



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN
INTERNA EN EL DEPARTAMENTO DE RAMOS GENERALES DE LA
EMPRESA SEGUROS INTEROCEÁNICA C.A.**

TUTOR

MGTR. BOLÍVAR MADERO ROMERO

AUTORES

**BRIGGITTE LISBETH ACHANCE BARROS
KAREN ALEJANDRA SÁNCHEZ RENDÓN**

GUAYAQUIL

2025

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

Rediseño Organizacional Para Mejorar La Comunicación Interna En El Departamento De Ramos Generales De La Empresa Seguros Interoceánica C.A.

AUTOR/ES:

Brigitte Lisbeth Achance Barros
Karen Alejandra Sánchez Rendón

TUTOR:

Mgtr. Bolívar Madero Romero

INSTITUCIÓN:

Universidad Laica Vicente
Rocafuerte de Guayaquil

Grado obtenido:

Licenciado En Administración De
Empresas

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2025

N. DE PÁGS:

128

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE: Comunicación, Comunicación y desarrollo, Organización, Gestión de recursos

RESUMEN:

El presente estudio, titulado *Rediseño organizacional para mejorar la comunicación interna en el Departamento de Ramos Generales de la empresa Seguros Interoceánica C.A.*, analiza los desafíos que enfrenta la empresa debido a la centralización de la toma de decisiones y la falta de comunicación eficiente entre sus sucursales perteneciente al departamento Ramos Generales. En particular, la sucursal de Guayaquil experimenta retrasos en la gestión de pólizas y dificultades en la coordinación con la matriz en Quito, lo que afecta la productividad y la calidad del servicio. Además, se ha identificado una subutilización del software Zoho CRM, siendo esta una herramienta clave para la comunicación interna, lo que limita la optimización de los procesos comerciales.

La investigación adopta un enfoque descriptivo y emplea como instrumentos de recolección de datos la encuesta y la observación, con el objetivo de evaluar el

impacto de la comunicación interna y la estructura organizativa en el desempeño del Departamento de Ramos Generales.

Los resultados evidencian que la falta de autonomía en la toma de decisiones y la escasa capacitación en herramientas tecnológicas afectan negativamente la eficiencia operativa. Se concluye que, si bien se mantendrá el mismo organigrama horizontal funcional, se ha realizado un ajuste en la estructura organizativa mediante la modificación del puesto de Suscriptor Comercial a Ejecutivo Comercial Senior. Este cambio permitirá agilizar los procesos en la toma de decisiones, mejorar la coordinación entre departamentos y optimizar la gestión de pólizas, contribuyendo así a una mayor eficiencia operativa y fortaleciendo la competitividad de la empresa.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
---	-----------------------------

DIRECCIÓN URL (Web):

ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
---------------------	---	------------------------------------

CONTACTO CON AUTOR/ES: Brigitte Lisbeth Achance Barros Karen Alejandra Sánchez Rendón	Teléfono: 0959947473 0989907522	E-mail: bachanceb@ulvr.edu.ec ksanchezre@ulvr.edu.ec
--	--	---

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Mgtr. Betty Aguilar Echeverría Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: baguilare@ulvr.edu.ec Mgtr. Carlos Correa González Teléfono: (04) 2596500 Ext. 203 E-mail: ccorreag@ulvr.edu.ec
------------------------------------	--

CERTIFICADO DE SIMILITUD

REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DEPARTAMENTO DE RAMOS GENERALES DE LA EMPRESA SEGUROS INTEROCEÁNICA C.A.

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

www.scielo.sa.cr

Fuente de Internet

1%

2

uniminuto-dspace.scimago.es

Fuente de Internet

<1%

3

Submitted to Corporación Universitaria
Iberoamericana

Trabajo del estudiante

<1%

4

www.dspace.cordillera.edu.ec

Fuente de Internet

<1%

5

clasev.com

Fuente de Internet

<1%

6

Submitted to Institucion Universitaria
Politecnico Grancolombiano

Trabajo del estudiante

<1%

7

repositorio.uptc.edu.co

Fuente de Internet

<1%

empleandoya.blogspot.com

8	Fuente de Internet	<1 %
9	Submitted to Universidad Industrial de Santander UIS Trabajo del estudiante	<1 %
10	www.guayaquil.gob.ec Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad Autónoma Latinoamericana Trabajo del estudiante	<1 %
12	servicios.supernotariado.gov.co Fuente de Internet	<1 %
13	www.jobisjob.com.ec Fuente de Internet	<1 %
14	es.wikipedia.org Fuente de Internet	<1 %
15	ninive.uaslp.mx Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.umsa.bo Fuente de Internet	<1 %
17	vdocuments.com.br Fuente de Internet	<1 %
18	www.uam.es Fuente de Internet	<1 %

19	www.agrobanco.com.pe Fuente de Internet	<1 %
20	genesisfuturo.digital Fuente de Internet	<1 %
21	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
22	www.camarajaen.com Fuente de Internet	<1 %
23	dspace.utpl.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
24	Submitted to Universidad EAN Trabajo del estudiante	<1 %
25	Submitted to Universidade Estadual de Campinas Trabajo del estudiante	<1 %
26	blog.ytalentfy.com Fuente de Internet	<1 %
27	fupvirtual.edu.co Fuente de Internet	<1 %
28	iwgia.org Fuente de Internet	<1 %
29	bibliotecas.ucasal.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
	dspace.itb.edu.ec	

30	Fuente de Internet	<1 %
31	www.linkedin.com Fuente de Internet	<1 %
32	www.unemi.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
33	www.sciencegate.app Fuente de Internet	<1 %
34	Submitted to Universidad de Ciencias y Humanidades Trabajo del estudiante	<1 %
35	Submitted to ipn Trabajo del estudiante	<1 %
36	baixardoc.com Fuente de Internet	<1 %
37	ru.dgb.unam.mx Fuente de Internet	<1 %
38	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	<1 %
39	admgpereztolosa.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
40	ceca.uaeh.edu.mx Fuente de Internet	<1 %
41	www.revistas.unicatolica.edu.co Fuente de Internet	<1 %

		<1 %
42	www.santander.com.br Fuente de Internet	<1 %
43	Submitted to CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA Trabajo del estudiante	<1 %
44	dspace.uazuay.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
45	repositorio.elpoli.edu.co:8080 Fuente de Internet	<1 %
46	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1 %
47	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1 %
48	repositorio.unibe.edu.do Fuente de Internet	<1 %
49	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
50	Submitted to CEIPA Fundación Universitaria CEIPA Trabajo del estudiante	<1 %
51	fr.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %

52

www.ceti.mx
Fuente de Internet

<1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

< 20 words

Excluir bibliografía

Activo



BOLIVAR ALFREDO
MADERO ROMERO

Firma:

Bolívar Alfredo Madero Romero

C.C. 0703021568

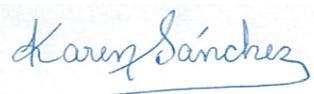
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados **Brigitte Lisbeth Achance Barros** y **Karen Alejandra Sánchez Rendón**, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente Trabajo de Titulación, **Rediseño Organizacional Para Mejorar La Comunicación Interna En El Departamento De Ramos Generales De La Empresa Seguros Interoceánica C.A.**, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autores

Firma: 
BRIGGITTE LISBETH ACHANCE BARROS
C.I. 0955174495

Firma: 
KAREN ALEJANDRA SÁNCHEZ RENDÓN
C.I. 0932251119

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR

En mi calidad de docente Tutor del Trabajo de Titulación **Rediseño Organizacional Para Mejorar La Comunicación Interna En El Departamento De Ramos Generales De La Empresa Seguros Interoceánica C.A.**, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Trabajo de Titulación, titulado: **Rediseño Organizacional Para Mejorar La Comunicación Interna En El Departamento De Ramos Generales De La Empresa Seguros Interoceánica C.A.**, presentado por las estudiantes **Brigitte Lisbeth Achance Barros** y **Karen Alejandra Sánchez Rendón** como requisito previo, para optar al Título de **Licenciado En Administración De Empresas**, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:

Bolívar Alfredo Madero Romero

C.C. 0703021568

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a Dios, por brindarme la fuerza, la sabiduría y la paciencia necesaria para llegar hasta aquí. Su guía y bendición han sido fundamentales en cada paso de este camino, y sin Él, este logro no habría sido posible.

A mi mamá, por su amor incondicional y apoyo constante. Gracias por ser mi fuente de motivación y por enseñarme siempre a seguir adelante, sin importar los desafíos.

A mis abuelos, por su sabiduría y por inculcarme el valor de la perseverancia. Su ejemplo de vida ha sido una constante inspiración para no rendirme jamás.

A mi esposo, por su comprensión, paciencia y por ser mi pilar en todo momento. Gracias por caminar a mi lado con tanto amor, por darme la seguridad de que juntos podemos enfrentar cualquier reto.

A mi hijo, por ser mi mayor fuente de alegría y por recordarme, con su amor, el verdadero propósito de todo este esfuerzo. Eres la razón de mi impulso y mi motivación diaria.

Finalmente, agradezco a todos aquellos que, de una u otra forma, contribuyeron a este logro. Su apoyo, aliento y cariño han sido invaluable y me han dado fuerzas para alcanzar esta meta.

Brigitte Lisbeth Achance Barros

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco profundamente a Dios por su guía y fortaleza durante todo este proceso, su presencia en mi vida me ha dado la inspiración y la perseverancia para superar los desafíos y alcanzar esta gran meta.

A mis padres, les agradezco profundamente su amor incondicional, su apoyo constante y sus sacrificios. Su amor y fe en mí me ha impulsado a dar lo mejor de mí en cada paso de este proyecto y para perseguir mis sueños, gracias por creer en mí, ustedes han sido la base de todo lo que soy y de todo lo que he logrado.

Le agradezco a mi hermana, por su compañía, sus palabras de aliento, sus consejos y por estar siempre a mi lado en cada momento importante de mi vida. Tu presencia ha hecho este camino más fácil y significativo. A mi abuelita, por su cariño, sus enseñanzas y por ser un pilar fundamental en mi vida. Su ejemplo de perseverancia y amor ha sido una inspiración constante para mí.

Por último, pero con un amor infinito, quiero dedicar unas palabras a mi querida perrita, que, aunque ya no está físicamente conmigo, su recuerdo y amor me acompañan siempre en mi corazón. Su lealtad, cariño y alegría me brindaron consuelo y motivación en los momentos difíciles.

A todos los que me apoyaron en este camino, profesores, amigos y familiares, les agradezco de corazón su aliento, sus consejos y su cariño. Sin ustedes, este logro no habría sido posible.

Karen Alejandra Sánchez Rendón

DEDICATORIA

Con gratitud en el corazón y profundo amor, dedico esta tesis a las personas más importantes de mi vida, quienes han sido mi fuente de fortaleza, inspiración y guía a lo largo de este proceso.

A mi mamá, por ser mi mayor apoyo, por tu amor incondicional y por enseñarme el valor del esfuerzo y la dedicación. Tu presencia en mi vida ha sido mi motor y mi mayor fuente de inspiración.

A mis abuelos, cuyo ejemplo de perseverancia y sabiduría ha marcado mi camino. Su amor y enseñanzas me han dado la base sólida sobre la que construyo cada uno de mis sueños.

A mi esposo, por ser mi compañero en todo momento, por tu amor, paciencia y apoyo constante. Gracias por creer en mí y estar a mi lado en cada paso, sin importar las dificultades.

A mi hijo, por ser mi alegría y la razón de mi esfuerzo diario. Tu amor me impulsa a ser mejor cada día y a seguir adelante con la misma energía que tú me brindas.

Brigitte Lisbeth Achance Barros

DEDICATORIA

Este logro no es solo mío, sino también de quienes me acompañaron, apoyaron y creyeron en mí durante este camino. Cada uno, a su manera, ha dejado una huella en este proceso, y es por eso que quiero dedicarles estas palabras con todo mi cariño y gratitud.

Dedico este trabajo a Dios por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino.

A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. Su ejemplo ha sido mi mayor inspiración y su apoyo incondicional mi mayor fortaleza. Esta tesis es para ustedes, con todo mi amor.

A mi hermana, por su compañía y por ser siempre un motivo de alegría y aliento en mi vida. Tu presencia en mi día a día ha hecho este viaje más llevadero y significativo.

Finalmente, con mucho cariño y agradecimiento, dedico esta tesis a todas las personas que creyeron en mí y me brindaron su apoyo incondicional. Su confianza me impulsó a superar mis límites y a alcanzar este logro.

Karen Alejandra Sánchez Rendón

RESUMEN

Este estudio, titulado *Rediseño organizacional para mejorar la comunicación interna en el Departamento de Ramos Generales de la empresa Seguros Interoceánica C.A.*, analiza los desafíos que enfrenta la empresa debido a la centralización de la toma de decisiones y la falta de comunicación eficiente entre sus sucursales perteneciente al departamento Ramos Generales. En particular, la sucursal de Guayaquil experimenta retrasos en la gestión de pólizas y dificultades en la coordinación con la matriz en Quito, lo que afecta la productividad y la calidad del servicio. Además, se ha identificado una subutilización del software Zoho CRM, lo que limita la optimización de los procesos comerciales.

La investigación adopta un enfoque descriptivo y emplea como instrumentos de recolección de datos la encuesta y la observación, con el objetivo de evaluar el impacto de la comunicación interna y la estructura organizativa en el desempeño del Departamento de Ramos Generales.

Los resultados evidencian que la falta de autonomía en la toma de decisiones y la escasa capacitación en herramientas tecnológicas afectan negativamente la eficiencia operativa. Se concluye que, si bien se mantendrá el mismo organigrama lineal, se ha realizado un ajuste en la estructura organizativa mediante la modificación del puesto de Suscriptor Comercial a Ejecutivo Comercial Senior. Este cambio permitirá agilizar los procesos en la toma de decisiones, mejorar la coordinación entre departamentos y optimizar la gestión de pólizas, contribuyendo así a una mayor eficiencia operativa y fortaleciendo la competitividad de la empresa.

Palabras Claves

Comunicación, Comunicación y desarrollo, Organización, Gestión de recursos

ABSTRACT

This study, titled *Organizational redesign to improve internal communication in the General Branch Department of the company Seguros Interoceánica C.A.*, analyzes the challenges faced by the company due to the centralization of decision making and the lack of efficient communication between its branches belonging to the General Branch department. In particular, the Guayaquil branch experiences delays in policy management and coordination difficulties with the headquarters in Quito, which affects productivity and service quality. In addition, an underuse of the Zoho CRM software, which limits the optimization of business processes.

The research adopts a descriptive approach and uses the survey and observation as data collection instruments, with the objective of evaluating the impact of internal communication and organizational structure on the performance of the General Management.

The results show that the lack of autonomy in decision-making and poor training in technological tools negatively affect operational efficiency. It is concluded that, although the same linear organizational chart will be maintained, an adjustment has been made to the organizational structure, modifying the position from Commercial Underwriter to Senior Commercial Executive. This change will make it possible to streamline decision-making processes, improve coordination between departments and optimize policy management, thus contributing to greater operational efficiency and strengthening the company's competitiveness.

Keywords

Communication, Communication and development, Organization, Resources management

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	X
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR	XI
AGRADECIMIENTO.....	XII
DEDICATORIA.....	XIV
RESUMEN	XVI
ABSTRACT	XVII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
ENFOQUE DE LA PROPUESTA	3
1.1. TEMA.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.5. OBJETIVO GENERAL.....	6
1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.7. JUSTIFICACIÓN	7
1.8. DELIMITACIÓN ESPACIAL	8
1.9. DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	8
1.10. IDEA A DEFENDER / HIPÓTESIS	8
1.11. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL / FACULTAD.....	9
CAPÍTULO II	10
MARCO REFERENCIAL.....	10
2.1 MARCO TEÓRICO.....	10
2.1.1 Antecedentes.....	10
2.1.2 Base Teórica	12
2.1.2.1 Rediseño organizacional.	12
2.1.2.2 Estructura Organizacional.....	13
2.1.2.3 Clasificación de las Estructuras Organizacionales.....	13

2.1.2.3.1	Estructura organizacional mecánica.	13
2.1.2.3.2	Estructura organizacional orgánica	16
2.1.2.4	Manual de Funciones.	17
2.1.2.5	Comunicación Interna.	17
2.1.2.6	Principios fundamentales de la comunicación interna.	18
2.1.2.7	Tipos de mensajes.	19
2.1.2.7.1	Mensajes Generales.	19
2.1.2.7.2	Mensajes Segmentados.	19
2.1.2.8	Tipos de canales de comunicación interna.	20
2.1.2.8.1	Canales de comunicación formales (CCF).	21
2.1.2.8.2	Canales de comunicación informales (CCI).	21
2.1.2.9	Herramientas de análisis situacional.	22
2.1.2.9.1	Las 5 Fuerzas de Porter.	22
2.1.2.9.2	Análisis FODA.	25
2.1.2.9.3	Matriz EFE y EFI.	26
2.1.2.9.4	Pasos para elaborar la matriz EFE Y EFI.	26
2.1.2.9.5	Interpretación de los resultados de la matriz EFE Y EFI.	27
2.1.2.10	Procesos y Procedimientos.	28
2.1.2.11	Flujogramas.	29
2.1.2.11.1	Características.	29
2.1.2.11.2	Simbología.	30
2.1.2.11.3	Tipos de Flujogramas.	32
2.1.2.12	Análisis Costo-Beneficio.	33
2.1.2.12.1	Origen del Costo-Beneficio.	34
2.1.2.12.2	Fórmula del Costo-Beneficio.	34
2.1.2.13	Indicadores Clave de Desempeño.	35
2.1.2.13.1	Características de los KPI.	35
2.1.2.13.2	Metodología de los KPI.	36
2.2	MARCO CONCEPTUAL:	37
▪	Diseño.	37
▪	Rediseño.	37
▪	Obstáculo a la comunicación (cuello de botella)	37
▪	Intradepartamental.	38
▪	Diseño organizacional.	38

▪ Estructura organizacional.....	38
▪ Comunicación efectiva	38
▪ Ramos Generales	38
▪ Indicadores claves de desempeño (KPI).....	38
CAPÍTULO III	39
MARCO METODOLÓGICO	39
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.3. TÉCNICA E INSTRUMENTOS PARA OBTENER LOS DATOS	40
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	40
CAPÍTULO IV	41
PROPUESTA O INFORME	41
4.1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
4.1.1. Resultados de las encuestas.....	41
4.1.2. Análisis general de la encuesta	50
4.1.3. Resultados de la ficha de observación	51
4.1.4. Análisis general de la ficha de observación.....	54
4.2. PROPUESTA	54
4.2.1. Análisis Situacional Actual.....	55
4.2.1.1. Las cinco fuerzas de Porter.....	55
4.2.1.2. Análisis FODA.....	57
4.2.1.2.1.Estrategias Análisis FODA.....	58
4.2.1.3. Matriz EFE y EFI.....	59
4.2.1.4. Organigrama Actual de la Empresa.....	62
4.2.1.5. Manual de funciones Actual de la Empresa.....	63
4.2.1.5.1Manual de Funciones: Presidente Ejecutivo.....	64
4.2.1.5.2Manual de Funciones: Gerente General.....	66
4.2.1.5.3Manual de Funciones: Jefe Nacional del Departamento de Ramos Generales.....	69
4.2.1.5.4Manual de Funciones: Suscriptor Comercial del Departamento de Ramos Generales.....	71

4.2.1.5.5. . Manual de Funciones: Ejecutivo de Cuentas del Departamento de Ramos Generales.	73
4.2.1.5.6. ... Manual de Funciones: Asistente Operativo del Departamento de Ramos Generales.	75
4.2.2. Organigrama Propuesto	78
4.2.3. Manual De Funciones Propuesto	79
4.2.3.1. Manual de Funciones: Ejecutivo Comercial Senior del Departamento de Ramos Generales.....	80
4.2.4. Diagrama de Flujo de procesos.....	83
4.2.5. Canales de comunicación interna.....	84
4.2.6. Comunicación interna a proponer.....	85
4.2.7. Análisis Costo - Beneficio	86
4.2.7.1. Costos.	86
4.2.7.1.1.Aumento Salarial.....	87
4.2.7.1.2.Capacitación.	88
4.2.7.2. Beneficios.....	89
CONCLUSIONES.....	93
RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
ANEXOS	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro comparativo entre procesos vs procedimientos.....	28
Tabla 2 Simbología ANSI	31
Tabla 3 Ficha de observación	51
Tabla 4 Manual de funciones del cargo de Presidente Ejecutivo de Seguros Interoceánica C.A.	64
Tabla 5 Manual de funciones del cargo de Gerente General de Seguros Interoceánica C.A.....	66
Tabla 6 Manual de funciones del cargo de Jefe Nacional de Ramos Generales	69
Tabla 7 Manual de funciones del cargo de Suscriptor Comercial	71
Tabla 8 Manual de funciones propuesto para el cargo de Ejecutivo de Cuentas.....	73
Tabla 9 Manual de funciones propuesto para el cargo de Asistente Operativo	76
Tabla 10 Manual de funciones propuesto para el cargo de Ejecutivo Comercial Senior	80
Tabla 11 Cálculo de los costos en relación a la propuesta	87
Tabla 12 Cálculo Del Aumento Salarial Al Cargo Propuesto De Ejecutivo Comercial Senior	87
Tabla 13 Costos asociados de recibir capacitaciones en el uso Software Zoho CRM	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evaluación de Desempeño: Comparativo 2023 vs 2024.....	4
Figura 2 Ubicación de Seguros Interoceánica C.A. Guayaquil.....	8
Figura 3 Organización funcional.....	14
Figura 4 Organización lineal.....	15
Figura 5 Organización territorial	16
Figura 6 Organización circular	17
Figura 7 Las 5 Fuerzas de Porter.....	24
Figura 8 Ejemplo de Matriz FODA	25
Figura 9 Acuerdo de la información recibida	42
Figura 10 Efectividad del actual flujo de comunicación	42
Figura 11 Canales de comunicación adecuados.....	43

Figura 12 Frecuencia por mala comunicación interna.....	44
Figura 13 Tipo de canal de comunicación.....	45
Figura 14 Obstáculos en la comunicación interna.....	45
Figura 15 Nivel de satisfacción de la información	46
Figura 16 Valoración de reuniones	47
Figura 17 Beneficio del software Zoho CRM en la comunicación interna	47
Figura 18 Realización de capacitaciones.....	48
Figura 19 Acciones a considerar.....	49
Figura 20 Resultados específicos como consecuencia de la mejora en comunicación interna.....	50
Figura 21 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter aplicado a Seguros Interoceánica C.A.....	55
Figura 22 Análisis FODA de la empresa Seguros Interoceánica C.A.	57
Figura 23 Matriz EFE Aplicado a Seguros Interoceánica C.A.....	60
Figura 24 Matriz EFI Aplicado a Seguros Interoceánica C.A.	61
Figura 25 Totales ponderados de la Matriz EFE y EFI.....	61
Figura 26 Organigrama actual del departamento de Ramos Generales de la empresa Seguros Interoceánica C.A.....	63
Figura 27 Organigrama Lineal propuesto para la empresa Seguros Interoceánica C.A.	78
Figura 28 Diagrama de Flujo de procesos de Seguros Interoceánica C.A.....	83

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Esquema de la encuesta.....	100
Anexo 2 Esquema de la ficha de observación	104
Anexo 3 Flujograma de procesos.....	105

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación, titulado *Rediseño organizacional para mejorar la comunicación interna en el Departamento de Ramos Generales de la empresa Seguros Interoceánica C.A.*, aborda el problema de la centralización en la toma de decisiones y la falta de comunicación eficiente entre las sucursales de la empresa, especialmente entre la matriz en Quito y la sucursal de Guayaquil. Esta situación genera retrasos en la gestión de las actividades y dificultades en la coordinación, lo que afecta negativamente la productividad y calidad del servicio.

La investigación se ha llevado a cabo en el contexto de Seguros Interoceánica C.A., una empresa que enfrenta estos desafíos dentro de su Departamento de Ramos Generales. Se ha identificado una subutilización de herramientas tecnológicas como el software Zoho CRM, lo cual limita la optimización de procesos comerciales.

La relevancia del estudio radica en la necesidad de mejorar la eficiencia operativa, mejorar la comunicación interna y facilitar la toma de decisiones en el departamento, lo que contribuirá a mejorar la competitividad de la empresa.

El trabajo se organiza en varios capítulos. En el primer capítulo del trabajo de titulación, se aborda el planteamiento del problema, en el que se identifica la problemática central relacionada con la centralización de la toma de decisiones y la deficiente comunicación interna entre la matriz en Quito y la sucursal de Guayaquil, lo que afecta la eficiencia operativa y la calidad del servicio. A partir de este diagnóstico, se formula el objetivo general y los objetivos específicos del estudio, los cuales se sistematizan para abordar de manera estructurada los diferentes aspectos de la problemática. También se incluye la justificación del estudio, destacando su importancia para la empresa, y se establece la delimitación del problema, especificando el alcance de la investigación

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico que fundamenta la investigación. Se revisan los antecedentes de estudios previos sobre rediseño organizacional para mejorar la comunicación interna. Se abordan las bases teóricas relacionadas con la comunicación interna, se introducen conceptos sobre flujogramas para mejorar los procesos operativos, se describen herramientas de análisis situacional como el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, Matriz FODA, Matriz EFE y EFI y también se incluyen los KPI (Indicadores Clave de Desempeño) y el análisis de

costo-beneficio para evaluar los resultados de las mejoras propuestas. Este marco teórico establece las bases necesarias para abordar la problemática del Departamento de Ramos Generales y optimizar sus procesos.

El tercer capítulo describe la metodología de la investigación, detallando su alcance y las técnicas e instrumentos utilizados para recopilar datos, principalmente a través de encuestas y observación. Se elige la población de la investigación, que está compuesta por los empleados del Departamento de Ramos Generales. Esta obtención permite una visión integral de los problemas relacionados con la comunicación interna y la selección de eficiencia operativa en ambas ubicaciones, lo que facilita el análisis y la propuesta de mejoras.

El cuarto capítulo presenta y analiza los resultados obtenidos de la investigación, destacando la falta de autonomía en la toma de decisiones y la necesidad de una mayor capacitación tecnológica entre los colaboradores. A partir de estos hallazgos, se propone un rediseño organizacional, que incluye la modificación del puesto de Suscriptor Comercial a Ejecutivo Comercial Senior, con el objetivo de agilizar los procesos, mejorar la coordinación interna y optimizar la gestión de pólizas. Además, se propone implementar capacitaciones adicionales en Zoho CRM para que los empleados aprovechen al máximo las funcionalidades de la herramienta, mejorando la eficiencia y la optimización de los procesos comerciales dentro del departamento.

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA PROPUESTA

1.1. Tema

Rediseño organizacional para mejorar la comunicación interna en el Departamento de Ramos Generales de la empresa Seguros Interoceánica C.A.

1.2. Planteamiento del Problema

En el mundo empresarial actual, muchas organizaciones enfrentan desafíos relacionados con la eficiencia de la comunicación interna, la coordinación entre departamentos y la gestión de procesos clave. Estos problemas son especialmente comunes en empresas con estructuras organizativas centralizadas, donde la toma de decisiones y la aprobación de procesos depende principalmente de niveles jerárquicos superiores. Este enfoque, aunque puede garantizar un mayor control, a menudo genera retrasos en las operaciones diarias, reduce la productividad y dificulta la capacidad de respuesta ante las necesidades del mercado.

A medida que las empresas crecen y expanden sus operaciones, la falta de herramientas tecnológicas actualizadas, así como la subutilización de sistemas existentes, también contribuyen a la aparición de cuellos de botella y deficiencias en la gestión de procesos críticos. La combinación de estos factores no solo impacta en la eficiencia interna, sino también en la calidad del servicio al cliente y en el logro de los objetivos organizacionales.

Este escenario no es ajeno a Seguros Interoceánica C.A., una empresa que, pese a su sólida posición en el mercado, enfrenta retos importantes en su Departamento de Ramos Generales. Sin embargo, a medida que la compañía ha ido creciendo y se ha ido expandiendo, han surgido desafíos significativos en la gestión de la comunicación interna, especialmente en el Departamento de Ramos Generales, lo que ha afectado en su rendimiento de ventas y coordinación con otros departamentos.

El Departamento de Ramos Generales se encuentra encargado de manejar una variedad de productos de seguros y servicios tales como seguros de automóviles, hogar, responsabilidad civil, y otros productos similares; además de manejar la

suscripción de pólizas, la evaluación de riesgos, la atención al cliente y la resolución de siniestros.

