficial en la entidad, la cual sigue las líneas del organigrama, permitiendo obtener una visibilidad óptima y transparente de la información. La comunicación formal se da mediante herramientas que permitan coordinar, administrar, y definir actividades de la entidad.

2.4.4.2 Comunicación Informal

La comunicación informal surge de manera natural, no existe una planificación previa para emitir información o mensajes estructurados, se generan mensajes y se los emite de forma no oficial. Esta comunicación surge de las relaciones sociales que mantienen los colaboradores de la organización.

La comunicación informal se da siempre que un colaborador necesita obtener información y no dispone de un medio o canal que le informe. Es ahí cuando inicia una comunicación con otro compañero de la empresa y ahí nace ésta comunicación; es decir, de manera espontánea no planificada ni controlada por algún jefe o directivo.

La forma común por la cual se transmite información informal es a través del rumor, el cual significa según Lucas Marín como:

“Los mensajes e información vaga y confusa que recorre dentro de la organización por fuentes internas no identificadas, generando conocimiento sobre temas que afectan a la entidad.” citado en (Benavides, 2001, pp. 226-227)

La comunicación informal siempre existe en las entidades y es información que está dentro de la organización; por lo tanto, es importante saber la información que circula en Urbano Express, ya sean mensajes de tipo social o laboral.

2.5 TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA:

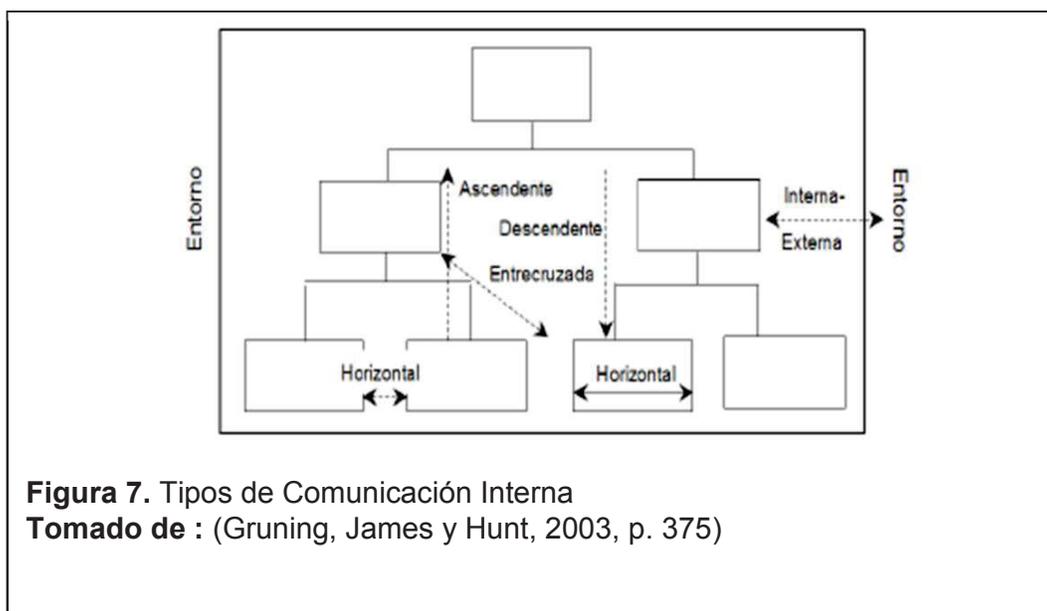


Figura 7. Tipos de Comunicación Interna
Tomado de : (Gruning, James y Hunt, 2003, p. 375)

La comunicación descendente es un tipo de comunicación formal de manera simple y se la utiliza bastante en las organizaciones de forma espontánea. Se da desde los mandos altos o la alta Dirección y desciende de forma vertical hacia los colaboradores de los mandos bajos. Según Francisca Morales :

“La finalidad de ésta comunicación es informar instrucciones u órdenes que se deban regirlos colaboradores al realizar cualquier actividad para cumplir con objetividad las metas de la organización. Con la finalidad de fortalecer la cultura y reducir el rumor.” citado en (Benavides, 2001, pp. 227-228)

Tabla 7. Recuadro comparativo Comunicación Descendente en Urbano Express

Comunicación descendente	Medio comunicacional	Urbano Express
Se da desde los mandos altos del organigrama a los colaboradores de los mandos bajos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hojas informativas ✓ Video conferencias (Skype)entre gerentes y jefes departamentales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los medios comunicacionales descendentes que utiliza la alta Dirección son hojas informativas de algún proceso

		o nueva tendencia de negocio y reuniones mediante video conferencias.
--	--	---

Los mensajes que se transmiten en la comunicación descendente deben ser estrictamente claros, objetivos, y sensatos. Asimismo, deben transmitirse con un lenguaje coloquial, para que sea fácil de comprender e interesante para el público interno.

La gerencia debe emitir publicaciones cada cierto tiempo en las que los mandos medios y bajos se rijan, de ésta manera los mandos altos comunican periódicamente sobre temas relevantes.

Los medios que se deben utilizar en Urbano Express para transmitir información descendente es a través de:

- ✓ Noticias informativas de temas que se quieran dar a conocer en corchos o carteleras con acceso fácil de lectura.
- ✓ Hojas informativas que deban conocer los mandos medios (jefes o supervisores) para que transmitan a sus subordinados.
- ✓ Mediante videos y canales de audio la Dirección alta puede comunicarse con los mandos medios. La gerencia y la vicepresidencia de Urbano Express utiliza el medio de Skype para realizar reuniones con los distintos jefes de cada área.

La alta Dirección de Urbano Express debe estar consciente que la comunicación descendente es importante para orientar a los colaboradores de la organización, ya que los mandos altos deben difundir la información al trabajador para que puedan regirse y realizar bien sus actividades, por ejemplo: reglamento a los colaboradores, manual de procedimientos y sus tareas deben estar correctamente publicados a través de un medio para que sus empleados se informen.

Como también existen desventajas de la comunicación descendente y los directivos de la organización deben tomar en cuenta que frecuentemente los jefes y o supervisores dan a sus subordinados órdenes contradictorias o poco claras, lo que genera confusión en los subordinados e incluso pueden sentirse inseguros de lo que deben hacer.

2.5.1 Comunicación Ascendente

Según Kreps Bernards, tomado de Benavides :

“La comunicación ascendente o flujo de comunicación hacia arriba nace de los mandos bajos de la organización o del último cargo del organigrama; es decir, empieza de abajo hacia arriba, hasta llegar a la alta Dirección, siguiendo los canales formales de comunicación existentes en la organización”. (2001, pp. 230-231)”

Es importante tomar en cuenta este tipo de comunicación ya que permite saber si la comunicación descendente se ha emitido de forma correcta y eficaz por parte de los mandos altos. Mediante éste tipo de comunicación se obtienen inputs o mensajes que provienen de todos los sitios de la entidad y deben ser tomados en cuenta mediante una retroalimentación a la hora que se va a diseñar políticas internas.

En muchas ocasiones los mandos bajos son los que mejor información contribuyen a la organización para la toma de decisiones; por lo tanto, deben ser escuchados, aunque los colaboradores suelen enviar los mensajes maquillados a sus jefes o gerentes diciéndoles lo que quisieran oír por temor a ser mal vistos y se recibe una información inexacta. Para lograr una información eficaz en a comunicación ascendente se debe enfatizar en los trabajadores la necesidad que tiene la organización de recibir su información, opinión o criterio independientemente el tema que fuere.

Tabla 8. Recuadro comparativo de la Comunicación Ascendente en Urbano Express

Comunicación Ascendente	Medios comunicacionales Ascendentes	Urbano Express
La comunicación que surge del último mando del organigrama hacia arriba.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reuniones Periódicas ✓ Buzón de Sugerencias 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las reuniones periódicas se las realizan cada 15 días entre jefes y trabajadores para conocer sus quejas u opiniones. Se recolecta información que sirva para mejorar algún proceso o dar a conocer proyectos o ideas nuevas. ✓ Los colaboradores pueden emitir sugerencias, quejas o peticiones a través del buzón de sugerencias.

Los medios que se deberían utilizar en Urbano Express para transmitir información ascendente:

- ✓ Los jefes de cada departamento de Urbano Express deben realizar entrevistas personalizadas para resolver temas específicos y conocer a profundidad un tema.
- ✓ Se puede aplicar encuestas a los mandos bajos para recolectar información relevante sobre un tema específico. Mediante un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas.

La finalidad de la comunicación ascendente es que exista una comunicación positiva en la entidad. Es decir, que todos en Urbano Express se sientan que participan de las distintas actividades de la empresa y de los objetivos que se plantean anualmente en la organización. Como también que nazcan intenciones que están ocultas en los trabajadores, la predisposición de colaborar, y de generar ideas. Para que de ésta manera se apliquen las tensiones de los colaboradores al permitir que compartan información relevante con los directivos.

Los directivos de Urbano Express deben tener conocimiento que el feedback en una organización es necesario para conocer los problemas que se presentan diariamente en la organización y poder generar una solución rápida; como también deben receptar ideas, comentarios u opiniones sin presentar disgusto alguno por el criterio emitido, ya que, eso causaría únicamente un distanciamiento entre el colaborador y el directivo.

2.5.2 Comunicación Horizontal

Dentro de la comunicación existen dos flujos de la comunicación empresarial, el horizontal y el vertical, el vertical es la comunicación ascendente y descendente.

Según la autora Francisca Morales:

“La comunicación horizontal es emitida por los colaboradores o compañeros de la misma área de trabajo y se desplaza de forma horizontal en el organigrama”. citado en (Benavides, 2001, pp. 233-234).

Lo cual significa que ésta comunicación permite el intercambio de información entre compañeros de trabajo mediante una comunicación abierta, y fluida.

Este tipo de comunicación ocurre con mayor frecuencia ,ya que fluyen naturalmente mensajes e información relevante de la organización entre colegas ; por lo general surgen a través de relaciones interpersonales, lo cual permite cooperación y apoyo en el trabajo , mayor participación del personal , e incrementa la cohesión interna y agiliza los procesos.

Los medios que se utilizan en Urbano Express para transmitir información Horizontal:

Tabla 9. Recuadro comparativo de la Comunicación Horizontal en Urbano Express

Comunicación Horizontal	Medios comunicacionales	Urbano Express
Ocurre en el organigrama horizontalmente es decir entre colegas y compañeros de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reuniones de trabajo entre departamentos. ✓ Eventos, capacitaciones, festejos de cumpleaños. ✓ Elaboración de informes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se analiza información relevante o detalles de un proyecto que se deban realizar entre compañeros. ✓ Existen eventos y encuentros que permiten el dialogo, y el intercambio de comunicación entre compañeros ✓ Cuando se desarrolla un proyecto, una propuesta departamental se procede a la elaboración de informes hacia los directivos o jefes se puede realizar individualmente o de forma grupal.

2.5.3 Comunicación entrecruzada o transversal

Este tipo de comunicación es el más importante, porque surge entre personas de distintas áreas de trabajo, hacia distintos niveles jerárquicos donde no siempre están conectados en el organigrama, adicionalmente, porque tiene un mayor valor estratégico que todas las anteriores comunicaciones mencionadas; la finalidad de este tipo de comunicación es generar un lenguaje coloquial común, afianzar las actividades con las políticas con los valores de la organización. Por lo que con este tipo de comunicación se busca:

- ✓ Realizar modificaciones en la conducta interna
- ✓ Motivar el trabajo en equipo

- ✓ Aumentar la producción y el rendimiento
- ✓ Generar un espíritu de participación

2.6 FORMAS DE COMUNICACIÓN

Existen varias formas de comunicar, y transmitir un mensaje o información para ello se necesita una forma específica, a continuación se mencionarán ciertas formas:

2.6.1 La Comunicación verbal

Esta forma de comunicación verbal se da mediante una estructura gramatical, donde las personas utilizan un lenguaje “oral” para comunicarse entre sí ;es decir, se utiliza esta comunicación forma hablada.

2.6.2 La Comunicación no verbal

La comunicación no verbal como su nombre lo dice no es hablada es mediante clases de signos, signos corporales, o signos que representen un mensaje sin tener la necesidad de usar el medio oral.

2.6.3 La comunicación escrita

La comunicación escrita es una forma de comunicarse explícitamente a través de signos o símbolos que son expresados en un papel y se requiere de un lector para que el mensaje sea comprendido.

2.7 RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA CON LA EXTERNA

Las organizaciones están conformadas por personas y los colaboradores son quienes conforman el primer público de la compañía, en la cual forman parte del todo de una organización. Donde los colaboradores mantienen contacto con el cliente y no puede existir una comunicación que plantee incoherencias en sus mensajes y ni en su proceder, ya que la comunicación externa configura opiniones a través de la comunicación interna.

Cualquier empresa necesita decir lo que es y lo que hace, tanto hacia el exterior, como hacia dentro de la organización; es decir, a los colaboradores.

La comunicación interna genera coherencia y credibilidad, ya que informar internamente a la organización lo que la misma organización hace, crea un clima de integración con la empresa y motiva a que los colaboradores participen en la misma.

2.7.1 Diferencia entre comunicación o información

La comunicación y la información se interrelacionan cuando la aplican entre dos o más personas, no solo en el mundo social sino en el mundo empresarial. Para ello es necesario definir previamente cuál es el significado de comunicación e información, según el Diccionario de la Real Academia Española Comunicación: "Es la transmisión de señales, mediante un código común al emisor y al receptor; e información: es la acción y efecto de informar". (Española, 2010, p. 3)

La comunicación genera expectativas, opiniones mediante un feedback a través de la transmisión de señales que envía y recepta una persona. Es decir, la comunicación es de dos vías, emite y recibe una retroalimentación..

La información es de una sola vía, lo cual significa que solo transmite un mensaje y no tiene posteriormente un feedback. Por lo tanto, la información complementa a la comunicación al transmitir un mensaje, ya que no existe comunicación sin información, de igual forma no hay información que nazca sin comunicación.

Por todo lo expuesto una organización dependerá de la comunicación y la información para realizar sus procesos. Ya que la finalidad de la comunicación en la organización deberá ser informar: transmitir o emitir información, persuadir: generar interés, motivar, y potenciar: el recordatorio en sus públicos, en otras palabras se requiere generar emoción con lo que se comunique.

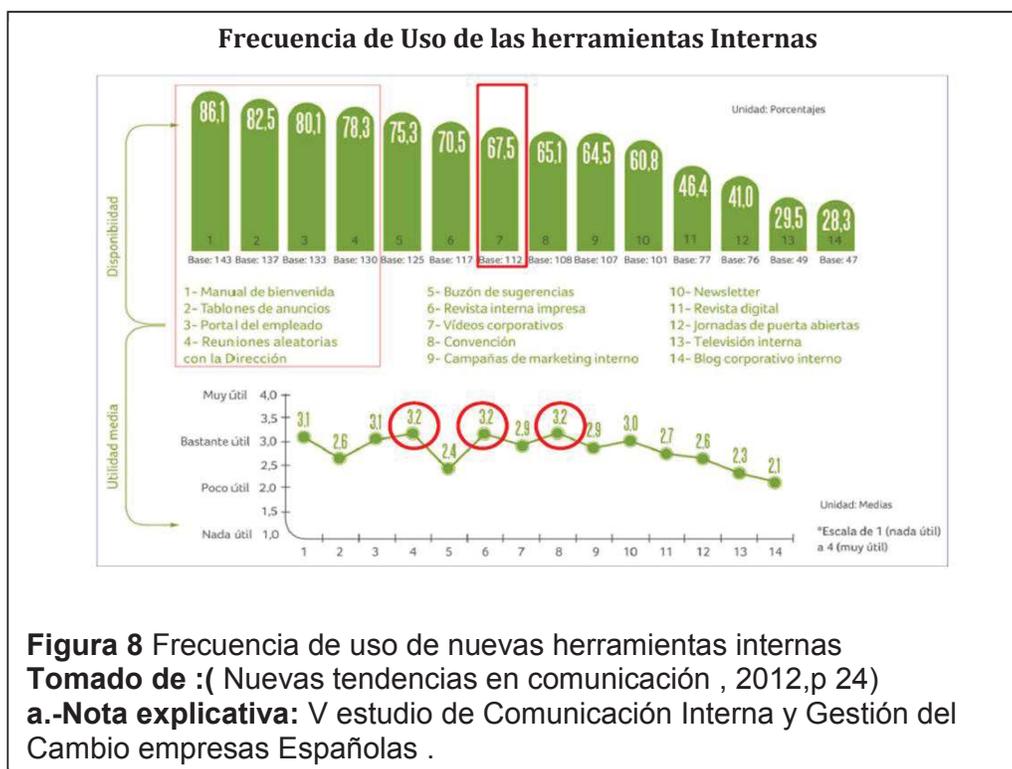
2.8 HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Las herramientas de comunicación interna se las utilizan por lo general en las empresas para comunicar información que se genera dentro de la empresa en las distintas áreas de la organización .Si bien es cierto, existen las herramientas convencionales las mismas que han existido en las organizaciones como lo son:

- ✓ Tablones o carteleras
- ✓ Buzón de Sugerencias
- ✓ Intranet
- ✓ Correo electrónico
- ✓ Video Corporativo
- ✓ Página Web
- ✓ Folletos
- ✓ Revista institucional
- ✓ Cartas al personal

Pero cabe recalcar que la tecnología y la comunicación se han desarrollado de la mano, y es por ello que han surgido nuevas herramientas digitales para la comunicación interna; hoy en día podemos encontrar herramientas no convencionales aplicadas en empresas grandes como: Seguros Ace , Repsol , Petrocomercial , Arca, DHL, entre otras empresas que aplican las siguientes herramientas no solo en Ecuador sino en Europa y han permitido un avance notable en la comunicación interna de las empresas .

A continuación, un cuadro de la frecuencia de uso de las herramientas que gestionan el cambio empresarial:



En la ejemplificación de las frecuencias de uso de nuevas herramientas internas se encuentra liderando la lista el manual de bienvenida al trabajador, el cual puede ser publicado en portal del empleado a través del intranet.

El intranet puede ser utilizado para publicar la revista interna, o el periódico interno digital, según datos de la frecuencia de usos la creación de un blog corporativo, aplicación de televisiones internas, permiten mantener al empleado comunicado, y reduce el uso de papel.

Este tipo de herramientas digitales 2.0 han evolucionado con el pasar de los años y únicamente las grandes empresas han implementado éstas herramientas para generar mayor comunicación, información y sobretodo cohesión con el trabajador y lograr tener un nivel más elevado de comunicación entre empresa vs trabajador.

Sin embargo Urbano Express cuenta con pocas herramientas internas convencionales para mantener informado a su personal.

A continuación se detallarán una a una con su ejemplificación.

2.8.1 Herramientas de comunicación interna en Urbano Express:

2.8.1.1 Cartelera o tabloneros de anuncio

Son aquellas estructuras colgantes que se ubican normalmente en paredes o en espacios visibles en las cuales se colocan avisos, notificaciones y diferente información importante para que las personas de la empresa puedan acceder a ella y estar al tanto de los datos transmitidos.

La cartelera es una herramienta interna de la comunicación descendente ya que los mandos altos y medios proporcionan información a través de ésta herramienta a sus colaboradores.

El tipo de información que se publica a través de este medio es únicamente información que sea de interés e importancia para el público interno, temas tales como: noticias, cumpleaños, temas de cumplimientos con el trabajo, políticas, reuniones periódicas, beneficios, novedades, etc.

La publicación de las carteleras consiste en exponer una determinada información o un determinado contenido, en conocimiento general del público circundante por los pasillos de la empresa.

Los responsables de las carteleras y de la información que se publique, son personas encargadas de la comunicación o los distintos departamentos de Recursos Humanos o Seguridad y Salud Ocupacional.

Las carteleras son un medio eficaz para fomentar la comunicación e información interna dentro de la empresa, por ser un objeto que está al alcance de todos, en cualquier momento sin restricción alguna.

En Urbano Express en las tres Agencias Quito, existen carteleras o corchógrafos, para la publicación y difusión de temas de Seguridad y Salud Ocupacional y Recursos Humanos.

Todas las carteleras, tienen en su encabezado principal el siguiente rótulo de identificación:



Es de mucha importancia tener en cuenta la ubicación de las carteleras, las mismas deben estar ubicadas en puntos estratégicos de la empresa. Es decir, en lugares donde haya espacio adecuado y haya un flujo diario de personas que se puedan detener a leer.

Adicionalmente, se debe tomar en cuenta la altura a la cual se ubica una cartelera, debe estar relacionada con la altura promedio de las personas que la leen, buscando que esté dentro del ángulo de visión de la persona, con una tendencia hacia arriba, buscando que sobresalga por la parte superior de las personas y que se aleje considerablemente del piso para evitar deterioro.

2.8.1.2 Parámetros para un uso adecuado de las carteleras en Urbano Express:

1. La información utilizada en las carteleras debe ser atractiva, clara, impactante y con mensajes cortos para que sean leídos y comprendidos rápidamente.
2. Si el texto se acompaña de gráficas o fotografías, las mismas deben ser de buena resolución, es decir, no borrosas ni muy pequeñas de preferencia a colores para que tenga mayor impacto visual.
3. Todas las publicaciones llevarán el título que las caracteriza, así como la fecha de colocación en la cartelera.

Las publicaciones tendrán como objetivo informar y notificar aspectos tales como:

- ✓ Medidas preventivas para reducir o controlar los factores de riesgo locativos.
- ✓ Uso de equipos de protección personal.
- ✓ Buenas prácticas en seguridad.
- ✓ Temas de interés actual: influenza AH1N1, ceniza volcánica, etc.
- ✓ Temas útiles para la familia: salud, nutrición, lactancia, etc.
- ✓ Temas de complejidad social: HIV, enfermedades de transmisión sexual, alcoholismo, drogadicción, etc.
- ✓ Otras referentes a Recursos Humanos, tales como: Roles de pago, capacitaciones, utilidades, etc.
- ✓ Invitaciones generales a charlas, cursos o eventos SSO.

Las personas autorizadas a solicitar la colocación de temas en las carteleras serán:

- ✓ Gerencia General / Vicepresidencia de Operaciones
- ✓ Jefe SSO
- ✓ Médico Ocupacional
- ✓ Asistentes Técnicos SSO
- ✓ Comités Paritarios SSO

Por último las publicaciones en la cartelera, tendrán una vigencia de máximo 15 días; lo cual significa, las publicaciones deben ser reemplazadas y/o actualizadas por otra.

Cabe recalcar que es posible, que la misma publicación se repita 2, 3 o más veces en el año, según las necesidades propias del lugar de trabajo.

Carteleras existentes en Urbano Express Quito vs ideal Anexo 5.

2.8.1.3 Buzón de Sugerencias

El buzón de sugerencias es una herramienta interna de comunicación ascendente, permite que todos los colaboradores de la organización puedan expresar sus ideas y promulgación de opiniones de forma anónima y libre a través de un lugar físico donde recolecta los papeles con la información, colocada en la pared de la organización.

El buzón tiene un seguimiento continuo, debe ser responsable de la actividad el área de calidad y seguridad ocupacional de la organización, para analizar las posibles quejas u opiniones de cambio que hayan sugerido los colaboradores de la organización.

El área de seguridad y salud ocupacional junto con el comité paritario son los encargados de analizar la información que se recolecta cada tres meses en el buzón con la finalidad de mejorar la queja o sugerencia a corto plazo.

Buzón de sugerencias propuesto en durante el proyecto está anexado en anexo 11.

2.8.1.4 Correo electrónico

El Correo electrónico es una herramienta interna que tiene uso masivo frecuente en las organizaciones. Para transmitir información de forma rápida. El uso del correo electrónico es únicamente de personal administrativo el cual posee una computadora en su oficina. Se utiliza actualmente la red Zimbra @Urbano.ec

A continuación una ejemplificación del correo de Urbano Express :



Figura 10. Correo electrónico interno Zimbra
Tomado de: Correo Interno de Urbano Express

2.8.1.5 Intranet

Según David Domínguez la intranet es:

“Una red tecnológica privada donde están conectadas todas las computadoras de la organización por la misma tecnología del internet, con acceso restringido a solo los colaboradores de la organización. Lo que permite al colaborador a adquirir la información ingresando al sistema de forma inmediata a través de un usuario/y contraseña desde la página web de la empresa.” (2010, p. 65).

Actualmente en Urbano Express, se utiliza el intranet como medio informativo unidireccional, donde se encuentran publicados los procedimientos que deben cumplir cada área, reglamento interno y políticas.

El acceso es restringido solo puede acceder personal con computador (personal administrativo) por ahora el intranet no es un medio interactivo donde puedan comunicarse e interactuar como una red interna entre trabajadores, es una red informativa de una sola vía.

Durante este proyecto se realiza una propuesta para rediseñar el intranet como una herramienta comunicacional 2.0 , donde pueda todo el personal adquirir un

usuario/contraseña para que pueda acceder e informarse de forma didáctica y entretenida entre compañeros de trabajo.

Se anexa el modelo de la propuesta ideal a aplicarse en el Anexo 3 -4

2.8.1.6 Video Corporativo

Las empresas hoy en día buscan nuevos canales para difundir la información empresarial, la tecnología ha permitido avanzar en el ámbito audiovisual digital lo cual significa que permite exponer la información en internet, donde se puede exponer sus productos audiovisuales con contenidos de multimedia e hipermedia dándole un realce y nitidez de la información.

Cabe recalcar que el video corporativo según el autor Mariano Cebrián:

“Presenta por lo general las visiones de la empresa, son producciones que brindan un panorama amplio acerca de la entidad, el cual puede estar enfocado para varios públicos. Es una difusión de imágenes apoyada bajo datos informativos que describen las actividades que realiza la empresa .Suele reproducir audio e imágenes donde se visualiza lo que los empleados realizan en distintas áreas de la organización.” citado en (Domínguez, 2010, pp. 200-201)

El video corporativo de Urbano Express se encuentra difundido en su página web (Express, 2014) el cual tiene una duración de aproximadamente cuatro minutos. Este es un medio comunicacional externo aquí se describe la actividad que realiza Urbano Express en el mercado, como lo hace y explica detalladamente los servicios que brinda a sus clientes.

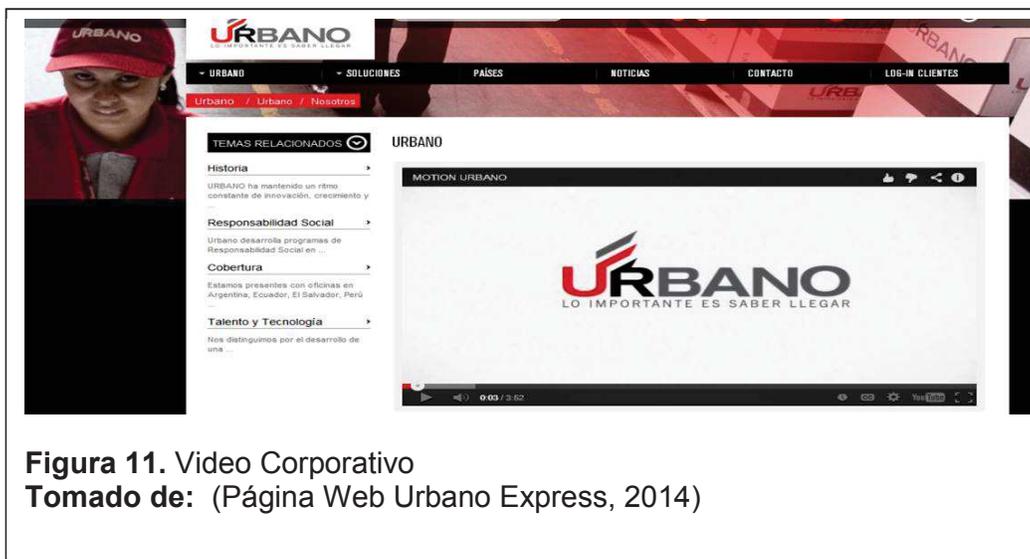


Figura 11. Video Corporativo
Tomado de: (Página Web Urbano Express, 2014)

2.9 Relación entre comunicación y productividad

Peter Ducker, gurú en la administración de empresas, menciona que “más del sesenta por ciento de los problemas en la administración de las organizaciones parte como brecha principal de una mala comunicación.” (Vagas, 1998)

La comunicación es esencial para que una organización prospere, la comunicación permite optimizar costos, reduce el tiempo gastado, ofrece tanto a clientes como a empleados las herramientas necesarias para seguir procedimientos, requerimientos y/o funcionamientos internos en la organización. Cuando no existe una correcta vía de comunicación existe retrasos en la productividad, y monotonía en ciertos procesos operativos.

La comunicación efectiva permite dar seguridad al trabajador, y dirección para alcanzar las metas y objetivos planeados. Es decir, que mientras más información tenga el trabajador de cómo debe realizar su labor o seguir un procedimiento producirá correctamente.

La comunicación evita malos entendidos, esto podría traducirse que la falta de comunicación empresarial produce descentralización de metas, tareas, y en los procedimientos, simplemente los mensajes no llegan correctamente lo cual

desencadena problemas; un empleado bien comunicado no hay duda que tendrá mayor motivación para realizar sus tareas.

La comunicación disminuye la incertidumbre en los trabajadores y su inactividad en el trabajo, porque proporciona información detallada de lo que deben hacer, cómo lo deben hacer y hacia dónde deben llegar cumpliendo estándares de calidad. Es realmente importante que los trabajadores conozcan y se informen que Urbano Express cuenta con la certificación de la ISO 9000-2008, y por ende deben conocer qué es y para qué sirve la certificación en la empresa. Esto permitirá que los trabajadores se sientan comprometidos con realizar su tarea proyectándose a que son evaluados por la normativa, ya que depende mucho la certificación de la labor de los trabajadores; al conocer sobre la certificación los trabajadores producirán en base a los estándares de calidad que deben cumplir, lo cual significa que producirán mucho más y mejor.

Adicionalmente, la comunicación ayuda a generar una cultura de cambio positiva, permite que los trabajadores sean escuchados y tengan más actitud participativa, por ende sus ideas son tomadas en cuenta y la productividad fluye para implementar nuevos proyectos.

Por último, la comunicación efectiva motiva a los trabajadores a tener mayor responsabilidad, ya que se informarán efectivamente y sabrán lo que la organización espera de ellos, lo cual aumenta la productividad.

2.9.1 Planificación estratégica en comunicación

La planificación parte como su palabra lo menciona planificar mediante un proceso de prevención donde la finalidad es alcanzar los objetivos empresariales a corto, mediano o largo plazo, dependiendo de la situación.

Es importante realizar una planificación para analizar el futuro de la organización alcanzando la visión empresarial.

Realizar una planificación estratégica en comunicación es fundamental para saber quién dice, qué se dice, y por cuál medio se dice al informar a los públicos; la planificación permite plasmar acciones y tácticas, para posteriormente evaluar la efectividad de dichas acciones. Cada público tiene su mensaje y su medio para informarse.

En Urbano Express los trabajadores tienen limitado el acceso a todos los canales para acceder a la comunicación, es por ello que se necesita realizar un plan de Comunicación Estratégica que permita canalizar la información según los públicos estratégicos.

2.9.1.1 Plan de comunicación estratégica

La planificación estratégica de comunicación permite tomar decisiones correctas en la empresa, es una herramienta fundamental para gestionar la comunicación empresarial. Va más allá de diagnosticar la situación actual, se denomina como un proceso de carácter práctico para la aplicación de acciones y estrategias vinculadas al desarrollo de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Actualmente, las organizaciones no vinculan a la comunicación en la planificación estratégica asumen que ya está y no le dan un valor pragmático de mejora en la productividad para el desarrollo de la empresa; es fundamental que se diseñen planes internos y proyectos a corto mediano y largo plazo plasmados en la planificación para anticipar a la empresa a futuros e inmediatos cambios.

A continuación, se mencionará el concepto de Plan Estratégico de Comunicación:

“Se considera que el Plan de Comunicación debe estar integrado en el Plan de acción en el cual se compone de instrumentos que permiten controlar la ejecución de proyectos y actividades que permitan realizar tácticas en el Plan Estratégico de la empresa, partiendo de una coherencia a largo plazo

adaptando las actividades y recursos de acuerdo a las necesidades inmediatas de cambio”. (Zurita, 2014)

2.9.2 Proceso de Planificación Estratégica

Es necesario que dentro del proceso de Planificación Estratégica se tome en cuenta lo que Marston Jhon afirma “saber dónde se encuentra la organización, a dónde quiere ir y cómo llegar ahí. Propone la fórmula I-A-C-E (investigación, acción, comunicación, y evaluación). (1988, pp.153-170).

A continuación se detallarán las etapas del proceso de Planificación Estratégica:

Según Ruiz G considera :

1° Una fase filosófica, que reúne información sobre la cultura organizacional en cuanto a los valores corporativos , la misión , visión , políticas de la empresa.

2° Una fase analítica , que propicia un “análisis pormenorizado de la situación, análisis interno , que permite definir el problema , a ser enfrentado “ (Cutlip, 2000, pp.243-244)

3° Fase operativa, en la cual se determinan objetivos y estrategias , para Motta Gonzalaga Luises la etapa más importante :

“ Es el momento en el cual se define lo que se requiere buscar , ya que los objetivos comunicación es lo que se pretende alcanzar , guian el desarrollo del proceso de la planificación y sirven como parámetros para medir el progreso del programa y sus logros finales .” (1984, p. 102)

Luego se continúa con la selección del tema y la táctica comunicacional.

4° Fase de acción y desarrollo, “ una vez que se define la identidad de la empresa , y son reconocidos los atributos que identificarán a la organización , se pasa a estructurar la actuación, a través de la planificación de los recursos de comunicación que posee la organización , tomando como referencia y punto de partida de la identidad formada en la empresa” (Capriotti, 1992,p.117).

Se debe tomar en cuenta que “los objetivos (sean realizables medibles y alcanzables) que tenga nivel de responsabilidad (quiénes crean ,aprueban y realizan estrategias basados en la planificación)” (Lammertyn, 1997,p. 181)

2.9.3 Objetivos de la Planificación Estratégica en Comunicación

Joan Costa considera que:

“Las organizaciones se ven inmersas en acciones. Son organismos complejos que pueden verse en cambios constantes como en expansión de: los mercados, las instituciones, la sociedad, en el entorno global. Adicionalmente, Fuentes argumenta que todo cambio interno o externo afecta a la empresa y exige de ella respuestas efectivas en sus acciones y toma de decisiones respecto a la situación, aquí se ve su forma de actuar, y están en juego papeles como la imagen y reputación.” (2005, p. 45)

El objetivo de realizar una Planificación Estratégica en Comunicación es contar con un plan todo el tiempo en la organización, dicho documento servirá para plasmar acciones y estrategias que permitan responder de forma eficaz a su entorno y mantener las relaciones saludables, lo cual permitirá responder al entorno obteniendo ventajas competitivas en el mercado” tomado de Fuentes citado en (Costa, 2005, p. 45).

2.10 TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)

2.10.1 ¿Qué son las tecnologías de la información y comunicación?

Es importante mencionar la diferencia entre tecnología de la información y tecnología de la comunicación, Linares menciona que la diferencia entre tecnología de la información y comunicación se basa en que la información son datos que se comparten para un grupo social y cultural , mientras que la comunicación hace referencia explícitamente en la interacción en los distintos

grupos sociales , personal o por medio de aparatos electrónicos.” (Marín, 2008,p, 97).

Las TICs se basan en:

“El estudio , desarrollo, almacenamiento , implementación y distribución de la información de todos los mensajes que hay en la organización, mediante la utilización de Hardware y software como un medio informático. A través de las Tics la comunicación es innovadora , instantánea , y creativa con una capacidad de almacenamiento de mensajes ilimitados.” (Tobán, 2010)

2.10.2 Clasificación de las Tic

Según Larido y Marín la clasificación de las Tic es asi :

- ✓ Ordenadores .- Hardware , software, scanner,
 - ✓ Telecomunicaciones.- Televisión , Cine, Radio , Periódicos , Revistas.
 - ✓ Comunicaciones.- Redes de comunicación , comunicaciones via internet.
- (2008, p. 98)

Según Linares en Marín existe un avance entre las tecnologías de los ordenadores y de las telecomunicaciones , de tal manera que se complementan y ahí nace las tecnologías de la información con las de la comunicación , dando origen a las TIC. (2008, p. 98)

2.10.3 Importancia de las TIC

Las TIC tienen un valor fundamental en la actualidad ya que permiten involucrar al ser humano en todos los ámbitos empresariales , mediante la tecnología , por ejemplo : el internet, permitiendo el acceso de información a través de redes.

Hay alrededor de 7 tipos de tecnologías consideradas como “de la información y de la comunicación” las cuales han permitido cambiar el modo y la forma de compartir y transmitir la información:

- ✓ Ordenadores
- ✓ Sistemas de interacción ordenador-usuario-ordenador
- ✓ Información digitalizada
- ✓ Fibra óptica
- ✓ Comunicación Televisiva
- ✓ Telefonía celular
- ✓ Redes de comunicación

Las nuevas tecnologías han permitido cambiar las formas convencionales de comunicación de manera didáctica , ágil, por el fácil acceso a la información. Adicionalmente, permiten obtener mayor productividad al ser prácticas de adaptar, reducen los costos de inversión, con su innovación tienen la ventaja de tener conexión con otros proyectos tecnológicos.” Linares en (Marín, 2008, p. 96)

Es por ello ,que las TIC pueden ayudar a mejorar y crecer a las empresas , debido a que pueden mejorar sus procesos empresariales , producción , sus ventas , la interacción del público interno , al igual que permitirá reducir costos y elevar la competitividad.

Tabla 10. Recuadro de cómo las empresas se pueden beneficiar con las TIC:

Beneficio de las TIC VS	Productividad en las Empresas
Reduciendo los costos y se mejoran la eficiencia de las operaciones	Se reemplazan procesos manuales , trámites , e interacción entre los miembros de la organización . Por ejemplo : el uso del intranet.
Al utilizar medios tecnológicos comunicacionales	Se incrementan las ventas en los clientes y el compromiso de los trabajadores en su productividad.
Facilita el acceso de la información	Las personas podrán obtener acceso a la información de una manera más didáctica y atractiva.

Tomado de : (Marín, 2008, p. 30)

CAPÍTULO III.

3. IMAGEN EMPRESARIAL

3.1 Imagen Corporativa

Según Paúl Capriotti; citado en (Domínguez, 2010, p.182) “La imagen corporativa es:

La imagen que tienen los públicos de una empresa en cuanto a entidad. Es la idea general que tienen respecto a productos, sus actividades y su conducta”.

La imagen corporativa es un valor intangible en los públicos tanto internos como externos. Una imagen según Joan Costa debe perdurar en la memoria social de las personas, debe tener un valor duradero y de prestigio en cuanto a lo que la empresa realiza tanto para el público interno como externo; es decir, su objetivo es lograr fidelizar a sus clientes y empleados. Por último la imagen debe diferenciar a la empresa con todas las demás, eso la hará única tanto para sus públicos.

Existen varias formas de medir la imagen corporativa, ya que existe la imagen empresarial, de servicio, imagen interna de los colaboradores, entre otras áreas de imagen que buscan conocer la perspectiva de sus clientes o empleados respecto a la organización. En este proyecto se quiere conocer sobre la imagen interna que tienen los colaboradores sobre Urbano Express.

