

**Propuesta de un modelo de comunicación interna para la empresa Inversiones Rengifo
Rojas S.A.S.**

Claudia Esperanza Farías

Mary Luz Gutiérrez Pérez

Michele Stefany Romero Rodríguez

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Contaduría Pública
Bogotá D.C
2019

**Propuesta de un modelo de comunicación interna para la empresa Inversiones Rengifo
Rojas S.A.S.**

Claudia Esperanza Farías
Mary Luz Gutiérrez Pérez
Michele Stefany Romero Rodríguez

Director
Ángel Alberto Montoya Corrales

Trabajo de grado para optar al título de Contador Publico

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Contaduría Pública
Bogotá D.C
2019

Agradecimientos

Expresamos cordialmente nuestros agradecimientos a la señora María Luisa Rojas por permitirnos abrir las puertas de su compañía Inversiones Rengifo Rojas S.A.S para el desarrollo de este proyecto, al señor Ángel Alberto Montoya Corrales Docente y Tutor del área de Investigaciones de la Universitaria Uniagustiniana por sus concejos y guías en la construcción y ejecución de este proyecto.

Glosario

Comunicación: es el intercambio de información entre dos o más personas que permite que haya interacción entre los dos. En el presente trabajo se ve reflejado en la interacción de los empleados con las directivas y viceversa en la empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

Comunicación interna: es aquella que se logra con los clientes internos de la organización como son los empleados, jefes, gerentes y administrativos desarrollando una cultura y una forma de comunicación formal, teniendo en cuenta que en Inversiones Rengifo Rojas S.A.S no se tiene estructurado un modelo de comunicación interna, surge la necesidad de la propuesta para la implementación teniendo en cuenta los reprocesos y sobrecostos que genera la ausencia del mismo.

Comunicación descendente: es la comunicación que proviene de la alta dirección de hacia todos miembros de la organización su objetivo es dar a conocer e implementar la cultura organizacional, esta comunicación es la que aplica a la estructura organizacional de Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

Canal informal: es el adoptado por los empleados en una organización cuando predomina la cultura de la informalidad y la costumbre haciendo que la comunicación se tergiverse y no sea efectiva para la organización, en Inversiones Rengifo Rojas S.A.S predomina la comunicación por canales informales que hace que la información no sea transmitida de manera correcta.

Modelo de comunicación: es la representación gráfica del proceso comunicativo moldeado a la sociedad o a una organización, basándonos en la comunicación que prevalece en Inversiones Rengifo Rojas S.A.S y su estructura hace que se deba formalizar un modelo de comunicación que aplique a las necesidades y mitigue las principales problemáticas que se presentan en los procesos y procedimientos.

Plan de comunicación: es un documento en el cual se plasman las políticas objetivas y estrategias aplicadas al modelo de comunicación que se propone para la organización, bajo la problemática analizada en la empresa objeto de estudio se propone un plan de comunicación que se desarrollara en 7 fases.

Resumen

Este proyecto plantea un modelo de comunicación interna para la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S que está fundamentado en el impacto negativo que genera la falta de comunicación interna en la empresa, desde la perspectiva contable y financiera cabe destacar la afectación cualitativa y cuantitativa que nace a raíz de la ausencia de la misma planteando la siguiente pregunta: ¿Por qué no existe un modelo de comunicación interna para la interacción de los procesos y procedimientos que afectan los rendimientos financieros de la empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S?, para desarrollar este interrogante se llevara a cabo una investigación descriptiva, donde se plantearán los procedimientos para recolectar la información con la finalidad de ser analizada. El análisis dará como resultado estrategias planteadas a través de una matriz DOFA, para cumplir estas estrategias se expondrá un modelo de comunicación interna tomando como referente los elementos de la comunicación mencionados por (Gibson, 2011) y el modelo grafico de comunicación de George Gerbener mencionado por (Fiske, 2016);, teniendo en cuenta que se tendrá como resultado los beneficios de tener un modelo de comunicación interna, la importancia de las herramientas comunicacionales, establecer canales de comunicación y transmitir la información oportunamente evitando pérdidas financieras.

Palabras clave: comunicación interna, plan comunicacional, modelo de comunicación, procesos, procedimientos.

Abstract

This project sets up an internal communication model for the organization Inversiones Rengifo Rojas SAS, based on the negative impact generated by the lack of internal communication in the company from the accounting and financial perspective it is necessary to name the qualitative and quantitative impact that has been originated as a result of the absence of it, which carries on to the following question: Why does not exist an internal communication model for the interaction of processes and procedures that affect the financial returns of the company Inversiones Rengifo Rojas SAS? To answer this question, will be executed a descriptive investigation where the procedures to collect the information will be considered in order to be analyzed. The results of that analysis will generate some established strategies through a SWOT ANALYSIS to accomplish these strategies an internal communication model will be presented taking as reference the elements of communication mentioned by (Gibson, 2011) and the graphic communication model of George Gerbener mentioned by (Fiske, 2016), taking into account that will be as a result, the benefits of having an internal communication model, the importance of communication tools, establishing channels of communication and transmitting information in an appropriate time avoiding financial losses.

Keywords: internal communication, communication plan, communication model, processes, procedures.

Tabla de contenidos

1.	Introducción	13
2.	Tema de investigación.....	14
2.1	Problema de investigación.....	14
2.2.	Pregunta al problema de investigación.....	15
3.	Objetivos	16
3.1	Objetivo general	16
3.2.	Objetivos específicos.....	16
4.	Justificación.....	17
5.	Marco contextual.....	19
5.1	Empresa Inversiones Rengifo Rojas SAS	19
5.2	Estructura organizacional Inversiones Rengifo Rojas SAS	20
5.3	Organigrama Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.	21
5.4	Valores misión y visión que identifican a Inversiones Rengifo Rojas SAS.....	22
5.5	Departmentalización de Inversiones Rengifo Rojas.....	22
5.6	Tipos de departmentalización	22
6.	Marco teórico	24
6.1	Antecedentes.....	24
6.2	Definición de comunicación.....	25
6.3	Comunicación interna.....	27
6.4	Modelos de comunicación.....	34
6.5	Antecedentes.....	34
6.6	Definición de un modelo de comunicación	35
6.7	Ventajas y desventajas de un modelo de comunicación.....	35
6.8	Características de un modelo de comunicación.....	35
6.9	Clasificación de los modelos	36
6.10	El modelo de Shannon y Weaver	36
6.11	El modelo de Lasswell.....	38
6.12	Los modelos circulares en las organizaciones.....	39
6.13	El modelo de Osgood y Shramm.....	39

7. Marco legal Inversiones Rengifo Rojas SAS	42
8. Metodología	47
9. Diagnostico.....	50
9.1 Sobrecostos en cambio de repuestos	50
9.2 Gastos innecesarios por malos procedimientos.....	54
9.3 Pérdida de clientes potenciales	55
10. Recolección y procesamiento de datos empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S	57
10.1 Resultados encuesta área operativa de Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.....	57
10.2 Resultados encuesta área administrativa de Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.....	68
11. Matriz DOFA de comunicación interna	79
12. Diagrama espina de pescado (causa y efecto).....	82
13. Análisis de sobrecostos, gastos innecesarios y pérdida de ingresos en la empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.....	83
13.1 Sobrecostos en cambio de repuestos	83
13.2 Gastos innecesarios por malos procedimientos.....	86
13.3 Pérdida de clientes potenciales	87
14. Análisis financiero.....	90
14.1 Cifras Establecidas	92
14.2 Estados comparativos financieros reales vs Estados financieros proyectados de los periodos 2017 y 2018	92
14.3 Análisis de Razones Financieras	98
14.5 Análisis razón financiera ROA.....	101
14.6 Análisis razón financiera Razón Corriente.....	102
14.7 Análisis razón financiera Prueba Acida	104
15. Propuesta del modelo de comunicación interna para la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S	105
15.1 Explicación del modelo de Gerbner	106
15.2 Explicación del Modelo Propuesto.....	109
15.3 Plan de Comunicación.....	111
15.4 Medición del plan comunicacional a través de indicadores	116
15.5. Indicadores propuestos para el plan comunicacional	116

15.6 Indicadores propuestos para medir el crecimiento contable a partir del plan de comunicación propuesto	119
16. Estrategias motivacionales para el cliente interno.....	122
17. Recomendaciones	125
Conclusiones	126
Referencias	127

Lista de tablas

Tabla 1. Departamentalización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.....	23
Tabla 2. Antecedentes Escuela Europea y Americana.....	24
Tabla 3. Elementos de la comunicación.....	26
Tabla 4. Ventajas y desventajas de un modelo de comunicación.	35
Tabla 5. Elementos de comunicación bajo el modelo de Shannon y Wewer.....	37
Tabla 6. Principales normas que regulan las Estaciones de Servicio Automotriz.	42
Tabla 7. Cronograma de Actividades.....	49
Tabla 8. cambio de repuestos mantenimiento preventivo programado.....	52
Tabla 9. Compra de repuestos meses siguientes al mantenimiento preventivo programado.	52
Tabla 10. Mantenimiento Delta gas año 2017.....	83
Tabla 11. Comparativo Delta Gas y Meds Soluciones año 2018.....	84
Tabla 12. Valor proceso de remediación Saius 2017.	86
Tabla 13. Valor proceso de remediación Saius 2018.	87
Tabla 14. Ventas efectuadas clientes retirados año 2017.....	88
Tabla 15. Ventas proyectadas de clientes retirados año 2017.	88
Tabla 16. Ventas proyectadas de clientes retirados año 2018.....	89
Tabla 17. Proyección ventas, costos y utilidad año 2017.....	90
Tabla 18. Proyección ventas, costos y utilidad año 2018.....	91
Tabla 19. Cifras establecidas.....	92
Tabla 20. Estado de Situación financiera a 31 de diciembre de 2017.....	94
Tabla 21. Estado de resultados a diciembre de 2017.	95
Tabla 22. Estado de Situación financiera a 31 de diciembre de 2018.....	96
Tabla 23. Estado de resultados a diciembre de 2018.	97
Tabla 24. ROE Año 2017.....	98
Tabla 25. ROE Año 2018.....	99
Tabla 26. ROA año 2017.....	100
Tabla 27. ROA año 2018.....	100
Tabla 28. Razon corriente año 2017.....	102
Tabla 29. Razon corriente año 2018.....	102
Tabla 30. Razon financiera de prueba acida año 2017.....	103
Tabla 31. Razon financiera de prueba acida año 2018.....	103
Tabla 32. Plan de comunicación propuesto.....	113
Tabla 33. Estrategias motivacionales para el cliente interno.	123

Lista de figuras

Figura 1. Localización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.	19
Figura 2. Organigrama	22
Figura 3. Modelo de Shannon y Weaver	37
Figura 4. Modelo de Laswell.....	38
Figura 5. Modelo de Osgood y Shramm	39
Figura 6. ventajas y desventajas entre los modelos de transmisión característicos	41
Figura 7. ¿Por qué medio o canal comunica las novedades presentadas en el área operativa durante la rotación de turnos con sus compañeros de trabajo? (2019).....	58
Figura 8. ¿Qué medio de comunicación utiliza el área administrativa para transmitir la información al área operativa? (2019).	59
Figura 9. ¿Cree usted que los canales o medios de comunicación utilizados entre compañeros de trabajo permiten que la comunicación sea fluida? (2019).....	60
Figura 10. ¿Plantea y comunica a su jefe inmediato propuestas de mejora sobre los procesos y servicios en los que está involucrado? (2019).....	61
Figura 11. ¿Se siente satisfecho (a) con clima laboral de la empresa (remuneración, incentivos motivación, capacitación entre otros)? (2019).	62
Figura 12. ¿Considera a usted que el área administrativa es clara y concisa al transmitir un mensaje (orden o instrucción) manejando un lenguaje adecuado para ejecutar las tareas asignadas de manera correcta? (2019).	63
Figura 13. ¿Cree usted que la empresa provee las suficientes herramientas que faciliten la comunicación para el desarrollo de su trabajo en grupo? (2019).....	64
Figura 14. ¿Sabe usted si actualmente la organización cuenta con algún plan de comunicación que permita interactuar entre los integrantes de la empresa? (2019).	65
Figura 15. ¿Cree usted que la falta de comunicación ha traído inconvenientes para la empresa en la ejecución de las tareas asignadas y los resultados de las mismas? (2019).....	66
Figura 16. ¿Cómo califica usted la comunicación del personal en los diferentes turnos del área operativa? (2019).....	68
Figura 17. ¿Cómo área administrativa considera que se tienen identificados los medios y canales de comunicación por los cuales se transmitan de manera oportuna los mensajes a los diferentes miembros de la organización? (2019).	69
Figura 18. ¿Cómo Gerente y/o Auxiliar administrativo considera que la comunicación desde el departamento administrativo hacia el operativo es fluida? (2019).	70
Figura 19. ¿Considera usted que se le brindan las herramientas de comunicación suficientes a los empleados que les permita entender y cumplir con las tareas asignadas dentro de la organización? (2019).	71
Figura 20. ¿Cómo Gerente y/o Auxiliar administrativo tiene en cuenta las sugerencias por parte del área operativa para las mejoras de los procesos y procedimientos de la organización? (2019).	72

Figura 21. ¿Cree usted que la manera o forma en que trasmite los mensajes a las diferentes áreas se hace con un lenguaje adecuado? (2019).	73
Figura 22. ¿Considera que el clima laboral de la empresa hace que se fortalezca el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización? (2019)	74
Figura 23. ¿Dentro de la organización se encuentra establecido un plan de comunicación que facilite el cumplimiento de las metas propuestas como organización? (2019)	75
Figura 24. ¿Según los inconvenientes que se han presentado a lo largo de los últimos 2 años, ¿cuáles de los siguientes factores cree que son los principales influyentes (tome los dos más relevantes)? (2019).	76
Figura 25. Implementar un plan comunicacional formal en la organización ayudaría a cumplir con las metas propuestas y reducir las pérdidas que se generan por la falta de comunicación interna. De las siguientes razones escoja las más relevantes-(2019)	77
Figura 26.Diagrama espina de pescado (causa y efecto).	82
Figura 27. Análisis Deltagas Vs Meds Soluciones.	85
Figura 28. Frases comparativas Delta Gas y Med soluciones años 2017 y 2018	85
Figura 29.Moderlo de Gerbener.	106
Figura 30.Propuesta del Modelo de Comunicación Interna para la empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.	109

1. Introducción

Según (Gibson, 2011) “La palabra comunicación se deriva del latín comunes, que significa común, esto es quien comunica busca establecer una condición común con quien recibe; por lo tanto, podemos definirla como la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes los cuales pueden ser verbales o no verbales.(p.422), cuando se habla de la comunicación en una organización esta debe contribuir a el cumplimiento de los objetivos y a la unión de los demás sistemas de la organización haciendo que la información sea entregada de un lugar a otro de manera efectiva. Teniendo como finalidad que cada miembro de la organización este informado de lo que sucede y se tenga claridad del mensaje.

En el presente proyecto se plantea una problemática relacionada con la falta de comunicación interna evidenciada en la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S, que es una empresa que se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, dedicada a la compra y venta de combustible líquidos ACPM, Gasolina Corriente, Lubricantes para vehículos automotores y GNVC Gas Natural Comprimido Vehicular. Fundada el 02 de Junio de 1989 con una trayectoria de 30 años en el mercado , Inversiones Rengifo Rojas SAS no cuenta con herramientas de comunicación interna que hace los mensajes no sean emitidos de manera correcta, que los procesos y procedimientos no se cumplan a cabalidad y que a su vez exista incertidumbre de cómo manejar situaciones presentadas dentro de la organización, lo que ha incrementado los costos y gastos que disminuyen la utilidad; esto se evidencia en la pérdida de clientes potenciales, cambio de repuestos innecesarios y un proceso de remediación que se mostrara en el desarrollo del trabajo.

La propuesta que se plantea tiene como fin de mitigar dicha problemática que a su vez tendrá modelo de comunicación interna que permitirá que por medio de sus fases se adapte a las necesidades de la organización.

La metodología se desarrollará mediante una investigación descriptiva con un método de recolección de información primaria como la encuesta y secundaria como la recolección documental que permitió el análisis financiero con cifras reales de los años 2017 y 2018. Los resultados contribuyeron a crear una matriz de estrategias DOFA, dicha matriz dará la pauta para proponer diferentes estrategias, aplicadas dentro del modelo de comunicación interna propuesto.

2. Tema de investigación

El tema de investigación tiene como fin identificar el impacto negativo que se genera por la falta de comunicación interna en la empresa Inversiones Rengifo Rojas SAS, desde la perspectiva contable y financiera, cabe destacar la afectación cualitativa y cuantitativa que nace a raíz de la ausencia de la misma, la cual conduce a reprocesos y sobrecostos de cada área que integra la empresa Inversiones Rengifo Rojas, afectando de manera negativa la utilidad de la empresa. Se pretende cuantificar por medio de razones financieras los sobrecostos hallando el porcentaje que está dejando de ganar la empresa a causa las consecuencias generadas por la carencia de la comunicación interna.

2.1. Problema de investigación

Inversiones Rengifo Rojas SAS es una empresa ubicada en la ciudad de Bogotá que se dedica a la compra y venta de combustible líquidos ACPM, Gasolina Corriente, Lubricantes para vehículos automotores y GNVC Gas Natural Comprimido Vehicular, fue fundada el 02 de Junio de 1989 con una larga trayectoria en dicho sector económico, existen factores tales como el desequilibrio en la economía la cual ha sufrido cambios significativos y la participación en el mercado que ha disminuido a causa de la apertura de establecimientos que generan competencia de marcas en los distribuidores de combustible, afectando de manera directa los ingresos de los periodos contables de los últimos años, por tanto surge la necesidad de replantear procesos administrativos con el fin de que la utilidad no se vea afectada por falencias que se pueden manejar internamente.

En función de lo planteado la empresa Inversiones Rengifo Rojas SAS no cuenta con herramientas de comunicación interna que hace que se incrementen los costos y gastos disminuyendo la utilidad, desarrollando de manera inadecuada los procedimientos y funciones de las áreas, generando como resultado clientes insatisfechos, daños de equipos, cambios de repuestos innecesarios, problemas legales y pérdidas económicas.

La anterior problemática obedece a las siguientes causas:

Dificultad en el reporte de novedades: Al establecerse 3 turnos laborales con rotación de personal continuo, no se hace evidente el flujo de comunicación en los reportes de novedades en el momento de intercambio de turnos lo que dificulta la atención con los clientes internos y externos.

Ausencia de sentido de pertenencia con la empresa: los empleados de las diferentes áreas no tienen sentido de pertenencia en cuanto a la solución de las novedades relevantes, ya que al no tener un flujo constante de comunicación surge desmotivación para continuar con la práctica.

Carencia de procesos y procedimientos comunicacionales: los procesos y procedimientos de comunicación no están establecidos por lo cual no hay un manual con el cual los empleados puedan establecer un flujo de información continua.

En síntesis, no existe un modelo de comunicación interna para la interacción de los procesos y procedimientos que afectan los rendimientos financieros de la empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

2.2. Pregunta al problema de investigación

¿Por que no existe un modelo de comunicación interna para la interacción de los procesos y procedimientos que afectan los rendimientos financieros de la empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S,

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

- Proponer un modelo de comunicación interna para la interacción de los procesos y procedimientos que afectan los rendimientos financieros de la empresa Inversiones Rengifo Rojas en el 2019.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar las dificultades de la comunicación interna en la rotación de turnos de la empresa Inversiones Rengifo Rojas SAS para una alta fluidez de la información.
- Plantear estrategias motivacionales a los empleados para que tengan sentido de pertenencia con la empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.
- Proponer procesos y procedimientos que faciliten la comunicación interna para optimizar los recursos la compañía Inversiones Rengifo Rojas S.A.S

4. Justificación

Con el presente trabajo se quiere proponer a la empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S, una propuesta de un modelo de comunicación interna que permita minimizar los problemas comunicacionales que ha tenido durante los años 2017 y 2018, que se han visto reflejados en gastos adicionales y sobrecostos que afectan directamente la utilidad de la organización. A continuación, se mencionarán las razones por la cuales se llevará a cabo este proyecto.

De acuerdo a lo anterior es importante establecer de manera formal los canales y medios de comunicación por los cuales se quiere transmitir el mensaje y así poder identificar la problemática interna para conocer cuáles son los procesos que están generando sobrecostos en la organización, que a futuro puede afectar la productividad teniendo en cuenta que la transferencia de información es una actividad de manejo diario en la que se desarrollan procesos y procedimientos en la empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S. Los cuales no se han establecido de manera formal, por ende, las actividades y funciones se desarrollan de manera informal y se sugiere a la organización manejarlos de manera adecuada y así lograr que la comunicación interna sea eficaz.

Lo anterior hace necesario que se establezca un modelo de comunicación interna que desarrolle un proceso comunicacional compatible en donde los procesos y procedimientos estén establecidos y sean ejecutados por el departamento administrativo y operativo de la organización. Se identificarán las causas y consecuencias que acarrea no tener herramientas comunicacionales que interrumpen la fluidez en la comunicación interna de la empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S, por medio del modelo de comunicación interna y basándonos en herramientas cualitativas y cuantitativas se pretende medir la disminución de los ingresos , aumento en los gastos y la afectación en la utilidad de la organización, identificando los factores internos que han contribuido a esta situación y en su momento determinar la solución adecuada que se propondrá a la gerencia.

De igual manera por medio del modelo de comunicación interna y teniendo en cuenta el instrumento de recolección de información y medición como son las encuestas aplicadas a los empleados del área administrativa y operativa de la empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S como lo menciona (Blanco, 2011, pág. 75) “es una técnica que depende del contacto directo o indirecto con todas las personas cuyas actitudes, conductas o características son significativas para una determinada investigación (Campbell, Katona 1979,31)”. Con lo anterior se podrá definir con más claridad qué tipo de estrategias se podrán adoptar, para fomentar una cultura de sentido de

pertenencia que haga que los empleados se sientan identificados y se motiven afianzando sus relaciones comunicacionales con sus compañeros y jefes.

El resultado de este trabajo ayudará a Inversiones Rengifo Rojas S.A.S. a saber, cuál es el manejo de las diferentes situaciones que se presentan dentro, conociendo la importancia de los factores anteriormente mencionados que hará que la comunicación interna sea vista como herramienta indispensable que al pasar del tiempo debe formalizarse.

5. Marco contextual

5.1. Empresa Inversiones Rengifo Rojas SAS

Inversiones Rengifo Rojas SAS (Anteriormente LTDA) fue conformada el día 16 de mayo de 1989 y registrada ante cámara de comercio de Bogotá el 02 de junio del 1989; es una empresa familiar que se dedica a la compra, venta, importación, exportación, mercadeo y producción de toda clase de combustibles líquidos y gas natural vehicular comprimido. Gerenciada por la Sra. María Luisa Rojas Holguín, actualmente considerada una empresa pyme, pequeña empresa, según la ley 905 del 2004, en la cual laboran 12 empleados del área administrativa y operativa, ubicada en la Cr 69 B No 26-35 sur localidad de Kennedy en la ciudad de Bogotá, actualmente operan bajo la franquicia del mayorista Chevron petroleum Company Texaco.

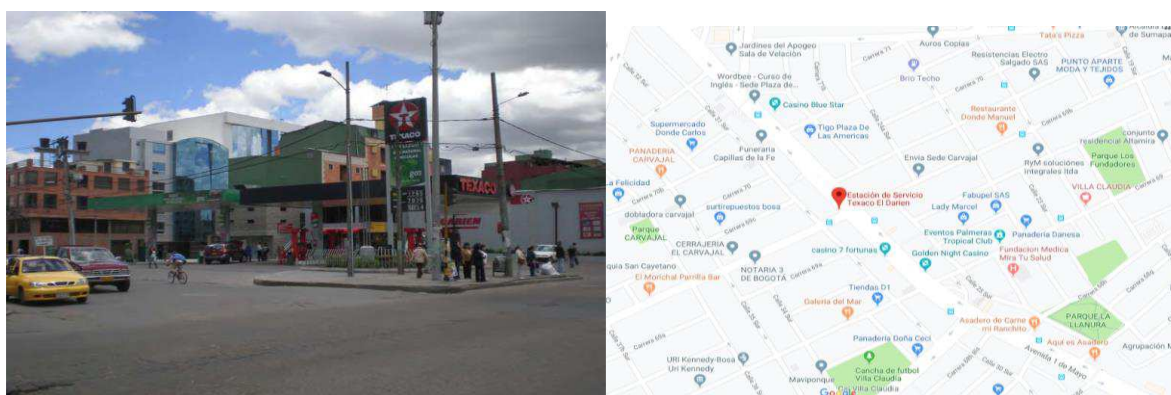


Figura 1. Localización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S. (Google 2019)

Durante los 30 años de trayectoria la empresa Inversiones Rengifo Rojas SAS se ha caracterizado por ser una de las empresas que ha logrado posicionarse dentro del sector económico en el cual opera, así como también ha tenido que sortear los diferentes aspectos económicos y sociales externos que la han afectado de una u otra manera, dando un buen manejo a la normatividad que la regula tanto tributaria, ambiental y legal. En la actualidad son diferentes los entes que regulan las estaciones de servicio en Colombia como lo son: el Ministerio de Minas y Energía, la Secretaria de Medio Ambiente, la Superintendencia de Industria y Comercio entre otros.

El margen de utilidad que se maneja en este tipo de negocios está regulado por el Ministerio de Minas y Energía el cual estipula un valor para distribuidores mayoristas como Chevron petroleum Company Texaco y minoristas como Inversiones Rengifo Rojas SAS.

El 27 de diciembre de 1998 bajo las resoluciones 8-2438 y 8-2439 se estableció la estructura de precios para la producción e importación, distribución y venta de la gasolina motor corriente y ACPM. Siendo objetivo principal regular el mercado de manera clara e incentivar la entrada de nuevos competidores al mercado de los combustibles.

(Dinero, 2011) Hacia el año 2011 la revista Dinero público que cerca del 80% de las estaciones de servicio en Colombia se han visto afectadas por la intervención de los precios de combustible por el Gobierno Nacional ya que al establecer un tope en los precios y margen de ganancia para los distribuidores los ingresos por ventas de los pequeños comercializadores bajaron en un 50% según el presidente Juan Carlos Yepes de la Federación Nacional de Combustibles y Energéticos (Fendispetróleo).

En los últimos años los precios de los combustibles han incrementado de manera gradual y bajo la opinión pública se entiende que las estaciones de servicio se beneficiarían de estos incrementos, pero la realidad es diferente ya que para lograr distribuir este tipo de productos son varios los impuestos que deben ser pagados para poder ejercer este tipo de negocios y el margen de ganancia siempre estará establecido por el Ministerio de Minas y Energía.

Según Fendispetróleo en un artículo de (Davila, 2018) en la revista la Nación en febrero del año 2018 sostuvo que “son tantos los impuestos y recursos que tienen que destinar para expender gasolina y combustible diésel que ya no es tan fácil sostener el negocio”.

5.2. Estructura organizacional Inversiones Rengifo Rojas SAS

Se reconoce dos tipos de estructuras en las organizaciones en donde las hay de tipo formal e informal:

Hay dos tipos básicos de estructuras en los sistemas administrativos: formales e informales.

La estructura formal; se define como se define como la relación entre los recursos de la empresa, esbozados por la gerencia básicamente se representa en el organigrama

La estructura informal; se define como los estándares de relación que se desarrollan por la actividad informal de los miembros de una empresa. Evoluciona naturalmente y tienden a ser moldeados por normas individuales, valores y relaciones sociales. En esencia una estructura organizativa informal es el sistema o red de relaciones interpersonales que existen en la compañía, pero no es idéntica a la estructura formal de la empresa. (Certo, 2001, pág. 217) .

Por otro lado (Mintzberg, 1979) Señala que según las características de las organizaciones se clasifican en cinco formas:

La estructura simple: como su nombre lo indica, se trata de una estructura sencilla, informal y flexible. Corresponde a empresas pequeñas cuyas actividades giran en torno al director general.

La organización divisional: la organización divisional o diversificada cuenta con una estructura basada en divisiones autónomas, cada una de ellas con una estructura propia y débilmente acopladas entre sí, aunque existe una dirección administrativa única.

La adhocracia: del latín ad hoc (para esto o para este fin), la adhocracia se refiere a cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno.

La burocracia maquina: este concepto se basa en el descrito por el sociólogo alemán Max Weber: la burocracia implica la proliferación de reglas, normas y comunicación formal. El poder de decisión está centralizado y posee una elaborada estructura administrativa.

La burocracia profesional: cuenta con la normalización de las habilidades profesionales y con el adoctrinamiento. Incorpora especialistas debidamente preparados y adoctrinados, es decir, profesionales, quienes asumen un control significativo sobre su propio trabajo. La naturaleza burocrática de esta configuración radica en el empleo de normas que predeterminan lo que se debe hacer al interior de la organización. (p.39).

Tomando como base las anteriores referencias estableceremos las características de la estructura y cultura organizacional de la empresa objeto de estudio.

5.3. Organigrama Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

Según el organigrama de Inversiones Rengifo Rojas S.A.S. La estructura que representa es simple con jerarquía vertical, ya que los datos se presentan en forma de pirámide encontrándose en la cúspide los directivos que tienen el mando de la organización y desciende hacia la base los trabajadores que tienen menos poder en la toma de decisiones. Por otro lado, tomando como base la descripción de estructura organizacional de (Certo, 2001) Inversiones Rengifo Rojas S.A.S. maneja una estructura informal con la que “Evoluciona naturalmente y tienden a ser moldeados por normas individuales, valores y relaciones sociales”



Figura 2. Organigrama. Fuente propia tomada de Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

5.4. Valores misión y visión que identifican a Inversiones Rengifo Rojas SAS

Para los directivos de la empresa Inversiones Rengifo Rojas SAS el cumplimiento de las normas tanto tributarias, legales y ambientales es de suma importancia como también la honestidad en el manejo de los clientes y personal a su cargo, demostrando que es una empresa que tiene una óptima reputación corporativa en los diversos grupos de interés internos como externos. En cuanto a su misión y visión no la tienen formalmente establecida ya que el manejo administrativo tiende a desarrollarse de manera informal y empírica.