Figura 1 Evaluación de Desempeño: Comparativo 2023 vs 2024



Nota. La presente figura indica un comparativo entre la evaluación realizada en el periodo 2023 y periodo 2024.

Elaborado por: Achance & Sánchez (2025).

En toda empresa, la eficiencia en la comunicación interna y la coordinación entre equipos son fundamentales para garantizar un servicio de calidad, mantener la satisfacción del cliente y cumplir con los objetivos en términos de ventas y gestión de riesgos. En la Figura 1, se presenta una comparación del desempeño de los colaboradores entre los años 2023 y 2024. Los resultados evidencian que, mientras en 2023 el rendimiento fue satisfactorio, en 2024 se observa una disminución significativa. Este descenso está relacionado con la falta de una comunicación efectiva entre las distintas áreas, particularmente en el Departamento de Ramos Generales de la sucursal de Guayaquil, que experimenta demoras en la recepción de información proveniente de la matriz en Quito, donde almacenan, envían y aprueban toda la información a las demás sucursales para proceder con las emisiones, lo que afecta a la sucursal de Guayaquil en su capacidad de poder tomar sus propias decisiones de manera correcta y oportuna.

Esto se debe a que hoy en día, las empresas mantienen un modelo administrativo centralizado que ocasionan cuellos de botella debido a que las decisiones relevantes deben ser aprobadas por la alta dirección, lo que puede originar retrasos en las operaciones diarias y reducir la productividad. Para mitigar este problema, la empresa Seguros Interoceánica C.A. debería considerar realizar cambios en su estructura organizacional donde exista una mayor autonomía en la toma de decisiones y ejecución de tareas para los niveles inferiores de la compañía.

Así mismo, se ha identificado una escasa utilización y actualización del software Zoho CRM por parte de los suscriptores del Departamento de Ramos Generales. Esta herramienta permite a la empresa visualizar el progreso en los procesos de ventas, registrar datos de los clientes que han recibido información y planificar los seguimientos necesarios. Además, Zoho CRM facilita la gestión de citas con clientes captados, notifica las renovaciones de pólizas y contratos próximos a vencer, y optimiza la planificación comercial. Sin embargo, la falta de aprovechamiento de esta plataforma reduce la eficiencia en el seguimiento de clientes y la ejecución de procesos clave.

La combinación de una comunicación interna ineficiente, una estructura organizacional centralizada que limita la autonomía de las sucursales y la subutilización de herramientas tecnológicas como Zoho CRM ha generado un impacto negativo en el desempeño del Departamento de Ramos Generales. Estos factores resaltan la necesidad de rediseñar la estructura organizativa de la empresa para mejorar la comunicación, fomentar la autonomía operativa y maximizar el uso de recursos tecnológicos, con el objetivo de recuperar el rendimiento y fortalecer la competitividad de Seguros Interoceánica C.A.

Para Jiménez (2021) el rediseño organizacional implica un proceso que se aplica con creciente frecuencia debido a la influencia de factores internos y externos que afectan a la organización y representan un desafío para alcanzar sus objetivos. Durante su implementación, es fundamental identificar y potenciar aquellas capacidades distintivas de la empresa, ya que estas sirven como base para introducir las innovaciones necesarias en el proceso de cambio. Este rediseño brinda la oportunidad de optimizar la gestión organizacional, identificando los procesos más arraigados y valiosos para la empresa; estos cambios, impulsados por un entorno

global dinámico, representan un reto continuo para la organización, pero también una posibilidad de evolución y mejora.

A su vez, Macazaga y Pascual (2006) justifican “aplicar un rediseño cuando las ineficiencias se van acumulando en los procesos” (p. 58), es decir, que los procesos actuales de comunicación interna dentro de la empresa, no están funcionando de manera óptima, manifestándose en problemas recurrentes como, retrasos en la transmisión de información, falta de coordinación intradepartamental, entre otros; lo que justificaría su rediseño.

1.3. Formulación del Problema

¿De qué manera se puede mejorar la comunicación interna en el Departamento de Ramos Generales de la empresa Seguros Interoceánica C.A.?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna en el Departamento de Ramos Generales para detectar las principales deficiencias y oportunidades de mejora?
- ¿Cómo desarrollar una estructura organizacional optimizada que facilite el flujo de información y la colaboración entre los miembros del equipo?
- ¿Qué herramientas y estrategias se pueden proponer para promover una comunicación interna efectiva y continua en el departamento?
- ¿Cómo puede el índice de costo – beneficio proyectar de manera efectiva los beneficios futuros de una implementación?

1.5. Objetivo General

Elaborar un rediseño organizacional para mejorar la comunicación interna en el Departamento de Ramos Generales de la empresa Seguros Interoceánica C.A.

1.6. Objetivos Específicos

- Analizar el estado actual de la comunicación interna en el Departamento de Ramos Generales para detectar las principales deficiencias y oportunidades de mejora.
- Desarrollar una estructura organizacional optimizada que facilite el flujo de información y la colaboración entre los miembros del equipo.

- Diseño de estrategias que promuevan una comunicación interna efectiva y continua en el departamento.
- Elaborar un índice de costo – beneficio que permita proyectar los beneficios futuros de una implementación.

1.7. Justificación

El rediseño organizacional para mejorar la comunicación interna en el Departamento de Ramos Generales de Seguros Interoceánica C.A. es fundamental para abordar las ineficiencias derivadas de estructuras jerárquicas rígidas y procesos mal articulados que afectan tanto la productividad como la competitividad de la empresa en el mercado asegurador.

Mejorar la comunicación interna a través de este rediseño facilitará una interacción más efectiva entre los equipos, contribuyendo a un clima laboral positivo donde los empleados se sientan valorados, escuchados y motivados, lo que incrementará la moral, reducirá la rotación de personal y permitirá que la empresa sea más ágil en su capacidad de adaptación a los cambios.

Esta investigación es importante porque permite identificar los puntos críticos en los flujos comunicativos y proponer estrategias que optimicen la coordinación interna, fomentando un ambiente laboral más colaborativo y eficiente. Es útil porque ofrece soluciones concretas para reducir tiempos de respuesta, fortalecer la toma de decisiones y mejorar tanto la satisfacción laboral de los empleados como la experiencia del cliente. Además, es necesaria para garantizar que la empresa pueda enfrentar las crecientes demandas del mercado, evitando retrasos en los servicios y consolidando su posición competitiva.

Los principales beneficiados incluyen a los empleados, quienes operarán en un entorno más fluido y organizado; a la empresa, que optimizará su desempeño operativo; y a los clientes, quienes recibirán un servicio más ágil, confiable y adaptado a sus necesidades, logrando un impacto positivo tanto interno como externo.

1.8. Delimitación Espacial

El presente estudio se realizará en la ciudad de Guayaquil, en la empresa Seguros Interoceánica C.A., en el departamento de Ramos Generales.

Figura 2 Ubicación de Seguros Interoceánica C.A. Guayaquil



Nota. La presente figura muestra la ubicación de la empresa Seguros Interoceánica C.A. que se encuentra ubicado en el Edificio Corporativo 2, Parque Empresarial Colón, Av. Rodrigo Chavez 103B, Guayaquil 090510.

Fuente: Google Maps (2025).

1.9. Delimitación Temporal

El tiempo estimado para desarrollar el presente proyecto de titulación se realizará a partir del mes de noviembre hasta el mes de febrero del 2025.

1.10. Idea a Defender / Hipótesis

Un rediseño organizacional permitirá la mejora sistemática de la comunicación interna en el Departamento de Ramos Generales de la empresa Seguros Interoceánica C.A.

1.11. Línea de Investigación Institucional / Facultad.

El presente proyecto de titulación pertenece al dominio de desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Antecedentes

A nivel nacional e internacional se han realizado diversos estudios en los últimos cinco años sobre el diseño o rediseño organizacional de una organización para mejorar la comunicación interna, con el objetivo de identificar diferentes canales que se deban utilizar para que exista un buen manejo empresarial, por tal motivo, a continuación, se dan a conocer cinco de los estudios más relevantes e importantes a nivel internacional y nacional, que sirven como base para la presente investigación.

A nivel nacional, Collao y Duarte (2022) llevaron a cabo el estudio titulado *Plan de rediseño organizacional para la empresa DKIMPORT S.A.*, el cual se desarrolló a partir de un análisis exhaustivo de la estructura organizativa actual de la empresa. Este estudio sirvió como base para redefinir su organización, establecer políticas empresariales y diseñar un manual de funciones para cada departamento.

Los investigadores identificaron que la expansión de la empresa y el incremento del personal generaron problemas de organización debido a la falta de una adecuada definición de funciones, lo que provocó conflictos en el desempeño de los colaboradores. Para abordar esta problemática, aplicaron encuestas a todos los empleados y realizaron una entrevista con la gerente administrativa, garantizando así la validez de los resultados obtenidos y la efectividad de las mejoras propuestas.

Finalmente, concluyeron que la implementación de su propuesta facilitará la adopción de medidas correctivas que optimicen la gestión administrativa. Dentro del rediseño organizacional planteado, se incluye la reestructuración del organigrama con la creación y ampliación de nuevas áreas y departamentos, la formulación de la misión, visión y valores de la empresa, y la elaboración de un manual de organización y funciones que define objetivos y competencias para cada puesto. Además, se establecen políticas laborales claras y la necesidad de ofrecer capacitaciones periódicas a los empleados, asegurando así una mejora en la calidad de los servicios de la empresa.

Por otro lado, Montesdeoca Palacios (2023) realizó el estudio titulado *Cultura organizacional y la calidad de servicios en empresas del sector automotriz*, en el cual determinó que la empresa carece de una cultura organizacional definida que permita a los trabajadores identificarse con los valores y mensajes que se transmiten a la sociedad. Esta falta de alineación afecta la calidad del servicio prestado debido a la ausencia de acciones concretas para fortalecer la cultura interna.

Para la recopilación de datos, el estudiante aplicó encuestas a empleados y clientes con el objetivo de identificar tanto la cultura organizacional actual como la ideal, además de evaluar la calidad del servicio brindado y percibido por los clientes. Asimismo, se utilizó una guía de observación dentro de la empresa. El estudio evidenció la necesidad de desarrollar un plan de capacitación dirigido a los colaboradores, con el propósito de fortalecer su identificación con la cultura organizacional y proporcionarles conocimientos y habilidades que contribuyan a mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por el Centro de Servicio Automotriz REBUILD MOTORS S.A.

Así mismo, los estudiantes Rúa et al. (2020) realizaron el estudio *Rediseño organizacional basado en el enfoque por procesos en una empresa del sector del tabaco*, el cual surgió debido a una de las principales debilidades de la empresa: la falta de integración del subproceso de almacenes con el resto de los procesos de la cadena de suministro. Esto se debe a la ejecución de actividades ajenas a la naturaleza del proceso de almacenamiento.

Para la investigación, se utilizó el enfoque organizacional, aplicando sus seis fases y parte del Modelo General de la Organización, especialmente en el análisis del flujo informativo de la empresa. Se determinó que el nivel de integración de los procesos dentro de la cadena de suministro era de 0,43 lo que se consideró un resultado bajo. Por ello, para mejorar esta integración, los investigadores propusieron la creación de una vice dirección de logística, encargada de coordinar tres áreas clave: planificación y control, transporte y almacenes.

En la ciudad de Santo Domingo, D.N. los estudiantes Alemany y Guzmán (2021) llevaron a cabo el estudio *Propuesta de rediseño organizacional y gestión del cambio para la empresa Unilever Caribe S.A.*, periodo 2021-2022, en el cual analizaron la situación actual de la empresa a raíz de la pandemia de 2020. Señalan

la necesidad de reevaluar y establecer nuevos objetivos a futuro. El análisis revela una recesión provocada por la pandemia, que ha afectado gravemente al mercado, obligando a la empresa a tomar decisiones radicales para adaptar sus operaciones y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

En este contexto, los autores presentan una propuesta de rediseño organizacional y gestión del cambio para Unilever Caribe S.A., con el fin de abordar la incertidumbre y las nuevas formas de trabajo. La propuesta se enfoca en las estrategias futuras, priorizando el bienestar y la importancia del factor humano. Destacan que Unilever se encuentra en una fase de transición crucial, con el objetivo de lograr una estructura adecuada y contar con el talento necesario en el momento oportuno para transformarse y alinearse con su visión de negocios sostenibles, asegurando así su sostenibilidad.

Así mismo, en Chiclayo, la estudiante Nathaly Silva de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (2016) realizó el estudio de *Propuesta de rediseño organizacional de una constructora con sede en Amazonas*, en el cual identificó que la empresa enfrentaba problemas relacionados con su misión, visión, objetivos y los documentos de gestión que guían las actividades, ya que el personal desconocía la existencia de dichos documentos oficiales. Esta situación provocaba una desorganización jerárquica en cuanto a las responsabilidades de los empleados, lo que resultaba en demoras en la ejecución de tareas, duplicación de esfuerzos y evasión de responsabilidades, llevando al desperdicio de recursos humanos y tecnológicos, y dificultando el avance hacia los objetivos. Como solución, la estudiante Silva desarrolló una propuesta de rediseño organizacional con el fin de establecer funciones claras para los empleados y mejorar el desempeño en sus actividades.

2.1.2 Base Teórica

2.1.2.1 Rediseño organizacional.

Para Gallardo et al. (2022) el aprendizaje desempeña un papel clave en el rediseño organizacional, ya que es un factor esencial para la transformación y renovación de una empresa. Además, señalan que han surgido nuevos modelos de organización, los cuales reciben diversas denominaciones, como organizaciones flexibles, orgánicas, virtuales, en red, innovadoras e inteligentes.

De acuerdo a los autores mencionados, el rediseño organizacional es un proceso esencial para la evolución de las empresas en un entorno altamente competitivo. Su correcta implementación requiere planificación estratégica, liderazgo efectivo y una cultura de aprendizaje e innovación, abriendo nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo sostenible.

2.1.2.2 Estructura Organizacional.

La estructura organizacional es un elemento clave en las empresas, ya que permite distribuir las tareas del personal para que se realicen de manera eficiente y efectiva, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos corporativos. No obstante, aunque las responsabilidades dentro de una empresa se dividen en distintas áreas, en la actualidad las organizaciones buscan modelos estructurales que fomenten una mayor coordinación en las actividades y, al mismo tiempo, sean flexibles y capaces de adaptarse con rapidez a los cambios del entorno, el cual es dinámico y variable. Su diseño debe establecer qué tareas realizará cada persona y quién será responsable de los resultados, eliminando posibles obstáculos derivados de la falta de claridad en la asignación de funciones. Asimismo, debe facilitar la toma de decisiones y la comunicación, asegurando que estos procesos estén alineados con los objetivos empresariales (Ocampo Ulloa et al., 2019).

Para los autores mencionados anteriormente definen que la estructura organizacional se refiere a los diversos roles, autoridad y responsabilidades que deben tener y cumplir los trabajadores en la empresa, la estructura organizacional se lo desarrolla con el fin de dividir, agrupar y coordinar las tareas pertenecientes a cada área, por medio de las jerarquías y los medios de comunicación entre las diferentes áreas.

2.1.2.3 Clasificación de las Estructuras Organizacionales.

Las estructuras organizacionales se clasifican en organizaciones mecánicas y orgánicas, las cuales se describen a continuación.

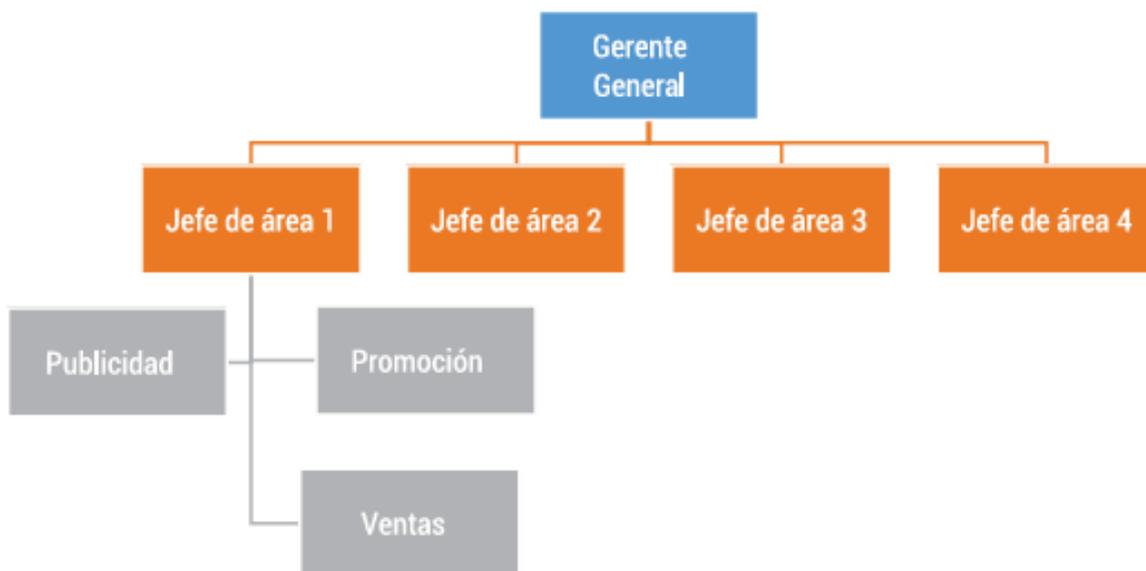
2.1.2.3.1 Estructura organizacional mecánica.

Las mecánicas muestran un alto grado de especialización y numerosas reglas con una cadena de mando rígida, creando un clima en donde priman las relaciones impersonales. En términos de formalización y centralización estas se encuentran bastante reglamentadas y pareciera que son más importantes las reglas que las personas, y en algunos casos, más que los objetivos de la empresa (Blanco Ariza et al., 2019).

a) Organización funcional

“Es el tipo de estructura organizacional, que aplica la especialización de las funciones para cada tarea, su uso se relaciona con las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados” (Daft, 2011, como se citó en Blanco Ariza et al., 2019, p.24).

Figura 3 Organización funcional



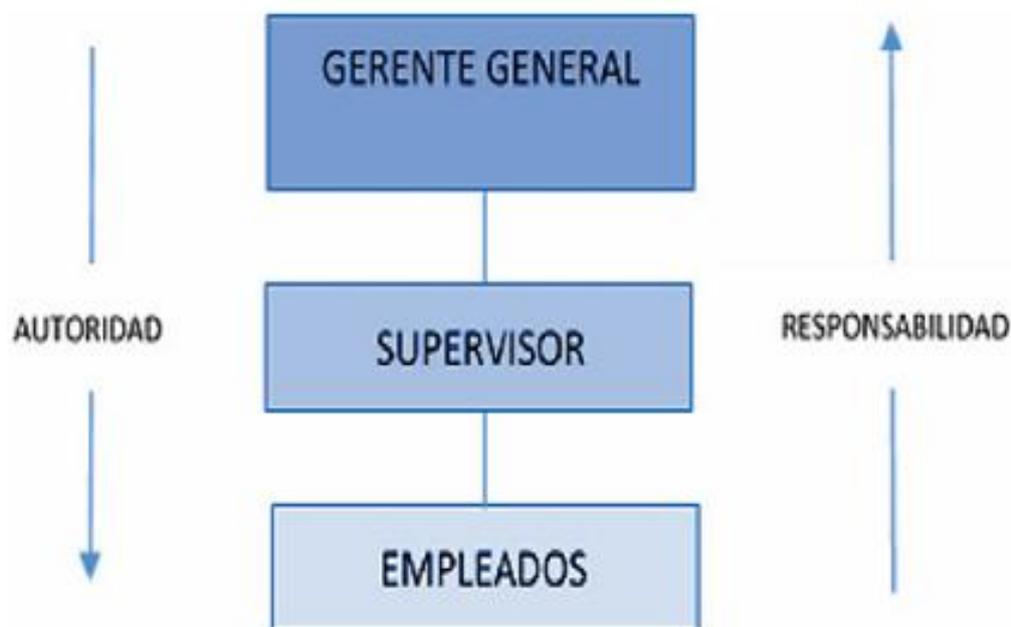
Fuente: Blanco-Ariza et. al. (2019).

b) Organización lineal

La estructura más simple y antigua, corresponde a una línea de mando de tipo vertical. Se trata de un modelo heredado del sistema militar, el principio de autoridad lineal se concibe como una autoridad en la cual los subalternos obedecen a sus superiores; muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración. Su forma de comunicación está reglamentada; cada persona debe tener presente su

cargo dentro del organigrama para poder enviar mensajes o entregar la información solicitada. En la medida que los cargos alcanzan un mayor nivel, las decisiones se toman y se les comunica a los subordinados, de manera que la información fluye en una dirección y se divulga a partir de la cúpula de la organización (Blanco Ariza et al., 2019).

Figura 4 Organización lineal



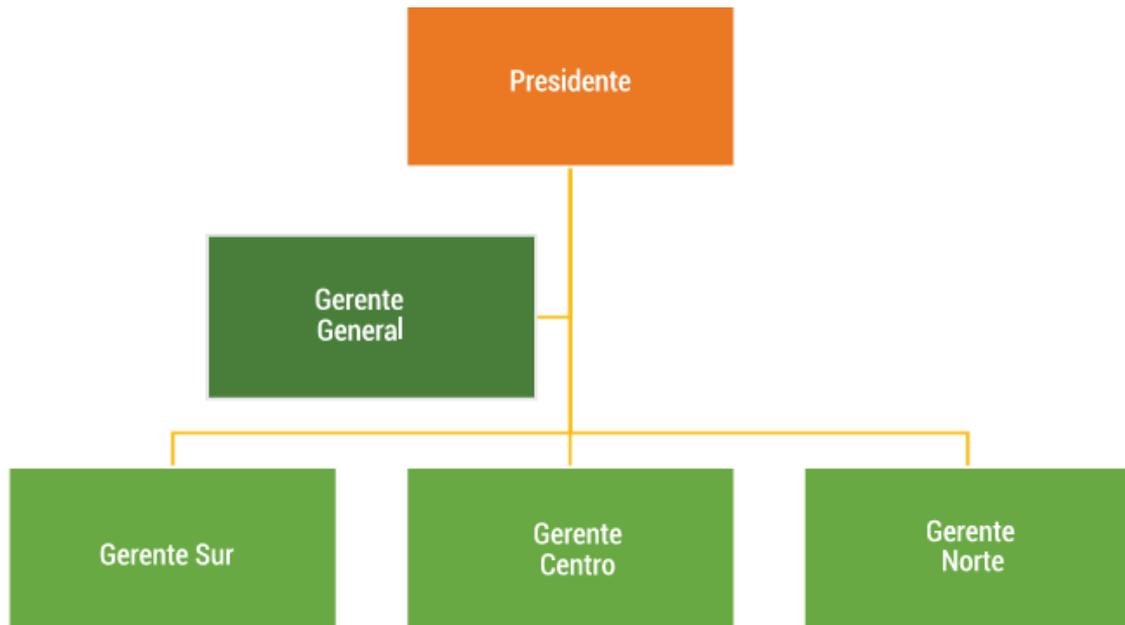
Fuente: Blanco-Ariza et. al. (2019).

c) Organización territorial

“Se trata de organizaciones que tienen varias sedes y cubren o tienen cobertura de manera que pueden atender de manera inmediata a sus clientes. Esta por lo general corresponde a las organizaciones que funcionan como organizaciones basadas en zonas geográficas” (Martínez, 2012 como se citó en Blanco Ariza et al., 2019, p.27).

Cada sede responde por la atención de los clientes de la región asignada y deben responder por mantener no solo la cobertura sino a quienes vienen de donde la organización tiene la mayor cobertura, como por ejemplo cadenas de hoteles o compañías telefónicas. La principal ventaja de este tipo de organización es que se adapta fácilmente al entorno y la toma de decisión es más rápida que en cualquier otro tipo de estructura (Huamán y Ríos, 2011 como se citó en Blanco Ariza et al., 2019).

Figura 5 Organización territorial



Fuente: Blanco-Ariza et. al. (2019).

2.1.2.3.2 Estructura organizacional orgánica

Los autores mencionan que esta estructura organizacional, también conocida como flexibles o adaptables-orgánicas, se caracterizan por una menor rigidez organizativa, lo que les permite ajustarse con mayor facilidad a los cambios constantes en niveles y puestos, fomentando una interacción más dinámica entre las diversas funciones de los departamentos (Argüelles, 2007 como se citó en Blanco Ariza et al., 2019).

1. Organización circular

En esta organización, la estructura de autoridad se representa mediante círculos concéntricos, en los cuales se ubican los jefes inmediatos y se conectan a través de líneas que simbolizan la autoridad y la responsabilidad. No obstante, este modelo permite percibir a todos los integrantes como iguales, cada uno con sus respectivas funciones y obligaciones (Blanco Ariza et al., 2019).

Figura 6 Organización circular



Fuente: Retos Directivos EAE (2015).

2.1.2.4 Manual de Funciones.

Los manuales son documentos esenciales que deben ser compartidos tanto de forma verbal como escrita con todos los miembros de la empresa. Esto garantiza que cada colaborador comprende claramente los procesos y funciones dentro de la organización, promoviendo un trabajo en equipo eficiente y alineado con los objetivos empresariales. Al contar con esta información estructurada y accesible, se minimizan errores, se agilizan los procedimientos y se fortalece la comunicación interna, factores clave para el éxito y desarrollo de la empresa (Quimiz Pozo y Palacios Ramírez, 2020).

De acuerdo a los autores, el manual de funciones es una herramienta de gestión que define roles, competencias y requisitos de los cargos, sirviendo de base para la capacitación y evaluación del desempeño. Además, justifica la estructura organizativa y facilita el análisis de carga laboral, métricas e indicadores para mejorar la eficiencia.

2.1.2.5 Comunicación Interna.

La comunicación interna es un proceso continuo de intercambio de información entre personas dentro de cualquier entorno laboral. Su efectividad depende de factores como el clima laboral, la motivación y otras variables, ya que una comunicación adecuada es fundamental para mejorar la productividad de los

empleados. De esta manera, la empresa logra su objetivo de eficiencia, integrando tecnología y una estructura organizacional que apoya el flujo de información, lo que facilita un ambiente de trabajo (Arévalo Fernández y Valdez Sánchez, 2019).

Analizando la cita antes mencionada una buena comunicación interna no solo facilita la transmisión de información, sino que también fomenta el compromiso, la cohesión y la productividad dentro de los departamentos de una organización, contribuyendo al logro de sus objetivos estratégicos.

2.1.2.6 Principios fundamentales de la comunicación interna.

Hoy en día, debido a la globalización y al surgimiento de herramientas digitales, la comunicación interna se ha profesionalizado y se ha transformado en un componente estratégico clave dentro de las organizaciones. Los pilares en los que se apoya son:

- Transmitir claramente la estrategia de la organización, abarcando tanto los objetivos del grupo como las responsabilidades individuales de cada persona.
- Promover y difundir la identidad y cultura corporativa, comunicando la esencia de la organización.
- Gestionar la comunicación entre los empleados para fomentar comportamientos que estén alineados con los objetivos de la empresa, como la motivación, la participación, el sentido de pertenencia y el compromiso, es crucial para fortalecer la conexión de los colaboradores con la organización. Esto crea un entorno laboral más productivo, donde los empleados están enfocados en los resultados y se sienten parte integral de los objetivos empresariales.
- El estilo actual de la comunicación interna formal es multidireccional, lo que significa que se combinan mensajes descendentes, ascendentes y horizontales de manera simultánea, y multiformato, utilizando canales escritos, cara a cara y no verbales. Este enfoque busca optimizar la eficiencia de los diversos flujos y redes de comunicación dentro de la organización, reduciendo al mismo tiempo el impacto de la comunicación informal (Julca Aguirre, 2021).

Según el autor citado, se dice que la comunicación interna tiene varios objetivos globales, en términos relacionales el cual fomenta una interacción fluida entre empleados y empleadores mediante los canales apropiados a todos los niveles,

hablando de forma operativa, facilita el flujo de información entre las distintas áreas para lograr un funcionamiento ágil y coordinado. Desde la óptica motivacional, tiene como fin incentivar a los empleados y mejorar el ambiente laboral, lo que a su vez eleva la calidad del trabajo y la productividad. Finalmente, a nivel actitudinal, se busca que los empleados acepten y se alineen con la filosofía, los valores y los objetivos de la empresa, además de mantener una imagen positiva de la organización entre sus miembros.