A continuación, se mencionarán las dimensiones de la imagen que se debe mantener para lograr una imagen corporativa positiva según Capriotti (2013, pp. 23-24):

- ✓ Imagen Intencional: se refiere a cómo refleja la empresa su personalidad, son factores que se ven reflejados en las percepciones de los públicos y no puede ser controlado por la entidad, debido a que surgen intencionalmente en la mente de las personas.

- ✓ Imagen pública: Es la percepción del público externo relacionado con la empresa; es decir: los clientes, personas del entorno, pueden ser proveedores, accionistas, familiares del personal que labora y conoce sobre la empresa; por lo tanto, tiene una imagen sobre la misma.
- ✓ Auto imagen: Se refiere a la imagen que construye la empresa de sí misma hacia los públicos internos que pertenecen a ella.

Es importante conocer la auto imagen que poseen los trabajadores respecto a la empresa, para ello es necesario realizar una investigación y poder deducir cual es la percepción global de los trabajadores, puede ser positiva o negativa.

Según David Domínguez, existen dos indicadores que permiten medir la imagen organizacional y existen dos resultados. Los cuales son:

Tabla 11. Indicadores para medir la imagen

Nivel de coherencia	Calidad de coincidencia
El cual está vinculado por la cantidad de rasgos, y características que los trabajadores de la empresa coinciden con mayor frecuencia en valorar a la misma. Aspectos que coinciden entre varias personas sobre la imagen de la empresa.	La valoración que tengan las personas de la organización ya sea positiva o negativa respecto a un contenido, permite evaluar la satisfacción de las necesidades, el cumplimiento de objetivos de la organización, y las adecuadas exigencias del ambiente, lo cual significa que se analizan niveles de calidad para conocer una autoimagen real.

Tomado de : (Domínguez, 2010, p. 57-58)

La percepción de la calidad de los trabajadores puede ser un auto imagen negativa o positiva.

Tabla 12. Percepción de calidad del auto imagen

Positiva	Negativa
<p>Es cuando la mayoría de los miembros de la empresa consideran que las cualidades de la empresa para la cual trabajan son positivas, agradables, cómodas, con todas las medidas de seguridad y todos los beneficios para mantenerlos motivados.</p>	<p>Se considera como negativas ciertas cualidades que presentan los trabajadores a raíz de que el lugar para el cual trabajan el ambiente laboral es malo o las condiciones físicas no son las esperadas, puedan existir actitudes en los trabajadores de: apatía, conformismo, desinterés, insatisfacción, negatividad o por otro lado pueden reconocer las dificultades, errores de la empresa y actuar buscando una solución grupal.</p>

Tomado de: (Domínguez, 2010, p. 58)

La mayoría de los trabajadores se encuentran con una actitud de conformismo y de apatía debido a que consideran que lo último en lo que piensa la empresa es en ellos, adicionalmente, consideran que jamás los mandos altos han considerado ni valorado su esfuerzo como para implementar servicios internos como: áreas de descanso, máquinas de agua café y refrescos, guardería, entre otros aspectos.

Sin embargo, existe un gran número de trabajadores que tienen esperanza y confían que la empresa algún día no lejano brinde mayores beneficios al trabajador, valore más su trabajo, y empiece a tomar decisiones que beneficie a los trabajadores y no solo a la empresa.

3.1.2 Componentes de la imagen

“Al conceptualizar la representación de la imagen cotidiana poseemos diversos campos que son intangibles, la imagen va más allá de ámbitos como: los productos, la comunicación visual y el arte .Implica procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, y la conducta.” (Villafañe, 2006, p. 29).

3.1.3 Formación de la imagen

“La formación de la imagen representa un proceso largo y complejo; es intangible, casi siempre es inestable en los públicos, ya que surge generalmente de inputs o mensajes acumulados” (Villafañe, 2006, p. 30).

Adicionalmente Capriotti señala que “ el proceso de la imagen también surge de tres componentes : los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales, y la experiencia personal .” (2013, p. 24)

- ✓ Los medios de comunicación .- influyen al difundir información de la organización , noticias relevantes y todo tipo de mensajes controlados por los medios, es por ello que los medios influyen en construir una imagen de reconocimiento.
- ✓ Las relaciones interpersonales.- se ven influenciadas en las opiniones de los grupos de poder o líderes de opinión , influyen en la conducta y comportamiento interno de los miembros de la organización.
- ✓ La experiencia Personal.- tiene mayor influencia al verse relacionada con las anteriores variables para formar una imagen sobre la organización , la experiencia personal puede verse reflejada como una percepción directa al participar de la organización como funcionario o indirecta al requerir un servicio de la empresa . (Mínguez en Rey y Bartoli, 2008, pp. 6-7)

3.1.3.1 ¿Cómo generar una imagen interna?

La comunicación interna ayuda a alcanzar las políticas internas entre los trabajadores , mejora las condiciones de trabajo y la tarea que realiza cada trabajador .

La imagen interna es percibida por los colaboradores quienes se ven inmersos en el trabajo del día a día y nace en ellos una imagen de percepción y calidad de la empresa en la cual trabajan ; es por ello, que es importante que el público interno tenga una imagen interna de prestigio ,confiabilidad , flexible , facilitando la intergración.

Para generar una imagen interna es necesario que la Gerencia o áreas como Recursos Humanos le den un alto grado de importancia a la comunicación interna con factores claves como el escuchar , informar , implicar , fidelizar ,y motivar , es fundamental que apliquen esto para que surja una imagen interna consolidada.

3.1.4 Empresa competitiva

La empresa se ve inmersa en una competitividad diaria en el mercado, las empresas que mantienen una alta imagen y reputación siempre logran alcanzar mayores índices de productividad y crecimiento en el mercado, ya que se preocupan por la percepción que tienen sus públicos de sí.

La imagen permite añadir un valor diferencial en sus públicos es por ello que Capriotti en su libro Planificación Estratégica de la Imagen, hace referencia a ciertos factores adicionales de la imagen que permiten surgir a la empresa en un medio competitivo. (Capriotti, 2013,p. 13) :

1.- Permite “Vender mejor” : Si la empresa posee una buena imagen corporativa podrá vender sus servicios o productos con un margen más alto y podrá aumentar costos debido a la garantía y calidad con la que trabaja.

2.- Atrae “Mejores inversores” : Una imagen corporativa positiva atraerá a que personas se interesen por participar en la organización , asociándose , o siendo parte de la empresa aportando capital para nuevas alianzas estratégicas por ser una empresa atractiva en el mercado tienen la seguridad que es una buena estrategia apostar por la entidad.

3.- Atrae “Mejores trabajadores” : Tener una imagen corporativa alta genera expectativas positivas en futuros trabajadores , tendrán como referencia a la empresa para trabajar y adoptarán sus aptitudes de trabajo para dar lo mejor de sí y continuar con una imagen positiva en el mercado.

Por estas razones es importante mantener una imagen de calidad para todos los públicos internos y externos de la empresa, para lograr mantener a la empresa en una competitividad alta en el mercado.

3.2 IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad como concepto según Joan Costa es:

“Un término que hace referencia a lo cultural y a lo estratégico .Es lo que hace que cada empresa sea diferente a todas las demás, sea única e irrepetible. Por tanto esta es una cuestión esencialmente de gestión de la empresa, asimismo de su administración, la producción y las relaciones con el personal “.Citado en (Domínguez, 2010, pp.175-176)

Según Joan Costa hace referencia a la identidad corporativa como algo que está ahí por naturaleza pero es intangible e invisible en cada individuo que la percibe; nace como una percepción en el momento que aparece la empresa para cada individuo. Y para que surja identidad corporativa sea reconocible y única en sus públicos no solo se denomina identidad corporativa a su marca, y logotipo que represente a la organización; sino también la identidad de cómo los trabajadores se sienten identificados con la empresa, respecto a cómo perciben a la organización en el papel de trabajador vs empresa, es decir qué hace la empresa para que el trabajador se sienta parte de ella.

La identidad corporativa según Rey Lennon y Bartoli definen de manera general lo que la organización presenta de sí misma, es por ello que de allí la identidad se ve reflejada en cuatro campos característicos que responden a las siguientes preguntas:

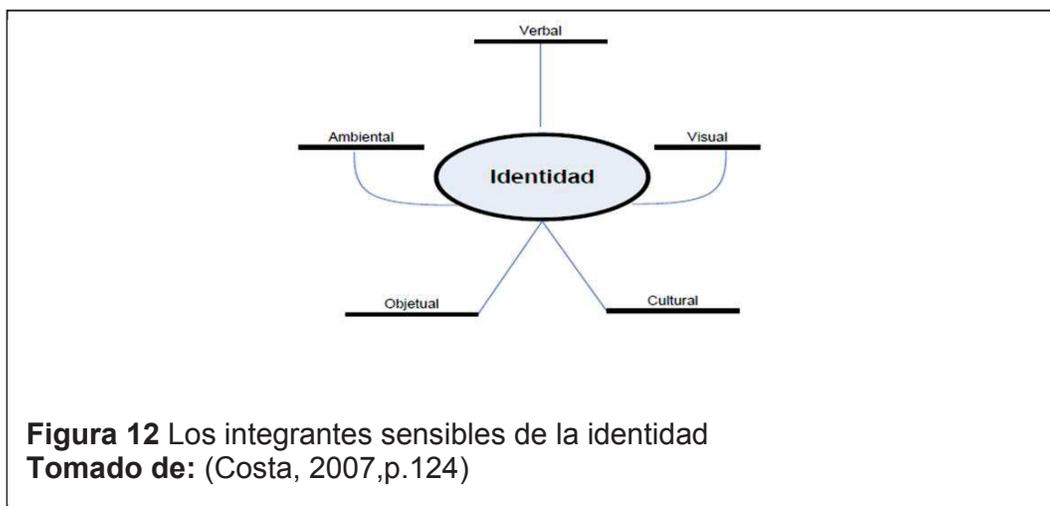
- ✓ ¿Quién soy?
- ✓ ¿Qué hago?
- ✓ ¿Cómo lo hago?
- ✓ ¿De dónde vengo y a dónde quiero llegar como organización? (Rey y Bartoli, 2008,p. 86)

Es importante recalcar que estas cuatro preguntas se responden a la filosofía corporativa que los empleados deben adoptar como un modelo pragmático a seguir, para que su identidad se vea reflejada en su conducta, en su imagen y en su productividad.

Por otro lado, es importante mencionar la diferencia de identidad corporativa e imagen corporativa .La imagen corporativa se refiere a los valores, los servicios, beneficios y calidad que perciben los públicos ya sea público interno o externo sobre la empresa. Mientras que la identidad corporativa se basa en cómo las áreas de la empresa alcanzan los objetivos tanto personales como empresariales para hacer sentir a un trabajador parte de ella.

3.2.1 Componentes de la identidad

Los integrantes sensibles de la identidad se componen de la siguiente manera según Joan Costa :



Los componentes de la identidad se dividen en los siguientes: la identidad cultural “se basa en la conducta de la empresa durante el tiempo de existencia de la compañía ante la perspectiva de los stakeholders y su entorno con la comunidad” (Costa, 2007, p. 126). La conducta es importante ya que las personas reflejan una identidad cultural basado en experiencias que se viven en la organización ; por ejemplo : “ las decisiones , las acciones , los hechos, los mensajes emitidos , y las relaciones; generán identidad cultural y se transmiten en expresiones” (Costa, 2007, p. 127).

La identidad verbal, se basa en cómo las personas asimilan a la empresa, lo primero que se debe tomar en cuenta en la identidad verbal es el nombre o marca de la organización en cómo está en la mente de los públicos, Joan Costa se refiere como “algo intocable en la vida de las empresa, mientras más notables y masivos son los componentes de la identidad más se refuerza la marca y el nombre. “ (Costa, 2007,p.128). La marca y su reputación tienen mucho peso para mantener una imagen de prestigio.

La identidad objetual, son todos los materiales de trabajo , productos o regalos con la que la empresa se identifica, pueden ser : esferográficos, mousepads, cuadernos , identificaciones, uniformes ,jarros, entre otros artículos que poseen la marca de la empresa . Urbano Express , si cuenta con identidad objetual en varios productos como : paraguas , jarros , loncheras, mousepads, carpetas entre otros articulos que son otorgados a los trabajadores.

La identidad ambiental, es el lugar en donde se encuentra la empresa , donde conviven los trabajadores , y se ven involucrados con su estilo arquitectónico y los servicios que ofrece. Joan Costa, menciona que “la identidad ambiental se refiere a lo que sentimos cuando vivimos una experiencia total en la organización . Implica la sensorialidad en general del ser y también las emociones y sensaciones lúcidas.” (2007, p. 130). El ambiente empresarial permite sentir una experiencia y percepción al trabajar en un entorno que identifique a la empresa respecto su actividad.

La identidad comunicacional ,se basa en emitir y entregar mensajes adecuados para lograr informar, convencer y persuadir. “Los objetivos generales podrían cumplirse a cabalidad contribuyendo al beneficio de la comunicación y de la imagen de la empresa” (Costa, 2007, p. 132)

La identidad visual según Joan Costa:

“Son el nombre de la empresa o de la maca, el diseño, el logotipo, y los colores que empleen en el mismo, el objetivo es generar una diferenciación de la competencia”. Citado en (Domínguez, 2010, p. 176)

La identidad visual se refleja en el manual de identidad que está anexado en el anexo 8.

3.2.2 Importancia de la identidad corporativa

La identidad corporativa es importante porque los trabajadores al pertenecer a una empresa deben estar convencidos que sin su labor la empresa no sería la misma. Y qué mejor que le permitan formar parte de una empresa reconocida a Nivel Nacional e Internacional como lo es Urbano Express una Holding en el mercado, esto hará que se sientan orgullosos de trabajar en la misma, es importante conseguir que los trabajadores compartan la identidad de la organización, su filosofía, sus objetivos y se proyecten a ser parte de la visión de la empresa.

Es primordial que la entidad se preocupe por el desarrollo tanto profesional y personal de los trabajadores, para que puedan decir con orgullo que están aprendiendo en la empresa para la cual trabajan y dotan de sus conocimientos en la práctica cotidiana.

Inclusive los trabajadores buscan beneficios que la empresa otorgue en el cual no solo velen por intereses propios de los empleados, sino que vinculen a la familia lo cual generará mayor sentido de pertenencia y fidelidad por la misma.

Van Riel se refiere a la identidad corporativa “como el conjunto de características que forman una especie de concha alrededor de la organización , mostrando su personalidad “ (1997,p. 36)

Por todo lo expuesto, la identidad corporativa va más allá de un lugar o espacio otorgado a los trabajadores, es como se pueden llegar a sentir a corto y a largo plazo en la organización; es importante mencionar que la identidad en los trabajadores se ve reflejada desde el primer día al cual asisten a la organización ya que relacionan emociones y percepciones que a la larga generan un concepto sobre cómo se ven y se sienten en la empresa.

Se debe otorgar un lugar de trabajo positivo que brinde beneficios de ley y beneficios adicionales, posibilidades de superación profesional, condiciones físicas adecuadas para que el trabajador se comprometa con la empresa y se sienta parte de la misma con orgullo y felicidad.

3.2.3 Identidad vs productividad

La identidad corporativa como conducta interna se basa en cómo los trabajadores de una empresa se sienten al ser parte de la misma, es el nivel de agrado o desagrado que llegan a percibir durante un determinado periodo de trabajo en la misma.

Muchos trabajadores miden su nivel de identidad acorde a los beneficios que reciben, al trato que mantienen con sus jefes y/o compañeros , con las relaciones interpersonales que desarrollan, con el cargo que desempeñan

dentro de su labor empresarial, dentro de los factores mencionados se ve involucrada la productividad, la misma que está ligada a la motivación con la que desempeñan su cargo, el liderazgo de quienes los dirigen y los diversos factores como : capacitaciones para adquirir nuevos conocimientos y posibilidades de ascenso .

Es necesario mencionar algunas consecuencias negativas cuando existe un bajo nivel de identidad, se ve afectada principalmente la productividad, comienza por un bajo nivel de compromiso y motivación en los colaboradores, se da la rotación de personal, lo cual determina que los trabajadores no se sienten identificados con la empresa, no quieren pertenecer más a la misma y pueden salir con una actitud apática o totalmente negativa.

Un empleado que tiene bajo nivel de identidad tenderá a buscar otro empleo, mejor remuneración y mayores beneficios en la competencia; de igual manera cuando no son reconocidos verbal ni económicamente se vería reflejado en bajo rendimiento en sus índices de gestión en la productividad.

Por lo tanto, si un trabajador posee un nivel alto de identidad en la empresa, puede producir mejores resultados si su motivación es positiva.

Es importante tener una fuerte identidad corporativa interna en las empresas, esto ayudará a que la comunicación sea más efectiva y permitirá a la empresa alcanzar los objetivos empresariales y aumentar sus índices de producción.

3.2.4 Variables que ayudan a generar nivel de pertenencia en la empresa y el trabajador

3.2.4.1 Reconocimiento laboral

A toda persona que trabaje en una organización y ha cumplido un mérito, meta u objetivo le gustaría ser premiado, si bien es cierto existe dos maneras de reconocer el esfuerzo de un colaborador, con dinero y sin dinero.

A todo colaborador un dinero extra de su esfuerzo no le vendría mal. El incentivar con dinero es premiar o reconocer mediante un monto de salario

justo por haber alcanzado el reto; más hoy en día no toda organización puede premiar con el monto que un colaborador desearía.

Es por ello, que el segundo método de reconocimiento laboral es sin dinero, a toda persona que haya realizado algo bien le gusta ser felicitado y aplaudido; el felicitar es el mejor método de motivación y sin ningún término económico, ya que el decir lo bien que lo ha realizado no cuesta nada y es el más importante. Por lo tanto, siempre se debe felicitar y recalcar lo bien que ha hecho un trabajador.

En Urbano Express, se reconoce el mérito de un colaborador de las dos maneras con dinero y sin dinero. Sin dinero, los jefes-supervisores y gerentes reconocen mediante un afecto verbal con palabras de motivación y seguido de un apretón de mano, pero no todas las jefaturas dicen lo bien que ha trabajado un colaborador, existen trabajadores no son reconocidos ni valorados verbalmente.

Por otro lado, en Urbano Express se reconoce con dinero a los colaboradores económicamente mediante una "Variable o Bono de productividad" el cual es un pago por desempeño, donde se evalúa cada trabajador mediante los siguientes parámetros: colaboración, trabajo en equipo, actitud, productividad, efectividad, atrasos y asistencia durante el mes; lo cual significa que mediante una evaluación mensual el supervisor de cada área califica a cada trabajador y de eso dependerá su "Variable o bono de productividad"; es decir, si recibe un monto extra del salario mensual, según los factores mencionados la variable económica puede ser desde 0% a un %100 o valoradas en letras A - F.

Los puestos mejores remunerados requieren mayores responsabilidades e inclusive horas extras de trabajo; pero el hecho de tener un sueldo más elevado por todas las tareas realizadas genera un sentimiento de satisfacción en el desempeño de su trabajo.

Hay que recalcar que los trabajadores contentos producen más y adoptan una actitud positiva capaces de aceptar mayores retos, es por ello que, si un trabajador realiza su tarea de manera correcta alcanzando porcentajes de

productividad estimados y es reconocido con un monto de dinero más un reconocimiento verbal de seguro su satisfacción laboral aumentará.

3.2.4.2 Prestaciones de tipo social

Las prestaciones de tipo social se las relaciona hoy en día con la toma de conciencia de responsabilidad social que tienen las organizaciones con sus trabajadores en la empresa. Según Idalberto Chiavenato considera que existen algunos tipos de prestaciones sociales que tienen como única finalidad ayudar al colaborador en tres ámbitos de su vida:

Los cuales se dividen de la siguiente manera:

“a.- En la ejecución del puesto.- con gratificaciones, seguro de vida, premios por realización, etc.

b.- Fuera del puesto, pero dentro de la organización.- con cafetería, comedor, transporte, ocio, etc.

c.- Fuera de la empresa ,pero con la comunidad : con recreación, actividades sociales ,comunitarias ,etc.” (2011, p. 264-265)

Por otro lado, también existen varias maneras de favorecer al clima laboral de manera positiva según Ángel Baguer:

“Los beneficios que pueda brindar la organización tales como : comedor, guardería, becas de estudio, celebraciones en la empresa, la posibilidad de poder poseer acciones de la compañía, horario flexible, premios , diversos concursos diversos ,seguro de vida ,transporte a la empresa ,promoción de actividades deportivas, prestamos financieros, instalación de zonas de descanso en la organización, etc.” (2009, p. 153)

Harán que el público interno se interrelacione se identifique y se sientan parte de la empresa, siempre y cuando los beneficios se los de con equidad con distribución justa.

En concordancia con lo anterior existe como parte de prestaciones sociales, las prestaciones respecto a su exigencia los cuales se clasifican en:

- ✓ Legales o prestaciones regidas por la ley.- Las cuales el empleador debe otorgar por obligación o por un acuerdo con el trabajador, las siguientes prestaciones :
- ✓ Vacación
- ✓ Ayuda para enfermedad
- ✓ Ayuda por maternidad
- ✓ Horas Extras

En Urbano Express, los trabajadores cuentan con las prestaciones legales como tomar vacaciones acumuladas de quince días cada año, en el caso que existiere una enfermedad o un accidente el trabajador recibe reposo médico evaluado por el doctor de la empresa y tiene cubierto gastos de medicinas o exámenes médicos, por el seguro del IESS

También, se otorga vacaciones por maternidad quienes están embarazadas en la organización; los pagos por horas extras no están estipulados en la organización, no siempre se trabaja horas extras, únicamente cuando existe alguna negligencia del trabajador, debe compensar con un sábado de trabajo.

- ✓ Prestaciones superiores a la ley o adicionales.- Este tipo de prestaciones son proporcionadas por voluntad y generosidad de la empresa al empleado , lo cual significa que la empresa no está en la obligación de otorgar prestaciones tales como :
- ✓ Gratificaciones
- ✓ Seguro de vida privado o colectivo familiar
- ✓ Alimentación
- ✓ Transporte de casa a la empresa y viceversa
- ✓ Prestamos
- ✓ Gastos médicos
- ✓ Ayuda para vivienda

La empresa no tiene la obligación de dar ciertos beneficios a sus trabajadores; sin embargo, brinda servicio de seguro médico privado a ciertos trabajadores donde la empresa cubre un porcentaje del seguro y el empleado se compromete con pagar un monto por su seguro privado ; más no brinda beneficio de alimento, vivienda ni transporte empresarial.

Adicionalmente, existen las prestaciones respecto a sus objetivos y se clasifican en asistenciales, recreativos, y complementarios:

- ✓ Los planes asistenciales.- Son los planes que vinculan al empleado con la familia, en casos imprevistos que están fuera de control. Tales como:
 - ✓ Gastos médicos
 - ✓ Asistencia odontológica
 - ✓ Ayuda para jubilación
 - ✓ Ayuda económica por medio de prestamos
 - ✓ Seguro de accidentes personales

Urbano Express, no brinda beneficios a los familiares de los trabajadores, no cubre gastos médicos, ni seguro de accidentes personales, únicamente cubre con los gastos de accidentes o incidentes itíneres; es decir, cuando ocurren en periodo laboral o en horas de trabajo.

- ✓ Planes recreativos.- Son las prestaciones en condiciones de descanso para que el empleado pueda obtener diversión, higiene mental, ocio positivo, y en ciertos casos se extienden estos planes a la familia e incluyen:
 - ✓ Música ambiental
 - ✓ Actividades deportivas
 - ✓ Paseos o excusiones
 - ✓ Acceso a clubes de dispersión
 - ✓ Áreas destinadas para descanso en el trabajo.

En Urbano Express, si se han dado planes recreativos pero no surgen periódicamente. En el año 2014 se organizó un campeonato interno de fútbol mixto donde participaron todas las áreas de la organización, hombres y

mujeres; la empresa otorgó uniformes a cada equipo, alquiler de cancha, y todos los recursos para que pudieran participar los trabajadores.

Asimismo, se han organizado paseos cerca de la ciudad de un día; por ejemplo, a la ciudad de Mindo, ferias del día de la familia, etc.

Por otro lado, los premios y los concursos, existen en la organización no periódicamente pero si eventualmente. En este tipo de celebraciones participan todas las áreas de la organización en eventos tales como : decorar de Navidad las oficinas de manera original , realizar un año viejo acorde al área de trabajo , juegos entretenidos de cartas , entre otros concursos que son premiados económicamente, con botellas de vino, o productos internos como : Termos de agua Urbano , paraguas Urbano ,etc.

La empresa no cuenta con áreas de descanso como una sala, o espacios verdes de dispersión, existe una terraza donde las personas salen en su jornada laboral, pero no existen espacios destinados para descanso en ninguna de las tres agencias.

Otro tipo de eventos que se celebran opcionales por áreas departamentales son: el día del trabajador, el día del amor y la amistad, el amigo secreto.

De manera general se celebra fin de año, y navidad ahí reciben los colaboradores una canasta navideña, un bono únicamente si el trabajador está más de 2 años en la organización, y un presente que la empresa obsequia a todos por igual.

- ✓ Planes complementarios.- Son las prestaciones que la empresa facilita al colaborador para su comodidad y mejora de calidad de vida laboral. Prestaciones tales como:
 - ✓ Transporte o traslado del personal.
 - ✓ Comedor en el trabajo.
 - ✓ Estacionamiento privado para empleados
 - ✓ Horario de trabajo flexible

Urbano Express, no cuenta con transporte privado para trasladar a sus colaboradores, ni tampoco cuenta con estacionamiento propio de la empresa, existe un parqueadero alquilado cerca de la empresa donde los empleados pagan una cantidad de dinero mensual para parquear.

Cuenta con dos comedores donde todo el público interno tiene su tiempo de una hora para hacer uso, el cual es amplio como para abarcar al personal de Urbano Express; un comedor se encuentra ubicado en la Agencia Tulipanes y otro en la Agencia Granados.

En cuanto a los horarios flexibles, en Urbano Express los horarios van a variar en el área administrativa u operativa. En el área administrativa, es un horario flexible de 8:30 am a 17:30 con una hora de almuerzo. En el área operativa puede variar desde 7:00 am a 19:00 según las actividades que desempeñen el *Courier* o mensajero en la organización; sin embargo, por el giro del negocio q

3.2.4.3 Plan de Carrera

Es primordial en una empresa obtener el diseño de un plan de carrera para mejorar el plano laboral de los trabajadores de una empresa. Muchos trabajadores de ciertas empresas se sienten orgullosos de su carrera profesional alcanzada en la organización, de sus logros, de sus títulos obtenidos, se sienten orgullosos de haber logrado títulos superiores, oportunidades de ascensos; en fin se sienten bien de haber logrado avanzar en la empresa para la cual trabajan. Pero por otro lado, existen los colaboradores que se sienten frustrados con sus estudios y su estadía en la empresa.

En Urbano Express, hay empleados que llevan trabajando más de diez años y no han sido ascendidos porque su perfil profesional no da para cumplir el puesto al que aspiran y tampoco se ha brindado cursos para exista superación; sienten que están estancados, que toda la vida laboral se quedarán sin obtener más logros en estudios y mucho menos si la empresa no da la oportunidad ni apoyo económico de superación profesional. Inclusive existe un porcentaje

mínimo que no ha terminado el colegio y tampoco muestra interés en culminarlo.

Por otro lado, pueden existir personas que piensen que podrían ascender de puesto algún día, porque confiarían que en algún punto se realizaría un análisis donde valoren su perfil profesional.

La responsabilidad de que exista una superación profesional o no es únicamente de Recursos Humanos y de la alta Dirección; ya que ésta área es la encargada en dar importancia al perfil profesional de los trabajadores; es importante que Recursos Humanos analice desde la primera fase de reclutamiento del personal, para posteriormente generar estrategias de planeación a corto y mediano plazo para mejorar el talento humano

Asimismo, la responsabilidad es de la alta Dirección en direccionar un presupuesto para que se destinen a las acciones del plan de carrera.

Por lo tanto, los involucrados directamente en el plan de carrera son la organización, los empleados, y el gerente. Los empleados deben comunicar sus intereses, buscar un feed-back por el Dpto. de Recursos Humanos, y los gerentes deben dar apertura a una superación laboral aportando los recursos necesarios para que se desarrolle el plan, con la finalidad de obtener satisfacción por parte de los colaboradores y por ende que la organización se beneficie en su productividad repotenciando los puestos de trabajo, evitando la fuga de talento humano.

3.2.4.4 Capacitaciones

Las capacitaciones tienen la finalidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades a corto plazo, según Edwin Flippo:

“La capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”.
Citado en (Chiavenato, 2011, p. 322).

Lo cual significa que la capacitación permite expandir conocimientos técnicos y desarrollo de habilidades estudiadas que faciliten al trabajador alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo.

En Urbano Express, existen eventualmente capacitaciones para ciertas áreas de la empresa. No todo el personal del área puede ser capacitado, son pocos los trabajadores escogidos para ser capacitados y adquirir nuevos conocimientos, con la finalidad de que posteriormente pueda aportar con su conocimiento a la empresa y se enriquezca el puesto de trabajo, lo cual significa que existe barreras para acceder a una capacitación.

Urbano Express, ofrece capacitaciones y becas de estudios a ciertos colaboradores para que se instruyan y brinden los conocimientos adquiridos a la organización, según el tipo de cargo que vaya a ejecutar dependiendo cuan rentable le sería en un futuro para la empresa.

En el año 2013, un colaborador asistió a un seminario de auditoría interna, mediante este seminario obtuvo el título de “Auditor Líder” en el área de Gestión de la Calidad.

Durante el 2012 -2013, un colaborador estudió una maestría en Seguridad y Salud Ocupacional y la empresa cubrió con los gastos de la misma.

Por lo tanto, la entidad invierte en mejorar el perfil profesional de su personal, pero debe desarrollar un plan de carrera para brindar mayores oportunidades a todos no solo a algunos colaboradores, ya que ciertos trabajadores podrían estar desmotivados de que no puedan ascender de puesto debido a su bajo nivel profesional.

3.3 CULTURA CORPORATIVA

La cultura corporativa según Richard Beckhard significa:

“Una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada empresa”. citado en (Chiavenato, 2011, p. 348)

Por lo tanto, la cultura corporativa hace referencia al conjunto de rasgos, valores e ideales que los colaboradores comparten dentro de la empresa; igualmente define la forma de trabajo y la conducta con la que laboran los trabajadores; es decir, la cultura debe definir el comportamiento que tienen los colaboradores frente a distintas circunstancias que se presenten en la organización.

Cabe decir que, cada organización es un sistema distinto, diverso y complejo con sus propias características, y cuando una conducta no es la adecuada se requiere de un cambio organizacional, con la finalidad de trabajar en los rasgos de conducta y el proceder de los colaboradores.

3.3.1 Comportamiento

Es fundamental que dentro de la cultura corporativa se mencione de manera particular el comportamiento:

“Está relacionado con el funcionamiento de la organización, a los procesos de distintas áreas : financiero, administrativo, operativo ,productivo, comercial, etc. Desde una perspectiva funcional se refiere a los servicios y/o productos, los procedimientos en el modelo de la toma de decisiones, a la cultura de planificación y de control de procesos “ (Rey y Bartoli, 2008,p. 86)

3.3.2 Objetivo de la Cultura Corporativa

- ✓ Genera un sentido de pertenencia y orgullo en los colaboradores, los cohesiona y los hace sentir participes.
- ✓ Permite involucrar al personal interno en proyectos empresariales enfocándose en los intereses individuales y corporativos de la empresa.
- ✓ Refuerza la identidad corporativa y posiciona la perspectiva que tiene cada colaborador frente a la organización.

- ✓ Una cultura positiva y fuerte genera un clima organizacional positivo.

3.3.3 Elementos de la Cultura Corporativa:

Las características de la cultura pueden variar según el tipo de empresa y su actividad.

- ✓ Mitos: Se destacan las creencias que tienen peso en la organización.
- ✓ Valores: Se requiere reflejar en el público interno los valores de la empresa con los cuales se identifica a lo largo de su proceso.

3.3.4 Tipos de cultura corporativa

La cultura Corporativa se divide en dos grupos:

Existe la cultura fuerte y débil:

- ✓ **Cultura fuerte:** Existe cuando los valores de la organización están implementados, son reconocidos y valorados entre los empleados; por lo tanto, esto refleja que los colaboradores se sienten comprometidos con la empresa. La cultura fuerte pretende incrementar la coherencia entre sus empleados, crear lealtad y lograr una fuerte predisposición de trabajar con una misma finalidad.
- ✓ **Cultura débil:** Los valores no son reconocidos ni reflejados en los colaboradores, por consiguiente, no existe interés en comprometerse con la organización. Esto puede verse reflejado en lo colaboradores, de la siguiente manera: poco trabajo en equipo, falta de interés por integrarse, baja producción, poca cohesión.

3.3.5 Cultura vs productividad

El factor principal para el éxito empresarial radica en cómo los individuos se comportan y cuál es su actitud en la organización.

La cultura organizacional dentro de su extenso concepto hace referencia al proceder de los miembros debido a que es importante que tipo de cultura existe en la empresa para determinar cuál es la probabilidad de que la empresa siga en el mercado y sea competitiva o no.

Estados Unidos es uno de los países que da la mayor importancia en la cultura organizacional, las 500 mejores empresas exitosas según la Revista (Fortune, 2014) uno de sus factores para llegar al éxito es fijarse siempre cómo está la cultura organizacional, como un factor de desarrollo para la empresa.

La cultura organizacional debe ser comprendida como un factor clave de integración, generando participación entre los miembros, logrando una actitud de apoyo y de emprendimiento entre compañeros; es necesario fomentar a una actitud proactiva entre los miembros donde trabajen todos por un mismo objetivo de mejora en la empresa.

Una de las características de la cultura organizacional en la productividad, es que los miembros deben identificarse con la filosofía empresarial, caminar todos en un mismo sentir, los colaboradores deben proyectarse a emplear los valores empresariales, su misión y su visión en sus tareas. Una cultura fortalecida le da valor a que los miembros de la organización sean parte de la empresa cumpliendo metas a corto y largo plazo.

Una cultura organizacional positiva, compromete a los directivos a generar una cultura abierta de participación con la finalidad de dar oportunidad de participar y que sus ideas sean tomadas en cuenta con el objetivo de producir mejor; así los trabajadores se sentirán comprometidos a ser parte del crecimiento empresarial. Cabe recalcar que una cultura corporativa fuerte incrementa los niveles de eficiencia, servicio, motivación, liderazgo y productividad según la PriceWaterHouseCooper citado en (Fortune, 2014).

3.3.5.1 Cultura Corporativa en Urbano Express

Durante el proyecto se realizará un análisis para obtener un diagnóstico ¿en qué condiciones se encuentra la cultura de Urbano Express? basado en los

ejes fundamentales del proyecto que son el clima laboral y el nivel de pertenencia. Por otro lado, existen las actitudes en la cultura respecto a la imagen, las cuales se dividen en dos:

Tabla 13. Tipos de actitud del auto imagen empresarial

Actitud conformista	Actitud optimista
Las personas de la organización se pueden sentir normales con las cualidades que la empresa posee y preferirán estancarse en el desarrollo ya que la empresa no responde a las necesidades del mercado ya sea interno o externo. Puede que exista apatía, quemimportismo y conformismo; falta motivación en los trabajadores y cambio de actitud.	Los miembros ven a las cualidades de la organización como fortalezas y tienen esperanza de que algún día cambie la situación. Puede haber un porcentaje de trabajadores que si confíe en que la empresa algún día haga algo por los trabajadores.

Tomado de : (Domínguez, 2010, pp. 58 - 59)

3.4 CLIMA LABORAL

Según Idalberto Chiavenato:

“El clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes de una organización , es la percepción y experiencia que tienen los trabajadores , en la cual se ve proyectada su conducta de forma positiva o negativa ; cuando el clima laboral es alto y favorable se expresa una satisfacción por parte de los trabajadores , y asimismo cuando existe un bajo nivel se caracteriza por presentar insatisfacción , apatía ,depresión , lo cual desfavorece en la motivación y estadía de la persona en la empresa”. (2011, p. 74).

El clima laboral, es el espacio interno de trabajo donde desarrollan sus actividades los trabajadores, el ambiente donde perciben si es que su rutina de trabajo es agradable, estable, buena, regular o mala; es por ello que de aquí

nacen las perspectivas e imagen que tiene un trabajador respecto a la empresa.

Cuando existe un clima laboral favorable en una entidad, el trabajador puede aportar a la organización sus conocimientos y habilidades de manera positiva. Asimismo, se elevan las necesidades personales lo cual significa que el trabajador aumenta su moral y su motivación por el trabajo.

“En el trabajo pasamos una gran parte de nuestra vida. Hagamos que la misma transcurra en un clima atractivo y humano. No pueden existir organizaciones donde el transcurso de la jornada de trabajo se haga eterno, tedioso, y atente contra la salud del trabajador” (Alcalá, 2009, p. 147)

El clima laboral, puede ser un obstáculo que entorpezca los procesos de la organización, como también puede ser un factor que la distinga por una gran influencia de quienes la conforman. De la actitud y del comportamiento empresarial del público interno va a depender que se pueda trabajar en un ambiente confortable.

Los colaboradores en Urbano Express, se desarrollan en un espacio interno empresarial la mayor parte de su tiempo, realizando procesos administrativos y operativos en las distintas áreas de la organización; donde se ven expuestos a mantener contacto constante con sus compañeros de trabajo, ya sea este contacto por un interés en común, por intercambio de ideas, trabajo en equipo, o información continua para realizar los procesos de área. Como pasan la mayor parte del día en contacto los trabajadores, podría ser tenso, tedioso no solo por la carga de trabajo o su entorno físico, sino por el ambiente que se genera durante los procesos con sus compañeros y/o jefes.

Pueden haber áreas departamentales en Urbano Express que el clima laboral sea bueno y exista mejor desarrollo laboral, como también puede existir departamentos donde el ambiente laboral sea tenso e irresistible a la hora de trabajar, las causas podrían ser por: poco compañerismo, egoísmo en brindar información a sus compañeros, faltas de respeto verbales, intolerancia a la

opinión, poco apoyo a proyectos ,baja apreciación por nuevas ideas ; esto puede afectar en el rendimiento y la motivación con la que realice sus actividades.

Una variable que afecte al clima laboral puede ser el entorno físico. Es decir, si no existen espacios suficientemente amplios, ventilados, con una temperatura óptima para realizar las tareas será un motivo de tensión, al igual que debe contar con suficientes servicios tales como: baños, y áreas de reposo, bebederos de agua, etc.

Por todo lo expuesto, se requiere realizar un estudio al clima laboral de Urbano Express, para determinar cómo está el clima , para proponer acciones que mejoren el clima laboral y se vea reflejado en una actitud positiva en los colaboradores.

3.4.1 Objetivo del estudio del Clima Laboral

Antes de proceder con la investigación, es vital comprender el objetivo que tiene el estudio del clima laboral, ya que es inútil realizar el estudio al público interno con encuestas y entrevistas si los mandos altos medios y bajos no conocen qué es lo que se quiere conseguir mediante el estudio.

El objetivo general del estudio no es conseguir información o conclusiones que puedan generar un conflicto o buscar culpables y perturbar a los directivos de Urbano Express. Por lo contrario, la finalidad del estudio es analizar las condiciones internas necesarias para que pueda existir un clima laboral favorable, en la que partirán de puntos fuertes y débiles de la entidad.

