



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULO DE LICENCIADA EN SECRETARIADO EJECUTIVO BILINGUE

Diagnóstico de los procesos de comunicación interna y propuesta de un plan de mejoramiento para la COAC Padre Julián Lorente en la ciudad de Cariamanga.

Año 2016

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Córdova Cueva, Andrea de la Nube

DIRECTORA: Yaguache Quichimbo, Jenny Jovita. Ph.D.

CENTRO UNIVERSITARIO CARIAMANGA

2017

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Ph.D

Jenny Jovita Yaguache Quichimbo.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo titulación: **Diagnóstico de los procesos de comunicación interna y propuesta de un plan de mejoramiento para la COAC Padre Julián Lorente en la ciudad de Cariamanga, año 2016** realizado por Córdova Cueva, Andrea de la Nube, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2017

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Andrea de la Nube Córdova Cueva declaro ser autora del presente trabajo de titulación: **Diagnóstico de los procesos de comunicación interna y propuesta de un plan de mejoramiento para la COAC Padre Julián Lorente en la ciudad de Cariamanga año 2016**, de la Titulación Secretariado Ejecutivo Bilingue, siendo Ph.D. Jenny Yaguache directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.

Autora: Andrea de la Nube Córdova Cueva

Cédula: 1103289011

DEDICATORIA

A mis queridos padres por su amor, cariño y apoyo incondicional, a mi hermano, a mi esposo y a mis pequeños hijos que han sido inspiración para poder alcanzar esta meta, para ellos consideración y gratitud.

Andrea de la Nube Córdova Cueva

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento primero a Dios, por darme la sabiduría, e inteligencia necesaria para iniciar y concluir exitosamente mi carrera universitaria.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por brindarme la oportunidad de cumplir con uno de mis principales objetivos, llegar a ser un profesional de bien, útil a la sociedad.

Al personal de catedráticos de la Titulación de Secretariado, en la persona de la Magister Jenny Yaguache, por su valioso apoyo y brillantes sugerencias para la culminación de mi trabajo de investigación.

Andrea de la Nube Córdova Cueva

ÍNDICE

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.LA COMUNICACIÓN	4
1. Comunicación	5
1.1. Generalidades.	5
1.2. Concepto de comunicación.....	6
1.3. Elementos del proceso comunicativo.	7
1.4. Entorno y características.....	8
1.5. Tipos de comunicación.	8
1.6. Contextos de la comunicación	9
1.7. Clasificación de los tipos de comunicación.	9
1.7.1. Comunicación oral.....	9
1.7.2. Comunicación escrita.	10
1.7.3. Comunicación no verbal.....	10
1.7.4. Comunicación Interpersonal.	10

1.8 Barreras de la comunicación.....	11
1.8.1. Fisiológicas y físicas.....	11
1.8.2. Sociológicas	11
1.8.3. Psicológicas.....	11
1.8.4. Sociales y culturales.....	11
1.8.5. Otras barreras	11
1.9 Niveles de comunicación	12
1.9.1. Comunicación Formal	12
1.9.2. Comunicación descendente.....	12
1.9.3. Comunicación ascendente.....	13
1.9.4. Comunicación cruzada.....	13
1.9.5. Comunicación Circular	13
1.9.6. Comunicación Informal	14
1.10. La comunicación y la visión empresarial.	15
1.11. Modelo de comunicación.	15
1.11.1. Shannon y Weaver.....	15
1.11.2. Problemática del modelo de Shannon y Weaver	18
1.11.3. Propuesta de Laswell.....	19
1.11.3.1. Elementos de la fórmula.	20
1.11.4. Concordancias y diferencias de las dos teorías.....	20
1.11.5. Componentes de los modelos.	20
1.11.6. Forma de los modelos de comunicación.	20
1.11.7. Perspectiva de los modelos de comunicación.	21
1.11.8. Alcance de la comunicación.	21
CAPÍTULO II.COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	22