2.1.2.7 Tipos de mensajes.

En cuanto a los tipos de mensajes que las nuevas tecnologías de la comunicación permiten, podemos diferenciarlos en dos categorías.

2.1.2.7.1 Mensajes Generales.

Son aquellos mensajes dirigidos a todos los empleados de la empresa, y pueden ser transmitidos a través de herramientas como el portal del empleado, correos electrónicos o la intranet, entre otros. Es decir, se difunden en un espacio accesible para todos los miembros de la organización (Cuenca, 2017, como se citó en Jiménez-Marín et al., 2019).

Las nuevas tecnologías permiten que este proceso se realice de manera rápida, sin necesidad de convocar reuniones, y posibilitan que todos, sin importar su ubicación, estén al tanto de la información. Por ejemplo, si la empresa desea organizar una cena de Navidad, puede publicar un anuncio en la intranet accesible a todos los empleados, evitando la necesidad de informar de manera individual a cada departamento o enviar invitaciones personalizadas. Este tipo de comunicación eficiente y directa facilita la difusión de información y optimiza los procesos dentro de la empresa.

2.1.2.7.2 Mensajes Segmentados.

“Estos mensajes están dirigidos a un grupo o departamento específico dentro de la empresa” (Cuenca, 2017, como se citó en Jiménez-Marín et al., 2019, p.188).

Por ejemplo, si el jefe de un departamento necesita convocar una reunión con su equipo o comunicarles información exclusiva para esa área, puede utilizar el correo electrónico para filtrar y enviar el mensaje únicamente a los contactos relevantes.

También podría hacerlo a través de la intranet, limitando la comunicación al grupo adecuado. Es esencial, al enviar un mensaje, segmentar la audiencia, ya que no todos los mensajes son relevantes para todas las áreas de la empresa. Además, los mensajes deben ser coherentes y no sobrecargar a los destinatarios con información innecesaria. Otra plataforma común para este tipo de comunicación es WhatsApp, que permite crear grupos de personas seleccionadas para discutir temas profesionales entre miembros de un mismo departamento. Este enfoque segmentado mejora la eficiencia de la comunicación, asegurando que la información llegue a quienes realmente la necesitan sin generar confusión o saturación.

2.1.2.8 Tipos de canales de comunicación interna.

La comunicación dentro de una organización es un proceso fundamental para garantizar la eficiencia en la transmisión de información, la toma de decisiones y el trabajo en equipo. Existen dos tipos principales de comunicación: formal e informal. La comunicación formal sigue canales establecidos, como reuniones, correos electrónicos oficiales o informes, y está regulada por la estructura jerárquica de la organización.

Por otro lado, la comunicación informal ocurre de manera espontánea entre los empleados, sin seguir los procedimientos establecidos, y puede ser tanto verbal como no verbal, influenciada por las relaciones interpersonales y la cultura organizacional. Ambos tipos de comunicación son esenciales para el funcionamiento de una empresa, ya que complementan la gestión de la información y facilitan la colaboración y la resolución de problemas. En este contexto, explorar tanto la comunicación formal como informal permite comprender mejor cómo fluye la información dentro de la organización y cómo estos flujos afectan la dinámica de la organización (Jiménez-Marín et al., 2019).

De acuerdo al autor, cuando se habla sobre los tipos de canales de comunicación se menciona a dos distintas redes tanto formal como informal, donde la red formal hace referencia a una estructura jerárquica en la organización, es decir que es un sistema estructural en el que las personas o grupos se disponen en niveles de autoridad y responsabilidad. Cada nivel tiene un grado diferente de poder, y la comunicación suele fluir de arriba hacia abajo.

2.1.2.8.1 Canales de comunicación formales (CCF).

Los canales formales de comunicación en una empresa son aquellos que han sido establecidos de manera estructurada y regulada para garantizar un flujo de información ordenado y eficiente en todas las direcciones dentro de la organización. En este sentido, es fundamental mantener un estilo de comunicación formal, asegurando un adecuado saludo, identificación, claridad en el mensaje y una despedida apropiada (López, 2012, como se citó en Jiménez-Marín et al., 2019).

En consenso a lo investigado, el canal de comunicación formal está diseñado para operar dentro de una red formal y deberían atravesar el organigrama de la empresa mediante cuatro trayectorias: ascendente, descendente, horizontal y diagonal. Cada una de estas rutas facilita la interacción entre diversos niveles, departamentos y áreas de la organización, permitiendo lograr objetivos.

2.1.2.8.2 Canales de comunicación informales (CCI).

En el ámbito empresarial, son los propios trabajadores quienes, de manera espontánea, crean canales de comunicación informales para facilitar la interacción dentro de la organización. Un ejemplo claro de ello es la formación de grupos de WhatsApp, donde un empleado decide reunir a sus compañeros para coordinar tareas o compartir información. En estos espacios, el lenguaje suele ser más relajado e informal, ya que, aunque los participantes pertenecen a la misma empresa, la comunicación trasciende hacia un ámbito más personal. Sin embargo, es fundamental mantener un equilibrio y recordar que, aunque el trato sea más cercano, sigue tratándose de compañeros de trabajo y no de familiares o amigos (Freijeiro, 2006, como se citó en Jiménez-Marín et al., 2019).

El uso de canales informales, si bien puede agilizar la comunicación, también conlleva riesgos. Uno de los principales problemas es la posible distorsión de la información transmitida a través de los canales formales, lo que puede generar malentendidos o incluso conflictos dentro de la organización. Por ello, es esencial utilizar estos medios con prudencia y responsabilidad, asegurando que no reemplacen los mecanismos oficiales de comunicación, sino que los complementen de manera eficiente.

2.1.2.9 Herramientas de análisis situacional.

2.1.2.9.1 Las 5 Fuerzas de Porter.

Michael Eugene Porter ha destacado que cada empresa es única, y las características específicas de una organización influyen significativamente en su posición competitiva dentro de su sector. A pesar de esta singularidad, Porter, apoyándose en las experiencias y conocimientos derivados de las Organizaciones de Internet (IO), sostiene que es posible identificar patrones comunes que describen la rivalidad en una industria, lo que permite extraer conclusiones prácticas y generales (Pandurics y Csaba, 2015, como se citó en Espinoza Mina, 2021).

En este sentido, el modelo de las cinco fuerzas de Porter —que incluye la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos participantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores y los productos sustitutos— se basa en la idea de que una estrategia organizacional efectiva debe identificar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo de la empresa (Bruijl, 2018, como se citó en Espinoza Mina, 2021).

“Estas fuerzas competitivas no solo involucran a los rivales establecidos en un sector, sino también a otros factores externos que influyen en la rentabilidad, como los clientes, proveedores, nuevos competidores potenciales y productos sustitutos” (Porter, 2008, como se citó en Espinoza Mina, 2021, p.5). Este enfoque permite comprender cómo las empresas deben adaptarse a un entorno competitivo que es dinámico y multifacético.

1. Rivalidad entre competidores

La competencia entre los competidores establecidos en un sector se manifiesta de diversas maneras, como a través de descuentos en precios, introducción de nuevos productos, campañas publicitarias agresivas o mejoras en el servicio al cliente. Cuando el nivel de rivalidad es elevado, la rentabilidad del sector tiende a reducirse. Esta intensidad competitiva aumenta cuando existen varios competidores de tamaño y poder similar, cuando el crecimiento del sector es lento y cuando las barreras para salir del mercado son altas. En tales circunstancias, las empresas se ven obligadas a intensificar sus esfuerzos para diferenciarse y mantener su cuota de

mercado, lo que puede llevar a una presión constante sobre los márgenes de ganancia (Espinoza Mina, 2021).

2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

La llegada de nuevos competidores a un sector introduce nuevas capacidades y el deseo de captar participación de mercado, lo que genera presión sobre los precios, los costos y las inversiones necesarias para mantenerse competitivo. Estos nuevos jugadores pueden aprovechar recursos existentes y flujos de efectivo para desafiar a las empresas establecidas. Sin embargo, las barreras de entrada, que son las ventajas que poseen los competidores actuales, dificultan la entrada de nuevos actores, protegiendo la posición de los ya establecidos. Estas barreras pueden tomar diversas formas, como economías de escala, lealtad de los clientes o acceso limitado a canales de distribución, lo que hace que la competencia en el sector sea más desafiante para los nuevos entrantes (Espinoza Mina, 2021).

3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Un sustituto es un producto que cumple una función similar o equivalente al de un sector, pero de manera diferente. Cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de ese sector se ve afectada negativamente. En ocasiones, esta amenaza se presenta de forma indirecta, como cuando un sustituto reemplaza el producto que un comprador adquiriría de un sector específico. Los sustitutos están siempre presentes, aunque a menudo no se percatan de inmediato, ya que pueden ser bastante diferentes al producto tradicional del sector. Un sustituto no solo puede ser un producto diferente, sino también la decisión de no comprar nada, optar por un artículo de segunda mano en lugar de uno nuevo, o incluso realizar una tarea de forma autónoma en lugar (Espinoza Mina, 2021).

4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores con un alto poder de negociación pueden obtener una mayor porción del valor generado en un sector, ya sea mediante el aumento de precios, la reducción de calidad o servicios, o al transferir los costos adicionales a las empresas del sector. Esto les permite obtener beneficios a gastos de la rentabilidad de la industria, especialmente cuando las empresas de este sector no pueden trasladar

esos costos a sus precios, lo que debilita su capacidad de generar ganancias. Este poder de los proveedores puede crear una presión significativa sobre las empresas, que deben encontrar formas de adaptarse a estas condiciones desfavorables (Espinoza Mina, 2021).

5. Poder de negociación de los consumidores

Los clientes pueden aprovechar su poder de negociación para obtener más valor, ya sea presionando para que los precios bajen, exigiendo una mejor calidad o demandando mejores servicios. En muchos casos, esto genera una competencia interna entre los participantes del sector, lo que afecta negativamente la rentabilidad de la industria. Un grupo de clientes adquiere más poder de negociación cuando hay pocos compradores en el mercado, o cuando los productos ofrecidos son homogéneos y carecen de diferenciación significativa entre sí. En estas situaciones, los clientes pueden influir de manera considerable en las condiciones del mercado, lo que pone a las empresas (Espinoza Mina, 2021).

Figura 7 Las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: The Power MBA (s.f.).

De acuerdo al autor, se puede decir que el modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta para analizar la competitividad y el entorno de la empresa, dentro de estas cinco fuerzas tenemos la primera que es la rivalidad entre competidores, que aumenta con el número de empresas y la similitud en tamaño y capacidad, y disminuye con una menor demanda o precios en descenso. Segundo, la amenaza de nuevos entrantes, que depende de barreras como la lealtad del cliente, el capital necesario y la saturación del mercado. Tercero, la amenaza de productos sustitutos, que limita los precios al ofrecer alternativas a los productos de la industria. Cuarto, el poder de negociación de los proveedores, que crece cuando hay pocos proveedores,

permitiéndoles elevar precios y condiciones. Finalmente, el poder de negociación de los consumidores, que aumenta cuando hay menos compradores, dándoles más influencia sobre precios y condiciones.

2.1.2.9.2 **Análisis FODA.**

El análisis FODA, también conocido como como DAFO o DOFA o SWOT, en inglés, es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y amenazas que ofrece su entorno. Fue inventada por Albert S. Humphrey en la Universidad de Stanford en los años sesenta. Cada sigla del análisis FODA representa uno de los 4 atributos o variables que se estudian: F de fortalezas, D de debilidades, O de oportunidades y A amenazas (Huerta, 2020).

Figura 8 Ejemplo de Matriz FODA



Obtenido de: Huerta (2020).

De acuerdo con el autor David Huerta, el análisis FODA es una herramienta que permite evaluar la situación de una empresa como el de una persona; permite comprender el entorno y tomar decisiones informadas para mejorar el desempeño y alcanzar objetivos que pueden influir en el éxito de una empresa.

2.1.2.9.3 Matriz EFE y EFI.

La matriz EFE, denominada como Matriz de Evaluación de Factores Externos, permite sintetizar y valorar la información obtenida de las oportunidades y amenazas identificadas como factores críticos que determinan el éxito de la empresa en el sector que se desenvuelve. Mientras que la matriz EFI, denominada como Matriz de Evaluación de Factores Internos determina y evalúa las fortalezas y debilidades resumiendo las más importantes, de esta manera ofrece un panorama más claro para analizar (Veintimilla, 2014; Meza et al., 2018 como se citó en Valarezo Beltrón, 2022).

De acuerdo con el autor Valarezo, la matriz EFE y EFI son herramientas estratégicas que ayudan a analizar el entorno de una empresa, en el cual, a cada factor (fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza) se le asigna un peso que refleja su importancia relativa, con el fin de para determinar el impacto de cada factor en la organización.

2.1.2.9.4 Pasos para elaborar la matriz EFE Y EFI.

Los pasos para elaborar la Matriz EFE (MEFE) son:

- **Identificar factores externos:** Listar las oportunidades y amenazas relevantes en el entorno externo.
- **Asignar pesos:** Asignar un peso a cada factor en una escala del 0.0 al 1.0, sumando todos los pesos un total de 1.0.
- **Calificar los factores:** Asignar una calificación a cada factor de 1 a 4, donde 1 es una mala respuesta, 2 es una respuesta promedio, 3 es una respuesta por encima del promedio y 4 es una respuesta excelente.
- **Calcular el peso ponderado:** Multiplicar el peso de cada factor por su calificación.
- **Sumar el total ponderado:** Sumar los pesos ponderados para obtener el puntaje total de la matriz EFE. (Fuster Guerrero, s.f.)

Los pasos para elaborar la Matriz EFI (MEFI) son:

- **Identificar factores internos:** Listar las fortalezas y debilidades relevantes dentro de la empresa.

- **Asignar pesos:** Asignar un peso a cada factor en una escala del 0.0 al 1.0, sumando todos los pesos un total de 1.0.
- **Calificar los factores:** Asignar una calificación a cada factor de 1 a 4, donde 1 es una gran debilidad, 2 es una debilidad menor, 3 es una fortaleza menor y 4 es una gran fortaleza.
- **Calcular el peso ponderado:** Multiplicar el peso de cada factor por su calificación.
- **Sumar el total ponderado:** Sumar los pesos ponderados para obtener el puntaje total de la matriz EFI (Fuster Guerrero, s.f.).

De acuerdo con el autor Carles, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) se elabora identificando las oportunidades y amenazas del entorno. A cada factor se le asigna un peso entre 0.0 y 1.0, asegurando que la suma total sea 1.0. Luego, se califican en una escala del 1 al 4, donde 1 indica una mala respuesta y 4 una excelente. Multiplicando cada peso por su calificación, se obtiene un valor ponderado, cuyo total final refleja la posición estratégica de la empresa frente a factores externos.

Por otro lado, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) se construye listando fortalezas y debilidades internas. Se asignan pesos de forma similar a la MEFE, sumando 1.0 en total. La calificación varía de 1 a 4, donde 1 representa una gran debilidad y 4 una gran fortaleza. Multiplicando cada peso por su respectiva calificación y sumando los resultados, se obtiene un puntaje global que mide el desempeño interno de la empresa.

2.1.2.9.5 Interpretación de los resultados de la matriz EFE Y EFI.

Los resultados de la Matriz EFE (MEFE) se interpretan de la siguiente manera:

- **Puntaje total > 2.5:** Indica que la empresa está respondiendo bien a las oportunidades y amenazas en su entorno externo.
- **Puntaje total < 2.5:** Indica que la empresa no está aprovechando adecuadamente las oportunidades y/o está enfrentando dificultades con las amenazas externas.

Los resultados de la Matriz EFI (MEFI) se interpretan de la siguiente manera:

- **Puntaje total > 2.5:** Indica que la empresa tiene más fortalezas que debilidades y está en una buena posición interna.
- **Puntaje total < 2.5:** Indica que la empresa tiene más debilidades que fortalezas y necesita mejorar su posición interna (Fuster Guerrero, s.f.).

Conforme a lo investigado, la interpretación de la Matriz EFE (MEFE) se basa en su puntaje total. Si este es superior a 2.5, significa que la empresa responde eficazmente a su entorno externo, aprovechando oportunidades y manejando amenazas. Un puntaje inferior a 2.5 sugiere dificultades para enfrentar los factores externos o un bajo aprovechamiento de las oportunidades.

En cuanto a la Matriz EFI (MEFI), un resultado mayor a 2.5 indica que la empresa posee más fortalezas que debilidades, reflejando una buena posición interna. Por el contrario, si el puntaje es menor a 2.5, significa que las debilidades superan a las fortalezas, lo que evidencia la necesidad de mejorar la gestión interna.

2.1.2.10 Procesos y Procedimientos.

Es una herramienta que le permite a la empresa, reunir una serie de actividades que están enfocadas a mejorar la organización dentro de la misma y también busca ofrecer un servicio de calidad a los clientes, buscando así alternativas para mejorar la satisfacción del cliente (Aycardi Ingenieros Civiles SAS, 2017).

Tabla 1 Cuadro comparativo entre procesos vs procedimientos

PROCESOS	PROCEDIMIENTOS
“Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado” (Alvarado Arreola y Martínez Cruz, 2024, p.2).	Un procedimiento es una descripción detallada de cómo se debe de llevar a cabo un proceso. Estos podrán estar documentados, ya sea escrito en papel o de forma digital, o puede no estar escrito, pero conocerse por parte de todos los integrantes de un área (Alvarado Arreola y Martínez Cruz, 2024,p.2).
Los aprueba la Gerencia-Alta dirección.	Los establece Gerencia-Alta dirección y Mandos intermedios.

Fuente: Alvarado Arreola y Martínez Cruz, (2024).

Elaborado por: Achance & Sánchez (2025).

Con base a la tabla 1 podemos observar una comparación entre el termino proceso y procedimiento, conforme a ello podemos decir que el proceso son actividades que involucran personas y recursos que están mutuamente coordinados para alcanzar un objetivo en específico y los procesos son aprobados por la alta dirección, mientras que el procedimiento es una guía detallada sobre como ejecutar ese proceso, que puede estar documentada en formato físico o digital, o simplemente conocida por los miembros del área y los procedimientos son establecidos tanto por la alta dirección como por los mandos intermedios.

2.1.2.11 Flujogramas.

Un flujograma es la representación gráfica de la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo (Ileana, 2023).

Como menciona el autor un flujograma es una interpretación visual de los pasos o etapas de un proceso, por medio del flujograma indican la manera en que se desarrollan y como se conectan mutuamente. Con la ayuda de estos flujogramas podemos ver con claridad e identificar cuáles son los cuellos de botellas.

2.1.2.11.1 Características.

Según Chiavenato, Idalberto (1993) menciona que las características del flujograma son las siguientes:

1. Permitir al analista asegurarse que ha desarrollado todos los aspectos del procedimiento.
2. Dar las bases para escribir un informe claro y lógico.
3. Es un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operará el nuevo procedimiento.

Conforme al autor con base a las características del flujograma, da referencia a que, por medio de este, se desarrolló y se visualiza todos los procesos y procedimientos con el objetivo de redactar un informe bien estructurado y claro.

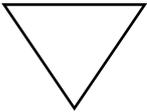
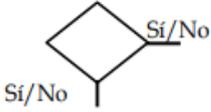
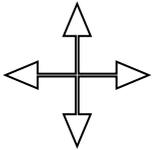
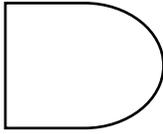
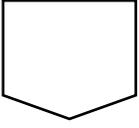
2.1.2.11.2 Simbología.

“El Instituto Nacional de Normalización Estadounidense –ANSI por sus siglas en inglés- es una organización privada sin fines lucrativos que administra y coordina la normalización voluntaria y las actividades relacionadas a la evaluación de conformidad en los Estados Unidos” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009, p. 9).

El ANSI ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos –EDP- con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009).

Tabla 2 Simbología ANSI

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación o Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.

	<p>Almacenamiento o Archivo</p>	<p>Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.</p>
	<p>Decisión</p>	<p>Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.</p>
	<p>Líneas de flujo</p>	<p>Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.</p>
	<p>Demora / Retraso</p>	<p>Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.</p>
	<p>Conector</p>	<p>Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.</p>
	<p>Conector de página</p>	<p>Representa la continuidad del diagrama en otra página, es decir una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.</p>

Fuente: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2009).

Como se puede observar en la tabla 2, la simbología del flujograma es un grupo de símbolos, que nos va a representar las diferentes etapas y elementos durante el desarrollo de un proceso. Es decir, que cada símbolo expresa un significado específico, en el cual se lo usa con el fin de ilustrar de manera clara y concisa el flujo de trabajo. Es importante decir que con la ayuda de estos símbolos nos permitirán a entender que tan bien se encuentra la estructura de los procesos o procedimientos.

2.1.2.11.3 Tipos de Flujogramas.

➤ Vertical

Este tipo se lo conoce como el gráfico de análisis del proceso, en el cual existe columnas tanto verticales como líneas horizontales. En la parte de las columnas verticales se pueden observar los distintos símbolos o convencionales (de operación, transporte, control, espera y archivo), los funcionarios comprometidos en la rutina, el área recorrida para la implementación y el tiempo invertido. También, aquí se enfatiza el seguimiento de la rutina y es de utilidad debido que ayuda a montar una rutina o método con vistas a ofrecer ayudas en las capacitaciones de todo el personal y en la simplificación del trabajo.

➤ Horizontal

Este tipo se da de manera horizontal, y se utiliza símbolos y convenciones que el vertical. Aquí, se enfatiza a los individuos u organismos que intervienen dentro de una determinada rutina o método. Este tipo también es muy manejado en el momento en que una rutina implica diversos organismos o individuos, accediendo a visualizar la parte que le corresponde a cada uno y colacionar la distribución de las actividades para así lograr posiblemente la racionalización o la distribución del trabajo.

➤ **De bloques:**

Por último, este tipo figura la rutina por medio de una secuencia de bloques, es decir donde cada uno consta de su significado y están encadenados entre sí. Por lo tanto, es muy manejado porque usa una simbología rica y variada que los tipos anteriores, por lo que este limita líneas y columnas que están establecidas en el gráfico. Es por ello, que los analistas de estos sistemas manejan este tipo de diagrama para mostrarlos distintos sistemas que señala entradas, operaciones, conexiones, decisiones, archivado, etc., que componen el flujo o la secuencia de las tareas que realizan los sistemas (Espinoza Salazar et al., 2021).

Los tipos de flujogramas comentados previamente son las diferentes clasificaciones en cómo se pueden expresar los procesos, entre los principales tenemos al vertical, el cual es útil para el seguimiento de rutinas, la capacitación del personal y la simplificación del trabajo. Como segundo, tenemos al horizontal el cual nos facilita la visualización de las tareas asignadas a cada participante y la distribución de actividades, por último, tenemos al flujograma de bloques donde es utilizado para mostrar sistemas complejos que incluyen entradas, operaciones, decisiones y otros elementos del flujo de tareas.

2.1.2.12 Análisis Costo-Beneficio.

El análisis del costo-beneficio es un proceso que, de manera general, se refiere a la evaluación de un determinado proyecto, de un esquema para tomar decisiones de cualquier tipo. Ello involucra, de manera explícita o implícita, determinar el total de costos y beneficios de todas las alternativas para seleccionar la mejor o más rentable. Este análisis se deriva de la conjunción de diversas técnicas de gerencia y de finanzas con los campos de las ciencias sociales, que presentan tanto los costos como los beneficios en unidades de medición estándar usualmente monetarias para que se puedan comparar directamente (Díaz, 2017).

2.1.2.12.1 Origen del Costo-Beneficio.

En su investigación Maneschi mencionó que las bases para el análisis actual del costo – beneficio se sentaron con la publicación de Dupuit sobre la medición de la utilidad de las obras públicas y con un artículo publicado en 1849 respecto a los peajes y gastos de transporte, la autora se centró en los escritos de Dupuit respecto a los conceptos centrales para el análisis del costo – beneficio como la correcta identificación de los beneficios de los proyectos, su medición a través de los precios de la demanda o de la oferta, el impacto distributivo de los proyectos y las reglas óptimas de precios para minimizar la pérdida de utilidad para los consumidores potenciales (Maneschi, 1996, como se citó en Lara y Franco, 2017).

La autora describe a Dupuit como el ingeniero, constructor, moralista, economista, francés quien dejó un legado importante para la economía, progenitor de la teoría microeconómica basado en la utilidad, la teoría del costo – beneficio, la teoría de la discriminación de precios, la economía de bienestar, el análisis de la demanda, la teoría del superávit, entre otros aportes importantes (Lara y Franco, 2017).

2.1.2.12.2 Fórmula del Costo-Beneficio.

El costo-beneficio también conocido como índice neto de rentabilidad, se obtiene al dividir el valor actual de los ingresos totales netos (VAN) entre el valor actual de los costos de inversión o costos totales (VAC).

$$\text{Costo-Beneficio} = \frac{\text{Beneficios Netos}}{\text{Costo de Inversión}}$$

Interpretación de resultados:

- Si $B/C > 1$, los beneficios superan los costos y el proyecto es rentable
- Si $B/C = 1$, no hay ganancias, ya que los beneficios son iguales a los costos
- Si $B/C < 1$, los costos son mayores que los beneficios y no se debe considerar el proyecto (Castañeda y Pérez, 2022).

Los autores mencionan que el índice de costo-beneficio, también denominado índice neto de rentabilidad, se calcula dividiendo el valor actual de los ingresos netos (VAN) entre el valor presente de los costos totales o de inversión (VAC). Este

indicador permite evaluar la relación entre los beneficios generados por un proyecto o inversión y los costos que conlleva, proporcionando una medida clave para determinar la viabilidad económica de una iniciativa.

2.1.2.13 Indicadores Clave de Desempeño.

Un KPI (Indicador Clave de Desempeño) es principalmente una herramienta que permite medir y estandarizar el rendimiento de un proceso mediante datos cuantitativos, lo que facilita evaluar el estado de un determinado proceso. Tanto las empresas como las personas deben aplicar métodos adecuados para medir su desempeño, analizar los resultados y corregir cualquier falla en el sistema de manera inmediata. Aunque los KPIs están estrechamente relacionados con la estrategia organizacional, es importante que se utilicen de manera accesible, con un lenguaje sencillo, para garantizar que en el momento de su implementación se cuente con la información necesaria para su correcta alimentación y cálculo (Rios Jacobo, 2019).

Este enfoque resalta la importancia de los KPIs como una herramienta de monitoreo eficaz que ayuda a las organizaciones a mantenerse en el camino correcto. Sin embargo, para que realmente sean útiles, deben ser presentados de manera comprensible y contar con la precisión de los datos requeridos para generar decisiones informadas y rápidas.

Según la revista, indica que los KPI miden el rendimiento de un proceso, ayudando a alcanzar los objetivos establecidos. Son métricas, tanto financieras como no, que cuantifican el desempeño de una organización y se incluyen en su plan estratégico. Su seguimiento en tiempo real se llama monitorización de actividad empresarial y se utiliza para evaluar aspectos complejos como la innovación, el compromiso de los empleados o la satisfacción del cliente.

2.1.2.13.1 Características de los KPI.

El análisis parte de la importancia de los indicadores en cuanto a su identificación, selección y formulación adecuada, que van a evaluar y tener el control del proceso; por ello, se requiere que los indicadores tengan ciertas características de:

- Representatividad, en relación a lo que se pretende medir.

- Sensibilidad, que es la flexibilidad de incorporar el cambio en la magnitud que representa.
- Rentabilidad, que es el beneficio que se obtiene al establecer, recopilar, calcular y analizar los datos del indicador.
- Fiabilidad, que es la confiabilidad de los datos obtenidos para obtener mediciones objetivas.
- Relatividad en el tiempo, es decir, que se pueda comparar en el tiempo para analizar su evolución y tendencias de futuro (Torres Salgado, 2021).

Según el autor Torres Salgado, manifiesta que los indicadores son esenciales para evaluar y controlar procesos, por lo que deben cumplir con características como la representatividad para medir con precisión, la sensibilidad para adaptarse a cambios, la rentabilidad para justificar su análisis, la fiabilidad para garantizar datos consistentes y la relatividad temporal para comparar resultados a lo largo del tiempo.