Con la investigación al clima laboral de Urbano Express, se conocerá a profundidad la motivación de los trabajadores, sus percepciones, y opiniones personales de cada colaborador en todas las áreas, frente a los roles y tareas que se desempeñan en la organización; para posteriormente determinar el grado de satisfacción, o insatisfacción que presenten, y poder generar una planificación a corto y medio plazo que permita a la empresa mejorar los puntos débiles hallados y fortalecer los puntos fuertes encontrados.

3.4.2 Importancia del Clima Laboral

Raquel Vallejo y Raúl de Diego mencionan que:

“La organización se desenvuelve en un espacio y entorno psicológicamente significativo por lo cual, la organización se ve expuesta siempre a comportamientos individuales y grupales por parte del público quien es el que labora en ella.” (2008, p. 42).

El análisis al clima laboral ha sido de gran interés para los investigadores y auditores, ya que el clima laboral afecta a las características organizacionales tales como: actitudes, formas de percibir a la empresa, comportamientos del personal, entre otros factores que repercuten en el rendimiento del público interno de la organización.

Con el incremento de las necesidades que las organizaciones han reflejado en realizar un cambio y mejoramiento del entorno interno empresarial, se ha incrementado la importancia en investigar y en realizar estudios a profundidad sobre el clima laboral. Cabe recalcar que cada trabajador tenderá a juzgar individualmente a la organización, a sus grupos de trabajo, a la empresa en sus procesos, a sus compañeros; es decir, se generan percepciones distintas en cada colaborador y cuando esta es negativa puede generar un clima tenso y es por ello, que las organizaciones se han preocupado en dar importancia en realizar un estudio que analice qué es lo que realmente piensan y sienten las personas que conforman la entidad.

Por lo tanto, mediante el estudio al clima laboral se requiere obtener un diagnóstico específico del tipo de actitudes, percepciones, y grado de motivación que predomina en Urbano Express, para posteriormente realizar una propuesta de mejoramiento con la finalidad de contrarrestar las debilidades arrojadas con la investigación.

A continuación, se mencionarán algunas variables que relacionan al colaborador con a la empresa en donde se ve inmerso el clima laboral respecto a lo que los trabajadores esperan que la organización les brinde y lo que las

organizaciones esperan del trabajador al contratar a una persona, basado en Idalberto Chiavenato:

Tabla 14. Expectativas de personas vs organizaciones.

Lo que las personas esperan de la organización	Lo que la organización espera de las personas
✓ Un excelente lugar de trabajo	✓ Enfocarse en la misión de la empresa.
✓ Oportunidad de desarrollo profesional, y carrera.	✓ Proyectarse a la visión del futuro de la empresa.
✓ Reconocimiento y recompensas, salario, beneficios e incentivos.	✓ Enfocarse en el cliente interno y externo.
✓ Libertad y autonomía.	✓ Enfocarse en los resultados
✓ Apoyo: Liderazgo empresarial.	✓ Enfocarse en la mejoría continua.
✓ Capacidad de empleo y de ocupación.	✓ Enfocarse en el trabajo participativo y en equipo.
✓ Compañerismo.	✓ Compromiso y dedicación.
✓ Calidad de vida en el trabajo.	✓ Talento, habilidad y competencia.
✓ Participación con ideas y decisiones.	✓ Aprendizaje y desarrollo profesional constante.
✓ Distracción, alegría y satisfacción	✓ Ética y responsabilidad social.

Tomado de : (Chiavenato, 2011, p. 69)

Cabe mencionar que siempre van a existir los intereses de ambas partes, por parte del trabajador al ingresar a una organización quisiera obtener más beneficios y buen ambiente laboral; por otro lado, la organización espera siempre lo mejor del trabajador enfocándose en metas y resultados ,por lo general dejando a un lado los intereses personales de cada trabajador, lo cual genera inconformidad e insatisfacción.

Por tanto, existen variables que involucran al clima laboral con los miembros internos de la organización. A continuación se mencionarán ciertas variables que se relacionan con el trabajador y el clima laboral en la empresa:

3.5 VARIABLES QUE GENERAN CLIMA LABORAL EN URBANO EXPRESS SON:

3.5.1 Calidad de Vida Laboral

Las empresas actualmente deben considerar el desempeño que realizan los colaboradores día a día, deben proyectarse en brindar una calidad de vida óptima en el trabajo. Como también los empleados deben estar conscientes que no siempre la entidad estará en la posibilidad de darles la mayoría de sus deseos; sin embargo, la organización debe cumplir con altos estándares de calidad ; tomando en cuenta que Urbano Express es una Holding a Nivel Internacional , debe aplicar en Ecuador los mismos beneficios y estándares de calidad a sus trabajadores, para que la calidad de vida de los trabajadores no se deteriore; ya que el clima es una percepción multidimensional de los atributos esenciales y generales del sistema empresarial.

En Urbano Express, la calidad de vida laboral no es mala, no es excelente como todos los colaboradores esperarían, pero es buena. Cuentan con un seguro social del IESS lo cual es un beneficio de ley; es decir, está contemplado dentro del código laboral, poseen espacios físicos de trabajo para desarrollar sus actividades con material y equipamiento de trabajo.

Los edificios cuentan con seguridad industrial y medidas de precaución tales como: salidas de emergencia, señaléticas, extintores, pulsadores de alarma, sensores de humo etc.

Adicionalmente, brindan capacitaciones por áreas, en temas de seguridad como: planes de emergencia, brigadas de evacuación, etc; es decir, la empresa si ha tratado de brindar una calidad de vida regular-buena a sus trabajadores para que desempeñen sus labores con una actitud positiva.

Sin embargo, para que se mejore en su totalidad la calidad de vida en el trabajo hace falta implementar determinadas acciones que se mencionaran posteriormente en la propuesta comunicacional.

3.5.2 El Estrés laboral y la Prisa

“El Estrés Laboral en el trabajo perjudica a la persona y a la organización, algunas causas del estrés se deben al carácter de la persona y otras no dependen del empleado ;sino son causados por su entorno tanto físico como emocional y por lo tanto pueden afectar a cualquier persona de la organización.” (Alcalá, 2009, p. 172)

En las organizaciones el público interno se ve afectado por causas como: la prisa, la inseguridad laboral, la incompetencia al desempeñar alguna tarea que genere inseguridad o incapacidad.

Es por ello, que las personas en las entidades pueden estar influenciadas por algunos aspectos negativos según el autor Ángel Alcalá pueden ser los siguientes motivos:

Tabla 15. Cuadro comparativo de aspectos que influyen negativamente en las empresas Vs Urbano Express

Concepto y característica	Urbano Express
Complejidad en el cargo de trabajo	Dificultad de manejo de algún programa sofisticado en el cargo de trabajo o manejo de algún proyecto.
Tiempo delimitado de entrega	Los mensajeros o <i>Couriers</i> que trabajan para cuentas como Diners , Banco Pichincha , Movistar entre otros clientes tienen que realizar sus entregas en tiempos específicos o sino son multados los trabajadores , lo cual genera estrés.
Jefes autoritarios	Generan desmotivación, falta de

	empatía, falta de relaciones humanas, tratos no adecuados, eso genera estrés.
Clima laboral tenso	Produce ausentismo, falta de responsabilidad y motivación para realizar las tareas, lo cual genera estrés.
Los equipos de trabajo chocan	Los grupos de distribución en el área de masivo y valores chocan por procesos, no mencionados antes y existe duplicidad de trabajo, eso genera estrés.
Horarios de trabajo complejos	Horarios nocturnos o fines de semana sin ser reconocidos salarialmente, eso genera insatisfacción.
Defectuosas condiciones físicas	Pocos baños para la cantidad de hombres y mujeres que trabajan por piso en Agencia Matriz. Como también la temperatura caliente en la Agencia Tulipanes, y Granados genera estrés.
Trabajo aburrido o poco atractivo	Pueden haber personas que trabajen diez años haciendo las mismas tareas y no han sido promovidas a otra área y eso hace que sea poco atractivo, se tornan sus tareas en una rutina, al igual que en el área de producción-ensobrado puede generar agotamiento hacer lo mismo todo el día y eso hace que sea aburrido poco atractivo.

Tomado de: (Alcalá, 2009, pp. 172-173)

La prisa es otro factor que afecta a la calidad de vida para quienes emplean en una organización; ya sea por los altos directivos que ejercen tareas al colaborador bajo presión de tiempo, o por la cadena de procesos que se deben cumplir antes de entregar el producto, allí es donde el empleado se ve

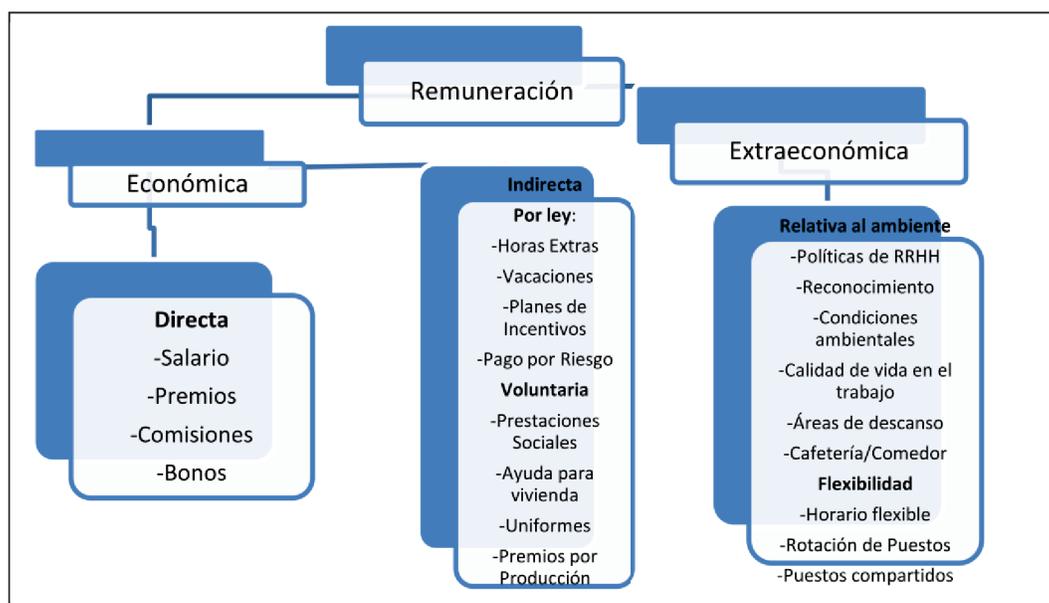
expuesto a trabajar con prisa o rapidez, lo cual puede generar frustración laboral, y entorpecimientos en los procesos.

En los departamentos que existe prisa en Urbano Express, son en áreas como: *CPI* (Centro de Procesamiento de la Información) en ésta área se maneja la base de datos de los clientes; es decir, datos personales y direcciones, donde la base de datos debe estar actualizada de información completa para que los *Couriers* o mensajeros no se pierdan o entreguen mal el producto; por lo tanto, existe presión en actualizar datos y manejo de la información.

Como también, en el área operativa de ensobrado las personas que laboran allí trabajan bajo índices de producción, y los jefes-supervisores son quienes establecen tiempos en los que se tiene que cumplir la orden.

3.5.3 Remuneración y/o salario.

Tabla 16. Diversos tipos de Remuneraciones



Tomado de: (Chiavenato, 2011, p. 236)

La remuneración salarial es un monto de dinero que recibe una persona al realizar una tarea en la empresa, donde existe un intercambio entre la persona y la organización; cada persona antes de aceptar su trabajo negocia sus

actividades para recibir un pago económico o extraeconómico, puede aceptar un pago directo lo cual significa recibir sueldo, premio, o comisiones; o también existe el pago indirecto el cual está estipulado previamente en las cláusulas del contrato de prestaciones y servicios que ofrece la empresa, este tipo de pago indirecto ofrece al empleado gratificaciones o bonos, y participación de utilidades, pagos por horas extras etc ;para complementar sobre el monto salarial Chiavenato menciona que la:

“La remuneración salarial representa todo lo que recibe el colaborador indirecta o directamente al trabajar para la organización, y el mismo debe ser remunerado con un salario, el cual significa un monto de dinero que el empleador entrega al empleado en función a las actividades o tareas que realiza durante un determinado tiempo.” (2011, p. 234-235)

Resulta difícil para las empresas manejar las remuneraciones salariales de los empleados ,ya que existen ambos intereses de por medio , el interés de los empleados de recibir una suma de dinero acorde a sus tareas y responsabilidades; y por otro lado , el de las empresas que buscan reducir sus costos e invertir menos en los trabajadores para obtener mayores ganancias.

La expectativa de la mayoría de los trabajadores es alcanzar su objetivo final, el cual es ganar un salario justo durante su periodo laboral .Pero por otro lado, el salario para las organizaciones representa una inversión y un costo, ya que el salario es el producto del servicio final.

En la organización cada puesto tiene un valor distinto el cual es medido por la cantidad de tareas que realiza y por la importancia el cargo ; por lo tanto, existen distintos puestos jerárquicos en la empresa y manejar las remuneraciones de cada uno de los puestos laborales resulta difícil para el área de Recursos Humanos ; sin embargo, los salarios deben ser equitativos y deben tener relación con los demás puestos de trabajo para no generar descontentos entre los colaboradores; asimismo se debe tener en cuenta los salarios respecto a la competencia de trabajo ,es decir, que sea equitativo el sueldo del cargo respecto a las demás empresas del mercado para lograr un

equilibrio interno y externo ; o de lo contrario existen descontentos ,insatisfacciones , actitudes negativas y fuga de cerebros , en otras palabras perdida de talento humano en las empresas.

3.5.4 Trato de Jefes a Subordinados

El trato de jefes a subordinados va a depender de la personalidad que el hombre como persona presente en sus relaciones con los trabajadores y la empresa .La comunicación se ve inmersa en todo tipo de proceso interpersonal, es por ello que una comunicación positiva a la hora de dirigir se basa en ciertas actitudes según David Domínguez considera que se basa en :

“La congruencia, autenticidad, empatía, saber ponerse en el lugar del trabajador mental y afectivamente, lograr mantener una disposición incondicional positiva”. (2010, p. 37).

Según Domínguez es importante que los empleados conozcan los tipos de jefes que podrían encontrarse en el camino al laborar en una empresa , lo cual significa que es necesario que se informen de los posibles perfiles de compañeros y jefes que podrían encontrar en el proceso laboral, para que no se sorprendan.

Se mencionará a continuación los tipos de jefes que pueden existir en una organización, basados en la publicación de Laboris:

Tabla 17. Tipos de Jefes en la empresa

Tipo de Jefe	Característica
Jefe Coercitivo	Se orienta al logro, lo más importante para él son los resultados, dirige es enérgico pero su lema es “Haz lo que te digo”, posee características que suelen causar problemas a los empleados. Genera un clima negativo.
Jefe Imitativo	Es similar al Coercitivo se basa en el logro, es bastante exigente, pero no es tan déspota como él, su lema ya no es “Haz lo que te digo” sino es” Haz como yo te ordeno”.

Jefe Orientativo	Tiene confianza en sí mismo, tiene empatía y talento para introducir cambios e implementar proyectos consiguiendo el apoyo de sus subordinados su lema es "Ven conmigo".
Jefe Orientativo-Cooperador	Es comunicativo, empático su lema es "Las personas son lo primero", piensa más en los colaboradores que en los objetivos empresariales, es el modelo de jefe ideal, busca la cooperación.
Jefe capacitador-Maximalista	Busca mantener un compromiso entre las personas y la organización, y experto en sincronizar los objetivos con los trabajadores.

Tomado de: Revista "Laboris" (Domínguez, 2010, pp. 37-38)

Podría haber la posibilidad que la relación entre jefes y subordinados no sea buena en Urbano Express, ya que puede existir una actitud negativa por parte de algunos jefes, y ciertos trabajadores pueden mencionar que no les guste su labor ,por el trato que mantienen con sus jefes y/o supervisores.

Mediante la investigación se determinará qué tipo de jefes hay en Urbano Express, según el autor Chiavenato son jefes coercitivos e imitativos los cuales se proyectan en los objetivos empresariales y no en los personales, no consideran al trabajador y solo emiten ordenes tales como: "haz lo que te digo y como yo lo digo", sin dar opción al trabajador para que aporte con su criterio u opinión.

De igual manera, pueden haber jefes que lleven trabajando más de diez años en la empresa y tengan una actitud poco capacitador-Maximalista y Orientativo-cooperador; es decir, no buscan desarrollar intereses por ambas partes por la empresa y el trabajador .Por lo general, este modelo de dirigir se podría reflejar en los jefes de género masculino que en el femenino, ya que en las empresas son más jefaturas masculinas.

Manejar las relaciones humanas en el trabajo tiene un alto grado de complejidad porque implican temas de jerarquías, los subordinados deben

sujetarse a órdenes de jefes o supervisores a pesar de que su trato no sea el correcto y por lo mismo su rendimiento laboral no es el estimado.

Cuando los jefes o supervisores no tienen un trato óptimo con los empleados se genera un ambiente tenso, la comunicación se ve afectada lo cual genera problemas de entendimiento, y siempre se verá afectado el empleado.

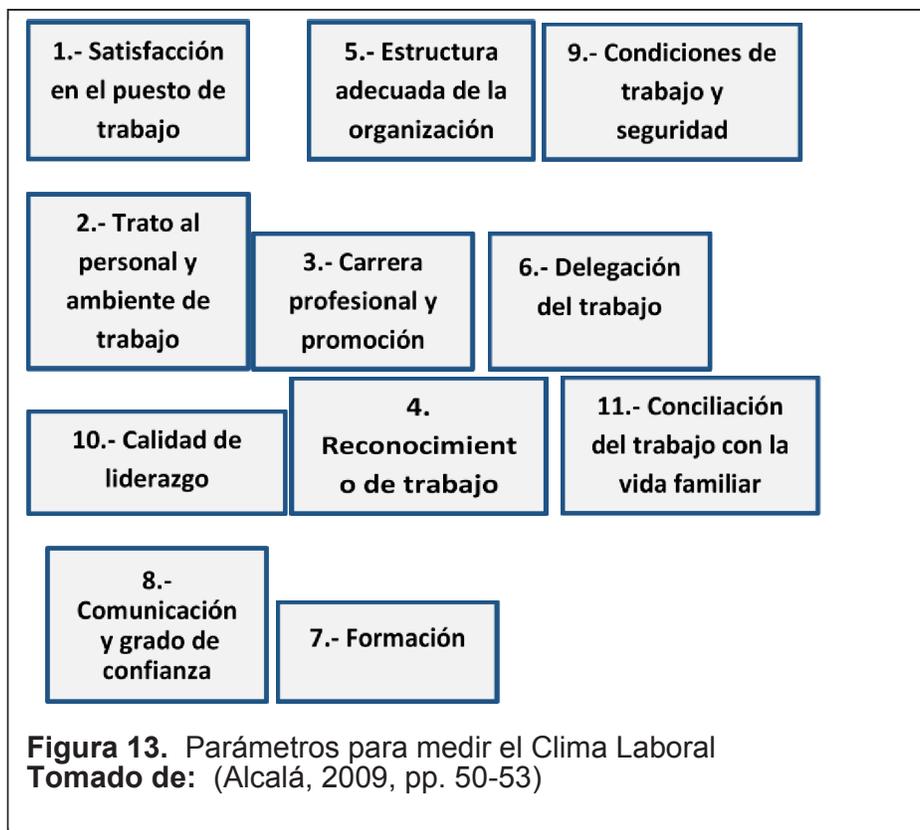
Los empleados deben saber con exactitud las tareas y actividades que deben realizar para que puedan hacerlo correctamente y a tiempo, con esto se evitarán que su jefe /supervisor tenga que repetir a los trabajadores qué es lo que deben hacer, por el contrario los trabajadores deben tomar una actitud de pro actividad y ser eficaces en su labor.

Un buen jefe debe saber escuchar, entender, comprender y actuar ,debe motivar a sus trabajadores, explicar los posibles descuentos a su criterio si es que realizan algo erróneo; y sobre todo debe comunicar con una actitud positiva en el trabajo; es decir, debe reflejar los valores humanos tales como: el respeto, la tolerancia, la paciencia para que exista una armonía laboral.

3.6 PARÁMETROS PARA DIAGNOSTICAR EL CLIMA LABORAL:

Para obtener un resultado específico sobre la situación del clima laboral de Urbano Express en la zona de Quito, se necesita analizar ciertos parámetros que permiten complementar la investigación.

Es importante mencionar que para cada empresa pueden variar los parámetros según su motivo de investigación existen distintos parámetros, según Ángel Baguer para determinar en qué condiciones está el clima laboral se analiza los siguientes parámetros:



Los parámetros que se analizarán a continuación algunos están basados en Ángel Baguer y otros en Idalberto Chiavenato:

3.6.1 Satisfacción en el puesto de trabajo:

La satisfacción laboral según Griffin y Bateman es:

“La percepción global de agrado o desagrado de ciertas variantes en el trabajo como lo son el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de ascenso, las condiciones de trabajo, los compañeros, la relación con el supervisor o jefe”. Citado en (Chiang, 2010, p. 155)

Todos estos factores generan una actitud o sentimiento positivo o negativo, acorde a su expectativa psico-socio-económica. Es muy probable que una persona que se sienta satisfecha en el trabajo sea muy feliz, porque le gusta lo que hace, se identifica con su puesto de trabajo y con lo que la organización le ofrece. Por lo tanto, los investigadores asumen que si existe satisfacción

laboral puede ocurrir lo contrario dentro de la organización, es decir, la insatisfacción laboral, y esto puede causar grandes consecuencias que se vean reflejadas en los comportamientos en los trabajadores, tales como: el ausentismo, rotación del personal, apatía frente sus labores, etc. Cómo también si se mantiene satisfecho lo reflejará en sus actitudes y procedimientos empresariales.

En Urbano Express, el grupo de personas que laboran en la misma es heterogéneo, lo cual significa que todos tienen distintos intereses, distinta formación profesional, diferentes cargos empresariales y formas de percibir a la organización. Por ende, podría existir un número alto de personas que estén satisfechas en la empresa sus beneficios y con la remuneración que la empresa le paga por brindar sus conocimientos; como también podría existir un número de personas inconformes con la remuneración salarial que recibe, con el horario, las tareas, los jefes, etc.

3.6.2 Insatisfacción Laboral

La insatisfacción laboral siempre va a existir en el trabajo ya sea en ciertos trabajadores o en su gran mayoría; sus motivos pueden ser porque están descontentos con las actividades que realizan, por el sueldo que reciben, por el trato con sus jefes, por negligencia de procesos, o también porque no cuenta con recursos necesarios de trabajo y esto genera frustración; pero cuando el índice de descontentos es alto inicia el estrés laboral, actitud negativa e inmediatamente se dan las renuncias.

La insatisfacción laboral, puede generar rotación de personal, renuncias del personal, inclusive antes de que exista una renuncia, empiezan a eludir responsabilidades. Por lo tanto, ciertas insatisfacciones laborales pueden iniciar así:

-Salidas o renuncias: Es una toma de decisión por parte del trabajador al renunciar y buscar otro trabajo debido a alguna insatisfacción por la que haya

decidido salir, ya sea por buscar un trabajo mejor remunerado o porque el clima laboral en el que trabajaba no era el adecuado.

- Vocear: Es una acción que se da cuando un colaborador busca aportar constructivamente a la mejora de la empresa, aporta con ideas y proyectos y cuando las mismas no son tomadas en cuenta después de exponerla genera una insatisfacción por no ser tomado en cuenta.

- Lealtad: Genera insatisfacción cuando los colaboradores llegan a tener una esperanza de que mejoren las condiciones de trabajo, con mayores oportunidades en la empresa, se lo define como lealtad cuando los trabajadores defienden a la empresa ante críticas externas y posteriormente se dan cuenta que defender a la empresa no fue la mejor opción si la esperanza se agotó.

-Negligencia: Se produce insatisfacción en los trabajadores cuando existen falencias en procesos, malas condiciones en el trabajo, pueden existir descontentos ya sea por razones humanas, económicas, físicas o tecnológicas.

En conclusión la insatisfacción laboral puede ser causada por una persona, proceso, o negligencia provocada por una tercera persona.

Es por ello, que se debe analizar qué tan satisfechos se encuentran los trabajadores en la empresa, conocer si es que están produciendo contentos, y analizar las posibles variables que pueden afectar en su puesto de trabajo.

3.6.2.1 Factores que se utilizan para reducir la insatisfacción laboral

Existen varios métodos para reducir la insatisfacción laboral Ivancevich y Michael Mattenson citados en (Chiavenato, 2009, pp. 385-386), el primer método es:

- 1. El enriquecimiento del trabajo.-** Lo cual significa que se aumenta complejidad en las tareas que realiza el trabajador con la finalidad de reducir la monotonía diaria de su jornada laboral, otorgándole nuevos desafíos.

2. **El segundo método es la rotación de puestos.**- Con la finalidad de reducir la insatisfacción y el estrés, se podría variar las actividades de los trabajadores desarrollando habilidades y nuevos aprendizajes.
3. **El tercer método es el análisis de puesto .**-Se pide al trabajador que exprese por medio de un escrito las expectativas que tiene sobre las funciones que desempeña, y después se analiza lista por lista los conflictos encontrados para verificar si la persona que realiza dichas funciones cumple con los requisitos del puesto.
4. **El cuarto método es el entrenamiento de habilidades.**- El cual busca desarrollar habilidades en los trabajadores para que puedan mejorar las relaciones entre compañeros de trabajo con mayor autonomía en sus actividades, llegando a cumplir objetivos y metas sin frustraciones.
5. **El quinto método es la oportunidad para hablar en el trabajo.**- Los trabajadores deben tener la oportunidad de presentar libremente sus insatisfacciones y quejas; es decir, verbalizar sus opiniones respecto a una inconformidad. Es necesario dar importancia desde los mandos altos generando preguntas y respuestas a su inconformidad esto disminuirá la rotación del personal y las inconformidades.
6. **El sexto y último método es la participación en la toma de decisiones.**- Los trabajadores deben proporcionar sus propias opiniones e ideas y deben ser tomadas en cuenta, esto les permitirá sentir a los trabajadores seguridad lo cual reduce la insatisfacción, rotación de personal y estrés emocional.

Después de aplicar las técnicas para reducir la insatisfacción en el trabajo es importante tener al público interno motivado; por lo tanto, es necesario profundizar un poco sobre la motivación.

3.6.3 La motivación

La motivación humana nace en las personas de un motivo el cual lo impulsa a actuar de alguna manera indefinida, ya sea esta positiva o negativamente, siempre va a partir de un motivo el cual impulse al individuo a realizar una

actividad determinada o a poseer un comportamiento indefinido. Es así como la motivación puede nacer como un deseo de realizar o alcanzar un objetivo intangible, una meta, o simplemente para lograr obtener satisfacción y deseo de autorrealización.

Los patrones de conducta siempre van a variar en los individuos debido a las diferentes necesidades que presenta cada persona; pueda que un individuo sea motivado, por deseo, o por necesidad propia. Por lo que, las personas deben recibir una percepción de estímulo que permita alcanzar una satisfacción, o una autorrealización.

Para complementar sobre la motivación según Federick Herzberg citado en (Chiavenato, 2011, p. 45) existe la teoría Hezberg la cual hace referencia a dos factores que intervienen en la motivación del trabajo.

3.6.3.1 Factores Higiénicos Motivacionales

- ✓ El primero es el factor higiénico Motivacional :

“La motivación dependerá de las condiciones en las cuales las personas se ven expuestas en su trabajo tales como: condiciones físicas y ambientales del empleo, remuneración, beneficios sociales, tipo de supervisión, políticas de la empresa, clima de relaciones entre Dirección y empleados, reglamentos y normas internas, oportunidades etc.”

- ✓ El segundo factor es el factor Motivacional:

El autor Federick Herzberg hace referencia a la motivación como factor motivacional el cual significa:

“Todo aquello referente al puesto de trabajo, obligaciones que desempeña, y asimismo todos los sentimientos de autorrealización, desarrollo profesional, reconocimiento profesional que se presentan en el periodo laboral.” Citado en (Chiavenato, 2011, p. 45)

Para que exista una motivación correcta en la empresa se deben interrelacionar los dos factores; por lo tanto, a continuación se realizará un análisis de los factores de motivación de Herzberg en Urbano Express, basado en el autor Chiavenato:

Tabla 18. Cuadro comparativo de los factores que intervienen en la motivación del trabajo en Urbano Express

Factores de la Motivación	Concepto	Urbano Express
✓ Factor Higiénico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Condiciones físicas de trabajo – Políticas y normas de la empresa ✓ Salario ✓ Seguridad del puesto. ✓ Relación con los compañeros 	Los trabajadores no cuentan con espacios físicos adecuados, en la Matriz no hay suficientes baños por cada 15 mujeres debe haber 1 baño y por cada 25 hombres 1 baño. Los espacios físicos no tienen la temperatura adecuada. El salario que reciben podría no ir acorde a las actividades que desempeñan. La relación con los compañeros puede variar.
✓ Factor Motivacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Libertad de decidir, o expresar una idea. ✓ -Posibilidad de ascenso ✓ Enriquecimiento del puesto ✓ Delegación de responsabilidad. ✓ Reconocimiento laboral. 	Las decisiones pueden ser tomadas por los mandos altos, los jefes deciden cómo y qué hacer . Pueden sentir la necesidad de ascender y recibir reconocimiento por su labor.

Tomado de : Herzberg en libro del autor Idalberto (2011, p. 45)

En conclusión, después de haber realizado el análisis sobre los factores que intervienen en la motivación en el trabajo, los colaboradores de Urbano Express pueden encontrarse se encuentran desmotivados respecto a los dos factores el factor higiénico y el factor motivacional. Hay que tomar en cuenta los dos factores mencionados para que se logre enriquecer el puesto, proponiendo desafíos, objetivos y metas vinculando al trabajador como ser humano y no solo como una máquina de trabajo.

3.6.4 Trato del personal o entre compañeros

En las organizaciones el trato al personal siempre va a variar desde el trato de los mandos altos, hacia los mandos medios-bajos, entre compañeros de trabajo o directivos altos; pero siempre el trato debe ser positivo con respeto, independientemente del mando que la persona desempeñe en la organización.

En Urbano Express, el trato al personal dependerá de la personalidad de cada individuo, para que se den relaciones positivas de trabajo y fluya un clima favorable en los procesos de trabajo.

Al mismo tiempo dependerá de la formación personal y profesional de cada colaborador para que se den o no conflictos, cuando las personalidades y formas de actuar chocan entre colaboradores, cada trabajador tiene distinta forma de percibir el problema y diferente forma de reaccionar ante una situación.

En la organización pueda que el trato del personal varíe en el público interno, ya que pueden existir grupos de trabajo que mantengan relaciones interpersonales y sea positiva como, por otro lado ,existen grupos que manejan relaciones solo laborales y cuando no congenian las personas existen inconformidades y faltas de respeto .

Los empleados pueden sentirse ofendidos por ejemplo: cuando un jefe o supervisor llama la atención por algún error con un tono alto y déspota o asimismo, pueden sentirse ofendidos si entre compañeros se llaman con apodos e irrespetos; el colaborador inclusive puede tomarlo mal y reaccionar violentamente.

Es recomendable que en las capacitaciones al personal se tome en cuenta este tema ,debido a que si el personal no mantiene una relación laboral cordial con respeto dirigiéndose por el nombre sin apodos o sobre nombres con una tonalidad tranquila, todos los procesos internos de la organización se vuelven tensos y se podría generar conflictos fuertes; inclusive una renuncia de trabajo podría surgir a causa de un mal trato al personal , es necesario tomar en

cuenta que el 90% de las relaciones en el trabajo es tratar con las personas que la involucran y debe prevalecer un trato profesional positivo.

3.6.5 Liderazgo empresarial

Hoy en día las organizaciones se han vuelto competitivas y han dado gran importancia al liderazgo empresarial. El liderazgo es la mejor manera para revitalizar a las empresas e inyectar motivación a su personal para mejorar su productividad, sin motivación los trabajadores de una empresa pierden el rumbo y el camino por el cual deben seguir.

Las empresas siempre dependerán de personas que laboren en ella y por lo general el liderazgo se ve reflejado en mandos altos tales como: gerentes, presidentes, directores o jefes los cuales dirigen y supervisan las tareas de los de mandos medios-bajos, por lo tanto, el liderazgo va de la mano de quienes manejan o supervisan; el problema en ciertas empresas es que no todo directivo, jefe, supervisor, o gerente es un líder; es decir, que el liderazgo no es sinónimo de una correcta administración.

El administrador fija su mirada en la empresa y en los objetivos empresariales mientras que el líder se basa en destacar las cualidades personales, no solo en el ámbito profesional sino que cohesiona las profesionales con intereses personales motivacionales, en otras palabras administrar y liderar no es lo mismo, no es suficiente desarrollar habilidades administrativas para alcanzar el éxito, los directivos deben comprender la diferencia entre liderar y administrar para empezar a fusionarlas y lograr el éxito empresarial.

Ángel Alcalá menciona que la base para tener un clima laboral exitoso dependerá de “El estilo de dirección de una organización; es decir, la alta Dirección y el equipo directivo tienen que transmitir entusiasmo y crear buenas relaciones en el trabajo e interesarse por la situación profesional y personal de los trabajadores”. (2009, p. 153).

Es importante que la Dirección general sea la que lleve el rumbo por delante, la que vele por su público interno no solo por intereses laborales sino

personales y profesionales, de esta manera se crearán relaciones positivas en el trabajo y mejorará la producción de cada trabajador.

Urbano Express, se maneja de la siguiente manera, existen dos gerentes que se encargan de toda la Dirección en la organización, Andrés Borrero, es el presidente de la organización, Juan Pablo Serrano es el Vicepresidente de Operaciones y Fernando Vascones es el Gerente General.

Juan Pablo Serrano, se encarga de liderar todos los procesos de la organización, es la persona que aprueba si se puede realizar algún proyecto o no y evalúa las tareas de los jefes de cada área.

Fernando Vasconez, se encarga de toda la comercialización y finanzas de la organización, cada mes organizan una reunión con todos los jefes de área para analizar los índices de gestión y el desempeño de cada departamento de Urbano Express. Durante la reunión cada jefe tiene entre 25 a 30 minutos para exponer inquietudes ,problemas en el caso de que existieren ; la finalidad es proponer una solución grupal ;es decir, la Dirección da la oportunidad de expresarse siendo escuchados los jefes.

Es importante que los altos mandos o jefes lideren de manera positiva sus departamentos y brinden oportunidad de aportar ideas a los subordinados, lo cual significa, que es importante que se tomen en cuenta las ideas para poder trabajar en equipo y que no exista una grada entre jefe y trabajador.

Adicionalmente, es importante que los jefes y supervisores generen una crítica constructiva a los colaboradores cuando ha existido algo mal realizado, no para desmotivar sino al contrario, explicar y aconsejar lo cual, servirá que el trabajador no se vuelva a equivocar porque realmente entendió el por qué.

Dentro de la organización los mandos que lideran las áreas son los jefes de cada área o departamento los cuales suman la cantidad aproximadamente de diez jefes y treinta supervisores en todo Urbano Express en la zona de Quito.

A continuación se mencionarán las características de un gerente común versus las características de un líder a seguir

Tabla 19. Características Gerente Vs líder

Características del Gerente	Características del Líder
Administra	Innova
Es una copia	Es original
Mantiene	Desarrolla
Se enfoca en los sistemas y la estructura	Se enfoca en las personas
Se basa en el control	Inspira confianza
Visión a corto plazo	Perspectiva de largo plazo
Pregunta cómo y cuando	Pregunta qué y por qué
Vista puesta en la organización	Vista puesta en el horizonte
Acepta el statu quo	Desafía el statu quo(situación del momento)
Es el clásico soldado	Es él mismo
Se asegura antes de actuar	Actúa con seguridad

Tomado de : Warren Bennis citado en (Chiavenato,2009, p. 340)

En la comparación se puede observar que la persona que lidera como jefe en una área debe tener la capacidad de desarrollar las cualidades de un líder; es decir, debe lograr mantener una buena relación con los trabajadores, poseer conocimientos en manejo de públicos, bases en formación personal para saber tratar con las personas, inspirar confianza, escuchar, entender, dar oportunidad de tomar decisiones, para lograr motivar y no desmotivar. Ya que de la manera de cómo lidera cada jefe su área se reflejará en el desempeño con el que se realicen sus tareas.

3.6.6 Seguridad y estabilidad que ofrece la empresa

La seguridad y estabilidad que ofrece la empresa es la garantía que ofrece la empresa de generar un puesto de trabajo estable o fijo a sus trabajadores; esto podría depender en Urbano Express por la sostenibilidad de la empresa en el mercado.

Debido a las distintas regularizaciones que impone el gobierno con su matriz productiva durante el 2013 y 2014, Urbano Express, teme por su estabilidad financiera, ya que el giro de negocio se basa en la utilización de papel en los envíos de estados de cuenta, entre otras impresiones, que el gobierno ha impuesto leyes donde se podría dejar de usar el envío físico en papel y ser reemplazado por el electrónico; inclusive en el 2013 ya se aplicó la ley para facturar electrónicamente, pero debido a que se manejan clientes como instituciones Bancarias que no se puede emitir todo documento electrónicamente aún se siguen emitiendo documentos físicos con papel. Adicionalmente la ley del consumidor respalda reclamos únicamente con impresos físicos que sean como evidencia; por lo tanto, se requieren facturas, estados de cuenta o diversos documentos impresos en papel.

Pero dado que ya la ley electrónica se ha aplicado en el país, ha perjudicado en cifras económicas y a la estabilidad del personal obligando a reducir el mismo, al reducir costos de producción no se requeriría de tanto personal.

Acorde a una entrevista a José Ortiz jefe del Dpto. de Recursos Humanos en el caso de que se aplicara la ley electrónica en el país o la matriz productiva se base únicamente en el uso de la tecnología, la empresa sí seguiría en el mercado emitiendo documentos que la ley permita en menor cantidad y redistribuiría su personal en otras líneas de negocio que Urbano Express, desde enero del ha iniciado una nueva línea de negocio que es de logística liviana y pesada, de esta manera no habrían tantas plazas de trabajo desempleadas que deteriore del todo el clima laboral .

Por otro lado, cabe recalcar que al aplicar la ley electrónica en el Ecuador a Nivel Nacional, se debe tomar en cuenta que no todos en el Ecuador poseen una cuenta personal de correo electrónico, ni tienen un alto nivel de manejo de computación como para manejar una factura electrónica desde una computadora, y se ven obligados o en la necesidad de seguir emitiendo estados de cuenta físicos.

Adicionalmente, hay compañías que necesitan estados físicos en las empresas para comprobar dicho coste o servicio que se haya facturado, ya que al ser electrónicamente corre el riesgo de sufrir un fraude por jaqueadores o simplemente que se caiga el sistema por un virus o entre otras desventajas que podría ser una amenaza en un futuro para la facturación electrónica. Por lo tanto, Urbano Express aún sigue siendo una empresa sostenible y sustentable en el mercado no solo en Quito sino a Nivel Nacional.

3.6.7 Higiene, salud, seguridad ocupacional y condiciones físicas del lugar de trabajo.

El personal de una organización necesita desarrollarse en espacios que aseguren una calidad de vida laboral buena , como también debe ser moral y psicológicamente positiva, sin peleas, ni riñas, ser amigable donde exista un respeto independiente de su cargo o mando.