5.5. Departamentalización de Inversiones Rengifo Rojas

(Certo, 2001) Define la departamentalización de la siguiente forma:

El proceso de formar departamentos dentro de un sistema administrativo se denomina departamentalización. Estos departamentos se basan, o son contingentes en factores del medio como las funciones desempeñadas, los productos manufacturados, el territorio cubierto, el cliente objetivo y los procesos diseñados para manufacturar el producto (p.217)

5.6 Tipos de departamentalización

Departamentalización funcional; según las funciones o actividades desarrolladas en el sistema administrativo, las funciones se dividen en las grandes categorías de mercadeo, producción y finanzas.

(Certo, 2001):

Departamentalización por producto; la estructura se basa primordialmente en el producto que departamentaliza los recursos de acuerdo con los productos manufacturados.

Departamentalización geográfica; esta estructura se basa en la división por territorios, según donde se realice el trabajo o los mercados geográficos en el que el sistema administrativo se centre.

Departamentalización de acuerdo con los clientes; la estructura basada en el cliente establece departamentos en respuesta a los grandes clientes de la empresa, esta estructura por supuesto supone que los grandes clientes pueden identificarse y dividirse en categoría lógicas.

Departamentalización de los procesos de producción; la estructura basada en los procesos de producción ofrece departamentos según las principales fases del proceso utilizados para manufacturar productos (pp, 217,218)

Según la anterior información Inversiones Rengifo Rojas SAS está departamentalizada por funciones y se encuentra dividida de la siguiente Forma:

Tabla 1.

Departamentalización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S

Departamento	Cargos	Funciones
Administrativo	Administrador	Programar, organizar y controlar los recursos humanos, financieros y materiales, así como toda la gestión necesaria para el desarrollo de la empresa.
	Contador	
	Secretaria	
Operativo	Servicios varios	Mantenimientos generales de las áreas de trabajo, atención al cliente, ventas de Combustibles líquidos y Gas Natural vehicular

Nota: Fuente propia tomada de Inversiones Rengifo Rojas SAS

6. Marco teórico

6.1. Antecedentes

6.1.1. Escuela Europea y Americana.

Hacia el año 1910 la escuela americana era impulsada por una sociedad norteamericana que se esmeraba por un proyecto de una ciencia social soportada en lo empírico con una clara línea aplicada, desarrollada en universidades como la de Michigan State, Chicago, Stanford entre otras las que intentarían responder a la pregunta de cómo se organiza el sujeto en una comunidad y en las organizaciones a través de la comunicación tomando la investigación como principal enfoque a lo cuantitativo, por su parte la escuela europea asume la posición teórica frente a la especulación y la interpretación de estados sociales. (Garrido, 2001, págs. 48-49).

Tabla 2.

Antecedentes Escuela Europea y americana

Década	Antecedentes
1920	<ul style="list-style-type: none"> • Dr. Bernays” creador de las relaciones publicas modernas” sistematizo el estudio de las relaciones entre empresas y sus clientes e inicio una profesión centrada en la problemática de la comunicación en la organización. • Desde la escuela europea se empiezan a adoptar términos de visión de la empresa como unidad social que limita el comportamiento humano, siendo capaz solo de impulsar al sujeto sobre un objetivo económico de vida
1930	<ul style="list-style-type: none"> • La escuela americana se centraba en el foco de interés en el análisis de la perspectiva de la comunicación personal e intrapersonal aplicado en la empresa. • Nace la búsqueda de la comunicación eficaz a través de la llamada perspectiva estructural, lo que surgió de la necesidad en las empresas de la comunicación abierta y que podía ocurrir solo cuando existan ciertos tipos de “relaciones humanas” entre el supervisor y los subordinados y solo se lograba cuando se incentivaba los flujos de comunicación por vía de canales informales. • Lewin insiste en la importancia de la comunicación informal dentro de la organización, así como la revalorización de los sentimientos de los trabajadores. • Mac Donough dice que la comunicación organización será más valioso para nosotros como sociedad que el desarrollo de la energía atómica.
1940	<ul style="list-style-type: none"> • C chanon introduce el concepto de información como supra lenguaje que engrana y unifica útilmente distintas disciplinas, impone un cardinal influjo sobre la investigación en comunicación para las organizaciones.

	<ul style="list-style-type: none"> • Kurt Lewin desarrolla las aplicaciones de la fenomenología del liderazgo y la toma de decisiones a nivel grupal en el seno de la organización. • Wiener y Rosenblueth deciden denominar a toda materia referente al control y teoría de la comunicación, renovando las formas de analizar la eficacia en el contexto de la realización efectiva de la acción.
1950	<ul style="list-style-type: none"> • La visión de la comunicación en la organización en la escuela americana se traduce en una serie de estudios que exploraron la conducta de sujetos con sus inmediatos jerárquicos.
1970	<ul style="list-style-type: none"> • La escuela americana se centra en el análisis de los climas organizacionales y de las culturas empresariales el rol del empleado en la organización y su incidencia en el flujo de comunicación de jefaturas y trabajadores en posiciones verticales ascendentes y descendentes. • Hacia 1975 en su ecología de comunicación aparecen estudios de comunicación e imagen que serían fundacionales en la perspectiva de la integración de las comunicaciones de la organización.
1980	<ul style="list-style-type: none"> • Desde los 80 nace a eficiencia de la comunicación en la empresa. • Se incorporan algunas aplicaciones a la comunicación empresarial nacidas de las nuevas plataformas audiovisuales, así como softwares.
1990	<ul style="list-style-type: none"> • En el continente europeo se desarrolla un aumento de centros de investigación de comunicación corporativa, así como una mayor coincidencia respecto a la figura gerencial. • Es la bajada de telón de las tendencias en este siglo que produjeron la evolución y el desarrollo de la comunicación al servicio de la empresa y del mismo modo.

Nota. Fuente propia tomada de (Garrido, 2001, págs. 49-65)

6.2. Definición de comunicación

Para empezar, se estableció la siguiente definición general de comunicación con el fin de poder contextualizar el entorno comunicacional de Inversiones Rengifo Rojas S.A.S;

Según (Gibson, 2011) “La palabra comunicación se deriva del latín comunes, que significa común, esto es quien comunica busca establecer una condición común con quien recibe; por lo tanto, podemos definirla como la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes los cuales pueden ser verbales o no verbales.(p.422).

A su vez (Gibson, 2011) nombra los siguientes elementos de la comunicación según el modelo clásico de los investigadores Shannon, Weaver y Schramm:

Tabla 3.

Elementos de la comunicación

Elemento	Característica
Comunicador	El comunicador es el que tiene ideas, intenciones, información y el propósito de comunicarse
Codificación	La codificación traduce las ideas a un conjunto sistemático de símbolos esto es a un lenguaje que exprese su propósito
Mensaje	El resultado del proceso de codificación, el propósito del comunicador se expresa en esa forma ya sea verbal o no verbal
Medio	Es el que transporta el mensaje, es decir los mecanismos por los que este se envía
Decodificación/ Receptor	Para completar el proceso de comunicación se debe decodificar el mensaje con el fin de que tenga sentido para el receptor y supone la interpretación
Realimentación	Los procesos de comunicación de un sentido no permiten la realimentación del receptor al comunicador, lo que aumenta las posibilidades de que haya una distorsión en el mensaje que se intenta transmitir y el que se recibe, es deseable que el proceso de comunicación se considere la realimentación
Ruido	En el marco de trabajo de comunicación humana todos los factores que distorsionan mensaje deseado se pueden considerar como ruido y puede aparecer en cada uno de los elementos del proceso

Nota. Tabla construida a partir de los aportes de (Gibson, 2011, págs. 422, 423)

Teniendo en cuenta los conceptos mencionados anteriormente se describirán a continuación

Los actores que intervienen en la comunicación de Inversiones Rengifo Rojas S.A.S:

Personas: Las personas que intervienen en la comunicación de la empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S. son las ocupan los cargos de administrador, contador, secretaria, servicios varios y vendedores de islas de combustible.

Entorno: El entorno en donde se desarrolla esta comunicación es en el establecimiento de comercio (estación de servicio El Darién) en donde la empresa desarrolla su objeto social principal que es la venta de combustibles líquidos para automotores y gas natural comprimido vehicular.

Contenidos: los contenidos de los mensajes que se transmiten entre los emisores y receptores que según sea la situación sería los directivos y los trabajadores, están relacionados con órdenes de suministro de combustible a flotas de vehículos de las empresas que son clientes de Inversiones Rengifo Rojas SAS, funcionamiento y control de mantenimiento de equipos como surtidores, compresor, impresoras, planta entre otros, mantenimientos generales de limpieza y aseo de control ambiental de la empresa.

6.3. Comunicación interna

Para construir la base teórica del presente trabajo tomaremos como referente las diferentes posturas de los siguientes autores que manejan la comunicación y su aplicación en las organizaciones, teniendo como enfoque central la comunicación interna.

La comunicación para las organizaciones es de gran importancia, debido a que por medio de esta interactúan los recursos humanos para desarrollar actividades por medio de procesos y procedimientos logrando los objetivos organizacionales.

(Frejeiro Diez, 2011) Define la comunicación interna como;

La capacidad que tiene todo ser humano de relacionarse con su entorno. El intercambio de ideas o pensamientos entre dos o más personas. Una manera de entrar en contacto con los demás, sin ella no existiría las relaciones humanas. Un conjunto de técnicas que permiten la difusión de mensajes escritos o audiovisuales a uno o varios públicos. Un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se relacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales por ambos conocidos. (p.8)

Teniendo en cuenta lo anterior (Frejeiro Diez, 2011) establece que el objetivo interno de la comunicación busca;

Mejorar la productividad de la empresa mediante la integración de los empleados en un proyecto común, fomentando su participación y fortaleciendo la cultura organizativa. Para que este objetivo sea real debe contar con el respaldo de la dirección de la empresa, que se da cuando esta muestra una clara voluntad de instaurar la transparencia en la gestión y en la información. (p. 18)

Así como también es considerada una herramienta interna para las organizaciones teniendo en cuenta que;

(Frejeiro Diez, 2011) En la actualidad está considerada como una herramienta muy eficaz para la gestión de las organizaciones, debido a que se puede utilizar para analizar la realidad concreta que existe en ella, una realidad que puede ser medible de forma objetiva, mediante cuestionarios y escalas de valoración, o de forma subjetiva a través de entrevistas, conversaciones o estudios de la documentación interna que circula por toda la empresa. (p.34).

A su vez (Frejeiro Diez, 2011) establece las diferencias entre lo que es comunicar e informar “el primero significa comunicar, compartir, participar o poner en común; el segundo, que en su origen quería decir imagen, llega a nuestros días con el significado de dato.”(p.8)

Seguido a ello basándose en la necesidad de la comunicación interna (Frejeiro Diez, 2011) afirma que “La comunicación interna es necesaria porque los trabajadores, el público interno, tienen una necesidad de información que debe ser atendida por la empresa” (p. 35)

También se definen y clasifican los tipos de comunicación interna de la siguiente manera;

(Frejeiro Diez, 2011);

Comunicación Descendente: Es la comunicación que proviene de la alta dirección dentro de la empresa o institución. La comunicación descendente tiene como objetivo dar a conocer e implantar la cultura de la organización y reducir al máximo los canales informales que generan rumores dentro de la empresa. (pp.13, 14,15).

Por lo tanto, hablamos de comunicación descendente cuando hacemos referencia a políticas de empresa, estrategias, normativas, directrices, delegación, coordinación, asignación de tareas, Etc.

Comunicación Ascendente: es la comunicación que surge desde la base de la organización (los trabajadores) y llega hasta la alta dirección pasando por los niveles intermedios. Hablamos de comunicación ascendente cuando nos referimos a datos, informes, resultados, situaciones conflictivas, reivindicaciones etc.

Comunicación horizontal o lateral: es un tipo de comunicación bidireccional, que tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo de trabajo, entre distintos departamentos o entre el personal de línea y de staff, el objetivo de la comunicación horizontal se centra en facilitar el funcionamiento de la organización. (pp.13, 14,15).

Comunicación transversal: abarca todos los niveles jerárquicos de la organización y se establece con el propósito de dotar la empresa de un lenguaje común, involucra a toda la organización de los valores y la cultura de la empresa e intenta conseguir una gestión participativa.

Hablamos de comunicación transversal cuando nos referimos a unidad de lenguaje común, cultura organizacional compartida, gestión participativa, etc.” (pp.13, 14,15)

Así como también establece canales de comunicación:

(Frejeiro Diez, 2011);

Canales formales de comunicación; son aquellos establecidos por la propia organización y en los que la comunicación fluye en cuatro direcciones: descendente, ascendente, horizontal y transversal.

Canales informales de comunicación; son establecidos por determinadas personas que forman parte de la organización y que tiene intereses particulares, que le llevan a provocar la distorsión de los mensajes que fluyen por los canales formales y a crear situaciones de descontento o inestabilidad, a través de la propagación de rumores dentro de la organización, que difunden directrices o informaciones de forma arbitraria o llegan a filtrar temas confidenciales. (p.12)

Solucionando la problemática de falta de comunicación interna (Frejeiro Diez, 2011) la relaciona con la cultura organización de la empresa;

Por lo que se refiere a la comunicación dentro de una organización esta se encuentra inmersa en la cultura de la organización, esto es, en el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos, etc., que fundamenta la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta

cultura se debe tomar como punto de partida y marco de referencia para la implementación de una adecuada gestión de la comunicación (p. 1)

Un producto de comunicación interna está justificado siempre y cuando responda a una necesidad de la organización. (p.2)

Del mismo modo (Frejeiro Diez, 2011) presenta mecanismos y técnicas de comunicación que se implementan dentro de la empresa y que dependen de la estructura, tamaño y cultura de la misma;

Mecanismo de comunicación directa: tablón de anuncios, buzón de sugerencias, reuniones, entrevista personal.

Herramientas de comunicación: Procedimiento de acogida, boletín interno, periódico o revista de empresa, intranet, correo electrónico, circulares o cartas al personal.

Acciones de apoyo: jornada de puertas abiertas, convenciones anuales

Otros mecanismos: videoconferencias (p. 48)

Por último (Frejeiro Diez, 2011) propone aterrizar los mecanismos y técnicas con un plan de comunicación

“Un plan de comunicación debe realizarse a imagen y semejanza de la empresa adaptándose a la estructura de la organización. Debe marcar en principio donde se encuentra la organización en lo que respecta a la comunicación interna.” (p.88)

Por otro lado (Argenti, 2014) Define la comunicación interna de la siguiente manera:

La comunicación interna es un esfuerzo colaborativo entre los departamentos de comunicación corporativa y de recursos humanos, ya que abarca temas que van desde los paquetes retributivos de los empleados hasta los objetivos estratégicos de la empresa. Cada vez más las empresas quieren asegurarse de que sus empleados entiendan las nuevas iniciativas que su compañía comunica externamente, alineando a todos sus empleados a favor de las estrategias corporativas y las metas comunes” p. 168

Que a su vez puede facilitar el desarrollo de un tipo de cultura, de un sistema de dirección y de un modelo concreto de comunicación externa, la influencia se da también a la inversa: la cultura predominante en la organización, su estructura de dirección y el modo de relacionarse con su entorno determinara su modelo de comunicación interna (p. 168)

Las implicaciones de la comunicación interna se establecen en el siguiente párrafo;

la comunicación, más que cualquier otra disciplina empresarial tiene implicaciones para todos los miembros de una organización, desde el auxiliar administrativo a su presidente. La mayoría de los directivos han aprendido a pensar estratégicamente en sus negocios en general, pero pocos piensan estratégicamente cuando hacen aquello a lo que dedican la mayor parte de su tiempo: comunicar (Argenti, 2014, pág. 92)

Teniendo en cuenta lo anterior, (Argenti, 2014) presenta la solución a la problemática de falta de comunicación interna desarrollando estrategias de comunicación corporativa para cada mensaje que se quiere transmitir para los cuales establece con los siguientes pasos;

Implantar una estrategia corporativa eficaz; determinando objetivos por cada comunicación, definir los recursos disponibles para alcanzar esos objetivos, realizar un diagnóstico previo para conocer como es la reputación corporativa.

Analizar e identificar cuáles son los principales grupos de interés; cual es la actitud de los grupos de interés hacia la organización, que conocimiento tienen los grupos de interés de la organización,

Transmitir el mensaje de manera eficaz; elegir un canal de comunicación apropiado, estructurar minuciosamente los mensajes

Evaluar la respuesta de los grupos de interés (Argenti, 2014, págs. 94 - 114).

El sentido de la comunicación estratégica va relacionado con los beneficios que la organización puede recibir de la misma, lo cual se ve reflejado en los siguientes fragmentos:

(Argenti, 2014) “La comunicación corporativa debe estar íntimamente relacionada con la visión general y la estrategia de la compañía” (p57).

Para una organización igual que un individuo tiene múltiples razones distintas por las que decide comunicarse. Por ejemplo, una compañía podría querer anunciar a sus empleados un cambio en sus paquetes retributivos para el ejercicio siguiente. Supongamos que la organización ha decidido eliminar beneficios de atención médica para los jubilados debido a la subida del coste de la sanidad. En este caso su objetivo va más allá de anunciar el cambio; la organización debe además convencer

a sus empleados de que tiene una buena razón para quitarles algo así. Por lo tanto, el objetivo sería conseguir que los empleados acepten el cambio minimizando las protestas. (p.95)

Como ultima postura se tiene a (Lite, 2015) quien indica que La comunicación interna en las empresas tiene un valor intangible;

La comunicación es uno de los elementos que hace posible la unidad, la participación y la lucha por un proyecto empresarial, invertir en comunicación interna supone una inversión en capital humano de este modo, los beneficios que se obtienen del desarrollo de implantación de un plan de comunicación interna no son absolutamente económicos, cuantificables ni siempre medibles, hacen referencia a unos beneficios intangibles y a largo plazo. (p.30)

De igual manera establece que la eficacia de la comunicación interna está basada en dos factores: el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa.

La importancia del estilo de dirección y la necesidad de ir hacia una nueva estructura empresarial pueden ser pautas claves de cara al futuro. Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan compaginar las distintas estructuras empresariales, favorece la eficacia de la comunicación interna en el ámbito empresarial; ya que dirigir en definitiva es integrar, representar, escuchar y crear equipo (Lite, 2015, pág. 30).

Es decir que para (Lite, 2015) la solución de la problemática de la falta de comunicación interna en la organización depende del estilo de dirección que debe colaborar mutuamente en el desarrollo del proyecto de comunicación.

Todo plan de comunicación interna viene asociado a un cambio en la cultura empresarial, es decir en el conjunto de ideas, valores y creencias que son compartidas por los miembros de una organización y que proporcionan coherencia, identidad y autoafirmación a la empresa frente a los cambios del entorno. (p.30)

Para el análisis de la problematiza de comunicación interna en la empresa (Lite, 2015) propone una metodología de estudio de caso en donde desarrolla los siguientes pasos;

1. Visita inicial a la empresa.

- Se crea un entendimiento mutuo con la organización anfitriona sobre la naturaleza del proceso de redacción del caso.
- Es importante ser flexible y escuchar detenidamente con el fin de recaudar la mayor información posible sobre las personas y la organización con el fin de determinar si estas se comprometerán con el proceso.
- Se debe reunir información escrita tal como organigramas, información publicada, informes internos o de consultoría etc.

2. Esbozo del caso.

- Tras la visita inicial el redactor debe preparar un esbozo detallado del caso.
- Especificar quien es el responsable de la toma de decisiones lo que estas implican.
- En esta etapa hay que asegurarse de que hay un conflicto equilibrado en el cual no sea evidente la solución.

3. Las entrevistas.

- Es necesario que el redactor sea delicado con la gente y con la organización durante el proceso de entrevistas y tiene que escuchar con detenimiento los casos buenos incluyendo información importante sobre la gente y la forma como interactúan, la idea es dirigir la conversación si perder información clave.
- En la entrevista se debe evidenciar los conflictos y sus sub conflictos ya que una situación puede llevar a varias.

4. Redacción del caso.

- En la redacción debe facilitarse al lector la comprensión del caso planteando la situación con esmero y profundidad.

La postura que se adapta para solucionar la problemática presentada en Inversiones Rengifo Rojas S.A.S es la de (Frejeiro Diez, 2011), ya que en su obra literaria presenta la caracterización detallada de la comunicación en la organización, como lo son los tipos de comunicación interna, los canales de comunicación, la importancia de la cultura organizacional vinculada con la comunicación interna eficaz y plantea técnicas y herramientas de comunicación interna que se

desarrollan por medio de mecanismos y estrategias dentro de un plan de comunicación; el cual explica de manera sencilla y practica para adaptarlo a las necesidades de la organización objeto de estudio y así mismo finalizar con la propuesta de un modelo de comunicación interna siendo este el objetivo general del presente trabajo.

A diferencia de la postura que muestra (Argenti, 2014) de crear estrategias por cada mensaje que quería transmitir buscando beneficiar a la organización priorizando los beneficios de la organización sobre los empleados, (Frejeiro Diez, 2011) por el contrario da una perspectiva de la implementación de la comunicación interna en la organización buscando trabajar por un bien común, donde la gestión sea transparente sin descuidar la opinión a los empleados.

Así como también (Lite, 2015) plantea un estudio de caso para solucionar la comunicación interna con un plan de comunicación general que no logra abarcar toda la necesidad que se vienen presentando en Inversiones Rengifo Rojas.

6.4. Modelos de comunicación

6.5. Antecedentes

A principios del siglo XX se desarrolló la investigación en comunicación de masas que permitió una reorganización política de la vida social ya que se preocupó por la actividad persuasiva y el estudio de las tendencias psicosociales teniendo en cuenta al individuo que produce nuevas formas de comunicación que se entrelazan y generan cambios sociales a escala grupal y en gran escala permitiendo crear nuevos procesos comunicativos que hicieron que las teorías de la comunicación se tomaran en cuenta como disciplina académica como lo cita

(Alsina, 2011) Las teorías de la comunicación necesitaron, al igual que cualquier disciplina académica una legitimación para ser considerada en el ámbito de la ciencia. A mediados del siglo XX el sistema de los medios de comunicación de masas (prensa, radio y televisión) ya constituía un fenómeno social digno de la máxima atención. Se planteaba pues el abordaje del mismo desde el ámbito científico. (p.3).

A mediados del siglo XX y siguiendo con el incremento de las telecomunicaciones se hace necesario la existencia (Alsina, 2011) de un modelo que explique este nuevo fenómeno es por eso que la propuesta de modelo de Shannon y Weaver fue pionero por su paradigma basado en la teoría matemática de la comunicación y ha sido reseña para los demás modelos comunicativos creados a partir de este modelo.

6.6. Definición de un modelo de comunicación

Para entender el concepto de modelo citamos los siguientes autores que nos mostraran el concepto de modelo interpretado desde la teoría de la comunicación. (Zuluaga, 2006):

Un modelo de comunicación es una preocupación por la interacción. El sentido de la comunicación, sus medios, la relación entre emisor y receptor, el ambiente en el cual se desarrolla y los ruidos que la afectan; la trascendencia de dichas interacciones comunicativas para los seres humanos las sociedades y sus organizaciones, son la razón para modelar la comunicación (pp.21,22,44).

(Serrano, 1991) Un modelo es la representación de algún tipo de organización de alguna Cosa. Para representar cualquier cosa es necesario tener en cuenta sus componentes y las relaciones que existe entre tales componentes. Por ejemplo, un modelo que represente un circuito integrado reflejara todas las piezas que lo constituyen y las conexiones que las enlazan entre sí. (p.89).

(Aguado, 2004) Los modelos de la comunicación, que no son sino estructuras simplificadas que pretenden condensar los caracteres básicos de la comunicación social tal y como la conciben los diversos investigadores. El modelo resulta así el punto de encuentro entre la concepción teórica y la experiencia de aquello que se pretende comprender y explicar. (p.198).

6.7. Ventajas y desventajas de un modelo de comunicación

Tabla 4.

Ventajas y desventajas de un modelo de comunicación.

Modelo de Comunicación	
Ventajas	Desventajas
Permite organizar los datos a partir de una imagen general	Su carácter abierto puede ocasionar ambigüedad y errores de aplicación
Descubre relaciones y hechos nuevos que mejoran la explicación de la problemática	Puede darse el caso contrario que el modelo complique y dificulte la explicación de la problemática
Permite cuantificar la intensidad y la ocasión que la problemática presenta	

Nota. tabla Construida a partir de los aportes de (Aguado, 2004, pág. 199)

6.8. Características de un modelo de comunicación

Elementos: los elementos de los modelos de comunicación son el emisor, receptor, mensaje, ruido redundancia, información, canal, contexto y efecto.

Principios racionales: explican la coherencia lógica del fenómeno es decir consiste en la forma de entender la comunicación de forma dinámica como estímulo/respuesta como una transmisión en la selección de la información.

Mecanismos relacionales: estos son la codificación descodificación que en síntesis es la traducción y la interpretación de un mensaje.

6.9. Clasificación de los modelos

En la clasificación de los modelos se presentan varios tipos entre materiales y formales los primeros se destacan por ser orgánicos y mecánicos y los tipos de modelos formales se destacan por ser gráficos y matemáticos. En el caso de los modelos de comunicación se ha utilizado modelos gráficos básicos que pueden ser lineales o circulares, por otro lado, los modelos lineales en las organizaciones conciben la comunicación de forma lineal teniendo en cuenta:

(Marín, 1997); Los elementos fundamentales (emisor, mensaje y receptor) que interviene de una forma secuencial, en los modelos lineales se asume una concepción de la comunicación como transporte de información o de contenido informativo por considerar una serie de conceptos encadenados y una sola dirección en solo sentido. (pp.143,146,147).

Podemos citar al modelo de comunicación lineal de Shannon y Weaver como también el modelo de Lasswell como claros ejemplos de un modelo de comunicación lineal.

6.10. El modelo de Shannon y Weaver

El modelo de Shannon y Weaver se centraba en una parte importante de la comunicación y es la eficacia de la transmisión del mensaje

(Alsina, 2011); Weaver 1981) consideraba la comunicación como el "conjunto de procedimientos por medio de los cuales un mecanismo (...) afecta a otro mecanismo". Como puede apreciarse esta idea sintoniza perfectamente con uno de los elementos fundamentales del proceso de comunicación como es su capacidad de influencia. (p.2).

Weaver también planteaba tres problemas en la comunicación en la parte técnica, en la parte semántica y en la parte de efectividad los problemas eran los siguientes:

- Problema técnico ¿con que precisión se puede transmitir las señales de la comunicación?
- Problema semántico ¿con que precisión los mensajes son recibidos con el significado deseado?

- Problema de efectividad ¿Con que efectividad el significado recibido afecta la conducta del destino en el sentido deseado por la fuente de información?

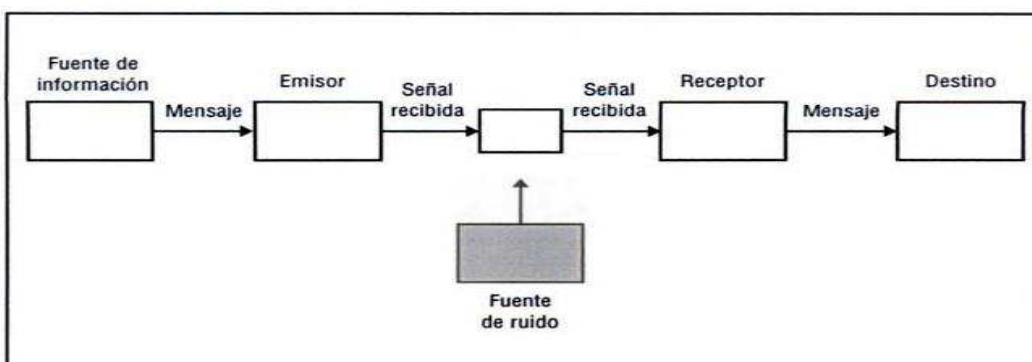


Figura 3. Modelo de Shannon y Weaver. (Marín, 1997, pág. 150)

Tabla 5.

Elementos de comunicación bajo el modelo de Shannon y Weaver.

Explicación modelo de Shannon y Weaver	
Elemento	Descripción
Fuente de información	Selecciona a partir de un conjunto de posibles mensajes el mensaje escogido
Trasmisor	Opera sobre el mensaje y lo codificara transformándolo en señal
Señal	Capaz de ser trasmitida através de canal
Canal	Es el medio utilizado para la trasmisión de la señal y es precisamente en el canal donde puede incidir la fuente de ruido
Fuente de ruido	Es posible que, en proceso de trasmisión de la señal a través del canal, se agregue a esta una serie de elementos que no son proporcionados intencionalmente por la fuente de la información, esto es el ruido
Receptor	El receptor recibe la señal y la transforma de nuevo a su naturaleza original de mensaje, al que se habrá podido añadir eventualmente los ruidos
Destino	El destino es el punto final del proceso de la comunicación. El destino el ente al que va dirigido el mensaje

Nota. Tabla construida a partir de los aportes de (Alsina, 2011, pág. 3)

Se podría predecir a manera general que este tipo de modelo lineal es el que se está ejecutando en la empresa estudio, Inversiones Rengifo Rojas SAS por las características que describe este modelo y por los claros problemas que muestra en su ejecución:

(Marín, 1997) Con frecuencia se tiene una concepción general de la comunicación como si fuera una cinta transportadora de conocimiento y de información de una persona a otra. Pero este esquema simplista raramente funciona. Así, en la empresa tiende a considerarse que las funciones directivas son propias de comunicadores profesionales; el trabajo de un director es comunicarse con éxito con los subordinados, de manera que los subordinados crean y piensen de la misma manera que él, para ello dispone de todos los medios de comunicación propios de la organización. Sin embargo, en la práctica, este transporte nítido de información es condición necesaria pero no suficiente de una comunicación eficaz y es, por tanto, compatible con fallos en el proceso comunicativo, (p.150)

6.11. El modelo de Lasswell

Harold Lasswell en 1948 plantea la frase con la que se inicia el modelo de comunicación de masas (Aguado, 2004) "un modo adecuado de describir un acto de comunicación consiste en responder a las preguntas ¿quién dice qué en qué canal a quién y con qué efectos?"

Este modelo se adapta al modelo de Shannon y Weaver ya que trata la comunicación entre masas conservando los mismos elementos principales es un modelo que describe las funciones de cada elemento, pero adaptado a la comunicación colectiva indicando los posibles campos de investigación más o menos dependientes sobre los elementos emisor, mensaje, medio, receptor y el efecto.