2.1.2.13.2 Metodología de los KPI.

Al igual que la determinación de los objetivos en una estrategia, los KPIs también deben ser SMART.

a) Specific – Específicos

Cada KPI debe ser concreto y específico. Debes establecer indicadores precisos, delimitados.

b) Measurable – Medibles

También deben poderse medir fácilmente. Por ello, te aconsejamos que sean aspectos que se puedan numerar o que se puedan indicar en porcentajes para una fácil comprensión.

c) Achievable – Alcanzables

Deben ser retos alcanzables. Soñar con lo imposible está muy bien, pero corres el riesgo de desanimarte. Es mejor poner objetivos que sean más bien fáciles de conseguir. Siempre es más satisfactorio modificarlos hacia el alza que por debajo.

d) Relevant – Relevantes

No existen KPIs buenos ni KPIs malos. Todo dependerá de lo que queremos medir y analizar. Eso sí, deben estar en consonancia con nuestros objetivos. Es pura lógica. Además, es mejor menos KPIs pero que cuenten con los requisitos SMART que muchos y poco abarcables.

e) Timely – Temporales

Igual que deben ser fácilmente medibles, debes determinar un tiempo de análisis. Imagina que estableces unos KPIs para tu estrategia, pero no fijas una fecha ¿Cuándo sabrás si los has logrado? Debes establecer unas franjas de tiempo razonables. Nada puede ser eterno (Ferrer, 2017).

De acuerdo a lo investigado, los KPIs deben seguir el enfoque SMART para ser efectivos. Deben ser específicos, claros y precisos; medibles, cuantificables en números o porcentajes; alcanzables, con metas realistas que fomenten la motivación; relevantes, alineados con los objetivos estratégicos de la organización; y temporales, con un plazo definido para evaluar el progreso. Esto asegura que los KPIs sean útiles y contribuyan a los objetivos organizacionales de manera eficiente.

2.2 Marco Conceptual:

▪ Diseño

Hace referencia al proceso inicial de concebir, planear y desarrollar una idea que no existía antes para dar solución a problemas o satisfacer necesidades específicas.

▪ Rediseño

Se refiere al proceso de modificar, ajustar o renovar algo que ya existe con el objetivo de mejorar su funcionamiento para alcanzar un mayor rendimiento.

▪ Obstáculo a la comunicación (cuello de botella)

Son obstáculos que se dan en el proceso comunicativo y que dificultan la comprensión entre emisores y receptores; pueden estar presentes en diferentes formas y contextos, impidiendo que tengas una comunicación efectiva y clara con tu audiencia.

- **Intradepartamental**

Hace referencia a actividades que se llevan a cabo únicamente dentro de un departamento en particular, sin involucrar a otros departamentos.

- **Diseño organizacional**

Se refiere al proceso de crear o modificar la estructura de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Implica la planificación y la implementación de un marco que permita a la organización funcionar de manera eficiente y efectiva.

- **Estructura organizacional**

Se refiere a la representación formal de cómo se organizan y distribuyen las funciones, responsabilidades y autoridades dentro de una organización, es decir, la representación visual o gráfica de la jerarquía y las relaciones entre diferentes departamentos y niveles de la organización.

- **Comunicación efectiva**

Hace referencia al proceso de transmitir un mensaje de manera clara, comprensible y directa, logrando que el mensaje sea recibido e interpretado correctamente por el receptor.

- **Ramos Generales**

Engloba diversas pólizas destinadas a proteger bienes materiales y responsabilidades civiles. Es decir, que es el seguro que protege a una persona natural o jurídica frente a pérdidas económicas derivadas de siniestros o imprevistos en sus bienes o actividades.

- **Indicadores claves de desempeño (KPI)**

Son herramientas utilizadas para medir y evaluar el rendimiento de una organización, departamento o individuo en relación con sus objetivos estratégicos y así facilitar la toma de decisiones basadas en datos concretos para mejorar resultados.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la investigación

El presente estudio utiliza un enfoque mixto debido a que permitirá obtener una visión completa del problema.

Filosófica y metodológicamente, para Hernández et al. (2010) los métodos mixtos se fundamentan en el pragmatismo, puesto que en ellos caben todo tipo de estudio, así como, los investigadores cuantitativos y cualitativos. Por pragmatismo debemos entender la búsqueda de soluciones prácticas y trabajables para efectuar investigación, utilizando los criterios y diseños que son más apropiados para un planteamiento, situación y contexto en particular.

Estos autores enfatizan que los métodos mixtos se fundamentan en una mentalidad pragmática, que valora la aplicación práctica de distintas metodologías, basándose en la adecuación de los métodos a las necesidades específicas de cada estudio. De este modo, los métodos mixtos permiten combinar técnicas cuantitativas y cualitativas de manera que se logren soluciones más completas y efectivas para los problemas de investigación.

3.2. Alcance de la investigación

El presente estudio es de alcance descriptivo, debido a que permitirá de manera fácil y ágil la recolección de la información esencial. Tiene como fin para indagar sobre las variables establecidas para conseguir una visión global acerca de la comunicación interna dentro de los procesos del área ramos generales de la empresa Seguros Interoceánica C.A. de la ciudad de Guayaquil.

Para Ramos (2020), en este tipo de alcance en la investigación, ya son conocidas las características del fenómeno en estudio y lo que se aspira buscar, es la exposición y descripción de los aspectos presentes en un determinado grupo de personas. En el proceso de investigaciones descriptivas cuantitativos se aplican análisis de datos estadísticos de tendencia central y dispersión. En este tipo de alcance investigativo es viable, pero no imprescindible, plantear una hipótesis que busque caracterizar el fenómeno del estudio.

Este autor explica que el objetivo principal de la investigación descriptiva es conocer y describir las características del fenómeno estudiado a través de la recopilación de datos, especialmente con herramientas estadísticas, y que la formulación de una hipótesis, aunque posible, no es obligatoria para este tipo de investigación.

3.3. Técnica e instrumentos para obtener los datos

Para la captación de resultados de esta investigación se utilizarán las siguientes técnicas:

- **Encuesta.**

El instrumento a utilizar para el estudio será un cuestionario de 12 preguntas, que se aplicará a los colaboradores del departamento de Ramos Generales de la Empresa Interoceánica C.A. el día 10 de enero de 2025.

- **Observación.**

La presente técnica utilizará como instrumento a la ficha de observación, el cual será empleada por los autores de la tesis el 14 de enero de 2025 al departamento de Ramos Generales.

3.4. Población y muestra

La Empresa Seguros Interoceánica C.A. hasta la actualidad cuenta con 10 colaboradores en el departamento de Ramos Generales, es por ello, que no se aplicó el cálculo muestral porque se tuvo acceso total a todos los colaboradores de la Empresa Seguros Interoceánica C.A., lo que facilitó la realización de la encuesta a todo el personal de la empresa.

CAPÍTULO IV PROPUESTA O INFORME

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la encuesta y la ficha de observación aplicadas a los colaboradores de la empresa Seguros Interoceánica C.A., cuyo objetivo principal fue identificar las áreas de oportunidad para el rediseño organizacional, en lo que respecta a la mejora de la comunicación interna dentro del Departamento de Ramos Generales de la empresa.

Los resultados permitirán abordar las deficiencias actuales y proponer estrategias efectivas para fortalecer los canales de comunicación y la interacción entre los diferentes niveles jerárquicos.

4.1. Presentación y análisis de resultados

4.1.1. Resultados de las encuestas

La encuesta fue diseñada con el propósito de evaluar la situación actual de la empresa e identificar los problemas que afectan la comunicación interna, con el objetivo de implementar soluciones que mejoren la eficiencia y el desempeño organizacional.

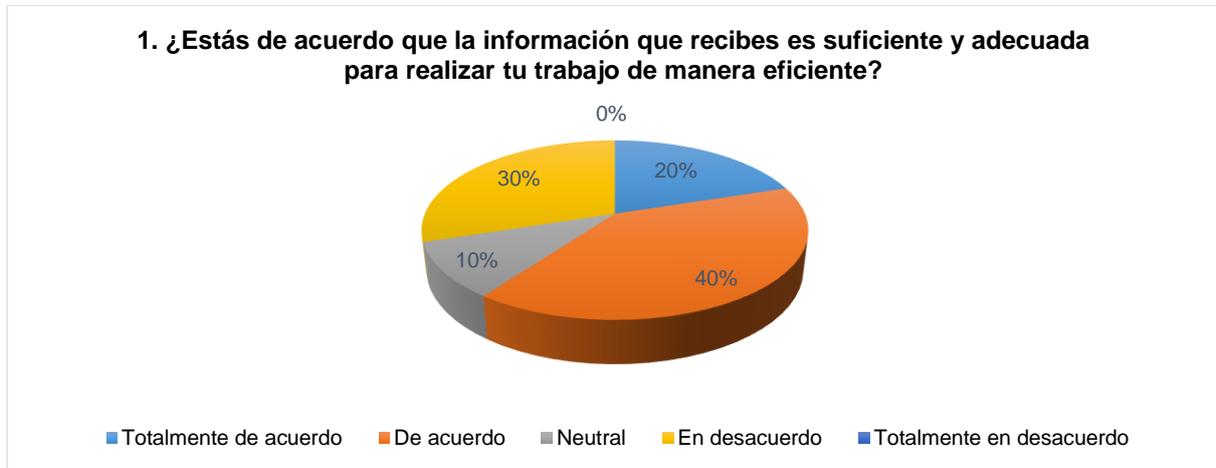
Sin embargo, algunos colaboradores experimentaron tensión al responder, ya que, al haber sido enviada por el departamento de Recursos Humanos, sintieron cierto compromiso al expresar sus opiniones con total sinceridad. Aunque se mencionó que el formulario tenía fines exclusivamente académicos, esta percepción pudo influir en la coherencia de sus respuestas.

En algunas preguntas, se refleja una comunicación interna eficiente, pero en otras posteriores, al profundizar en su experiencia real, se evidencian ciertas contradicciones. Esto sugiere que, a medida que avanzaban en la encuesta, los colaboradores se sintieron más cómodos y se sinceraron sobre los desafíos en la comunicación interna. No obstante, los resultados obtenidos siguen siendo valiosos para identificar oportunidades de mejora sin que tengan repercusiones en la evaluación del desempeño de los empleados.

A continuación, se presenta los resultados de la encuesta aplicados a los 10 colaboradores de la empresa Seguros Interoceánica C.A.

Pregunta 1. - ¿Estás de acuerdo que la información que recibes es suficiente y adecuada para realizar tu trabajo de manera eficiente?

Figura 9 Acuerdo de la información recibida

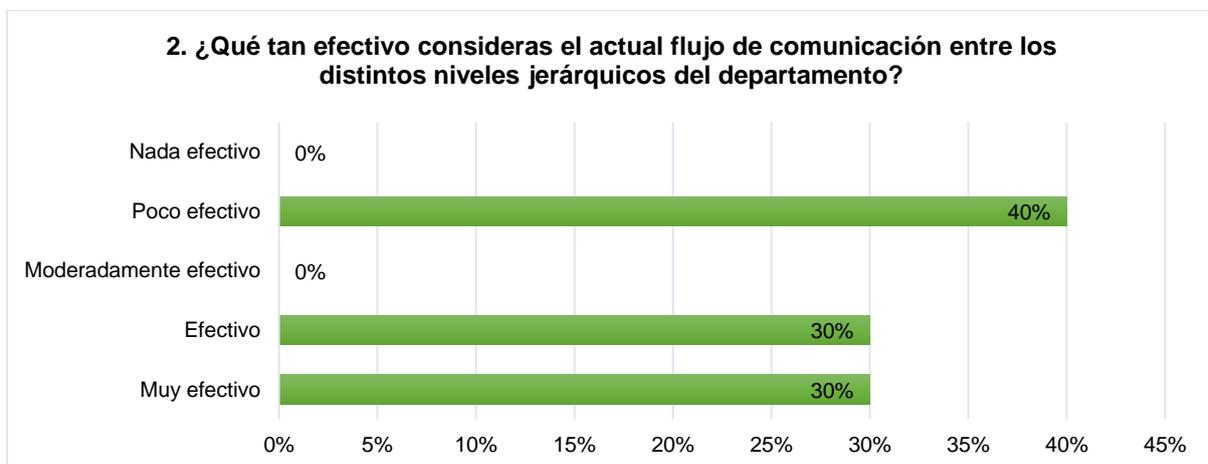


Elaborado por: Achance & Sánchez (2025)

En base a los resultados obtenidos de la encuesta, el 20% de los encuestados está *Totalmente de acuerdo* con que la información recibida es suficiente y adecuada para realizar su trabajo, mientras que un 40% está *De acuerdo*. Un 10% se muestra *Neutral*, sin una opinión definida al respecto. Por otro lado, el 30% está *En desacuerdo*, indicando que no considera la información suficiente para desempeñar su trabajo de manera eficiente. No hubo respuestas en la categoría de *Totalmente en desacuerdo*. Ver figura 9.

Pregunta 2. - ¿Qué tan efectivo consideras el actual flujo de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos del departamento?

Figura 10 Efectividad del actual flujo de comunicación

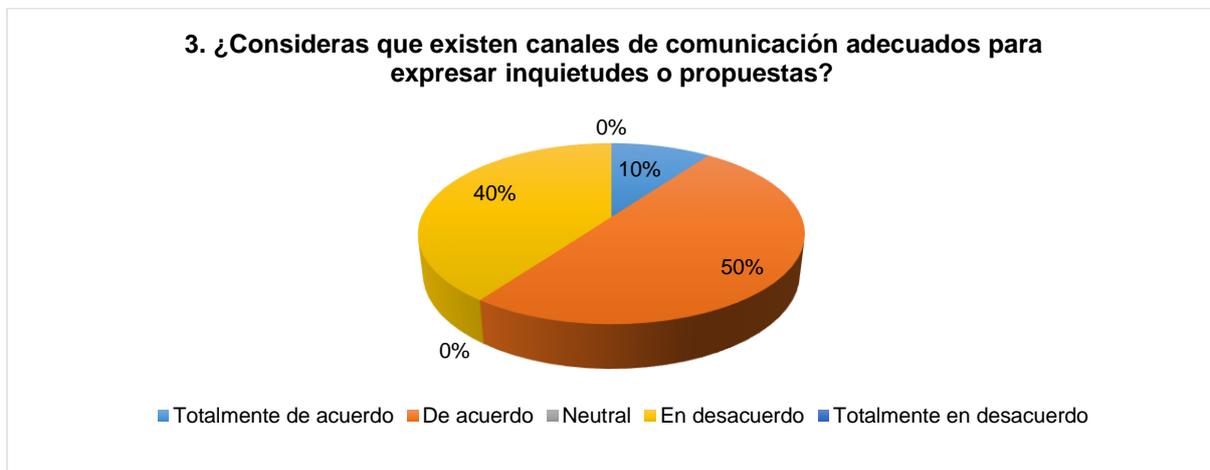


Elaborado por: Achance & Sánchez (2025)

De acuerdo con los datos visualizados en la figura 10, el 30% de los encuestados considera que el flujo de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos del departamento es *Muy efectivo*, mientras que otro 30% lo califica como *Efectivo*. Un 40% lo ve como *Poco efectivo*, mientras que no hubo respuestas en las categorías de *Moderadamente efectivo* y *Nada efectivo*. Este análisis indica que, aunque una parte significativa de los encuestados considera que la comunicación es adecuada, un 40% percibe deficiencias importantes en el flujo de información, lo que sugiere que existen áreas de mejora en la comunicación.

Pregunta 3. - ¿Consideras que existen canales de comunicación adecuados para expresar inquietudes o propuestas?

Figura 11 Canales de comunicación adecuados

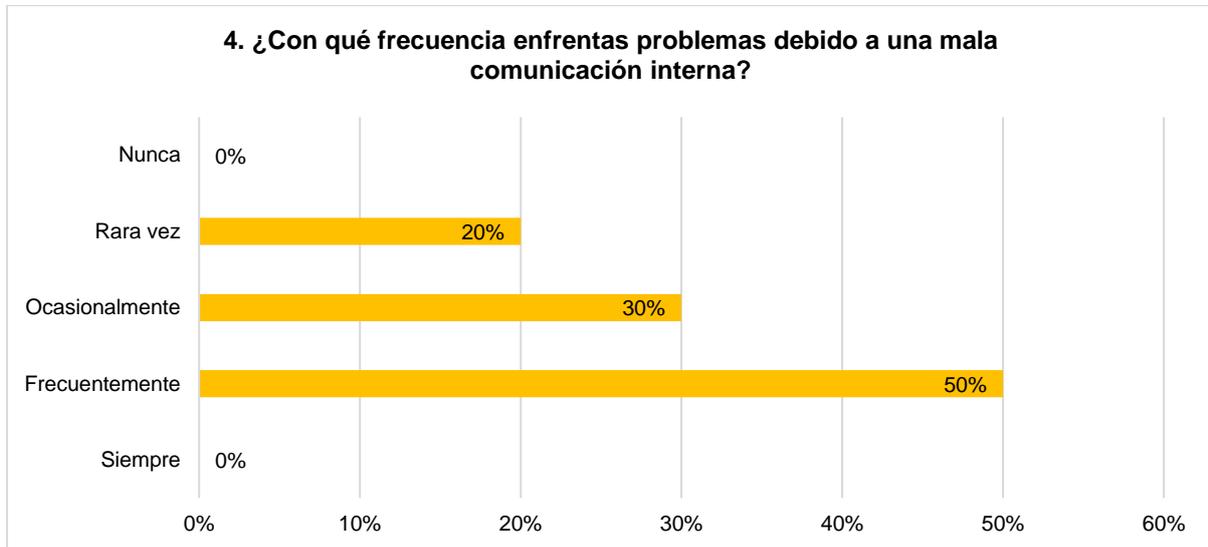


Elaborado por: Achance & Sánchez (2025)

Como se refleja en la figura 11, los resultados indican que el 10% de los encuestados está *Totalmente de acuerdo* con que existen canales adecuados para expresar inquietudes o propuestas, y el 50% está *De acuerdo*. Sin embargo, un 40% se encuentra *En desacuerdo*, lo que indica que una proporción significativa de los empleados no percibe los canales de comunicación como adecuados para expresar sus opiniones. No hubo respuestas en las categorías de *Neutral* ni de *Totalmente en desacuerdo*. Este análisis sugiere que, aunque la mayoría está de acuerdo en que existen canales adecuados, una parte importante de los empleados considera que estos canales no son suficientes o efectivos para satisfacer sus necesidades.

Pregunta 4. - ¿Con qué frecuencia enfrentas problemas debido a una mala comunicación interna?

Figura 12 Frecuencia por mala comunicación interna



Elaborado por: Achance & Sánchez (2025)

A partir de la información presentada en la figura 12, se puede concluir que el 50% de los encuestados enfrenta problemas de comunicación interna *Frecuentemente*, mientras que un 30% lo hace *Ocasionalmente*. Un 20% indicó que esto sucede *Rara vez*. No hubo respuestas en las categorías de *Siempre* ni de *Nunca*. Este análisis sugiere que la mayoría de los empleados experimentan problemas de comunicación interna con cierta regularidad, lo que indica la necesidad de abordar y mejorar los procesos de comunicación dentro de la organización. Aunque un porcentaje menor enfrenta estos problemas de forma menos frecuente, sigue siendo una señal de que existen áreas significativas de mejora.

Pregunta 5. - ¿Qué canal de comunicación consideras más eficiente para el intercambio de información dentro del departamento?

Figura 13 Tipo de canal de comunicación

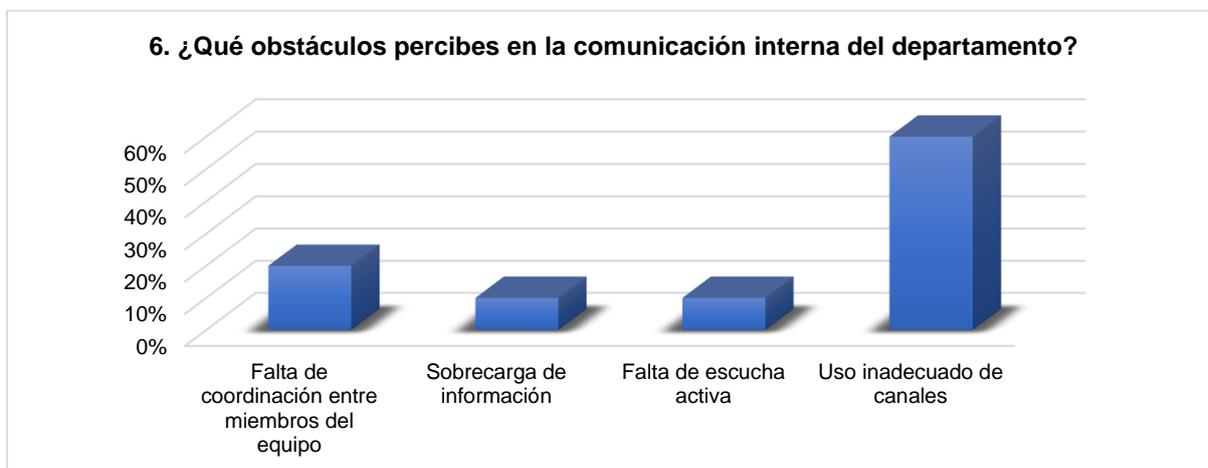


Elaborado por: Achance & Sánchez (2025)

La figura 13 ilustra claramente que el 50% de los encuestados considera que el *Correo electrónico* es el canal de comunicación más eficiente para el intercambio de información dentro del departamento, seguido por las *Reuniones* con un 30%. Un 10% optó por el *Chat corporativo (Teams)* y otro 10% por las *Llamadas telefónicas*. Este análisis muestra que, aunque el correo electrónico es percibido como el medio más eficaz, también existe un uso relevante de las reuniones para la comunicación. Los canales más inmediatos, como el chat y las llamadas telefónicas, son vistos como menos eficientes en comparación, lo que podría indicar una preferencia por formas de comunicación más estructuradas.

Pregunta 6. - ¿Qué obstáculos percibes en la comunicación interna del departamento?

Figura 14 Obstáculos en la comunicación interna

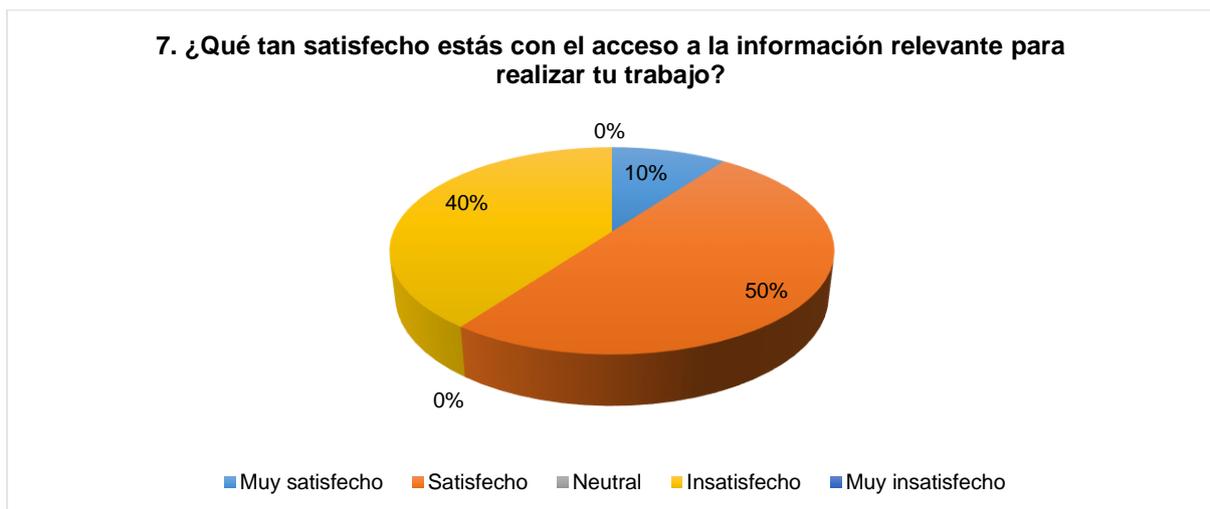


Elaborado por: Achance & Sánchez (2025)

De acuerdo con los datos visualizados en la figura 14, se destaca que el 60% de los encuestados percibe que el *Uso inadecuado de canales* es el principal obstáculo en la comunicación interna del departamento, lo que sugiere que la elección o el uso incorrecto de los medios de comunicación es una barrera significativa. Un 20% señaló la *Falta de coordinación entre miembros del equipo* como un obstáculo, mientras que un 10% mencionó tanto la *Sobrecarga de información* como la *Falta de escucha activa* como problemas. Este análisis indica que, aunque diversos factores contribuyen a las dificultades de comunicación, el uso inadecuado de canales es la principal área de mejora identificada por los empleados, lo que podría requerir una revisión de los métodos y herramientas de comunicación.

Pregunta 7. - ¿Qué tan satisfecho estás con el acceso a la información relevante para realizar tu trabajo?

Figura 15 Nivel de satisfacción de la información

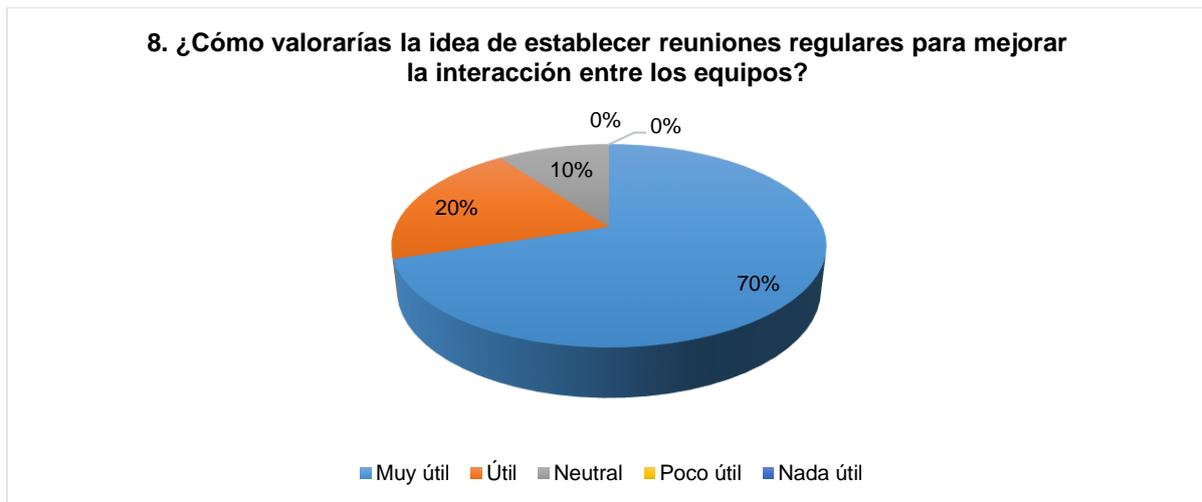


Elaborado por: Achance & Sánchez (2025)

De acuerdo a los resultados obtenidos que se visualizan en la figura 15, se evidencia que el 50% de los colaboradores se encuentran *Satisfechos* con el acceso a la información relevante para realizar sus labores diarias, mientras que un 40% se encuentran *Insatisfechos*, teniendo como último porcentaje el 10% de colaboradores que se sienten *Muy satisfechos* con el acceso a la información.

Pregunta 8. - ¿Cómo valorarías la idea de establecer reuniones regulares para mejorar la interacción entre los equipos?

Figura 16 Valoración de reuniones

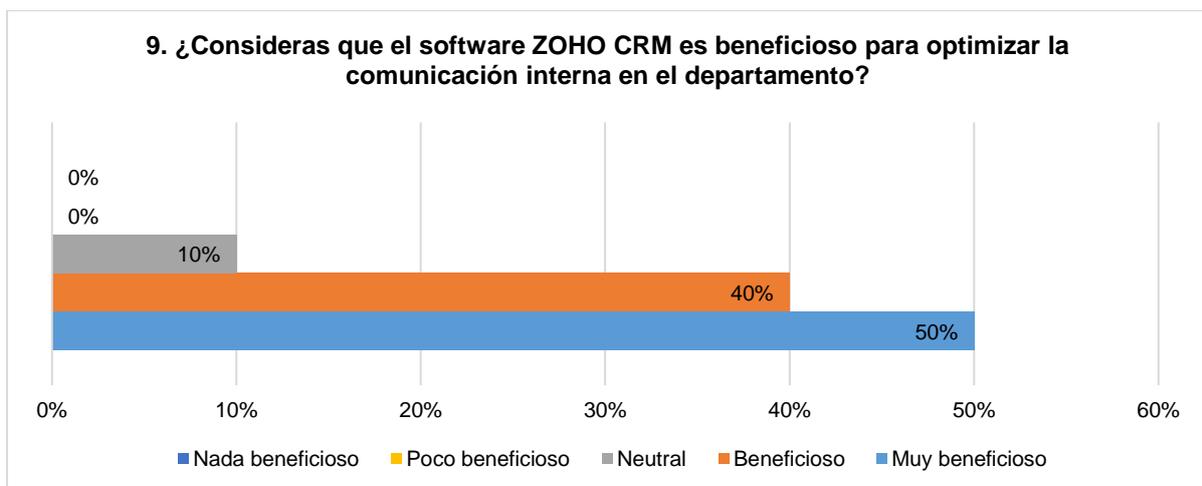


Elaborado por: Achance & Sánchez (2025)

Según la representación de la figura 16, es evidente que el 70% de los encuestados considera que establecer reuniones regulares para mejorar la interacción entre los equipos sería *Muy útil*, mientras que un 20% lo valora como *Útil*. Un 10% se mostró *Neutral* sobre la idea, sin una opinión definida. No hubo respuestas en las categorías de *Poco útil* ni *Nada útil*. Este análisis indica una fuerte aceptación y apoyo hacia la idea de realizar reuniones regulares, con una amplia mayoría que ve esta iniciativa como una herramienta valiosa para mejorar la interacción y la cola.