2. La comunicación organizacional.	23
2.1. Concepto y características.	24
2.2. Escenarios de la comunicación organizacional.	24
2.3. La estructura de un modelo de comunicación organizacional.	24
2.4. Modelo de las cinco “íes”	25
2.5. Flujo de la comunicación en la organización	26
2.5.1. Funciones de la comunicación organizacional.	26
2.6. Organización y ambiente laboral.	27
2.6.1. Comunicación interpersonal en el ambiente laboral.	28
2.6.2. Comunicación escrita en las organizaciones	28
2.6.3. Comunicación oral en las organizaciones	29
2.6.4. Comunicación interpersonal asistida por máquinas.	30
2.7. Motivación.	30
2.8. Liderazgo empresarial.	31
2.8.1. Importancia del liderazgo.	33
2.9. Clima organizacional	33
2.9.1. Dimensiones de Clima organizacional.	34
2.9.2. Satisfacción laboral	35
2.9.3. Elementos para determinar la motivación y clima de las organizaciones	36
2.10. Conflictos organizacionales.	36
2.10.1. Otros tipos de conflictos.	37
2.10.2. Formas de solución de conflicto	38
CAPÍTULO III. COAC PADRE JULIÁN LORENTE.	41
3. Historia.	42
3.1. Valores.	42

3.2. Principios	43
3.3. Misión y visión.	43
3.4. Organigrama institucional	44
3.4.1. Asamblea General.....	45
3.4.2. Consejo de Administración	45
3.4.3. Comisión de Veeduría.....	46
3.4.4. Comité de Auditoría.....	46
3.4.5. Comité de Administración Integral de Riesgos.....	47
3.4.6. Unidad de Riesgos	47
3.4.7. Comité de Cumplimiento	48
3.4.8 Comité de Crédito	49
3.4.9. Comité de Sistemas	49
3.4.10. Auditoría Interna.....	50
3.4.11. Comisión Electoral	50
3.4.12. Gerencia General	50
3.4.13. Secretaría General.....	51
3.4.14. Asesoría Jurídica.....	51
3.4.15. Unidad de Procesos.....	52
3.4.16. Sistemas.....	52
3.4.17. Dirección Administrativa.....	53
3.4.18. Recursos Humanos.....	53
3.4.19. Unidad Médico Social	53
3.4.20. Tesorería	54
3.4.21. Contabilidad.....	54
3.4.22. Dirección de negocios.....	54

3.4.23 Crédito	55
3.4.24. Marketing.....	55
CAPÍTULO IV.MARCO METODOLÓGICO	57
4. Marco metodológico	58
4.1. Método cuantitativo.	58
4.1.1.Encuesta.....	58
4.2. Método cualitativo	58
4.2.1. Entrevista.....	59
4.2.2. Observacion no participante	59
CAPÍTULO V.ANÁLISIS DE RESULTADOS	60
5. Analisis de resultados.	61
5.1. Resultados de la primera variable: Comunicación interna.	61
5.2. Clima laboral.....	63
5.3. Analisis Foda de la Cooperativa Padre Julian Lorente	65
5.4. Propuesta para mejorar la comunicación	66
5.5. Plan de comunicación interna.....	67
5.5.1 Resumen del presupuesto	70
Conclusiones	711
Recomendaciones.....	722
BIBLIOGRAFÍA.....	733
ANEXOS	755

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Flujos de comunicación.....	61
Tabla 2. Canales de comunicación utilizados.....	62
Tabla 3. Nivel de participación en las decisiones de la empresa.....	63
Tabla 4. FODA.....	65
Tabla 5. Analisis de debilidades	66
Tabla 6. Comunicación interna	69
Tabla 7.Presupuesto del programa de comunicación	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. La comunicación en las organizaciones.....	14
Figura 2. Modelo de Shanon y Weber	18
Figura 3. La comunicación	19
Figura 4. Modelo de las cinco “fes”	25
Figura 5. Organigrama de COAC Padre Julián Lorente	44

RESUMEN

Este trabajo se realizó con la finalidad de mejorar la comunicación interna en la COAC Padre Julián Lorente en la ciudad de Cariamanga; en virtud de que la comunicación es el único método para intercambiar ideas, conocimientos y sugerencias, a través de ésta se podrá realizar una selección, evaluación y capacitación del jefe de agencia y de todos los miembros que laboran en la institución, con la finalidad de que puedan desempeñar correctamente sus funciones.