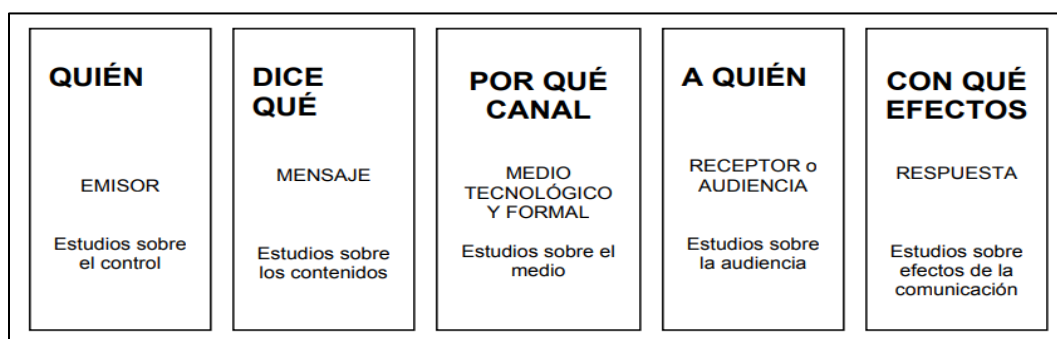


Figura 4. Modelo de Laswell. (Aguado, 2004, pág. 201)

El modelo de Lasswell es un modelo que no tiene muy presente retroalimentación en el proceso de comunicación como lo indica

(Marín, 1997) En cuanto a los problemas típicos atribuidos al receptor debemos tener en cuenta: que ante el mismo mensaje las percepciones son diferentes, que hay una tendencia a oír lo que se quiere oír y que se evalúa la fuente por otra parte, es importante considerar que es normal la existencia de problemas por falta de coincidencia de los códigos usados por el emisor y el receptor. El esfuerzo inicial que debe hacerse al inicio de toda comunicación para asegurarse de la coincidencia de códigos no es siempre eficaz, por ello la atención a la comunicación de retorno, resuelve muchos problemas de adecuación (p.148).

6.12. Los modelos circulares en las organizaciones

El aporte de los modelos de comunicación circular en cuanto a la trasmisión del proceso comunicativo es la aplicación del feed- backⁱ que se podría interpretar como una ida y vuelta de del mensaje entre el emisor y receptor ya que la secuencia de la comunicación no es rectilínea sino circular porque se basa en la influencia mutua entre emisor y receptor en el proceso comunicativo, para citar un ejemplo hablamos de modelo de comunicación de Osgood y Schramm.

6.13. El modelo de Osgood y Shramm

Este modelo se basa en la influencia de la perspectiva psicolingüística que maneja Osgood y que tiene a confundir los actores de la comunicación con los participantes en un dialogo es un modelo diseñado más para la comunicación interpersonal que para la comunicación colectiva.

(Aguado, 2004)El modelo de Osgood y Schramm (1945) va más allá que el de Fleur al considerar que los participantes en el proceso de comunicación realizan funciones análogas: codificar, descodificar e interpretar. En lugar de centrar su atención en el canal, presta especial atención a los actores de la comunicación, tratándolos como puntos de origen y destino idénticos. (p.203).

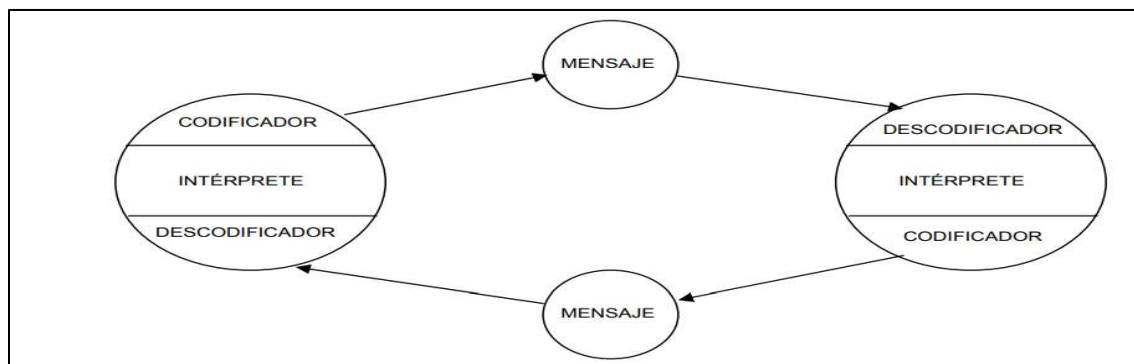


Figura 5. Modelo de Osgood y Shramm. (Aguado, 2004)

A continuación, relacionamos un cuadro comparativo en donde se relaciona las ventajas y desventajas entre los modelos de transmisión característicos de los modelos gráficos ya expuestos, así como los efectos y los autores que se tendrán en cuenta para la escogencia del modelo a diseñar en la empresa estudio Inversiones Rengifo Rojas SAS.

	<i>Lineal</i>	<i>Circular</i>
<i>Asunción básica</i>	Transporte. Expresión efectiva= comunicación efectiva.	Ida y vuelta de contenido. Comprensión = Comunicación efectiva.
<i>Ventajas</i>	Hace ser precisos al dar la información. Une comunicación y acción	Conecta con una predisposición natural. Es más precisa la comunicación.
<i>Inconvenientes</i>	Confunde la comunicación con la información. Se ve al receptor como pasivo Se ve los mensajes como significados.	Hace creer que la comprensión lleva al acuerdo. Hace a la comprensión el fin de la comunicación. Lentitud.
<i>Efectos</i>	Sobre la audiencia: Modelo: E - - -> R.	Sobre emisor y receptor: Modelo: E <- - -> R.
<i>Autores</i>	Lasswell (Descriptivo). Shannon y Weaver (Matemático).	Schramm (Personal y de masas). DeFleur (Simultáneo).

Figura 6. ventajas y desventajas entre los modelos de transmisión característicos. (Marín, 1997, pág. 155)

7. Marco legal Inversiones Rengifo Rojas SAS

En la siguiente tabla se relaciona la normatividad más relevante que regula el funcionamiento de los distribuidores de combustibles líquidos y Gas Natural Comprimido minoristas (Estaciones de Servicio Automotriz) y mayoristas (Chevron Petroleum Company) en Colombia.

Tabla 6.

Principales normas que regulan las Estaciones de Servicio Automotriz.

Principales Normas				
Tema	Tipo	Artículos Aplicables	Autoridad Competente	Obligación Específica
Código de petróleos	Decreto 1056 año 1953	Todo el decreto	Presidente de la República de Colombia	Las disposiciones de este código se refieren a las mezclas naturales de hidrocarburos que se encuentran en la tierra, cualquiera que sea el estado físico de aquellas, y que componen el petróleo crudo, lo acompañan o se derivan de el para los efectos del presente código disposiciones que regulan la contratación de minas de sustancias minerales no metálicas de la reserva nacional

Modifica Decreto 4299 de 2005 y se establecen otras disposiciones	Decreto 1717 año 2008	Todo el decreto	Presidente de la República de Colombia	Que el Decreto 1333 de 2007 otorgó plazos para su cumplimiento, se hace necesario conceder nuevos términos para que algunos agentes de la cadena de distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo se ajusten a los requisitos establecidos, en aras de ofrecer a los usuarios la prestación del servicio con las condiciones de seguridad y de abastecimiento suficientes; así mismo, resulta pertinente realizar algunas precisiones a los requisitos y a las obligaciones estipuladas en el Decreto 4299 de 2005, modificado por el Decreto 1333 de 2007, con el fin de fortalecer el desarrollo del mercado de distribución de combustibles en el país
Requisitos, obligaciones y régimen sancionatorio aplicable a la cadena de distribución de combustibles líquidos	Decreto 4299 año 2005	Todo el decreto	Presidente de la República de Colombia	Este decreto tiene por objeto establecer los requisitos, obligaciones y el régimen sancionatorio, aplicables a los agentes de la cadena de distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo
Procedimientos y condiciones operativas del sistema SICOM	Resolución 31348 año 2018	Toda la Resolución	Ministerio de Minas y Energía	Establecer los procedimientos y condiciones para la autorización de los agentes y actores de la cadena de distribución de combustibles y biocombustibles en el Sistema de Información de Combustibles – SICOM, como requisito de operación.
Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo	Decreto 1172 año 2016	Todo el decreto	Ministerio de Minas y Energía	Régimen sancionatorio en la distribución de combustibles líquidos y biocombustibles

tivo de Minas y Energía				
Modifica la Estructura del Ministerio de Minas y Energía	Decreto 4415 año 2011	Artículo 6	Ministerio de Minas y Energía	Funciones de la Dirección de Hidrocarburos
Reglamento de almacenamiento, manejo, transporte y distribución de combustibles líquidos	Decreto 1521 año 1998	Todo el decreto	Ministerio de Minas y Energía	Se reglamenta el almacenamiento, manejo, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, para estaciones de servicio.
por la cual se crea al Fondo de Protección Solidaria Soldicom	Ley 26 año 1989	Toda la Ley	Congreso de Colombia	combustibles líquidos derivados del petróleo
Reglamento Técnico	Resolución 40278 año 2017	Toda la Resolución	Ministerio de Minas y Energía	Establecer los requisitos de carácter técnico aplicables a las instalaciones y el desarrollo seguro de actividades donde se suministra gas natural comprimido para usos vehicular, doméstico, comercial e industrial
Organismos de acreditación y certificación	Decreto 2269 año 1993	Todo el decreto	Presidente de la República de Colombia	la definición establecida en el Decreto 2269 de 1993 o en aquellas normas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan, la cual se transcribe: "entidad gubernamental que acredita y supervisa los organismos de certificación, los laboratorios de pruebas y ensayos y de metrología que hagan parte del sistema nacional, certificación y metrología

<p>Uso de alcoholes carburantes , estímulos para su producción , comercialización y consumo</p>	<p>Ley 693 año 2001</p>	<p>Toda la Ley</p>	<p>Congreso de Colombia</p>	<p>A partir de la vigencia de la presente ley, las gasolinas que se utilicen en el país en los centros urbanos de más de 500.000 habitantes tendrán que contener componentes oxigenados tales como alcoholes carburantes, en la cantidad y calidad que establezca el Ministerio de Minas y Energía, de acuerdo con la reglamentación sobre control de emisiones derivadas del uso de estos combustibles y los requerimientos de saneamiento ambiental que establezca el Ministerio del Medio Ambiente para cada región del país. En los centros urbanos de menos de 500.000 habitantes, el Gobierno podrá implementar el uso de estas sustancias. Ello sin perjuicio de las demás obligaciones que sobre el particular deban observarse por parte de quienes produzcan, importen, almacenen, transporten, comercialicen, distribuyan o consuman gasolinas motor y/o combustible diésel en el país. Si el oxigenado a utilizar es Etanol carburante éste podrá ser utilizado como combustible.</p>
<p>Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo</p>	<p>Decreto 1072 año 2015</p>	<p>Todo el Decreto</p>	<p>Presidente de la Republica de Colombia</p>	<p>Formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos para el trabajo, el por los derechos fundamentales, garantías de los trabajadores, fortalecimiento, promoción y protección de las actividades de la economía solidaria y el trabajo decente, a través un sistema efectivo de vigilancia, información, inspección y control; como del entendimiento y diálogo social para buen desarrollo las relaciones laborales. Ministerio de Trabajo fomenta políticas y estrategias para la generación empleo estable, la formalización laboral, la protección a los desempleados, la formación de los trabajadores, la movilidad laboral, pensiones y prestaciones.</p>

Nota. Fuente tomada de (Fondo de protección solidaria SOLDICO

Relacionando la anterior normatividad con el presente trabajo de investigación se establece que el Decreto 1072 del año 2015 en el Artículo 2.2.4.6.1.4. Exige comunicación interna en las organizaciones en donde claramente involucran el recurso humano de las mismas.

El empleador debe crear mecanismos eficaces de comunicación en cuanto a;

- Recibir, documentar y responder adecuadamente las comunicaciones internas y externas relativas a la seguridad y salud en el trabajo;
- Garantizar que se dé a conocer el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo a los trabajadores y contratistas; y,
- Disponer de canales que permiten recolectar inquietudes, ideas y aportes de los trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo para que sean consideradas y atendidas por los responsables de la empresa.

8. Metodología

El presente trabajo se desarrollará mediante una investigación descriptiva ya que la problemática de comunicación interna en la empresa Inversiones Rengifo Rojas SAS tiene sus propias características y propiedades que permite describir, explicar medir y analizar la información para proponer una solución, por tanto, la investigación se apoyara en (Sampiere, 2014) que explica:

El estudio descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Así como los estudios exploratorios sirven fundamentalmente para descubrir y prefigurar, los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir o al menos visualizar, que se medirá (que conceptos, variables, componentes etc.) y sobre todo que o quienes recolectaran los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos). (p. 92)

También se tendrá en cuenta un método mixto para el reclutamiento y análisis de la información, siendo esta de carácter cuantitativo y cualitativo, el método mixto consiste en el siguiente objetivo según:

(Sampiere, 2014) “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, si no utilizar las dos fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. Por consiguiente, para el enfoque cualitativo lo que se busca es obtener datos que se convertirán en información, al igual que para el enfoque cuantitativo, por ende, el enfoque cualitativo busca obtener características generales con la finalidad de analizarlas y comprenderlas mientras que el enfoque cuantitativo busca darle valor a estas características haciendo que estos datos tomen algún porcentaje número o valor que permita medir la incidencia en las variables. (p.396)

De lo anterior se puede decir que en Inversiones Rengifo Rojas S.A.S. los datos cualitativos están representados en la población objeto de estudio, estableciendo sus características y comportamiento en los procesos comunicativos de la empresa, se tendrán en cuenta: encuestas, revisión documental y análisis de situaciones implicadas en la problemática que llevaran a cabo un examen que permita crear variables a las cuales se les asignara un valor un numero o un porcentaje construyendo así el enfoque cuantitativo.

La recolección de datos será de fuente primaria (Aristizabal, 2014) “La fuente de información primaria es aquella que es recolectada directamente por el investigador a través de la observación directa, cuestionarios, entrevistas y grupos focales.” (p.4) y secundaria en la recolección documental que permitió establecer el análisis financiero con cifras reales de los años 2017 y 2018. Inicialmente se establecerá el perfil de la empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S. estableciendo las características organizacionales de la misma dentro de las cuales analizaremos las siguientes:

- Sector económico y sus características
- Cultura organizacional y políticas establecidas
- Organigrama
- Horarios de trabajo
- Ubicación geográfica
- Lista de empleados
- Gobierno corporativo

Esta recolección de información se sustenta en la técnica de la investigación de campo, que se caracteriza por presentar diferentes métodos de recolección de información necesaria para establecer la problemática de la empresa, dentro de estos métodos tendremos encuestas y observación de los procesos internos como también la parte documental.

Tabla 7.

Cronograma de Actividades

RECOLECCION Y PROCESAMIENTO DE DATOS TRABAJO DE CAMPO EMPRESA INVERSIONES RENGIFO ROJAS SAS																													
ACTIVIDAD	SEPTIEMBRE AÑO 2019														OCTUBRE AÑO 2019														
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Observacion problemática en la organización	■	■	■	■	■	■																							
Elaboracion de encuestas operativa y administrativa							■	■	■																				
Ejecucion de las encuestas en la organización										■	■																		
Analisis y procesamiento de encuestas												■	■																
Recoleccion de Informacion documental														■	■														
Procesamiento de datos de la informacion documental																■	■												
Analisis de sobrecostos y perdida de ingresos																		■	■										
Analisis de estados Financieros periodos 2017 2018																			■	■									
Creacion de estrategia comunicacionales																					■	■	■						
Diseño del plan para el modelo de comunicación																								■	■	■			
Entrega propuesta modelo de comunicación																												■	

Nota. Fuente propia.

9. Diagnostico

La empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S es una empresa familiar la cual tiene una trayectoria de 30 años en el sector económico en el cual opera, como se mencionó en el marco contextual es una empresa con jerarquía vertical, estructura simple e informal según las características que define (Certo, 2001) una estructura informal con la que “Evoluciona naturalmente y tienden a ser moldeados por normas individuales, valores y relaciones sociales”.

En esta organización no se maneja un sistema de gestión de calidad o de control interno, por este motivo el desarrollo administrativo es empírico y la toma de decisiones está en manos de la dirección general, con respecto a los procesos y procedimientos existentes no han sido establecidos de manera formal y por lo tanto no son controlados, evaluados y tampoco se exige el cumplimiento por el área administrativa. En el proceso administrativo no se desarrollan actividades tales como organizar, planear, hacer, verificar y actuar ya que las decisiones se toman de acuerdo a las situaciones que se presentan al ejecutar las actividades diarias de la organización.

En el trabajo de campo realizado se analizó la información contable de los años 2017 y 2018 de la empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S, se lograron identificar tres situaciones relevantes donde la empresa invierte en dos de estas y en una disminuye los ingresos.

A continuación, se detallarán dichas situaciones y se establecerá la relacionen entre la falta de comunicación interna y la incidencia de las mimas;

9.1. Sobrecostos en cambio de repuestos

Una de las actividades económicas que desarrolla la empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S. es la venta de gas natural vehicular comprimido (GNVC) y según la resolución 40278 del año 2017 la cual establece el reglamento técnico para estas estaciones de servicio exige que tengan un contrato de mantenimiento para el equipo de compresión.

En la revisión documental se evidencio que durante el año 2017 Inversiones Rengifo Rojas S.A.S. tenía este contrato con la empresa Deltagas, el cual incluye tres tipos de mantenimientos; Los preventivos semanales: que hace referencia a la revisión semanal por parte de un técnico de la empresa contratada no incluye cambio de repuestos.

Los correctivos: son aquellos que requieren cambio de repuestos del equipo de compresión y se realizan según considere el personal de la empresa de mantenimiento.

Los preventivos programados: los cuales son exigidos dentro del reglamento técnico y se realizan cada 5000 horas de funcionamiento del equipo de compresión, en este último mantenimiento se hacen cambios de repuestos según lo establece el manual del fabricante del equipo de compresión en este caso el fabricante es Aspro.

La facturación de repuestos durante el año 2017 fue un motivo de preocupación para la gerencia de la empresa, ya que a pesar de que en el mes de Julio del mismo año se realizó un mantenimiento programado de 25.000 horas de funcionamiento del equipo, se cambiaron varios repuestos y a pesar de ello en los meses siguientes se continuaron facturando valores representativos por el mismo concepto.

A continuación, en la siguiente imagen presentamos la relación de los repuestos cambiados en el mantenimiento preventivo programado de 25000 horas del mes de julio del año 2017, concepto por el cual se facturo \$11.110.746 antes de IVA.

Tabla 8.

Cambio de repuestos mantenimiento preventivo programado.

EDS EL DARIEN						
ITEM	DESCRIPCIÓN	CANT.	% IVA	VALOR IVA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1039	ACEITE DELTA PREMIUM SF 40	1	0	\$ -	\$ 222,900.00	\$ 222,900.00
2598T	FILTRO PARA ACEITE BT 259	1	16	\$ 2,464.00	\$ 15,400.00	\$ 15,400.00
1030	DESENGRASANTE INDUSTRIAL	1	16	\$ 3,856.00	\$ 24,100.00	\$ 24,100.00
1033	GLICERINA UPS	1	16	\$ 1,712.00	\$ 10,700.00	\$ 10,700.00
1034	ETANOL 96%	2	16	\$ 3,200.00	\$ 10,000.00	\$ 20,000.00
1101210	DETERGENTE POLVO X LIBRAS	1	16	\$ 336.00	\$ 2,100.00	\$ 2,100.00
0246	RETAL DE TELA	4	0	\$ -	\$ 5,500.00	\$ 22,000.00
22069	CUERDA O'RING Ø3 NITRIL 70 SH	4	0	\$ -	\$ 9,200.00	\$ 36,800.00
0387-1	VASELINA INDUSTRIAL X LB	1	16	\$ 1,712.00	\$ 10,700.00	\$ 10,700.00
76689	GRASA MOBIL POLYREX	0,13	0	\$ -	\$ 64,200.00	\$ 8,346.00
0712	LOCTITE SUPER BONDER 495	1	16	\$ 5,488.00	\$ 34,300.00	\$ 34,300.00
1091	GRASERA DE 1/8 NPT X 45 GRDOS	2	16	\$ 902.00	\$ 3,100.00	\$ 6,200.00
0079	FILTRO COALESCENTE ULTIMA ETAPA IODM 115	1	16	\$ 29,712.00	\$ 185,700.00	\$ 185,700.00
3-243	ORING VITON 243	1	16	\$ 2,368.00	\$ 14,800.00	\$ 14,800.00
3-129	ORING VITON 129 - 75SH BRIDA-TAPA DE FILTRO	1	16	\$ 592.00	\$ 3,700.00	\$ 3,700.00
27010	DIAFRAGMA PARA VALVULA REGULADORA ASPRO 1098	1	16	\$ 24,704.00	\$ 154,400.00	\$ 154,400.00
22989-1	DIAFRAGMA PARA VALVULA REGULADORA EPTA 2050 (1	16	\$ 109,312.00	\$ 683,200.00	\$ 683,200.00
22879	DIAFRAGMA 1098 (24 AGUJEROS)	1	0	\$ -	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00
21258-N	DIAFRAGMA VALVULA DESPRESURIZADO - NEOPRENO 1/16	1	16	\$ 12,576.00	\$ 78,600.00	\$ 78,600.00
0286-3	FILTRO SINTERIZADO PARA PILOTOS DEL COMPRESOR	2	16	\$ 13,440.00	\$ 42,000.00	\$ 84,000.00
20875	KIT DE REPARACION PARA REG EPTA 67 HR (CON DI	1	0	\$ -	\$ 738,800.00	\$ 738,800.00
27049	KIT PARA PILOTO REGULADOR ASPRO	1	0	\$ -	\$ 318,600.00	\$ 318,600.00
16022	VALVULA ADMISION Ø66 DE 1".2"DE 115-3-19 Y 3"	3	0	\$ -	\$ 658,800.00	\$ 1,976,400.00
15462-2	VALVULA ADMISION DE ULTIMA ETAPA IODM115	1	0	\$ -	\$ 618,700.00	\$ 618,700.00
16023	VALVULA DE ESCAPE Ø66 DE 1".2"DE 115-3-19 Y 3	3	0	\$ -	\$ 741,000.00	\$ 2,223,000.00
15458	VALVULA DE ESCAPE DE ULTIMA ETAPA Ø33.7	1	0	\$ -	\$ 566,800.00	\$ 566,800.00
3724	KIT DE JUNTAS P/MANTENI. 5000HS.115-3-12/16/19	1	16	\$ 46,224.00	\$ 288,900.00	\$ 288,900.00
1079	VALVULA ANTIRRETORNO A PLATILLOS SALIDA DE CO	2	16	\$ 192,352.00	\$ 601,100.00	\$ 1,202,200.00
23530-N	VALVULA ANTIRRETORNO LUBRICACION ABAC	3	16	\$ 75,552.00	\$ 157,400.00	\$ 472,200.00
0194	LIMPIA CONTACTOS ELECTRONICO 235 CC	1	16	\$ 3,680.00	\$ 23,000.00	\$ 23,000.00
062970-4	LUBRICANTE PENETRANTE 16 OZ	1	16	\$ 3,104.00	\$ 19,400.00	\$ 19,400.00
3723	KIT DE O RINGS PARA MANTENIMIENTO DE 5000 HS	1	16	\$ 32,928.00	\$ 205,800.00	\$ 205,800.00
20117-N	FILTRO TIPO CONO DE 2" RV / FAB NAL	1	16	\$ 22,864.00	\$ 142,900.00	\$ 142,900.00
0056	SELLO FLEXITALICO ANSI 300 2" AJ	2	16	\$ 1,504.00	\$ 4,700.00	\$ 9,400.00
22354	KIT VALVULA SPIRAX SARCO DE 2" NPT 5000 PSI	1	16	\$ 36,388.00	\$ 227,300.00	\$ 227,300.00
24232	KIT DE REPARACION PARA VALVULA JEFFERSON DE 2	1	16	\$ 59,104.00	\$ 369,400.00	\$ 369,400.00
SUBTOTAL						\$ 11,110,746
IVA						\$ 686,144
TOTAL						\$ 11,796,890

Nota Fuente tomada de información contable Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

En los meses siguientes a este mantenimiento se facturo los siguientes valores por concepto de cambio de repuestos como mantenimiento correctivo.

Tabla 9.

Compra de repuestos meses siguientes al mantenimiento preventivo programado.

MES	cambio de repuestos después del mantenimiento preventivo programado	
	Año	valores repuestos
AGOSTO	2.017	1.943.004
SEPTIEMBRE	2.017	7.170
OCTUBRE	2.017	585.650
NOVIEMBRE	2.017	0

DICIEMBRE	2.017	
ENERO	2.018	6.360
FEBRERO	2.018	18.200
MARZO	2.018	1.443.430
ABRIL	2.018	1.488.322
TOTAL		5.492.136

Nota. Fuente propia tomada de Inversiones Rengifo Rojas SAS

Indagando sobre este asunto el personal administrativo de la empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S. informo que la inconformidad fue comunicada por medio de un correo electrónico el cual fue enviado a la empresa contratada, donde se manifiesta la preocupación e insatisfacción por los mantenimientos preventivos semanales que no cumplen con los resultados esperados y sumado a ello el excesivo cambio de repuestos a pesar del mantenimiento programado de 25.000 horas, donde se concluye la terminación del contrato de mantenimiento a partir del 01 de abril del año 2018.

Con respecto a este análisis y relacionando esta situación con las falencias de comunicación interna dentro de la organización, se establecieron unas posibles causas del porque se permitió que dicha empresa de mantenimiento realizara de forma continua cambio de repuestos en el equipo de compresión;

- Falta de conocimiento por parte del personal sobre el funcionamiento y manejo de las máquinas.
- Falta de interés por parte del personal en cuanto al reporte de novedades con el fin de que la maquinaria pueda tener un mantenimiento oportuno y alargar la vida útil de sus repuestos.
- La empresa prestadora de los servicios de mantenimiento aprovecha la incertidumbre en la falta de conocimiento y comunicación de los miembros de la organización para generar mayor facturación en los repuestos.
- Falta de procesos y procedimientos formalmente establecidos para el manejo de las maquinarias y seguimientos al funcionamiento de las mismas.
- falta de sentido de pertenencia de los empleados con la organización al no reportar las novedades importantes en cuanto al comportamiento de la empresa contratada para el

mantenimiento y el cambio de los repuestos sin necesidad alguna, evidenciando que la maquinaria cumplía con su funcionamiento.

- El empleado no sabe cómo comunicar estas novedades, no considera que sean importantes para la organización y que no le corresponden.

9.2. Gastos innecesarios por malos procedimientos

Otro gasto relevante en el que la empresa Inversiones Rengifo Rojas SAS tuvo que invertir en los periodos contables analizados, fue la remediación del terreno de la estación de servicio por contaminación con hidrocarburo.

Al indagar el por qué sucede este tipo de contaminación, en la guía de manejo ambiental; (Secretaria de Medio Ambiente Bogota, 1999) explica de las siguientes causas;

Sobrellenado; cuando un tanque es sobrellenado se producen escapes de combustible por la boca del llenado y por las uniones en el tope del tanque, o en la tubería del desfogue;

Para evitar derrames por sobrellenado se deben seguir las siguientes normas en las operaciones de recibo de combustible:

- Asegurarse de que hay espacio suficiente en el tanque antes de hacer la entrega del producto.
- Supervisar visualmente la entrega total del producto para prevenir el sobrellenado.
- Utilizar los dispositivos de prevención para sobrellenado instalados en el tanque.

Derrames durante el llenado de tanques; generalmente los derrames ocurren cuando la conexión entre la manguera del carro tanque y la boca de llenado se desajusta, para evitar este tipo de derrames se deben seguir las practicas estándares de llenado, el operario del carro tanque y el operador de la estación de servicio deben supervisar toda la operación de descargue. (p. 102)

Derrames durante el llenado de los tanques de los vehículos

La mayoría de derrames durante esta etapa se la operación se debe a desprendimiento de la manguera de los surtidores y/o dispensadores, por desajuste entre la pistola y el tanque y/o por descuidos en la interrupción oportuna del flujo de combustible. Los derrames durante la distribución de combustible pueden evitarse o disminuirse combinando una buena organización

y limpieza en las islas, con un buen procedimiento de llenado de los tanques de los vehículos.

P. 104

Relacionando esta situación presentada en la empresa con el presente trabajo de investigación podríamos deducir que esta influye en lo siguiente;

- Falta de procedimientos establecidos para actividades como recibo de combustible del carro tanque del distribuir mayorista y suministro de combustible a los vehículos automotores.
- Falta de reporte de estado de mangueras y pistolas de los surtidores y/o dispensadores, no hay canales formales de comunicación con los cuales se pueda transmitir esta información y se evidencia que no se hace seguimiento a la problemática.
- Falta de atención e interés del personal a cargo por evitar situaciones con el fin de no contaminar el terreno de la estación.
- El empleado no sabe cómo comunicar estas novedades o no considera que sean importantes para la organización.

9.3. Pérdida de clientes potenciales

Por último, se realizó un análisis de la continuidad de los clientes durante los periodos contables 2017 y 2018 encontrando que durante este lapso de tiempo se retiraron 5 clientes importantes de la organización.

Indagando sobre las posibles causas, el personal del área administrativa informo sobre una situación presentada con respecto a uno de estos clientes, el cual se retiró por no atenderle un requerimiento de suministro por parte del operario de la estación de combustible del turno de la noche, ya que a este no le habían reportado esta información en el cambio de turno. El cliente solicitaba que le fuera suministrado combustible a una tracto camión el cual tenía que cumplir con la entrega de un viaje fuera de la ciudad, la novedad de suministro se informó inicialmente al empleado del turno de 2 a 10 pm con la finalidad de que él reportara dicha novedad al empleado del turno de 10 pm a 6 am, dicha novedad no se reportó y el empleado del turno de la noche no suministro el combustible al tracto camión se acercó a la estación de servicio alrededor de las 3:00am, como resultado el cliente perdió dicha entrega y finalmente no volvió a comprar combustible para su flota de vehículos.

También se relaciona la pérdida de incentivos de Chevron Petroleum Company en los protocolos de servicio al cliente en el programa “cliente misterioso” un programa que tiene el mayorista con el fin de evaluar el servicio prestado por los vendedores de islas, encontrando que en dichas evaluaciones los empleados de la estación de servicio no han logrado obtener porcentajes para acceder a los premios e incentivos que Chevron Petroleum Company entrega en este programa.