Pregunta 9. - ¿Consideras que el software ZOHO CRM es beneficioso para optimizar la comunicación interna en el departamento?

Figura 17 Beneficio del software Zoho CRM en la comunicación interna

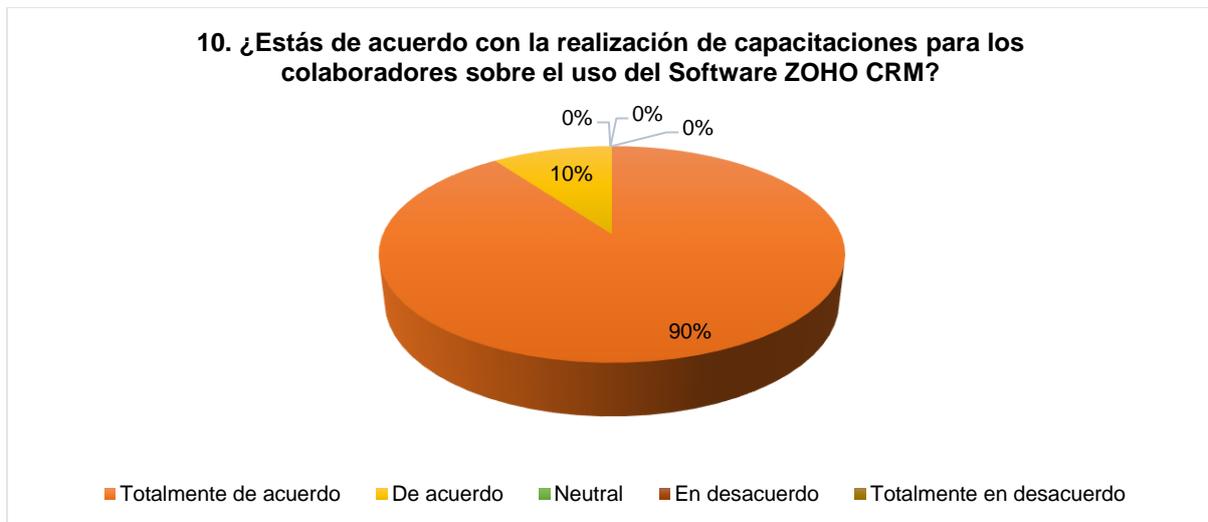


Elaborado por: Achance & Sánchez (2025)

Se puede observar en la figura 17 que el 50% de los encuestados considera que el software ZOHO CRM es *Muy beneficioso* para optimizar la comunicación interna en el departamento, mientras que el 40% lo considera *Beneficioso*. Solo un 10% se muestra *Neutral* ante esta pregunta, y ningún colaborador lo considera poco o nada beneficioso, demostrando un fuerte respaldo a esta herramienta.

Pregunta 10. - ¿Estás de acuerdo con la realización de capacitaciones para los colaboradores sobre el uso del Software ZOHO CRM?

Figura 18 Realización de capacitaciones

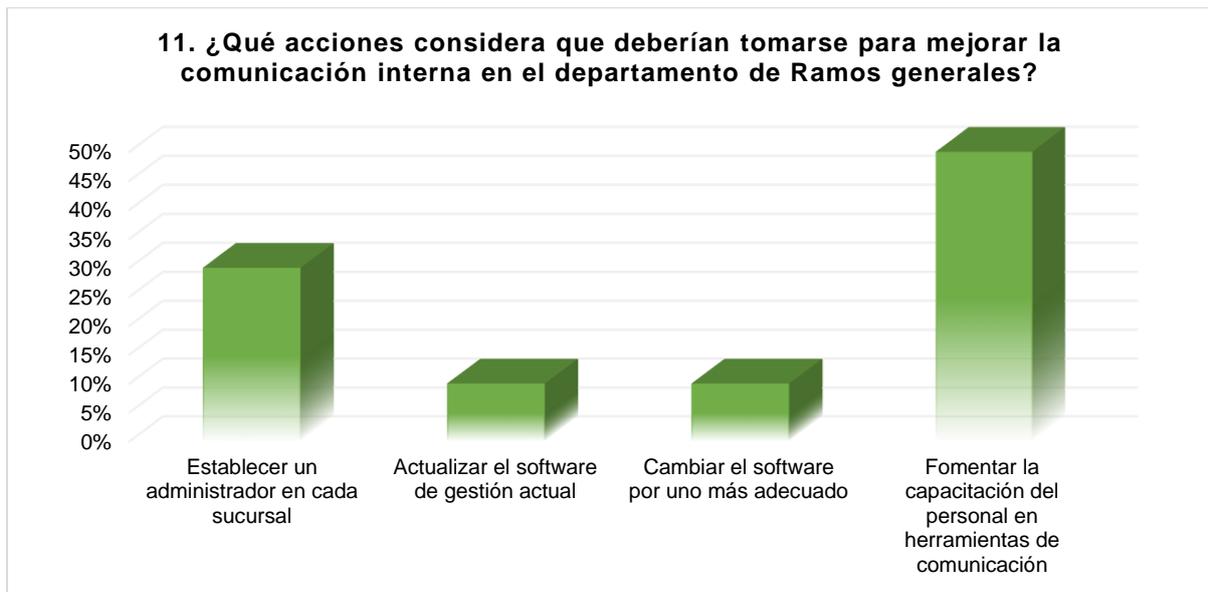


Elaborado por: Achance & Sánchez (2025)

Como se refleja en la figura 18, los resultados indican que el 90% de los encuestados está *Totalmente de acuerdo* con la realización de capacitaciones para los colaboradores sobre el uso del software ZOHO CRM, mientras que un 10% está *De acuerdo*. No hubo respuestas en las categorías de *Neutral*, *En desacuerdo* ni *Totalmente en desacuerdo*. Este análisis muestra un fuerte apoyo hacia la idea de capacitar a los empleados, lo que sugiere que la mayoría considera que la formación es esencial para el uso efectivo del software y para maximizar su potencial en la mejora de la comunicación interna y los procesos dentro del departamento.

Pregunta 11. - ¿Qué acciones considera que deberían tomarse para mejorar la comunicación interna en el departamento de Ramos Generales?

Figura 19 Acciones a considerar

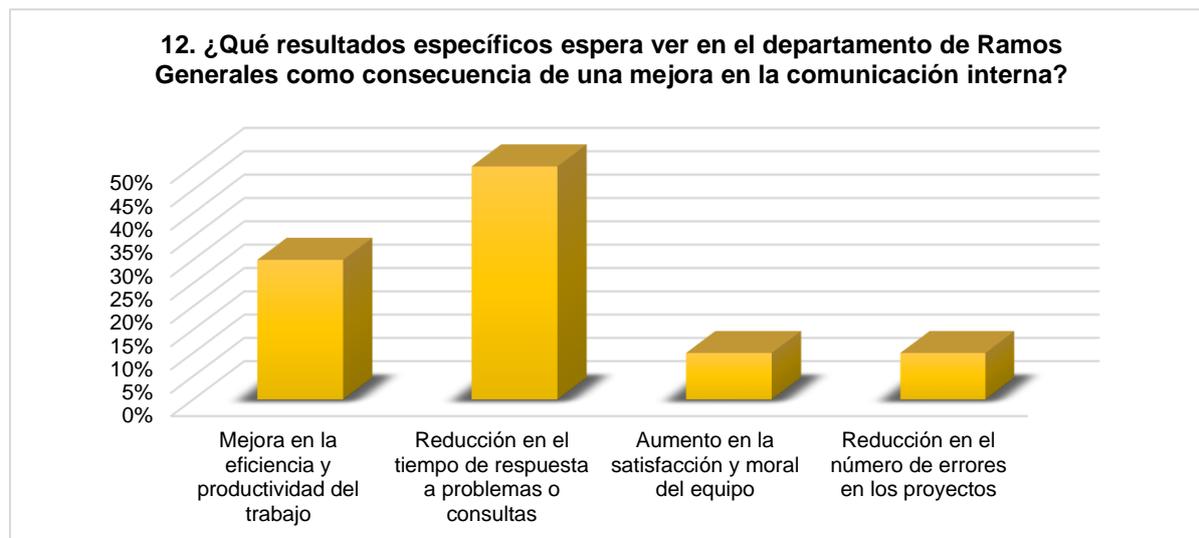


Elaborado por: Achance & Sánchez (2025)

En la figura 19, se evidencia que el 50% de los encuestados consideran que *Fomentar la capacitación del personal en herramientas de comunicación* es una acción a considerar para mejorar la comunicación interna del departamento, mientras que el 30% considera que *Establecer un administrador en cada sucursal* es otra opción viable para mejorar la comunicación interna del departamento. Por último, las opciones menos valoradas son *Actualizar el software de gestión* representado por el 10% de los encuestados y *Cambiar el software por uno más adecuado* representado por el 10%.

Pregunta 12. - ¿Qué resultados específicos espera ver en el departamento de Ramos Generales como consecuencia de una mejora en la comunicación interna?

Figura 20 Resultados específicos como consecuencia de la mejora en comunicación interna



Elaborado por: Achance & Sánchez (2025)

El resultado más esperado según los encuestados es la *Reducción en el tiempo de respuesta a problemas o consultas* representado por el 50%, mientras que el 30% espera una *Mejora en la eficiencia y productividad del trabajo* que permita optimizar el flujo de trabajo y agilizar procesos. Los resultados menos valorados por los colaboradores fueron el *Aumento en la satisfacción y moral del equipo* y *Reducción en el número de errores en los proyectos* representados por el 10% cada uno. Ver figura 20.

4.1.2. Análisis general de la encuesta

Los resultados de la encuesta reflejan que la comunicación interna dentro del departamento presenta tanto fortalezas como áreas de mejora. Un aspecto positivo es que la mayoría de los encuestados considera que la información que reciben es suficiente y adecuada para desempeñar sus funciones, y perciben ciertos canales, como el correo electrónico y las reuniones, como eficientes para el intercambio de información. Sin embargo, un 30% de los colaboradores no está de acuerdo con la suficiencia de la información, y un 40% percibe que la comunicación interna es poco efectiva, lo que indica que aún existen desafíos en este ámbito.

Uno de los principales obstáculos señalados es el uso inadecuado de canales, mencionado por el 60% de los encuestados, lo que sugiere que, aunque existen medios de comunicación, estos no siempre se utilizan de manera óptima. Además, el

50% de los colaboradores enfrenta problemas de comunicación interna con frecuencia, lo que afecta la eficiencia en el trabajo.

En cuanto a posibles soluciones, el 70% de los encuestados considera que establecer reuniones regulares sería muy útil para mejorar la interacción entre equipos, lo que indica un interés en fortalecer la comunicación mediante espacios de diálogo estructurados. Asimismo, hay una percepción positiva respecto al uso del software ZOHO CRM, ya que el 90% considera que sería beneficioso para optimizar la comunicación interna. Además, existe un consenso casi unánime sobre la necesidad de capacitaciones en su uso, con un 100% de los encuestados mostrando acuerdo en este aspecto.

Además, se puede notar que el 50% de los encuestados considera necesario fomentar la capacitación del personal en herramientas de comunicación, lo que refuerza la importancia de mejorar las competencias en este ámbito. Cabe destacar que el 50% de los colaboradores espera ver resultados específicos en el departamento de Ramos Generales, principalmente la reducción en el tiempo de respuesta a problemas o consultas, lo que sugiere que una mejora en la comunicación interna impactaría directamente en la eficiencia operativa.

4.1.3. Resultados de la ficha de observación

Para evaluar la comunicación interna y su impacto en la eficiencia del departamento, se aplicó la técnica de observación mediante una ficha de observación. Esta herramienta permitió identificar de manera directa los problemas y desafíos presentes en el área, brindando información clave para su análisis. Los hallazgos obtenidos complementan los resultados de la encuesta, proporcionando una visión más completa de la situación.

Tabla 3 Ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE RAMOS GENERALES	
Fecha de observación:	Guayaquil, 14 de Enero del 2025
Lugar:	Seguros Interoceánica C.A.
Observador (a):	Achance Barros Briggitte Lisbeth Sánchez Rendón Karen Alejandra
Departamento Observado:	Departamento de Ramos Generales
Objetivo de la Observación:	Analizar las dinámicas actuales de comunicación interna en el Departamento de Ramos Generales para identificar áreas de mejora.

Descripción del Contexto	
Entorno:	Las instalaciones del departamento están organizadas para fomentar la comunicación fluida y el trabajo colaborativo. El espacio incluye áreas abiertas para los equipos de ventas y atención al cliente, con escritorios dispuestos de manera que favorecen la interacción. La estructura jerárquica del departamento es bastante clara. En la cima se encuentra el jefe de departamento, quien supervisa las operaciones generales y toma decisiones estratégicas, sin embargo, esta jefatura se encuentra en la matriz Quito. Por debajo de él, se encuentran los ejecutivos o suscriptores comerciales quienes gestionan las ventas, atención al cliente, y administración de pólizas, y por último los asistentes quienes completan la estructura operativa. La cultura organizacional de Seguros Interoceánica está basada en el trabajo en equipo, la responsabilidad y la orientación al cliente. Se fomenta un ambiente de respeto, y la formación continua es fundamental para que los empleados puedan mantenerse actualizados en los productos y servicios que ofrecen.
Participantes:	Jefe de área; Suscriptores comerciales y; Asistentes operativos
Descripción de la Observación	
Comunicación Interna Actual:	La comunicación dentro del departamento se realiza a través de herramientas digitales como Microsoft Teams para discutir temas como la prospección semanal y mensual, compartir documentos y mantener a todos los miembros del equipo al tanto de cualquier actualización o cambio; las llamadas telefónicas también juegan un papel importante en la comunicación diaria ya que se utilizan para aclarar dudas rápidas entre miembros del equipo cuando es necesario. Los correos electrónicos se utilizan principalmente para la comunicación formal entre los diferentes niveles jerárquicos, para notificaciones importantes, informes de ventas, actualizaciones de pólizas y la confirmación de acuerdos.
Flujos de Información:	Algunos procesos internos, como la aprobación de documentos o la actualización de registros en el sistema, pueden ser lentos debido a la carga de trabajo o la burocracia interna. Esto genera retrasos en la comunicación de decisiones y en la actualización de la información crítica que el equipo necesita para seguir trabajando eficientemente. En ocasiones, los diferentes equipos dentro del departamento no están completamente alineados, lo que genera una comunicación fragmentada, como las jefaturas que utilizan la plataforma Zoho CRM para agendar los compromisos de clientes sin embargo no todos los empleados del área usan la plataforma por lo que incurren a enviar ofertas repetitivas y manejar el mismo cliente los diferentes suscriptores.
Interacciones y Colaboración:	Generalmente, los colaboradores son competitivos entre sí, lo que genera tensiones y malentendidos, afectando la colaboración y la confianza entre ellos, debido a que la presión por cumplir con metas (presupuesto) puede llevar a que los suscriptores prioricen sus propios intereses o se enfoquen demasiado en el rendimiento individual en lugar de trabajar juntos como un equipo.
Herramientas de Comunicación:	En el Departamento de Ramos Generales de Seguros Interoceánica, se utilizan diversas herramientas como los correos electrónicos, aplicaciones de mensajería interna como Whatsapp, Microsoft Teams para reuniones virtuales, las notificaciones y alertas de nuevos compromisos en el sistema Zoho CRM.
Actitudes y Comportamientos Observados:	Los empleados del departamento suelen ser abiertos a escuchar nuevas ideas, sugerencias o enfoques para resolver problemas. Sin embargo, existe una gran desinformación dentro del área al no compartir con otros compañeros los cambios presentados en

	las pólizas, los clientes que otro suscriptor ha captado para que no repitan los mismos.
Análisis de la Observación	
Problemas Identificados:	Los empleados no saben cuándo utilizar una plataforma específica, como el Zoho CRM para agendar los compromisos, lo que provoca la duplicación de esfuerzos, ya que la presencia de múltiples herramientas (CRM, plataformas de mensajería, correos electrónicos, etc.) provoca que la información relevante se pierda o se tarde en llegar a las personas correctas. La filtración de la información a través de múltiples niveles jerárquicos genera retrasos y malentendidos, ya que en Quito al ser la matriz, los cambios que realizan en las políticas y en pólizas son difundidos primero en Quito y luego de varias semanas cuando se quiere emitir una póliza no es aceptada para firma debido a que se generó un cambio que no notificaron a las demás sucursales.
Impacto en la Productividad y el Clima Laboral:	La falta de una comunicación efectiva genera duplicación de tareas, ya que los empleados no están al tanto de lo que otros están haciendo, esto resulta en el desperdicio de tiempo, recursos, reduce la calidad del trabajo y generan el incumplimiento de metas. Cuando la información se transmite de manera inconsistente y se ocultan detalles importantes, los empleados se sienten excluidos y desinformados, esto les genera desconfianza en los líderes y en el proceso de toma de decisiones, lo que afecta negativamente el ambiente laboral.
Fortalezas Observadas:	En momentos de presión o cuando se requiere tomar decisiones rápidas, la información fluye de manera eficiente entre niveles jerárquicos. Los empleados tienen acceso a los responsables de tomar decisiones y pueden plantear problemas de manera rápida y eficaz. Los gerentes y supervisores reconocen los esfuerzos de los empleados, ya sea en reuniones formales o a través de mensajes de agradecimiento en plataformas digitales. Este reconocimiento fomenta un ambiente positivo y refuerza los comportamientos de comunicación efectiva.
Áreas de Mejora:	Establecer canales claros y estructurados para la transmisión de información y asegurarse de que todos los empleados estén familiarizados con ellos. Reuniones regulares y claras, asegurarse de que las reuniones sean eficaces, con objetivos claros, y que se realicen seguimientos para garantizar que los puntos tratados se implementen correctamente.
Conclusiones	
Resumen de la Observación:	La comunicación interna en el Departamento de Ramos Generales presenta una mezcla de aspectos positivos y áreas de mejora que afectan tanto el rendimiento como el clima laboral. Entre los aspectos positivos tenemos que existe una comunicación abierta entre ciertos niveles jerárquicos, especialmente en situaciones urgentes o cuando es necesario tomar decisiones rápidas. La transparencia en las decisiones clave y la retroalimentación continua sobre el progreso de los proyectos ayuda a mantener a los empleados informados y alineados con los objetivos organizacionales. Además, el reconocimiento de los logros individuales motiva a los empleados y refuerza su satisfacción laboral. A pesar de los aspectos positivos, se han identificado barreras que dificultan la comunicación entre algunos niveles jerárquicos, principalmente debido a la sobrecarga de jerarquía en la

transmisión de información. Esto genera demoras en el flujo de información y una menor eficiencia en la toma de decisiones. La comunicación informal a veces carece de estructura, lo que puede llevar a que los empleados no estén completamente informados sobre decisiones importantes o cambios en los procedimientos. La información a veces no fluye con la agilidad necesaria, lo que provoca retrasos en la ejecución de tareas y decisiones. Este tipo de demoras afecta la eficiencia operativa y puede generar frustración entre los empleados.

Elaborado por: Achance & Sánchez (2025).

4.1.4. Análisis general de la ficha de observación

De acuerdo con la ficha de observación, revela que a pesar de que el Departamento de Ramos Generales en Seguros Interoceánica C.A. cuenta con una estructura organizada y un ambiente que fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, se identificaron varios obstáculos que afectan la eficiencia de la comunicación interna.

Entre los principales problemas, se destaca la jerarquía y la falta de coordinación entre los equipos, especialmente desde la matriz en Quito que es donde se encuentra la jefatura nacional, ocasionando demoras y malentendidos que impactan negativamente en la toma de decisiones y en la ejecución de tareas. Sin embargo, la mayor dificultad radica en el uso inadecuado de los canales de comunicación, particularmente el Zoho CRM, lo que genera la duplicación de esfuerzos y pérdidas de información. La falta de claridad en el uso de esta plataforma dificulta la actualización oportuna de cambios importantes en las pólizas y en los clientes gestionados por otros miembros del equipo, afectando así la toma de decisiones, incrementando la frustración y, en consecuencia, reduciendo la productividad de cada colaborador.

4.2. Propuesta

Este enfoque responde a la necesidad detectada en los análisis previos, donde se evidenció que las deficiencias en los flujos de comunicación afectan el desempeño del equipo y la eficiencia operativa del departamento.

En las secciones siguientes, se describirán los principios que sustentan el rediseño y los beneficios esperados. La propuesta tiene como objetivo optimizar los

canales de comunicación, fomentar un entorno colaborativo y garantizar la alineación de los procesos internos con los objetivos estratégicos de la organización.

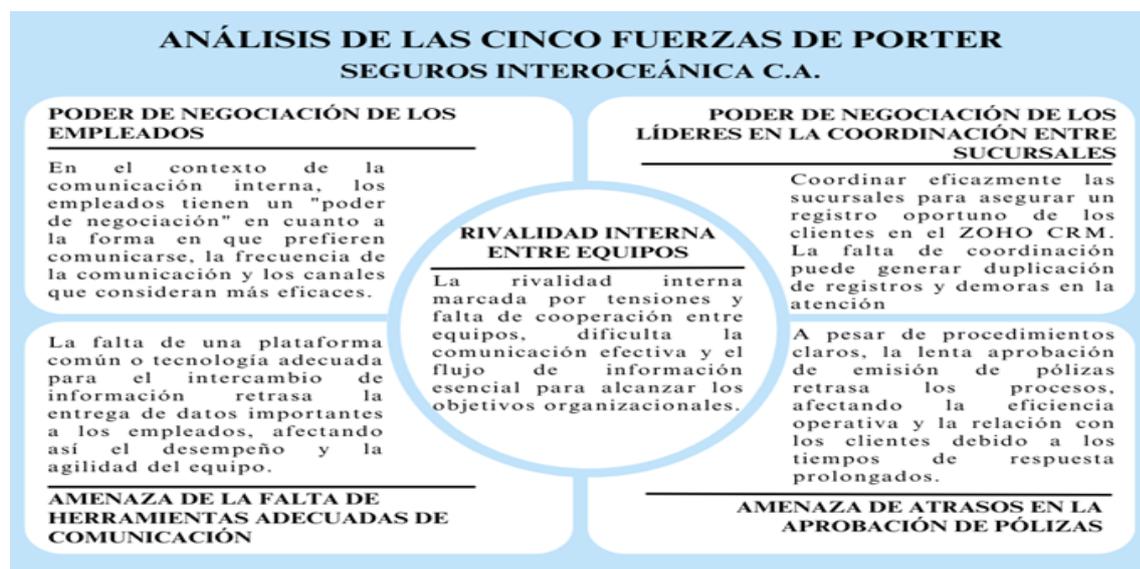
4.2.1. Análisis Situacional Actual

Se pudo evidenciar que dentro del departamento de Ramos Generales de la empresa Seguros Interoceánica C.A. la falta de una comunicación efectiva suele generar duplicación en las tareas de los colaboradores, debido a que no están al tanto de lo que otros colaboradores de otras sucursales están haciendo, ya que no llevan un control de sus compromisos en ventas registrados en el sistema Zoho CRM, dando como resultado el desperdicio de tiempo, reduce la calidad del trabajo y genera el incumplimiento de metas.

Por ello, se consideró aplicar las 5 Fuerzas de Porter en este contexto, debido a que se puede identificar cómo los factores internos y externos influyen en la comunicación y el desempeño del departamento, proporcionando una perspectiva estratégica para analizar las dinámicas de la empresa y su entorno competitivo y también se consideró en aplicar la Matriz EFE y EFI donde se analiza las oportunidades y amenazas del entorno externo, evaluando cómo afecta a la organización y así mismo se evalúa las fortalezas y debilidades internas de la empresa para identificar áreas de mejora y aprovechar ventajas competitivas.

4.2.1.1. Las cinco fuerzas de Porter.

Figura 21 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter aplicado a Seguros Interoceánica C.A.



Elaborado por: Achance & Sánchez (2025).

La figura 21 detalla una valiosa perspectiva sobre los desafíos internos que enfrenta la empresa Seguros Interoceánica C.A., específicamente en el departamento de Ramos Generales. Este modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter, típicamente utilizado para analizar la competencia en un sector, ha sido adaptado con factores internos que afectan a los procesos organizacionales de la Empresa De Seguros Interoceánica C.A.

- **Poder de negociación de los empleados:** La falta de una plataforma común de comunicación y tecnología adecuada limita el intercambio de información y afecta el rendimiento del equipo. Los empleados tienen un cierto grado de influencia en cómo prefieren comunicarse, lo que subraya la necesidad de herramientas y canales de comunicación adecuados.
- **Rivalidad interna entre equipos:** La rivalidad y falta de cooperación entre equipos dificultan la comunicación y el flujo de información crucial para alcanzar los objetivos organizacionales. Cuando los equipos se centran en competir entre sí, la información no se comparte de manera efectiva, lo que ralentiza la toma de decisiones y genera duplicación de esfuerzos. Esta falta de colaboración puede reducir la cohesión interna y desmotivar a los empleados, afectando negativamente la productividad y el progreso hacia las metas de la empresa.
- **Amenaza de la falta de herramientas adecuadas de comunicación:** La ausencia de herramientas de comunicación adecuadas impide una entrega oportuna de datos importantes y afecta la agilidad del equipo.
- **Poder de negociación de los líderes en la coordinación entre sucursales:** La falta de una coordinación eficiente entre las diferentes sucursales puede llevar a la duplicación innecesaria de registros, lo que genera confusión y retrasa los procesos. Esta falta de sincronización también puede afectar negativamente la atención al cliente, ocasionando tiempos de espera más largos y reduciendo la calidad del servicio. Además, puede provocar inconsistencias en la información, lo que a su vez dificulta la toma de decisiones y afecta la productividad general de la empresa.
- **Amenaza de atrasos en la aprobación de pólizas:** La lenta aprobación de emisión de pólizas afecta tanto la eficiencia operativa como la relación con los clientes. Los retrasos en la emisión generan tiempos de espera

prolongados, lo que retrasa otros procesos dentro de la empresa y aumenta el riesgo de cometer errores. Desde la perspectiva del cliente, este tipo de demoras puede generar frustración y disminuir su confianza en la empresa. La percepción de ineficiencia puede llevar a los clientes a buscar alternativas más rápidas, afectando la satisfacción y retención a largo plazo.

4.2.1.2. Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta fundamental para evaluar los factores internos y externos que impactan el desempeño de la empresa. Esta técnica permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, proporcionando una visión precisa de la situación actual de Seguros Interoceánica C.A. y ayudando a comprender su posicionamiento en el mercado asegurador. A través de este análisis, se pueden definir estrategias que aprovechen las fortalezas y mitiguen los riesgos, enfocándose en las áreas clave a mejorar.

Figura 22 Análisis FODA de la empresa Seguros Interoceánica C.A.

ANÁLISIS FODA SEGUROS INTEROCEÁNICA C.A.		
	Aspectos Negativos	Aspectos Positivos
Análisis Interno	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> Retraso en la transformación digital frente a la competencia. Tiempo de respuesta prolongado. Falta de plan de capacitación continua. Resistencia al cambio en la adopción de nuevas herramientas de comunicación. Comunicación jerárquica poco fluida y centralizada. 	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> Cultura organizacional orientada a la mejora continua. Uso de tecnología para la comunicación interna. (Software Zoho CRM, correos, chats internos) Estabilidad financiera Experiencia - Trayectoria comercial. Personal Capacitado y especializado.
Análisis Externo	Amenazas <ul style="list-style-type: none"> Competencia que adopta estrategias avanzadas de comunicación. Crisis económicas que reducen la inversión en herramientas de comunicación. Cambios en normativas laborales que afectan la estructura organizacional. Pérdida de talento por falta de crecimiento laboral. Desafíos en la gestión de equipos híbridos o remotos. 	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> Avances tecnológicos que facilitan el trabajo remoto y la colaboración. Tendencias en transformación digital y herramientas de comunicación. Posibilidad de recibir asesoría externa en gestión del cambio Buenas prácticas de otras empresas en comunicación organizacional. Posibilidad de reclutar nuevos brókers y/o clientes.