Adicionalmente, los colaboradores deben contar con un espacio físico óptimo para realizar sus responsabilidades, lo cual significa, que Urbano Express debe contar con espacios limpios, infraestructura adecuada, material de trabajo físico y tecnológico; al igual que, los colaboradores que trabajan en áreas operativas o producción que están expuestos a riesgos, y deben contar con un equipo de protección especial, de no ser así, podrían surgir consecuencias negativas en su estadía en la empresa tales como: negligencias, accidentes, o incidentes laborales.

Urbano Express, cuenta con un área de SSO (Seguridad y Salud Ocupacional) siglas que tienen relación con determinar políticas, normas, medidas, herramientas, actividades y actitudes de orden técnico, legal, humano y

económico que desarrolle la empresa para evitar un peligro en el entorno de trabajo.

Este departamento vela por el bienestar de cada colaborador de la organización tanto en el área administrativa y operativa. Existe un plan de riesgo que mide el peligro de cada puesto de trabajo, también existen capacitaciones continuas a los colaboradores en temas como: en el uso de maquinaria, uso adecuado de extintores, pulsadores de alarma, etc, lo que permite velar por el bienestar de los trabajadores en caso de una emergencia.

La alta Dirección, en las tres agencias Quito ha invertido en proyectos de salud. En el mes de noviembre del 2013, hubo una desparasitación a 1000 colaboradores de la organización, en el mes de diciembre del mismo año hubo una campaña con la Cruz Roja para que los colaboradores donen sangre. En el 2013 se vacunó a todo el personal contra la gripe H1N1. En el 2014 se realizó una Campaña para medir el Hígado Graso, además se vacunó al personal contra el Tétanos, entre otras actividades.

También Urbano Express, cuenta con dos dispensarios médicos uno en la Matriz , otro en la Agencia Granados los cuales son atendidos por el Dr. Alvin Caicedo y una enfermera ,lo cual significa, que la organización vela por el bienestar de los colaboradores en el área de la salud y en seguridad de los trabajadores.

3.7 Método de recolección de la información

La recolección de la información se realizará a través de una encuesta. Se aplicará un cuestionario con preguntas cuantitativas y cualitativas diseñadas con la finalidad de recolectar la mayor información real de la situación de Urbano Express.

La encuesta se basará en preguntas inteligentes abiertas y cerradas que permitirán descubrir necesidades que presenten los colaboradores, y falencias internas encontradas en la entidad respecto a la comunicación interna,

infraestructura, beneficios, nivel de identidad entre otros temas relevantes para determinar el grado de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores.

Asimismo, a través de la encuesta se obtendrá información medible y cuantificable que posteriormente se encontrará proyectada gráficamente en el cap. IV.

La encuesta se encuentra anexada en el Anexo 1.

3.7.1 Diagnóstico y análisis del clima laboral

En Urbano Express, es importante mencionar que varía el clima laboral interno ya que depende de la cultura, el entorno y los distintos grupos de trabajadores.

No todos los colaboradores piensan igual o tienen la misma perspectiva global. Hay trabajadores que tienen una perspectiva holística positiva de la empresa y otra negativa.

Las relaciones sociales en Urbano Express, se desarrollan entre compañeros de trabajo, son relaciones interpersonales que se generan durante el periodo laboral de cada área, aquí debe prevalecer el respeto, la cohesión de trabajo en equipo y la cooperación, independientemente de que exista afecto fuera de la organización o no; una relación en el trabajo es laboral y profesional, por lo tanto, no tiene por qué ser tensa.

Las relaciones de los mandos medios con sus subordinados, es un factor importante para poder ejercer un liderazgo positivo en el área de trabajo, todos los jefes o supervisores deben brindar apoyo, comprensión y sobretodo confianza a sus subordinados.

En Urbano Express, los departamentos y áreas de trabajo están dirigidas y coordinadas la mayoría por un jefe y en otras áreas de producción por supervisores. Los mismos deben estar conscientes de que deben liderar de forma correcta y uno de sus objetivos debe ser el fomentar buenas relaciones entre sus colaboradores, para generar un ambiente positivo durante las actividades que se realizan en las distintas áreas de la entidad.

La Dirección de Urbano Express, debe emitir los mensajes con claridad a su público interno para que los colaboradores antes de desempeñar una tarea entiendan qué es lo que la organización desea alcanzar. Por lo tanto, la alta Dirección antes de plantear una actividad para que sea realizada debe explicar los objetivos que la organización desea perseguir.

De igual forma, la Dirección debe dar apertura a desarrollar nuevos canales de comunicación para mejorar la comunicación interna y su participación entre los trabajadores.

También, es importante analizar el cargo de trabajo sus actividades, tareas, o proyectos para ver si es que existe una sobrecarga de tareas, ya que si existiere puede generar un deterioro en el clima laboral.

La remuneración salarial en Urbano Express, va a depender del cargo que desempeñe, de los títulos que obtenga como profesional y de la experiencia que haya adquirido en el área profesional.

Por otro lado, el clima laboral va a depender también de los riesgos en los que se vea expuesto el trabajador, durante las horas que permanezca en el trabajo, espacio, y su temperatura. Pueden existir riesgos físicos, mecánicos, ergonómicos, y sobre todo psicosociales por el mal ambiente trabajo. Los riesgos mecánicos, son riesgos de caídas golpes o heridas que sufra algún trabajador, como también existen los riesgos ergonómicos, que pueden suceder en los distintos edificios de Urbano Express; es decir, pueden darse en áreas de oficinas como: caídas de las gradas, carga física, o malas posturas durante las horas que labore en la empresa.

La temperatura es un factor al cual están expuestos directamente los colaboradores de una organización en una oficina o espacio de trabajo, si las áreas de trabajo no son ventiladas o temperadas puede generar un clima laboral tensionado y poco satisfactorio.

En la Matriz de Urbano Express, hay áreas administrativas y operativas, en las áreas administrativas no todas las oficinas cuentan con una ventilación adecuada; es decir, en algunas áreas hay una sola ventana para quince personas o incluso no hay ventanas en algunos departamentos. En la planta de producción no hay ventilación, no hay ventanas, todo es cerrado por seguridad. En la Agencia Granados y Tulipanes , el personal desarrolla actividades en una planta donde la mayoría son *Couriers* o mensajeros. El espacio donde desarrollan las actividades es de una temperatura caliente, no cuenta con ventanas para una correcta ventilación y la infraestructura varía según el edificio.

CAPÍTULO IV.

4.- INVESTIGACIÓN

Posterior del marco teórico se procede con la investigación donde se define la metodología que se utilizará durante el proyecto y las distintas herramientas de investigación que se desarrollarán como: encuestas, entrevistas y fichas de observación, cuyos resultados reales servirán para aplicar estrategias que sirvan para plantear posteriormente el Plan de Comunicación.

4.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.2 Objetivo General

- ✓ Diagnóstico de la identidad, cultura, y clima laboral, por la actividad comunicacional interna desde Junio 2013 a Diciembre 2014 de la empresa Urbano Express en la zona de Quito.

4.1.3 Objetivos específicos

- ✓ Definir la actividad que genera sentido de pertenencia.
- ✓ Determinar los factores que inciden en el clima laboral
- ✓ Establecer acciones comunicacionales que mejoren la productividad
- ✓ Identificar las actividades comunicacionales vinculadas con la productividad

4.2 METODOLOGÍA

Durante este proyecto el factor principal de estudio es: el clima organizacional, el nivel de pertenencia, la actividad comunicacional , y la infraestructura en la cual trabajan los colaboradores . Para obtener información que nos permita conocer la realidad de Urbano Express en la zona de Quito tomando en cuenta

parámetros fundamentales como el enfoque, técnicas, instrumentos y la población durante la investigación.

A continuación se mencionará de manera específica cada parámetro de la investigación durante el proyecto.

4.3 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN DE LOS SITIOS DONDE SE APLICÓ LA ENCUESTA

La investigación de este proyecto se llevó a cabo en el norte de la ciudad de Quito donde se encuentran las instalaciones de Urbano Express en la zona de Quito.

4.4 ALCANCE

El alcance de esta investigación es exploratorio- descriptivo; exploratorio debido a que se visitó de manera periódica y constante las tres agencias de Urbano Express y se pudo examinar el clima laboral, las políticas, los medios de comunicación; lo que permitió conocer, la cultura, filosofía de Urbano Express. Y descriptivo porque se especificará con precisión las características de la población investigada y de sus comportamientos.

Adicionalmente Sampieri considera:

“El enfoque mixto es el mejor ayuda a lograr una perspectiva global completa ,holística , debido a que durante la investigación se analizan datos cuantitativos y cualitativos lo cual ayuda a complementar la investigación para obtener mayor credibilidad de forma global. El enfoque cualitativo permite obtener profundidad en la información como datos subjetivos a través de entrevistas estructuradas y fichas de observación, mientras que el enfoque cuantitativo busca delimitar la información, es decir busca datos cuantitativos o exactos a través de encuestas”. (2006, p. 10)

4.5 TÉCNICA

4.5.1 Población y Muestra

Esta investigación pretende conocer una percepción general de los colaboradores de Urbano Express, con la finalidad de diseñar un Plan de Comunicación que permita reforzar y mejorar la misma. Por lo tanto, de la población total de la organización se extrajo una muestra que representa al universo total de la misma.

La población de Urbano Express, es una población finita, la muestra arrojada se calculó mediante una fórmula estadística que permite analizar poblaciones con un número determinado de personas en un universo. Los datos arrojados de la investigación u opiniones son de forma general, no se necesita determinarlo por estratos. Según datos de Urbano Express, “La organización cuenta con 644 colaboradores en la ciudad de Quito” (Express, 2013).

4.5.2 Cálculo de la muestra

El error muestral es la diferencia obtenida entre el resultado que se consigue al preguntar a una muestra de la población y el que se obtendría si preguntáramos a la población total. Se utilizó el 5%, por el número de la población, ya que es un porcentaje adecuado para el número total del universo.

Además, se utilizó como p: proporción de individuos que poseen la característica de estudio el 12% y q: proporción de individuos que no poseen la característica el 88% debido a que en la organización hay más personal operativo que administrativo.

4.5.3 Fórmula estadística

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

N: tamaño de la población

k: nivel de confianza

e: error muestral

p: proporción de individuos que poseen la característica de estudio.

q: proporción de individuos que no poseen la característica.

n: tamaño de la muestra

4.5.4 Aplicación de la fórmula

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,12 * 0,88 * 644}{((0,05)^2 * (643)) + 1,96^2 * 0,12 * 0,88}$$

$$n = \frac{261,253386}{1,6075 + 0,405672}$$

$$n = 129,772$$

$$n = 130$$

TOTAL: 130 Personas a encuestar.

4.6 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Es fundamental mencionar el alcance que tendrá esta investigación, ya que dependerá del tipo de investigación que utilicemos, los resultados que se obtengan en la recolección de datos; pueden ser estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

4.7 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Como método de investigación se utilizará el método inductivo deductivo.

4.7.1 Método inductivo

Con este método se obtienen conclusiones generales de premisas particulares. Es decir , en este proyecto de Urbano Express se partió del clima laboral que es la premisa particular para llegar a conclusiones generales , como determinar el nivel de pertenencia y los medios comunicacionales para mejorar la productividad a través de estrategias.

4.7.2 Método deductivo

Este método parte de las generalidades a casos particulares, en este proyecto se parte de lo general que es el marco teórico sustentado, a lo particular que es la situación actual de Urbano Express en la zona de Quito.

4.8 HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

Para lograr dicho proyecto se requirió el uso de las siguientes herramientas de investigación:

Tabla 20. Trilogía técnica de investigación aplicada en Urbano Express

Diagnóstico de la Imagen Interna de Urbano Express en la zona de Quito					
	Técnicas	Instrumentos	Categorías	Sujeto/Objeto de investigación	Justificación
Trilogía de Técnicas (Encuestas- Entrevistas- Observación)	Encuestas internas	Cuestionario con preguntas abiertas y cerradas	1.-Conocimiento Misión 2.-Conocimiento Visión 3.-Conocimiento Políticas y normas ISO 9001-2008 Laboral	Públicos internos 130 encuestas	Los trabajadores responderán ante diversas preguntas temas sobre el clima organizacional, los medios comunicacionales que se utilizan, nivel de pertenencia relacionado a la productividad en
	Entrevistas Semi-estructuradas	Cuestionario	1.-Gestión interna Comunicacional 2.-Gestión interna Productividad 3.- Planificación estratégica de comunicación	Jefe Departamento de Planificación . Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Distribución(Couriers)	Se recolectarán opiniones de 3 Jefes de Urbano Express a Nivel Nacional, tomando en cuenta las Jefaturas con las que se alinea el proyecto comunicacional. Aportarán con su opinión para la construcción de estrategias y distintas acciones que se requieran aplicar en la gestión comunicacional.
	Observación no participante	Fichas de Observación	1.-Relaciones interpersonales 2.-Conducta 3.- Medios comunicacionales de información 4.-Condiciones del puesto de trabajo	Departamentos y/o áreas de Urbano Express en la zona de Quito	Se descubrirán los factores y parámetros de estudio establecidos, acorde al comportamiento de las áreas y los trabajadores.

Tomado de : (Jimenez, 2014)

4.8.1 La Observación

Se observará el espacio físico de las tres plantas donde desarrollan las actividades los colaboradores de Urbano Express, se podrá observar características del clima laboral, espacio físico de trabajo, comportamientos, y cultura, a través de las actividades de los trabajadores.

4.8.1.1 Fichas de Observación

La ficha de observación es una herramienta de investigación cualitativa que permite obtener datos a través de la observación, se estipulan factores a analizar mediante una ficha física con valoraciones, durante este proyecto se aplicarán tres fichas a tres distintas áreas de Urbano Express para obtener una investigación detallada que complemente a las encuestas y las entrevistas.

4.8.1.2 Modelo de Ficha de Observación

Se encuentra Anexado en el anexo 2 .

4.8.2 El Diálogo

Mediante el diálogo se obtendrá información relevante a través de la elaboración de entrevistas y encuestas a los colaboradores de cómo perciben a Urbano Express, qué tan identificados se sienten, cómo es la relación con sus jefes y compañeros. Asimismo, se conocerá si los medios de comunicación existentes , los están utilizando adecuadamente o si es que no se están utilizando.

4.8.3 La Documentación

La información proporcionada se basará en la documentación de archivos históricos, intranet, página web, entre otros medios que ayudan a sustentar y complementar la información que se requiera durante la investigación.

4.9 ENFOQUE

El enfoque de esta investigación será a través de instrumentos cualitativos y cuantitativos, para obtener información y datos profundos; por lo tanto, se aplicarán entrevistas estructuradas a profundidad para obtener opiniones y testimonios relevantes para los temas de esta investigación.

Asimismo, se aplicará el enfoque cuantitativo a través de un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas de selección múltiple con la finalidad de obtener información que permita obtener conclusiones acertadas.

4.10 FUENTES DE INFORMACIÓN

La fuente de información recolectada puede ser de dos tipos según Roberto Sampieri (2010, p. 26)

4.10.1 Información primaria

Son datos que se recopilan de primera mano durante la investigación sobre hechos ocurridos en la empresa como evidencia, puede ser escritos como revistas, libros, artículos ,noticias, fotografías que permiten obtener información que sirva para el proyecto para partir de una idea y afirmar la hipótesis del proyecto.

4.10.2 Información secundaria

A partir de la compilación de datos primarios, la fuente secundaria puede complementar información desde una página web , internet , material audiovisual o entrevistas que profundicen la investigación.

4.11 DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.11.1 Encuestas a los colaboradores

La encuesta tiene como finalidad medir la percepción global de una población específica en temas delimitados y particulares.

La encuesta será de carácter exploratorio, se realizará mediante un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas; la misma será aplicada a diversos campos sociales con la finalidad de obtener datos e información relevante sobre las opiniones objetivas y subjetivas de los colaboradores durante la investigación. “La ventaja de la encuesta es que tiene la capacidad amplia de recoger datos de necesidades que presente el público encuestado “(Villalba, 2006, p. 121).

Las encuestas se aplicarán a 130 trabajadores de Urbano Express en las tres Agencias de la ciudad de Quito, las encuestas se aplicarán según la cantidad existente de trabajadores.

Es por ello que en la Agencia Matriz se aplicó 40 encuestas, en la Agencia Tulipanes se aplicó 42 encuestas, y en la Agencia Granados 48, ya que en ésta agencia son más trabajadores.

4.11.2 Modelo de encuesta

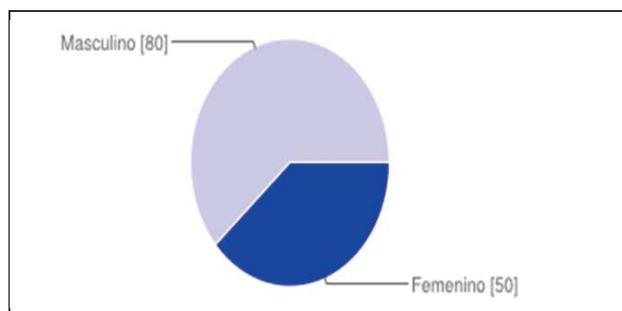
Se encuentra anexado en el Anexo 1

4.11.3 Objetivos de las preguntas de la encuesta

Conocer la percepción que tienen los colaboradores de Urbano Express tanto operativo y administrativo respecto a: clima laboral, espacio de trabajo, canales de comunicación, y nivel de pertenencia.

4.12 TABULACIÓN DE ENCUESTAS

Género

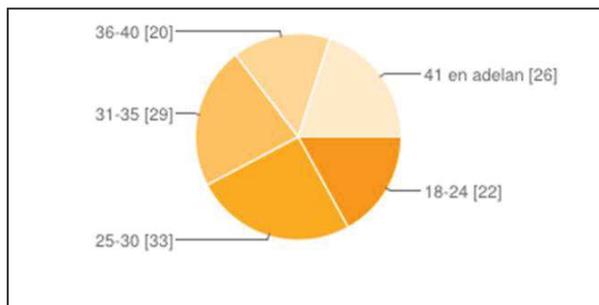


Resultados

Parámetros	#Personas	Porcentaje
Masculino	80	62%
Femenino	50	38%

El gráfico muestra que prevalece el género masculino con 62% y el género femenino con 38%, en áreas operativas es mayor el número de género masculino y en el área administrativa prevalece el género femenino.

Edad



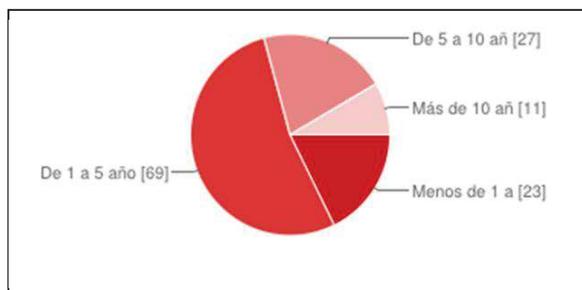
Resultados

Parámetros	#Personas	Porcentaje
18-24	22	17%
25-30	33	25%
31-35	29	22%
36-40	20	15%
41adelante	26	20%

Existe un rango promedio de edad que va desde los 18 a 41 años, acorde a las encuestas predomina el 25% del público joven con la edad entre los 25 a 30 años. El 22% corresponde a la edad de 31 a 35 años, el 20 % pertenece a la edad de 41 años en adelante, el 17% a la edad de 18 a 24 años, el 15% a la edad de 36 a 40 años. Por lo tanto, el promedio de edad media en Urbano es joven.

1.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Urbano Express?

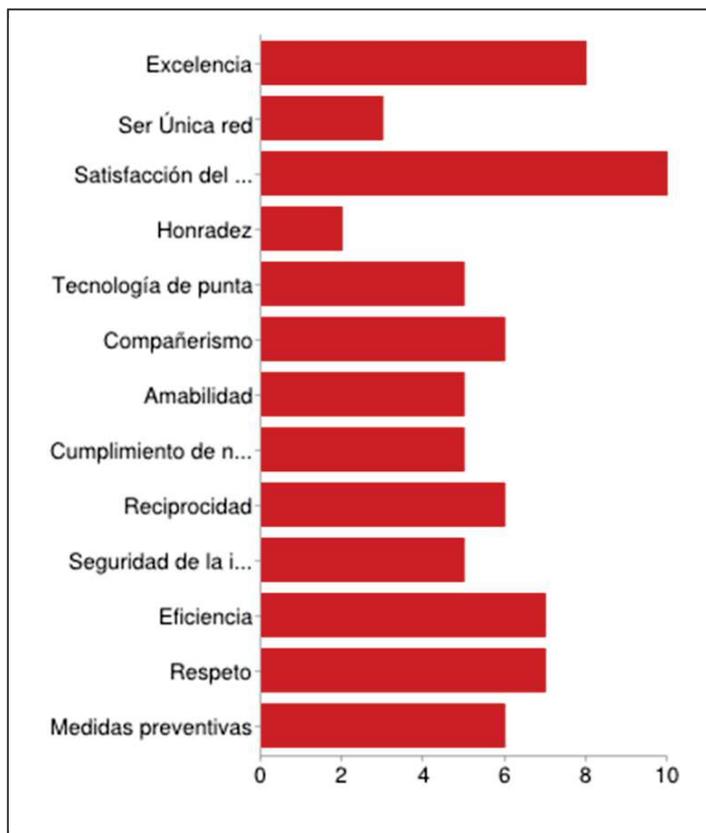
Resultados



Parámetros	#Personas	Porcentaje
Menos de 1 año	23	18%
De 1 a 5 años	69	53%
De 5 a 10 años	27	21%
Más de 10 años	11	8%

De acuerdo a las respuestas que facilitaron los encuestados, el 53% de Urbano Express trabaja de 1 a 5 años. El 21% trabaja en Urbano de 5 a 10 años; el 18 % menos de un año, y solo el 8% trabaja en la entidad más de 10 años.

2.- Del siguiente listado seleccione las palabras que corresponden a la misión, visión, valores y políticas de la empresa:



Resultados

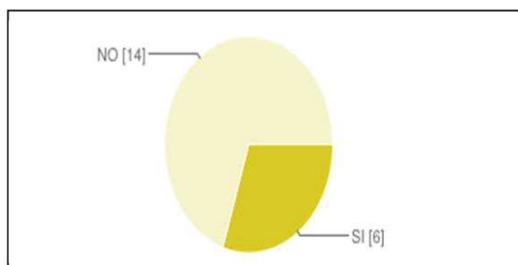
Parámetros	#Personas	Porcentaje
Excelencia	8	40%
Ser única red	3	15%
Satisfacción al cliente	10	50%
Honradez	2	10%
Tecnología de punta	5	25%
Compañerismo	6	30%
Amabilidad	5	25%
Cumplimiento de normas	5	25%

Reciprocidad	6	30%
Seguridad de la información	5	25%
Eficiencia	7	35%
Respeto	7	35%
Medidas preventivas	6	30%

Esta pregunta se realizó con la finalidad de conocer si el personal conoce de la misión, visión, valores y políticas internas, o de lo contrario poder fortalecer la cultura corporativa, para ello se propuso cuatro respuestas correctas y cuatro incorrectas . La mayoría de los encuestados no conoce en su 100% la filosofía corporativa ni valores ,ni políticas en los se basa Urbano Express . El 65% desconoce en su 100% la filosofía corporativa y el 35% conoce algo de la filosofía.

El 50% conoce que en su misión y visión está el satisfacer al cliente, el 40% considera que se trata de excelencia; el 30% considera que uno de sus valores es el compañerismo, la reciprocidad y el respeto; por lo tanto, no saben cuáles son los valores fundamentales en los que se deben basar. Mientras tanto el 35 % afirma que la eficiencia está dentro de sus valores. El 30% considera que la empresa tiene como política de seguridad las medidas preventivas en el trabajo. El 25% sabe de la política de la seguridad de la información y del cumplimiento de normas.

3.- ¿Conoce usted qué es la ISO 9001-2008?

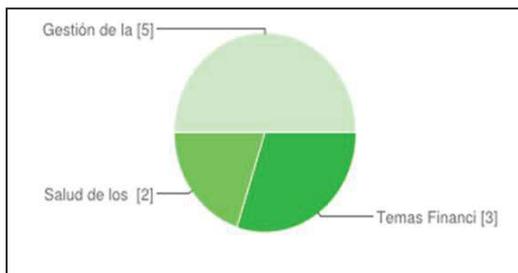


Resultados

Parámetros	Personas	porcentaje
SI	16	30%
NO	114	70%

Esta pregunta se formuló con la finalidad de saber si el personal conoce sobre la ISO 9001-2008, el 70% mencionó no conocer, mientras que el 30% afirma que sí conoce sobre la ISO 9001-2008.

4.- ¿Qué funciones tiene la ISO 9001-2008?



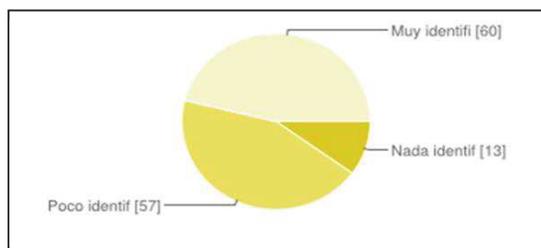
Resultados

Parámetros	Personas	porcentaje
Gestión de la calidad	65	25%
Salud de los trabajadores	32	10%
Temas Financieros	33	15%

Esta pregunta se la formuló con la finalidad de conocer qué sabían los trabajadores respecto a la ISO 9001-2008, se propuso dos opciones incorrectas y una correcta, el 25% de las personas contestaron que se basa en la gestión de la calidad ,los mismos que respondieron que sí conocían, mientras que el 15% considera que es sobre temas financieros y el 10% sobre salud de los trabajadores . Lo que nos refleja que la mayoría de los trabajadores no conoce sobre qué es la ISO 9001-2008 certificación que posee Urbano Express

5.- ¿Qué tan identificado se encuentra usted con Urbano Express?

Resultados

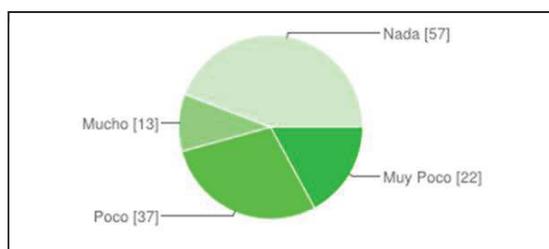


Parámetros	#Personas	Porcentaje
Muy identificado	60	46%
Poco identificado	57	44%
Nada identificado	13	10%

Esta pregunta fue creada para conocer si los trabajadores de Urbano Express, se encuentran identificados con la organización. El 46% de los encuestados afirma estar muy identificado lo cual se refiere a identificación de tareas ; el 44% dice estar poco identificado, mientras que el 10 % siente estar nada identificado respecto a la organización.

6.- ¿Cuándo realiza algún logro en sus tareas, le suelen felicitar en su trabajo?

Resultados

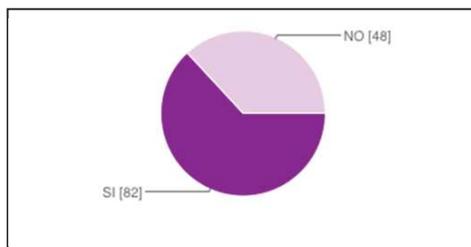


Parámetros	#Personas	Porcentaje
Mucho	13	10%
Poco	37	29%
Muy Poco	22	17%
Nada	57	44%

Según los trabajadores, el 44% afirma que no suelen felicitar nada cuando desempeña algún logro en sus tareas; asimismo el 29% de los encuestados menciona que le felicitan poco en sus logros, el 22 % menciona que felicitan muy poco por sus logros y solo el 10% afirma que felicitan mucho por sus tareas.

7.- ¿Le gusta el trabajo que desempeña? Si su respuesta es NO, escoja a continuación cuales serían los motivos por los que no le gusta su trabajo.(Puede escoger más de una opción)

Resultados



Parámetros	#Personas	Porcentaje
Si	82	63%
No	48	37%

De acuerdo a los resultados el 63% menciona que le gusta el trabajo que desempeña, y el 48% no le gusta el desempeño que realiza. Para obtener mayor información de por qué no le gusta el trabajo que desempeña, se pidió a los encuestados que mencionen el por qué. Por lo tanto, a continuación están los resultados:

No, porque:

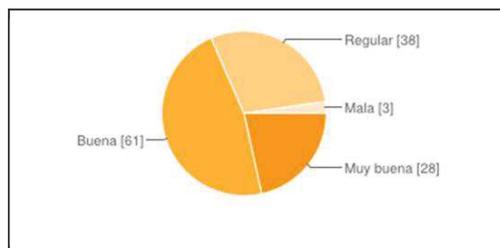
Resultados

Parámetros	# Personas	% Porcentaje
Mi formación no va acorde al cargo que realizo.	15	20%
El trato con mis superiores no es bueno	25	33%
Falta de liderazgo	7	9%
Las condiciones físicas no son las adecuadas.	14	19%
El trato con los compañeros	7	9%
Otro	7	8%

Los encuestados escogieron más de un motivo por el cual no les gusta el trabajo, el 33% considera que el trato con los superiores no es bueno, el 20% menciona que su formación profesional no va acorde al cargo que realiza , el 19% afirma que las condiciones físicas no son las adecuadas para trabajar , el

9% considera que existe falta de liderazgo ; asimismo el 9% se siente inconforme con el trato de los compañeros, y el 9% considera que es otro el motivo por el cual no le gusta el trabajo.

8.- ¿Cómo calificaría su relación con sus jefes o superiores dentro de Urbano Express?

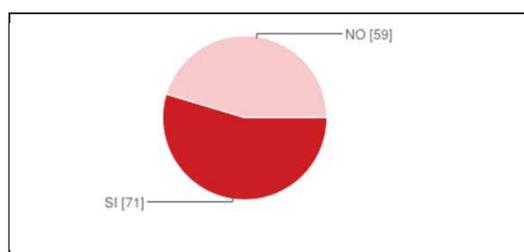


Resultados

Parámetros	#Personas	Porcentaje
Muy Buena	28	22%
Buena	61	47%
Regular	38	29%
Mala	3	2%

Respecto a la relación con los jefes el 47% mencionó que la relación es buena, el 29% regular, el 22% muy buena y el 3% afirma que es mala la relación con los jefes y los supervisores.

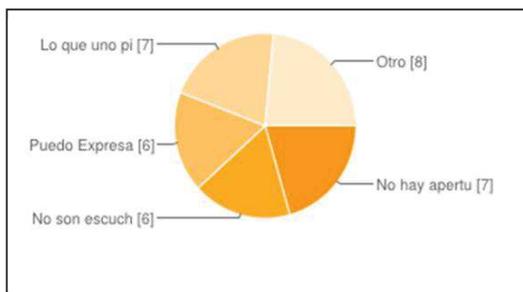
9.- ¿Puede expresar sus ideas libremente a la Dirección de la Organización? Si su respuesta es NO, mencione él ¿por qué?



Resultados

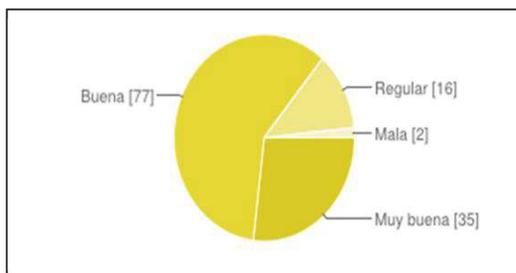
Parámetros	#Personas	Porcentaje
Si	71	55%
No	59	45%

Según el 55% de los encuestados afirma poder expresar libremente sus ideas a la Dirección de Urbano; sin embargo, el 45% afirma no poder expresar sus ideas por varios motivos que se mencionarán a continuación:

No, porque:**Resultados**

Parámetros	#Personas	Porcentaje
No hay apertura ni un medio para hacerlo	7	21%
No son escuchadas las ideas por la alta Dirección	6	18%
Puedo expresar la idea pero no es tomada en cuenta	6	18%
lo que uno piensa no le importa a la Dirección	7	21%
Otro	8	24%

Para conocer a profundidad por qué no pueden expresar libremente las ideas los colaboradores a la alta dirección, se pidió a los encuestados que respondan el por qué. El 24% mencionó la opción otro como fundamento por el cual su idea no puede ser expresada, mientras que el 21% afirmó que no hay apertura para expresar sus ideas ni un medio para hacerlo, el 21% considera que lo que piensan los colaboradores a la Dirección no le importa, por lo tanto no escuchan, mientras que el 18% piensa que si pueden expresar la idea pero no es tomada en cuenta.

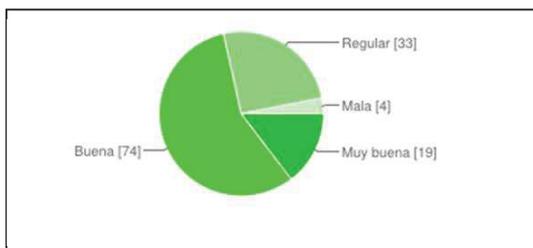
10.- ¿Cómo calificaría la relación con sus compañeros de trabajo?**Resultados**

Parámetros	#Personas	Porcentaje
Muy Buena	35	27%
Buena	77	59%
Regular	16	12%
Mala	2	2%

Respecto a la relación con los compañeros de trabajo el 59% de los encuestados afirma tener una buena relación con sus colegas, el 27%

menciona tener una relación muy buena, el 12% mantiene una relación regular y el 2% mala.

11.- ¿Cómo calificaría la relación con las áreas de trabajo?

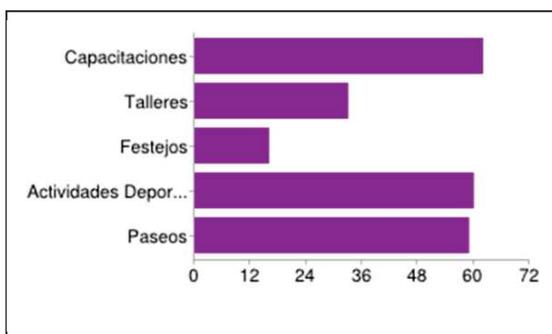


Resultados

Parámetros	#Personas	Porcentaje
Muy Buena	19	15%
Buena	74	57%
Regular	33	25%
Mala	4	3%

Según el 57% afirma mantener una buena relación con las distintas áreas de trabajo, el 25 % considera mantener una relación regular; sin embargo, el 15% mantiene una relación muy buena y el 3% considera tener una relación mala.

12.- ¿En qué actividades y eventos le gustaría participar para interactuar entre sus compañeros?

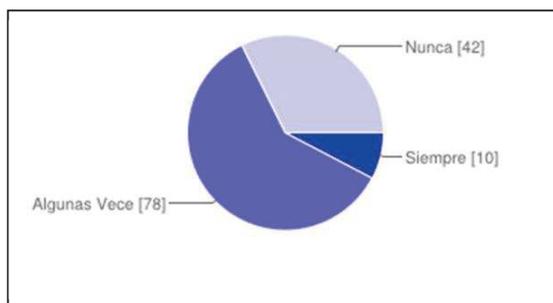


Resultados

Parámetro	#Personas	Porcentaje
Capacitaciones	62	27%
Talleres	33	14%
Act. Deportivas	60	26%
Festejos	16	7%
Paseos	59	26%

El 27 % de los encuestados afirmaron que les gustaría interactuar en capacitaciones, el 26 % les gustaría participar en actividades deportivas, Asimismo el 26% quisiera interactuar con los compañeros en paseos, y el 7 % le gustaría interactuar en festejos.

13.- ¿Sus ideas son tomadas en cuenta y respetadas?

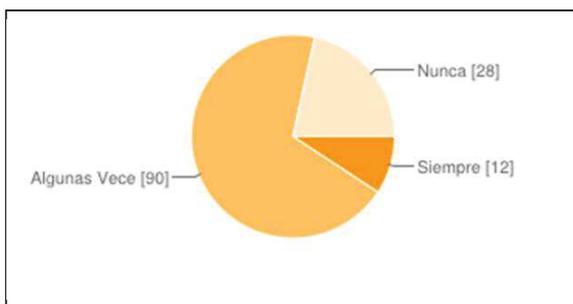


Resultados

Parámetros	#Personas	Porcentaje
Siempre	10	8%
Algunas Veces	78	60%
Nunca	42	32%

De acuerdo al criterio de los encuestados, el 60% considera que sus ideas son tomadas en cuenta algunas veces, por lo contrario el 32 % mencionó que nunca sus ideas son tomadas en cuenta ni respetadas, y solo el 8% afirma que siempre sus ideas son tomadas en cuenta.

14.- ¿Considera que la empresa invierte suficientes recursos para su formación laboral y personal?



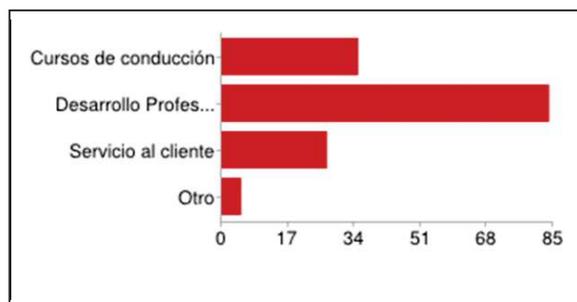
Resultados

Parámetros	#Personas	Porcentaje
Siempre	12	9%
Algunas Veces	90	69%
Nunca	28	22%

El 69% de los datos arrojados de la encuesta afirma que la empresa invierte algunas veces para la formación laboral y personal, el 22 % considera que la empresa nunca invierte, y el 9 % considera que Urbano Express invierte siempre suficientes recursos para su formación.

15.- ¿Le gustaría que Urbano Express brinde cursos o capacitaciones en temas de?

Resultados

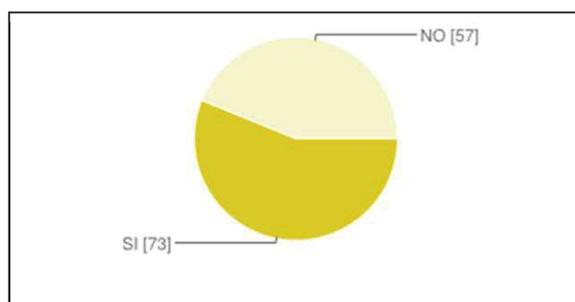


Parámetros	#Personas	Porcentaje
Cursos de Conducción	35	23%
Desarrollo Profesional	84	56%
Servicios al Cliente	27	18%
Otro	5	3%

Según el 56% de los encuestados quisieran recibir cursos de desarrollo profesional, el 23% quisiera recibir cursos de conducción, el 18% de Servicio al Cliente y el 3% afirmó querer otro tipo de capacitación.