Según lo anterior y con la finalidad de establecer la relación entre la comunicación interna y la pérdida de clientes potenciales de la empresa se establecen unas posibles causas;

- La atención prestada no es la adecuada, esto se ve reflejado en la calificación de la evaluación del programa “cliente misterioso” de Chevron Petroleum Company
- La falta de reporte de novedades entre cambio de turnos trae como consecuencia dejar de atender de manera adecuada los requerimientos de los clientes en cuanto a programación de suministro de combustible para la flota de vehículos.
- Los representantes de servicio al cliente en este caso los vendedores de islas, no comunican al área administrativa de la organización las inquietudes que los clientes pueden tener con respecto al producto y servicio ofrecido, perjudicando la oportunidad de mejora con el fin de mantener los clientes potenciales e incrementar las ventas.

10. Recolección y procesamiento de datos empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S

Las siguientes encuestas fueron formuladas y aplicadas a una población total de 12 personas en total, siendo 10 de ellas del área productiva y 2 del área administrativa, las preguntas fueron hechas con el fin de medir cuantitativa y cualitativamente la problemática presentada bajo el diagnóstico inicial de la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S y a su vez apuntar a las causas principales que fueron planteadas al inicio del trabajo en el problema de investigación: dificultad en el reporte de novedades, ausencia de sentido de pertenencia con la empresa, carencia de procesos y procedimientos comunicacionales. En el análisis realizado se concluyó que las causas percibidas desde el área administrativa también se perciben por los empleados del área productiva, lo que da certeza de la importancia de la implementación de un modelo de comunicación interna que se adapte a las necesidades de la organización y que permita a cada uno de los integrantes saber cómo identificar las fallas generadas por la mala comunicación interna, dar solución y que las mismas sean comunicadas de manera oportuna, evitando así la ruptura en los procesos y/o procedimientos y disminución de ingresos.

La herramienta de medición fue seleccionada acorde al perfil de la empresa, ya que por ser una pequeña empresa pyme, se facilita la aplicación y medición de los resultados, esta encuesta se realizó de manera independiente a los empleados de las tres jornadas establecidas (mañana, tarde y noche).

10.1. Resultados encuesta área operativa de Inversiones Rengifo Rojas S.A.S

¿Por qué medio o canal comunica las novedades presentadas en el área operativa durante la rotación de turnos con sus compañeros de trabajo?

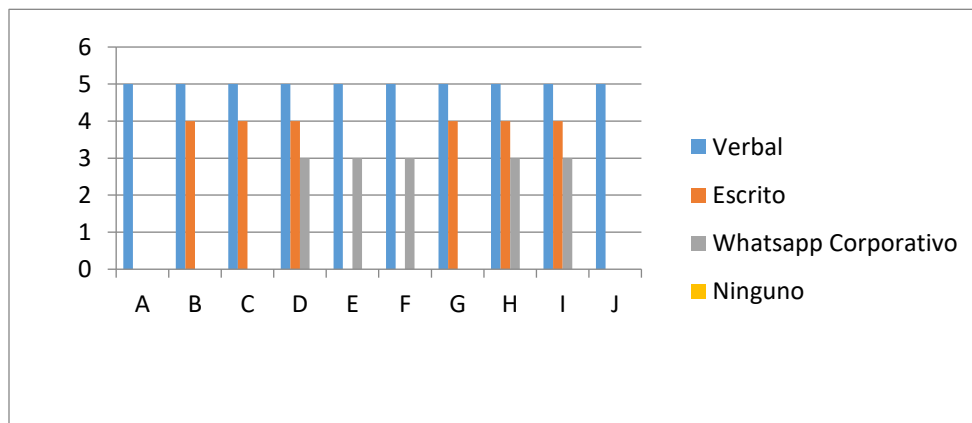


Figura 7. ¿Por qué medio o canal comunica las novedades presentadas en el área operativa durante la rotación de turnos con sus compañeros de trabajo?. Fuente propia

Fuente propia

- a) Verbal.
- b) Escrito.
- c) WhatsApp Corporativo.
- d) Ninguna.

Análisis:

Según la población tomada de la organización de 10 personas siendo el 100% del área operativa, se concluye que el medio o canal de comunicación más usado es el Verbal, es decir que se debe fortalecer el escrito ya que al tener soporte de las novedades de un turno a otro ayudara a que se tenga mayor conocimiento de las situaciones presentadas y así poder dar una solución oportuna.

¿Qué medio de comunicación utiliza el área administrativa para transmitir la información al área operativa?

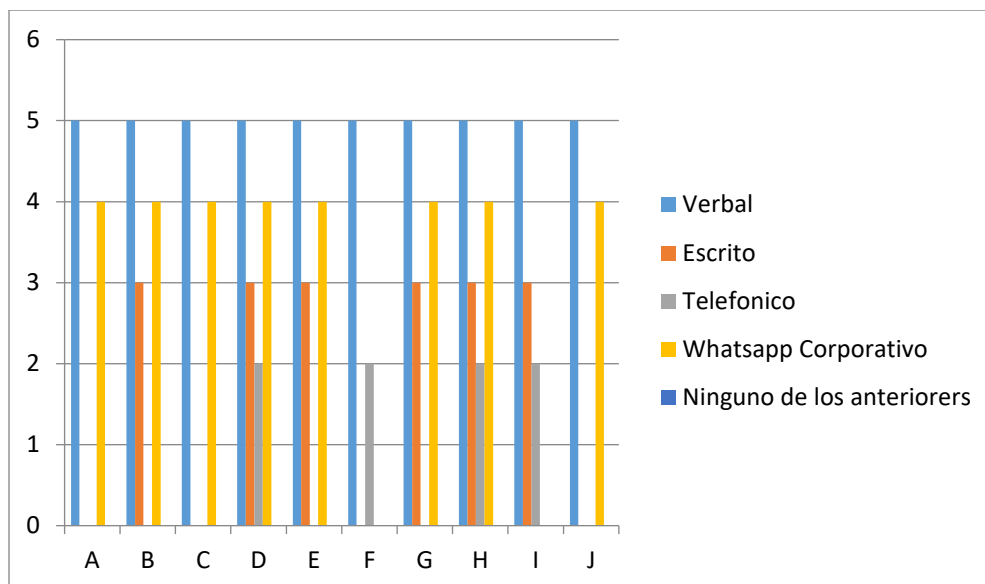


Figura 8. ¿Qué medio de comunicación utiliza el área administrativa para transmitir la información al área operativa? Fuente propia.

- a) Verbal
- b) Escrito.
- c) Telefónico.
- d) WhatsApp Corporativo.
- e) Ninguno de los anteriores.

Análisis:

Según la presente encuesta la cual fue tomada de una población de 10 personas siendo el 100% del área operativa, se concluye que el medio de comunicación más usado por el área administrativa hacia sus empleados es el Verbal, se fortalecerá el escrito para tener mayor control de la información que se les trasmite y así poder saber si se está interpretando la información de manera correcta.

¿Cree usted que los canales o medios de comunicación utilizados entre compañeros de trabajo permiten que la comunicación sea fluida?:

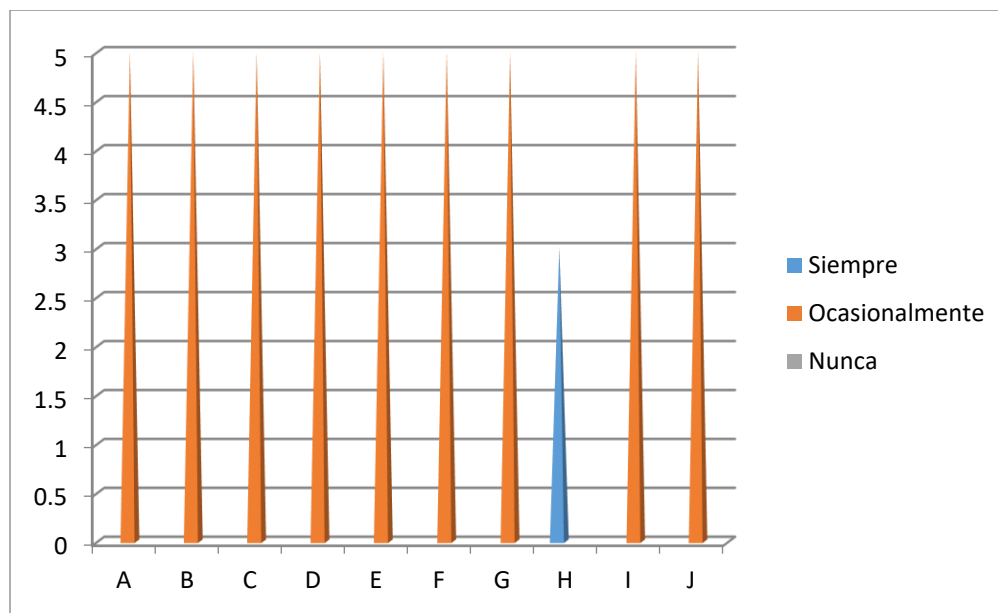


Figura 9: ¿Cree usted que los canales o medios de comunicación utilizados entre compañeros de trabajo permiten que la comunicación sea fluida? .Fuente propia

- Siempre, los canales por los cuales se trasmite la información permiten una comunicación fluida.
- Ocasionalmente, porque se presentan situaciones en que la comunicación se ve interrumpida.
- Nunca, por lo general no se recibe la información por un canal o medio oportuno.

Análisis:

Según la presente encuesta la cual fue tomada de una población de 10 personas siendo el 100% del área operativa, se concluye que se debe hacer la respectiva mejora en la comunicación del equipo de trabajo ya que al verse interrumpida en la trasmisión de los diferentes mensajes ocasionara una distorsión de los mismos generando errores operativos dentro de la organización, cabe destacar que la el Sr Freddy Moreno fue el único de los encuestado que selecciono la opción a (Siempre) debido a que lleva menos de un mes laborando en la organización.

¿Plantea y comunica a su jefe inmediato propuestas de mejora sobre los procesos y servicios en los que está involucrado?

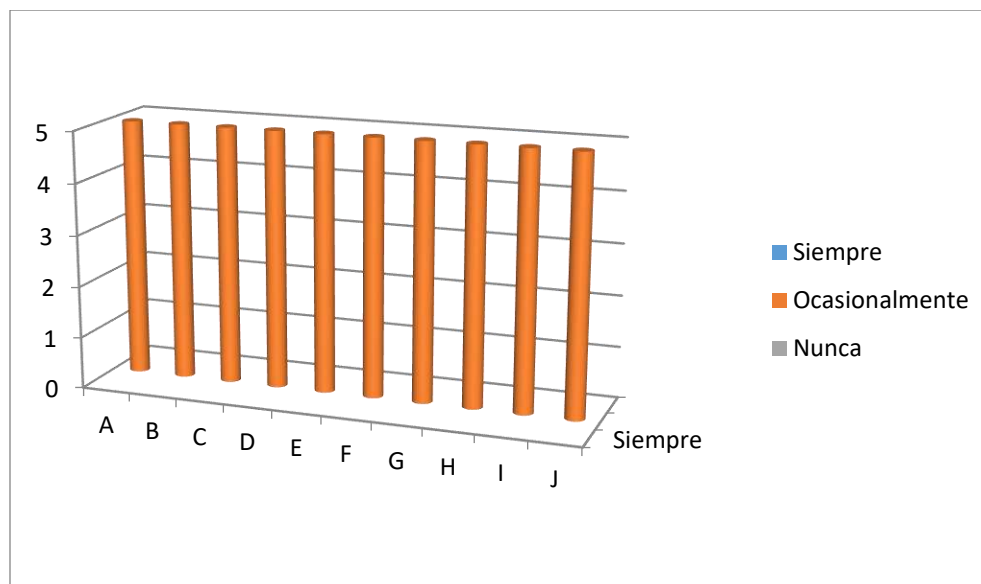


Figura 10. ¿Plantea y comunica a su jefe inmediato propuestas de mejora sobre los procesos y servicios en los que está involucrado? .Fuente propia.

a) Siempre.

b) Ocasionalmente.

c) Nunca.

Análisis:

Según la presente encuesta la cual fue tomada de una población de 10 personas siendo el 100% del área operativa, se concluye que los empleados de la organización muy pocas veces comunican propuestas de mejora ya que es síntoma de que hace falta que la gerencia tenga más acercamiento hacia los empleados y evalué que barreras de comunicación existen entre la gerencia y el área operativa , lo cual ayudaría en una gran porcentaje a que se identificaran fácilmente problemas de comunicación y solucionarlos de manera oportuna.

¿Se siente satisfecho (a) con clima laboral de la empresa (remuneración, incentivos motivación, capacitación entre otros)?

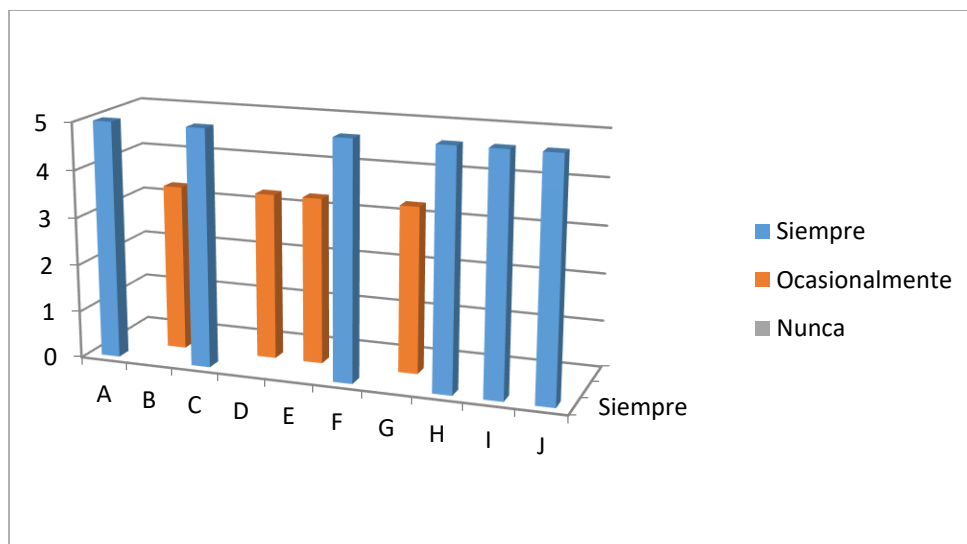


Figura 11. ¿Se siente satisfecho (a) con clima laboral de la empresa (remuneración, incentivos motivación, capacitación entre otros)? .Fuente propia.

- a) Siempre, el clima laboral que ofrece la empresa es completo.
- b) Ocasionalmente, en algunas oportunidades no se brinda la motivación suficiente.
- c) Nunca, la empresa no se preocupa por el clima laboral de sus empleados.

Análisis:

Según la presente encuesta la cual fue tomada de una población de 10 personas siendo el 100% del área operativa, se concluye que en su gran mayoría los empleados se sienten satisfechos con el clima laboral, pero se requiere crear estrategias que hagan que el personal se sienta motivado (integraciones, charlas entre otras) lo cual hace que se fortalezca el mismo.

¿Considera a usted que el área administrativa es clara y concisa al transmitir un mensaje (orden o instrucción) manejando un lenguaje adecuado para ejecutar las tareas asignadas de manera correcta?

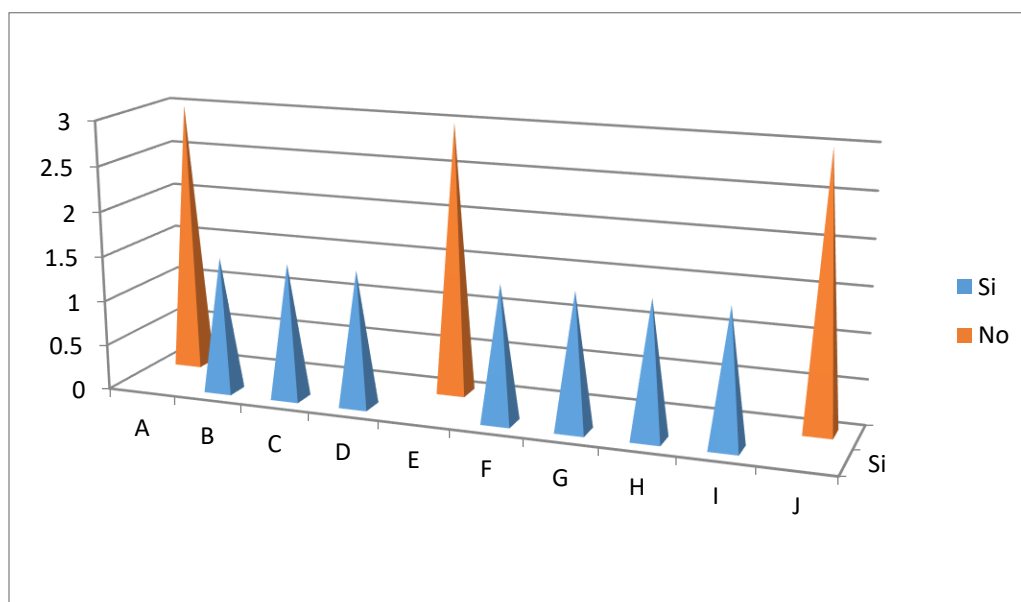


Figura 12. ¿Considera a usted que el área administrativa es clara y concisa al transmitir un mensaje (orden o instrucción) manejando un lenguaje adecuado para ejecutar las tareas asignadas de manera correcta? . Fuente propia.

- a) Si.
- b) No.

Análisis:

Según la presente encuesta la cual fue tomada de una población de 10 personas siendo el 100% del área operativa, se concluye que el 70% de los empleados consideran que la información es clara, sin embargo, se debe dar foco a las personas que no están interpretando la información ya que a futuro puede generar malos entendidos y hacer que se llevan a cabo tareas de manera inadecuada, cabe resaltar que el las preguntas Surge contradicción por 7 de los empleados que respondieron de manera afirmativa, teniendo en cuenta que el punto de vista desde el que fue contestada la pregunta apunta hacia la opinión gerencial y no la opinión personal del encuestado.

¿Cree usted que la empresa provee las suficientes herramientas que faciliten la comunicación para el desarrollo de su trabajo en grupo?

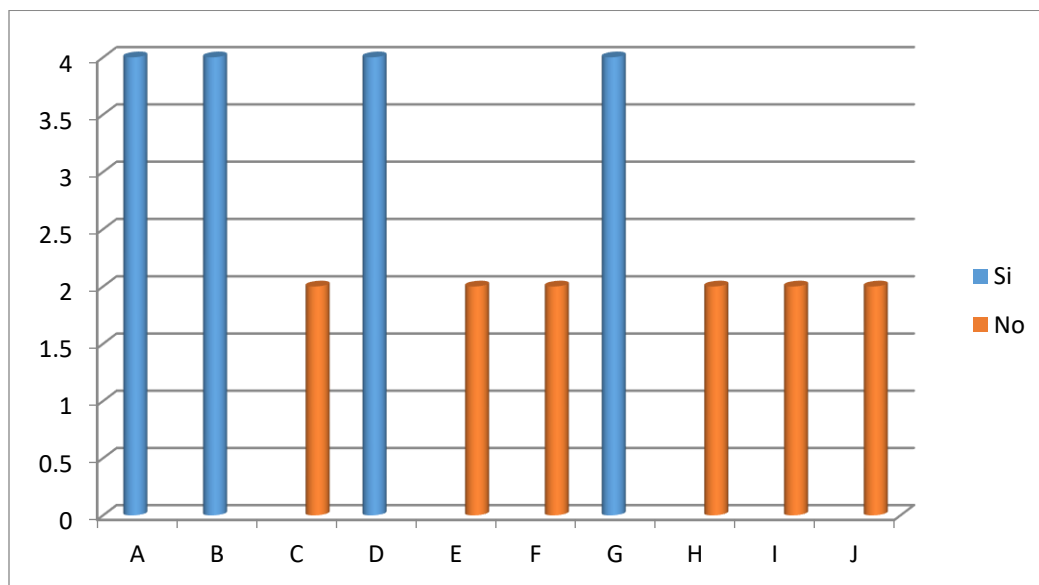


Figura 13. ¿Cree usted que la empresa provee las suficientes herramientas que faciliten la comunicación para el desarrollo de su trabajo en grupo? .Fuente propia.

- a) Si.
- b) No.

Análisis:

Según la presente encuesta la cual fue tomada de una población de 10 personas siendo el 100% del área operativa, se concluye que la mayoría de los empleados no identifican fácilmente las herramientas que facilitan el trabajo en grupo, es decir que se evidencia que la comunicación se ve interrumpida afectando la productividad en el equipo de trabajo.

¿Sabe usted si actualmente la organización cuenta con algún plan de comunicación que permita interactuar entre los integrantes de la empresa?

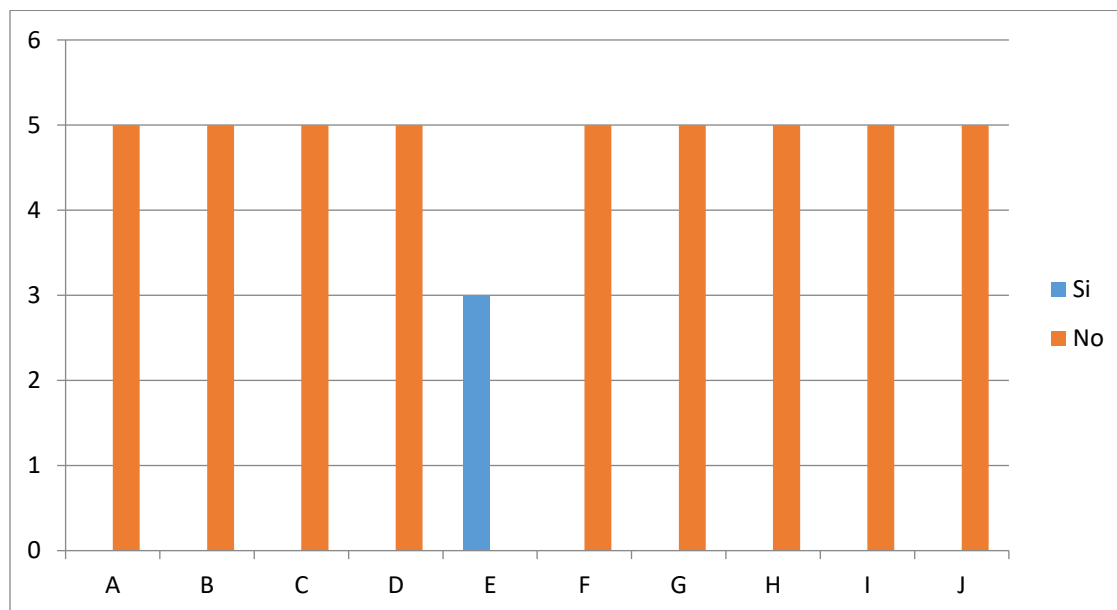


Figura 14. ¿Sabe usted si actualmente la organización cuenta con algún plan de comunicación que permita interactuar entre los integrantes de la empresa? .Fuente propia.

- a) si
- b) no

Análisis:

Según la presente encuesta la cual fue tomada de una población de 10 personas siendo el 100% del área operativa, se concluye que debe implementarse un plan de comunicación formal en la organización ya que esto permitirá que se tenga una idea global del cómo lograr los objetivos, por qué y cuándo tomar los correctivos necesarios y así poder tener una comunicación fluida con un nivel mínimo de errores que hará que a futuro la organización logre controlar futuras pérdidas.

¿Cree usted que la falta de comunicación ha traído inconvenientes para la empresa en la ejecución de las tareas asignadas y los resultados de las mismas?

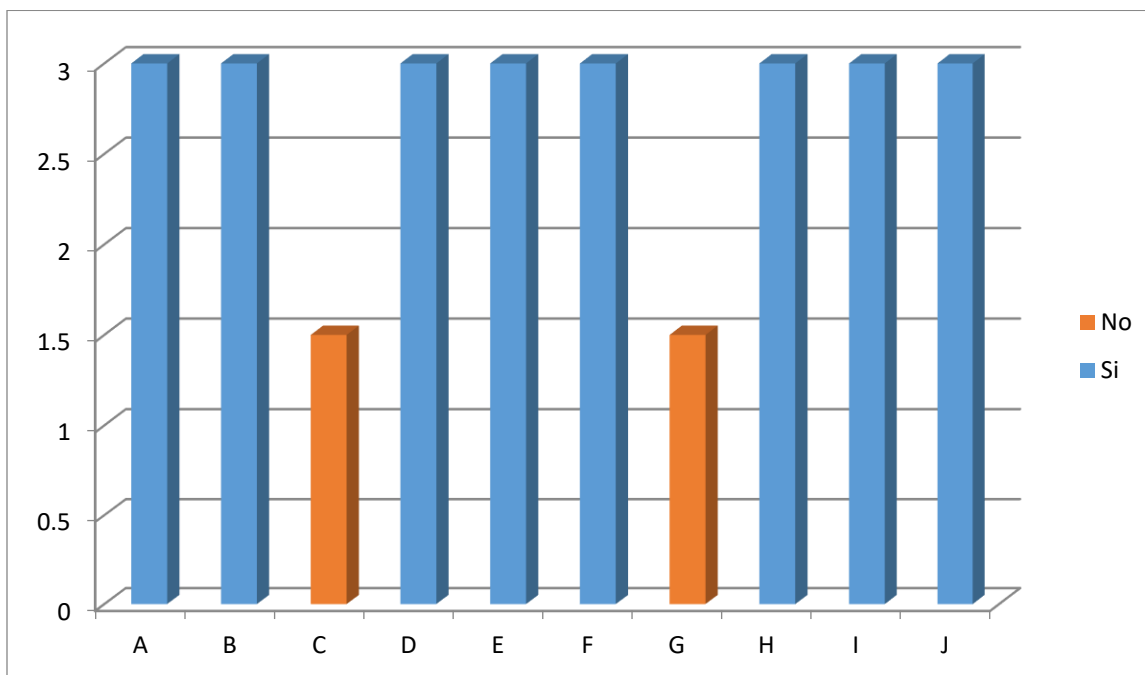


Figura 15. ¿Cree usted que la falta de comunicación ha traído inconvenientes para la empresa en la ejecución de las tareas asignadas y los resultados de las mismas? .Fuente propia.

- a) si
- b) no

Análisis:

Según la presente encuesta la cual fue tomada de una población de 10 personas siendo el 100% del área operativa, se concluye que la falta de comunicación es un factor importante para los empleados ya que son conscientes de las fallas que se presentan dentro de la organización como, por ejemplo: falta de reporte del funcionamiento en el datafono, falta reporte de novedades en cambios de turno, creando inconvenientes que afectan la productividad de la organización.

¿Porque considera usted que se han presentado las siguientes situaciones en la empresa?

- Daños de equipos por falta de reportes oportunos.
- Pérdida de clientes por falta de atención a los requerimientos solicitados por este.
- Error al cumplimiento de los protocolos exigido por Chevron Petroleum Company.
- Presencia de problemas de contaminación por derrames de combustible al momento de suministros de combustible.

Análisis:

Según la presente encuesta la cual fue tomada de una población de 10 personas siendo el 100% del área operativa, se concluye que las situaciones descritas anteriormente deben ser foco de atención de las mejoras a las que haya lugar, como el manual de procesos y procedimientos que permitirán a los empleados saber hasta dónde llegar y acompañado de ello las capacitaciones en las que se les informara que postura tomar ante las situaciones presentadas para poder evitar accidentes y retroalimentación ante nuevos eventos evitando la repetición de los mismos hacia el futuro.

10.2. Resultados encuesta área administrativa de Inversiones Rengifo Rojas S.A.S

¿Cómo califica usted la comunicación del personal en los diferentes turnos del área operativa?

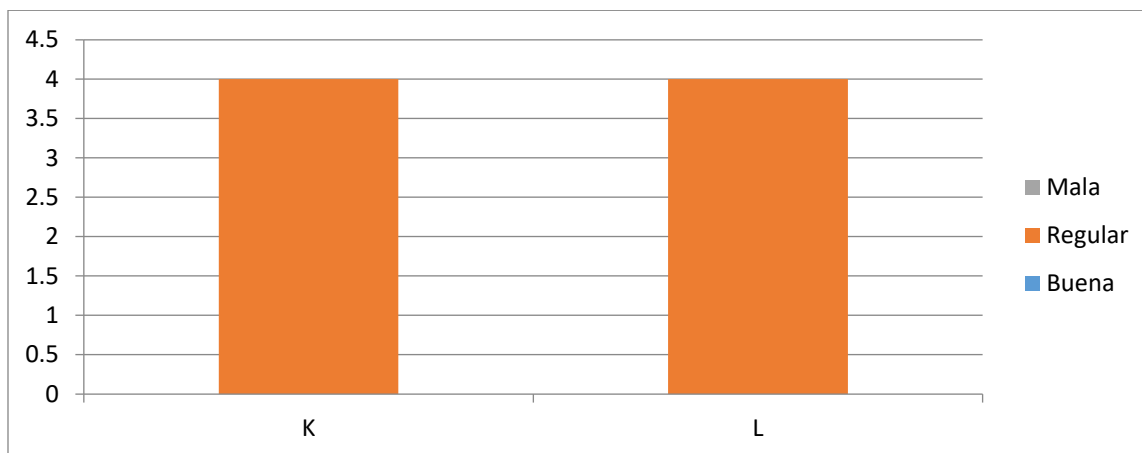


Figura 16. ¿Cómo califica usted la comunicación del personal en los diferentes turnos del área operativa? .Fuente propia.

- a) Buena, ya que la comunicación es adecuada en la rotación de turnos.
- b) Regular, en ocasiones los empleados los empleados no comunican las novedades en el cambio de turno.
- c) Mala, ya que cada empleado tiene como prioridad finalizar su jornada laboral si tener en cuenta el respectivo reporte de sus novedades.

Análisis:

Según la presente encuesta la cual fue aplicada a 2 personas siendo el 100% del área administrativa, se concluye que al ser la comunicación regular se deben implementar estrategias que permitan identificar las falencias presentadas en los cambios de turno para así saber que manejo darles a las mismas, mitigando a su vez los riesgos que generan para la organización.

¿Cómo área administrativa considera que se tienen identificados los medios y canales de comunicación por los cuales se transmitan de manera oportuna los mensajes a los diferentes miembros de la organización?