Elaborado por: Achance & Sánchez (2025).

El análisis FODA de Seguros Interoceánica C.A. detallado en la figura 22 revela una combinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que impactan su desempeño y competitividad. Entre sus fortalezas destacan una cultura organizacional centrada en la mejora continua, el uso adecuado de la tecnología para la comunicación interna, una sólida estabilidad financiera, su amplia experiencia y trayectoria comercial, así como un equipo de trabajo altamente capacitado.

Sin embargo, la empresa enfrenta varias debilidades, tales como el rezago en su proceso de transformación digital, tiempos de respuesta prolongados, falta de capacitación continua para el personal, resistencia al cambio, y una estructura de comunicación jerárquica que dificulta la fluidez de la información entre los niveles.

En cuanto a las amenazas, la empresa se ve desafiada por competidores que implementan estrategias de comunicación más avanzadas, crisis económicas que pueden afectar la estabilidad del negocio, cambios regulatorios en las normativas laborales, pérdida de talento clave, y dificultades en la gestión de equipos híbridos.

A pesar de estas amenazas, Seguros Interoceánica C.A. tiene a su disposición varias oportunidades que puede aprovechar, como los avances tecnológicos en la industria, la tendencia hacia la transformación digital, la posibilidad de recibir asesoría externa en gestión del cambio, el aprendizaje de buenas prácticas de otras empresas del sector, y la apertura a reclutar nuevos brókeres y clientes.

4.2.1.2.1. Estrategias Análisis FODA.

A partir del Análisis Foda, se establecen estrategias que buscan potenciar las fortalezas, aprovechar oportunidades, minimizar debilidades y mitigar amenazas.

Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades): *Aprovechar las fortalezas internas para explotar oportunidades externas.*

- Aprovechar el uso actual del software Zoho CRM y otras plataformas para fortalecer la gestión del trabajo remoto y la interacción entre equipos.
- Fortalecer la especialización del personal con programas de formación en transformación digital y comunicación organizacional.
- Utilizar la estabilidad financiera para atraer nuevos talentos y fortalecer la expansión del negocio.

Estrategias DO (Debilidades y Oportunidades): *Se busca superar debilidades internas aprovechando oportunidades externas.*

- Aprovechar asesorías externas y buenas prácticas de otras empresas para mejorar la adopción de nuevas herramientas de comunicación.
- Implementar metodologías ágiles y optimizar la gestión de comunicación interna para reducir tiempos de respuesta.
- Fomentar estructuras organizativas más flexibles y participativas para mejorar la fluidez en la comunicación jerárquica.

Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas): *Busca utilizar fortalezas para mitigar amenazas externas.*

- Innovar en estrategias de comunicación para contrarrestar a la competencia que adopta estrategias avanzadas de comunicación.
- Aprovechar la estabilidad financiera para mantener inversiones estratégicas en tecnología de comunicación, asegurando eficiencia operativa.
- Utilizar la experiencia comercial y el conocimiento especializado del personal para anticiparse y adaptarse a regulaciones laborales sin afectar la estructura organizacional.

Estrategias DA (Debilidades y Amenazas): *Se busca minimizar debilidades y reducir el impacto de amenazas.*

- Implementar estrategias de gestión del cambio para reducir la resistencia a nuevas herramientas de comunicación.
- Diseñar programas de desarrollo profesional para reducir la fuga de talento y mantener equipos especializados.
- Implementar mejores prácticas en liderazgo remoto y mejorar la coordinación entre equipos para reducir los desafíos en la gestión híbrida.

4.2.1.3. Matriz EFE y EFI.

En este contexto, se utilizó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). El uso combinado de estas matrices brindó una visión integral de la situación actual de la empresa, sirviendo como base para la toma de decisiones estratégicas en el proceso de rediseño

organizacional, con el objetivo de crear un entorno de trabajo más eficiente, colaborativo y alineado con los objetivos corporativos que fortalezcan la comunicación interna del departamento de Ramos Generales.

Figura 23 Matriz EFE Aplicado a Seguros Interoceánica C.A.

MATRIZ EFE				
Factores externos		Importancia Ponderacion	Clasificacion Evaluacion	Valor
Oportunidades				
1	Avances tecnológicos que facilitan el trabajo remoto y la colaboración.	15%	4	0,6
2	Tendencias en transformación digital y herramientas de comunicación.	10%	3	0,3
3	Posibilidad de recibir asesoría externa en gestión del cambio.	10%	2	0,2
4	Buenas prácticas de otras empresas en comunicación organizacional.	5%	3	0,15
5	Posibilidad de reclutar nuevos brókers y/o clientes.	14%	3	0,42
Amenazas				
1	Competencia que adopta estrategias avanzadas de comunicación.	15%	4	0,6
2	.Crisis económicas que reducen la inversión en herramientas de comunicación	3%	1	0,03
3	Cambios en normativas laborales que afectan la estructura organizacional.	15%	2	0,3
4	Pérdida de talento por falta de crecimiento profesional.	3%	2	0,06
5	Desafíos en la gestión de equipos híbridos o remotos.	10%	2	0,2
Total		100%		2,86

Elaborado por: Achance & Sánchez (2025).

Según la figura 23, dando como resultado 2.86 de puntaje, indica que la empresa enfrenta un entorno con más oportunidades que amenazas. Se recomienda aprovechar la transformación digital, mejorar la capacitación y adoptar mejores prácticas de comunicación.

Figura 24 Matriz EFI Aplicado a Seguros Interoceánica C.A.

MATRIS EFI				
Factores Internos		Importancia Ponderacion	Clasificacion Evaluacion	Valor
Fortaleza				
1	Cultura organizacional orientada a la mejora continua.	20%	4	0,8
2	Uso de tecnología para la comunicación interna (software Zoho CRM, correos, chats internos).	10%	3	0,3
3	Estabilidad financiera.	15%	3	0,45
4	Experiencia - Trayectoria comercial.	8%	3	0,24
5	Personal Capacitado y especializado.	10%	3	0,3
Debilidad				
1	Retraso en la transformación digital frente a la competencia.	5%	2	0,1
2	Tiempo de respuesta prolongado.	8%	2	0,16
3	Falta de plan de capacitación continua.	9%	1	0,09
4	Resistencia al cambio en la adopción de nuevas herramientas de comunicación.	5%	1	0,05
5	Comunicación jerárquica poco fluida y centralizada.	10%	2	0,2
Total		100%		2,69

Elaborado por: Achance & Sánchez (2025).

Según la figura 24, dando como resultado 2.69 de puntaje, indica que la empresa tiene más fortalezas que debilidades en comunicación interna, pero necesita mejorar la fluidez de la información, capacitación del personal y adopción de nuevas herramientas.

Figura 25 Totales ponderados de la Matriz EFE y EFI.



Elaborado por: Achance & Sánchez (2025).

Según los resultados del análisis de la matriz EFI y EFE, la empresa Seguros Interoceánica C.A., se encuentra en el cuadrante II, IV y V, si bien hay oportunidades, la empresa no las está aprovechando plenamente y enfrenta amenazas que pueden dificultar su desarrollo, esto lo ubica en un punto intermedio, lo que significa que no está en una posición de crecimiento agresivo ni en una crisis grave. La empresa deberá mantenerse y más bien ver oportunidades de inversión ya el sector tecnológico irá incrementándose en los sectores empresariales del país. Ver figura 25.

Análisis General:

El análisis de la Matriz EFE (2.86) muestra que la empresa responde de manera efectiva a los factores externos, aprovechando oportunidades como los avances tecnológicos y la transformación digital en comunicación. Sin embargo, enfrenta amenazas significativas, como la competencia con estrategias avanzadas, cambios normativos y desafíos en la gestión de equipos híbridos.

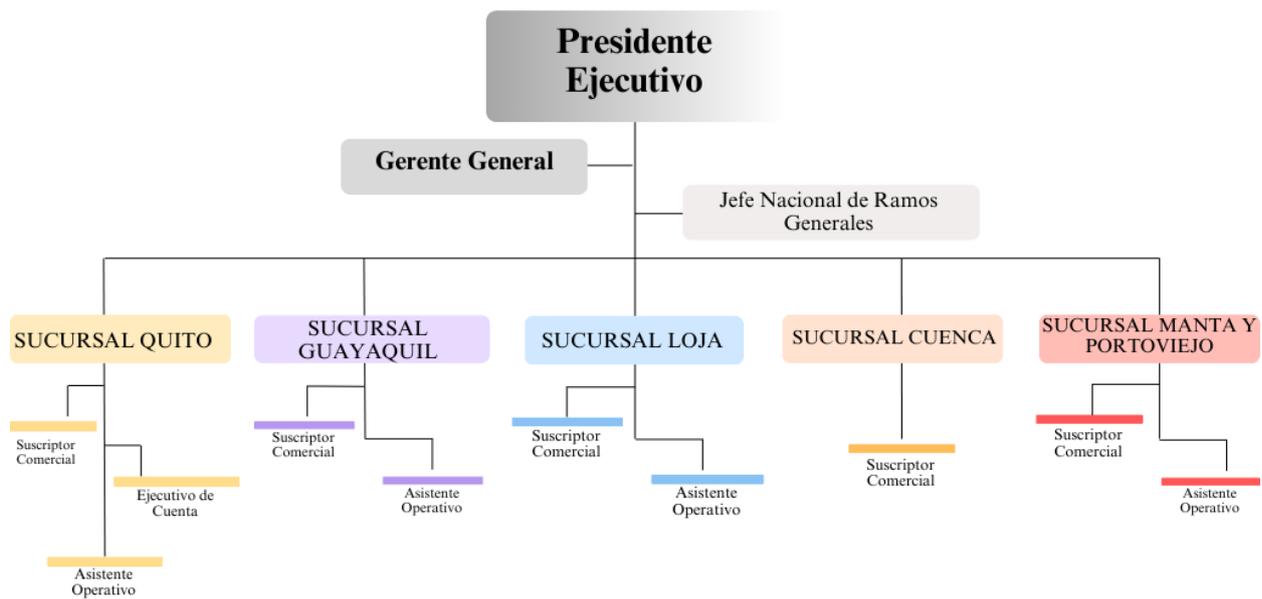
Por otro lado, la Matriz EFI (2.69) refleja que la empresa cuenta con más fortalezas que debilidades, destacando una cultura organizacional enfocada en la mejora continua, estabilidad financiera, equipos multidisciplinarios y el uso de herramientas tecnológicas como Zoho CRM. No obstante, existen debilidades que limitan su desarrollo, como el retraso en la transformación digital frente a la competencia, tiempos de respuesta prolongados, falta de un plan de capacitación continua y una comunicación jerárquica poco fluida.

En conjunto, la empresa se encuentra en una posición favorable, pero necesita fortalecer su adopción de nuevas tecnologías, agilizar su respuesta operativa y mejorar la comunicación interna para consolidar su competitividad. Es por ello, que se recomienda que la empresa se centre en mejorar y optimizar lo que ya tiene sin realizar cambios drásticos, de esta manera mejorará la eficiencia y el clima laboral.

4.2.1.4. Organigrama Actual de la Empresa.

En este apartado se presenta el organigrama actual de Seguros Interoceánica C.A., que refleja una estructura jerárquica lineal. Este modelo asegura una cadena de mando clara y una distribución de responsabilidades definida, aunque puede limitar la flexibilidad y la comunicación entre áreas.

Figura 26 Organigrama actual del departamento de Ramos Generales de la empresa Seguros Interoceánica C.A.



Elaborado por: Achance & Sánchez (2025).

El organigrama de Seguros Interoceánica C.A. adopta una estructura jerárquica lineal, con una clara división de responsabilidades y centralización de la toma de decisiones. Sin embargo, este modelo presenta ciertas limitaciones, ya que la autoridad se distribuye de manera vertical, desde la Presidencia Ejecutiva hasta los niveles operativos más bajos. Esta centralización genera retrasos en la toma de decisiones, debido a la falta de jefaturas en las sucursales o la ausencia de autonomía para que las mismas puedan tomar decisiones de manera independiente. Ver figura 26.

Como consecuencia, todas las decisiones requieren la aprobación desde la matriz en Quito, lo que limita la agilidad y retrasa la eficiencia operativa, al depender de un proceso centralizado para asuntos que podrían resolverse localmente.

4.2.1.5. Manual de funciones Actual de la Empresa.

Con el fin de optimizar los procesos internos y garantizar una gestión eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, se establecen los manuales de funciones correspondientes a los cargos de Presidencia, Gerencia, Jefe Nacional de Ramos, Suscriptor Comercial, Ejecutivo de Cuenta y Asistente Operativo.

Cada manual tiene como objetivo definir de manera clara y detallada las responsabilidades, competencias y funciones específicas de cada puesto, promoviendo una mayor comprensión de los roles y mejorando la eficiencia operativa. Estos manuales servirán como herramienta de referencia para asegurar que todos los colaboradores desempeñen sus tareas de acuerdo a las normativas y procedimientos establecidos, contribuyendo así a un ambiente de trabajo organizado y enfocado en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

4.2.1.5.1. Manual de Funciones: Presidente Ejecutivo.

El Manual de Funciones del Presidente Ejecutivo de Seguros Interoceánica detalla el alcance, objetivo, funciones, responsabilidades y competencias del cargo, con el propósito de guiar la gestión y dirección estratégica de la empresa. Este documento asegura que el Presidente Ejecutivo cumpla con sus funciones de manera eficiente, alineando la estrategia corporativa con los objetivos de la organización para garantizar el crecimiento y la sostenibilidad de Seguros Interoceánica.

Tabla 4 Manual de funciones del cargo de Presidente Ejecutivo de Seguros Interoceánica C.A.

	Interoceánica Compañía Anónima de Seguros		
Departamento:	Dirección General	Cargo:	Presidente Ejecutivo
Jefe Inmediato:	Junta Directiva	Sucursal:	Quito
Alcance:			
Tiene la responsabilidad de liderar la dirección estratégica global de la empresa, delegando la ejecución operativa al Gerente General, pero garantizando que todas las áreas de la empresa se alineen con los objetivos a largo plazo y la visión de la organización.			
Objetivo:			
definir y ejecutar la estrategia global de la empresa, supervisar su desempeño general, tomar decisiones clave en áreas de alto nivel, y representar a la organización ante los principales stakeholders, garantizando su competitividad, rentabilidad y cumplimiento normativo.			
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer los valores, visión a largo plazo y misión de la empresa, asegurando que todas las decisiones estratégicas estén alineadas con estos principios fundamentales. ➤ Definir y aprobar las estrategias a seguir para el crecimiento de la empresa, incluyendo expansión de mercado, desarrollo de productos y gestión de riesgos. 			

- Supervisar y orientar el trabajo del Gerente General, asegurándose de que las operaciones diarias estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Tomar decisiones clave en áreas estratégicas como adquisiciones, asociaciones, inversiones y cambios significativos en la estructura organizacional.
- Mantener relaciones clave con los principales inversionistas, accionistas, brókeres, socios estratégicos y autoridades regulatorias.
- Asegurar la salud financiera de la empresa, aprobando presupuestos anuales, supervisando el rendimiento financiero y tomando decisiones sobre la asignación de recursos a largo plazo.
- Supervisar el rendimiento global de la organización a través de indicadores clave de éxito y rendimiento, y tomar decisiones estratégicas para mejorar las áreas que requieran atención.
- Reportar periódicamente sobre el estado de la empresa, el cumplimiento de metas, y los resultados operacionales a los accionistas y la junta directiva.

Responsabilidades:

- Responsabilidad en la toma de decisiones clave.
- Responsabilidad en la gestión financiera
- Supervisar el desempeño del Gerente General y otros líderes clave de la organización.
- Representante ante los accionistas, reguladores, clientes, brókeres y otros socios estratégicos, consolidando la imagen y reputación de la empresa.
- Asegurar que la empresa cumpla con todas las normativas regulatorias locales e internacionales.
- Supervisar y liderar la respuesta a situaciones de crisis, minimizando el impacto operativo, financiero y reputacional en la empresa.
- Evaluar el rendimiento global de la empresa a través de indicadores clave.
- Mantener una comunicación constante con la junta directiva y los accionistas, presentando informes claros sobre el estado de la empresa, avances de los proyectos y resultados operacionales.

Competencias:

- Visión global y pensamiento estratégico.
- Habilidades de comunicación.
- Conocimiento y habilidad en la gestión financiera.
- Enfoque constante en el logro de los objetivos empresariales, con un fuerte compromiso hacia la rentabilidad, la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa.

- Capacidad para generar relaciones sólidas con empleados, socios estratégicos, clientes y otros stakeholders.
- Capacidad para fomentar un entorno innovador dentro de la empresa.
- Habilidad para negociar con inversionistas, socios estratégicos, autoridades regulatorias y otros stakeholders de alto nivel, con el fin de asegurar condiciones favorables para la empresa.
- Compromiso con los principios éticos y de transparencia en todas las decisiones y actividades de la empresa.

Aprobado Por:

<p>_____</p> <p>Jefe Nacional de Ramos Generales</p>	<p>_____</p> <p>Gerente General</p>
---	--

Nota. Este manual de funciones describe el rol, alcance, objetivos, responsabilidades y competencias del Presidente Ejecutivo de Seguros Interoceánica C.A.

Elaborado por: Achance & Sánchez (2025).

4.2.1.5.2. Manual de Funciones: Gerente General.

Se presenta el Manual de Funciones Actual para el cargo de Gerente General, en el cual se detallan el alcance, objetivo, funciones, responsabilidades y competencias correspondientes a este puesto. Este manual tiene como propósito definir claramente las actividades y responsabilidades del Gerente General, quien tiene la responsabilidad de liderar y dirigir la empresa de manera estratégica y operativa. A través de este documento, se busca asegurar que el Gerente General coordine eficazmente todas las áreas de la empresa, promoviendo la toma de decisiones alineadas con los objetivos organizacionales, optimizando los recursos y garantizando el cumplimiento de normativas internas y externas.

Tabla 5 Manual de funciones del cargo de Gerente General de Seguros Interoceánica C.A.

	Interoceánica Compañía Anónima de Seguros		
Departamento:	Dirección General	Cargo:	Gerente General
Jefe Inmediato:	Presidente Ejecutivo	Sucursal:	Quito
Alcance:			
Supervisar todas las áreas de la organización, gestionar los riesgos financieros, garantizar el cumplimiento de las normativas y representar a la empresa ante actores externos.			

Objetivo:

Maximizar la rentabilidad, garantizar la satisfacción del cliente, gestionar los riesgos de manera efectiva, fomentar la innovación y asegurar el crecimiento sostenido.

Funciones:

- Desarrollar y ejecutar la estrategia general de la empresa, alineada con los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Coordinar y supervisar todas las áreas operativas, asegurando el cumplimiento eficiente de los procesos y políticas internas en cada departamento, como suscripción, emisión de pólizas, gestión de reclamos, entre otros.
- Tomar decisiones clave en áreas operativas, financieras y estratégicas. Aprobar la emisión de pólizas y definir parámetros importantes en la gestión de riesgos.
- Supervisar la rentabilidad de la empresa, gestionar los presupuestos anuales, controlar los costos operativos y analizar los estados financieros, asegurando la estabilidad económica de la compañía.
- Liderar el equipo de trabajo, promoviendo el desarrollo del talento, la capacitación y el bienestar de los empleados. Gestionar las relaciones laborales y asegurar que todos los colaboradores trabajen alineados con los valores y objetivos de la empresa.
- Mantener relaciones estratégicas con clientes, brókeres, y otros actores clave, buscando mejorar la oferta de productos y servicios de la compañía, así como la satisfacción del cliente.
- Asegurar que la empresa cumpla con todas las normativas legales, fiscales y regulatorias del sector asegurador, y gestionar la relación con organismos de control como la Superintendencia de Bancos o la Autoridad Nacional de Regulación de Seguros.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio y mercados para la expansión de la empresa. Fomentar la innovación en productos y servicios de seguros para mantenerse competitivo en el mercado.
- Supervisar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, buscando la mejora continua en los procesos operativos y comerciales.
- Representante principal de la empresa ante los accionistas, autoridades regulatorias, asociaciones del sector y otros grupos de interés.

Responsabilidades:

- Asegurar que la visión y misión de la empresa se traduzcan en un plan estratégico claro.

- Controlar y dirigir las operaciones diarias de la empresa, asegurando que cada área funcione de manera eficiente, alineada con los objetivos establecidos y cumpliendo con las normativas internas.
- Ser responsable de la toma de decisiones fundamentales relacionadas con productos, precios, política de suscripción, y gestión de riesgos, en función de los objetivos financieros y operativos de la empresa.
- Supervisar la gestión financiera.
- Gestionar el talento humano.
- Mantener relaciones con clientes y brókeres.
- Garantizar que la empresa cumpla con todas las regulaciones del sector asegurador y las leyes locales e internacionales.
- Fomentar la innovación y el crecimiento.
- Asegurar la calidad del servicio.
- Representar a la empresa

Competencias:

- Liderazgo.
- Visión estratégica.
- Comunicación efectiva.
- Conocimiento profundo de las finanzas empresariales.
- Habilidades de negociación.
- Habilidad para liderar la implementación de cambios organizacionales.
- Capacidad para tomar decisiones informadas y rápidas en situaciones complejas.
- Capacidad para trabajar y coordinar equipos diversos, gestionando los recursos humanos de manera eficiente y asegurando el desarrollo profesional de los colaboradores.
- Habilidad para liderar la implementación de cambios organizacionales y adaptarse a las nuevas demandas del mercado, asegurando la transición sin perder el enfoque en los objetivos.

Aprobado Por:

Jefe Nacional de Ramos Generales

Gerente General

Nota. Este manual de funciones describe el rol, alcance, objetivos, responsabilidades y competencias del Gerente General de Seguros Interoceánica C.A.

Elaborado por: Achance & Sánchez (2025).

4.2.1.5.3. **Manual de Funciones: Jefe Nacional del Departamento de Ramos Generales.**

Se presenta el Manual de Funciones para el cargo de Jefe Nacional de Ramos Generales, el cual detalla el alcance, objetivo, funciones, responsabilidades y competencias del puesto. Este manual busca establecer claramente las actividades del cargo, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa y promoviendo la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo y el desarrollo profesional en el área de seguros.

Tabla 6 Manual de funciones del cargo de Jefe Nacional de Ramos Generales

	Interoceánica Compañía Anónima de Seguros		
	Departamento:	Ramos Generales	Cargo:
Jefe Inmediato:	Gerente General	Sucursal:	Todas las Agencias
Alcance:			
Gestionar las operaciones comerciales y administrativas a nivel nacional, asegurando el cumplimiento de las políticas corporativas y normativas del sector. Coordinando con distintas áreas para optimizar la rentabilidad y eficiencia, liderando equipos en diversas regiones y fomentando una cultura.			
Objetivo:			
Fortalecer la posición de la empresa en el mercado asegurador mediante la implementación de estrategias comerciales y operativas eficientes. Esto incluye el diseño y ejecución de planos de crecimiento, la optimización de recursos y la identificación de oportunidades.			
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirigir y acompañar la gestión comercial y de los equipos a su cargo, con el fin de asegurar el cumplimiento del presupuesto mensual y anual. ➤ Participar en la elaboración de presupuestos y objetivos comerciales a cargo, con el fin de conocer y acordar el cumplimiento de las metas comerciales e identificar oportunamente brechas que permitan imprimirle medidas correctivas. ➤ Dar seguimiento al cumplimiento del presupuesto y objetivos comerciales del personal a su cargo, asegurando así el cumplimiento de las metas establecidas. ➤ Establecer metodologías comerciales, de acuerdo a las metas definidas por la Gerencia General, a fin de brindar herramientas que apoyen el cumplimiento de las metas. 			

- Dar seguimiento a la cartera de clientes del personal a su cargo con la finalidad de establecer acciones correctivas y el mejoramiento de la misma.
- Atender el cliente VIP y dar solución de manera telefónica y presencial en quejas, cotizaciones, renovaciones, mantenimiento de cuentas, refinanciamientos, seguimiento de siniestros; de acuerdo a sus necesidades.
- Gestionar reportes relacionados con las ventas y renovaciones para las diferentes áreas que lo requieran, a fin de contar con información que facilite la toma de decisiones a la Gerencia General.
- Retroalimentar a su línea de supervisión sobre la realidad del mercado, su competencia y las necesidades y/o demandas de sus clientes, para que así se puedan tomar decisiones de mejoramiento que impacten de manera positiva en el crecimiento del negocio.
- Participar en los comités de la compañía y presentar los informes solicitados que faciliten la comprensión de las realidades del cliente o del mercado para mejorar la oferta de valor de la compañía y/o mitigar posibles riesgos.
- Participar en la definición y mejora a normas, manuales y procedimientos con el fin de generar productos y servicios acorde a la necesidad del mercado.
- Brindar información a la Jefatura técnica sobre actualización de normativa, riesgos existentes a fin de establecer lineamientos en los manuales técnicos para medir el riesgo y asegurar de esta forma la continuidad del negocio.
- Atender y coordinar el envío de los requerimientos efectuados por Auditoría Externa, Auditoría Interna y Organismos de Control.

Responsabilidades:

- Definir e implementar estrategias comerciales para el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado asegurador.
- Analizar tendencias del sector y proponer mejoras en la oferta de productos y servicios.
- Evaluar el desempeño de los colaboradores y promover su desarrollo profesional.
- Garantizar la eficiencia operativa y la calidad en la atención al cliente.
- Coordinador de auditorías internas y externas para garantizar la transparencia en la gestión.
- Elaborar y controlar el presupuesto de la empresa a nivel nacional.
- Optimizar el uso de los recursos financieros para maximizar la rentabilidad.

Competencias:

- Manejo de CRM y análisis de datos comerciales.
- Habilidad para gestionar riesgos operativos, financieros y legales.

- Flexibilidad y adaptación a los cambios del mercado y regulaciones.
- Enfoque en la satisfacción del cliente y mejora continua en la experiencia de servicio.
- Capacidad para implementar procesos que agilicen la atención y optimicen la relación con los asegurados.

Aprobado Por:	
_____ Jefe Nacional de Ramos Generales	_____ Gerente General

Nota. Este manual de funciones describe el rol, alcance, objetivos, responsabilidades y competencias del Jefe Nacional de Ramos Generales de Seguros Interoceánica C.A.

Elaborado por: Achance & Sánchez (2025).

4.2.1.5.4. Manual de Funciones: Suscriptor Comercial del Departamento de Ramos Generales.

Se presenta el Manual de Funciones para el cargo de Suscriptor Comercial, que detalla el alcance, objetivo, funciones, responsabilidades y competencias del puesto. El manual busca garantizar la alineación de las actividades del Suscriptor Comercial con los procesos y objetivos comerciales del departamento de Ramos Generales, optimizando la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo, y mejorando la relación con clientes y brókeres.

Tabla 7 Manual de funciones del cargo de Suscriptor Comercial

	Interoceánica Compañía Anónima de Seguros		
Departamento:	Ramos Generales	Cargo:	Suscriptor Comercial
Jefe Inmediato:	Jefe Nacional de Ramos Generales	Sucursal:	Guayaquil
Alcance:			
Abarcar la gestión integral de la relación con clientes y brókeres, incluyendo la prospección, emisión y renovación de pólizas, así como el cumplimiento de normativas internas y la actualización de información en el sistema CRM.			
Objetivo:			
Optimizar la rentabilidad y la eficiencia operativa a través de una adecuada gestión de la cartera de clientes y la implementación de procesos de suscripción efectivos.			