Este trabajo contribuirá para que la institución realice los correctivos necesarios dentro la comunicación interna de la agencia Cariamanga, además se podrá tomar como modelo para aplicarlo en el resto de agencias y matriz.

PALABRAS CLAVES: comunicación organizacional, diagnóstico, clima organizacional, comunicación interna, evaluación.

ABSTRACT

This work was done in order to improve internal communication in the COAC Father Julián Lorente in the city of Cariamanga; in virtue that communication is the only way to exchange ideas, knowledge and suggestions through this is you can make a selection, evaluation and training agency head and all members working in the institution, in order to they can properly perform their duties.

This work will contribute to the institution make the necessary corrections in the internal communication of the Cariamanga agency also may be taken as a model for application in other agencies and matrix if neccesary

KEYWORDS: organizational communication, diagnosis, organizational climate, internal communication, evaluation.

INTRODUCCIÓN

La comunicación dentro de una organización es una herramienta primordial para la toma de decisiones, se podría decir que es la base fundamental para la gestión organizada de las instituciones financieras. Al realizar la tesis en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente de la ciudad de Cariamanga con el tema “Diagnóstico de los procesos de comunicación interna y propuesta de un plan de mejoramiento para la COAC Padre Julián Lorente en la ciudad de Cariamanga”, me propongo hacer un trabajo efectivo para mejorar los procesos de comunicación interna, clima laboral, ayudando a la institución a mejorar su rendimiento y servicio al cliente.

La investigación se ha dividido en dos partes. La primera que consta del capítulo I se presenta todo lo referente a las generalidades de la comunicación como conceptos, clases, tipos y modelos. El capítulo II describe la gestión de la investigación de la comunicación en las organizaciones, en lo que respecta a conceptos, características, estructura, funciones entre otras. El capítulo III contiene los antecedentes de la COAC Padre Julián Lorente en lo que es su historia, visión, misión, organigrama, canales y clima organizacional además de la evaluación de la situación actual de la cooperativa. El capítulo IV se presenta la metodología que se utilizó para realizar el desarrollo del trabajo. El capítulo V hace referencia a los resultados y análisis que se realizaron en base a la investigación de campo; para finalizar en el capítulo VI constan las conclusiones y recomendaciones.

Este proyecto es de suma importancia para la Cooperativa Padre Julián Lorente por el aporte que brinda para evaluar la comunicación interna y su clima laboral; además servirá como fuente de consulta para los usuarios que deseen investigar sobre los procesos de evaluación y estrategias de este tipo de comunicación en instituciones financieras.

Dando cumplimiento a uno de los principales objetivos como es el de establecer como se aplica la comunicación interna dentro de la institución; se pudo evidenciar que existen diversos canales como son el correo electrónico, la intranet, las reuniones de trabajo entre otros. Dentro de las facilidades para la realización del proyecto está la colaboración de la institución brindando toda la información para el desarrollo de la investigación a través de las encuestas.

La investigación se realizó a través de diversas técnicas como son: la observación no participativa, entrevistas y encuestas.

CAPÍTULO I:
LA COMUNICACIÓN

1. Comunicación.

1.1. Generalidades.

Etimológicamente la palabra “comunicación” corresponde a la voz latina comunis que significa “común”; por tanto, se deduce que comunicación quiere decir “poner en común” ideas, pensamientos, expresiones, sentimientos, entre otros, con la utilización de una misma lengua.