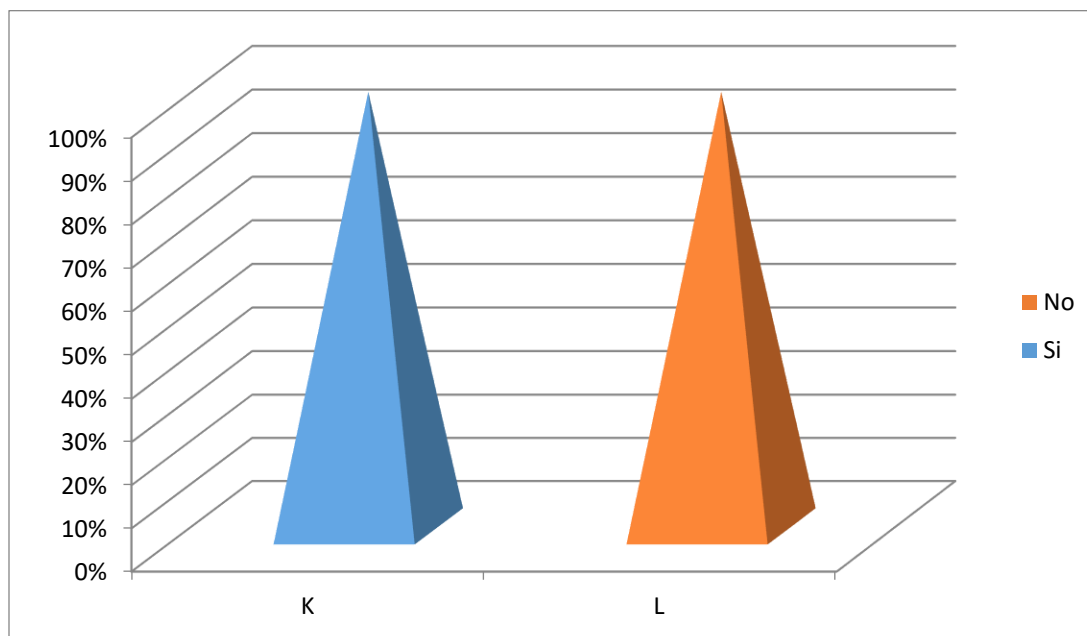


Figura 17. Cómo área administrativa considera que se tienen identificados los medios y canales de comunicación por los cuales se transmitan de manera oportuna los mensajes a los diferentes miembros de la organización? .Fuente propia.

a) Si.

b) No.

Análisis:

Según la presente encuesta la cual fue aplicada a 2 personas siendo el 100% del área administrativa, se concluye que no se tiene la certeza de los medios y canales por donde se transmiten los mensajes a los diferentes miembros ya que es un 50/50, es decir que por parte de gerencia debe existir mayor comunicación y trabajo en equipo con la asistente administrativa para conocer como cada una de las partes se comunica con los empleados y así poder fortalecerla a nivel organizacional.

¿Cómo Gerente y/o Auxiliar administrativo considera que la comunicación desde el departamento administrativo hacia el operativo es fluida?:

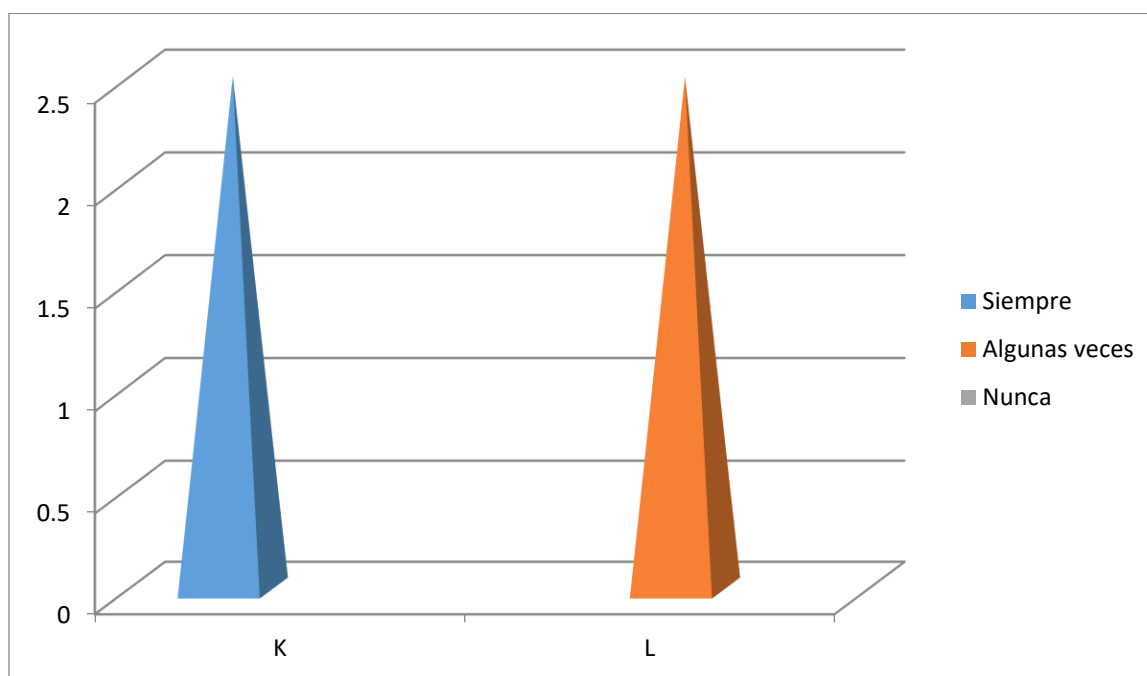


Figura 18. Cómo Gerente y/o Auxiliar administrativo considera que la comunicación desde el departamento administrativo hacia el operativo es fluida?. .Fuente propia.

- a) Siempre, Los empleados interpretan el mensaje de manera adecuada
- b) Algunas veces, ya que no se logra el cumplimiento de las tareas designadas por el mal entendimiento.
- c) Nunca, la comunicación con los empleados es poco fluida.

Análisis:

Según la presente encuesta la cual fue aplicada a 2 personas siendo el 100% del área administrativa, se concluye que debe mejorarse la comunicación del departamento en el área administrativa y por consiguiente de este hacia el área operativo ya que al no hacerlo puede generar distorsión en la información y errores en las funciones asignadas a los empleados por malas instrucciones generando futuras perdidas que afecten la productividad.

¿Considera usted que se le brindan las herramientas de comunicación suficientes a los empleados que les permita entender y cumplir con las tareas asignadas dentro de la organización?

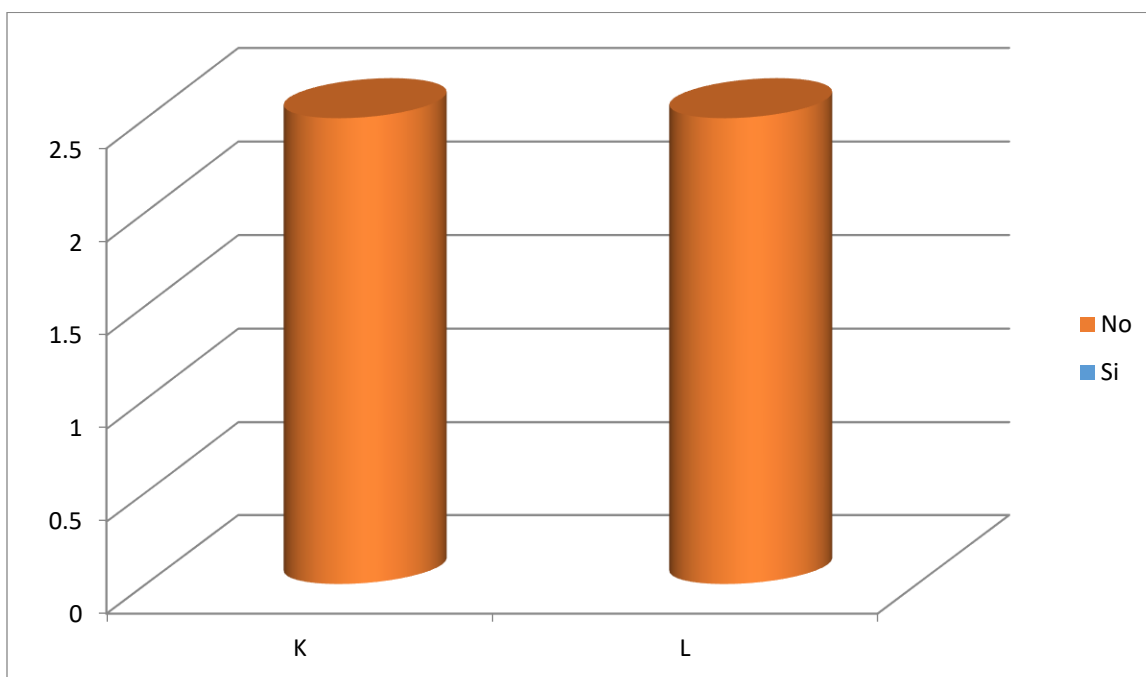


Figura 19 ¿Considera usted que se le brindan las herramientas de comunicación suficientes a los empleados que les permita entender y cumplir con las tareas asignadas dentro de la organización?. Fuente propia.

a) Si

b) No

Análisis:

Según la presente encuesta la cual fue aplicada a 2 personas siendo el 100% del área administrativa, se concluye que por parte del área administrativa se deben implementar de manera formal herramientas comunicacionales que permita que fluya la comunicación y que el personal del área operativa ejecute sus tareas sin dificultad alguna, cumpliendo con el objetivo planteado por la organización.

¿Cómo Gerente y/o Auxiliar administrativo tiene en cuenta las sugerencias por parte del área operativa para las mejoras de los procesos y procedimientos de la organización?

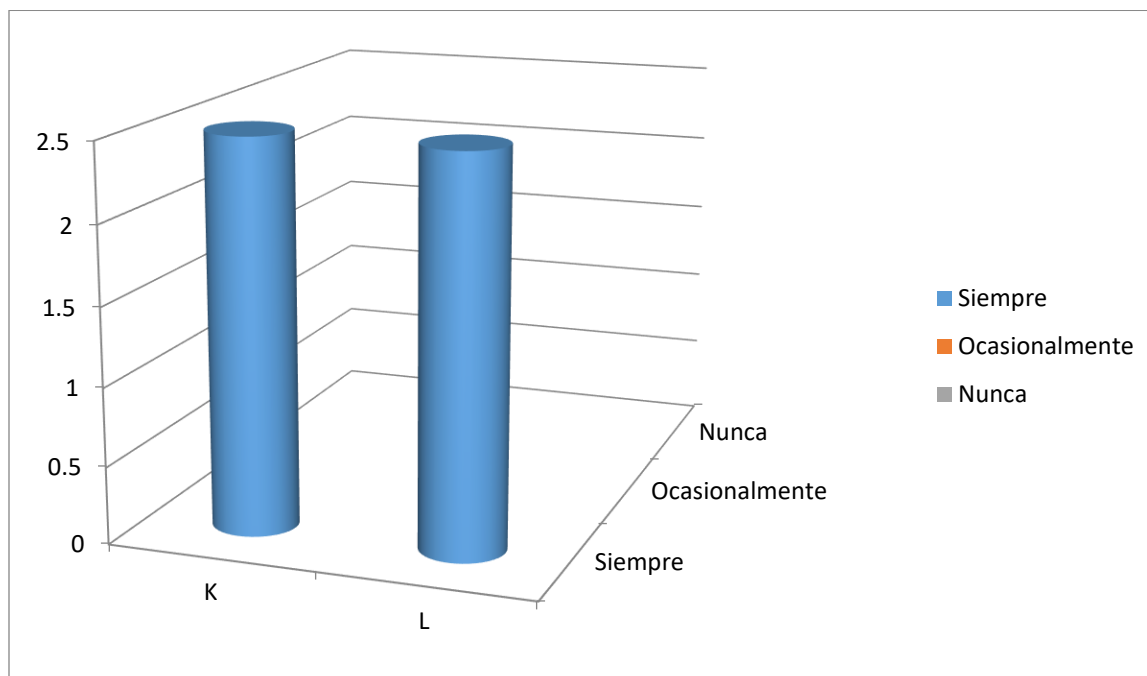


Figura 20. ¿Cómo Gerente y/o Auxiliar administrativo tiene en cuenta las sugerencias por parte del área operativa para las mejoras de los procesos y procedimientos de la organización? .Fuente propia.

- a) Siempre, Se tienen en cuenta para las mejoras a las que haya lugar.
- b) Ocasionalmente, ya que deben ser evaluadas antes de ser implementadas en la organización.
- c) Nunca, ya que los empleados pocas veces hacen observaciones de mejora que deban hacerse en la organización.

Análisis:

Según la presente encuesta la cual fue aplicada a 2 personas siendo el 100% del área administrativa, se concluye que las sugerencias de mejora planteadas por el área operativa siempre son tenidas en cuenta, sin embargo, no se evalúan de manera que permitan establecer su relevancia y posterior aplicación en la organización, por lo tanto, los empleados al no

evidenciar la evaluación de las observaciones se desmotivan a realizar esta práctica de manera continua.

¿Cree usted que la manera o forma en que trasmite los mensajes a las diferentes áreas se hace con un lenguaje adecuado?

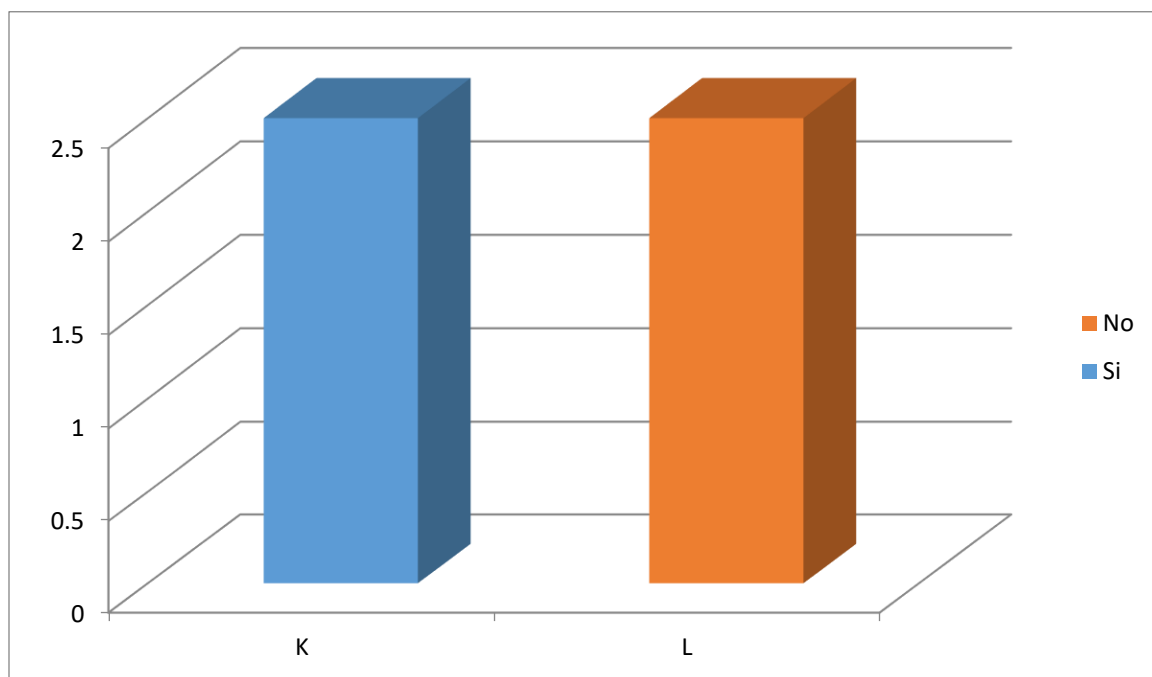


Figura 21. ¿Cree usted que la manera o forma en que trasmite los mensajes a las diferentes áreas se hace con un lenguaje adecuado? .Fuente propia.

- a) Si
- b) No

Análisis:

Según la presente encuesta la cual fue aplicada a 2 personas siendo el 100% del área administrativa, se concluye que existe un 50/50 en la respuesta, donde un mensaje pueda transmitirse de manera adecuada e inadecuada desde el área administrativa hacia la operativa, por lo tanto es importante que por parte del área administrativa se haga un trabajo en conjunto que permita usar un lenguaje adecuado y así mismo comunicarse con cada uno de los empleados para evitar a futuro complejidades en las tareas asignadas en el área.

¿Considera que el clima laboral de la empresa hace que se fortalezca el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización?

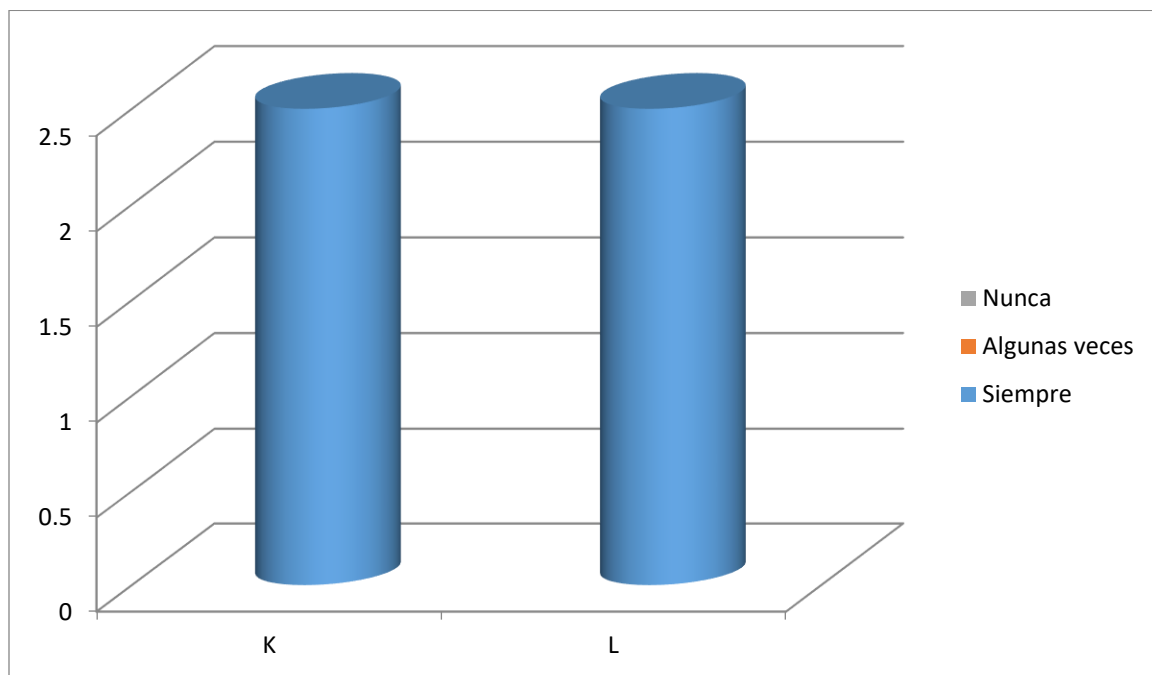


Figura 22. ¿Considera que el clima laboral de la empresa hace que se fortalezca el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización? .Fuente propia.

- a) Siempre, la organización se caracteriza por brindar un excelente clima laboral.
- b) Algunas veces, ya que en ocasiones los empleados tienen dificultades en el trabajo en equipo.
- c) Nunca, la empresa no se preocupa por el clima laboral de sus empleados.

Análisis:

Según la presente encuesta la cual fue aplicada a 2 personas siendo el 100% del área administrativa, se concluye que la organización se preocupa por que el clima laboral sea el mejor para cada uno de los empleados de la organización, generando en ellos sentido de pertenencia y así evitar la rotación de personal con el beneficio de no tener gastos por procesos de selección. Sin embargo, se debe revisar la percepción de los empleados frente a este tema.

¿Dentro de la organización se encuentra establecido un plan de comunicación que facilite el cumplimiento de las metas propuestas como organización?

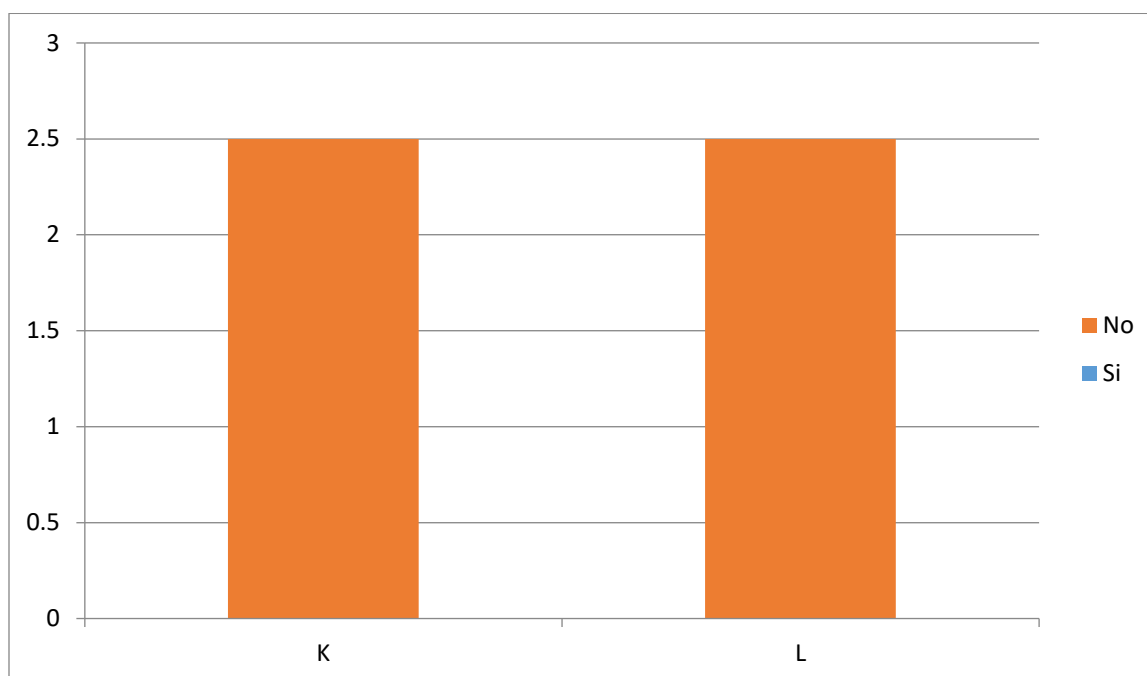


Figura 23. ¿Dentro de la organización se encuentra establecido un plan de comunicación que facilite el cumplimiento de las metas propuestas como organización? . Fuente propia.

- a) si, se cuenta con un plan de comunicación formalmente establecido
- b) No, pero la organización hace todo lo posible por comunicarse con los empleados
- c) definitivamente no hay ningún plan de comunicación establecido en la organización

Análisis:

Según la presente encuesta la cual fue aplicada a 2 personas siendo el 100% del área administrativa, se concluye que debe tenerse en cuenta la implementación de un plan de comunicación en la organización que permita que la comunicación interna fluya y así poder identificar las problemáticas que se presentan en la organización con ayuda de los miembros de la organización.

¿Según los inconvenientes que se han presentado a lo largo de los últimos 2 años, cuáles de los siguientes factores cree que son los principales influyentes (tome los dos más relevantes)?

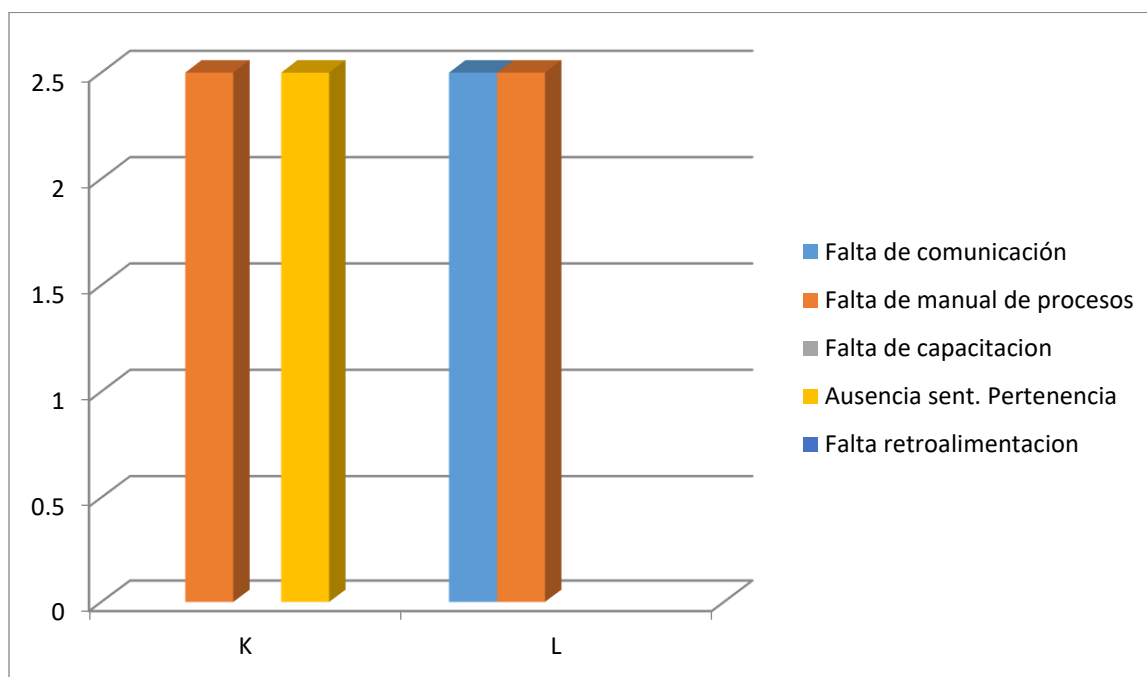


Figura 24. ¿Según los inconvenientes que se han presentado a lo largo de los últimos 2 años, ¿cuáles de los siguientes factores cree que son los principales influyentes (tome los dos más relevantes)? .Fuente propia.

- a) Falta de comunicación
- b) Falta de manual de procesos y procedimientos
- c) Falta de capacitación en el área operativa y administrativa
- d) Ausencia de sentido de pertenencia
- e) Falta de retroalimentación a los empleados

Análisis:

Según la presente encuesta la cual fue aplicada a 2 personas siendo el 100% del área administrativa, se concluye que cada uno de los factores anteriormente mencionados son importantes, sin embargo, uno de los más relevantes es la falta de manual de procesos el cual

permite a los empleados saber cómo se deben llevar a cabo cada una de las tareas asignadas y el alcance de cada una de ellas. Además de la falta de comunicación y la ausencia del sentido de pertenencia con la organización, causas que conllevan a la serie de problemas que se han expuesto en el desarrollo de estas encuestas, lo cual permite identificar la necesidad de un manual de procesos comunicacionales.

Implementar un plan comunicacional formal en la organización ayudaría a cumplir con las metas propuestas y reducir las pérdidas que se generan por la falta de comunicación interna. De la siguiente razón escoja las más relevantes:

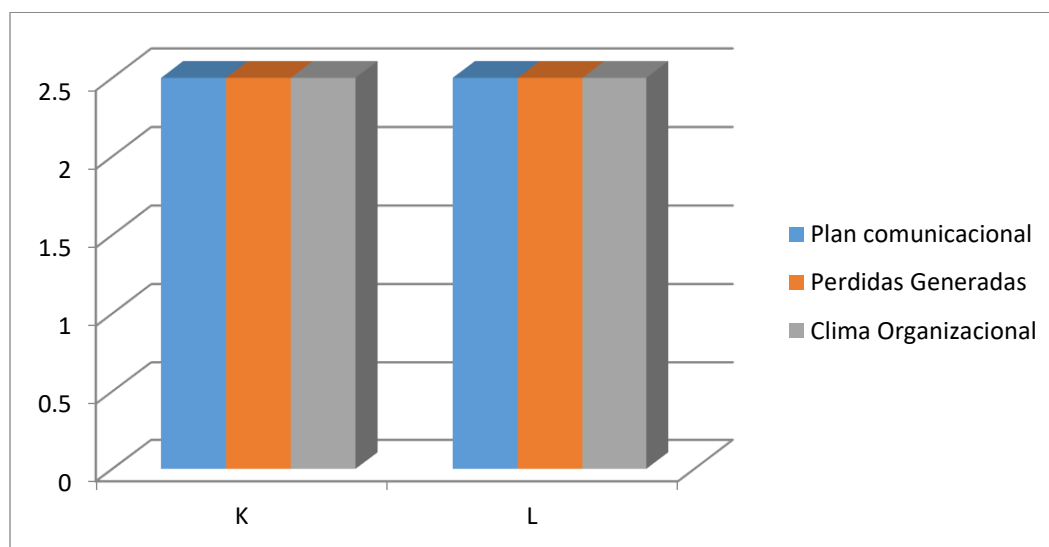


Figura 25. Implementar un plan comunicacional formal en la organización ayudaría a cumplir con las metas propuestas y reducir las pérdidas que se generan por la falta de comunicación interna. De las siguientes razones escoja las más relevantes. Fuente propia.

- Un plan comunicacional formal ayudaría a ejecutar los procesos y procedimientos de la organización de manera adecuada.
- Las pérdidas generadas por mantenimientos inadecuados y de clientes se disminuirían notablemente.
- El clima organizacional mejoraría a causa de la fluidez en la comunicación, facilitando el trabajo en equipo.
- Todas las anteriores.

Análisis:

Según la presente encuesta la cual fue aplicada a 2 personas siendo el 100% del área administrativa , se concluye que todos los factores mencionados anteriormente son relevantes para el área de gerencia y/o administración ya que el plan de comunicación formal seria la herramienta que mitigaría los problemas generados por las causas anteriormente descritas conllevando a una mejora a nivel general para la organización y para todos sus miembros, afianzando la obtención de sus objetivos dentro de la organización.

11. Matriz DOFA de comunicación interna

Complementando el diagnóstico inicial de la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S. se utiliza la herramienta estratégica de diagnóstico DOFA que permite visualizar la problemática generada por la ausencia de comunicación interna, en la que por la interacción de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas surgen estrategias que buscan solucionar la problemática aprovechando las oportunidades y fortalezas de la organización para mitigar al máximo las debilidades y amenazas de la misma.

Tabla8.

Diagnostico DOFA De Comunicación Interna.