Funciones:

- Generar nuevos negocios de Ramos Generales a fin de incrementar la cartera de clientes y cumplir con el presupuesto anual y mensual asignado.
- Atender oportunamente los requerimientos de clientes y brókeres de forma personal o telefónica alineada a la estrategia comercial y garantizar la satisfacción de los clientes a fin de fidelizarlos.
- Prospeccionar y atender los requerimientos de potenciales clientes enviando las cotizaciones solicitadas por brókeres o clientes a fin de atender las oportunidades de negocio que se presenten.
- Generar en el sistema los vencimientos (reporte del sistema) y condiciones de renovación de cada cliente, y analizar condiciones y supervisión de riesgos deficitarios.
- Generar órdenes de emisión, renovación, inclusiones, exclusiones, aplicaciones y facturación, revisión y firma del formulario de vinculación a fin de mantener actualizada la información del cliente y sus operaciones.
- Dar apoyo en gestión del área de reaseguros, manejo de cotizaciones y/o renovaciones según proceda para brindar soporte a la Jefatura de Reaseguros.
- Actualizar renovaciones y manejo de prospección, así como ingreso de nuevos clientes en el sistema ZOHO.
- Brindar soporte a la Jefatura Comercial Nacional y elaborar reportes de gestión a fin de consolidar la información referente a los indicadores de gestión comercial.

Responsabilidades:

- Cumplir con los objetivos de ventas
- Atención a clientes y brókeres.
- Gestión de oportunidades de negocio.
- Cumplimiento de normativas internas.
- Gestión de renovaciones y vencimientos de pólizas.
- Actualización de información en sistemas.
- Garantizar que las pólizas emitidas sean correctas y se aprueben a tiempo.
- Desarrollar y mantener relaciones a largo plazo con los clientes.
- Cumplir con los estándares de calidad en la venta y servicio.

Competencias:

- Conocimiento en ventas y procesos administrativos.
- Manejo de CRM y análisis de datos comerciales.
- Comunicación efectiva.
- Orientación al cliente y habilidades de negociación.
- Trabajo en equipo y organización.

- Conocimiento en gestión de reaseguros.
- Capacidad para generar informes y reportes de gestión.

Aprobado Por:

Jefe Nacional de Ramos Generales

Gerente General

Nota. Este manual de funciones describe el rol, alcance, objetivos, responsabilidades y competencias del Suscriptor Comercial de Seguros Interoceánica C.A.

Elaborado por: Achance & Sánchez (2025).

4.2.1.5.5. Manual de Funciones: Ejecutivo de Cuentas del Departamento de Ramos Generales.

Se presenta el Manual de Funciones para el cargo de Ejecutivo de Cuentas, donde se establecen el alcance, objetivo, funciones, responsabilidades y competencias del puesto. Este documento tiene como finalidad definir de manera clara las actividades del Ejecutivo de Cuentas, asegurando su alineación con los objetivos comerciales y operativos de la empresa. Su rol es clave en la gestión y fidelización de clientes y brókeres, la prospección de nuevos negocios y el cumplimiento de los procedimientos internos. A través de este manual, se busca mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la relación con los clientes y garantizar el cumplimiento de las normativas vigentes.

Tabla 8 Manual de funciones propuesto para el cargo de Ejecutivo de Cuentas.

 Interoceánica <small>MÁS QUE SEGUROS</small>	Interoceánica Compañía Anónima de Seguros		
Departamento:	Ramos Generales	Cargo:	Ejecutivo de Cuentas
Jefe Inmediato:	Jefe General de Ramos Generales	Sede:	Quito
Alcance:			
Manejar y ampliar la cartera de clientes y brókeres, garantizando la suscripción, emisión y renovación de pólizas en Ramos Generales, mediante la prospección de negocios, atención de requerimientos y coordinación interna, cumpliendo con normativas y procedimientos.			
Objetivo:			

Gestionar la relación con clientes y brókeres, asegurando su fidelización y el crecimiento de la cartera de Ramos Generales. Garantizar la atención de requerimientos, la emisión oportuna de pólizas y la generación de nuevos negocios para cumplir con las metas comerciales y estratégicas de la empresa.

Funciones:

- Atender oportunamente los requerimientos de clientes y brókeres de forma personal o telefónica alineada a la estrategia comercial y garantizar la satisfacción de nuestros clientes a fin de fidelizarlos.
- Generar nuevos negocios de Ramos Generales a fin de incrementar la cartera de clientes y cumplir con el presupuesto anual y mensual asignado.
- Prospectar y atender los requerimientos de potenciales clientes enviando las cotizaciones solicitadas por brókeres o clientes a fin de atender las oportunidades de negocio que se presenten.
- Dar cumplimiento al manual de suscripción de Ramos Generales (lo que puede o no suscribir)
- Generar órdenes de emisión, renovación, inclusiones, exclusiones, aplicaciones y facturación, revisión y firma del formulario de vinculación a fin de mantener actualizada la información del cliente y sus operaciones.
- Elaborar reporte de gestión, prospección y cumplimiento para presentar informe a la Jefatura Nacional de Ramos Generales y participar en los comités comerciales.
- Actualizar renovaciones y manejo de prospección, así como ingreso de nuevos clientes en el sistema ZOHO.
- Atender los requerimientos efectuados por Cumplimiento, Auditoría Interna, Auditoría Externa y Organismos de Control.
- Brindar soporte a la Jefatura Comercial Nacional y elaborar reportes de gestión a fin de consolidar la información referente a los indicadores de gestión comercial.
- Brindar soporte como back up de la Suscriptor Comercial a fin de dar continuidad a la operatividad del negocio.

Responsabilidades:

- Atención al cliente y brókeres.
- Prospectar y generar nuevos negocios de Ramos Generales.
- Cumplimiento del manual de suscripción.
- Gestión de órdenes y actualizaciones de información.
- Elaboración de informes de gestión.
- Actualizar las renovaciones, manejo de prospección e ingresar nuevos clientes en el sistema Zoho.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención a requerimientos de auditoría y cumplimiento. ➤ Soporte a la Jefatura Comercial Nacional. ➤ Soporte operativo. 	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientación al cliente. ➤ Habilidades comerciales y de ventas. ➤ Conocimiento de productos y suscripción de seguros. ➤ Comunicación efectiva (escrita y verbal). ➤ Organización y manejo del tiempo. ➤ Trabajo en equipo y colaboración interdepartamental. ➤ Gestión de riesgos y cumplimiento normativo. ➤ Análisis y elaboración de informes. 	
Aprobado Por:	
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Jefe Nacional de Ramos Generales</p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Gerente General</p>

Nota. Este manual de funciones describe el rol, alcance, objetivos, responsabilidades y competencias del Suscriptor Comercial de Seguros Interoceánica C.A.

Elaborado por: Achance & Sánchez (2025).

4.2.1.5.6. Manual de Funciones: Asistente Operativo del Departamento de Ramos Generales.

Se presenta el Manual de Funciones Actual para el cargo de Asistente Operativo de Ramos Generales, en el cual se detallan el alcance, objetivo, funciones, responsabilidades y competencias que corresponden a este puesto. Este manual tiene como propósito proporcionar una descripción clara de las tareas y responsabilidades del asistente operativo, garantizando que su desempeño esté alineado con los procedimientos y objetivos del área de Ramos Generales. A través de este documento, se busca optimizar los procesos operativos y administrativos, contribuyendo a la eficiencia de las operaciones y al cumplimiento de las normativas internas y externas de la empresa.

Tabla 9 Manual de funciones propuesto para el cargo de Asistente Operativo

	Interoceánica Compañía Anónima de Seguros		
Departamento:	Ramos Generales	Cargo:	Asistente Operativo
Jefe Inmediato:	Jefe General de Ramos Generales	Sede:	Todas las Agencias
Alcance:			
Gestiona los procesos administrativos y operativos relacionados con la vinculación de clientes, emisión de pólizas, facturación y cobros. Se encarga de verificar la información del cliente, coordinar con otros departamentos y gestionar documentación, cumpliendo con normativas internas y externas.			
Objetivo:			
Asegurar la correcta y eficiente ejecución de los procesos operativos, contribuyendo a la vinculación adecuada de clientes, la emisión oportuna de pólizas y la gestión de cobros, siempre cumpliendo con los lineamientos establecidos por la empresa y la normativa vigente. Asimismo, busca minimizar los riesgos operativos y garantizar un funcionamiento fluido del departamento.			
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar la información del cliente en los portales del SRI, UAFE y función judicial a fin de contar con la información para la carpeta de vinculación de clientes y garantizar que el cliente no se encuentra en las listas de verificación y mitigar posibles riesgos. ➤ Verificar documentación recibida para proceder con la creación de la carpeta de vinculación y con la carpeta de emisión de póliza según los lineamientos establecidos y gestionar la emisión de la póliza respectiva. ➤ En los casos en los que el cliente se encuentre en la lista de verificación, realizar la debida diligencia a fin de gestionar la emisión de la póliza respectiva. ➤ Entregar al departamento de emisión las carpetas con las ordenes de emisión de póliza y mantener un control sobre las solicitudes realizadas a dicho departamento a fin de mantener un adecuado control de producción. ➤ Realizar la gestión operativa de facturaciones y cargas mensuales de ramos generales en masivos. ➤ Realizar seguimiento al departamento de emisión para conocer el status de las emisiones solicitadas y posteriores entrega de la póliza al cliente a fin de atender oportunamente los requerimientos del área comercial a nivel nacional. ➤ Llevar un registro de pólizas y documentos habilitantes firmados previo a la entrega al archivo a fin de cumplir con el proceso definido y prevenir que existan observaciones por parte de Auditoría u otros entres de control. 			

- Dar soporte en la gestión de cobranzas, en la entrega de formularios de vinculación.
- Atender y dar seguimiento a la regularización de las observaciones efectuadas por Auditoría Externa, Auditoría Interna, Organismos de Control e instituciones relacionadas, para minimizar riesgos de imagen, operativos y reputacionales.

Responsabilidades:

- Verificación de información y cumplimiento normativo.
- Gestión de documentación de vinculación.
- Gestión de emisión de pólizas.
- Manejo de la documentación y control de producción.
- Facturación y gestión operativa de ramos generales.
- Seguimiento de procesos y atención al área comercial.
- Registro de pólizas y documentos habilitantes.
- Soporte en gestión de cobranzas.
- Atención de observaciones de auditoría y control.

Competencias:

- Capacidad para revisar minuciosamente la documentación y la información del cliente, evitando errores que puedan generar riesgos operativos o legales.
- Comprensión sólida de las normativas relacionadas con el sector asegurador, como los procedimientos para verificar la información de clientes y el cumplimiento de las leyes locales.
- Habilidad para manejar múltiples tareas y procesos de forma eficiente, priorizando actividades clave y asegurando que se cumplan los plazos establecidos.
- Capacidad para interactuar de manera clara y efectiva con otros departamentos, clientes y entes de control.
- Habilidad para analizar la información de los clientes y tomar decisiones informadas, especialmente en situaciones de verificación y debida diligencia.
- Conocimiento en el uso de sistemas informáticos, CRM y portales de verificación, como Zoho CRM.

Aprobado Por:

Jefe Nacional de Ramos Generales

Gerente General

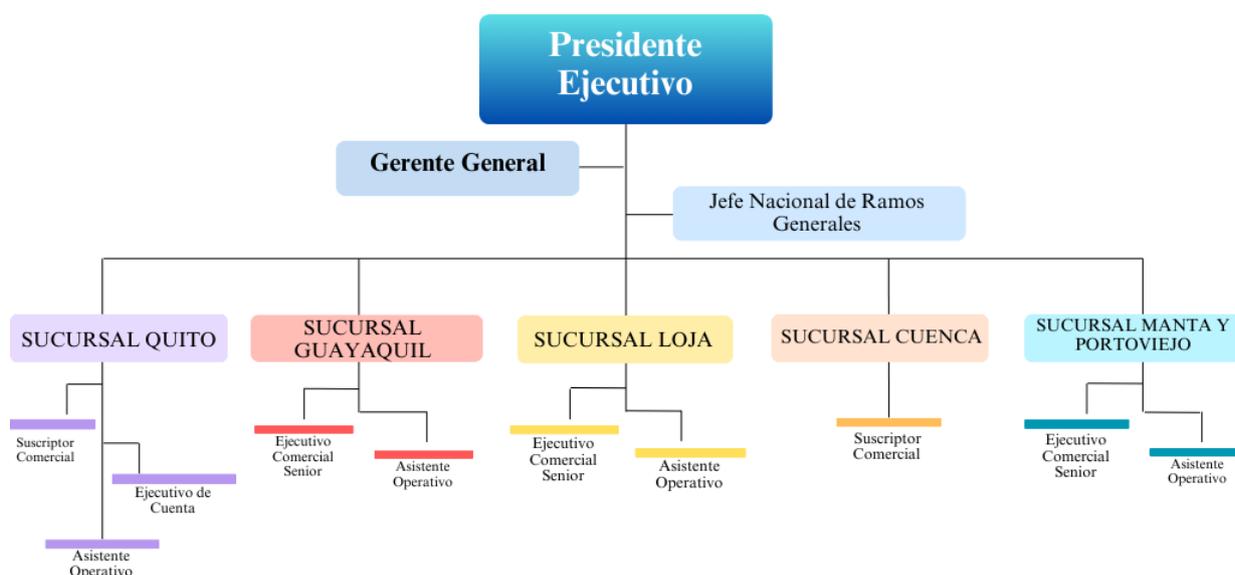
Nota. Este manual de funciones describe el rol, alcance, objetivos, responsabilidades y competencias del Suscriptor Comercial de Seguros Interoceánica C.A.

Elaborado por: Achance & Sánchez (2025).

4.2.2. Organigrama Propuesto

El organigrama propuesto mantendrá la misma estructura lineal, con la excepción del cargo de Suscriptor Comercial, el cual será reemplazado por Ejecutivo Comercial Senior. Este cambio responde al hecho de que el colaborador asumirá mayores responsabilidades, lo que facilitará la toma de decisiones dentro del equipo.

Figura 27 Organigrama Lineal propuesto para la empresa Seguros Interoceánica C.A.



Elaborado por: Achance & Sánchez (2025).

Como parte de la propuesta, se mantiene la estructura jerárquica lineal del organigrama, pero se plantea un cambio significativo en el cargo de Suscriptor Comercial, el cual será elevado a Ejecutivo Comercial Senior. Este ascenso se aplicará únicamente a los suscriptores de las sucursales de Guayaquil, Loja, Manta y Portoviejo, ya que en estas ubicaciones la demanda de trabajo es mayor debido a un mayor volumen de movimientos y la complejidad operativa. Es relevante señalar que el Suscriptor Comercial de Manta también se encarga de las funciones en Portoviejo, lo que justifica su ascenso a Ejecutivo Comercial Senior, dado el aumento de responsabilidades en ambas sucursales.

En contraste, en la sucursal de Quito, el suscriptor no experimentará este ascenso, ya que el Jefe Nacional radica en la matriz y puede gestionar la aprobación de las emisiones de manera ágil. De igual manera, en la sucursal de Cuenca, con un

flujo de trabajo menor, el Jefe Nacional podrá asumir directamente las funciones operativas de dicha sede.

Este ajuste refleja un aumento en las responsabilidades del cargo, ya que el Ejecutivo Comercial Senior no solo gestionará la relación integral con clientes y brókeres, incluyendo la prospección, emisión y renovación de pólizas, sino que también asumirá autoridad en la toma de decisiones, particularmente en la aprobación de emisión de pólizas. Esta medida permitirá una mayor autonomía a nivel de sucursal, mejorando la eficiencia operativa y acelerando la toma de decisiones locales, sin perder la estructura jerárquica centralizada.

Es importante señalar que los demás cargos dentro de la organización seguirán manteniendo sus funciones y responsabilidades actuales.

4.2.3. Manual De Funciones Propuesto

Para garantizar la continuidad y coherencia en la estructura organizativa de la empresa, se establece que los manuales de funciones correspondientes a los cargos de Presidente Ejecutivo, Gerente General, Jefe Nacional de Ramos, Suscriptor Comercial, Ejecutivo de Cuenta y Asistente Operativo mantendrán las mismas funciones y responsabilidades establecidas previamente, sin modificaciones en sus actividades, competencias ni alcance de sus tareas.

En este contexto, se propone el presente manual de funciones para el cargo de Ejecutivo Comercial Senior, con el objetivo de proporcionar una descripción clara y detallada de las actividades, responsabilidades y competencias asociadas a dicho puesto dentro de la empresa. Este manual busca estandarizar las tareas vinculadas al cargo, optimizando los procesos internos y garantizando la eficiencia en la toma de decisiones comerciales y operativas. A través de este documento, se pretende no solo establecer un marco de trabajo para el colaborador, sino también facilitar el alineamiento con los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo un desempeño que contribuya al éxito organizacional.

4.2.3.1. Manual de Funciones: Ejecutivo Comercial Senior del Departamento de Ramos Generales.

Se presenta el Manual de Funciones Actual para el cargo de Ejecutivo Comercial Senior, en el que se detallan el alcance, objetivo, funciones, responsabilidades y competencias asociadas a este puesto. Este manual tiene como objetivo establecer claramente las tareas y responsabilidades del Ejecutivo Comercial Senior, asegurando que sus actividades estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. A través de este documento, se busca optimizar la gestión comercial, fortalecer la relación con clientes y brókeres, y garantizar el cumplimiento de los procedimientos establecidos, contribuyendo al crecimiento y éxito del área comercial de Ramos Generales.

Tabla 10 Manual de funciones propuesto para el cargo de Ejecutivo Comercial Senior

	Interoceánica Compañía Anónima de Seguros		
Departamento:	Ramos Generales	Cargo:	Ejecutivo Comercial Senior
Jefe Inmediato:	Jefe General de Ramos Generales	Sucursal:	Guayaquil, Loja, Manta y Portoviejo
Alcance:			
Garantizar la optimización de las funciones comerciales, como la gestión de ventas, y operativas, como la aprobación de facturas, enfocándose en asegurar la rapidez y agilidad en la toma de decisiones clave, permitiendo una ejecución eficiente y oportuna de las actividades dentro de la empresa.			
Objetivo:			
Mejorar la eficiencia en la gestión comercial y operativa de la empresa, impulsando la toma de decisiones más rápidas y efectivas, y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de la optimización de los procesos internos.			
Funciones:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impulsar el crecimiento de la cartera de clientes mediante nuevas estrategias de prospección, con el fin de cumplir con el presupuesto anual y mensual asignado. ➤ Atender oportunamente los requerimientos de clientes y brókeres de forma personal o telefónica alineada a la estrategia comercial y garantizar la satisfacción de nuestros clientes a fin de fidelizarlos. 			

- Prospeccionar y atender los requerimientos de potenciales clientes enviando las cotizaciones solicitadas a fin de atender las oportunidades de negocio que se presenten.
- Generar en el sistema los vencimientos y condiciones de renovación de cada cliente a fin de ejecutar las acciones pertinentes.
- Dar cumplimiento al manual de suscripción de Ramos Generales (lo que puede o no suscribir).
- Generar órdenes de emisión, renovación, inclusiones, exclusiones, aplicaciones y facturación, revisión y firma del formulario de vinculación a fin de mantener actualizada la información del cliente y sus operaciones.
- Dar apoyo en gestión del área de reaseguros, manejo de cotizaciones y/o renovaciones según proceda para brindar soporte a la Jefatura de Reaseguros.
- Actualizar renovaciones y manejo de prospección, así como ingreso de nuevos clientes en el sistema ZOHO.
- Brindar soporte a la Jefatura Comercial Nacional y elaborar reportes de gestión a fin de consolidar la información referente a los indicadores de gestión comercial.
- Atender y dar seguimiento a la regularización de las observaciones efectuadas por Auditoría Externa, Auditoría Interna, Organismos de Control e instituciones relacionadas para minimizar riesgos de imagen.
- Verificar y aprobar las emisiones de pólizas correspondientes a las ventas realizadas, garantizando que cumplan con los requisitos internos antes de su procesamiento final.
- Direccionar y acompañar la gestión comercial y de los equipos a su cargo, con el fin de asegurar el cumplimiento del presupuesto mensual y anual.
- Ajustar estrategias comerciales en función del desempeño del negocio y las tendencias del mercado para retener a los clientes y atraer a los nuevos.
- Participar en la definición y mejora a normas, manuales y procedimientos con el fin de generar productos y servicios acorde a la necesidad del mercado.
- Hacer uso del sistema Zoho CRM en el proceso de aprobación de pólizas y facturación para reducir tiempos de respuesta.

Responsabilidades:

- Cumplir con los objetivos de ventas
- Atención a clientes y brókeres.
- Gestión de oportunidades de negocio.
- Cumplimiento de normativas internas.
- Gestión de renovaciones y vencimientos de pólizas.
- Actualización de información en sistemas.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Garantizar que las facturas emitidas sean correctas y se aprueben a tiempo. ➤ Desarrollar y mantener relaciones de largo plazo con los clientes. ➤ Cumplir con los estándares de calidad en la venta y servicio. 	
Competencias:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento en ventas y procesos administrativos. ➤ Manejo de CRM y análisis de datos comerciales. ➤ Comunicación efectiva. ➤ Orientación al cliente y habilidades de negociación. ➤ Trabajo en equipo y organización. ➤ Conocimiento en gestión de reaseguros. ➤ Capacidad para generar informes y reportes de gestión. 	
Aprobado Por:	
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Jefe Nacional de Ramos Generales</p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Gerente General</p>

Nota. Este manual de funciones describe el rol, alcance, objetivos, responsabilidades y competencias del Suscriptor Comercial de Seguros Interoceánica C.A.

Elaborado por: Achance & Sánchez (2025).

El nuevo perfil del Ejecutivo Comercial Senior debe centrarse en una gestión más estratégica, digitalizada y orientada al cliente, con el objetivo de optimizar las ventas y mejorar la eficiencia operativa. La integración diaria de herramientas tecnológicas como Zoho CRM permitirá agilizar la prospección, la gestión de renovaciones y la toma de decisiones basada en datos. Además, es fundamental reforzar la relación con brókeres y clientes mediante una atención personalizada, asegurando su fidelización y la expansión de la cartera.

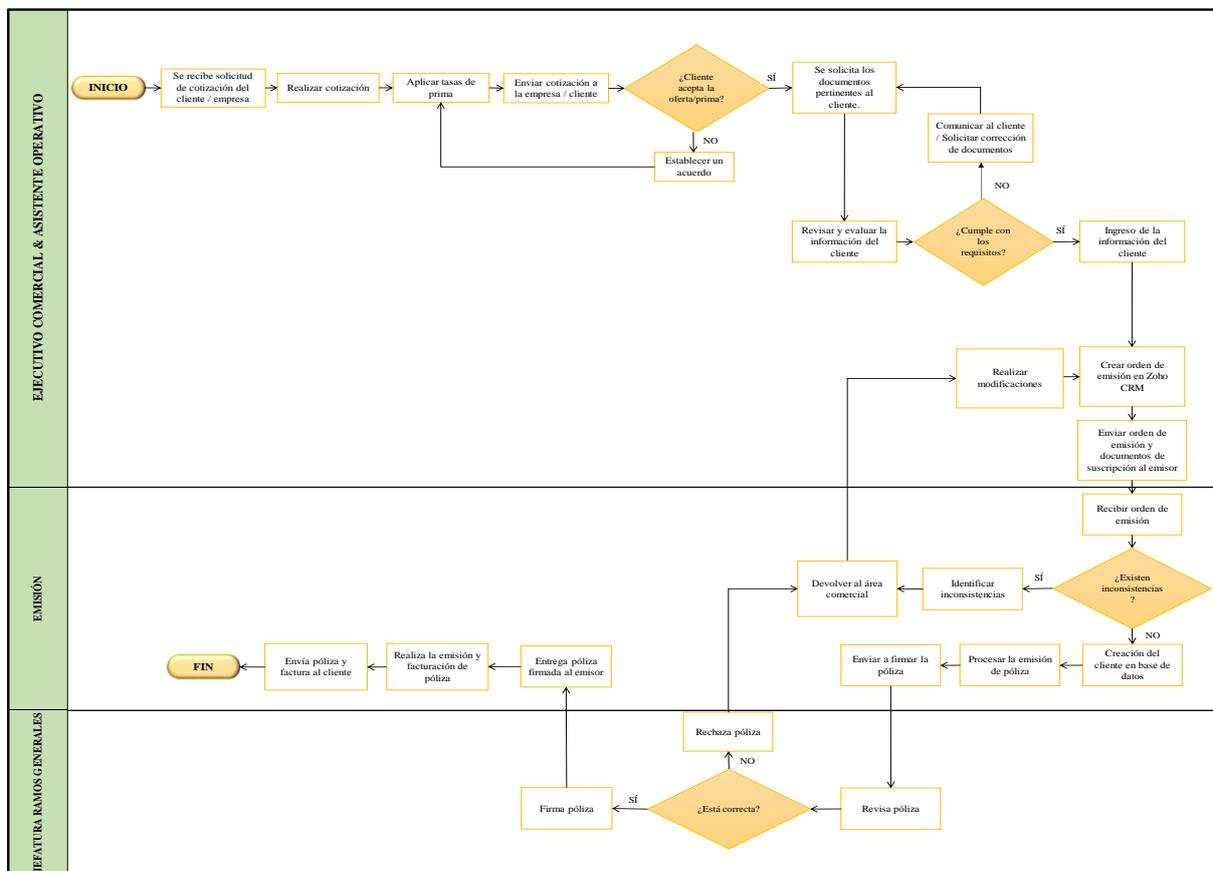
A nivel normativo, el ejecutivo deberá garantizar el cumplimiento de las políticas internas y regulatorias, minimizando riesgos y asegurando la transparencia en la gestión. Así mismo, la capacidad de análisis y elaboración de reportes estratégicos será clave para la toma de decisiones, y la adaptación a las tendencias del mercado y el desarrollo continuo de habilidades en negociación y liderazgo serán esenciales para su éxito.

Entre las competencias clave destacan el conocimiento en ventas, procesos administrativos, manejo de CRM, y la habilidad para la comunicación efectiva, la negociación y el trabajo en equipo. También debe garantizar que las pólizas sean correctas y aprobadas a tiempo, siempre con un enfoque orientado al cliente. En conjunto, este nuevo perfil contribuirá significativamente al cumplimiento de los objetivos comerciales y estratégicos de la empresa.

4.2.4. Diagrama de Flujo de procesos

A través de este enfoque, se pueden detectar áreas de mejora, simplificar procesos complejos y optimizar la transmisión de información, asegurando que los mensajes lleguen de manera eficiente y precisa. Es por ello, que aplicado al rediseño organizacional de la empresa Seguros Interoceánica C.A., este diagrama facilita la identificación de los puntos críticos y cuellos de botella en la comunicación interna, permitiendo visualizar cómo fluyen los mensajes entre departamentos y niveles jerárquicos.

Figura 28 Diagrama de Flujo de procesos de Seguros Interoceánica C.A.



Elaborado por: Achance & Sánchez (2025).

El diagrama de flujo presentado ilustra el proceso operativo desde la recepción de una solicitud de cotización hasta la entrega final de la póliza al cliente en Seguros Interoceánica C.A. Este proceso involucra tres áreas principales: Ejecutivo Comercial & Asistente Operativo, Emisión, y Jefatura de Ramos Generales. Ver figura 28.

Sin embargo, actualmente no existe un flujograma específico para el departamento de Ramos Generales, lo que puede generar ineficiencias y problemas de comunicación interna.

En primer lugar, se identifican problemas potenciales de comunicación en el proceso actual. El flujo muestra que cuando se detectan inconsistencias en la documentación enviada por el cliente, esta debe devolverse al área comercial para su corrección. Este paso puede generar demoras y duplicación de esfuerzos si no se cuenta con una comunicación clara entre los departamentos. Además, el hecho de que la revisión de documentos pase por varias etapas (comercial, emisión y jefatura) sugiere una posible redundancia en las tareas, lo que puede ralentizar el proceso y generar confusión sobre las responsabilidades de cada área.

Para abordar estos desafíos, se propone la centralización de la información mediante un CRM integrado. Aunque el diagrama actual menciona el uso de Zoho CRM, este puede ampliarse para que todos los departamentos (Comercial, Emisión y Ramos Generales) tengan acceso en tiempo real a la misma información, permitiendo una mayor transparencia y reduciendo los errores derivados de la falta de comunicación o el manejo de datos desactualizados.

4.2.5. Canales de comunicación interna

Los canales de comunicación interna son esenciales para mantener a los colaboradores informados, coordinados y comprometidos con los objetivos de la empresa. En una empresa como Seguros Interoceánica C.A., donde la colaboración eficiente y la agilidad en la comunicación son claves para el éxito, se utilizan varias herramientas tecnológicas. A continuación, se describen los canales más utilizados dentro de la empresa para facilitar la interacción y mejorar la productividad.