16.- ¿Considera que tiene posibilidad de ascender de puesto de trabajo en Urbano Express? Si su respuesta es NO, mencione él porque

Resultados

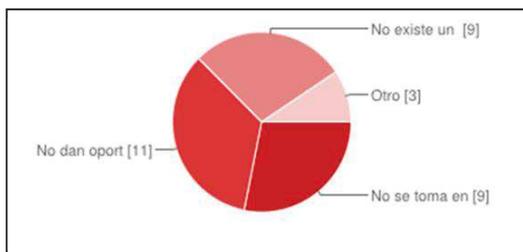


Parámetro	#Personas	Porcentaje
Si	73	56%
No	57	44%

Esta pregunta fue formulada con la finalidad de conocer si los colaboradores creerían que en algún momento indefinido pueden ascender de puesto en la empresa. El 56 % de los trabajadores afirma que si considera poder ascender de puesto; mientras que el 44% considera que no podría ascender de puesto, para conocer con mayor profundidad se les pidió a los encuestados que

mencionen el por qué no podrían ascender, y continuación fueron las respuestas:

No, porque:



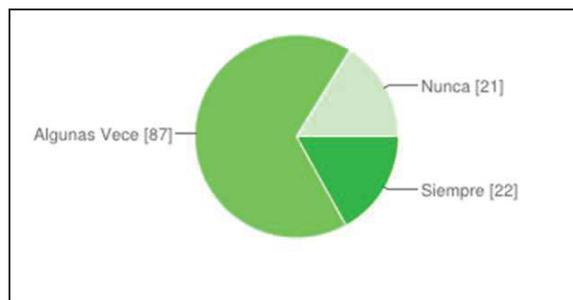
Resultados

Parámetro	#Personas	Porcentaje
No se toma en cuenta la experiencia, ni el tiempo de trabajo.	9	28%
No dan oportunidad de superación para ascender.	11	34%
Los puestos están asignados y existe favoritismo.	9	28%
Otro	3	9%

El 34% considera que la empresa no da oportunidad de superación para que puedan ascender. El 28% afirma que no existe un medio para ascender ya que los puestos de trabajo están asignados y existe favoritismo. El 28% piensa que no puede ascender ya que no se toma en cuenta la experiencia ni el tiempo de trabajo. Y el 9% menciona ser otra su razón por la cual no puede ascender.

17.- ¿Considera que la empresa se preocupa por su Seguridad y Salud en el trabajo?

Resultados

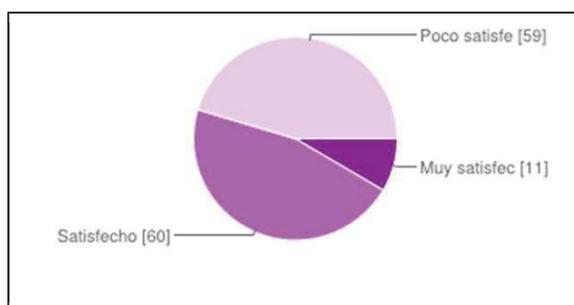


Parámetros	#Personas	Porcentaje
Siempre	22	16%
Algunas Veces	87	67%
Nunca	22	17%

El 67% considera que algunas veces la empresa se preocupa por la seguridad de su trabajo, el 17 % afirma que siempre se preocupan por su bienestar, y el 16 % considera que nunca se preocupan por la seguridad y salud en el trabajo.

18.- ¿Considera que está satisfecho con el entorno físico en el que desempeña sus labores?

Resultados

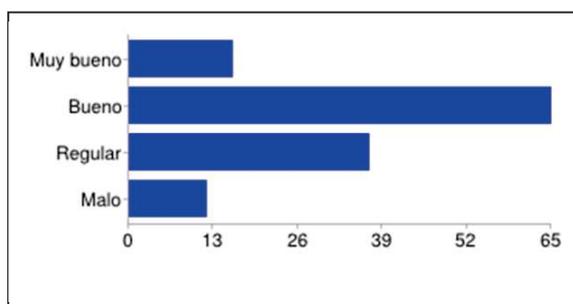


Parámetros	#Personas	Porcentaje
Poco Satisf	59	45%
Satisfecho	60	46%
Muy Satisfecho	11	8%

Según el 46% de los encuestados se encuentra satisfecho con el entorno físico en el que desempeña sus labores. Por lo contrario, el 45% se siente poco satisfecho en el entorno donde desempeña sus labores. Y tan solo el 8% de los encuestados se siente muy satisfecho con su entorno físico.

Evalúe las siguientes condiciones de su puesto de trabajo:

Espacio de trabajo

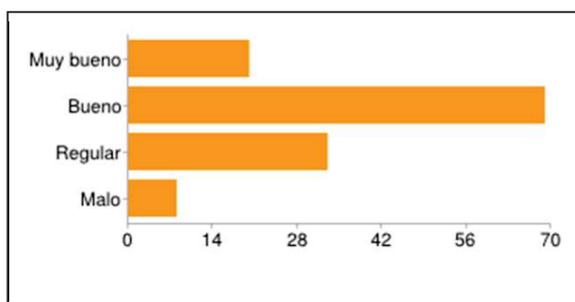


Resultados

Parámetros	#Personas	Porcentaje
Muy Bueno	16	12%
Bueno	65	50%
Regular	37	28%
Malo	12	9%

Para conocer la opinión de los colaboradores respecto a la condición de su puesto de trabajo, el 50 % de los encuestados afirma que su espacio de trabajo es bueno, el 28% considera que es regular, mientras que el 12% afirma que es muy bueno, y el 9% piensa que es malo.

Iluminación

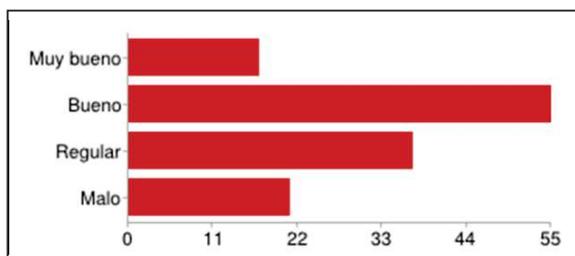


Resultados

Parámetros	#Personas	Porcentaje
Muy Bueno	20	15%
Bueno	69	53%
Regular	33	25%
Malo	8	6%

Para conocer la condición de trabajo respecto a la iluminación el 53% de los encuestados manifestaron que la iluminación en el puesto es buena, el 25% considera que es regular, el 15% piensa que es muy bueno mientras que el 6% manifestó que es mala.

Condiciones de materiales de Trabajo:



Resultados

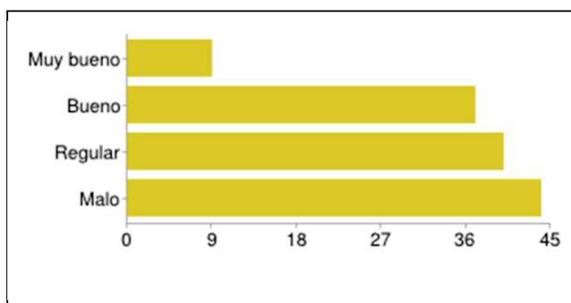
Parámetros	#Personas	Porcentaje
Muy Bueno	17	13%
Bueno	55	42%
Regular	37	28%
Malo	2	16%

Se realizó esta pregunta para conocer cómo perciben los colaboradores respecto a los materiales de trabajo. Según los encuestados el 42% considera

que los materiales de trabajo son buenos, el 28% piensa que la condición de los materiales es regular, mientras que el 16 % de los encuestados considera que los materiales son malos, y el 13% afirma que es muy bueno.

Temperatura dentro de la instalación:

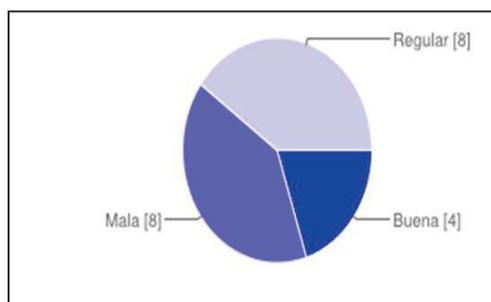
Resultados



Parámetros	#Personas	Porcentaje
Muy Bueno	9	7%
Bueno	37	28%
Regular	40	31%
Malo	44	34%

Según el 34% los encuestados consideran que la temperatura dentro de su puesto de trabajo es mala, el 31% afirma que es regular, el 28 % piensa que es buena, y el 7% considera que es muy buena.

19.-Califique la comunicación interna:



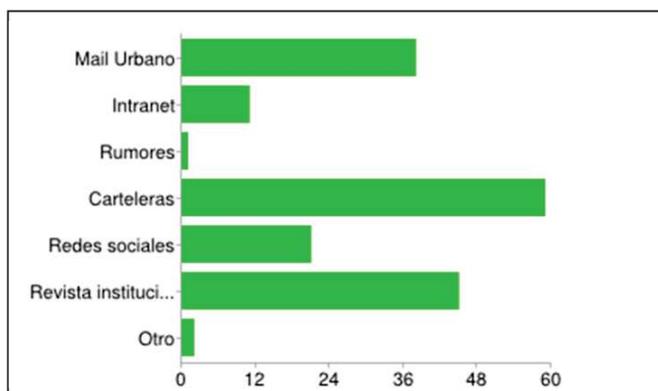
Resultados

Parámetro	#Personas	Porcentaje
Buena	4	20%
Regular	8	40%
Mala	8	40%

La presente pregunta tiene como objetivo de conocer la percepción de los trabajadores respecto a la comunicación interna, el 40 % mencionó que la comunicación interna es regular, el 40% mala y el 20% considera que es buena.

20.- ¿Cuál es el medio que preferiría usted para recibir información referente a la empresa?

Resultados



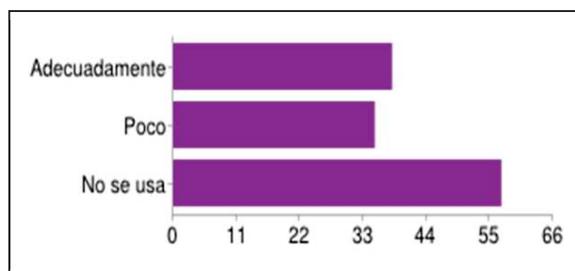
Parámetros	#Personas	Porcentaje
Mail Urbano	38	21%
Intranet	11	6%
Rumores	1	1%
Carteleras	59	33%
Redes sociales	21	12%
Revista Inst.	45	25%
Otro	2	1%

Esta pregunta se realizó para conocer cuál es el medio de preferencia por el cual quisieran recibir información referente a la empresa; el 33% prefiere las carteleras como medio de información, el 25% le gustaría informarse a través de una Revista Institucional la cual no existe, el 12% preferiría recibir información de la empresa a través de las Redes Sociales, el 21% prefiere recibir información a través del Correo Electrónico de Urbano, él 6 % a través del intranet, el 1% preferiría rumores, y como opción Otro el 1%.

21.- Valore el Uso de los siguientes canales de información dentro de la empresa:

Mail Urbano

Resultados

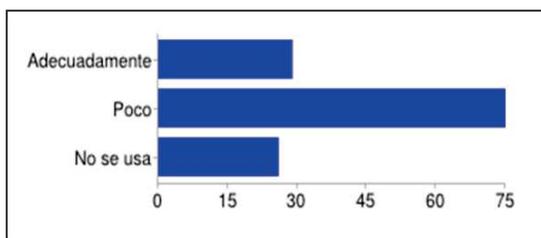


Parámetros	#Personas	Porcentaje
Adecuadamente	38	29%
Poco	35	67%
No se usa	57	44%

Este canal de información lo utiliza únicamente el área administrativa y pocas personas del área operativa (supervisores, jefes y asistentes) por lo tanto el 67% afirman que se utiliza poco el correo ya que son *Couriers* y no poseen uno. El 44% considera que no se utiliza el correo y el 29% afirma que se utiliza adecuadamente.

Reuniones Departamentales

Resultados

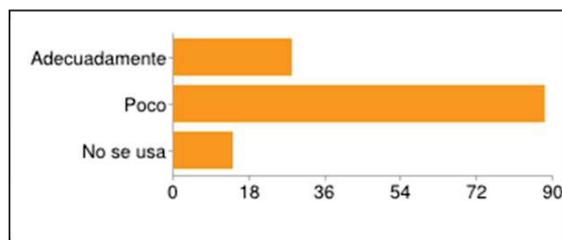


Parámetros	#Personas	Porcentaje
Adecuadamente	29	22%
Poco	75	58%
No se usa	26	20%

Según el 58% de los encuestados afirma que se realizan pocas reuniones departamentales, el 22% considera que se realizan adecuadamente las reuniones departamentales, mientras que el 20% afirma rotundamente que no se realizan reuniones departamentales.

Carteleras

Resultados

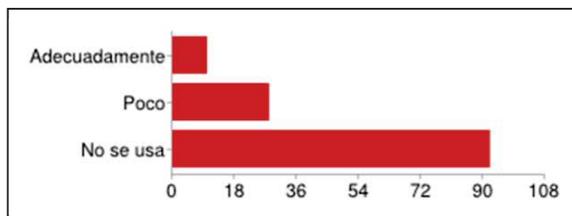


Parámetros	#Personas	Porcentaje
Adecuadamente	28	22%
Poco	88	68%
No se usa	14	11%

Se realizó esta pregunta para conocer el uso de las carteleras, según el 68% de los encuestados afirma que se utiliza poco este medio de información, el 22% considera que se utiliza adecuadamente y el 11% piensa que no se utiliza este medio para transmitir información

Intranet

Resultados

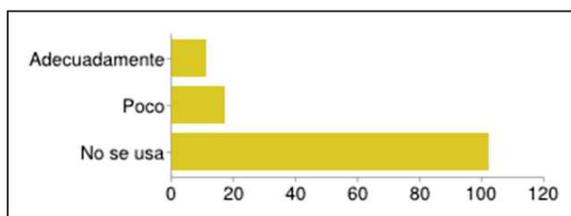


Parámetros	#Personas	Porcentaje
Adecuadamente	10	8%
Poco	28	22%
No se usa	92	71%

El intranet actualmente en la organización es un medio que se utiliza para publicar información interna, las personas que tienen acceso son las personas que poseen computadora y mediante un código de acceso pueden ingresar y obtener procedimientos, manuales de gestión reglamentos y archivos o documentación que pertenezca a cada área; por lo tanto, los *Couriers* o mensajeros no cuentan con acceso es por ello que el 71% afirma que no se utiliza el Intranet, el 22% considera que se utiliza poco, mientras que el 8% piensa que se utiliza adecuadamente.

Página Web

Resultados

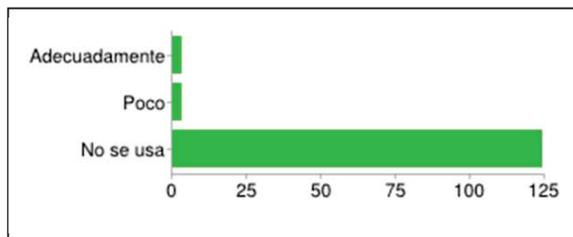


Parámetros	#Personas	Porcentaje
Adecuadamente	11	8%
Poco	17	13%
No se usa	102	78%

Existe una página web en la organización, por lo tanto se quiere conocer si los colaboradores utilizan para recibir información. El 78% de los encuestados afirma que no se utiliza la página web para el público interno, el 13% considera que se utiliza poco, mientras que el 8% piensa que se utiliza adecuadamente.

Revista institucional

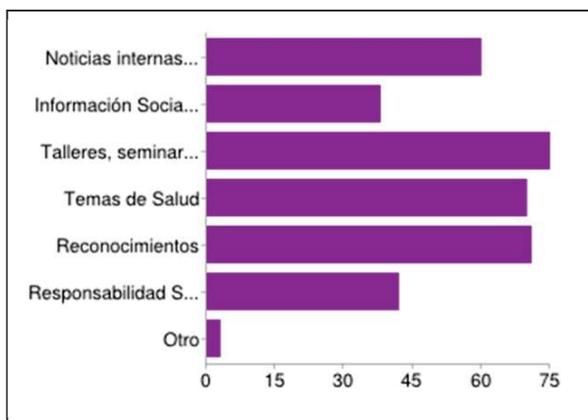
Resultados



Parámetros	#Personas	Porcentaje
Adecuadamente	3	2%
Poco	3	2%
No se usa	124	95%

Con esta pregunta se requiere confirmar si es que se utiliza este medio de comunicación en la organización. El 95% afirma que no se utiliza una revista institucional, el 2% considera que se utiliza poco, y el 2% piensa que se utiliza adecuadamente.

22.-¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre Urbano Express, para que se incluyan en las herramientas de comunicación?



Resultados

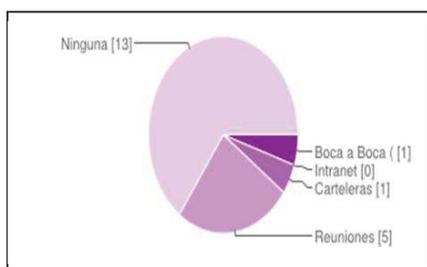
Parámetros	#Personas	Porcentaje
Noticias Internas	60	17%
Info. Social	38	11%
Talleres, Semina	75	21%
Tema de Salud	70	19%
Reconocimiento	71	20%
Respons. Social.	42	12%
Otro	3	1%

Con esta pregunta se requiere conocer los temas que le gustaría al público interno que se implemente en las herramientas de comunicación. Por lo tanto, el 21% de los encuestados quisiera recibir información sobre talleres y seminarios, el 20% le gustaría informarse sobre reconocimientos y méritos de los trabajadores. El 19% quisiera informarse sobre temas de salud, el 17% le

gustaría saber sobre noticias internas de la empresa. El 12% preferiría informarse sobre temas de responsabilidad social .El11% optaría por conocer sobre información social, es decir, cumpleaños o agasajos internos. Y finalmente el 1% mencionó como opción querer otro tipo de información.

23.-¿Cómo se informa usted de los procesos de mejora existentes en temas de productividad en la empresa?

Resultados

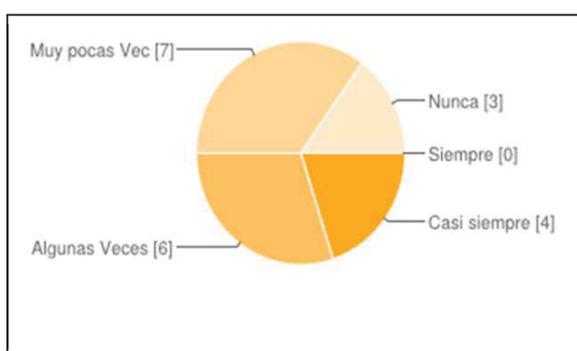


Parámetros	Personas	Porcentaje
Boca a Boca (Rumor)	1	5%
Intranet	0	0%
Carteleras	1	5%
Reuniones	5	5%
Ninguna	15	65%

Se aplicó esta pregunta a los colaboradores para conocer los medios por los cuales se están informando sobre la productividad a los trabajadores. El 65% del personal mencionó que no existe ningún medio que les brinde esta información, el 5 % considera que se explican temas de productividad en reuniones, el 5 % se entera de rumores o boca a boca y el otro 5% a través de carteleras, el intranet no es considerado un medio para transmitir información.

24.-¿Entiende de manera clara las metas de la empresa?

Resultados

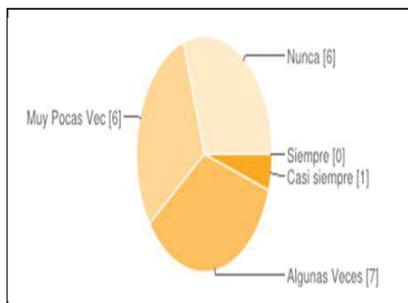


Parámetro	#Persona	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	28	20%
Algunas Veces	32	30%
Muy pocas veces	42	35%
Nunca	28	15%

Según los encuestados el 35% de los trabajadores afirman que muy pocas veces conocen las metas de la empresa, el 30% considera que algunas veces conocen las metas de la empresa, el 20% piensa que casi siempre sabe las metas de la empresa mientras que el 15% afirma que nunca las sabe.

25.-¿Conoce usted bien cómo la empresa está logrando sus metas?

Resultados

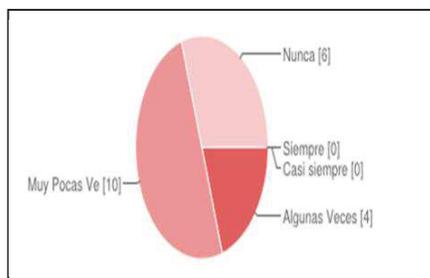


Parámetros	Personas	porcentaje
Algunas Veces	27	35%
Muy pocas veces	66	60%
Casi siempre	21	5 %
Siempre	0	0 %
Nunca	16	30 %

Se aplicó esta pregunta con la finalidad de conocer si la empresa da a conocer cómo se están logrando las metas internas, el 35% de los encuestados afirmaron que algunas veces saben cómo la empresa está logrando sus metas, el 30% afirma que muy pocas veces conoce cómo lo está logrando, el 30% considera que nunca sabe cómo la empresa logra sus metas y el 5% menciona que casi siempre sabe cómo la empresa logra sus metas.

26.-¿Los Directivos dan a conocer los logros de la empresa?

Resultados

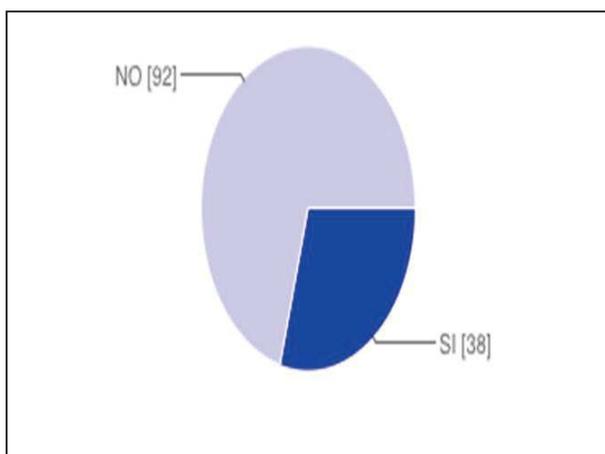


Parámetros	Personas	porcentaje
Algunas Veces	24	20%
Muy pocas veces	70	50%
Casi siempre	0	0 %
Siempre	0	0 %
Nunca	36	30 %

La finalidad de haber aplicado esta pregunta es para conocer si los Directivos dan a conocer los logros de la empresa, el 50% de los encuestados mencionó que muy pocas veces la empresa da a conocer sus logros, el 30% considera que nunca, el 20 % solo algunas veces.

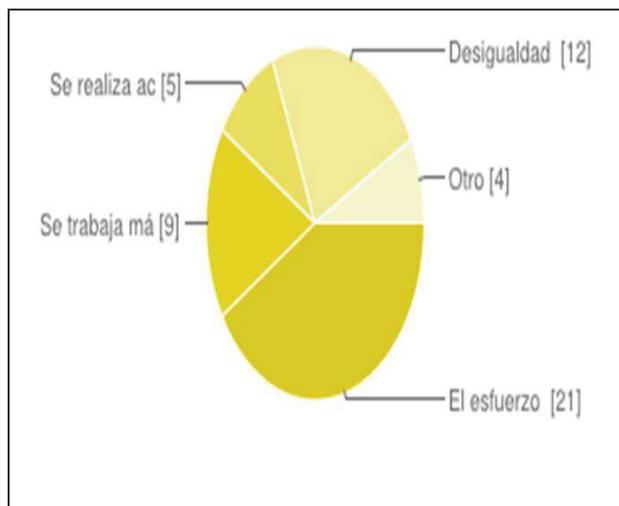
27.- ¿Considera que su remuneración salarial va acorde a las actividades que desempeña? Si su respuesta es NO, mencione él ¿por qué?

Resultados



Parámetro	#Personas	Porcentaje
Si	38	29%
No	92	71%

La presente pregunta se formuló con la finalidad de conocer la satisfacción de los colaboradores respecto a su remuneración salarial. Por lo tanto, el 71% afirmó que su remuneración no va acorde a las actividades que desempeña. Mientras que el 29% considera que su remuneración si va acorde a las actividades que realiza. Para conocer con mayor profundidad el por qué no está de acuerdo con su remuneración salarial se les pidió a los encuestados que mencionen el por qué.

No, porque:**Resultados**

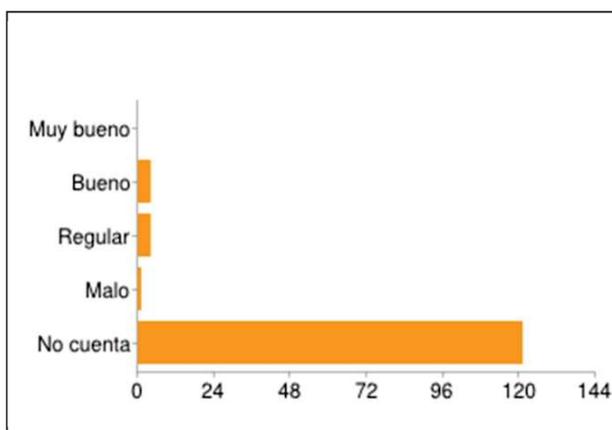
Parámetros	#Personas	Porcentaje
El esfuerzo es mucho no es valorado ni Reconocido.	21	41%
Se trabaja más de las 8 horas diarias y no son reconocidas las horas extras.	9	18%
Se realiza actividades que no estaban estipuladas en el Contrato.	5	10%

El 41% considera que el esfuerzo es mucho y no es valorado ni reconocido. El 24% afirma que existe desigualdad de sueldos. El 18% se trabaja más de 8 horas diarias y no son reconocidas las horas extras. El 10% considera que se realiza actividades que no estaban estipuladas en el contrato. Y el 8% considera como otro su respuesta.

28.- A su criterio evalúe si Urbano Express cuenta con servicios apropiados de:

Guardería

Resultados

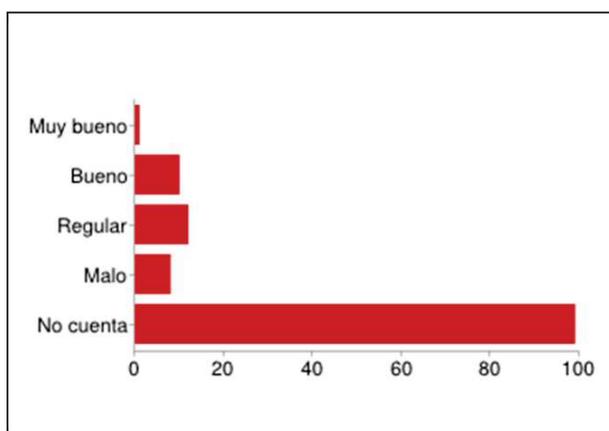


Parámetros	#Personas	Porcentaje
Muy Bueno	0	0%
Bueno	4	3%
Regular	4	3%
Malo	1	1%
No cuenta	121	93%

Se realizó esta pregunta con la finalidad de conocer si es que la empresa brinda servicios apropiados a sus colaboradores. Por lo tanto, respecto a la guardería el 93% de los encuestados afirma que Urbano Express no cuenta con una guardería para que el personal cuente y deje a sus niños durante su jornada laboral. El 3% considera que es bueno el servicio, el 3% piensa que es regular. El 1% piensa que es malo, mientras que el 0% considera que es muy bueno.

Zonas de descanso

Resultados

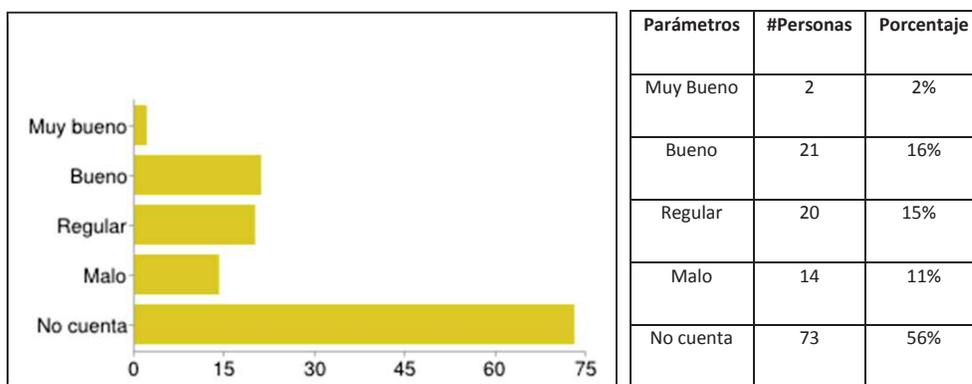


Parámetros	#Personas	Porcentaje
Muy Bueno	1	1%
Bueno	10	8%
Regular	12	9%
Malo	8	6%
No cuenta	99	76%

Esta pregunta se aplicó con la finalidad de conocer si los colaboradores cuentan con un espacio físico donde puedan descansar y sirva de dispersión durante su jornada laboral. Según el 76% de los encuestados afirma que no cuenta con zonas de descanso. El 9% piensa que las zonas de descanso en Urbano Express son de calidad regular. El 8% considera que las zonas son buenas. El 6% piensa que son malas. Y solo el 1% considera que son muy buenas.

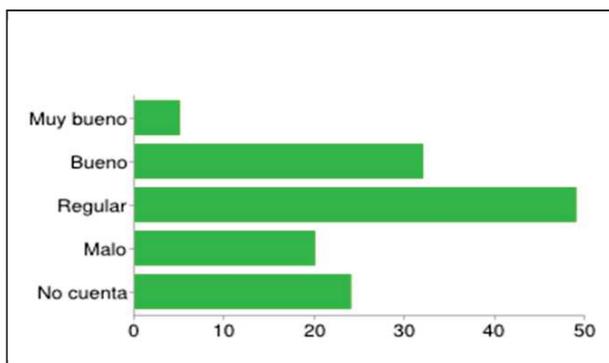
Seguro médico privado

Resultados



En la organización aparte de haber un dispensario médico para bienestar de los colaboradores existe un seguro médico privado, es por ello que se requiere conocer qué tan satisfactorios se encuentran los colaboradores respecto a su seguro médico. El 56% de los encuestados manifestaron que no cuentan con un seguro privado. El 16% considera que el seguro privado es bueno, el 15 % piensa que es regular, el 11% afirma que es malo .Mientras que el 2% reflexiona que es muy bueno.

Máquinas de café y agua

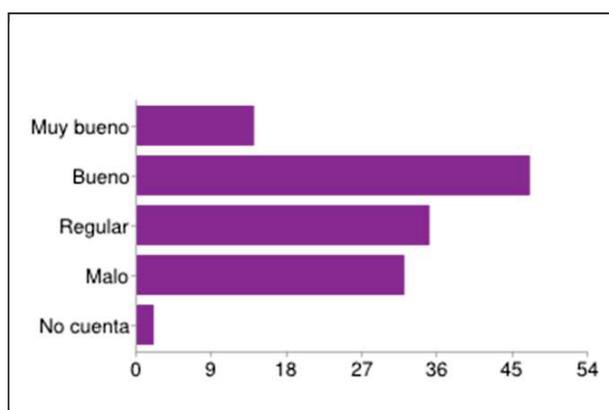


Resultados

Parámetros	#Personas	Porcentaje
Muy Bueno	5	4%
Bueno	32	25%
Regular	49	38%
Malo	20	15%
No cuenta	24	18%

Esta pregunta se aplicó con la finalidad de conocer qué perspectiva tienen los colaboradores respecto a las máquinas de café y agua que la empresa les ofrece, como servicio en cada área. El 38% de los encuestados considera que las maquinas tienen una calidad regular, el 25% piensa que el servicio que ofrece la empresa de máquinas de café y agua es bueno, el 18% afirma que no cuenta la empresa con este servicio, el 15% piensa que el servicio es malo, y solo un 4% afirmó que es muy bueno el servicio de máquinas y aguas en la organización.

Limpiezas en los baños

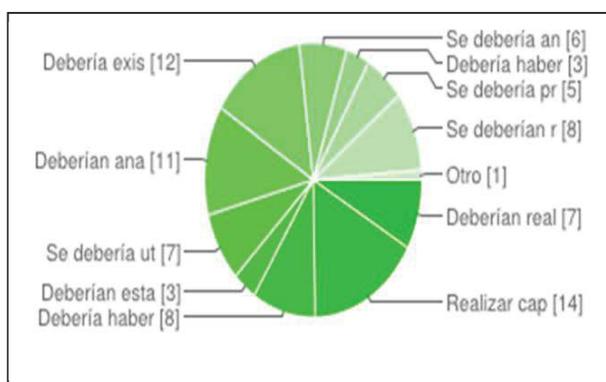


Resultados

Parámetros	#Personas	Porcentaje
Muy Bueno	14	11%
Bueno	47	36%
Regular	33	27%
Malo	32	25%
No cuenta	2	2%

Esta pregunta se formuló la finalidad de conocer la perspectiva de los colaboradores respecto a las áreas de los baños, específicamente sobre la limpieza de los baños en la empresa. El 36 % de los encuestados considera que la limpieza es buena. El 27% piensa que la limpieza es regular, el 25% afirma que es mala .El 11% considera que la limpieza es muy buena y por último el 2 % afirma que no cuenta con limpieza en los baños.

29.- ¿Tiene alguna recomendación con el fin de aportar a la mejora de la empresa?



Resultados

Parámetro	#Personas	Si/No	Porcentaje
Debería haber beneficio de Guardería.	8	SI	9%
Deberían estar definidas las tareas y funciones.	3	SI	4%
Utilizar material de limpieza, y más limpiezas en los baños.	7	SI	8%
Analizar el sueldo base y pagar horas extras.	11	SI	13%
Mejor comunicación y trabajo en equipo.	12	SI	14%
Debería haber Zonas de descanso.	3	SI	4%

Realizar concursos de méritos para ascender acorde al perfil profesional.	5	SI	6%
Realizar capacitaciones de acuerdo al área.	8	SI	9%
Realizar capacitaciones de Relaciones Humanas y liderazgo a los Jefes y Supervisores.	7	SI	8%
Otro	14	SI	16%

Esta pregunta fue diseñada con el objetivo de que los encuestados expresen cualquier tipo de necesidad queja, o sugerencia que presenten hacia la empresa en distintos aspectos, con la finalidad de mejorar. Por lo tanto, el 14 % considera que debería existir mejor comunicación entre compañeros y más trabajo en equipo. El 13% quisiera que se analice el sueldo base y asimismo que paguen horas extras de trabajo. El 9% de los encuestados quisiera que exista el beneficio de guardería para las madres que laboran en la organización. El 9% considera que se deberían realizar concursos de méritos para ascender acorde al perfil profesional. El 8% mencionó que se debería implementar material adecuado de limpieza como: cloro y gel desinfectante y asimismo que se realicen más limpiezas en los baños. El 7% presentó inconformidad con la temperatura de las instalaciones; por lo tanto, consideran que se debería analizar la temperatura de las tres Agencias de Quito e implementar aire acondicionado y/o calefacción según la temperatura del área. El 6% afirma que les gustaría que les proporcionen uniformes al personal a todos los trabajadores por igual: chompas, gorras, camisas etc. El 4 % le gustaría que estén previamente estipuladas las tareas y funciones para que no haya descontentos antes de aceptar el trabajo. El 1% de los encuestados mencionó otro tipo de sugerencias.

4.12.1 Interpretación General de las Encuestas

La edad promedio de los colaboradores de Urbano Express es joven la cual es de 25 a 30 años. Los mismos llevan trabajando para la empresa de 1 a 5 años, casi la mitad de los encuestados afirmaron que se encuentran poco identificados con la organización lo cual eso repercute en la percepción que tienen los trabajadores hacia la empresa, y si no se generan estrategias que permitan al trabajador sentirse parte de la empresa a la larga se deteriorará la perspectiva que tienen los trabajadores y eso generará poco compromiso y lealtad con las actividades que realiza.

Los logros que realizan los trabajadores en algunas empresas son reconocidos por un monto económico, en Urbano Express se reconoce con una variable económica al mes que dependerá de su desempeño y la efectividad de su trabajo; pero a muchos trabajadores les gustaría que se reconozca su labor no solo económicamente, sino que puedan recibir un elogio verbal por parte de su jefe o supervisor. Los trabajadores en las empresas no solo laboran por recibir un monto de dinero, sino que aparte buscan obtener satisfacción personal, es por ello que su objetivo en la organización no solo es recibir un monto económico como "Variable" sino sentir que lo hizo correctamente y por eso fue felicitado. Es deber del líder o jefe de cada departamento o área estar al tanto de los logros de quienes conforman el departamento.

El trabajo que desempeñan los colaboradores tiene bastante acogida, ya que a más de la mitad de los trabajadores le gusta las actividades que realiza y se debe tomar esto como una fortaleza y explotarlo mediante estrategias. Por otro lado hay un número elevado de personas que afirman que no les gusta la labor que desempeñan, la mayoría afirmó que si no le gusta el trabajo es porque el trato con los superiores no es bueno algunos mencionaron que es déspota; el trato de los supervisores y jefes debe ser un trato formal, respetuoso, generando un clima laboral positivo.

El buen trato entre jefe y subalternos será fundamental para que se desarrolle un buen desempeño laboral y los trabajadores se sientan que trabajan en

equipo y que la actividad que realizan lo hacen en compañerismo sin importar las jerarquías.

Es importante que la alta Dirección como los jefes den apertura a que los trabajadores puedan expresar sus ideas, sugerencias u opiniones ya que los trabajadores consideran que no tienen apertura ni un medio para hacerlo, como también consideran que las ideas que expresan no son tomadas en cuenta , es decir, sienten que lo que piensan no le interesa a la Dirección.

4.13 ENTREVISTA

La entrevista es un medio que sirve para recolectar información cualitativa y subjetiva. El entrevistador acude a interrogar a una persona con preguntas orientadas a recolectar respuestas sobre el tema del cual se requiere obtener información para que pueda aportar desde su experiencia y punto de vista a la investigación.

La técnica de la investigación es mediante un cuestionario con preguntas estructuradas.

Las entrevistas según Sampieri “Deben ser aplicadas por una persona experta; el deber del entrevistador es realizar las preguntas a cada persona y anotar las respuestas“. (2006, p. 418). Para recopilar datos puntuales, las entrevistas fueron estructuradas y aplicadas a dos jefes y a un coordinador de distintas áreas para que aporten con datos relevantes en ésta investigación.

4.13.1 Objetivo de la entrevista

El objetivo principal de esta entrevista es conocer la perspectiva de diferentes jefes o coordinadores respecto al clima organizacional en temas de: comunicación interna, espacios físicos de trabajo, temperatura, presupuestos para proyectos , capacitaciones, nivel de identidad de los trabajadores, canales existentes de comunicación, remuneración salarial, y beneficios para los trabajadores, entre otros temas.

4.13.2 Desarrollo de entrevistas

Entrevistado	José Ortiz
Ocupación	Jefe Dpto. Recursos Humanos
Fecha: 12-07-14	
Hora : 18h30	

1.- ¿Qué es la comunicación corporativa para usted?

Para mi es la forma en la que se envían y se reciben mensajes dentro de una organización.

2.-¿Qué es el Clima Laboral para usted?

Es el status de relaciones que existen entre los miembros de una organización, y percepciones que se generan dentro de la misma.

3.- ¿Qué funciones usted desempeña ?entre sus funciones, cree que está el motivar a los empleados?

Yo lo que hago es planificación, organización, dirección, integración y todo lo referente a los recursos humanos.

4.- ¿Se siente bien con las funciones que realiza?

Sí, no me quejo.

5.- ¿Qué medios de comunicación se utilizan en Urbano Express como herramientas de información a los empleados?

Cuando estabas tú realmente estaban bien las carteleras y por supuesto había una persona encargada en los temas comunicacionales y se utilizaba correctamente, como ya no hay quien se haga cargo ahora se utiliza realmente

poco las carteleras. También, se utiliza el intranet solo para dar a conocer temas netamente documentales o procedimientos para que puedan descargarse, pero el intranet no es bidireccional no se lo utiliza como un medio interactivo. . Como también manejamos reuniones semanales o mensuales.

6.- ¿Considera que debería existir un área de comunicación en la empresa? Sí, no, por qué.