<p>D.O.F.A. DE COMUNICACIÓN INTERNA INVERSIONES RENGIFO ROJAS.A. S</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El clima laboral es adecuado para los miembros de la organización. 2. La organización es consciente de la problemática comunicativa. 3. Iniciativa de mejora por parte de los empleados de la organización 4. La baja rotación del personal en la organización. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 ausencia de medios de comunicación formales para reportar las novedades. 2. comunicación informal que conlleva a chismes y rumores de pasillo. 3. Ausencia de sentido de pertenecía de los empleados hacia la organización. 4. Falta de formalidad en los procesos y procedimientos.
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de clientes estratégicos para la organización. 	<p>ESTRATEGIAS F.A.</p> <p>Por medio del clima laboral fomentar la buena comunicación entre los empleados hacia todos los clientes, teniendo como foco</p>	<p>ESTRATEGIAS D.A.</p> <p>Implementar los medios de comunicación necesarios que permitan que las novedades sean comunicadas a tiempo con el fin de cumplir con las exigencias de los clientes de la organización.</p>

2. Sanciones por parte de los entes reguladores que vigilan las estaciones de servicio.

3. Pérdida de incentivos por parte de Chevron Petroleum Company.

4. Los proveedores de mantenimiento aprovechan la incertidumbre de la compañía para generar mayor facturación en el cobro de repuestos.

mantener los clientes estratégicos para la organización.

Crear conciencia en los empleados de la importancia del manejo de las situaciones presentadas en la organización y como contribuyen las capacitaciones como medio preventivo de sanciones.

Usar la iniciativa de mejora de los empleados como recurso para mantener los incentivos de la organización.

Aprovechar la permanencia de los empleados, su experiencia en el manejo de las máquinas y su funcionamiento como medio de mejora de las situaciones que pueden afectar la productividad en la organización, para el buen uso de los recursos de la misma evitando sobrecostos en el cambio de repuestos.

Hacer que la comunicación en la organización sea formal para que ayude a evitar sanciones por la distorsión de los mensajes que se quieren transmitir y cumplir con los procedimientos legales exigidos por los entes reguladores y controladores.

Fomentar el sentido de pertenencia en los empleados de la organización para mitigar los problemas de comunicación que se genera manteniendo los incentivos otorgados por Chevron Petroleum Company.

Formalizar procesos y procedimientos que permitan a cada miembro de la organización como maniobrar las máquinas de la parte operativa para evitar que se generen sobrecostos a raíz de la falta de conocimiento.

OPORTUNIDADES

1. El buen nombre de la compañía.
2. Capacitaciones por parte de Chevron Petroleum Company sobre formalización de procesos y procedimientos.
3. Continuidad en el sector económico.
4. herramientas comunicacionales digitales externas como correo electrónico.

ESTRATEGIAS F.O

Hacer que los empleados se apropien de lo que sucede en la organización manteniendo la representación del buen nombre de la misma.

Aprovechar la aceptación de las fallas en la comunicación con el fin de que los empleados sean conscientes de la necesidad de ser capacitados y así mismo aprovechar las herramientas de mejora que brinda Chevron Petroleum Company.

Aprovechar las ideas de mejoras propuestas por parte de los empleados para fortalecer comunicacionalmente la organización y la continuidad en el sector de la misma.

Aprovechar al máximo las herramientas digitales como medio de comunicación para la mejora de procesos y procedimientos.

ESTRATEGIAS D.O.

Formalizar con los empleados los medios de comunicación para saber cómo abordar las problemáticas presentadas en la organización y mantener el buen nombre de la compañía.

Implementar reuniones en las que se haga retroalimentación a los empleados de cómo afectan los inconvenientes generados en el área operativa que permita fortalecer los procesos y procedimientos de la organización.

Fortalecer el sentido de pertenencia en los empleados haciendo que la organización sea sostenible y que logre tener continuidad en el mercado.

Formalizar los procesos y procedimientos de la organización en donde se incluyan las herramientas digitales como medio de comunicación entre los empleados

12. Diagrama espina de pescado (causa y efecto)

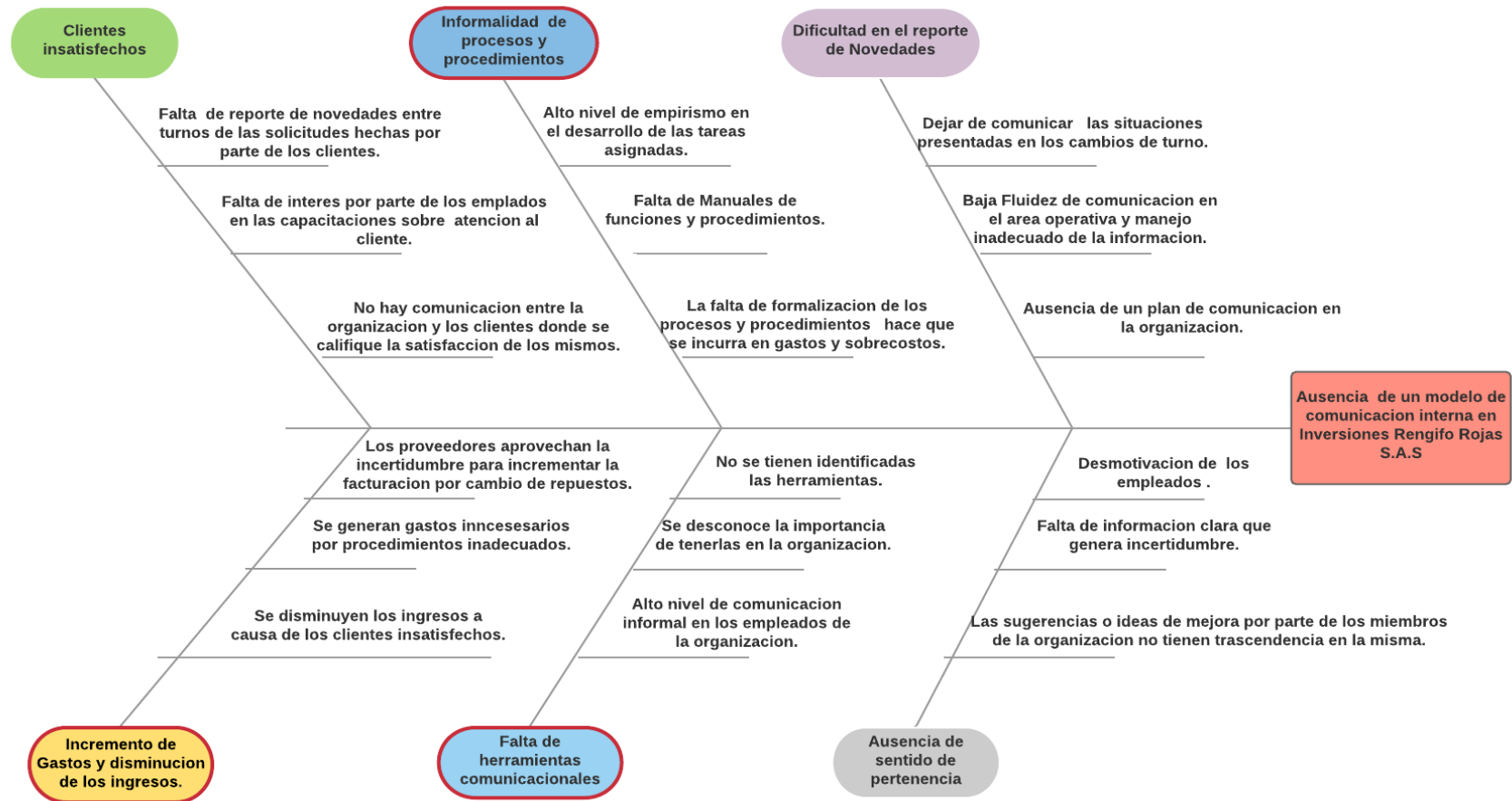


Figura 26. Diagrama espina de pescado (causa y efecto). Fuente propia.

13. Análisis de sobrecostos, gastos innecesarios y pérdida de ingresos en la empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

13.1. Sobrecostos en cambio de repuestos

Según la resolución 40278 del año 2017, se hace referencia al reglamento técnico establecido para estaciones de servicio que distribuyen Gas Natural Comprimido Vehicular (GNCV), exige que dichas estaciones de servicio realicen contrato de manteniendo con una empresa que tenga personal certificado para realizar inspecciones y mantenimientos al equipo de compresión.

Según el trabajo de campo se evidenció que en los periodos de estudio la empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S realizó este contrato con dos empresas, bajo el análisis realizado muestran gran diferencia en la facturación por cambio de repuestos con respecto de una a otra.

Durante el año 2017 se realizaron estas labores de mantenimiento con la empresa Deltagas presentando la siguiente información sobre su facturación.

Tabla 10.

Mantenimiento Delta gas año 2017.

Mes	Deltagas 2017	
	Mantenimiento	Repuestos
Enero	1.800.000	1.310.900
Febrero	1.800.000	1.294.900
Marzo	1.800.000	1.573.100
Abril	1.800.000	536.848
Mayo	1.800.000	906.940
Junio	1.800.000	116.900
Julio	1.800.000	1.200
Agosto	1.800.000	1.943.004
Septiembre	1.800.000	7.170
Octubre	1.800.000	585.650
Noviembre	1.800.000	0
Diciembre	1.800.000	
Total	21.600.000	8.276.612

Nota. Tomado de paquete contable Helissa (2017)

Para el mes Marzo del año 2018 la empresa vio la necesidad de cambiar el contratista que realizaba el mantenimiento del equipo de compresión debido a inconvenientes presentados por el continuo cambio de repuestos a pesar de que se realiza un mantenimiento programado cada 5000 horas al equipo de compresión, en donde por seguridad y con el fin de extender la vida útil del mismo se cambian la mayoría de los repuestos.

Para el mes de abril del mismo año Inversiones Rengifo Rojas SAS contrata la empresa Meds Soluciones para realizar dichos mantenimientos presentando la siguiente información en la facturación.

Tabla 11.

Comparativo Delta Gas y Meds Soluciones año 2018

Mes	Deltagas 2018		Meds Soluciones 2018	
	Mantenimiento	Repuestos	Mantenimiento	Repuestos
Enero	1.800.000	6.360	N/A	N/A
Febrero	1.800.000	18.200	N/A	N/A
Marzo	1.800.000	1.443.430	N/A	N/A
Abril	N/A	1.488.322	1.260.000	0
Mayo	N/A	N/A	1.260.000	660.000
Junio	N/A	N/A	1.260.000	0
Julio	N/A	N/A	1.260.000	0
Agosto	N/A	N/A	1.260.000	50.000
Septiembre	N/A	N/A	1.260.000	200.000
Octubre	N/A	N/A	1.260.000	1.053.450
Noviembre	N/A	N/A	1.260.000	0
Diciembre	N/A	N/A	1.260.000	0
Total	5.400.000	2.956.312	11.340.000	1.963.450

Nota. Tomado de paquete contable Helissa (2018)

En el análisis realizado teniendo en cuenta la anterior información, se evidencio que efectivamente en la facturación de Deltagas por cambio de repuestos de los equipos de compresión se hacía de manera repetitiva.

Análisis Deltagas Vs Meds Soluciones

Durante los meses Enero, febrero y marzo del año 2018, Deltagas facturo \$2.956.312 por concepto de cambio de repuestos y en los meses de abril a Diciembre Meds Soluciones facturo por el mismo concepto un valor de \$1.963.450.

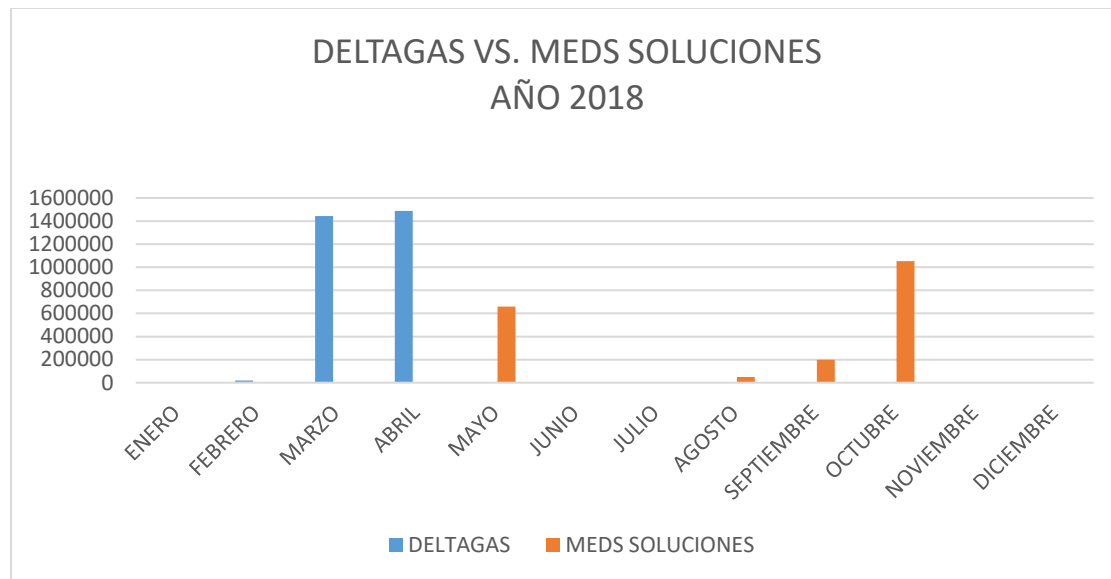


Figura 27. Análisis Deltagas Vs Meds Soluciones. Fuente Propia.

Comparando los años 2017 y 2018, teniendo como base los mismos meses de facturación se le canceló a Deltagas un valor de \$4.097.712 y a Meds Soluciones un valor de \$1.963.450 por concepto de cambio de repuestos.

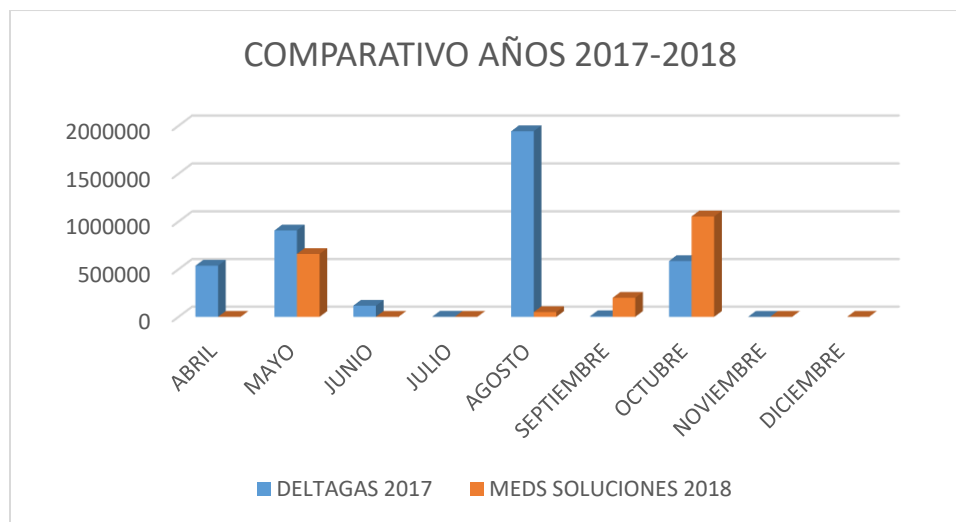


Figura 28. Frases comparativas Delta Gas y Med soluciones años 2017 y 2018 Fuente Propia

Según lo anterior, se evidencio que la diferencia entre la facturación de las dos empresas está representada en un porcentaje del 48%, siendo mayor la facturación de Deltagas, convirtiéndose en la causa principal para la terminación el contrato de mantenimiento.

13.2. Gastos innecesarios por malos procedimientos

En los periodos contables tomados para estudio realizamos un análisis de los gastos más relevantes de la organización durante este lapso de tiempo, indagando el motivo de cada uno de ellos, ha resultado relevante un gasto por proceso de remediación realizado con bacterias en el terreno de la estación de servicio por contaminación de suelos y aguas subterráneas por derrames de combustible.

Según la información contable se realizaron los siguientes pagos por este concepto en los años 2017 y 2018

Tabla 12.

Valor proceso de remediación Saius 2017.

Mes	Proceso De Remediación Saius S.A.S 2017		
	APLICACIÓN PRODUCTO	FACTURA	COMPRAS DE BODYE
Agosto	1.000.000	134 – 133	2.688.800
Octubre	1.000.000	154	1.027.200
Octubre		155	55.600
Noviembre	1.000.000	167	1.027.200
Noviembre		166	685.600
Diciembre	1.000.000	182	1.540.800
Diciembre		183	83.400
Total	3.000.000		7.108.600
Total, Proceso De remediación Año 2017			10.108.600

Nota. Fuente propia.

Tabla 13.

Valor proceso de remediación Saius 2018.

Mes	Proceso De remediación Saius SAS 2018		
	Aplicación	Factur a	Valor
Enero	1.000.000	0	0
Febrero	1.000.000	200	779.300
Febrero		199	1.027.200
Marzo	1.000.000	0	0
Abril	1.000.000	12	737.500
Abril		13	793.512
Mayo	1.000.000	18	70.000
Mayo		19	793.512
Mayo		25	617.176
Junio	1.000.000	0	0
Julio	1.000.000	32	687.176
Agosto	1.000.000	0	0
Total	7.000.000		5.505.376
Total, Proceso De remediación Año 2018			12.505.376

Nota, Fuente propia.

En total para Inversiones Rengifo Rojas SAS este proceso de remediación represento un gasto adicional por valor de \$22.613.976.

Relacionado esta situación presentada en la empresa con el presente trabajo de investigación podríamos deducir que esta influye en el siguiente;

13.3. Pérdida de clientes potenciales

Durante el desarrollo del trabajo de campo documental se analizó la continuidad de los clientes durante estos periodos contables, evidenciando que el año 2017 se retiraron cinco empresas que suministraban combustible en la estación de servicio.

Tabla 14.

Ventas efectuadas clientes retirados año 2017.

MES CLIENTE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL VENTAS AÑO
TECNOCOAT LTDA	5.099.592	5.060.377	5.775.977	4.441.148	4.712.140	168.169	2.580.688	6.459.815	2.245.221	2.957.470	1.973.306	59.622	41.533.525
CONSORCIO 2020			16.810.588	15.275.214	17.972.299								50.058.101
ELITE LTDA	4.110.768	4.196.272	3.325.373	4.190.491	4.095.792	2.662.206	3.508.346	2.282.479	3.224.812	3.651.505			35.248.044
SUB RED DE SERVICIOS DE SALUD	37.662.480	2.434.599	38.123.168	34.580.717	30.030.873	26.244.441							169.076.278
TRANSGAR LTDA	6.023.458	5.454.344	4.031.482	3.985.677	5.330.000	5.300.710	1.725.000	3.180.000	2.040.003	2.302.400			39.373.074
	TOTAL VENTAS EFECTUADAS CUENTES RETIRADOS AÑO 2017												335.289.022

Nota. Fuente propia.

Con el fin de establecer la afectación de los ingresos por causa de los clientes que se retiraron en el año 2017 se realizó una proyección en las ventas , teniendo en cuenta que el precio lo establece el Gobierno a través del Ministerio de minas y energía según el Art.1 de la Ley 26 de 1989, aplicando promedio ponderado entre el valor total consumido por la cantidad de meses que estuvieron activos y el resultado de la ponderación se aplicó a los meses siguientes obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 15.

Ventas proyectadas de clientes retirados año 2017.

PROYECCION VENTAS CLIENTES RETIRADOS 2017													
MES CLIENTE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL VENTAS AÑO
CONSORCIO 2020						16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	116.802.231
ELITE LTDA											3.524.804	3.524.804	7.049.608
SUB RED DE SERVICIOS DE SALUD							28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	169.076.274
TRANSGAR LTDA											3.937.307	3.937.307	7.874.614
	TOTAL VENTAS CLIENTES RETIRADOS 2017												300.802.727

Nota. Fuente propia.

En el año 2017 se dejaron de percibir aproximadamente \$300.802.727 de ingresos.

Tabla 16.

Ventas proyectadas de clientes retirados año 2018.

MES CLIENTE	PROYECCION VENTAS CLIENTES RETIRADOS 2018												TOTAL VENTAS AÑO
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
TECNOCOAT LTDA	3.461.127	3.461.127	3.461.127	3.461.127	3.461.127	3.461.127	3.461.127	3.461.127	3.461.127	3.461.127	3.461.127	3.461.127	41.533.524
CONSORCIO 2020	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	200.232.396
ELITE LTDA	3.524.804	3.524.804	3.524.804	3.524.804	3.524.804	3.524.804	3.524.804	3.524.804	3.524.804	3.524.804	3.524.804	3.524.804	42.297.648
SUB RED DE SERVICIOS DE SALUD	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	338.152.548
TRANSGAR LTDA	3.937.307	3.937.307	3.937.307	3.937.307	3.937.307	3.937.307	3.937.307	3.937.307	3.937.307	3.937.307	3.937.307	3.937.307	47.247.684
	TOTAL VENTAS CLIENTES RETIRADOS 2018												669.463.800

Nota. Fuente propia.

En el año 2018 se dejaron de percibir aproximadamente \$669.463.800 de ingresos

14. Análisis financiero

Tabla 17.

Proyección ventas, costos y utilidad año 2017.

Proyeccion Ventas y Costos Clientes Retirados 2017													
MES CLIENTE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL VENTAS AÑO
Consortio 2020						16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	116.802.231
Consumo ACPM valor Galon						7.774	7.805	7.905	8.042	8.042	8.042	8.201	
Margen de Utilidad						706	706	706	706	706	706	706	
Costo de Venta por Galon						7.068	7.099	7.199	7.336	7.336	7.336	7.495	
Costo Venta Total						15.170.682	15.176.701	15.195.794	15.221.181	15.221.181	15.221.181	15.249.581	106.456.301
Elite LTDA											3.524.804	3.524.804	7.049.608
Consumo Gasolina valor Galon											9.210	9.308	
Margen de Utilidad											706	706	
Costo de Venta por Galon											8.504	8.602	
Costo Venta Total											3.254.607	3.257.452	6.512.059
Sub Red de Servicios de Salud							28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	169.076.274
Consumo ACPM valor Galon							7.805	7.905	8.042	8.042	8.042	8.201	
Margen de Utilidad							706	706	706	706	706	706	
Costo de Venta por Galon							7.099	7.199	7.336	7.336	7.336	7.495	
Costo Venta Total							25.630.418	25.662.663	25.705.536	25.705.536	25.705.536	25.753.499	154.163.189
Transgar LTDA											3.937.307	3.937.307	7.874.614
Consumo ACPM valor Galon											8.042	8.201	
Margen de Utilidad											706	706	
Costo de Venta por Galon											7.336	7.495	
Costo Venta Total											3.591.654	3.598.356	7.190.010
	Total Proyeccion Ventas Clientes Retirados 2017												300.802.727
	Total Proyeccion Costo de Ventas 2017												274.321.560
	Total Proyeccion Utilidad Bruta 2017												26.481.167

Nota. Fuente Propia.

Tabla 18.

Proyección ventas, costos y utilidad año 2018.

MES CLIENTE	Proyeccion Ventas y Costos Clientes Retirados 2018												TOTAL VENTAS AÑO
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Consortio 2020	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	16.686.033	200.232.396
Consumo ACPM valor Galon	8.201	8.325	8.355	8.355	8.440	8.599	8.599	8.599	8.700	8.805	8.805	8.899	
Margen de Utilidad	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	
Costo de Venta por Galon	7.466	7.590	7.620	7.620	7.705	7.864	7.864	7.864	7.965	8.070	8.070	8.164	
Costo Venta Total	15.190.577	15.212.852	15.218.141	15.218.141	15.232.925	15.259.793	15.259.793	15.259.793	15.276.351	15.293.161	15.293.161	15.307.874	183.022.565
Carlos Rodriguez	3.461.127	3.461.127	3.461.127	3.461.127	3.461.127	3.461.127	3.461.127	3.461.127	3.461.127	3.461.127	3.461.127	3.461.127	41.533.524
Consumo ACPM valor Galon	8.201	8.325	8.355	8.355	8.440	8.599	8.599	8.599	8.700	8.805	8.805	8.899	
Margen de Utilidad	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	
Costo de Venta por Galon	7.466	7.590	7.620	7.620	7.705	7.864	7.864	7.864	7.965	8.070	8.070	8.164	
Costo Venta Total	3.150.930	3.155.550	3.156.647	3.156.647	3.159.714	3.165.287	3.165.287	3.165.287	3.168.721	3.172.208	3.172.208	3.175.260	37.963.747
Elite LTDA	3.524.804	3.524.804	3.524.804	3.524.804	3.524.804	3.524.804	3.524.804	3.524.804	3.524.804	3.524.804	3.524.804	3.524.804	42.297.648
Consumo Gasolina valor Galon	8.690	8.795	8.795	8.795	8.894	9.055	9.055	9.055	9.091	9.210	9.210	9.308	
Margen de Utilidad	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	
Costo de Venta por Galon	7.955	8.060	8.060	8.060	8.159	8.320	8.320	8.320	8.356	8.475	8.475	8.573	
Costo Venta Total	3.226.676	3.230.235	3.230.235	3.230.235	3.233.514	3.238.693	3.238.693	3.238.693	3.239.826	3.243.509	3.243.509	3.246.470	38.840.291
Sub Red de Servicios de Salud	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	28.179.379	338.152.548
Consumo ACPM valor Galon	8.201	8.325	8.355	8.355	8.440	8.599	8.599	8.599	8.700	8.805	8.805	8.899	
Margen de Utilidad	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	
Costo de Venta por Galon	7.466	7.590	7.620	7.620	7.705	7.864	7.864	7.864	7.965	8.070	8.070	8.164	
Costo Venta Total	25.653.852	25.691.470	25.700.403	25.700.403	25.725.369	25.770.745	25.770.745	25.770.745	25.798.707	25.827.097	25.827.097	25.851.944	309.088.578
Transgar LTDA	3.937.307	3.937.307	3.937.307	3.937.307	3.937.307	3.937.307	3.937.307	3.937.307	3.937.307	3.937.307	3.937.307	3.937.307	47.247.684
Consumo ACPM valor Galon	8.201	8.325	8.355	8.355	8.440	8.599	8.599	8.599	8.700	8.805	8.805	8.899	
Margen de Utilidad	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	735	
Costo de Venta por Galon	7.466	7.590	7.620	7.620	7.705	7.864	7.864	7.864	7.965	8.070	8.070	8.164	
Costo Venta Total	3.584.433	3.589.689	3.590.937	3.590.937	3.594.425	3.600.765	3.600.765	3.600.765	3.604.672	3.608.639	3.608.639	3.612.111	43.186.779
	Total Proyeccion Ventas Clientes Retirados 2018												669.463.800
	Total Proyeccion Costo de Ventas 2018												612.101.960
	Total Proyeccion Utilidad Bruta 2018												57.361.840

Nota. Fuente propia.

14.1. Cifras establecidas

Tabla 19.

Cifras establecidas.

Concepto	Valor	Observación
Mayor valor Facturado Repuestos 2017	\$ 2.134.262,00	Se tomó la diferencia del 48% de una empresa a la otra con respecto a la facturación de repuestos.
Gastos Innesarios por remediación Terreno 2017	\$ 10.108.600,00	
Gastos Innesarios por remediación Terreno 2018	\$ 12.505.376,00	
Total, Gastos y sobrecosto	\$ 22.613.976,00	
Ingresos no Percibidos por Perdida de Clientes 2017	\$ 300.802.727,00	
Costo de Ventas 2017	\$ 274.321.560,00	
Utilidad 2017	\$ 26.481.167,00	
Ingresos no Percibidos por Perdida de Clientes	\$ 669.463.800,00	valor ventas proyectadas.
Costo de Ventas 2018	\$ 612.101.960,00	
Utilidad 2018	\$ 57.361.840,00	

Nota. Fuente propia.

14.2. Estados comparativos financieros reales vs Estados financieros proyectados de los periodos 2017 y 2018

En este fragmento del trabajo se hará la comparación de los estados financieros reales vs los estados financieros proyectados de los años 2017 y 2018 con las cifras relevantes obtenidas por medio del análisis documental.

Se iniciará con el Estado de resultado integral en donde se afectarán los ingresos, costos, y por ende la utilidad y seguido con el Estado de situación financiera en donde se afectará el disponible y el patrimonio.

Las razones financieras a utilizar serán; razón corriente, prueba ácida, ROE y ROA. Según

(Ortiz, 2011) Define las anteriores razones financieras de la siguiente forma;

Razón corriente; se denomina también relación corriente, y trata de verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos, a corto plazo también. P. 179

Prueba acida; se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un test más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias, es decir, básicamente con sus saldos de efectivo. P. 181

Rendimiento del patrimonio (ROE); hace referencia a los rendimientos que los socios obtuvieron sobre su inversión en el periodo a analizar. P. 207

Rendimiento del activo total (ROA); Esta razón nos muestra la capacidad del activo para producir utilidades con independencia de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio. P. 208

Estados Financieros año 2017

Tabla 20.

Estado de Situación financiera a 31 de diciembre de 2017.

INVERSIONES RENGIFO ROJAS S.A.S.			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017			
(Cifras expresadas en pesos colombianos)			
		Cifras Reales	Cifras Modificadas
ACTIVOS			
Activos corrientes			
Efectivo y equivalentes de efectivo		427.596.000	449.514.616
Activos financieros		0	0
Deudores comerciales y otros		1.095.583.000	1.095.583.000
Inventarios		78.552.000	78.552.000
Total Activos corrientes		1.601.731.000	1.623.649.616
Activos no corrientes			
Propiedades de inversión		137.603.000	137.603.000
Propiedades, planta y equipo		2.542.102.000	2.542.102.000
Activos intangibles		0	0
Activos por impuestos diferidos		0	0
Impuesto diferido a la renta local		0	0
Total activos no corrientes		2.679.705.000	2.679.705.000
Total activos		4.281.436.000	4.303.354.616
PASIVOS Y PATRIMONIO			
Pasivos corrientes			
Proveedores		214.590.000	214.590.000
Cuentas por pagar		26.449.000	26.449.000
Impuestos corrientes por pagar		78.509.000	78.509.000
Obligaciones laborales		23.256.000	23.256.000
Provisiones		0	0
Otros pasivos		963.921.000	963.921.000
Total pasivos corrientes		1.306.725.000	1.306.725.000
Pasivos no corrientes			
Pasivos financieros		0	0
Pasivos por impuesto diferido		0	0
Total pasivos corrientes		0	0
Total pasivos		1.306.725.000	1.306.725.000
Total patrimonio de los Socios		2.974.711.000	2.996.629.616
Total pasivos y patrimonio de los Socios		4.281.436.000	4.303.354.616

Nota. Fuente propia tomada de Estados financieros emitidos de Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

Tabla 21.