El correo electrónico sigue siendo uno de los canales más formales y profesionales dentro de la comunicación interna, en Seguros Interoceánica C.A. específicamente dentro del departamento de Ramos Generales se utiliza para

compartir información importante, enviar actualizaciones, y mantener un registro claro de las comunicaciones formales, sin embargo, no es tan inmediato como otros canales.

Por otro lado, el software Zoho CRM es una herramienta de gestión de relaciones con clientes que también facilita la comunicación interna al centralizar la información relevante de los clientes y los proyectos en curso. Sin embargo, la empresa y a su vez, los empleados, no le están sacando el máximo provecho al Zoho CRM.

El manejo de reuniones virtuales por medio del Microsoft Teams y del chat corporativo vía Whatsapp, son otros de los canales de comunicación que usa la empresa debido a que facilita la interacción inmediata entre equipos y áreas, promoviendo una colaboración fluida en tiempo real, sin embargo, si la información no es clara o en una reunión virtual todos hablan al mismo tiempo o la señal de internet es mala, la información no llegará de manera adecuada al receptor provocando la desinformación y desactualización de los datos compartidos.

La importancia de la comunicación interna dentro del departamento de Ramos Generales de la empresa Seguros Interoceánica C.A. propone que todos los colaboradores estén conectados e involucrados en el intercambio de la información, garantizando su productividad y contribuyendo significativamente al éxito organizacional.

4.2.6. Comunicación interna a proponer

Se ha evidenciado que el software Zoho CRM es una herramienta fundamental de la empresa a la cual no se le está sacando el máximo provecho, sin embargo, esta herramienta representa una oportunidad para mejorar la eficiencia y el seguimiento de clientes, debido a que permite automatizar tareas y coordinar de manera efectiva los esfuerzos entre los equipos de ventas, marketing y servicio al cliente.

El sistema no solo facilita el almacenamiento de información, sino que también optimiza el proceso de seguimiento, reduce la posibilidad de errores humanos y aumenta la productividad al eliminar tareas repetitivas. Al ser una herramienta flexible, Zoho CRM se puede personalizar para adaptarse a las necesidades específicas de la

empresa, lo que lo convierte en una excelente opción para mejorar la gestión de clientes y optimizar las operaciones internas.

Para que la empresa pueda aprovechar todo el potencial del Zoho CRM, es crucial implementar un programa de capacitaciones orientado al departamento de Ramos Generales. Las capacitaciones permitirán a los empleados comprender las funcionalidades avanzadas del CRM, como la automatización de tareas, la generación de informes detallados, el análisis de tendencias de clientes y la integración con otras herramientas de la empresa.

Además, contribuiría a aumentar la adopción diaria del sistema dentro de la organización, asegurando que los empleados se sientan cómodos utilizando Zoho CRM en su trabajo diario y comprendan cómo el sistema puede mejorar la eficiencia, reducir tiempos de respuesta y mejorar la relación con los clientes.

Por lo que, invertir en capacitación para el uso adecuado de Zoho CRM no solo potenciaría la efectividad del equipo, sino que también fortalecería las relaciones con los clientes y optimizaría los procesos comerciales. Aprovechar al máximo el CRM contribuirá a una mayor competitividad y un servicio al cliente más eficiente, generando beneficios tanto a corto como a largo plazo para la empresa.

4.2.7. Análisis Costo - Beneficio

Para proyectar de manera efectiva los beneficios futuros de una implementación de capacitación para los colaboradores sobre el sistema de software Zoho, con el índice de costo-beneficio, es fundamental considerar tanto los costos asociados a la capacitación como los beneficios tangibles e intangibles que se esperan a largo plazo, especialmente en términos de mejora de la comunicación interna.

4.2.7.1. Costos.

En esta sección del proyecto, se comienza a realizar el cálculo detallado de los costos asociados con la aplicación de las mejoras propuestas. El análisis de estos costos es crucial para comprender los recursos que se requieren para llevar a cabo las distintas actividades, tanto comerciales como operativas, que se describen en el marco de este estudio. A través de este proceso, se identificarán y evaluarán los

costos que se obtendrá en el rediseño organizacional para mejorar la comunicación interna en el departamento de ramos generales de la Empresa Seguros Interoceánica C.A.

Tabla 11 Cálculo de los costos en relación a la propuesta

COSTOS		
Concepto	Valor Monetario	Detalle
Aumento salarial	\$ 5.040	El aumento salarial corresponde al cambio del perfil de cargo a Ejecutivo Comercial Senior.
Capacitaciones	\$ 1.500	Corresponde a las capacitaciones por realizar a los 10 colaboradores.
Total	<u>\$ 6.540</u>	Costos totales de la propuesta.

Nota. La tabla 11 muestra los costos totales asociados a la propuesta, incluyendo el aumento salarial derivado de cambio de perfil a Ejecutivo Comercial Senior y las capacitaciones para los colaboradores.

Elaborado por: Achance & Sánchez (2025).

4.2.7.1.1. Aumento Salarial.

Como parte del rediseño organizacional propuesto, se sugiere modificar la carga de *Suscriptor Comercial* a *Ejecutivo Comercial Senior*. Este cambio en la estructura organizacional va acompañado de un aumento salarial del 20%, dado que se le asignará al colaborador mayores responsabilidades en la toma de decisiones dentro de la empresa.

A continuación, se presenta una tabla que detalla los valores del aumento salarial correspondiente. Este ajuste también tendrá repercusiones en los costos totales de la empresa.

Tabla 12 Cálculo Del Aumento Salarial Al Cargo Propuesto De Ejecutivo Comercial Senior

AUMENTO SALARIAL						
Concepto	Sueldo Actual	Porcentaje Aumento	Valor del Aumento	Número de Colaboradores	Aumento Total	Aumento Anual
Ejecutivo Comercial Senior	\$ 700	20%	\$ 140	3	\$ 420	\$ 5,040

Nota. La tabla 12 muestra un aumento salarial del 20% sin incluir los beneficios adicionales, debido a que estos se calculan sobre la base nominal.

Elaborado por: Achance & Sánchez (2025).

El aumento salarial del 20% para el colaborador, que pasa de un salario de \$700 a \$840, se justifica principalmente por la asignación de mayores responsabilidades en la toma de decisiones dentro de la empresa, lo que refleja un cambio significativo en el alcance de su rol. Al modificar su cargo de *Suscriptor Comercial a Ejecutivo Comercial Senior*, se reconoce su nueva posición jerárquica y la mayor complejidad de las tareas que asumirá, las cuales exigen una compensación acorde.

Este ajuste también asegura que su salario esté alineado con los estándares de mercado y con la estructura interna de la empresa, garantizando equidad salarial y un reconocimiento adecuado a su nuevo nivel de responsabilidad.

4.2.7.1.2. Capacitación.

Con el objetivo de mejorar la comunicación interna y optimizar los procesos del departamento de Ramos Generales, se propone la capacitación de los colaboradores en el uso del software Zoho CRM. Esta herramienta permitirá gestionar de manera eficiente las relaciones con los clientes, automatizar tareas y mejorar la toma de decisiones.

La capacitación es un paso crucial para asegurar que los empleados aprovechen al máximo las funcionalidades de Zoho CRM y adapten el sistema a las necesidades de la empresa. A continuación, se detallan los costos asociados con esta capacitación:

Tabla 13 Costos asociados de recibir capacitaciones en el uso Software Zoho CRM

CAPACITACIONES			
Concepto	Valor Unitario	Numero de Colaboradores	Costo Total
Software Zoho CRM	\$ 150	10	\$ 1.500

Nota. La tabla 13 muestra el costo de recibir capacitaciones de modalidad virtual acerca del Software Zoho CRM.

Elaborado por: Achance & Sánchez (2025).

El costo de implementación del sistema Zoho CRM no se considera dentro de los costos, ya que el software ya está implementado. La propuesta se enfoca en optimizar su uso al máximo, explotando todas las funcionalidades disponibles para

aumentar la productividad operativa. La no utilización del Zoho CRM puede resultar una desventaja competitiva significativa, ya que limita la capacidad de la empresa para gestionar eficientemente las relaciones con los clientes, automatizar procesos clave y obtener insights valiosos. Esto conlleva un uso ineficiente de los recursos invertidos en el sistema.

4.2.7.2. Beneficios.

En esta sección del proyecto, se comienza a realizar el cálculo detallado de los beneficios asociados con la aplicación de las mejoras propuestas. Estas acciones buscan transformar y fortalecer el departamento, promoviendo una mayor eficiencia, precisión y motivación en los equipos de trabajo. Los beneficios no solo impactarán positivamente en la productividad y el rendimiento de los empleados, sino que también mejorarán la experiencia del cliente, lo que contribuirá al crecimiento sostenido de la empresa.

Para el cálculo de los beneficios se consideró la aplicación de indicadores financieros, entre ellos están:

- **Reducción del Tiempo de Elaboración de Propuestas**

Un proceso lento en la elaboración de propuestas y contratos afecta la competitividad y la satisfacción del cliente. La comunicación interna eficiente y el uso de herramientas adecuadas deben permitir agilizar estos procesos.

Si el tiempo de elaboración disminuye, significa que la comunicación es más clara, se eliminan reprocesos y se optimiza la gestión comercial.

$$\text{Número promedio de cotizaciones} = \frac{\text{Número de solicitudes de cotización}}{\text{Tiempo de elaboración de cotización}}$$

$$\text{Número promedio de cotizaciones} = \frac{10 \text{ solicitudes}}{2.5 \text{ horas}}$$

$$\text{Número promedio de cotizaciones} = 4 \text{ cotizaciones}$$

Se puede observar que actualmente los suscriptores reciben 10 solicitudes de cotización diarias, sin embargo, para la respectiva elaboración se demoran 2 horas y media, logrando enviar 4 cotizaciones a los clientes.

Es por ello que, con la capacitación del uso de Zoho CRM se pretende disminuir 1 hora en tiempos de elaboración de las solicitudes recibidas, logrando enviar 3 cotizaciones adicionales a los clientes.

$$\text{Número promedio de cotizaciones} = \frac{\text{Número de solicitudes de cotización}}{\text{Tiempo de elaboración de cotización}}$$

$$\text{Número promedio de cotizaciones} = \frac{10 \text{ solicitudes}}{1.5 \text{ horas}}$$

$$\text{Número promedio de cotizaciones} = 7 \text{ cotizaciones}$$

- **Porcentaje de conversión de cotizaciones de ventas**

Con este indicador se puede medir la efectividad de las cotizaciones enviadas que terminan convirtiéndose en ventas reales.

$$\text{Porcentaje de conversión} = \frac{\text{Número de ventas}}{\text{Número de cotizaciones enviadas}}$$

$$\text{Porcentaje de conversión} = \frac{32 \text{ ventas}}{92 \text{ cotizaciones}}$$

$$\text{Porcentaje de conversión} = 0.35 = 35\%$$

Esto quiere decir, que en el mes se envían un promedio de 92 cotizaciones y el suscriptor logra concretar 32 ventas. Por lo que la conversión del 35% indica que las estrategias pueden mejorar con seguimiento a los prospectos, personalización de ofertas y en la automatización de respuestas y procesos para acelerar decisiones, y esto se puede lograr mediante el adecuado uso del sistema Zoho CRM, para ello se realizó el siguiente cálculo:

$$\text{Ventas adicionales diarias} = 3 \text{ cotizaciones adicionales} \times 0.35$$

$$\text{Ventas adicionales diarias} = 1.05 \text{ ventas adicionales diarias}$$

- **Valor promedio de una venta**

Este indicador representa el ingreso promedio que se obtiene por cada venta realizada, siendo un indicador clave para medir el rendimiento de las ventas y proyectar ingresos futuros.

$$\text{Valor promedio de venta} = \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Número de ventas}}$$

$$\text{Valor promedio de venta} = \frac{\$ 33,112.25}{28}$$

$$\text{Valor promedio de venta} = 1,182.58$$

Se puede determinar que en el mes el suscriptor vendió 28 pólizas de seguros obteniendo un ingreso de \$ 33,112.25, por lo que, en promedio, cada póliza vendida genera \$ 1,182.58 en ingresos.

Sin embargo, si el Ejecutivo Comercial Senior se encuentra capacitado con el uso del sistema Zoho CRM y toma sus propias decisiones al momento de aprobar pólizas y reduce los tiempos de respuesta, se obtiene el siguiente resultado:

Ingresos adicionales diarios

$$= \text{Ventas adicionales diarias} \times \text{Valor promedio de ventas}$$

$$\text{Ingresos adicionales diarios} = 1.05 \times 1,182.58$$

$$\text{Ingresos adicionales diarios} = 1,241.71$$

Considerando que se trabaja 5 días a la semana, se puede estimar el beneficio mensual y anual.

$$\text{Ingresos adicionales mensuales} = 1,241.71 \times 20$$

$$\text{Ingresos adicionales mensuales} = \$ 24,834.19$$

$$\text{Ingresos adicionales anuales} = \$ 322,844.6$$

Este resultado refleja que, con 4 cotizaciones enviadas diariamente, se obtuvo un ingreso de \$ 33,112.25, mientras que, con el uso adecuado de las herramientas de comunicación mediante el cual, el Ejecutivo comercial senior realiza 3 cotizaciones más, se obtiene un ingreso adicional de \$ 24,834.19 mensualmente, por lo que el ingreso total actual (con 7 cotizaciones diarias) se obtiene un resultado de \$ 57,946.44 ingreso mensual.

Para poder visualizar el impacto en términos de crecimiento, se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Crecimiento \%} = \frac{\text{Ingreso adicional}}{\text{Ingreso anterior}} \times 100$$

$$\text{Crecimiento \%} = \frac{\$ 24,834.19}{\$ 33,112.25} \times 100$$

$$\text{Crecimiento} = 75\%$$

Se puede concluir que, el aumento de cotizaciones ha llevado a un incremento proporcional del 75% en los ingresos mensuales, lo que demuestra que la estrategia de rediseño está funcionando bien y generando un impacto económico positivo, ya que con solo un 40% más de cotizaciones enviadas (pasar de 4 a 7 cotizaciones diarias), se logró un aumento del 75% en los ingresos.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió analizar el estado actual de la comunicación interna en el Departamento de Ramos Generales de Seguros Interoceánica C.A., identificando deficiencias claves como la falta de autonomía en la toma de decisiones y la subutilización de herramientas tecnológicas como Zoho CRM. Estos inconvenientes se deben en gran parte a la estructura jerárquica centralizada que tiene la empresa.

Los hallazgos demostraron que la falta de comunicación eficiente entre sucursales, combinada con una estructura jerárquica centralizada, afecta negativamente el desempeño del Departamento de Ramos Generales. La aplicación de herramientas como la Matriz EFE y EFI permitió evaluar el entorno de la empresa, revelando oportunidades que pueden ser aprovechadas mediante la transformación digital y la mejora en los procesos comunicativos.

Así mismo, los resultados de la encuesta y la ficha de observación reflejaron que la comunicación interna en el Departamento de Ramos Generales de Seguros Interoceánica C.A. presenta tanto fortalezas como áreas de mejora, identificando el uso inadecuado de los canales de comunicación, la falta de coordinación entre equipos y una jerarquía centralizada que ralentiza los procesos. Por ello, el análisis costo-beneficio confirmó que invertir en capacitación y tecnología generaría un retorno positivo, optimizando la productividad y el servicio al cliente, esencial para mejorar la productividad y la toma de decisiones.

El rediseño organizacional propuesto no solo responde a la necesidad de mejorar la comunicación interna, sino que también representa una estrategia innovadora para la optimización de los procesos empresariales en la industria aseguradora. La descentralización de la toma de decisiones, el aprovechamiento de herramientas tecnológicas y la capacitación del personal son elementos clave que permitirán a Seguros Interoceánica C.A. adaptarse a las exigencias del mercado, y a mejorar la eficiencia en la ejecución de los procesos.

A medida que Seguros Interoceánica C.A. crece y se expande, los procesos deben evolucionar y adaptarse a las nuevas demandas del mercado. Esto implica revisar no solo la estructura jerárquica, sino también los flujos de comunicación y los

mecanismos de toma de decisiones. Un rediseño adecuado permitiría descentralizar ciertas funciones operativas, otorgando a las sucursales mayor autonomía para actuar según las circunstancias locales sin esperar aprobaciones centralizadas que retrasen los procesos y así, posicionaría a la empresa en una trayectoria de mayor competitividad, fomentando un entorno laboral más ágil, colaborativo y eficiente.

RECOMENDACIONES

Con base en los hallazgos obtenidos en el estudio, se han identificado diversas oportunidades de mejora en la comunicación interna del Departamento de Ramos Generales de Seguros Interoceánica C.A. Las siguientes recomendaciones están orientadas a solucionar las problemáticas detectadas, optimizar el uso de herramientas de comunicación y fortalecer la coordinación entre equipos.

Para reducir los problemas generados por la falta de coordinación y la centralización de decisiones en la matriz de Quito, se propone descentralizar ciertos procesos de toma de decisiones, otorgando mayor autonomía a los equipos regionales y promoviendo un modelo de comunicación más horizontal. Considerando que el 70% de los encuestados ve beneficios en reuniones regulares, se recomienda establecer sesiones periódicas para facilitar el intercambio de información entre equipos y mejorar la coordinación entre la matriz en Quito y el resto del departamento.

Dado que el 100% de los encuestados está de acuerdo en la necesidad de capacitaciones, se sugiere que se implemente un programa de formación en el uso de Zoho CRM, asegurando su correcto aprovechamiento, en base a las actualizaciones diarias de información relevante y la colaboración entre equipos para evitar la duplicación de esfuerzos.

Debido a que esta investigación se centró en el Departamento de Ramos Generales, sería conveniente ampliar el análisis a otras áreas de la empresa para identificar posibles patrones y desarrollar estrategias de comunicación que beneficien a toda la organización.

Con estas acciones, se espera mejorar significativamente la comunicación interna, optimizar la eficiencia operativa y fortalecer la colaboración entre los equipos de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alemaný, M., & Guzmán, I. (Abril de 2021). Propuesta de rediseño organizacional y gestión del cambio para la empresa Unilever Caribe S.A. Santo Domingo, D.N: Universidad Iberoamericana UNIBE.
- Alvarado Arreola, M. A., & Martínez Cruz, E. (2024). La Importancia de los procesos y procedimientos dentro de las empresas.: Procesos y Procedimiento dentro de las empresas. *RICT Revista De Investigación Científica, Tecnológica E Innovación*, 2(1), 1 - 5. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0002-2367-3377>
- Arévalo Fernández, L. M., & Valdez Sánchez, J. C. (2019). Comunicación interna y productividad laboral en las empresas de Tarapoto. *Cientifi-k*, 7(1), 55 - 60. <https://doi.org/https://doi.org/10.18050/cientifi-k.v7i1.2126>
- Aycardi Ingenieros Civiles SAS. (2017). Manual de procesos y procedimientos.
- Blanco Ariza, A. B., Cáceres, A., Nava, E., Melamed, E., Estrada, H., & Saumett, H. (2019). *Estructuras organizacionales y competitividad. Una mirada a las medianas empresas* . Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Castañeda, S., & Pérez, M. (2022). Diseño de Soluciones Innovadoras en Proyectos Tecnológicos Análisis-Costo Beneficio. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 1-3.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organizacion y control*. Mexico: McGraw Hill.
- Collao Díaz, P. L., & Duarte Álvarez, S. I. (2022). Plan de rediseño organizacional para la empresa DKIMPORT S.A. Guayaquil, Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Facultad de Ciencias Administrativas Carrera de Administración de Empresas.
- Díaz, A. A. (2017). El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas. *SciELO*.
- Espinoza Mina, M. A. (08 de Febrero de 2021). *Las Fuerzas de Porter: Estrategias luego de su aplicación*. ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/349108297_LAS_FUERZAS_DE_PORTER ESTRATEGIAS_LUEGO_DE_SU_APLICACION?enrichId=rgreq-

faea49babb81d5a4610461b334df86f4-

XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM0OTEwODI5NztBUzo5ODg4MTI0N
TI4MzEyMzJAMTYxMjc2MjY2ODMxNQ%3D%3D&el=1_

Espinoza Salazar, K., Gaona Arcentales, T., Osorio Ochoa, A., Riofrio Rodriguez, C., & Sanchez Niebla, A. (2021). La eficiencia en la búsqueda de un modelo para la mejora de la gestión por procesos, en el cantón Santa Rosa. *Journal of finance*, 70.

Ferrer, J. (2017). *La importancia de los KPIs en el Marketing Online*. Weykating: <https://www.weykating.com/kpis-medicion-marketing-online/>

Fuster Guerrero, C. (s.f.). *Análisis estratégico: La Matriz EFE y La Matriz EFI*. Espacio Impulsa: <https://espacioimpulsa.com/blog/matriz-efi-efe/>

Gallardo Velázquez, A., Camargo Vázquez, M. I., & Magallón Díez, M. T. (2022). Cultura organizacional: hacia un nuevo enfoque de la misión del administrador. *Revista Gestión y Estrategia*(14), 94-101. <https://doi.org/https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1998n14/Gallardo>

Google Maps. (2025).

[https://www.google.com.ec/maps/place/Seguros+Interoceanica/@-](https://www.google.com.ec/maps/place/Seguros+Interoceanica/@-2.1527425,-)
2.1527425,-

79.9059918,18z/data=!4m6!3m5!1s0x902d6dcefc567e5b:0xf2e4f67f159b46c
1!8m2!3d-2.1522547!4d-

79.9052998!16s%2Fg%2F11g1dwqrtd?hl=es&entry=tту&g_ep=EgoyMDI1MD
MzMC4wIKXMDS0ASAFQAw%3D%3D

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill.

Huerta, D. S. (2020). *Análisis foda o dafo*. Bubok.

Ileana, Z. (Agosto de 2023). MANUAL DE METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE FLUJOGRAMAS. Guayaquil: Muy Ilustre Municipalidad De Guayaquil.

- Jiménez Ubillús, V. M. (2021). Rediseño organizacional en la gestión institucional. *YACHAQ*, 4 (1), 105 - 117.
<https://doi.org/https://doi.org/10.46363/yachaq.v4i1.138>
- Jiménez-Marín, G., González Boudet, I., & Elías Zambrano, R. (2019). Influencia de la tecnología en la comunicación organizacional interna. *Revista Razón y Palabra*, 23(104), 174 - 200.
<https://doi.org/https://revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1183/1335>
- Julca Aguirre, F. (2021). Comunicación interna: De lo tradicional a lo digital. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú.
<https://doi.org/https://hdl.handle.net/20.500.13067/1164>
- Lara, I. J., & Franco, O. C. (2017). Análisis del Costo – Beneficio una Herramienta de Gestión. *Revista Contribuciones a la Economía*, 2 - 14.
<http://eumed.net/ce/2017/2/costo-beneficio.html>
- Macazaga, J., & Pascual, A. (2006). Organización basada en procesos. España: Grupo Editorial RA-MA.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2009). *Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo*.
- Montesdeoca Palacios, K. N. (2023). Cultura organizacional y la calidad de servicios en empresas del sector automotriz. Guayaquil: ULVR.
- Ocampo Ulloa, W. L., Huilcapi Masacon, N. H., & Cifuentes Rodríguez, A. F. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*., 3(4), 114 - 137.
[https://doi.org/https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)
- Quimiz Pozo, G., & Palacios Ramírez, P. (2020). Importancia de la implementación de manuales de funciones en empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*, 2(2).

- Ramos Galarza, C. (2020). *Los Alcances de una Investigación*. Ecuador: CienciAmérica.
- Retos Directivos EAE. (2015). Ideas sobre la estructura organizacional circular. EAE Business School. Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/>
- Rios Jacobo, O. I. (2019). Key Performance Indicators. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rúa, A., García, O., Ruiz, S., & Alfonso, D. (2020). Rediseño organizacional basado en el enfoque por procesos en una empresa del sector del tabaco. *ECA Sinergia*, 63-71.
- Silva Sánchez, N. L. (04 de Mayo de 2016). Propuesta de rediseño organizacional de un constructora con sede en Amazonas. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- The Power MBA. (s.f.). *5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. The Power MBA: <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>
- Torres Salgado, M. (2021). Indicadores de desempeño de procesos médicos con alineamiento estratégico en la atención al paciente. *Cirugía y cirujanos*, 89(3), 403-410.

ANEXOS

Anexo 1 Esquema de la encuesta

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE RAMOS GENERALES DE LA EMPRESA INTEROCEÁNICA C.A.

Solicitamos su amable colaboración para responder a las siguientes preguntas sobre el desarrollo de una investigación para el trabajo de titulación denominado Rediseño organizacional para mejorar la comunicación interna en el Departamento de Ramos Generales de la empresa Seguros Interoceánica C.A.

OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Obtener información que permitirá identificar barreras y oportunidades para mejorar la comunicación interna en el Departamento de Ramos Generales de Seguros Interoceánica C.A.

PREGUNTAS DE ENCUESTA:

Dominio N°1: Calidad de la información.

- 1. ¿Estás de acuerdo que la información que recibes es suficiente y adecuada para realizar tu trabajo de manera eficiente?**
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Neutral
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

- 2. ¿Qué tan efectivo consideras el actual flujo de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos del departamento?**
 - a) Muy efectivo
 - b) Efectivo
 - c) Moderadamente efectivo
 - d) Poco efectivo
 - e) Nada efectivo

- 3. ¿Consideras que existen canales de comunicación adecuados para expresar inquietudes o propuestas?**
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Neutral
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
- 4. ¿Con qué frecuencia enfrentas problemas debido a una mala comunicación interna?**
- a) Siempre
 - b) Frecuentemente
 - c) Ocasionalmente
 - d) Rara vez
 - e) Nunca

Dominio N°2: Acceso a recursos e información.

- 5. ¿Qué canal de comunicación consideras más eficiente para el intercambio de información dentro del departamento?**
- a) Correo electrónico
 - b) Reuniones
 - c) Chat corporativo (Teams)
 - d) Llamadas telefónicas
- 6. ¿Qué obstáculos percibes en la comunicación interna del departamento?**
- a) Falta de coordinación entre miembros del equipo.
 - b) Sobrecarga de información
 - c) Falta de escucha activa
 - d) Uso inadecuado de canales
- 7. ¿Qué tan satisfecho estás con el acceso a la información relevante para realizar tu trabajo?**
- a) Muy satisfecho
 - b) Satisfecho
 - c) Neutral
 - d) Insatisfecho

- e) Muy insatisfecho

Dominio N°3: Estrategias para mejorar la interacción.

8. ¿Cómo valorarías la idea de establecer reuniones regulares para mejorar la interacción entre los equipos?

- a) Muy útil
- b) Útil
- c) Neutral
- d) Poco útil
- e) Nada útil

9. ¿Consideras que el software ZOHO CRM es beneficioso para optimizar la comunicación interna en el departamento?

- a) Muy beneficioso
- b) Beneficioso
- c) Neutral
- d) Poco beneficioso
- e) Nada beneficioso

10. ¿Estás de acuerdo con la realización de capacitaciones para los colaboradores sobre el uso del Software ZOHO CRM??

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

Dominio N°4: Enfoque a resultados.

11. ¿Qué acciones considera que deberían tomarse para mejorar la comunicación interna en el departamento de Ramos Generales?

- a) Establecer un administrador en cada sucursal.
- b) Actualizar el software de gestión actual.
- c) Cambiar el software por uno más adecuado.
- d) Fomentar la capacitación del personal en herramientas de comunicación.

12. ¿Qué resultados específicos espera ver en el departamento de Ramos Generales como consecuencia de una mejora en la comunicación interna?

- a) Mejora en la eficiencia y productividad del trabajo
- b) Reducción en el tiempo de respuesta a problemas o consultas.
- c) Aumento en la satisfacción y moral del equipo
- d) Reducción en el número de errores en los proyectos

Enlace: <https://forms.gle/4Bnd3fxRrDT1M8719>

Anexo 2 Esquema de la ficha de observación

FICHA DE OBSERVACIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE RAMOS GENERALES	
Fecha de observación:	
Lugar:	
Observador (a):	
Departamento Observado:	
Objetivo de la Observación:	
Descripción del Contexto	
Entorno:	
Participantes:	
Descripción de la Observación	
Comunicación Interna Actual:	
Flujos de Información:	
Interacciones y Colaboración:	
Herramientas de Comunicación:	
Actitudes y Comportamientos Observados:	
Análisis de la Observación	
Problemas Identificados:	
Impacto en la Productividad y el Clima Laboral:	
Fortalezas Observadas:	
Áreas de Mejora:	
Conclusiones	
Resumen de la Observación:	

Anexo 3 Flujoograma de procesos