De pronto como área grande no, pero sí debería estar dentro de un área de mercadeo y relaciones públicas que maneje la comunicación interna y externa. Es muy importante manejar la comunicación tanto para clientes como para empleados.

7.- ¿Considera que la alta Dirección le da importancia a la comunicación? Si, no, por qué.

No, realmente la Dirección no da la suficiente importancia, porque existe estratégicamente una falta de utilización, falta de comunicación en todas las áreas y a veces yo creo que es mucho más porque no nos hemos percatado de la importancia que es realmente la comunicación, somos una empresa tan grande y en cuanto a la comunicación somos realmente pequeños, no la hemos verdaderamente aplicado aun sabiendo la importancia que tiene.

8.- ¿Cada qué tiempo tienen reuniones interdepartamentales?

Semanalmente tenemos reuniones interdepartamentales.

9.- ¿Cómo considera el trato de los jefes a los subordinados?

Malo es realmente malo, no considero que exista el más adecuado ni el esperado.

10.- ¿Considera que Urbano Express invierte en el desarrollo profesional de sus empleados brindando cursos o capacitaciones? Sí, no , por qué

Sí, si invierte, no suficientes pero si, se da bastante capacitación, la capacitación es estratégica o técnica más no de desarrollo personal ,

solamente para trabajo , por ejemplo : son temas que te ayudan a mejorar en el desempeño laboral la gran mayoría necesitan Excel, o conocer la importancia de firmas entonces, son netamente técnicos , se da a quien lo necesita .

En cuanto a las capacitaciones virtuales considero que se podrían dar en un futuro, pero los trabajadores a veces quieren capacitaciones pero dejan de asistir el rato del rato, es por una cuestión de cultura. Si deberían haber capacitaciones tanto técnicas y profesionales, pero pienso que las jefaturas deberíamos tener otro enfoque, más bien deberíamos mejor mandar a leer libros e incentivar a la autoeducación con libros interesantes. Claro que deberían haber capacitaciones a los jefes o supervisores de mandos intermedios ya que son alrededor de 120 a 150 son personas que lideran mal y necesitan saber bien el manejo de sus grupos con un buen liderazgo; hay que recalcar que la gran mayoría ascendió porque eran buenos *Couriers* , más no porque tienen formación superior solo han culminado el bachillerato y te hablo de un porcentaje mínimo del 10% el cual no ha terminado el colegio , y no creo que lo culminen porque a la empresa le da igual si culmina o no a la final rinde lo mismo un *Courier* que ha estudiado el colegio con otro que no.

Hace unos 4 años desde Guayaquil se hizo un convenio para que estudien con la Universidad de Loja los trabajadores de Quito y nadie se inscribió, es más por un tema cultural no les interesa superarse.

11.- ¿Considera que los empleados pueden expresar libremente sus ideas y son tomadas en cuenta?

Pueden expresarlas libremente, pero que sean tomadas en cuenta es muy complicado, por cultura de la empresa, aquí hay dos liderazgos dos fuertes que son los gerentes, es decir depende quien lo diga se aplica. A veces existe falta de apoyo a las ideas propuestas, porque buenas ideas han expuesto pero no se aplican, y asimismo ha habido pésimas ideas y se las ha aplicado, depende mucho quien lo diga.

12.- ¿Considera que la remuneración salarial de los trabajadores está acorde al perfil del cargo que desempeña? Sí, no, por qué.

Sí, porque nosotros tratamos de ver el perfil que posee el trabajador versus el de la competencia. Aquí hay cargos donde no han estudiado y son jefes o supervisores , asimismo hay *Couriers* que solo han culminado el bachillerato y ganan desde el básico hasta 700 dólares, si ganan esa cantidad como un ejecutivo de cuentas es por el riesgo ,en general de las condiciones , es por eso que su horario se extiende y asimismo es remunerado. Hay ciertos horarios reducidos como el de los *Couriers* como no se les controla el tiempo a veces acaban rápido su labor , ellos saben cómo hacen con tu tiempo.

El horario de trabajo hay que racionalizarlo, porque si considero que hay áreas donde se desgasta la gente cuando no está estipulado.

13.- ¿Considera que los trabajadores tienen posibilidades de ascender?, Si , no , por qué.

Sí, hay posibilidades pero son pocas, porque es un tema de la estructura del organigrama es plana, debe pasar mucho tiempo para que pase a tener otro cargo y subir.

Se les explica en las inducciones la realidad de la estructura en la empresa y el esfuerzo que requiere subir a manejar otro cargo, no sé cuánto tiempo deba pasar para que puedan ascender esa es la realidad, no hay un tiempo establecido.

14.- ¿Qué factores son los que se toma en cuenta para el ascenso de los trabajadores?

Considero que se toma en cuenta bastante el tiempo que ha estado en la empresa. Si, han habido personas en áreas de ensobrado que han llegado a ser jefes de rango intermedio y no tienen ni estudios pero tienen aptitud y predisposición de ascender. Claro que deben tener conocimientos en manejo de grupos , y liderazgo empresarial.

14.- ¿Cada que tiempo se lleva un análisis de ascensos, existe un plan de carrera?

No, no existe un plan de carrera por ahora lo que se realiza son movimientos horizontales en los puestos de trabajo; pero un hay conformismo por los trabajadores no les interesa moverse.

Pero por otro, lado te voy a ser sincero tengo una base llena de demasiadas personas que trabajan en diversos cargos y dispongo de pocos lugares para colocarlos.

Pero si, podría existir un plan de carrera para que sea únicamente de motivación para el personal, yo tengo un lema el cual es así “No quiero mantener motivado a mi personal todo el tiempo, quiero que no se desmotiven y estén tranquilos nada más”

Considero que te podría desmotivar dos cosas: la remuneración no es si te pago mucho o poco , pero la clave es pagar lo que es justo , pagarlo a tiempo , y pagar de forma equitativa.

Aquí manejamos una variable o bono de productividad , es un monto extra de dinero adicional de la remuneración mensual , el monto va a depender de la complejidad del cargo , con la variable existe un fenómeno teóricamente debería ser un tema higiénico de motivación que te haga sentir tranquilo , desgraciadamente la variable ahora se ha convertido en un factor des motivacional al no recibir la variable completa en los trabajadores malinterpretan y comienzan a tomar una actitud de conformismo, pero hay que dar a conocer el concepto de la variable como tal para que no se malinterprete.

15.- ¿Considera que Urbano Express debería brindar beneficios de Guardería y seguro privado a todos sus colaboradores, según lo impuesto en el Código de Trabajo? Sí, no, por qué.

Considero que sí y no, primero no porque es mucho riesgo poner una guardería debido a que como empresa debemos hacernos cargo de la vida de los niños, pero por otro lado sí debería existir porque en la empresa hay padres

y madres con tres o cuatro hijos y sería una gran ayuda y tranquilidad durante su jornada laboral.

Los seguros me parecen interesantes alguna vez lo tuvimos pero por tema de pagos se eliminó el seguro a todos porque se aseguraba al trabajador y a su familia y llego a un punto que los trabajadores no pagaban lo de sus familias y tuvimos problemas, ahora están unas 30 personas aseguradas y en el caso de tener un accidente la empresa cubre el 100% a los trabajadores y el 50% el de sus familiares.

16.- ¿Creería usted que este Plan Comunicacional podría ser viable y aplicable en la empresa? Sí, no, porqué.

Sí es aplicable, es realmente necesario que se implemente, lo que me gustaría es que sea duradero de tiempo y que no sea con presión al principio aplicarlo solo unos meses y que se olvide después. Debe ser algo que se aplique y que se quede para el día a día.

Entrevistado	Pablo Charro
Ocupación	Coordinador del Dpto. de Planificación/SSO-Calidad
Fecha	07/08/14
Hora	18h00 pm

1.- ¿Conoce qué es el Clima Laboral?

Para mí el clima laboral es el estado o sentimiento de las personas relacionadas a sus compañeros y a su trabajo.

2.- ¿Qué tan importante es que exista un clima favorable dentro de la empresa?

Es importante porque ayuda a la empresa a surgir y a la persona a desarrollarse y a realizar de mejor manera en sus actividades.

3.- ¿Cómo percibe usted el Clima Laboral en Urbano Express?

El clima laboral en el trabajo considero que es aceptable.

4.- ¿Qué funciones usted desempeña?

Soy Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional en Urbano Express, llevo en la empresa diez años y asumiendo el cargo 2 años.

5.- ¿Dentro de sus funciones considera usted que mantiene motivados a sus trabajadores?

Considero que si están motivados los trabajadores que están a mi cargo.

6.-¿Qué factores creería usted que afectan directamente al clima laboral en los trabajadores de Urbano Express?

Creo que podría afectar directamente las decisiones de los jefes inmediatos, y las decisiones tomadas por la alta directiva.

7.- ¿Qué riesgos laborales considera que tienen los trabajadores durante su periodo laboral?

Cada grupo tiene diferentes riesgos pero considero que el que más puede afectar ahora en Urbano es el psicosocial.

8- ¿Cómo considera el espacio físico de trabajo donde desempeñan las actividades los trabajadores respecto a: temperatura, iluminación y espacio de trabajo en las tres Agencias Quito?

Considero que la temperatura la iluminación y el espacio de trabajo están bajo los parámetros que deben estar según criterio mío no ha existido un estudio ni investigaciones a los trabajadores que afirmen lo contrario.

9.- ¿Considera que los trabajadores se sienten satisfechos y contentos en el lugar donde trabajan?

Considero que se sienten satisfechos, pero no del todo contentos.

10.- ¿Qué medios de comunicación se utilizan en Urbano Express y cuales considera que deberían existir?

Se utilizan la cartelera y los correos electrónicos internos, pero considero que deberían existir publicaciones impresas como: revistas. Medios digitales no considero que puedan existir debido al acceso restringido del personal.

11.- ¿Considera que la empresa se preocupa por la seguridad y salud de los trabajadores?

Sí, si considero que se preocupa.

12.- ¿La alta gerencia direcciona presupuesto para proyectos de SSO?

Sí, si considero que hay presupuesto para proyectos de seguridad, porque consideran que es importante y está en su planificación anual.

13.- ¿Considera que el área de seguridad y salud conjuntamente con el área de Recursos Humanos deberían trabajar para mejorar el clima laboral?

Sí, por supuesto porque son las áreas encargadas por naturaleza de velar por los intereses de los trabajadores.

14.- ¿Considera que debería existir un plan de carrera para motivar a los trabajadores?

Sí, realmente debería existir porque es necesario motivar a los trabajadores, y asimismo para que puedan ascender de puesto.

15.-¿Considera que Urbano debería brindar beneficios de Guardería y seguro Privado a todos sus colaboradores, según lo impuesto en el Código de Trabajo? Sí, no, por qué.

Según mi criterio considero que no, porque nunca se ha presentado una necesidad fundamental en los trabajadores, no es algo del cual se quejen.

16.- ¿Considera que este proyecto de Comunicación para mejorar el clima laboral podría ser viable y aplicable?

Por supuesto que sí, la idea es que se aplique, y se dé a conocer a todos.

Entrevistado	Esteban Gutiérrez
Ocupación	Jefe Dpto. de Distribución
Fecha 20 Abril	
Hora 16h00	

1.- ¿Qué es para usted el Clima Laboral?

El clima laboral es el nivel de percepción de cómo se sienten los trabajadores en un espacio determinado, o ante una situación donde se vean desarrolladas sus actividades

2.- ¿Cómo percibe usted el Clima Laboral en Urbano Express?

Aquí, es relativamente bueno, no es buenísimo como se esperaba pero si se mantiene un nivel regular.

3.- ¿Qué funciones usted desempeña?

Soy Jefe de Distribución a Nivel Nacional, me encargo de delegar funciones a los *Couriers*, y supervisar que todos los procesos se realicen de manera correcta.

4.- ¿Dentro de sus funciones considera usted que mantiene motivados a sus trabajadores?

En lo posible se trata de darles lo mejor, pero si faltan cosas de mejorar para mejorar la motivación de los *Couriers*.

2.- ¿Considera que Urbano Express invierte en el desarrollo profesional de sus empleados brindando cursos o capacitaciones?

Realmente no, al menos en *Couriers* no ha invertido mucho que se diga , se trata de brindar cursos pero son más técnicos de desarrollo de procesos de trabajo.

3.- ¿Qué medios de comunicación se utilizan en Urbano Express para informar a los *Couriers*?

No existe uno específico, se les comunica a los supervisores y ellos se encargan de comunicar al personal que manejan, hay poco nivel de uso de las carteleras y como no utilizan correo a veces falla la comunicación al no haber un medio como tal.

4.- ¿Qué medios de comunicación considera que deberían implementar a los *Couriers* para mantenerse informados?

Creo yo que se deberían mejorar continuamente las carteleras, posiblemente lanzar revistas internas ,y en un futuro no tan lejano permitir el acceso al intranet con una plataforma que la maneje alguien para comunicar por ahí.

5.- ¿Cómo considera el trato de los jefes o supervisores de cada agencia a los trabajadores?

Es malo, realmente no es muy bueno el trato de los supervisores a los *Couriers*.

6.- ¿Considera que los trabajadores se sienten satisfechos y contentos en el lugar para el cual trabajan?

Satisfechos no , conformes tal vez si , no están felices porque tal vez su carga de trabajo no les gusta o su remuneración.

7.- ¿Cómo considera el nivel de estudios de los *Couriers*?

Es bajo, la mayoría no tienen estudios superiores, y pocos no hay culminado el bachillerato.

8.- ¿Considera que los supervisores y jefes deberían recibir capacitaciones sobre relaciones humanas y servicio al cliente?

Si , por supuesto se debería capacitar para mejorar el trato.

9.- ¿Considera que la alta gerencia destina presupuesto para capacitaciones cursos para superación profesional de los *Couriers*?

Se destina presupuesto para mejorar alguna área técnica, pero por ahora no para su desarrollo profesional, claro que sería bueno.

10.- ¿Considera que debería existir un plan de carrera para motivar a los trabajadores?

Si, se debería valorar el perfil y acorde a eso ver en donde se los podría ascender, pero un ascenso les toma muchos años.

11.- ¿Cómo considera el espacio físico de trabajo donde desempeñan las actividades los trabajadores respecto a: temperatura, iluminación y espacio de trabajo en las tres Agencias Quito?

Es regular, si hay agencias que su temperatura no es tan buena, pero la mayor parte del tiempo los *Couriers* están afuera realizando su gestión.

12.- ¿Cómo considera el horario de trabajo de los *Couriers* en cuanto a horas extras y jornadas de trabajo? (cómo se maneja el horario de las horas extras de los *Couriers*)

Son regulares, no tienen un horario definido porque hay varios turnos, de noche de tarde o en la mañana .Horas extras no trabajan, únicamente los sábados y si son remunerados.

13.- ¿Cómo considera la remuneración salarial, considera que es la adecuada para las actividades que realizan los *Couriers*?

Si, considero que es la adecuada debido a que no todos tienen estudios superiores, e inclusive su horario es flexible y trabajan bajo su tiempo, pero si requiere esfuerzo. A lo mejor en un futuro se pueda aumentar el sueldo.

14.- ¿Considera que este proyecto de Comunicación para mejorar el Clima Laboral podría ser viable y aplicable?

Sí, es aplicable es necesario que se mejore la comunicación interna y la motivación de los trabajadores así se lograría mejoras en los índices de producción.

4.12.3 Interpretación de las Entrevistas

Los tres entrevistados consideran que el clima laboral es importante en la organización, y a su punto de vista es aceptable en la empresa , no consideran que es bueno porque hace falta mejorar en muchos aspectos para que se mejore la calidad de vida en el trabajo y trabajador este del todo contento trabajando para la empresa.

Consideran también que es importante que el departamento de recursos humanos conjuntamente con el departamento de seguridad ocupacional trabaje juntos para mejorar la imagen que tienen los trabajadores respecto a la empresa.

Consideran que si es necesario implementar canales que informen al personal no solo administrativo sino operativo.

Adicionalmente, consideran que no han recibido alguna queja sobre la infraestructura en cuanto a la temperatura porque nunca se ha hecho una investigación para conocer que quieren los trabajadores.

En cuanto a los beneficios tanto personales como profesionales deberían existir capacitaciones al personal y un plan de carrera para motivar al personal.

Y consideran que este Plan Comunicacional es viable y aplicable al ser una empresa Holding en el mercado deberían empezar a dar mayor importancia a la comunicación tanto interna como externa y para empezar a través de esta investigación se podrá trabajar en casi todas las falencias encontradas internamente con la única finalidad de mejorar la estadía del trabajador y su productividad en la empresa.

CAPÍTULO V.

5.- PLAN DE COMUNICACIÓN

5.1 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la imagen interna el nivel de pertenencia y la productividad de Urbano Express en el lapso de un año.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- Mejorar los procesos de comunicación interna en un lapso de 6 meses
- 2.-Difundir la Filosofía Corporativa y la ISO 9001-2008.
- 3.-Mejorar el sentido de pertenencia y motivación para mejorar la productividad.
- 4.- Mejorar la Salud Ocupacional de los trabajadores mediante los servicios

5.3 ANÁLISIS FODA:

Fortalezas

I
N
T
E
R
N
O

- ✓ Visión por parte de los directivos
- ✓ Experiencia de Urbano Express en el negocio
- ✓ Versatilidad de la organización para adaptarse al cambio.
- ✓ Más de 15 años en el mercado con excelencia en el servicio.
- ✓ Cobertura en la mayor parte del país
- ✓ Marca bien posicionada en la mente del consumidor.
- ✓ Cuenta con norma de calidad ISO-9000-2008
- ✓ Eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.
- ✓ Estabilidad laboral
- ✓ Remuneración acorde a la ley
- ✓ Estrictos y apegados a las normas.
- ✓ Constante innovación y desarrollo de software
- ✓ El ser humano como fuerza laboral por su experiencia
- ✓ Notable aprovechamiento de la tecnología digital en los procesos operativos y de gestión.
- ✓ El conocimiento logístico que se adquiere.

Debilidades

I
N
T
E
R
N
O

- ✓ Centralización de toma de decisiones.
- ✓ Falta de trabajo en base a presupuestos pre aprobados.
- ✓ Falta de atención a agencias en todos sus requerimientos.
- ✓ Duplicidad de tareas y dilución de responsabilidades.
- ✓ Falta de comunicación.
- ✓ Falta de canales de comunicación acordes a la tecnología actual.
- ✓ Deficiente nivel de comunicación entre áreas.
- ✓ Deficiencia en la selección e inducción de nuevos colaboradores.
- ✓ Bajo nivel educativo y de criterio en los mandos de Supervisión.
- ✓ Alta rotación de personal, inestabilidad laboral.
- ✓ Falta de incentivos, asociado a descuentos por todo, hace que exista desmotivación y falta de compromiso.
- ✓ Insatisfacción en los colaboradores por inadecuada difusión de nuevas políticas o disposiciones disciplinarias.
- ✓ No existe plan de carrera que motive a los colaboradores.
- ✓ Falta de médico las 8 horas de trabajo diarias.
- ✓ Limitación de usuarios a accesos de red: internet, intranet, etc.
- ✓ Falta de áreas de descanso para el personal
- ✓ Poca credibilidad en un área de comunicación.
- ✓ No cuenta con un área o un comunicador corporativo.
- ✓ Imagen de los colaboradores poco favorable respecto a la empresa.
- ✓ Malas relaciones laborales entre jefes y subordinados
- ✓ Clima laboral deteriorado.

Oportunidades

E
X
T
E
R
N
O

- ✓ Facilidades para diversificación de líneas de negocio.
- ✓ Expansión del negocio hacia otros sectores del mercado.
- ✓ Alianzas estratégicas con empresas relacionadas.
- ✓ Ambiente propicio para implementar la modalidad de franquicias.
- ✓ Aumento del poder adquisitivo de la clase media y media alta.
- ✓ Posibilidad de Benchmarking a modelos exitosos de negocios en países desarrollados.
- ✓ Buena imagen del país a nivel internacional.
- ✓ Gobierno actual con políticas económicas estables.
- ✓ Inflación relativamente estable y en un dígito.
- ✓ Ambiente de calma y tranquilidad en el sector político.
- ✓ Buena imagen de Urbano Express en los clientes.
- ✓ La competencia no tiene el mismo nivel de Urbano Express.

Amenazas

E
X
T
E
R
N
O

- ✓ Incertidumbre en la política gubernamental respecto al tema postal.
- ✓ Posibilidad de que el Gobierno imponga impuestos al uso del papel (impresión facturas)
- ✓ Posibilidad de que la Agencia Nacional Postal se convierta en una superintendencia postal.
- ✓ Cambio de leyes y formas de negociar.(se implemente la facturación electrónica)
- ✓ Competencia.
- ✓ Uso de los medios tecnológicos para envío de publicidad (tendencia a dejar de usar papel y que sea reemplazado por usar medios tecnológicos para enviar la publicidad).
- ✓ Posibilidad de reducción de personal ante la reducción de la demanda Postal.
- ✓ Estancamiento en las remuneraciones debido a la inestabilidad del sector.
- ✓ Tendencia a dejar de utilizar el papel en un 100%.

5.4 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA URBANO EXPRESS

5.4.1 Tabla N 21 MATRIZ ESTRATÉGICA

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- ✓ La mayoría de los trabajadores no conoce sobre la certificación Iso 9001- 2008 ni la filosofía corporativa.
- ✓ La mayoría de los trabajadores se sienten desmotivados en la empresa ya que consideran que su esfuerzo no es reconocido ni valorado ; piensan que no brinda suficientes beneficios como el resto de empresas respecto a la competencia, por ende no se sienten identificados con la misma.
- ✓ Mediante la encuesta se aplicó una pregunta de cuál sería el motivo por el cual no les gusta su trabajo y la mayoría afirma que el motivo es por el trato que mantienen con sus superiores o jefes no es bueno y no se sienten bien. Asimismo, no les gusta porque el espacio físico en el cual trabajan consideran que no es el adecuado.
- ✓ Los colaboradores están desmotivados debido a que no son felicitados ni reconocidos ni valorados por su labor.
- ✓ Los trabajadores consideran que sus ideas no son tomadas en cuenta primero porque no tienen un medio para hacerlo y segundo que no consideran que es importante su criterio para los altos mandos.
- ✓ Una gran parte de los trabajadores afirma que la relación interna entre las distintas áreas del trabajo no son buenas son regulares ya que no mantienen comunicación ni interactúan en ningún medio, únicamente en eventos internos o capacitaciones esporádicas. La mayoría de los trabajadores les gustaría interactuar con las distintas áreas en actividades deportivas y en capacitaciones.
- ✓ Existe un gran número de trabajadores que piensa que no podría ascender de puesto debido a que la empresa no da apoyo a superación profesional, y les gustaría que exista más apoyo para su desarrollo profesional.

- ✓ La mayoría de los trabajadores presentan una inconformidad o apatía con el entorno físico donde trabajan, especialmente consideran mala la temperatura de las instalaciones.
- ✓ En el ámbito comunicacional la mayoría preferiría como medio comunicacional las carteleras internas y la revista institucional. Adicionalmente existieron personas que prefirieron el intranet y para ello se realizó la propuesta del desarrollo de la plataforma de intranet.
- ✓ Respecto a los medios comunicacionales existentes el correo electrónico lo utiliza el área administrativa y no la operativa con la excepción de jefes y supervisores; la cartelera la utilizan poco, el intranet se lo utiliza relativamente poco y la revista institucional está como proyecto para implementarse desde el 2015-2016.
- ✓ La mayoría de los trabajadores les gustaría que se emita información en los medios comunicacionales de temas de salud, reconocimientos de los trabajadores, y noticias internas de productividad.
- ✓ Por otro lado, en el tema de las remuneraciones los trabajadores están inconformes con el sueldo que reciben porque consideran que el esfuerzo es fuerte la responsabilidad es alta y su trabajo es poco reconocido.
- ✓ A una parte de los trabajadores les gustaría que la empresa otorgue más beneficios a los trabajadores como: préstamos para superación profesional, beneficio de guardería para madres, seguro médico privado, y parqueadero propio de la empresa.
- ✓ Adicionalmente, para mejorar la calidad de vida en el trabajo se realiza en la propuesta de mejora en la infraestructura y en los servicios internos como: dispensadores de agua en distintas áreas de las Agencias y habilitar baños para la cantidad de trabajadores existentes.

6.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Planificar con gerencia y el departamento financiero el presupuesto del 2015 ,para que se pueda ejecutar el Plan Comunicacional, tomar en cuenta que las acciones del plan se ejecuten acorde al cronograma establecido.
- ✓ Es recomendable realizar un seguimiento consecutivo de las acciones ejecutadas para constatar su utilidad.
- ✓ Es recomendable que se capacite al personal sobre la certificación ISO 9001-2008 y la filosofía corporativa empresarial para mejorar la productividad e implementar los medios comunicacionales estipulados en el plan estratégico para que se mejore la productividad conjuntamente con la imagen que tienen los trabajadores de la empresa.
- ✓ Se recomienda utilizar el intranet no solo para publicar procedimientos a los trabajadores de cada área sino como una plataforma dinámica que permita interactuar entre los trabajadores y tener un uso bidireccional acorde a la propuesta establecida para mejorar la comunicación interna.
- ✓ Asimismo, se recomienda implementar nuevos canales de comunicación para el personal operativo (Distribución, ensobrado, etc.) que no posee correo y se puedan informar no solo por las carteleras sino por intranet, televisores informativos y para complementar la revista institucional.
- ✓ Por otro lado, en el tema de las remuneraciones se debería analizar el sueldo base para que sea equitativo y asimismo se deben remunerar las horas extras de trabajo para que no haya inconformidad en los trabajadores.
- ✓ Es recomendable otorgar los uniformes de los trabajadores por igual que no se note jerarquías para que los trabajadores se sientan más a gusto realizando su labor.
- ✓ Respecto a la infraestructura donde trabajan los colaboradores es recomendable analizar la temperatura y espacio de trabajo para que se puedan implementar áreas de descanso y mejorar la infraestructura de las áreas existentes, asimismo es recomendable implementar baños

para la cantidad de trabajadores y mantener su aseo con más limpiezas al día.

- ✓ Se recomienda brindar más beneficios a los trabajadores, como el poder hacer uso de una guardería (para las madres de Urbano Express). Otorgar un día libre a los trabajadores que hayan cumplido el año en el trabajo (adicionalmente de sus 15 días de vacación por ley). Brindar mayor oportunidad de desarrollo profesional con cursos o préstamos para que puedan estudiar los trabajadores.

REFERENCIAS

- 176, C. T. (2008-11-28). *Norma Internacional Traducción Oficial ISO 9001:2008*. Ginebra-Suiza: Translation Management Group.
- Alcalá, A. B. (2009). *Dirección de personas un Timón en la Tormenta*. Madrid Buenos Aires México DF: Editorial Diaz de Santos.
- Alcalá, Á. B. (2009). *Dirección de personas un Timón en la Tormenta*. Madrid Buenos Aires México DF: Diaz de Santos.
- Alles, M. (2007). *Material para clases del libro*. Recuperado el 21 de Mayo de 2014, de Comportamiento Organizacional: <http://www.marthaalles.com/pdf/comportamiento-organizacional/3.pdf>
- Andanez, M. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Madrid: Tesis doctoral inedita.
- Benavides, J. (2001). *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Editorial Gestión 2000 S.A.
- Bartoli, R. L. (2008). *Reflexiones sobre el Management de la Comunicación*. Argentina Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de la Empresa Estrategia para una comunicación de Relaciones integradas*. Barcelona: Consejo superior de relaciones integradas de Relaciones Públicas de España.
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. En P. Capriotti, *Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad corporativa* (pág. 140). España: Colección de libros de la empresa.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga España: Ariel.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones*. México D.F: Mc Graw-Hill Companies.
- Churden y Sherman. (1987). *Organización y métodos de trabajo*. Bogotá ,Colombia: 2da Edición ICFES.

- Costa, J. (2005). *Master Dircom. Los Profesores tienen la Palabra*. Barcelona España: Costa Punto Com Editor.
- Costa, J. (2007). *El Dircom hoy, Dirección y Gestión de la Comunicación en la Nueva economía*. New Jersey: Costa Punto Com.
- Cutlip, S. (2000). *Relaciones Públicas Eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- Domínguez, D. C. (2010). *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Madrid: Visión Libros.
- Española, D. d. (2010). *Real Academia Española*. Recuperado el 19 de Marzo de 2014, de <http://www.rae.es>
- Express, U. (2013). *Recursos Humanos Urbano Express*. Quito: Urbano.
- Express, U. (Martes de Diciembre de 2014). *Página Web Urbano Express*. Obtenido de <http://www.urbanoexpress.com/urbano/nosotros.html>
- Express, U. (Lunes de Junio de 2014). *Página Web Urbano Express*. Obtenido de <http://www.urbanoexpress.com/urbano/nosotros.html>
- Gruning, James y Hunt. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000 SA.
- Jimenez ,X. (2014) Trilogía de Técnicas de investigación. Quito:
- León, A. (2005). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. México,DF.,: México Limusa.
- Lammertyn, R. A. (1997). *Alvilya Lammertyn*.
- M. Chiang, M. M. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas Madrid.
- Marín, A. L. (2008). *La Nueva Comunicación*. Madrid España: Trotta.S.A.
- Marston, J. (1988). *Relaciones Públicas Modernas*. México: Mc Graw Hill.
- Motta, L. G. (1984). *Planificación de la comunicación en proyectos participativos*. Quito: Editorial Ciespal.
- Nieves, F. (2006). *Conceptos de la Comunicación*. Recuperado el 10 de Marzo de 2014, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com>
- Ortiz, J. (20 de Julio de 2013). (S. Núñez, Entrevistador)

- Riviére, E. P. (1972). *El Proceso Grupal de Psicoanálisis social*. Buenos Aires: Editorial Argonauta.
- Revista Fortune*. (29 de Octubre de 2014). Obtenido de Best Companies 2014: <http://fortune.com/best-companies/>
- Riel, C. V. (1997). *Comunicación Corporativa*. Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rocha, J. (2012). *Psicología*. Recuperado el 21 de Mayo de 2014, de Jefes y empleados :enemigos o aliados: <http://www.san-pablo.com.ar/rol/?seccion=articulos&id=2078>
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la Investigación 5ta edición*. México: McGraw-Hill.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación (5ta Edición ed.)*. México D.F: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Sánchez, Teresa Pintado y Joaquín. (2012). *Nuevas tendencias en comunicación*. España- Madrid: ESIC Editorial.
- Sancho, J. A. (2011). *Dependiente de Comercio*. España: Vértice.
- Soria, R. (Septiembre de 2008). *Scribd*. Recuperado el Lunes de Mayo de 2014, de Real Académia Iberoamericana Local-Global: <http://es.scribd.com/doc/21140984/Libro-432>
- Toro, F. Á. (2001). *El clima organizacional*. Medellín: Editorial Cincel.
- Taylor, F. W. (2007). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Munch: Editorial Pearson.
- Tobán, M. I. (29 de Octubre de 2010). *Universidad Tecnológica de Pereira*. Obtenido de Las Tic en los procesos de enseñanza y aprendizaje: es.slideshare.net/misabell/el-docente-y-las-tic-4476500
- Vagas, J. (21 de Octubre de 2014). *Latina*. Obtenido de Revista Latina de Comunicación Social: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a/32costarica.htm>
- Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva Gestión estratégica de la imagen en las empresas*. Madrid España: Pirámide.

- Vallejo, R. d. (2008). *Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones*. Madrid: Psicología Pirámide.
- Villafañe, J. (2006). *Introducción a la teoría de la imagen*. Pirámide.
- WaterPriceHouse. (16 de Julio de 2013). *Empresas Líderes en el mercado 2013*. Obtenido de <http://www.pwc.ec/>
- Zurita, L. V. (2014 de Octubre de 2014). *Plan Estratégico Institucional*. Obtenido de Instituto Federal Electoral: www.ine.mx/docs/IFE-v2/UTSID/UTSID...Utp/PEI_2012-2015.pdf

ANEXOS

Anexo 1

Modelo encuesta

Por favor, ayúdenos con unos minutos de su valioso tiempo para completar ésta encuesta. La información que proporcione servirá de apoyo para el desarrollo de un proyecto .La misma será utilizada únicamente para evaluar aspectos del Clima laboral en Urbano Quito. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA, no debe poner su nombre. La información no será utilizada para ningún propósito distinto al de mejorar. Por favor, lea detenidamente y conteste con sinceridad todas las preguntas marcando con una X cada respuesta.

Género: F M

Edad: 18- 24 25-30 31-35 36-40 41 en adelante

1.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Urbano Express?

Menos de 1 año De 1 a 5 años

De 5 a 10 años Más de 10 años

2.- Del siguiente listado por favor seleccione las palabras que corresponden a la misión , visión, valores y políticas de la empresa:

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ▪ Excelencia | <input type="checkbox"/> | - Amabilidad | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Ser única red | <input type="checkbox"/> | - Cumplimiento de normas | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Satisfacción al cliente | <input type="checkbox"/> | - Reciprocidad | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Honradez | <input type="checkbox"/> | - Seguridad de la info | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Tecnología de punta | <input type="checkbox"/> | -Eficiencia | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Medidas Preventivas | <input type="checkbox"/> | -Respeto | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Compañerismo | <input type="checkbox"/> | | |

3.-¿Conoce usted que es la ISO 9001-2008?

Si su respuesta es NO, avance a la siguiente pregunta

SI NO

4.- ¿Qué funciones tiene la ISO 9001-2008 según su criterio?

- Salud de los trabajadores
- Temas Financieros
- Gestión de la Calidad

5.- ¿Qué tan identificado se encuentra usted con Urbano Express?

Nada identificado Poco identificado Muy identificado

6.- ¿Cuándo realiza algún logro en sus tareas, le suelen felicitar en su trabajo?

- Muy Poco
- Poco
- Mucho
- Nada

7.- ¿Le gusta el trabajo que desempeña? Si su respuesta es NO, escoja a continuación cuales serían los motivos por los que no le gusta su trabajo

SI NO

-Mi formación profesional no va acorde al cargo que realizo

-El trato con mis superiores no es bueno

-Falta de liderazgo

-Las condiciones físicas no son las adecuadas

-El trato con los compañeros

Otro: _____

Marque según su criterio:

Califique como percibe el clima laboral dentro de la empresa en cuanto a:

8.- ¿Cómo calificaría su relación con sus jefes o superiores dentro de Urbano Express?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

9.- ¿Puede expresar sus ideas libremente a la Dirección de la organización? Si su respuesta es NO, mencione a continuación el por qué.

SI NO

Porque:

10.- ¿Cómo calificaría la relación con sus compañeros de trabajo?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

11.- ¿Cómo calificaría la relación con las áreas de trabajo?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

12.- ¿En qué actividades y eventos le gustaría participar para interactuar entre sus compañeros?

- Capacitaciones
- Talleres
- Festejos

Actividades deportivas

Paseos

13.- ¿Considera que la empresa invierte suficientes recursos para su formación laboral y personal?

Siempre Algunas veces Nunca

14.- ¿Le gustaría que Urbano Express brinde cursos o capacitaciones en temas de:
 Seleccione 1 tema el que más le guste

- a) Cursos de conducción Otro
 b) Desarrollo Profesional Cual: _____
 c) Servicio al cliente

15.- ¿Considera que tiene la posibilidad de ascender de puesto de trabajo en Urbano Express? Si su respuesta es NO, explique su motivo

SI NO Porque: _____

16.- ¿Considera que la empresa se preocupa por su Seguridad y Salud en el trabajo?

Siempre Algunas veces Nunca

17.- ¿Considera que está satisfecho con el entorno físico en el que desempeña sus labores?

Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho

18.- Evalúe las siguientes condiciones de su puesto de trabajo:

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Espacio de trabajo				
Iluminación				
Condiciones de Materiales de trabajo				

Temperatura dentro de la instalación				
--------------------------------------	--	--	--	--

Evalúe los siguientes medios de comunicación de su trabajo:

19.- Califique la comunicación interna:

Buena

Regular

Mala

20.- ¿Cuál es el medio que preferiría usted para recibir información referente a la empresa?

a) Mail Urbano

d) Carteleras

b) Intranet

e) Redes Sociales

c) Rumores

f) Revista Institucional

Otros indiquen: _____

21.- Valore el uso de los siguientes canales de información dentro de la empresa:

	Adecuadamente	Poco	No se Usa
Mail Urbano			
Reuniones Departamentales			
Carteleras			
Intranet			
Página Web			
Revista Institucional			

22.- ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre Urbano Express, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3

a) Noticias internas de la empresa e) Reconocimientos

b) Información Social (Cumpleaños) f) Responsabilidad Social

c) Talleres, seminarios, etc. g) Otros

d) Temas de Salud Cual: _____

23.- ¿Cómo se informa usted de los procesos de mejora existentes en temas de productividad en la empresa?

- 1) Boca a Boca (Rumor)
- 2) Intranet
- 3) Carteleras
- 4) Reuniones
- 5) Ninguna

24.- ¿Entiende de manera clara las metas de la empresa?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas Veces
- Pocas Veces
- Nunca

25. ¿Conoce usted cómo la empresa está logrando sus metas?

- 1) Algunas Veces
- 2) Muy pocas Veces
- 3) Casi siempre
- 4) Siempre
- 5) Nunca

26.- ¿Los Directivos dan a conocer los logros de la empresa?

- Algunas Veces
- Muy Pocas Veces
- Casi siempre
- Siempre

- Nunca

27.- ¿Considera que su remuneración salarial va acorde a las actividades que desempeña?

SI NO

Porque: _____

28.- A su criterio evalúe si Urbano Express cuenta con servicios apropiados de:
(Marque con una X)

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No cuenta
Guardería					
Zonas de descanso					
Seguro médico privado					
Máquinas de café y agua					
Limpieza en los baños					

29.- ¿Tiene alguna recomendación con el fin de aportar a la mejora de la empresa?

Muchas gracias por su valiosa opinión.