Estado de resultados a diciembre de 2017.

ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL PARA LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 (Cifras expresadas en pesos colombianos)				
			Cifras Reales	Cifras Modificadas
Ingresos de actividades ordinarias			7.932.282.000	8.233.084.727
Costo de ventas			7.140.370.000	7.414.691.560
Ganancia bruta			791.912.000	818.393.167
Otros ingresos			1.417.000	1.417.000
Gastos de administración			869.629.000	857.386.138
Ingresos financieros			188.554.000	188.554.000
Gastos financieros			31.219.000	31.219.000
Otros gastos			10.847.000	10.847.000
Ganancia antes de impuesto a la renta			70.188.000	108.912.029
Gasto por impuesto a la renta e impuesto			32.205.000	49.010.413
Impuesto a la renta diferido				
Ganancia de operaciones continuadas			37.983.000	59.901.616
Ganancia de operaciones discontinuadas			0	0
Ganancia (pérdida) neta del periodo				
Otro resultado integral:				
Ítems que no serán reclasificados a ganancias y pérdidas gastos			2.279.000	2.279.000
Total otro resultado integral, neto de impuestos			2.279.000	2.279.000
Resultado total integral del año			40.262.000	62.180.616

Nota. Fuente propia tomada de Estados financieros emitidos de Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

Tabla 22.

Estado de Situación financiera a 31 de diciembre de 2018

INVERSIONES RENGIFO ROJAS S.A.S.			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AI 31 DE DICIEMBRE DE 2018			
(Cifras expresadas en pesos colombianos)			
	Cifras Reales		Cifras Modificadas
ACTIVOS			
Activos corrientes			
Efectivo y equivalentes de efectivo	549.736.000		591.351.244
Activos financieros	0		0
Deudores comerciales y otros	475.408.000		475.408.000
Inventarios	88.551.000		88.551.000
Total Activos corrientes	1.113.695.000		1.155.310.244
Activos no corrientes			
Propiedades de inversión	537.603.000		537.603.000
Propiedades, planta y equipo	2.436.384.000		2.436.384.000
Activos intangibles	76.632.000		76.632.000
Activos por impuestos diferidos	0		0
Impuesto diferido a la renta local	0		0
Total activos no corrientes	3.050.619.000		3.050.619.000
Total activos	4.164.314.000		4.205.929.244
PASIVOS Y PATRIMONIO			
Pasivos corrientes			
Proveedores	168.653.000		168.653.000
Cuentas por pagar	30.772.000		30.772.000
Impuestos corrientes por pagar	96.356.000		96.356.000
Obligaciones laborales	30.644.000		30.644.000
Provisiones	0		0
Otros pasivos	839.029.000		839.029.000
Total pasivos corrientes	1.165.454.000		1.165.454.000
Pasivos no corrientes			
Pasivos financieros	0		0
Pasivos por impuesto diferido	0		0
Total pasivos corrientes	0		0
Total pasivos	1.165.454.000		1.165.454.000
Total patrimonio de los Socios	2.998.860.000		3.040.475.244
Total pasivos y patrimonio de los Socios	4.164.314.000		4.205.929.244

Nota. Fuente propia tomada de Estados financieros emitidos de Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

Tabla 23.

Estado de resultados a diciembre de 2018

ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL PARA LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 (Cifras expresadas en pesos colombianos)				
		Cifras Reales		Cifras Modificadas
Ingresos de actividades ordinarias		7.892.362.000		8.561.825.800
Costo de ventas		7.133.485.000		7.745.586.960
Ganancia bruta		758.877.000		816.238.840
Otros ingresos		39.928.000		39.928.000
Gastos de administración		882.457.000		869.951.624
Ingresos financieros		158.366.000		158.366.000
Gastos financieros		18.248.000		18.248.000
Otros gastos		6.766.000		6.766.000
Ganancia antes de impuesto a la renta		49.700.000		119.567.216
Gasto por impuesto a la renta e impuesto		25.551.000		53.802.972
Impuesto a la renta diferido				
Ganancia de operaciones continuadas		24.149.000		65.764.244
Ganancia de operaciones discontinuadas		0		0
Ganancia (pérdida) neta del periodo				
Otro resultado integral:				
Ítems que no serán reclasificados a ganancias y pérdidas gastos				
Total otro resultado integral, neto de impuestos				
Resultado total integral del año		24.149.000		65.764.244

Nota. Fuente propia tomada de Estados financieros emitidos de Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

14.3. Análisis de razones financieras

Para analizar los resultados obtenidos luego de aplicar las siguientes razones financieras ROE, ROA, razón corriente, y prueba acida se tomaron en cuenta los valores con la realidad financiera de la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S tomada de los estados de situación financiera y el estado del resultado integral de los años 2017 y 2018 ,se realizó un comparativo con las cifras proyectadas teniendo en cuenta la problemática presentada durante estos dos periodos contables, en la comunicación interna de cada uno de sus procesos y procedimientos y se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 24.

ROE Año 2017

ROE			
Real			
Formula rendimiento del patrimonio	Utilidad neta	\$ 40.262.000	1,35 %
	patrimonio	\$ 2.974.711.000	
Proyectado			
Formula rendimiento del patrimonio	Utilidad neta	\$ 62.180.616	2,08 %
	patrimonio	\$ 2.996.629.616	
Diferencia representación en valores porcentuales y pesos			
0,72%		\$ 21.918.616	

Nota. Fuente propia.

Tabla 25.

ROE Año 2018.

ROE			
Real			
Formula rendimiento del patrimonio	Utilidad neta	\$ 24.149.000	0,81%
	Patrimonio	\$ 2.998.860.000	
Proyectado			
Formula rendimiento del patrimonio	Utilidad neta	\$ 65.764.244	2,16%
	Patrimonio	\$ 3.040.475.244	
Diferencia representación en valores porcentuales y pesos			
1,36%	\$	41.615.244	

Nota. Fuente propia.

14.4 Análisis razón financiera ROE

“La razón financiera ROE significa (return in equity) es la rentabilidad de los recursos propios de la organización en síntesis es la capacidad económica que tiene la organización para remunerar a sus socios y o accionistas” (SN, blogs.imf, 2019).

Analizando los datos porcentuales para los años 2017 y 2018 se da a entender que es rentable invertir en la compañía ya que las cifras muestran que la compañía es sólida y tiene los suficientes recursos para devolver la rentabilidad sus socios o futuros inversores por los recursos invertidos, tomando los resultados para el año 2017 por cada peso invertido se obtendría una rentabilidad del,1,35% según las cifras reales y con las cifras proyectadas para ese mismo año se obtendría una rentabilidad del 2,08% lo cual resulta ser un porcentaje muy atractivo para invertir, mientras que para el año 2018 se obtendría una rentabilidad del 0,81% según las cifras reales y con las cifras proyectadas para ese mismo año se obtendría una rentabilidad del 2,16% lo cual sigue siendo muy atractivo para invertir en la organización.

Tabla 26.

ROA año 2017.

ROA			
Real			
Formula rendimiento del activo total	Utilidad neta	\$ 40.262.000	0,94%
	Activo total bruto	\$ 4.281.436.000	
Proyectado			
Formula rendimiento del activo total	Utilidad neta	\$ 62.180.616	1,44%
	Activo total bruto	\$ 4.303.354.616	
Diferencia representación en valores porcentuales y pesos			
0,50%		\$ 21.918.616	

Nota. Fuente propia.

Tabla 27.ROA año 2018.

ROA			
Real			
Formula rendimiento del activo total	Utilidad neta	\$ 24.149.000	0,58%
	Activo total bruto	\$ 4.164.314.000	
Proyectado			
Formula rendimiento del activo total	Utilidad neta	\$ 65.764.244	1,56%
	Activo total bruto	\$ 4.205.929.244	
Diferencia representación en valores porcentuales y pesos			

0,98%

\$
41.615.244

Nota. Fuente propia.

14.5. Análisis razón financiera ROA

“El ROA es la razón financiera que permite identificar en una organización el grado de eficiencia de los activos totales independientemente de las fuentes de financiación en síntesis esta razón financiera permite medir la capacidad de los activos que tiene una empresa para generar renta por ellos mismos (gestion.org, 2018).

Este indicador muestra cuanta rentabilidad posee la compañía por cada peso invertido es muy importante saber y poder comparar con otras compañías del mismo sector ya que la rentabilidad puede diferir de una compañía a otra el indicador de un buen Roa debe ser un valor superior al 50 % teniendo esta información se puede decir que en comparación con los años analizados para el año 2017 el Roa real es de 0,94% y en las cifras proyectadas llega a un valor del 1,44% alcanzando un nivel superior del 50 % lo cual indica que en la compañía por cada peso invertido en los activos hay un 50% de ganancia por los activos de la compañía, analizando el año 2018 encontramos el Roa real es de 0,58% y en las cifras proyectadas llega a un valor del 1,56% hallándose una diferencia del 98% lo cual indica que para este año la renta generada por cada activo basándose en los datos proyectados es muy superior ya que supera el 50% que según la teoría es un indicador muy estable lo cual indica que la compañía es muy eficiente al utilizar los activos para generar beneficios a futuro en esta caso hablamos de la utilidad generada.

Tabla 28.

Razon corriente año 2017.

Razón Corriente			
Real			
Formula razón corriente	Activo corriente	\$ 1.601.731.000	\$ 1,23
	Pasivo corriente	\$ 1.306.725.000	
Proyectado			
Formula razón corriente	Activo corriente	1.623.649.616	\$ 1,24
	Pasivo corriente	1.306.725.000	

Nota. Fuente propia.

Tabla 29.

Razon corriente año 2018.

Razón Corriente			
Real			
Formula razón corriente	Activo corriente	\$ 1.113.695.000	\$ 0,96
	Pasivo corriente	\$ 1.165.454.000	
Proyectado			
Formula razón corriente	Activo corriente	1.155.310.244	\$ 0,99
	Pasivo corriente	1.165.454.000	

Nota. Fuente propia.

14.6. Análisis razón financiera Razón Corriente

“Es un indicador de liquidez indica cual es la capacidad la empresa de cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo la división del activo corriente, permite

saber cuántos activos corrientes se tiene para cubrir o respaldar los pasivos exigibles a corto plazo” (Castro, 2018)

Según la anterior descripción y analizando los datos obtenidos, para el año 2017 el valor porcentual de los datos reales llegó a 1,23% mientras que para los datos proyectados para el mismo año es 1,24% la diferencia no es relativa pero indica que la organización en ese año tenía la suficiente liquidez para respaldar sus deudas a corto plazo y no por eso la empresa dejaría de tener liquidez financiera para el año 2018 el porcentaje de respaldo en los datos reales arrojó como resultado 0,96% y para los datos proyectados el resultado fue 0,99% según las cifras en ese año se contaba con más porcentaje de deuda pero no fue impedimento para que la organización no contara con los recursos suficientes para responder en ese momento por sus pasivos a corto plazo lo cual da una imagen de que la empresa no tiene inconvenientes para pagar sus deudas a corto plazo y que los acreedores cuentan con la certeza y la garantía de que su inversión no se perderá ya que la empresa tiene como responder ante sus acreedores esta imagen ayudaría en gran parte si se desea adquirir en algún momento recursos con cualquier entidad financiera.

Tabla 30. Razon financiera de prueba acida año 2017.

Prueba acida						
Real						
Formula prueba acida	Activo corriente - Inventarios		\$ 1.601.731.000	-	\$ 78.552.000,00	1,17
	Pasivo corriente			1.306.725.000		
Proyectado						
Formula prueba acida	Activo corriente - Inventarios		\$ 1.623.649.616	-	\$ 78.552.000,00	1,18
	Pasivo corriente			1.306.725.000		

Nota. Fuente propia.

Tabla 31. Razon financiera de prueba acida año 2018.

Prueba acida						
Real						
Formula prueba acida	Activo corriente - Inventarios		\$ 1.113.695.000	-	\$ 88.551.000,00	0,88
	Pasivo corriente			1.165.454.000		
Proyectado						
Formula prueba acida	Activo corriente - Inventarios		\$ 1.155.310.244	-	\$ 88.551.000,00	0,92
	Pasivo corriente			1.165.454.000		

Nota. Fuente propia.

14.7. Análisis razón financiera Prueba Acida

“ Muestra la capacidad que tiene una empresa de cancelar sus obligaciones corrientes, sin tener en cuenta la venta de sus existencias, lo cual sería solo con los saldos de efectivo, el producido de las cuentas por cobrar, las inversiones temporales y otros activos de fácil liquidación, que sean diferentes a los inventarios” (Castro, 2018)

Teniendo en cuenta lo anterior se podría decir la organización para el año 2017 con los datos reales tiene una capacidad de pago del 1,17% solo contando con los saldos de las partidas de efectivo para el mismo año y basándonos en los datos proyectados esta capacidad aumenta en 1,18% lo cual indica que para ese año la capacidad de cancelar las deudas a corto plazo solo con el disponible era muy factible , ahora teniendo en cuenta la rotación de los activos que generaría más disponible sería un plus y por ende una mayor ganancia porque serian recursos que nos estarían comprometidos para cancelar futuras deudas y se podrían disponer de esos recursos para futuras inversiones que contrajera más beneficios para en la organización, ahora revisando los datos para el año 2018 se observa que para los datos reales el porcentaje de pago es de 0,88% y para los datos proyectados de ese mismo año ascendieron a 0,92 en comparación con el año 2017 disminuyeron un poco pero si se observa bien también se debe al aumento del pasivo corriente, los datos se mantienen y a nivel general la empresa tiene buena capacidad de pago con sus deudas a corto plazo a nivel general se podría decir que la empresa es líquida muestra unos datos que permite generar confianza para invertir en ella.

En conclusión, queda claro que la comunicación interna para las organizaciones es una herramienta útil más que un gasto ya que según los datos analizados y los casos expuestos como la pérdida de clientes potenciales los sobrecostos por el proceso de remediación y los gastos adicionales con las empresas de mantenimiento queda claro que cada uno de estos sobrecostos se hubiera evitado si hubiera políticas de comunicación interna se realizó este análisis para adra a entender que la comunicación interna no es una herramienta solo para la parte administrativa de las compañías sino que analizándola desde la óptica contable y financiera es una herramienta que permite medir y cuantificar los sobrecostos que afectan de un modo u otro la utilidad de la empresa es la propuesta que atañe al modelo de comunicación interna y estos análisis a la cifras de los estados financieros de la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S son la evidencia de cuánto puede mejorar la comunicación interna en los procesos y procedimientos en una compañía

haciendo que la comunicación interna se convierta en un valor agregado permitiendo que la organización crezca genere valor agregado y permitiendo su permanencia en el mercado.

15. Propuesta del modelo de comunicación interna para la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S

El modelo de comunicación interna propuesto para la empresa estudio Inversiones Rengifo Rojas se escogió tomando como base las definiciones que presenta (Gibson, 2011) en los elementos de la comunicación, por otro lado se revisó específicamente el modelo de comunicación propuesto por George Gerbner explicado por (Fiske, 2016) con el cual se construyó el modelo gráfico de comunicación interna propuesto para la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

A continuación, se expondrá un breve resumen citando a los principales autores referentes que por sus características fueron elegidos debido a que las cualidades expuestas en las teorías acerca de los elementos de la comunicación y los modelos de comunicación que guiaron el desarrollo del modelo de comunicación interna propuesto para la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

En primer lugar, citamos a (Gibson, 2011) que nos expone los elementos de la comunicación de una manera muy clara y la relación entre un elemento y otro. (Ver tabla 3).

Para la construcción de la propuesta del modelo de comunicación interna se tuvieron en cuenta los siguientes elementos de la comunicación como lo son codificación, mensaje, medio, decodificación y receptor, se revisó la definición de cada uno y se adaptó de acuerdo a la problemática de comunicación interna que maneja la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

En segundo lugar, se revisó detenidamente las características de modelo de George Gerbner explicado por (Fiske, 2016) a continuación presentaremos una breve reseña del autor George Gerbner seguidamente del modelo gráfico de su autoría y un breve resumen acerca de explicación de dicho modelo.

(Fiske, 2016); George Gerbner (1956), profesor y director de la Escuela de Comunicaciones Annenberg, de la Universidad de Pennsylvania, propone un modelo de comunicación de propósitos generales: es considerablemente más complejo que el de Shannon y Weaver, pero parte de él. Plantea dos mejoras: relaciona el mensaje con la "realidad" a la cual se refiere, permitiéndonos así enfrentar cuestiones de

percepción y significado; y ve el proceso de comunicación con dos dimensiones alternativas: la perceptual o receptiva, y la comunicativa o de medios y control. (p.18).

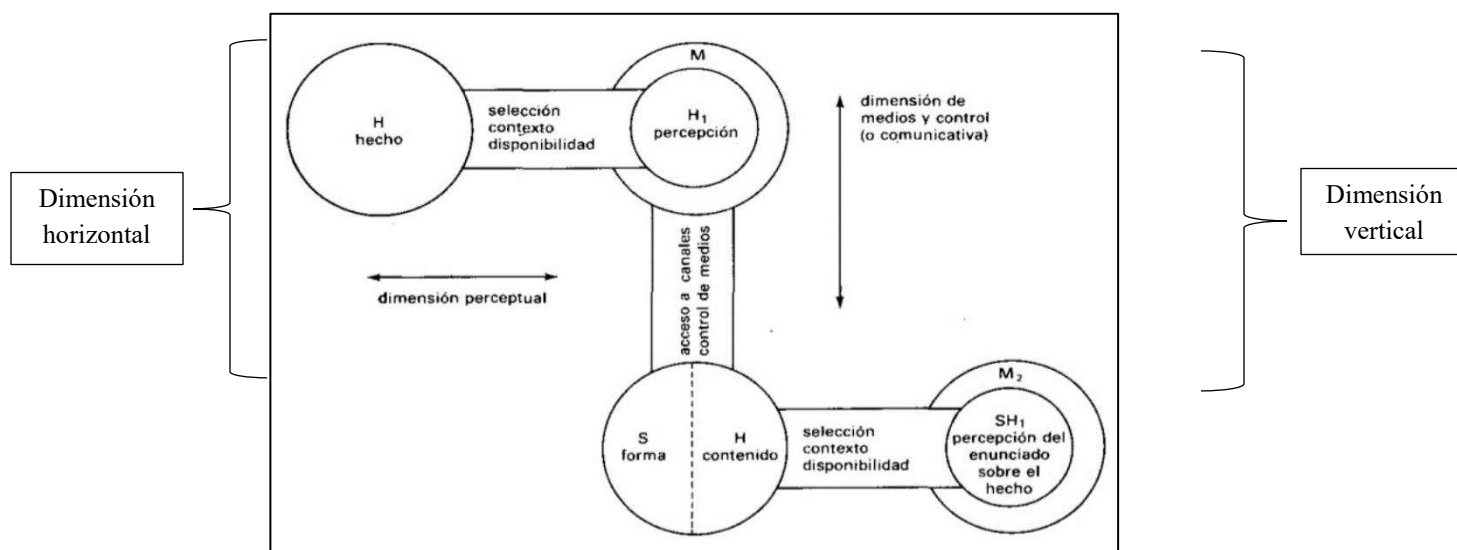


Figura 29. Modelo de Gerbner Nota. Tomado de (Fiske, 2016)(p.19).

15.1. Explicación del modelo de Gerbner

El modelo de Gerbner se compone de dos partes fundamentales en las cuales una depende de la otra, inicialmente se habla de la dimensión horizontal por lo siguiente, (Fiske, 2016):

El proceso comienza con un hecho H, algo en la realidad externa que es percibido por M (y M puede ser una persona o una máquina tal como una cámara fotográfica o un micrófono). La percepción que M tiene de H es H₁: esta es la dimensión perceptual al inicio del proceso. La relación entre H y H₁ involucra una selección, puesto que M no puede percibir toda la complejidad de H. Si M es una máquina, la selección está determinada por su ingeniería, por sus capacidades físicas; pero si es una persona, la selección es más compleja. La percepción humana no es una simple recepción de estímulos; es un proceso de interacción o negociación. Tratamos de hacer coincidir los estímulos externos con conceptos o patrones internos de pensamiento. Cuando esta coincidencia se realiza, hemos percibido algo, le hemos dado significado. (p.19)

Ahora se expondrá la segunda parte del modelo que consiste en la dimensión vertical (Fiske, 2016):

Esto ocurre cuando la percepción H₂ se convierte en una señal sobre H; o, para usar el código de Gerbner, en SH. Esto es lo que normalmente llamamos un mensaje, es decir, una señal o un enunciado sobre el

hecho. El círculo que representa a este mensaje se divide en dos: S. Se refiere a éste como señal, la forma que toma: y H se refiere a su contenido. Es evidente que un contenido H dado puede ser comunicado de varias maneras diferentes: hay cierto número de 'ESES' potenciales, entre las cuales se puede escoger. Encontrar la mejor S para el H dado es una de las preocupaciones cruciales de un comunicador. Es importante recordar que SH es un concepto unificado, y no dos colocados juntos, de tal manera que la S escogida afectará obviamente la presentación de H - la relación entre forma y contenido es dinámica e interactiva. (p,19).

Teniendo en cuenta lo anterior se concluye que las dos partes de este modelo se complementan porque en primer lugar está el hecho este es percibido por alguien o algo que hace internamente su coincidencia con datos ya almacenados en su interior, el resultado de esta coincidencia es la señal y el contexto para convertirlo en mensaje, para emitirlo se debe tener en cuenta los canales de comunicación según de la selección del canal puede haber distorsión o acoplamiento en la información.

Por las características anteriormente expuestas permiten que el modelo de Gerbner sea el más adecuado en la guía de elaboración de la propuesta del modelo de comunicación interna para la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S., por que plantea un sistema de comunicación abierto lo que hace que los procesos de comunicación sean variables permitiendo que se experimente varios tipos de comunicación, así como los canales de comunicación propuestos (Correo electrónico, bitácora de novedades y buzón de sugerencias) que bien utilizados podrían llegar a ser tomados dentro el modelo de comunicación interna propuesto como los agentes mecánicos de transmisión, permitiendo así que el modelo cuente con las herramientas comunicacionales formales que permitan afianzar el proceso comunicativo dentro de la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

La representación gráfica de la propuesta del modelo de comunicación interna para la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S no es un modelo de toma de decisiones ya que para pertenecer a esta clase de modelo debería caracterizarse en los siguientes elementos expuestos por (Jimenez Lozano & Jimenez Muñoz, 2012) “algunos elementos importantes a tener en cuenta para pasar de una mala a una buena toma de decisiones, es decir para pasar de una empírica a una técnica, son los siguientes; hechos reales, experiencia, autoridad e intuición”(p.104)

También los autores (Jimenez Lozano & Jimenez Muñoz, 2012) exponen el siguiente proceso para llegar a conseguir decisiones óptimas “definición del problema, búsqueda de alternativas, evaluación de las alternativas, determinación del plan de acción, comunicación de la decisión, implementación de la decisión, control y evaluación” (p.104). los autores nombran algunos modelos utilizados para una acertada toma de decisiones como lo son “decisiones en ambiente de certeza, decisiones en ambiente de riesgo, decisiones en ambiente de incertidumbre, o con información experimental”. De lo anterior se puede decir que la propuesta del modelo de comunicación interna para la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S, podría llegar a contribuir o complementar algún proceso inmerso en un modelo de toma de decisiones, pero no cumple con las características suficientes anteriormente expuestas por (Jimenez Lozano & Jimenez Muñoz, 2012) para ser una propuesta de un modelo de toma de decisiones.

Por el contrario, citamos a (Marín, 1997) que expone la siguiente:

En el caso de los estudios de comunicación, ha sido muy frecuente la utilización de modelos gráficos, muy adaptados, como hemos visto, tanto para identificar los elementos del proceso comunicativo como para dejar claras las diferentes relaciones que se establece entre estos elementos. Esta ha llevado a que una buena parte de la descripción de la evolución teórica de la comunicación se haya hecho a través de modelos gráficos (p.146).

Por consiguiente, la propuesta del modelo de comunicación interna para la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S es un modelo gráfico en donde se muestran los elementos de la comunicación interrelacionados a través de flechas que permiten identificar el sentido y el transporte de la información cuando ocurre un evento o un hecho dentro de la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S y entran a comunicarse el emisor y el receptor. Tomando como guía las definiciones de los elementos de la comunicación expuestos por (Gibson, 2011) y el modelo gráfico de George Gerbner (1956).

La propuesta del modelo de comunicación interna para la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S, se pretende mostrar dentro de la clasificación de los modelos circulares atendiendo a lo expuesto por (Marín, 1997) “podemos decir que el modelo circular hay más atención a la gente y sus respuestas y en consecuencia a la respuesta/estímulo y la ida y vuelta de información entre el emisor y el receptor” (p.155).

Por ende, el modo de comunicación inmerso en la propuesta del modelo de comunicación interna para la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S es un modo democrático o participativo definido por (Marín, 1997):

En el modelo democrático o participativo se da oportunidad a todos de influir en la organización, el caso normal en esta línea es aquel en que se considera que todos los miembros de la organización deben tener la misma influencia (la formula, un hombre un voto, define el esquema democrático)” (p.157)

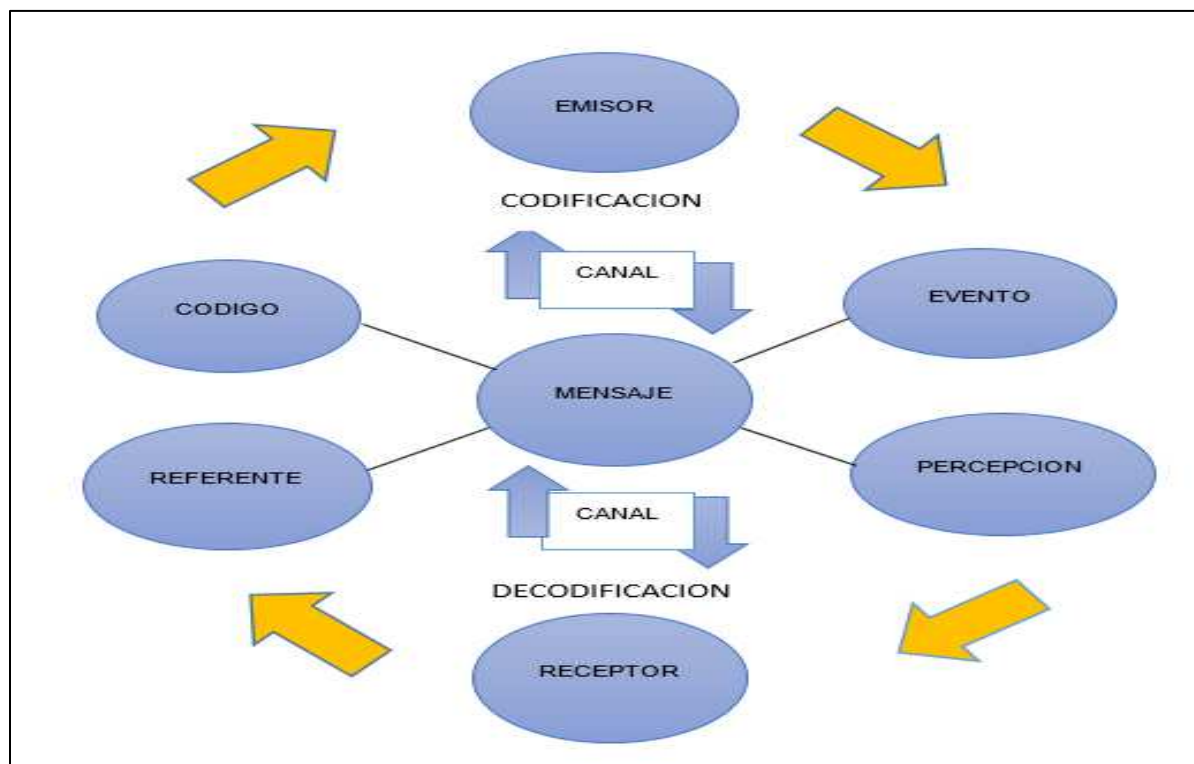


Figura 30. Propuesta del Modelo de Comunicación Interna para la empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A. Fuente propia, datos tomados de (Fiske, 2016)

15.2. Explicación del modelo propuesto

A continuación, se procede a explicar los componentes del modelo de comunicación interna propuesto para la compañía Inversiones Rengifo Rojas S.A.S tomando como base las definiciones que presenta (Gibson, 2011) en los elementos de la comunicación, por otro lado se revisó el modelo de comunicación propuesto por George Gerbner (1956) con el cual se construyó el modelo gráfico de comunicación interna propuesto para la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

Evento: es un hecho o evento generado en cualquier área de la compañía Inversiones Rengifo Rojas S.A.S

Percepción: es la manera en que el empleado 1 interpreta con su conocimiento aquel hecho o evento ocurrido dentro de la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S

Emisor: es el empleado 1 que después de percibir el hecho ocurrido lo codifica transmitiendo el mensaje

Codificación: es la construcción del mensaje por parte del emisor teniendo en cuenta la forma de comunicar lo que es la elección del canal, el contenido que son códigos o palabras utilizados para informar el hecho ocurrido en la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

Mensaje: es la información construida a través de la codificación que notifica el hecho ocurrido en la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S al receptor.

Código: es el conjunto de símbolos, palabras o gráficos ordenados con sentido y coherencia dispuestos en manuales, procesos y procedimientos que permiten interpretar el hecho ocurrido en la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S estandarizando la información dispuesta para el emisor y receptor.

Referente: Es la realidad del hecho ocurrido en la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S percibido a través del mensaje.

Canal: Es el medio por el cual circula la información se le sugiere a la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S la utilización de los siguientes medios correo electrónico, bitácora de novedades y buzón de sugerencias para contribuir a la comunicación interna de manera formal mitigando las distracciones, confusiones y errores en la transmisión de información.

Receptor: Es el empleado 2 que recibe el mensaje producido a través del hecho ocurrido en la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S y lo decodifica.