Según la Real Academia de la Lengua Española, la Comunicación se define como una “acción y efecto de comunicar o comunicarse”; y, según el Diccionario Nuevo Espasa Ilustrado (2005), Comunicación es el “conjunto de procedimientos que permite transmitir mensajes cognitivos o afectivos, de forma consciente o inconsciente”.¹

El pilar fundamental en una sociedad es la comunicación, si esta no existiera nuestro grupo social tampoco, por lo cual en un mundo globalizado donde la comunicación permite llegar a cada uno de los pobladores de nuestro planeta en una forma rápida y precisa. Frente a ello, Martínez (2013: 5) señaló que “el hombre es por excelencia un ser comunicativo. A lo largo de la historia podemos observar como el hombre manifiesta la necesidad y el deseo de expresarse originando el lenguaje, la danza, la pintura, la escritura, etc”.

Sin embargo ¿qué ocurre con la comunicación humana? ¿Existe realmente comunicación es decir interacción entre las personas?

La comunicación humana y de su desarrollo en las sociedades, merece y exige una mirada más específica que, para el caso que nos atañe, vale la pena mencionar. A lo largo de la historia, el ser humano ha procurado mejorar su capacidad de recibir y asimilar información sobre el medio y aumentar al mismo tiempo la rapidez, la claridad y la diversidad de sus propios métodos de transmisión de la información. Es por esto que el ser humano ha extendido y diversificado progresivamente una serie de medios verbales y no verbales de transmisión de mensajes: música, danza, señales de humo, dibujos y otras formas de símbolos gráficos, que dieron origen al pictograma y más tarde al ideograma; importancia que obedece a que se asocia por primera vez la representación de un objeto a una idea abstracta. Pero lo que dio toda la fuerza a la comunicación humana fue el desarrollo del lenguaje. Todos estos medios y

¹ Diccionario Espasa de la Lengua Española. (2005). ESPASA LIBROS, S.L.U. Recuperado de <http://www.casadellibro.com/libro-diccionario-espasa-de-la-lengua-espanolaprimaria/9788467030952/168468>

procedimientos de comunicación empleados simultáneamente, resultaban indispensables para la supervivencia de los individuos a medida que se iban organizando en sociedades de diferentes tipos (Montoya, 2009: 34).

La comunicación humana se ha ido desarrollando y ha logrado implementar un sin número de sistemas que le permiten operar en distintas circunstancias, bien haciendo de sus facultades naturales como la aplicación de las tecnologías como el teléfono, internet entre otras. La capacidad de comunicarse que tiene el ser humano supone la elaboración de un lenguaje con una diversidad de símbolos con el cual expresamos todos nuestros pensamientos (Pelayo & Cabrera, 2002: 115).

La comunicación interpersonal sigue siendo un elemento indispensable de la red de comunicación, tanto en los países en vías de desarrollo como en los desarrollados. En todas las sociedades hay un sinnúmero de vías y medios de comunicación interpersonal que utilizan símbolos, lenguas y otros modos de expresión humana. En el mundo actual, los que permiten o facilitan la comunicación interpersonal son los medios de comunicación social y los diversos servicios que ofrecen las telecomunicaciones (Rincón Rodríguez, 1998: 45).

1.2. Concepto de comunicación.

La comunicación se ha ido desarrollando a través del tiempo y por lo general está vinculado a la idea de transmisión de información. La palabra deriva del *latín communis*, que significa común y que tiene implícito la comunidad.

Por tanto, al comunicarnos entre nosotros podemos ver que la transmisión de la información se debe ajustar a niveles de entendimiento con lo cual las personas deben poseer herramientas mínimas que permitan este intercambio de significados y sentidos de la comunicación individual y social.