Queremos alcanzar que Urbano Express sea un excelente lugar de trabajo

Anexo 2

Modelo Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN				
Departamento Observado :		Fecha de Observación :		
Observador:		Tiempo de Observación :		
Relaciones y trato del Personal				
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Mantienen un trato cordial				
	SI	NO	Observación	
Comportamiento de los Jefes				
	Siempre	Casi siempre	Pocas Veces	Nunca
Coopera al desarrollo de un proyecto				
Mantiene contentos a los trabajadores				
Felicita el logro del trabajador				
Relación con Compañeros de trabajo				
	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Uso de los canales de información				
	Adecuadamente	Poco	No se usa	Observación
Mail Urbano				
Reuniones Departamentales				
Cartelera				
Intranet				
Página WEB				
Revista institucional				

Condiciones del puesto de trabajo				
	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Espacio del trabajo				
Iluminación				
Materiales de trabajo				
Temperatura dentro del área				

Anexo 2

Fichas de Observación aplicadas en Urbano Express

Ficha No 1 Área de Producción y Etiquetado

FICHA DE OBSERVACIÓN				
Departamento Observado :	Área de Producción Ensobrado y etiquetado		Fecha de Observación : Agosto 25 2014	
Observador:			Tiempo de Observación : 40 min	
Relaciones y trato del Personal				
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
		X		
Mantienen un trato cordial				
	SI	NO	Observación	
	X		Los supervisores son déspotas	
Comportamiento de los Jefes				
	Siempre	Casi siempre	Pocas Veces	Nunca
Coopera al desarrollo de un proyecto			X	
Mantiene contentos a los trabajadores			X	
Felicita el logro del trabador		X		

Relación con Compañeros de trabajo				
	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
			X	
Uso de los canales de información				
	Adecuadamente	Poco	No se usa	Observación
Mail Urbano			X	Solo usan jefes y o supervisores
Reuniones Departamentales		X		
Carteleras		X		Información de última hora
Intranet			X	
Página WEB			X	
Revista institucional			X	
Condiciones del puesto de trabajo				
	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Espacio del trabajo			X	
Iluminación				X
Materiales de trabajo		X		
Temperatura dentro del área				X

Ficha No 2 Área de Distribución Zonificación

FICHA DE OBSERVACIÓN				
Departamento Observado :	Área de Distribución y Zonificación		Fecha de Observación : Septiembre 15 2014	
Observador:	Stefania Núñez		Tiempo de Observación : 2h 15 min	
Relaciones y trato del Personal				
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
				x
Mantienen un trato cordial				
	SI	NO	Observación	
	x		Los supervisores son déspotas poco comunicativos	
Comportamiento de los Jefes				
	Siempre	Casi siempre	Pocas Veces	Nunca
Coopera al desarrollo de un proyecto				x
Mantiene contentos a los trabajadores			x	
Felicita el logro del trabajador				x
Relación con Compañeros de trabajo				
	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
			x	
Uso de los canales de información				
	Adecuadamente	Poco	No se usa	Observación
Mail Urbano			x	Solo usan jefes y o supervisores
Reuniones Departamentales		x		
Carteleras		x		Información de última hora
Intranet			x	
Página WEB			x	
Revista institucional			x	

Condiciones del puesto de trabajo				
	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Espacio del trabajo		X		
Iluminación		X		
Materiales de trabajo			X	
Temperatura dentro del área				X

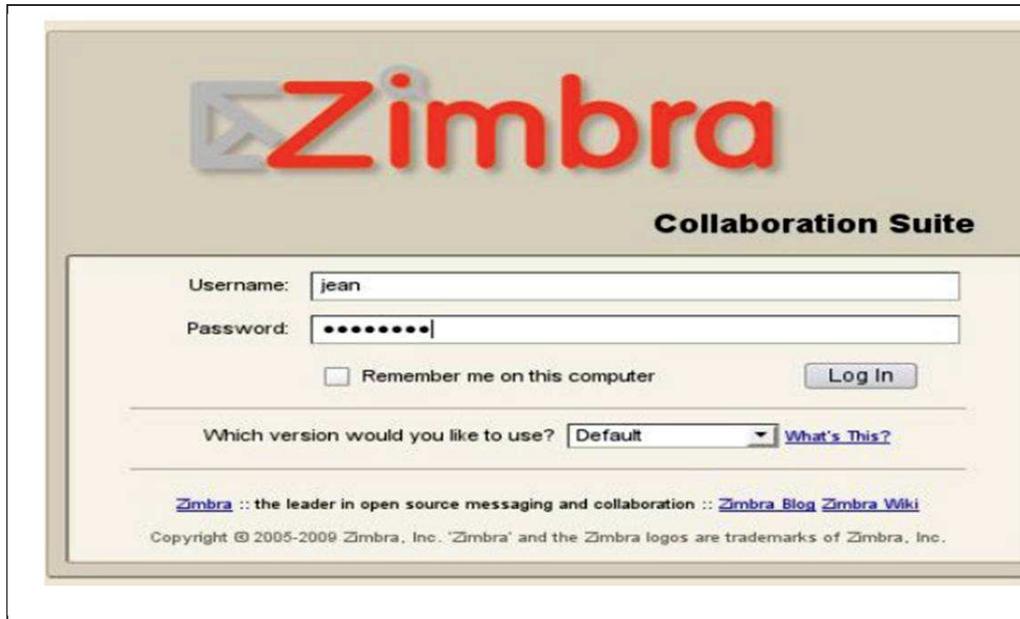
Ficha No 3 Área de Distribución Zonificación

FICHA DE OBSERVACIÓN				
Departamento Observado :	Área Administrativa y Servicio Al Cliente SAC		Fecha de Observación : Octubre 2014	
Observador:	Stefania Núñez		Tiempo de Observación :1h45 min	
Relaciones y trato del Personal				
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
			X	
Mantienen un trato cordial				
	SI	NO	Observación	
	X		Los Jefes y administrativos colaboran poco	
Comportamiento de los Jefes				
	Siempre	Casi siempre	Pocas Veces	Nunca
Coopera al desarrollo de un proyecto			X	
Mantiene contentos a los trabajadores				X
Felicita el logro del trabador				X

Relación con Compañeros de trabajo				
	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
			X	
	Uso de los canales de información			
	Adecuadamente	Poco	No se usa	Observación
Mail Urbano	x			Se usan adecuadamente por ser áreas administrativa
Reuniones Departamentales		x		
Carteleras			x	Información de última hora
Intranet			X	
Página WEB			X	
Revista institucional			X	
	Condiciones del puesto de trabajo			
	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Espacio del trabajo			x	
Iluminación		X		
Materiales de trabajo		x		
Temperatura dentro del área			x	

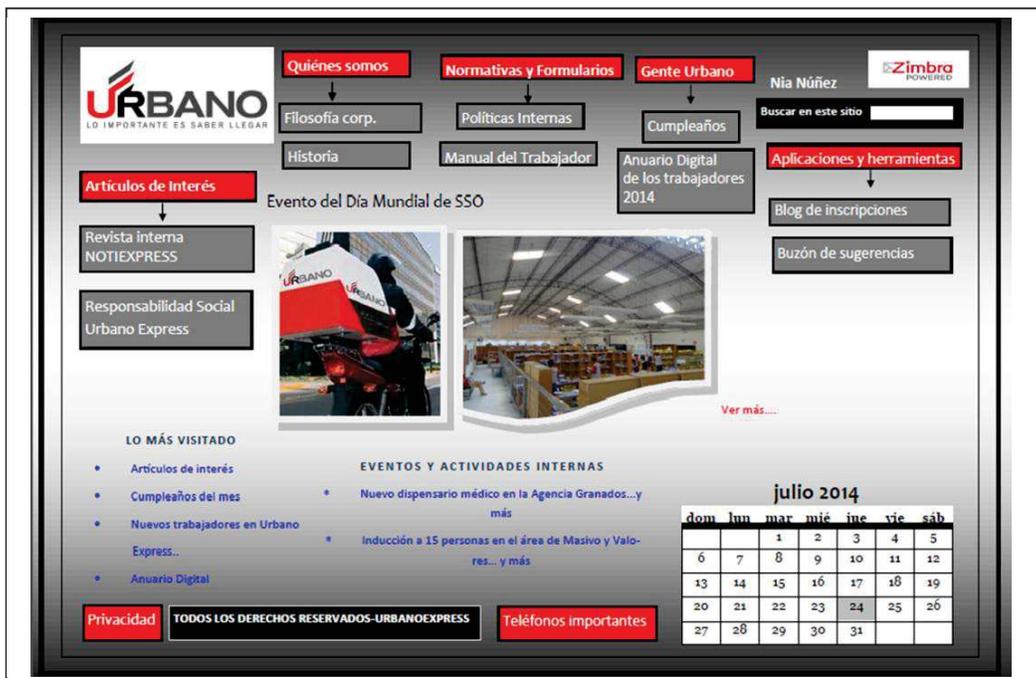
Anexo 3

Sistema intranet Zimbra



Anexo 3.1

Propuesta rediseñar intranet



Anexo 4

Computadoras Intranet



Anexo 5

Carteleras



Anexo 6

Hoja informativa a los Couriers

INFORMATE

Sabías que en Urbano Express se implementaron nuevas herramientas comunicacionales para que llegue la información a ti. Si ahora podrás informarte de lo que ocurre en la empresa, con tus compañeros, nuevos colaboradores, etc. En:

- INTRANET (Si no tienes un usuario y contraseña, adquiérela con tu jefe y utilízala en la computadora más cercana de tu área)
- REVISTA INTERNA (podrás leer temas sobre tu área, acontecimientos importantes, reportajes, galería de fotos, y más.
 - Televisores informativos en áreas de producción)
- REDES SOCIALES (ahora también te podrás informar y podrás comentar búsquedas en Facebook).

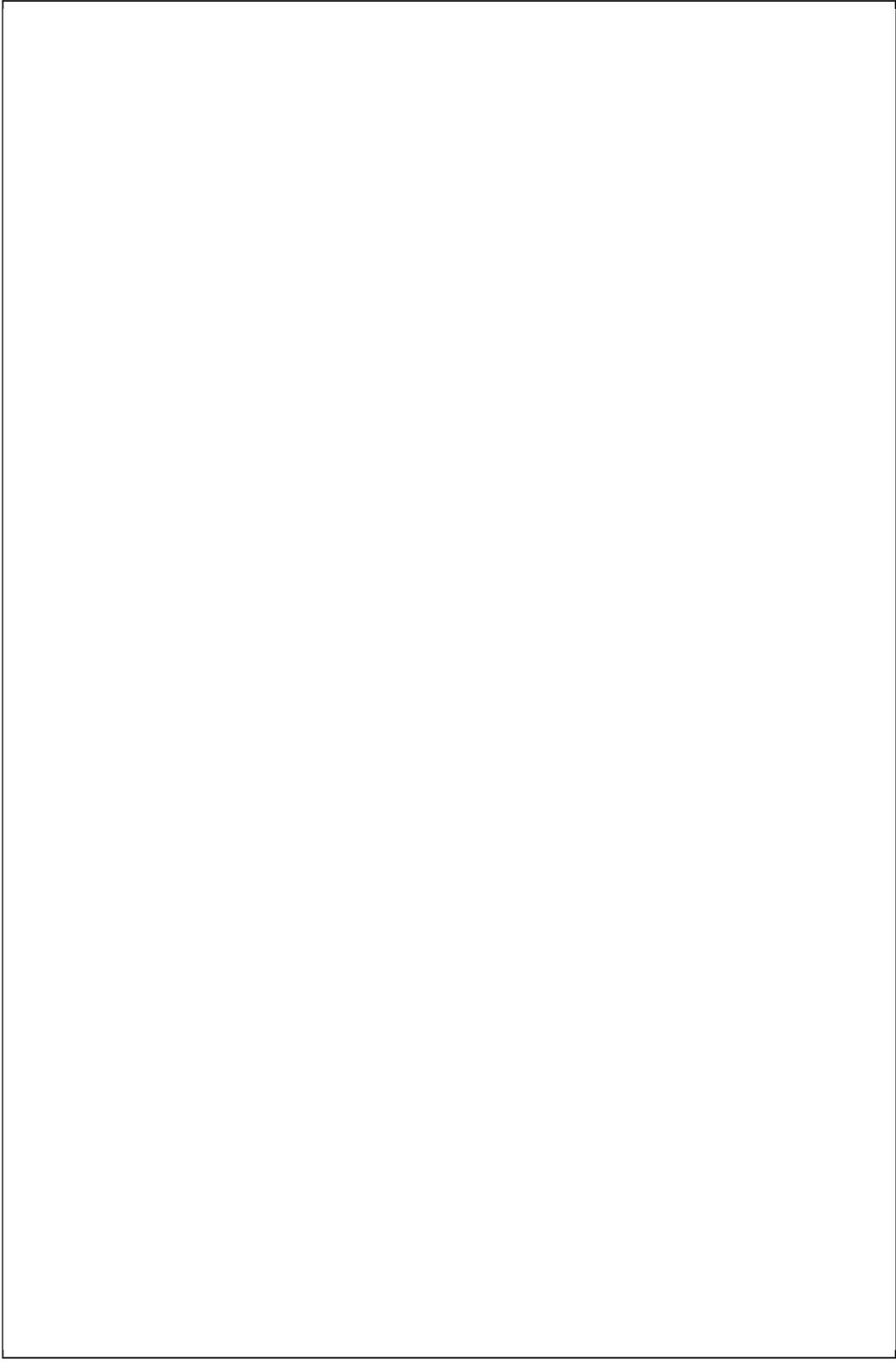
!!! PENSAMOS SIEMPRE EN TI !!!



Para mayor información ingresa a :
www.intraneturbanoexpress.com.ec

Anexo 7

Revista interna



Anexo 8

Manual de identidad Corporativa



Anexo 9

Placas de felicitación



Anexo 10

Televisores informativos



Anexo 11

Buzón de Sugerencias



Anexo 12

Afiches charla Motivacional

ASISTE A TU PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN TEMAS DE LIDERAZGO , RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION .

Urbano Express **PIENSA EN TI** , en tu bienestar.
 Pregunta a tu jefe o supervisor a qué capacitación debes asistir.
 No te olvides que es por un cambio positivo en ti, **piensa diferente y actúa diferente .**




**CAPACITACIONES
 AGOSTO -SEPTIEMBRE
 INSCRIBETE EN RRHH**



Anexo 13

Campaña Aprendo en Urbano Express

CAMPAÑA "APRENDO EN URBANO"

¡¡¡ NUNCA ES TARDE PARA EMPEZAR!!!

Sí te interesa estudiar y superarte ,
pues ahora es la oportunidad , Urbano
tiene convenios con la *Universidad de
Loja* para que puedas estudiar con be-
ca, Inscríbete en un taller presencial u
on-line para que puedas alcanzar un
desarrollo profesional óptimo en el
área que más te guste.

Para mayor información acércate al
área de RRHH.

NO TE QUEDES SIN APRENDER SUPERATE !!!



COMENTANOS A TRAVES DEL BUZON DE
SUGERENCIAS DE TU AGENCIA MÁS CER-
CANA , CUAL SERÍA TU CURSO O TALLER
QUE TE GUSTARÍA TOMAR.



2015

Anexo 14

Diploma como reconocimiento



OTORGA EL PRESENTE
RECONOCIMIENTO A
CHRISTOPHER HERRERA



POR TU DESTACADA LABOR DIARIA
"EMPLEADO SOBRESALIENTE"

"Hay una fuerza motriz más poderosa
que la luz, la electricidad y la energía
molecular , esa fuerza es tu voluntad"

Gerente General
Jefe de Área

Anexo 15

Difundir los cumpleaños del mes en Carteleras



NOMBRE	FECHA	ÁREA
FRANCISCO LÓPEZ	21/MARZO	COURIER GRANADOS
MAURICIO VIDAL	24/MARZO	ENSOBRADO
PATRICIA SÁNCHEZ	28/MARZO	CALL CENTER
DIEGO UÑA	29/MARZO	PRODUCCIÓN
DENISSE HERRERA	31/MARZO	FINANCIERO

Anexo 15.1

Felicitación de cumpleaños Wallpaper (personal Administrativo)



Anexo 16

Portada Anuario Digital



Anexo 16.1

Contenido y bienvenida Anuario

CONTENIDO ANUARIO

2014-2015

URBANO
LO IMPORTANTE ES SABER LLEGAR

Bienvenidos al nuevo anuario Urbano Express , es el nuevo sistema de registrar nuestros colaboradores nuevos , antiguos por áreas , y dividido por Agencias a Nivel Nacional .

Es una herramienta de multimedia comunicacional que se la manejará de forma digital para que permita el reconocimiento entre compañeros y además ser testigos de la evolución de la empresa.

Aquí podrás encontrar información de todo el personal y de la empresa información actual .

Esperamos que sea de tu interés y cualquier notificación y cambio de datos nos hagas saber para actualizar la información.

El Anuario contendrá :

- **Una base de datos de todos los trabajadores con su :**
 - Nombre completo
 - Área de trabajo
 - Cargo y funciones
 - Número de ext. telefónica
- **Gacetas con reportajes fotográficos de eventos , Noticias internas de la empresa . Blogs y espacios para interactuar.**

Anexo 16.2

Anuario Digital

Anuario Urbano Express

				
Nombre: Área de trabajo: Funciones Correo Extensión telf.:	Nombre: Área de trabajo: Funciones Correo Extensión telf.:			
			<p>Área de trabajo</p> 	

Anexo 17

Publicaciones del evento



Posada Navideña

Estimado compañero te invitamos a festejar juntos nuestro agasajo navideño con una rica comida, música y diversión. No faltaré será una cena inolvidable para compartir de la unión en **Urbano Express**.

LUGAR: Por confirmarse
FECHA: 22 de Diciembre
HORA: 19:00

¡NO FALTES, ES UN EVENTO ESPECIALMENTE ORGANIZADO PARA TI!

URBANO

Anexo 18**Empleado del mes /Cupones de premiación****Anexo 19****Juegos de integración**

Anexo 20

Campeonato interno de Fútbol



Anexo 21

Premiación ganadores



Anexo 22

Tarjetas ahorra Urbano Express



Anexo 23

Placas de Historia , y filosofía corporativa

Placa Historia



Placa Filosofía



Anexo 24

Carteles informativos en los baños





Dirección:
De Los Tulipanes E10-335 y Las Palmeras, Quito.
Teléfonos:
UIO(593)2 3950500
GYQ(593)4 3715800

Enero 2015

NOTIEXPRESS



EVENTOS

Mira los eventos más importantes del 2013 y 2014. Pág. 15

HISTORIAS

Lee las anécdotas de tus compañeros y que no te pase a ti .Pág 9

INFORMATE

¿Qué es SSO? ¿Para qué ? Y para quién ?
Pág . 4-5

BUZÓN EXPRESS

Tu idea es importante
participa YÁ con tus
ideas y GANA. Pág. 13

Edición Nacional # 01

INFÓRMATE

¿Qué es Seguridad y Salud ocupacional o SSO?

SSO siglas correspondientes a Seguridad y Salud Ocupacional.

Las cuales tienen relación con el conjunto de políticas, normas, medidas, herramientas, actividades y actitudes de orden técnico, legal, humano y económico que desarrolla URBANO para evitar un peligro en el entorno de trabajo.

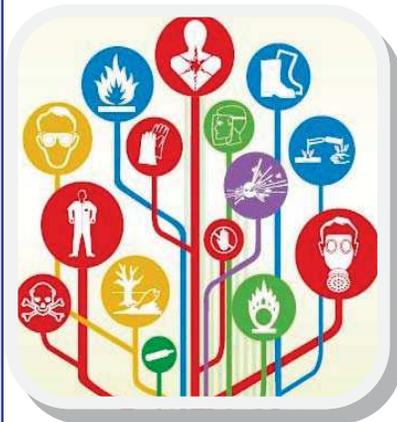
¿Qué hace el área de Seguridad ocupacional ?

Se encarga de prevenir y controlar los posibles riesgos que existen en cada puesto de trabajo y minimizar las enfermedades ocupacionales que podrían presentarse.

¿Quiénes conforman el Área de Seguridad y Salud Ocupacional?

El área reporta directamente a Gerencia General (Fernando Vásconez), pero operativamente está dirigida por Vicepresidencia de Operaciones (Juan Pablo Serrano). El Jefe Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional es el Ing. Albaro Morales.

Tanto en la ciudad de Quito como en la de Guayaquil existe personal calificado para atender a sus respectivas Regionales (Sierra y Costa).



FERIA DEL DÍA DE LA SALUD

EL 25 de Mayo del 2013 se celebró en *Urbano Guayaquil* el Día de la Salud. Donde se realizó una feria con Stands para brindar información en temas de : Prevención contra incendios, primeros auxilios, uso correcto de señaléticas, símbolos y colores de seguridad. Donde participaron 250 personas.



Stand de prevención contra incendios



Stand de Primeros Auxilios

Eventos 2014

NO TE PIERDAS DE SER EVALUADO EN URBANO QUITO :

-En el 2014 Habrán Eventos de control Médico.

-Medición de densitometría ósea .

- Medición de Hígado Graso.

PARTICIPA EN LAS PRÓXIMAS EDICIONES , CON FOTOS , REPORTAJES , ANÉCDOTAS DE TU ÁREA , DE ACTIVIDADES REALIZADAS Y MÁS.



Escribenos a nuestro correo :
seguridadocupacional@urbano.com.ec

EVENTOS

EVENTOS ADICIONALES

- ◆ Capacitación a Couriers en temas de Educación Vial en Junio del 2013
- ◆ En Octubre del 2013 se realizó la difusión del Plan de Emergencias y gestión de reclamos a Couriers.
- ◆ En Agosto del 2013 en las Agencias de Milagro, Naranjal, Libertad, Babahoyo Quevedo y Playas se dictó un curso de Educación Vial y manejo defensivo en la Comisión de Tránsito del Ecuador. Al igual que en Manta, Portoviejo, Chone, Jipijapa se dictó otro curso de Educación Vial donde participaron 31 couriers.
- ◆ En Septiembre del 2013 se dictó en *Urbano Guayaquil* información de "Pausas Activas" a 20 supervisores de área.



16

INFÓRMATE

¿Cómo se producen los accidentes e incidentes laborales ?

Tanto los incidentes y accidentes laborales, se producen por acciones o condiciones SUBESTANDAR, las cuales pueden ser acciones, omisiones o condiciones que se relacionan con un bajo control o irrespeto de normas específicas del empleado o una tercera persona, excepto los casos fortuitos que resultan ,

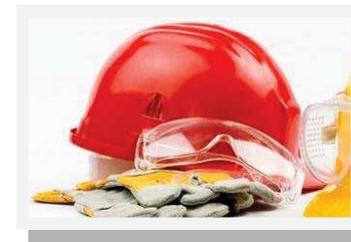
Generalmente , por acciones de la naturaleza. Entonces, tenemos que los incidentes, accidentes y enfermedades ocupacionales, se dan por acciones o condiciones subestándar en los siguientes casos:

Cuando depende del trabajador:

- No conoce bien la tarea, herramientas y maquinaria o lugar de trabajo.
- No acepta órdenes, las omite o las ignora o las interpreta a su antojo.
- No quiere (actitud)
- No le entregaron o no quiere usar el Equipo de Protección personal .

Cuando depende del entorno:

- Piso húmedo, resbaloso, deteriorado o irregular.
- No existe un plan de mantenimiento de máquinas, herramientas e implementos de trabajo.
- Falta de señalización o información.



5

En la ciudad de Quito :

Asistente de SSO:

Pablo Charro V.

Médico Ocupacional:

Dr. Alvin Caicedo.

Enfermera:

Estefanía Paredes.

Ubicación:

Oficinas S.S.O. y Consultorio Médico #1.- Edificio Matriz. Tulipanes y Palmeras, esquina.(TERRAZA)

Consultorio Médico # 2.-

Agencia Granados. Av. 6 de Diciembre y Granados. Tras "SocioEmpleo" .

En la ciudad de Guayaquil :

Asistente de SSO:

Carmen España

Médico Ocupacional:

Dra. Teresa Valdez

Enfermera:

Lcda. Cecilia Ortega .

Ubicación: Oficina y Consultorio Médico.- Principal en Km 4,5 J. T. Marengo. Calle 7mo Psj 37 A y Emilio Romero Menéndez.

Teléfonos de contacto :

Ing. Carmen España.- 3 715 800 Ext. 4651

Dra. Teresa Valdez.- 3 715 800 Ext. 4609



Eventos

Una mirada a los eventos más relevantes realizados en Urbano Express.



CAMPAÑA VACUNACIÓN

En el mes de Octubre del 2013 se realizó una campaña de vacunación contra "La influenza H1N1" en las agencias de :Urbano Ambato, Riobamba, Latacunga. Fue vacunado un 98% de colaboradores de cada agencia.



ADIESTRAMIENTO DE EXTINTORES

En *Urbano Guayaquil* en el mes de Noviembre del 2013 participaron 20 colaboradores en el uso correcto de extintores y reconocimiento de señalética.



JORNADA DE DESPARACITACIÓN

En Noviembre del 2013 , fueron desparasitados alrededor de 1000 personas en Todo *Urbano Express Quito*.

VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD

Campaña de donación



Los días 27,28,29 de Noviembre del 2013 se realizó una campaña de donación de sangre en Quito en las agencias de Granados, Tulipanes y Matriz

Para lo cual el personal de la Cruz Roja se trasladó con todo su equipo a



Cruz Roja



Ecuatoriana

Te invitamos para la siguiente campaña de donación con tu presencia .

Recuerda que puedes salvar más de una vida .

REGALÉMOS VIDA



14

TIPS

Equipamiento Motos



El agua y las motos no son muy buenos amigos, pero es inevitable eludirlos. Sólo hay que saber qué necesitamos para que nos afecte lo menos posible y adecuar nuestra conducción y manejo a cada circunstancia.

¡Aquí te damos consejos para conducir una moto sin mojar-te!

- 1.-Antes de salir en moto,** infórmate siempre del tiempo que hará ese día y mira por tu ventana.
- 2.-Lleva siempre contigo en tu moto ropa contra la lluvia.** Guárdala en la parte de atrás en el baúl o si tu moto tiene un espacio bajo el asiento.
- 3.-Lo mejor para no mojar-te los pies , será utilizar unos cubrebotas.**

4.- Para la parte superior es muy recomendable utilizar un chubasquero y adicionalmente un buso

Un chubasquero ocupa poco espacio y se seca relativamente rápido.

El cuello es una parte que sufre mucho con la lluvia, así que un buso extra, y el botón superior de la chaqueta bien cerrado te ayudará a evitar que la lluvia te moje.

5.-El uso del casco es imprescindible al conducir con lluvia. Una pantalla vieja y en malas condiciones siempre resta visibilidad, pero más aún con agua.

Aquí un pequeño Tip:

Limpiar la visera con jabón de "lavaplatos" te ayudará a que no se empañe con facilidad en estas épocas de lluvia.

Recuerda que a menor visibilidad, más cautela .



7

TIPS

Peatones

Algunos consejos de utilidad que deben ser seguidos por los peatones . Evitará algún accidente causado por un vehículo .

1.- Utiliza los puentes peatonales y las líneas de paso Cebra.

Utiliza para precautelar tu vida , hay muchas calles donde circulan muchos autos y no puedes cruzarte por medio de la vía.

2.-Obedece las señales de tránsito en todo momento.

Espera la luz verde a tu favor antes de cruzar la calle. Nunca asumas que tienes el derecho al paso. Hay muchos conductores que ignoran las señales de tránsito y algunas veces atropellan a las personas en los pasos de peatones.



3.- No debes distribuir documentos o productos u otros artículos en la zona tránsito vehicular.

Vehículos

1.- Siempre ve atento a lo que sucede a tú alrededor. Usa el **cinturón de seguridad** y pide a los pasajeros que te acompañan que lo usen de igual manera.

2.- Guarda siempre tú distancia con el auto de enfrente . Se aconseja una distancia de 2 a 3 metros.

3.- No conduzcas a gran velocidad , peor aun en lluvia o neblina. Calcula tu tiempo antes de salir

4.- Revisa periódicamente tus neumáticos, y renos, Procura llevar siempre tú tanque de gasolina con más de un cuarto y los

frenos en buen estado.

8



BUZÓN EXPRESS

Participa con tu idea en el Buzón de sugerencias y GANA!!!

Estamos trabajando para mejorar el área de Seguridad y Salud Ocupacional . Es por ello que a través del Buzón de sugerencias puedes participar con tu idea que consideres que se deba implementar en el área y podrías ganar grandes premios .

El Buzón de Sugerencias se lo abrirá trimestralmente y será manejado por el "Comité Paritario " de cada agencia .

En la última revisión del buzón las mejores sugerencias premiadas a nivel Nacional fueron :

En Santo Domingo con la idea de "Brindar capacitaciones con certificados " por Carolina Estrada.

En Portoviejo , con las ideas de "Exámenes ocupacionales –Visión " por Kelvin Moreira y "Campaña de Reciclaje " por Johana Arguayo.

En Guayaquil , con la idea de "Análisis microbiológico del agua de los filtros y botellones " por Samuel Alcívar.

En Quito/Granados, con la idea de "Demarcación de zonas de tránsito para peatones" por Roberto Spin.



En Guayaquil, con la idea "Realizar un examen microbiológico del agua con el objetivo de precautelar la salud de los empleados " por Samuel Alcívar Magallanes.

En Riobamba, con la idea " Charlas de Motivación y superación personal– relaciones interpersonales" por Paúl Lozano.

Es muy importante para contactarte que anotes junto a tu idea tu nombre Y tu dirección de correo electrónico o un numero de teléfono.

Sé parte de URBANO y Participa YÁ!!



13

PREVENCIÓN



Urbano GYE

En el mes de Agosto del 2013 participaron 150 personas en la ciudad de Guayaquil.



Urbano GYE

Un grupo de 4 personas practicaron prevención contra un paro cardíaco.



Urbano GYE

Se realizaron prácticas de inmovilización del cuerpo en el caso de una emergencia.



Urbano GYE

Trabajadores practicaron respiración boca a boca con una técnica que fue enseñada por el *Cuerpo de Bomberos de Guayaquil*.



12

Historias de Accidentes

Las historias que se relatarán a continuación son de accidentes reales que han sufrido algunos trabajadores durante su periodo laboral. La finalidad de contarle los accidentes es para que usted tome en cuenta y tenga más precaución a la hora de circular en la calle y evite sufrir uno.

El motorizado José Córdova recorría por la Av. Manuel Córdova Galarza, en sentido norte - sur. Estaba lloviendo, al llegar al semáforo intento pasar mientras el semáforo estaba en amarillo, pero un vehículo que bajaba por la Av. Bolívar no esperó a que cambie el semáforo, de su lado, a verde y pasó. El motorizado intentó frenar sin lograrlo, por lo cual chocó con la parte trasera del vehículo.



El motorizado Roberto Becerra recorría por la vía Atufloor. La mochila que llevaba el motorizado atada a la moto se estuvo zafando mientras el motorizado conducía y los tirantes de la misma se enredaron en la llanta trasera, haciéndole frenar de golpe, la cual produjo una caída inmediatamente del lado derecho. El señor Cumbajín puso la mano para soportar la caída. La rodilla derecha cayó sobre una piedra y la moto enci-ma.



9

Nuevo Consultorio Médico en Urbano Express Matriz

Dr. Alvin Caicedo



Para el bienestar de nuestros colaboradores se ha abierto una nueva unidad medica en Urbano Matriz la cual será atendida por el Dr. Alvin Caicedo en el horario de 16:00 h a 18:00 pm . Y en Urbano Granados brindará atención médica de 14:00 a 16:00 pm.

Serán atendidas todas las personas que laboren para Urbano Express y sufran algún malestar o percance en su salud durante su periodo de trabajo .

Como también el departamento médico tiene como finalidad precautelar la seguridad y salud ocupacional de nuestros colaboradores , por lo cual está en proyecto vacunar a todo el personal de Urbano contra la gripe .



10



CHARLA DE VIH

En Marzo del 2013 se dio una charla sobre el VIH en *Urbano Guayaquil* , donde participaron 172 colaboradores.



CHARLA MATERNA Y SALUD PRODUCTIVA

En el mes de Febrero del 2013 en *Urbano Guayaquil* se dio una charla a 9 mujeres embarazadas para precautelar su salud durante su periodo de lactancia.

Capacitaciones de Brigadas de Emergencias

QUITO Y GUAYAQUIL

Bomberos



Urbano Quito

En el mes de Abril del 2014 participaron 45 personas en el uso correcto de los extintores en *Urbano Exoress*.



Urbano Quito

Durante la brigada de emergencias simularon un accidente trabajadores distintas áreas.

Primeros Auxilios



Urbano Quito

Participó la Policía para hacer ejercicios en caso de emergencia .



Urbano Quito

Áreas de producción y administrativo participaron en la Brigada de Emergencias.

11



	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14 Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 1/28
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	

CONTENIDO	PAGINA
1.Contenido.....	1
Historial de Revisiones.....	2
Control del Documento.....	2
2.Manual de Gestión de la Calidad.....	3
2.1.Objetivo.....	3
2.2.Alcance y Exclusiones.....	3
2.3.Responsabilidad.....	3
3.Introducción.....	4
3.1.Elementos estratégicos.....	4
3.2.Organigrama general de la organización.....	4
3.3.MacroProceso de la organización.....	4
4.Sistema de Gestión de la Calidad.....	5
4.1.Requisitos Generales.....	5
4.2.Requisitos de la documentación.....	5
5.Responsabilidad de la dirección.....	7
5.1.Compromiso de la dirección.....	7
5.2.Enfoque al cliente.....	7
5.3.Política de la calidad.....	7
5.4.Planificación.....	8
5.5.Responsabilidad, autoridad y comunicación.....	8
5.6.Revisión por la dirección.....	9
6.Gestión de los recursos.....	11
6.1. Provisión de los recursos.....	11
6.2. Recursos Humanos.....	11
6.3.Infraestructura.....	11
6.4.Ambiente de trabajo.....	12
7.Realización del producto.....	13
7.1. Planificación de la realización del producto.....	13
7.2.Procesos relacionados con el cliente.....	13
7.3.Diseño y desarrollo.....	13
7.4.Compras.....	14
7.5.Operación y prestación del producto/servicio.....	15
8.Medición, análisis y mejora.....	16
8.1. Generalidades.....	17
8.2.Seguimiento y medición del producto.....	17
8.3.Control del producto no conforme.....	18
8.4.Análisis de datos.....	18
8.5.Mejora.....	18
9.Anexos.....	21

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14 Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 2/28
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	

HISTORIAL DE REVISIONES				
No Revisión	Fecha	Modificación	Razón	Responsable

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14 Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 3/28
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	

1	14/Ago/07	Aclaraciones de algunos puntos	Revisión	Representante de la Dirección
2	25/Sep/07	Visión y Misión	Revisión	Representante de la Dirección
3	21/Ene/08	Objetivos de Calidad	Nuevos Objetivos y Plan	Representante de la Dirección
4	24/Nov/08	Representante de la Dirección	Cambio de Representante	Comité de Calidad
5	01/Oct/10	Cambios generales	Upgrade versión 2008	Representante de la Dirección
6	02/Feb/11	Incorporación de Encuesta de Satisfacción de Servicio	Dar mantenimiento a este registro	Representanta de la Dirección
7	12/Oct/11	Actualización Organigrama Funcional Urbano Matriz	Mejora continua	Representante de la Dirección
8	20/Nov/11	Establecimiento de estrategias de difusión del SGC (5.5.3)	NC (-) AUEX (Jul-2011)	Representante de la Dirección
9	16/Feb/12	Actualización Objetivos 2012	Planificación Estratégica Anual	Representante de la Dirección
10	11/Abr/12	Actualización Macro Proceso. Incorporación del Instructivo de Publicación de Procesos	Mejora continua	Representante de la Dirección
11	01/Mar/13	Actualización Objetivos d Calidad 2013. Inclusión temas SSO	Implementación Sistema de Gestión SSO	Representante de la Dirección
12	15/Nov/ 2013	Actualización Procedimiento de Revisión y Planificación del SGC PR-EC-PS-01 Actualización de Macroproceso (incluye área SSO)	Revisión del SGC	Representante de la Dirección
13	06/Ene/2014	Actualización Política de Calidad (inclusión de revisión de Objetivos de Calidad)	Correcciones realizadas por de hallazgos	

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14 Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 4/28
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	

		Exclusión de cláusula 7.6 se reemplaza "dispositivos" por equipos de medición y seguimiento. Inclusión de referencia de procedimientos operativos de acuerdo al Macro Proceso dentro de las cláusulas correspondientes.	Auditoria Fase I de Recertificación:	
--	--	--	--------------------------------------	--

Elaborado por: Equipo de Implementación	Revisado por: Representante de la Dirección	Aprobado por: Vicepresidencia de Operaciones
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14 Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 5/28
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	

MANUAL DE GESTION DE LA CALIDAD

2.1 Objetivo

El presente manual establece las directrices generales del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para la compañía URBANO EXPRESS ECUADOR; describe como el sistema está referenciado y proporciona un servicio de consulta permanente para todos los interesados en la implementación, mantenimiento y mejora del mismo.

Ayuda a la ejecución correcta de las tareas asignadas al personal y propicia la uniformidad en los métodos de trabajo, logrando que en todo momento los procesos, actividades, productos y servicios se realicen con base en el cumplimiento de la política y objetivos de la calidad dentro de URBANO EXPRESS ECUADOR.

El SGC descrito en este Manual considera los requisitos de las Normas de Calidad ISO (International Organization for Standardization) definidos en la Norma NTE INEN-ISO 9001: 2008

2.2 Alcance y Exclusiones

El presente Manual de Gestión de la Calidad se aplica en todos los niveles de la organización; de este modo, constituye un compromiso formal y responsable para el desarrollo, implementación y mejora del SGC para la prestación del servicio de entrega-recepción de correspondencia masiva y valorada en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Exclusiones:

Las siguientes cláusulas no aplican en el Sistema de Gestión de la Calidad de URBANO EXPRESS ECUADOR:

- 7.3 Diseño y desarrollo.
- 7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición.

Los justificativos de su exclusión están explicados en los respectivos numerales del presente Manual.

2.3 Responsabilidades

Todos los niveles de la organización deben cumplir con las directrices establecidas en el presente Manual de Gestión de la Calidad.

Un miembro del Comité de Calidad, como Representante de la Gerencia General, debe controlar, distribuir y actualizar el presente Manual de Gestión de la Calidad.

Algunas funciones del SGC podrán ser realizadas por otros cargos distintos a lo que establece el procedimiento.

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14 Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 6/28
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	

INTRODUCCIÓN

En el pasado enviar estados de cuenta, tarjetas de crédito, chequeras y facturas eran opciones muy costosas, o ineficientes. Por eso, en 1996, nace URBANO EXPRESS ECUADOR, como una respuesta a la necesidad de las empresas de hacerle llegar a sus clientes correspondencia masiva en forma eficiente y rentable.

3.1 Elementos estratégicos

VISIÓN

Crear un nuevo modelo de distribución masiva de correspondencia, siendo La Alternativa y el punto de referencia en Latinoamérica.

Única red de distribución masiva de correo operando en Latinoamérica.

Urbano ofrece entregas confiables y certificadas, con los mejores tiempos de tránsito, utilizando procesos automatizados y tecnología de punta.

MISIÓN

Excelencia en la distribución, eficiencia y solución en el proceso del cliente, certeza y confiabilidad en el servicio, total trazabilidad.

Una fuerza de trabajo comprometida y motivada, eficiencia operativa basada en tecnología de punta, al mejor costo-beneficio para el cliente, con el mayor retorno al accionista.

Enfocado a clientes que generan distribución masiva de correspondencia de bajo peso unitario.

3.2 Organigrama funcional de URBANO EXPRESS ECUADOR/ Matriz Ver Anexo 1

3.3 MacroProceso de URBANO EXPRESS ECUADOR

Ver Anexo 2

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14 Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 7/28
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

4.1 Requisitos generales

URBANO EXPRESS ECUADOR establece, documenta, implanta y mantiene un SGC, y mejora continuamente su efectividad a través del cumplimiento de los objetivos de calidad y de los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

Por lo anterior, URBANO EXPRESS ECUADOR:

- a. Determinar los procesos para el SGC y su aplicación en la organización a través de reuniones del Comité de Calidad;
- b. Determina la secuencia e interacción de los procesos identificados a través del Manual de Procesos;
- c. Determina los criterios y los métodos que aseguran el funcionamiento y control de los procesos identificados a través de cada uno de los flujogramas de los distintos procesos.
- d. Asegura la disponibilidad de infraestructura física, de personal y tecnológica más la información necesaria para apoyar la operación y seguimiento de los procesos a través de la elaboración y ejecución del presupuesto;
- e. Verifica, mide y analiza los procesos identificados a través de auditorías internas y cumplimiento de Indicadores;
- f. Implementa las acciones para alcanzar los resultados planeados y la mejora continua de los procesos identificados a través de las reuniones del Comité de Calidad y cumplimiento del **RE-EC-PS-01 Plan de Calidad**.