Decodificación: Es el proceso de interpretación del mensaje recibido por parte del receptor, para entenderlo el receptor lo descifra acudiendo a su conocimiento y a los códigos e instrucciones creados en manuales, procesos y procedimientos de la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

Destino: Es el efecto del proceso comunicativo, para el echo ocurrido en la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S se podría interpretar como la solución a ese evento ocurrido

15.3 Plan de comunicación

Por ultimo citamos a (Frejeiro Diez, 2011) que nos brinda la siguiente definición acerca del plan de comunicación que trataremos de adaptar en cinco de siete fases propuestas para la aplicación y adaptación de la propuesta de un modelo de comunicación interna para la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S “Un plan de comunicación debe realizarse a imagen y semejanza de la empresa, adaptándose a la estructura de la organización”(p.88).

Por ende, lo que se trató de plasmar en el plan de comunicación propuesto para la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S son cinco fases en donde se explica en que consiste cada una, el objetivo para proyectar la meta en el alcance de cada fase ,además de las estrategias propuestas así como las actividades y los indicadores que permitirán en la medición cuantitativa en la ejecución de cada fase en la adopción de la propuesta del modelo de comunicación para la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

Se propone dentro del plan de comunicación cinco indicadores que permitan evaluar y medir hasta qué punto se está logrando los objetivos relacionados en el plan de comunicación, dentro las categorías de los indicadores se tomaron en cuenta indicadores de cumplimiento, de evaluación de eficiencia, y de gestión para explicar un poco más las características de cada categoría citamos a (Camejo, 2012)

Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Cumplimiento de objetivos estratégicos, cumplimiento de actividades

Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: Eficiencia en el tratamiento de problemas del área operativa

Los indicadores de gestión: están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: Cumplimiento del plan de comunicación, cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Teniendo en cuenta los expresados anteriormente se propone ciertos indicadores para evaluar la ejecución de cada fase que permita la implementación de la propuesta modelo de comunicación para la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

Tabla 32.

Plan de comunicación propuesto.

Plan de comunicación propuesto							
Numero	Fase	En que consiste	Objetivo	Estrategia	Elementos del modelo que abarca	Actividades	Indicador
1	Inducción	Conocimiento de la compañía y su problemática de comunicación interna por parte de los empleados	Lograr que el personal comprenda lo que hace la empresa y su problemática de comunicación interna	Fomentar el sentido de pertenencia en la compañía para mitigar los problemas de comunicación que se generan	Evento, persuasión y emisor	Capacitar al personal acerca de la historia de la compañía Inversiones Rojas S.A.S y su problemática de comunicación interna	Asistencia: $\%As = (NPC/NPA) * 100$ NPC: número de personas convocadas NPA: número de personas que asistieron al curso +H3:H6
2	Planificación	Política de comunicación interna que relacione los procesos y procedimientos de la compañía Inversiones Rengifo Rojas S.A.S	Sugerirle a la compañía Inversiones Rojas S.A.S que construya su política de comunicación interna y elabore los objetivos para el cumplimiento de la misma	Hacer que la comunicación en la compañía sea formal para que ayude a evitar la distorsión de los mensajes que se quieren transmitir. Aprovechar las ideas de mejora propuestas por los empleados para fortalecer la comunicación interna en la organización	Mensaje, código y referente	Proponer a la compañía que diseñe manuales de procesos y procedimientos que permitan a los empleados conocer sus funciones y responsabilidades. Proponer a la compañía la utilización de medios comunicativos formales que permita a los empleados expresar sus inquietudes y o sugerencias	Cumplimiento de objetivos estratégicos = $(NOPC/NOP) * 100$ NOPC: número de objetivos de la política de comunicación cumplidos. NOP: número de objetivos de la política de comunicación

	<p>Estructuración</p>	<p>Formaliza con los empleados los medios de comunicación para saber cómo abordar las problemáticas presentadas en la organización</p>	<p>Proponer a la compañía medios de comunicación formales como la aplicación, el correo electrónico, bitácora de novedades y buzón de sugerencias</p>	<p>Aprovechar al máximo las herramientas digitales como medio de comunicación para la mejora de procesos y procedimientos en la compañía.</p>	<p>Canal o medio comunicativo</p>	<p>Crear una bitácora de novedades en donde cada empleado anexe o transcriba las novedades que ocurren en el cambio de turno del área operativa.</p> <p>Organizar por medio de correo electrónico un grupo corporativo en el cual se notifique información adecuada y pertinente para los empleados.</p> <p>Crear un buzón de sugerencias para que los empleados del área operativa expresen sus sugerencias y o propuestas de mejora para la compañía.</p>	<p>Cumplimiento de las actividades $= (NAE/NAP) * 100$</p> <p>NAE: número de actividades ejecutadas NAP: número de actividades programadas</p>
--	-----------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>4</p>	<p>Evaluación</p>	<p>Implementa comités en los que se haga la retroalimentación de los inconvenientes generados en el área operativa a la administrativa</p>	<p>Revisar los resultados de las causas que generaron la problemática de comunicación interna después de implementar el modelo propuesto en los siguientes 3 meses</p>	<p>Generar espacios de confianza que permita que los empleados expresen sus inconformidades y como estas afectan la comunicación entre las diferentes áreas de la compañía</p> <p>Crear conciencia en los empleados de la importancia de las capacitaciones y retroalimentaciones para evitar sanciones y problemas entre las áreas de la empresa</p>	<p>Receptor, decodificación</p>	<p>Se propone manejar actas de reunión y formatos de compromiso que permitan hacer el respectivo seguimiento y retroalimentación de las diferentes situaciones</p>	<p>Eficiencia en el tratamiento de problemas área operativa= (NTPRT/NTPR) *100</p> <p>NTPRT: número total de problemas resueltos a tiempo. NTPR: número total de problemas</p>
<p>5</p>	<p>Control y seguimiento</p>	<p>Revisa y evalúa el resultado de las fases propuestas para la implementación del modelo de comunicación interna</p>	<p>Realizar un comparativo que permita medir la problemática de comunicación interna antes durante y a final de su implementación</p>	<p>Se sugiere a la organización crear indicadores de gestión que permitan revisar de manera cuantitativa el desempeño de las fases inmersas en el modelo de comunicación propuesto para la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S</p>	<p>Destino de la información</p>	<p>Hacer seguimiento a través de formatos y evaluaciones que permitan programar capacitaciones teniendo presente resultados de las fases anteriores</p>	<p>Cumplimiento del plan de comunicación= (NADPCE/NADPCP) *100.</p> <p>NADPCE: número de actividades del plan comunicacional ejecutadas. NADOCP: número de actividades del plan de comunicación programadas</p>

Nota. Fuente propia tomada de (Frejeiro Diez, 2011)

15.4. Medición del plan comunicacional a través de indicadores

Se propone dentro del plan de comunicación cinco indicadores que permitan evaluar y medir hasta qué punto se están logrando los objetivos relacionados en el plan de comunicación, dentro las categorías de los indicadores se tomaron en cuenta indicadores de cumplimiento, de evaluación de eficiencia, y de gestión para explicar un poco más las características de cada categoría citamos a (Camejo, 2012):

Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Cumplimiento de objetivos estratégicos, cumplimiento de actividades.

Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: Eficiencia en el tratamiento de problemas del área operativa.

Los indicadores de gestión: están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: Cumplimiento del plan de comunicación, cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Teniendo en cuenta las anteriores categorías de los indicadores propuestos para medir la aplicación de la propuesta del modelo de comunicación interna para la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S. a través del plan comunicacional se procede a explicar los indicadores propuestos en cada fase y de qué manera aportan a la disminución de reprocesos y gastos innecesarios que afectan de manera negativa la utilidad de la compañía.

15.5. Indicadores propuestos para el plan comunicacional

Fase 1 Inducción: consiste en el conocimiento de la compañía y su problemática de comunicación interna por parte de los empleados

Objetivo: Lograr que el personal comprenda lo que hace la empresa y su problemática de comunicación interna

Actividad: Capacitar al personal acerca de la historia de la compañía Inversiones Rojas S.A.S. y su problemática de comunicación interna

Indicador propuesto: Asistencia: $\%As = (NPC/NPA) * 100$

NPC: número de personas convocadas

NPA: número de personas que asistieron al curso

Consiste en determinar el porcentaje de asistencia de los empleados convocados se sugiere que sea un porcentaje del 90% lo que daría lugar a una asistencia efectiva este indicador permite como lo dice (Goldman, 2011) replantearse las estrategias de difusión de la capacitación, el interés general de las personas, posibilidades reales de asistencia (dejando sus labores habituales para ir a los cursos) entre otros”.

Fase 2 Planificación: consiste en la política de comunicación interna que relacione los procesos y procedimientos de la compañía Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

Objetivo: Sugerirle a la compañía Inversiones Rojas S.A.S que construya su política de comunicación interna y elabore los objetivos para el cumplimiento de la misma

Actividad: Proponer a la compañía que diseñe manuales de procesos y procedimientos que permitan a los empleados conocer sus funciones y responsabilidades. Plantearle a la compañía la utilización de medios comunicativos formales que permita a los empleados expresar sus inquietudes y o sugerencias.

Indicador propuesto: Cumplimiento de objetivos estratégicos = $(NOPC/NOP) * 100$

NOPC: número de objetivos de la política de comunicación cumplidos.

NOP: número de objetivos de la política de comunicación

Consiste en determinar el porcentaje de cumplimiento de los objetivos planteados en la política de comunicación se sugiere que sea un porcentaje superior al 80% lo que daría lugar a un cumplimiento efectivo.

Fase 3 Estructuración: consiste en formalizar con los empleados los medios de comunicación para saber cómo abordar las problemáticas presentadas en la organización.

Objetivo: Aprovechar al máximo las herramientas digitales como medio de comunicación para la mejora de procesos y procedimientos en la compañía.

Actividad: Crear una bitácora de novedades en donde cada empleado anexe o transcriba las novedades que ocurren en el cambio de turno del área operativa. Organizar por medio de correo electrónico un grupo corporativo en el cual se notifique información adecuada y pertinente para los empleados. Crear un buzón de sugerencias para que los empleados del área operativa expresen sus sugerencias y o propuestas de mejora para la compañía.

Indicador propuesto: Cumplimiento de las actividades $= (NAE/NAP) * 100$

NAE: número de actividades ejecutadas

NAP: número de actividades programadas

Consiste en determinar el porcentaje de cumplimiento de las actividades programadas en la fase de estructuración se sugiere que sea un porcentaje superior al 80% lo que daría lugar a un cumplimiento efectivo, este indicador, así como esta fase son importantes dentro del modelo porque se plantearía el uso de canales de comunicación formales.

Fase 4 Evaluación: consiste en implementar comités en los que se haga la retroalimentación de los inconvenientes generados en el área operativa a la administrativa.

Objetivo: Revisar los resultados de las causas que generaron la problemática de comunicación interna después de implementar el modelo de comunicación propuesto en los siguientes 3 meses.

Actividad: Se propone manejar actas de reunión y formatos de compromiso que permitan hacer el respectivo seguimiento y retroalimentación de las diferentes situaciones

Indicador propuesto: Eficiencia en el tratamiento de problemas área operativa $= (NTPRT/NTPR) * 100$

NTPRT: número total de problemas resueltos a tiempo.

NTPR: número total de problemas

Consiste en determinar el porcentaje de eficiencia de los problemas que se presentan en el área operativa de la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S se sugiere que sea un porcentaje

superior al 90% lo que daría lugar a un cumplimiento efectivo, ya que con el cumplimiento de este indicador se daría solución en gran medida a los problemas generados por ruido en la transmisión de la información.

Fase 5 Control y seguimiento: consiste en revisar y evaluar el resultado de las fases propuestas para la implementación del modelo de comunicación interna

Objetivo: Realizar un comparativo que permita medir la problemática de comunicación interna antes durante y a final de su implementación.

Actividad: se propone a la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S hacer seguimiento a través de formatos y evaluaciones que permitan programar capacitaciones teniendo presente resultados de las fases anteriores

Indicador propuesto: Cumplimiento del plan de comunicación= $(\text{NADPCE} / \text{NADPCP}) * 100$.

NADPCE: número de actividades del plan comunicacional ejecutadas.

NADPCP: número de actividades del plan de comunicación programadas

Consiste en determinar el porcentaje de cumplimiento de todas las actividades propuestas para la ejecución del plan comunicacional se sugiere que sea un porcentaje superior al 90% lo que daría lugar a un cumplimiento efectivo, dando solución a la problemática de comunicación interna de la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

15.6 Indicadores propuestos para medir el crecimiento contable a partir del plan de comunicación propuesto

Dentro de la fase numero dos que consiste en la planificación de la política de comunicación que se plantea dentro del plan de comunicación, se destacan actividades como; sugerirle a la compañía que diseñe los manuales de procesos y procedimientos, y la utilización de canales formales de comunicación que a medida que se logre el cumplimiento de estas actividades a través del indicador (cumplimiento de objetivos estratégicos) permitirá que se planteen indicadores que midan el incremento en los ingresos debido a que estandarizan procesos y procedimientos creando oportunidades en el incremento de las ventas y la llegada de nuevos clientes para la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S, los siguientes indicadores fueron tomados de (Betancourt, 2017)

Indicadores propuestos:

$$\text{Crecimiento en ventas} = \frac{\text{VPAC} - \text{VPAN}}{\text{VPAN}} * 100$$

VPAC: ventas del periodo actual

VPAN: ventas del periodo anterior

Consiste en determinar el porcentaje de crecimiento en las ventas de un periodo a otro se sugiere que sea un porcentaje superior al 50% lo que daría lugar a un cumplimiento efectivo, en el aumento de las ventas.

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{UTN}}{\text{VTAS}}$$

UTN: utilidad neta

VTAS: ventas

El indicador financiero margen neto permite medir la rentabilidad de la empresa, este resultado se consigue dividiendo la utilidad neta entre las ventas sin tener en cuenta cargas impositivas como el impuesto al valor agregado IVA según (Westreicher, 2019) "La utilidad del margen neto está reflejada en la capacidad que tiene la organización para convertir los ingresos que recibe en beneficios. En otras palabras, permite saber si se está realizando un eficiente control de costos."

Por consiguiente, se toma en cuenta la fase número tres del plan de comunicación que consiste en la estructuración ya que es la consecución de la fase anterior, en donde se le sugiere a la compañía establecer canales de comunicación formales. En la fase de estructuración se plantea a la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S canales formales como la bitácora de novedades, correo electrónico y buzón de sugerencias., el indicador propuesto para medir el cumplimiento de esta fase es (cumplimiento de actividades) teniendo en cuenta que se llegue al acatamiento de este indicador se podría proponer a la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S indicadores que permitan medir algunos procesos en el área operativa como por ejemplo: el costo de los mantenimientos preventivos y correctivos a los equipos que se manipulan en la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S.

Indicadores propuestos:

Costo mantenimiento por hora = NHMR / CTM

NHMR: número de horas de mantenimiento realizadas

CTM: costo total mantenimiento

Consiste en determinar el costo promedio de la hora de mantenimiento, se podría aplicar al costo del mantenimiento preventivo y correctivo realizando una comparación para determinar cuál de los dos mantenimientos tiene un costo más elevado.

Mantenimiento preventivo frente a correctivo = MCR / MPPR*100

MCR: mantenimiento correctivo realizado

MPPR: mantenimiento preventivo programado realizado (el que se realiza cada 5000 horas de funcionamiento del equipo)

Consiste en determinar el porcentaje en la ejecución de mantenimientos correctivos frente a los preventivos y si estos últimos están siendo útiles para evitar sobrecostos en la compra de repuestos que hace que se incremente el porcentaje en la ejecución de mantenimientos correctivos.

Con estos indicadores propuestos se le plantea a la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S verificar y evaluar la solución a la problemática de comunicación interna vista desde la óptica de las cifras que afectan los ingresos, los costos y por ende la utilidad.

16. Estrategias motivacionales para el cliente interno.

Cuando hablamos de comunicación interna de una organización los empleados son los que están directamente involucrados, ya que juegan un papel importante para lograr implementar un modelo de comunicación interna efectivo, (Lite, 2015) define la importancia y participación de los trabajadores dentro de la comunicación interna dentro de la empresa de la siguiente manera;

La participación de los trabajadores en un proyecto común de empresa, la transmisión de información por canales rápidos y eficaces, así como la recogida de información por medio de prácticas y herramientas que garanticen una doble dirección de la información ha llegado a ocupar uno de los primeros lugares en las agendas de los directivos de empresa.

Si somos conscientes de que la participación de los trabajadores en los procesos de gestión empresarial puede propiciar un cambio de actitud en el trabajo nos daremos cuenta de la rentabilidad y eficacia de la comunicación interna (p. 29)

En las situaciones presentadas en el diagnóstico inicial de la empresa Inversiones Rengifo Rojas S..A.S. el problema de comunicación interna radica en que el empleado no posee conciencia de colaboración y sentido de pertenecía ya que para él no es importante reportar novedades las cuales a simple lógica serian importantes para la organización, en este sentido se evidencia la falta conocimiento en cuanto a cómo es la organización y que es lo que esta necesita por parte de sus colaboradores.

Es necesario establecer estrategias que permitan al empleado a conocer la organización y crear un sentido de partencia por la misma.

Tabla 33.

Estrategias motivacionales para el cliente interno.

Estrategia	Características	Resultado	Implicación en los estados financieros
Atender las demandas de comunicación de los empleados.	La comunicación cumple con su objetivo de motivar al trabajador cuando sirve para que su jefe o director de departamento aclare al empleado si su trabajo está bien realizado o no, lo que puede hacer para mejorarlo, enseñarle de alguna forma las pautas para corregir los fallos etc.	Permite al empleado conocer el procedimiento correcto para realizar su trabajo, como también saber si lo está realizando bien.	Al establecer los procedimientos para cada una de las tareas que deben ser comunicados a los empleados evitara que se presenten gastos innecesarios como el de la remediación del terreno por contaminación de hidrocarburos, que obedeció a procedimientos inadecuados por falta de capacitación.
Escuchar a los trabajadores.	La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo utilizado por los miembros para mostrar su frustración o satisfacción, la comunicación, por tanto, funciona como una forma de expresión emocional de los sentimientos y una manera de cubrir las necesidades sociales del individuo.	El empleado se siente importante dentro de la organización y crea un clima laboral adecuado.	Al surgir desmotivación y mal clima laboral en el empleado, hace que las tareas asignadas no se cumplan de manera adecuada, como en el caso de la atención al cliente, ya que el estado de ánimo del empleado produce un mal servicio, lo cual pone en riesgo las ventas y por ende afecta los ingresos de la compañía al perder clientes estratégicos de la misma.
Crear hábitos de comunicación interpersonal.	La comunicación interpersonal relaciona directamente al emisor con el receptor y se debe buscar canales formalmente establecidos con el fin de que la retroalimentación sea efectiva.	Que la información no sea tergiversarse con el fin de que no haya malos entendidos y por ende clima laboral no sea el adecuado.	
Recibir aportes de mejora por parte de los empleados y darle trascendencia dentro de la organización.	El personal de la empresa es un público objetivo al que hay que comunicarle cualquier normatividad o política de empresa, pero también puede hacer llegar sus sugerencias, ideas u opiniones e incluso reclamaciones a la dirección a la cuales se les debe dar trascendencia dentro de la misma.	Retener aportes de mejora puede beneficiar a la organización y el empleado se motiva al sentirse importante dentro de la misma.	Al tener fluidez en la comunicación del departamento operativo hacia el administrativo, pondría en evidencia las fallas que se presentan en la organización, tomando como ejemplo el cambio de repuestos innecesario a los equipos, si el empleado hubiese comunicado las irregularidades observadas en cuanto al buen funcionamiento y la intervención sin necesidad, la gerencia hubiese actuado ante esta situación.
Lograr comunicación ascendente y descendente efectiva.	Introducir elementos de flexibilidad que propicien el interés y la motivación entre los mandos intermedios y los trabajadores, realizar reuniones o encuentros que detecten los	Comunicación fluida en todos los departamentos de la organización	Es importante recibir los aportes de mejora por parte de los empleados ya que esto contribuye

	posibles fallos de la información.		a la mejora en la productividad y los resultados de la organización.
Identificar rumores y chismes de pasillo y hacerles frente.	La mayoría de rumores son especulaciones inofensivas, pero cuando este tiene trascendencia se debe controlar con el fin de que no descienda por el organigrama de la empresa y controlar sus causas ya que el rumor tiene su origen en causas concretas y definitivas.	Controlar especulaciones que puedan afectar la reputación de la organización y el clima laboral de la misma.	Como se mencionaba anteriormente el clima laboral juega un papel importante en el desarrollo del trabajo de cada empleado y esto se ve reflejado en la atención al cliente y por ende en las ventas, por otro lado, los rumores y chismes afectan la reputación de la organización lo cual podría afectar la percepción que tiene cliente externo con relación a la compañía y esto podría aminorar la consecución de nuevos clientes.
Comunicar sobre quien es la organización y hacia dónde va.	Dar claridad y transparencia al proyecto de empresa, difundiendo entre los trabajadores los planes y acciones que se van a poner en marcha, en que parte del camino se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige, en definitiva, acercar la información al trabajador, una información que éste no sabe muchas veces en donde buscar.	Dar claridad en que organización está trabajando.	Que el empleado conozca quien es la organización y cuáles son los objetivos y metas de la misma, mejora la competitividad y la consecución de los objetivos organizacionales ya que si el empleado tiene conciencia de esto facilitara lograr los objetivos propuestos por la organización, en cuanto a la optimización de los recursos con el fin de evitar sobrecostos, fortalecer las ventas y a su vez incrementar los ingresos.
Dar a conocer al empleado los beneficios que tiene al ser parte de la organización.	Comunicar cada uno de los beneficios que el empleado tiene dentro de la organización ya que en ocasiones este no es consciente que disfruta de ellos o no sabe que los puede tomar.	Concientizar sobre los beneficios que la organización tiene para los empleados.	Todas las organizaciones invierten en el recurso humano con el fin de obtener productividad, esto evidentemente representa un gasto para la misma el cual no es aprovechado por los empleados al no tener conciencia de ello, resultando finalmente esta inversión en un gasto sin obtener ninguna retribución a cambio

Fuente propia tomada de (Frejeiro Diez, 2011) (pp 16, 17, 18, 19, 37, 38, 39,40)

17. Recomendaciones

De acuerdo al diagnóstico y el modelo de comunicación propuesto a la empresa Inversiones Rengifo Rojas S.A.S, se sugiere formalizar los procesos y procedimientos con el fin de evitar que se ejecuten de manera inadecuada, seguido a ello la implementación de un sistema de gestión de calidad y de control interno que ayude al cumplimiento de cada una de las estrategias planteadas y el fortalecimiento de las mismas, también aprovechar las herramientas administrativas actuales para mejorar la gestión de la gerencia.

Así mismo debe implementarse manuales de procesos y procedimientos que permitan conocer el alcance de las funciones de cada uno de los empleados dentro de la compañía y saber cómo actuar ante las diferentes situaciones que se puedan presentar en el día a día.

Es importante hacer capacitaciones y retroalimentaciones a los empleados con respecto a los riesgos que generan los malos procedimientos haciendo que se cree conciencia, así como también usar los medios de comunicación propuestos en el presente trabajo para que la información sea comunicada a tiempo y se pueda cumplir con los resultados esperados.

Conclusiones

A nivel general se concluye que la comunicación interna es una herramienta importante para el desarrollo de los procesos y procedimientos en una organización, a través de la recopilación de varios documentos y el análisis financiero aplicado a la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S, se pudo evidenciar que omitir y dejar de lado la comunicación interna genera cuantiosas pérdidas que afectan la utilidad de la compañía.

Del anterior proyecto se puede concluir que se lograron identificar varias dificultades que hacían evidente la falta de comunicación entre turnos del área operativa, a través de las encuestas y los análisis se concluyó que el medio de comunicación que se utiliza con mayor frecuencia en el área es el verbal, el uso de este medio permite que la información se tergiverse y no llegue de forma efectiva a su destino.

A través del trabajo de campo se pudo concluir que los empleados de la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S. están satisfechos con el clima laboral que ofrece la organización a nivel general es una ventaja que permite a la organización crear estrategias para motivar a los empleados y comenzar a establecer sentido de pertenencia por la organización.

Recopilando la información y construyendo la propuesta del modelo de comunicación interna se concluye que para presentar la propuesta formalmente a la organización Inversiones Rengifo Rojas S.A.S, se plantea un plan de comunicación que será desarrollado en 5 fases las cuales permitirán su aplicación evaluación y control para mitigar los problemas comunicacionales y contribuir a la mejora continua de los procesos y procedimientos de la organización.

Referencias

- ¿Cuál es el propósito de la Investigación Aplicada? . (s.f.). Portal Duoc Biblioteca.
- Aguado, J. M. (2004). *Introduccion a las teorias de la comunicacaion y la informacion*. Murcia, España.
- Alsina, M. R. (29 de 04 de 2011). *Portalcomunicacion.com imcom uab*. Obtenido de Modelos de la comunicacion: <http://www.portalcomunicacion.com/download/20.pdf>
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicacion Estrategica*. Madrid: Lide Editorial.
- Aristizabal, C. R. (30 de 05 de 2014). Metodos de Investigacion. *Revista Espacios*.
- Beltran, F. (1999). Modelos de comunicacion interna. España: Universidad Jaime Castellon.
- Blanco, C. (2011). *Encuesta y Estadistica*. Argentina: Las Brujas. Obtenido de https://issuu.com/jorgemejiavalcarcel/docs/libro_estadisticas_y_encuestas
- Cabero. (9 de 12 de 2016). *docsity.com*. Obtenido de Modelo de Gerbner explicado, Apuntes de linguistica: <https://www.docsity.com/es/modelo-de-gerbner-explicado/3937409/>
- Castro, L. F. (02 de 04 de 2018). *Rankia.co*. Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3598483-razones-financieras-liquidez-actividad-endeudamiento>
- Cauas, D. (2006). *Elementos para la Elaboracion y Ejecucion de un Proyecto de Investigacion*.
- Certo, S. C. (2001). *Administracion moderna*. Bogota DC: Pearson educacion de Colombia LTDA.
- Davila, L. (08 de Febrero de 2018). Lanacion.com. *La Nacion*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.co/2018/02/08/en-crisis-estaciones-de-gasolina>
- Dinero, R. (12 de Junio de 2011). El 80% de las estaciones de servicio, a punto de la quiebra. *Dinero*. Obtenido de Dinero.com: <https://www.dinero.com/negocios/articulo/el-80-estaciones-servicio-punto-quiebra/141311>
- España, P. d. (2006). *Elaboracion de un plan de Comunicacion*. Recuperado el 2019, de https://www.solucionesong.org/img/foros/4c8ddf9bb43a2/Elaboracion_plan_de_comunicacion_PPVE.pdf
- Fiske, J. (04 de mayo de 2016). *slideshare.net*. (E. n. s.a, Ed.) Obtenido de Fiske john introduccion al estudio de la comunicacion: <https://www.slideshare.net/SeminarioComunicacin/fiske-john-introduccion-al-estudio-de-la-comunicacion-61677590>
- Frejeiro Diez, S. (2011). *Tecnicas de Comunicacion*. Bogota: Ediciones de la U.

- Frejeiro, S. D. (2011). *Técnicas de Comunicación*.
- Gabriel Elorriaga. (25 de 08 de 2018). *EAE Business School*. Recuperado el 02 de 2019, de <https://retos-directivos.eae.es/es-importante-la-comunicacion-interna-en-una-empresa/>
- Gabriela Briceño. (2018). *Euston*. Recuperado el 22 de 03 de 2018, de Euston: <https://www.euston96.com/comunicacion-organizacional/>
- Garrido, F. J. (2001). *Comunicación estratégica " las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI"*. Barcelona , España: LID Ediciones Gestion 2000.
- Gestiopolis.com*. (2012). Recuperado el 09 de 2019, de Gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Gibson, I. D. (2011). *Organizaciones, Comportamiento, Estructura y procesos*. Mexico: Mc Graw Hill Educacion .
- Lite, M. d. (2015). *Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones*. España: Eunsa Ediciones.
- Londoño, T. (11 de Enero de 2012). *Monografias.com*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos90/principios-departamentalizacion-organizacional/principios-departamentalizacion-organizacional.shtml>
- Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A.
- Mintzberg, H. (1979). *La estructuración de las organizaciones*. España: Ariel Economía.
- Organización Empresarial: Objetivos, Etapas, Principios, Tipos de organización*. (2019). Obtenido de <https://blog.conducetuempresa.com/2011/09/la-organizacion-empresarial-definicion.html>
- Orozco, P. (2016). *Consultoría especializada en Marketing y Comunicación para instituciones educativas y deportivas*. Recuperado el 02 de 2018, de <http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>
- Ortiz, A. h. (Marzo de 2011). *Análisis Financiero Aplicado*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Piña, N. L. (2012). *Diseño de sistema de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional*.

- Romo, S. (2008). *Comunicacion Organizaconal : un modelo aplicabla e ala micorempresa. Comunicacion Organizaconal : un modelo aplicabla e ala micorempresa*. Mexico.
- Sampiere, R. H. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Sandra Estrada Mejía, L. S. (s.f.). *Universidad Tecnologia de Pereira*. Recuperado el 20 de 04 de 2019, de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/1773>
- Secretaria de Medio Ambiente Bogota. (Septiembre de 1999). *Guia de Manejo Ambiental para Estaciones de Servicio de Combustible*. Bogota.
- Serrano, M. M. (1991). *Teoria de la comunicacion Epistemologia y analisis de la referencia*. La habana: Pablo de la Torriente. Obtenido de <http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/2640/1/Martin%20Serrano.pdf>
- SN. (2018). *gestion.org*. Obtenido de que es el roa y como se calcula: <https://www.gestion.org/que-es-el-roa-y-como-se-calcula/>
- SN. (2019). *blogs.imf*. Obtenido de que es el roe y como se calcula: <https://blogs.informacion.com/blog/mba/roe-como-calcularlo-funciones/>
- (2010). *Tipos de investigacion y diseños de investigacion*.
- Zaragoza, M. (26 de Abril de 2016). *Nal3.com*. Obtenido de <https://www.nal3.com/es/central-de-contenidos/comunicacion-interna-y-externa-claves-en-tu-empresa>
- Zuluaga, U. S. (2006). *Modelos y esquemas de comunicacion algunos acercamientos*. Medellin: Universidad de Medellin.
-