La comunicación tiene diversas definiciones como:

- “La comunicación es “una interacción social por medio de mensajes” (Fiske, 2010: 34).
- “Es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro, u otras informaciones, sentimientos y vivencias. Concretamente comunicación es la transferencia de un mensaje de un emisor a un receptor” (Vértice, 2007: 3).

- “Un proceso bilateral, circuito en el que se interactúa y se relacionan dos o más personas a través de diversos signos o símbolos conocidos por ambas partes” (Díez Freijeiro, 2010: 35).
- “La comunicación es el proceso que consiste en transmitir información y significado. La verdadera comunicación ocurre solo cuando todas las partes que participan en el proceso entienden el mensaje desde el mismo punto de vista. Se ha estimado que, en todos los niveles organizacionales, la comunicación representa por lo menos 75 % de cada jornada laboral” (Lussier, 2002: 39).

Los elementos que la caracterizan:

- La comunicación habla de y desde la complejidad de los procesos simbólicos y culturales.
- La comunicación asigna sentido desde el horizonte de las culturas, las identidades, las sensibilidades.
- La comunicación funciona como productora de experiencias y prácticas de encuentro social.
- La comunicación relaciona lo narrativo con lo tecnológico, lo popular con el mercado, lo local con lo global, las estéticas con los discursos, el sujeto con la política (Rincón Rodríguez, 1998: 7-8).

Por lo tanto se puede decir que la comunicación es un sistema en el que las personas participantes tienen un mismo lenguaje con el que se transmite un pensamiento o idea concreta, la cual sirve de base para establecer relaciones humanas entre los involucrados.

Los efectos de la comunicación; varían según las características de la sociedad donde vive la persona. El desarrollo personal, la cultura, la libertad, la independencia y el respeto de la dignidad humana son algunas de las aspiraciones que cada individuo procura obtener mediante la comunicación.

1.3. Elementos del proceso comunicativo.

Emisor.- Es la fuente de comunicación quien desea transmitir una idea a otra u otros.

Mensaje.- Es toda la información que se transmite.

Código.- Es la estructura del mensaje incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema el código debe ser conocido tanto por el emisor

Canal.- Es el medio a través del cual se transmite el mensaje

Receptor.- Es el sujeto a quien se dirige el mensaje

Retroalimentación.- Es el elemento que indica si hubo éxito o no en el proceso de comunicación

Ruido.- Todo aquello que entorpezca la comunicación

1.4. Entorno y características .

Cada una de las funciones depende de las condiciones del entorno como:

- Información: Consiste en difundir noticias, datos, hechos, opiniones, comentarios y mensajes para entender las situaciones individuales, colectivas, nacionales e internacionales.
- Socialización: Constituir un fondo común de conocimientos y de ideas que permita a todo individuo integrarse en la sociedad y participar en ella.
- Motivación: Estimular las actividades individuales o colectivas para obtener los objetivos comunes.
- Debate y diálogo: Intercambiar elementos de información para aclarar los puntos de vista sobre los asuntos y problemas locales, nacionales e internacionales.
- Educación: Transmitir conocimientos que contribuyan al desarrollo del espíritu, a la formación del carácter y a la adquisición de conocimientos.
- Promoción cultural: Difundir las obras artísticas y culturales para preservar el patrimonio del pasado. Despertar la imaginación y la capacidad creadora.
- Esparcimiento: Por medio de signos, símbolos, sonidos e imágenes, difundir actividades recreativas, individuales y colectivas, tales como el teatro, la danza, el arte, la literatura, la música, el deporte y el juego.
- Integración: Facilitar el acceso a la diversidad de mensajes que necesitan todas las personas, grupos o naciones para conocerse y comprenderse mutuamente (Sanchez, 2003: 78).

1.5. Tipos de comunicación.

Según el Equipo Vértice (2007: 4-6), en el libro Comunicación Interna, dice que la comunicación se puede clasificar en distintas tipologías dependiendo del canal utilizado, de dependencia jerárquica y el grado de interacción entre emisor y receptor.