Cuando la organización elija un proveedor externo para realizar un proceso que afecta a la conformidad de nuestro servicio, se verifica que cumplan con las exigencias de URBANO EXPRESS ECUADOR y sus clientes.

4.2 Requisitos de la documentación

4.2.1 Generalidades

La documentación del SGC incluye:

- a. la declaración documentada de la política y de los objetivos de calidad (véase numeral 5.3. del presente Manual y Anexo 3 respectivamente);
- b. el presente Manual de Gestión de la Calidad, Manual del Usuario, Manual de Procesos,
- c. los documentos de Control de Documentos, Control de Registros, Auditorías de Calidad, Control Estadísticos de Calidad (Producto No Conforme), Acciones Correctivas y Acciones Preventivas requeridos por la norma ISO 9001:2008;
- d. los documentos y los registros que la organización requiere para asegurar la planeación, operación y control de los procesos (véase Lista Maestra de Documentos);
- e. los registros de la calidad referenciados en el presente Manual y requeridos por

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14 Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 8/28
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	

la norma ISO 9001:2008, (véase **RE-EC-SG-03 Lista Maestra de Registros**).

4.2.2 Manual de Calidad

URBANO EXPRESS ECUADOR establece y mantiene el presente Manual como soporte para implementación del SGC que incluye:

- a. alcance del SGC con las justificaciones de las exclusiones (véase numeral 2.2 del presente Manual);
- b. referencia a los procedimientos requeridos por el SGC;
- c. descripción de la interacción entre los procesos del SGC (a través de cada mapa de proceso).

4.2.3 Control de documentos

URBANO EXPRESS ECUADOR controla todos los documentos generados por el SGC.

Se establece el instructivo **IT-EC-SG-02 Control de Documentos** y **IT-EC-SG-01 Elaboración de la Documentación**, **IT-EC-SG-04 Publicación de Procesos** para cumplir con lo siguiente:

- a. aprobación del documento en su adecuación antes de su emisión;
- b. revisión, actualización y re - aprobación del documento en la lista maestra de documentos;
- c. asegurar la identificación de cambios y estado de revisión actual;
- d. asegurar la disponibilidad de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran en los puntos de uso; los mismos se encuentran publicados en la intranet de la empresa.
- e. asegurar que los documentos permanecen legibles e identificables;
- f. asegurar la identificación de los documentos de origen externo y de su control;
- g. prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicar una identificación si son retenidos. Deben estar legibles, fácilmente identificables y recuperables. Los documentos externos para planificación y la operación y se controla su distribución.

4.2.4 Control de los registros

URBANO EXPRESS ECUADOR establece y mantiene registros que proporcionan evidencia de la conformidad a la operación del SGC. Los registros deben permanecer legibles, identificados, y son recuperables. Se establece el instructivo **IT-EC-SG-03 Control de Registros** que define los controles para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los mismos.

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14 Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 9/28
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	

RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 Compromiso de la Dirección

La Vicepresidencia de Operaciones y Gerencia General proporcionan evidencia del compromiso para desarrollar e implantar un SGC y la mejora continua de la efectividad del mismo, por medio de:

- a. comunicar a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, así como los legales y regulatorios;
- b. establecer una política de la calidad (véase numeral 5.3 del presente Manual);
- c. asegurar que los objetivos de calidad se establecen en las reuniones del Comité de Calidad;
- d. realizar revisión anual por la dirección, conjuntamente con el Representante de la Dirección.
- e. asegurar la disponibilidad de recursos mediante el control del presupuesto.

Actividades descritas en los procedimientos **PR-EC-PT-01 Elaboración y Ejecución Presupuestaria** y **PR-EC-RD-01 Revisión y planificación del SGC.**

5.2 Enfoque al cliente

La Vicepresidencia de Operaciones y/o Gerencia General asegura que los requisitos del cliente se determinan y cumplen con el propósito de lograr la satisfacción del mismo, se registran los mismo de acuerdo al **PR-EC-ID-01 Procedimiento de Identificación de las Necesidades del Cliente** (véase numerales 7.2.1 y 8.2.1 del presente Manual).

5.3 Política Empresarial

La Vicepresidencia de Operaciones y/o Gerencia General asegura que la política empresarial:

- a) es adecuada a los propósitos de la organización que es la distribución de correspondencia masiva y productos especiales.
- b) incluye el compromiso de satisfacer los requisitos del SGC y de mejorar la efectividad del mismo a través de las reuniones del Comité de Calidad y de las acciones tomadas en el mismo;
- c) proporcione un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad a través de las reuniones del Comité de Calidad;
- d) sea comunicada y entendida dentro de la organización; y
- e) se revisará cuando URBANO EXPRESS ECUADOR crea conveniente.

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 10/28

POLÍTICA EMPRESARIAL

"La política de calidad de URBANO EXPRESS ECUADOR es brindar un servicio eficaz y eficiente en la entrega-recepción de correspondencia masiva y documentos valorados, contando con personal altamente calificado y motivado, y tecnología adecuada; asegurando el continuo mejoramiento de nuestros procesos a través del establecimiento, revisión y actualización periódica de los objetivos de Calidad, así como la observancia y cumplimiento de las normas de Salud y Seguridad ocupacional vigentes, para satisfacer los requerimientos y requisitos de nuestros clientes"

5.4. Planificación

5.4.1 Objetivos de la calidad

La Gerencia General y la Gerencia de Operaciones de URBANO EXPRESS ECUADOR establecen los objetivos de la calidad en una reunión del Comité de Calidad, incluyendo las directrices necesarias para cumplir los requisitos del producto, en las demás funciones y niveles relevantes. El Representante de la Dirección debe coordinar que se establezcan y se implementen las acciones necesarias.

Los objetivos son medibles y consistentes con la política de la calidad y se encuentran en el Anexo 3.

Los objetivos de Calidad son medidos y controlados en las Reuniones del Comité de Calidad y a través del **PR-EC-MS-01 Medición y Seguimiento.**

5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

La Gerencia General y la Gerencia de Operaciones de URBANO EXPRESS ECUADOR aseguran según procedimiento **PR-EC-RD-01 Revisión y Planificación del SGC:**

- a. que la planificación del SGC se lleva a cabo en las reuniones del Comité de Calidad para cumplir los requisitos establecidos en 4.1; así como los Objetivos de Calidad; y
- b. que se mantiene la integridad del SGC cuando se planifican e implantan cambios a éste.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

La Vicepresidencia de Operaciones y Gerencia General de URBANO EXPRESS ECUADOR definen las responsabilidades y autoridades en la descripción de funciones que se hallan en el **MF-EC-SG-01 Manual de Funciones.**

5.5.2 Representante de la Dirección

El Vicepresidencia de Operaciones y Gerente General de URBANO EXPRESS ECUADOR ha designado como su representante a un Miembro del Comité de Calidad, quien

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14 Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 11/28
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	

independientemente de otras actividades, tiene la autoridad y responsabilidad para:

- a) asegurarse de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el SGC,
- b) informar a la Gerencia General sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora, y
- c) asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización

La responsabilidad del Representante de la Dirección incluye las relaciones con el Organismo Certificador del Sistema de Gestión de la Calidad.

5.5.3 Comunicación interna

La Vicepresidencia de Operaciones y/o Gerencia de General de URBANO EXPRESS ECUADOR establece las estrategias de difusión para dar a conocer el Sistema de Gestión de Calidad a los públicos interesados con el fin de incrementar y fortalecer la masa crítica necesaria, para que el SGC se convierta en una red social de la Comunicación Interna que colabore con el desarrollo de los Recursos Humanos y la Empresa en general. Los canales apropiados de comunicación dentro de la organización, tomando en cuenta los resultados de la efectividad del SGC. Incluyen:

- Dentro del proceso de inducción del personal nuevo y re inducción del antiguo, en base a cronograma establecido previamente para tal efecto.
- Carteleras en RR.HH y propias de cada área donde se exhibirán:
 - Objetivos de Calidad
 - Lineamientos Estratégicos
 - Política de Calidad
 - Misión
 - Visión
 - Macro Proceso
- Charlas programadas específicas para el tema
- Talleres o cursos de capacitación, al inicio de los mismos realizando un recordatorio de la Política de Calidad y Lineamientos Estratégicos.
- Comunicación por mail.
- Circulares, comunicación escrita dirigida y publicada en forma general para información y conocimiento de los colaboradores.
- Reuniones formales con las debidas actas de soporte.

5.6. Revisión por la dirección

5.6.1 Generalidades

El comité de calidad de URBANO EXPRESS ECUADOR revisa anualmente el SGC conjuntamente con la alta Dirección ,de acuerdo a lo descrito en el **PR-EC-RD-01 Procedimiento de Revisión y Planificación del SGC** para asegurar su consistencia, adecuación y efectividad. La revisión incluye la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de realizar cambios al SGC, incluyendo a la política y los objetivos de la calidad.

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14 Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 12/28
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	

El Representante de la Dirección mantiene los registros generados, mediante Actas de Revisión por la Dirección .

5.6.2 Información de entrada para la revisión

El Representante de la Dirección asegura los siguientes aspectos como fuente de información para la revisión, los mismos se encuentran descritos en el **PR-EC-RD-01 Procedimiento de Revisión y Planificación del SGC:**

- a) los resultados de las auditorias internas
- b) las quejas y reclamos de los clientes (exceptuando los ingresados por el proceso normal de Reclamos)
- c) el desempeño de los procesos y la conformidad del producto mediante el cumplimiento de los Indicadores,
- d) el estado de las acciones correctivas y preventivas
- e) las acciones de seguimiento de las revisiones previas de la Vicepresidencia de Operaciones y/o Gerencia General
- f) los cambios que podrían afectar al SGC, y
- g) las recomendaciones para el mejoramiento del SGC
- h) Política de Calidad y Objetivos de Calidad.
- i) Retroalimentación del cliente

5.6.3 Resultados de la revisión

El Representante de la Dirección asegura que los resultados de la revisión del SGC incluyen las decisiones y acciones relacionadas con lo siguiente:

- a) la mejora de la eficacia del SGC y sus procesos,
- b) la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente y
- c) la necesidad de proveer los recursos.

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14 Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 13/28
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	

GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1. Provisión de recursos

URBANO EXPRESS ECUADOR determina y proporciona los recursos necesarios a través del presupuesto y planes para:

- a) implementar y mantener el SGC y mejorar continuamente su eficacia, y,
- b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Deberán observarse los resultados financieros obtenidos de los procesos **PR-EC-CT-01 Contabilidad**, **PR-EC-FC-01 Facturación** y **PR-EC-RE-01 Remuneraciones**, para la elaboración presupuestaria, así como el **PR-EC-CF Cash Flow** para determinar el flujo de dinero corriente destinado para operar.

6.2. Recursos Humanos

6.2.1. Generalidades

El personal que desarrolla el trabajo que afecta directa o indirectamente la calidad de los productos y servicios de URBANO EXPRESS ECUADOR, es competente en base en la educación, entrenamiento, habilidad y experiencia (véase **MF-EC-SG-01 Manual de Funciones**).

6.2.2. Competencia, formación y toma de conciencia

URBANO EXPRESS ECUADOR:

- a) determina las competencias (véase requisitos establecidos en el Manual de Funciones) para el personal que realiza actividades que afectan a los productos y realiza su respectiva selección según **PR-EC-RH-01 Reclutamiento y Selección**;
- b) proporciona el entrenamiento según el Plan anual de Capacitación para satisfacer dichas competencias; **PR-EC-DH-01 Desarrollo del Recurso Humano**; de acuerdo a un análisis previo.
- c) asegurar que la competencias sea conseguida a través de la evaluación de la efectividad del entrenamiento por medio del registro **RE-EC-DH-02 Encuesta de Reacción de los Participantes**, que lo realiza su jefe inmediato;
- d) asegura que los colaboradores son conscientes de la importancia y relevancia de sus actividades y de cómo ellos contribuyen al logro de los objetivos de la calidad a través del cumplimiento de las directrices emitidas por la Vicepresidencia de Operaciones y/o Gerencia General.
- e) mantiene los registros de la educación, entrenamiento, habilidades y experiencia en la carpeta de cada uno de los empleados.

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14 Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 14/28
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	

6.3 Infraestructura

URBANO EXPRESS ECUADOR determina, provee y mantiene la infraestructura que permite lograr la conformidad de los productos y servicios, la cual incluye:

a. Instalaciones, oficinas y maquinaria

Los responsables de cada departamento son los encargados de mantener las instalaciones y oficinas de manera adecuada para el normal desarrollo de la operación.

El Jefe Administrativo es responsable de la buena conservación de las áreas. Así mismo, es responsable del control y sobre la base de las especificaciones técnicas y condiciones reales de operación. La información de cumplimiento se encuentra descrita en el **PR-EC-MA-01 Procedimiento de Mantenimiento de Activos Físicos**.

b. Software y Hardware

El control y mantenimiento del software y hardware en URBANO EXPRESS ECUADOR es responsabilidad del departamento de Sistemas, de acuerdo a lo establecido **PR-EC-SH-01 Mantenimiento de Software y Hardware**. Las necesidades de hardware (computadoras, impresoras, etc.) o software de trabajo son planteadas por los responsables de Departamento y comunicadas ya sea a la Gerencia General o a la Vicepresidencia de Operaciones para obtener su respectiva aprobación luego de lo cual se canalizan a través del Coordinador de Sistemas para la adquisición, instalación y funcionamiento correspondiente.

c. Servicios de apoyo (transporte, comunicaciones sistemas de información).

Urbano Express proporciona los recursos necesarios para las operaciones tecnológicas y de comunicaciones que soportan la operación, según los descrito en:

PR-EC-CO-01 Procedimiento de Redes y Comunicaciones
PR-EC-PR-01 Procedimiento de Producción de Sistemas
PR-EC-DD-01 Procedimiento de Diseño y Desarrollo de Sistemas
PR-EC-SE-01 Procedimiento de Seguridades

6.4 Ambiente de trabajo

El Vicepresidencia de Operaciones y la Gerencia General determinan y gestionan el ambiente adecuado de trabajo para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y los servicios. Según el procedimiento **PR-EC-DH-01 Desarrollo del Recurso Humano** y el Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional, cuyas actividades se determinan en sus cuatro pilares básicos:

- Gestión Administrativa
- Gestión Técnica
- Gestión de Talento Humano
- Procedimientos y Programas Operativos Básicos

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14 Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 15/28
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	

REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1 Planificación de la realización del producto

URBANO EXPRESS ECUADOR ha desarrollado por medio de todos los Departamentos los procesos necesarios para la realización de sus productos y servicios (según lo descrito en el MacroProceso). La planificación de la producción y operación es coherente con los otros procesos identificados en el SGC.

URBANO EXPRESS ECUADOR determina que durante ésta planeación se debe cumplir lo siguiente:

- a) los objetivos de calidad establecidos en el manual de calidad y los requisitos para los productos y servicios establecidos en normas técnicas y en los contratos firmados con el cliente,
- b) la necesidad de establecer procesos y documentos para proporcionar recursos específicos para los productos y servicios,
- c) las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, medición, inspección y ensayo / prueba, específicas para los productos y servicios, así como los criterios para la aceptación del mismo establecidas en el presente manual y en los procedimientos operativos,
- d) los registros que son necesarios para proporcionar la evidencia de que la realización de los procesos y el producto resultante cumplen los requisitos, se encuentran en la **RE-EC-SG-03 Lista Maestra de Registros**.

El resultado de esta planeación se presenta a través de: cronogramas de trabajos, planeación de la producción y operación, plan de calidad y registros respectivos.

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con los productos y servicios

URBANO EXPRESS ECUADOR determina los requisitos del cliente a través de:

- a) las necesidades especificadas por el cliente tanto en los contratos, como se indica en el **PR-EC-ID-01 Procedimiento de Identificación de las Necesidades del Cliente**, como en las Ordenes de Servicio que se llenan a partir de los requerimientos (**PR-EC-PL-01 Procedimiento de Planificación del Pedido**),
- b) la necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para **a el producto o el servicio**.
- c) **los requisitos legales especificados en el contrato** y reglamentarios determinados por los organismos de control pertinentes **sobre el servicio**.
- d) **y los requisitos adicionales establecidos** por URBANO EXPRESS ECUADOR en los manuales y procedimientos internos.

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto o el servicio

URBANO EXPRESS ECUADOR revisa los requisitos relacionados con el producto o servicio a través de la Gerencia General y Vicepresidencia de Operaciones y jefaturas de áreas

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14 Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 16/28
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	

operativas como se registra en el **PR-EC-ID-01 Procedimiento de Identificación del las Necesidades del Cliente**, antes de comprometerse a proporcionar un producto o servicio al cliente para asegurar lo siguiente:

- a) que estén definidos los requisitos del producto o del servicio,
- b) que estén resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
- c) la capacidad de URBANO EXPRESS ECUADOR para cumplir con los requisitos definidos.

En caso de que se generen revisiones, el Jefe de Servicio al Cliente mantiene los registros de los resultados de tal revisión y de las acciones originadas en la información entregada por el cliente.

El Ejecutivo de Servicio registra en la Orden de Servicio así como en el Perfil Shipper Producto Servicio los requisitos del producto y/o servicio para ser entregado cuando el cliente no proporciona una declaración documentada de las especificaciones del producto y/o servicio.

Cuando se cambien los requisitos del producto o servicio, el Ejecutivo de Servicio modifica la Orden de Servicio y la traslada al Jefe de Producción, quien coordina para que el personal involucrado esté consciente de los mismos y que se realicen los cambios necesarios en los módulos respectivos.

7.2.3 Comunicación con el cliente

URBANO EXPRESS ECUADOR mantiene la comunicación con los clientes a través del Departamento de Servicios al Cliente y Auditoría y Reclamos en lo referente a:

- a) La información sobre el producto y/o servicio,
- b) Las consultas, contratos o atención del pedido, incluyendo las modificaciones que se realizan en forma personal, escrita, vía telefónica, correo electrónico, fax,
- c) La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

7.3 Diseño y desarrollo

Esta cláusula no aplica en el SGC de URBANO EXPRESS ECUADOR, ya que los productos y/o servicios que proporciona la empresa ya se encuentran preestablecidos.

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compras

URBANO EXPRESS ECUADOR a través del Jefe Administrativo, Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Sistemas cada uno en el área que le corresponde se asegura que los productos o servicios adquiridos cumplan los requisitos de compra especificados en el registro de solicitud de compra. En el Procedimiento de **PR-EC-AQ-01 Adquisiciones de Bienes y Servicios** se establece el tipo y grado del control aplicado a proveedores, productos o servicios adquiridos.

El Jefe Administrativo con soporte de Recursos Humanos, Sistemas y SSO cada uno en su área seleccionan y evalúan y a los proveedores según el **PR-EC-AQ-02 Calificación de**

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14 Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 17/28
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	

Proveedores de Bienes y Servicios, en función de la capacidad del proveedor para suministrar productos o servicios de acuerdo con los requisitos de URBANO EXPRESS ECUADOR. El procedimiento establece los criterios para la selección, evaluación y re-evaluación. Los Jefes Administrativo, de Recursos Humanos y de Sistemas cada uno en su área mantienen los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria.

7.4.2 Información de las compras

La información de compras generada por el Jefe Administrativo, Coordinador de Recursos Humanos y Coordinador de Sistemas describe el producto o servicio a adquirir que incluye lo siguiente cuando sea requerido:

- a) Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos,
- b) Los requisitos para la calificación del personal, y
- c) Los requisitos del sistema de gestión de calidad.

El Coordinador Administrativo, Coordinador de Recursos Humanos y Coordinador de Sistemas cada uno en su área se aseguran (véase **PR-EC-AQ-01 Adquisiciones de Bienes y Servicios**) que se cumpla las especificaciones de compra antes de comunicarlos a los proveedores.

7.4.3 Verificación de los productos o servicios comprados

URBANO EXPRESS ECUADOR establece e implanta la inspección a través del Jefe Administrativo, Coordinador de Recursos Humanos y Coordinador de Sistemas según corresponda para asegurar que los productos o servicio comprados cumplan los requisitos especificados en la **RE-EC-AQ-03 Orden de Compra**.

Cuando URBANO EXPRESS ECUADOR quiera llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor se debe establecer en la información de compra, así como el método para la liberación del producto o servicio.

7.5 Operación y prestación del producto y/o servicio

7.5.1 Control de la operación y de la prestación del producto/servicio

URBANO EXPRESS ECUADOR planea y lleva a cabo la producción y/o prestación de servicio bajo condiciones controladas, las cuales incluyen lo siguiente:

- a) La disponibilidad de información que describa las características del producto y o servicio,
- b) La disponibilidad de procedimientos operativos,
- c) El uso y disponibilidad del equipo apropiado,
- d) La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición, este caso puntualmente no aplica.
- e) La implementación del seguimiento a cada proceso y la medición de los indicadores para cada uno de ellos, y
- f) La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega, según los Procedimientos Operativos.

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 18/28

7.5.2 Validación de los procesos de operación y de la prestación del producto y/o servicio

URBANO EXPRESS ECUADOR realiza la validación de los procesos en cada uno de ellos y posterior a la entrega se realiza la gestión telefónica para confirmar la entrega del documento según el procedimiento **PR-EC-CE-01 Control Estadístico de Calidad**.

7.5.3 Identificación y trazabilidad

URBANO EXPRESS ECUADOR identifica y realiza la trazabilidad del producto y/o servicio a través del código de barras y puntos de control que se encuentran registrados en el Sistema informático, que cubre el flujo de la información desde la recepción del producto en nuestras instalaciones, su procesamiento y posterior entrega al cliente final, así como el soporte post venta, según lo definido en los procedimientos:

PR-EC-PP-01 Programación y Preparación del Pedido
 PR-EC-BD-01 Procesamiento de Base de Datos
 PR-EC-EC-01 Procedimiento de Ensobrado y Clasificación
 PR-EC-DC-01 Procedimiento de Despacho y Cuadros
 PR-EC-DI-01 Procedimiento de de Distribución
 PR-EC-DG-01 Procedimiento de Digitación y Digitalización
 PR-EC-RA-01 Procedimiento de Rendición de Agencias
 PR-EC-LI-01 Procedimiento de Liquidaciones
 PR-EC-DV-01 Procedimiento de Devoluciones
 PR-EC-GE-01 Procedimiento de Gestión de Excepciones
 PR-EC-SC-01 Procedimiento de Preparación del Siguiete Ciclo

7.5.4 Propiedad del cliente

URBANO EXPRESS ECUADOR a través del Bodeguero identifica, protege y salvaguarda los bienes que son propiedad del cliente como: materiales, actividad descrita en **el PR-EC-PP-01 Procedimiento de Preparación y Programación del Pedido**. Cualquier bien propiedad del cliente que se pierda o se deteriore, es considerado inadecuado para su uso y comunicado al Cliente.

Para el manejo de las Bases de datos del cliente, los empleados firman acuerdos de confidencialidad, los cuales se anexan a los contratos laborales de cada empleado. Adicionalmente la seguridad y protección de las bases de datos del cliente están normadas en los procedimientos de **PR-EC-SE-01 Seguridades** y las **Políticas de Seguridad de la Información** vigentes.

7.5.5 Preservación del producto/servicio

URBANO EXPRESS ECUADOR preserva la conformidad de sus productos y/o servicios a través de sus áreas Operativas durante su proceso interno hasta la entrega del mismo (véase Procedimientos Operativos). La preservación incluye la identificación, manejo, almacenamiento, empaque y protección. La preservación aplica a las partes que constituyen el producto y/o el servicio.

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 19/28

7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición

Esta cláusula de la norma no aplica para los productos y/o servicios que proporciona URBANO EXPRESS ECUADOR debido a que no se dispone de dispositivos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto y servicio con los requisitos establecidos.

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14 Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 20/28
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	

MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1. Generalidades

URBANO EXPRESS ECUADOR planea e implanta los procesos de verificación, medición, análisis y mejora para dar cumplimiento a lo siguiente:

- a) Asegurar y demostrar la conformidad de los productos y/o servicios entregados
- b) Asegurar la conformidad del SGC con la norma ISO 9001:2008
- c) Mejorar continuamente la eficacia del SGC.

La planificación de las actividades para alcanzar el mejoramiento continuo está basada en la aplicación de técnicas estadísticas para los procesos que afectan a la calidad de los productos y/o servicios.

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

URBANO EXPRESS ECUADOR a través del Gerente General, Jefe Nacional de Servicio al Cliente y de los Ejecutivos de Servicio realizan la verificación de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos y otros aspectos que sirven para analizar los niveles de servicio. El método para obtener y usar dicha información es el **RE-EC-PS-03 Encuesta Satisfacción**. Los resultados se presentan semestralmente a la Alta Dirección con los planes de acción propuestos para la mejora.

Adicionalmente se remitirán reportes periódicos de acuerdo a la necesidad de los clientes sobre los resultados obtenidos en la operación de cada uno de sus procesos, para determinar el cumplimiento de los mismos, como se especifica en el **PR-EC-RS-01 Procedimiento de Rendición del Servicio**.

Las quejas del cliente se solventan conforme a lo descrito en el **PR-EC-RU-01 Procedimiento de Reclamos y Auditorías**.

8.2.2 Auditoría interna

URBANO EXPRESS ECUADOR lleva a cabo tres auditorías al año, tomando en cuenta la criticidad de los procesos, con la finalidad de determinar si el sistema de gestión de calidad:

- a) es conforme con lo planificado, con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y con los requisitos establecidos en el SGC,
- b) el SGC ha sido implementado y se mantiene de manera eficaz.

El Representante de la Dirección planifica anualmente el Plan de Auditorías, también define los criterios, alcance, frecuencia y metodología de la auditoría. La selección de los auditores y la realización de la auditoría debe ser objetiva e imparcial. Se determina que los auditores no deben auditar su propio trabajo.

En el procedimiento **PR-EC-AC-01 Auditorías de Calidad** se definen las responsabilidades y requisitos de la planeación y de la realización de las auditorías, también se define la manera

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14 Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 21/28
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	

de informar los resultados y se mantiene los registros respectivos (véase **RE-EC-SG-03 Lista Maestra de Registros**).

Los responsables de las áreas auditadas toman acciones para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de verificación son realizadas por las personas designadas por la Vicepresidencia de Operaciones y/o Gerencia de General. Estas actividades incluyen las acciones tomadas y el informe de los resultados de las mismas al Comité de Calidad (véase 8.5.2).

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

URBANO EXPRESS ECUADOR mide los procesos a través de indicadores de calidad **RE-EC-MS-00 Desempeño de los Procesos**. Con esta medición se confirma la capacidad continua de los procesos para alcanzar los resultados planeados y cuando éstos no se alcancen se deben llevar a cabo acciones correctivas para asegurar la conformidad del producto y/o servicio, actividades especificadas en el **PR-EC-MS-01 Procedimiento de Medición y Seguimiento**.

El Representante de la Dirección reúne la información de los resultados mensualmente que son proporcionados por los responsables de los procesos y presenta en las reuniones del Comité de Calidad.

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

URBANO EXPRESS ECUADOR a través de sus distintos procesos mide y verifica las características del producto y/o servicio para asegurar que se cumplan los requisitos del mismo.

Los distintos procesos mantienen la evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

URBANO EXPRESS ECUADOR determina que la liberación del producto y/o servicio y la prestación del mismo no se llevarán a cabo hasta que se hayan completado las disposiciones planeadas en el numeral 7.1 de este manual, a menos que sean aprobados por el Vicepresidencia de Operaciones, Gerente General o por el Cliente.

8.3 Control del producto no conforme

URBANO EXPRESS ECUADOR a través del Jefe de Producción y Coordinador de Distribución identifica y controla los productos y/o servicios no conformes para prevenir su entrega no intencional. Los controles, responsabilidades y autoridades relacionadas están definidas en el procedimiento **PR-EC-CE-01 Control Estadístico de Calidad**.

URBANO EXPRESS ECUADOR a través del Jefe de Producción y Coordinador de Distribución trata los productos y/o servicios no conformes de la siguiente manera:

- a) toma acciones para eliminar la no conformidad detectada,
- b) autoriza su uso, liberación, o aceptación bajo concesión realizada por la autoridad pertinente y cuando sea aplicable, por el cliente,
- c) toma acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 22/28

URBANO EXPRESS ECUADOR a través del Jefe de Producción y Coordinador de Distribución mantiene registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada, incluyendo las concesiones.

Producción, Distribución y Soporte de Distribución cuando corrijan un producto no conforme deben someterlo a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega, URBANO EXPRESS ECUADOR a través del Jefe de Producción, Coordinador de Distribución y Coordinador de Soporte de Distribución toma las acciones necesarias hasta cumplir con los requisitos del cliente.

8.4 Análisis de datos

URBANO EXPRESS ECUADOR a través del Representante de la Dirección, recopila y analiza los datos para demostrar lo idóneo y efectivo del SGC, también evalúa donde realizar la mejora continua. Lo anterior incluye datos generados del resultado de la verificación y medición y de cualquier otra fuente.

El análisis de datos proporciona información sobre:

- a) la satisfacción del cliente
- b) la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio,
- c) las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones correctivas y/o preventivas,
- d) información de los proveedores.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

URBANO EXPRESS ECUADOR mejora continuamente la efectividad del SGC mediante el uso de la política y objetivos de la calidad, auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas, y la revisión por la dirección. **PR-EC-RD-01 Revisión y Planificación del Sistema de Gestión de Calidad.**

8.5.2 Acción correctiva

URBANO EXPRESS ECUADOR toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades e incumplimientos detectados de las diferentes fuentes que se describen en el **PR-EC-PC-01 Procedimiento de Acciones Preventivas y Correctivas**, con el objetivo de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades detectadas.

8.5.3 Acción preventiva

URBANO EXPRESS ECUADOR a través de las diferentes fuentes establecidas en el **PR-EC-PC-01 Procedimiento de Acciones Preventivas y Correctivas**, propone acciones tendientes a prevenir la ocurrencia de incumplimientos y promover la mejora de los procesos.



MANUAL

**SISTEMA DE GESTION DE
CALIDAD**

Código : MC-EC-SG-01

Versión: 14

Fecha Creación: 02/02/2007

Fecha de Act. : 06/01/2014

Página : 23/28

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 24/28

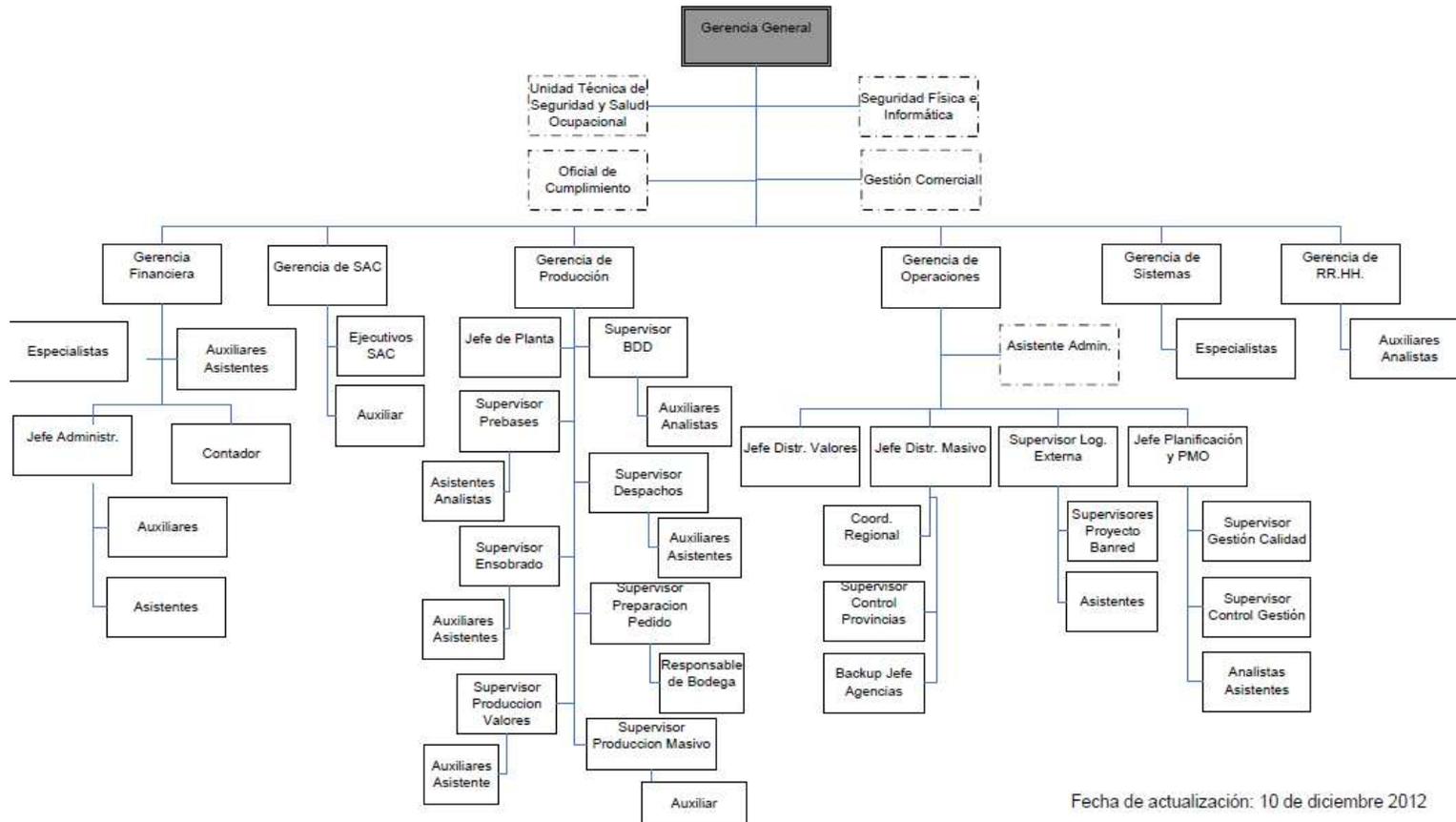
ANEXO 1
ORGANIGRAMA FUNCIONAL URBANO EXPRESS ECUADOR



MANUAL

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

Código : MC-EC-SG-01
Versión: 14
Fecha Creación: 02/02/2007
Fecha de Act. : 06/01/2014
Página : 25/28



Fecha de actualización: 10 de diciembre 2012

	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 26/28

ANEXO 2



MANUAL

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

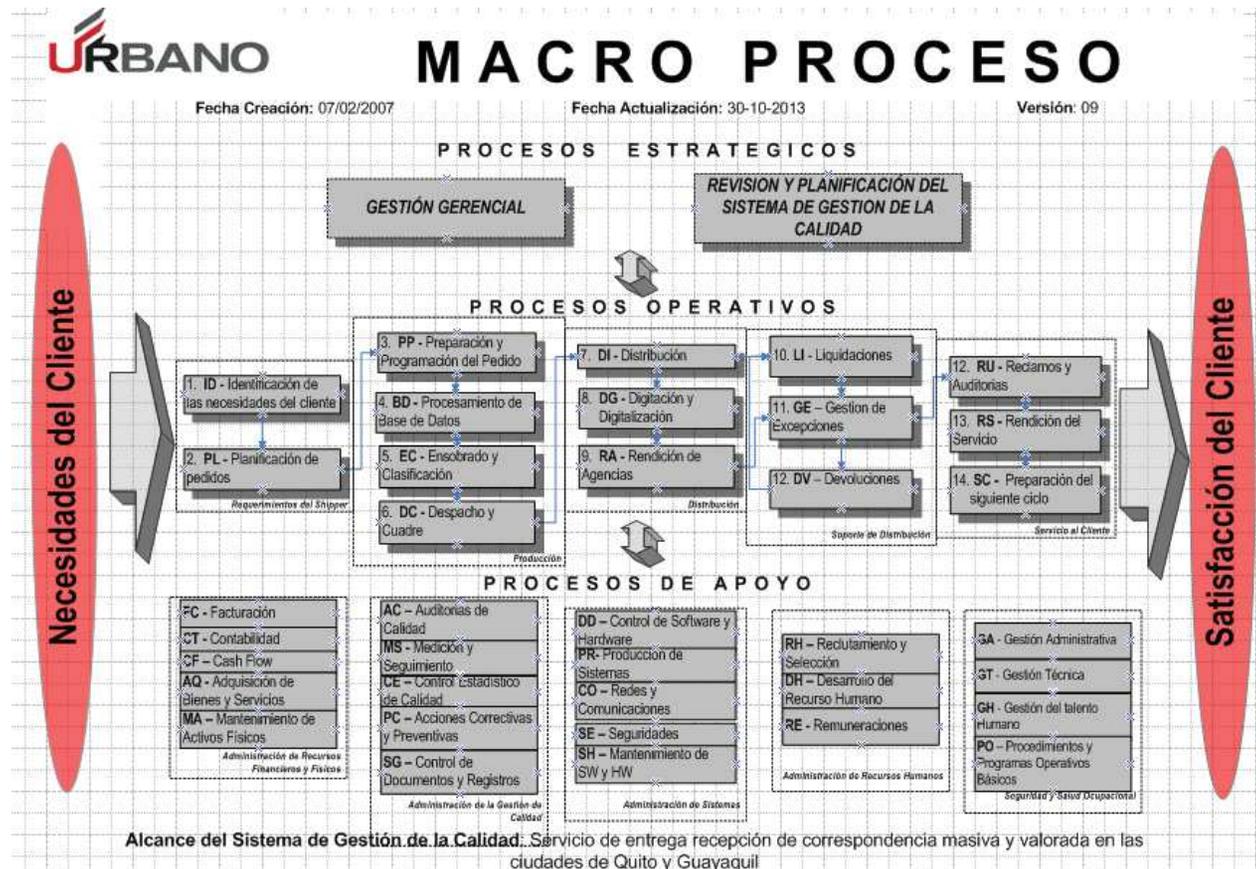
Código : MC-EC-SG-01

Versión: 14

Fecha Creación: 02/02/2007

Fecha de Act. : 06/01/2014

Página : 27/28



	MANUAL	Código : MC-EC-SG-01 Versión: 14
	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	Fecha Creación: 02/02/2007 Fecha de Act. : 06/01/2014 Página : 28/28

ANEXO 3

OBJETIVOS DE CALIDAD DEL 2013

- 1 - Mejorar en 5% el tiempo de proceso y distribución de productos masivos y valorados respecto al 2012
- 2 - Mantener el estándar de reclamos en 1 x 1000 en Masivo 5 X 10.000 en Valores.
- 3 - Disminuir el porcentaje de devoluciones en un 2% respecto al 2012
- 4.. Disminuir el 5% del costo operativo respecto al 2012.
5. Disminuir en 50% el costo de multas por Shippers generadas por novedades en los procesos respecto al 2012
- 6 - Desarrollar e implementar al 80% procesos críticos del SGC que permiten optimizar tiempo y costo respecto al 2012
- 7 - Lograr que el 80% de los trabajadores estén debidamente capacitados y se sientan responsables de su trabajo respecto al 2012
- 8 - Conseguir el 90% de satisfacción de los clientes



Dirección:
De Los Tulipanes E10 335 y Las
Palmeras, Quito.

Teléfonos:
UIO(593)2 3950500
GYQ(593)4 3715800

Manual de Identidad Corporativa

2015