- En función del canal utilizado:

Escrita: La que se utiliza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando grafías, letras.

Oral: La que se realiza mediante la palabra hablada utilizando sonidos

No verbal: Compuesta especialmente por expresiones faciales y gestos corporales.

- En función del grado de interacción:

Directa: Es la comunicación que se desarrolla entre el emisor y el receptor, en forma personal cara a cara.

Indirecta: Es aquella en la que la comunicación está basada en una herramienta o instrumento ya que el emisor y el receptor están a distancia

1.6. Contextos de la comunicación .

En términos del profesor Uriel Sánchez de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Medellín podemos citar los siguientes contextos:

- Contexto Físico: Como el espacio en donde intervienen el ruido, la iluminación, la hora, los colores, la amplitud, el orden, la distribución de los objetos, entre otros.
- Contexto Social: Hace referencia a las relaciones o interacciones que socialmente, condicionan o afectan a los interlocutores: cargos, jerarquías, grados de familiaridad, consanguinidad, amistad, pertenencia a ciertos grupos sociales.
- Contexto Histórico: Hace alusión a hechos del pasado que crean prejuicios, temores, rechazos, entre otros, e influyen en el modo de actuar de las personas.
- Contexto Psicológico: Representado por la forma de pensar, los sentimientos y las emociones que una persona pueda involucrar en el proceso de la comunicación.
- Contexto Cultural: Construido a partir de imaginarios colectivos de las personas y que influye en todas las actividades de un grupo social. Se incluyen los mitos, creencias, valores, normas y costumbres, que pueden ser pertinentes o no (Sánchez, 2003: 72).

1.7. Clasificación de los tipos de comunicación.

Según Rodríguez (2006: 6) la comunicación verbal puede realizarse de dos formas: oral y escrita. Desde niños aprendemos a hablar luego en la escuela nos enseñan a escribir estas dos formas de comunicación se complementan entre sí por lo cual se detalla a continuación:

1.7.1. Comunicación oral.

Utiliza la voz así como el canal auditivo, pues uno percibe las palabras a través del oído, además esta comunicación es dinámica. Los gestos y movimientos del hablante

ayudan a interpretar de manera más exacta la comunicación de los mensajes. Los mensajes a medida que se dicen se van, es decir la comunicación desaparece y dura lo que permanece el sonido en el ambiente. Al realizar la comunicación oral cometemos muchos errores como pronunciación incorrecta, redundancias, repeticiones y frases incompletas las cuales pasan desapercibidas por el escucha; de igual manera se utilizan soportes verbales y no verbales.

1.7.2. Comunicación escrita.

Se realiza a través de la escritura, esta forma de comunicar es más estática y permanente, en muchos de los casos el lector está lejos del escritor lo cual no permite una interacción entre ellos; en este tiempo en el que la interacción por medio de la tecnología ha dinamizado la comunicación escrita por ejemplo al realizar chats en redes sociales se comunica en tiempo real en forma escrita teniendo una interacción en tiempo real.

1.7.3. Comunicación no verbal.

La comunicación no verbal se realiza a través de un sinnúmero de gestos los cuales pueden ser visuales, auditivos, olfativos entre otros, sonidos, gestos y movimientos corporales tales como:

- **Comportamientos no verbales inadecuados** Los comportamientos de comunicación no verbal que se deben evitar: manifestar aburrimiento con gestos faciales y posición decaída del cuerpo, evitar la mirada del otro, distraerse en el momento que le están hablando, mirar para otro lado o fijarse en otra cosa, gritar o hablar con voz muy fuerte, reír constantemente, responder con poco entusiasmo.
- **Comportamientos no verbales adecuados** Los comportamientos no verbales adecuados en una interacción comunicativa: responder con entusiasmo, hablar con tono de voz moderado, reflejar interés en la mirada, escuchar con atención, demostrar aceptación a las ideas contrarias a las suyas con gestos faciales y otros movimientos corporales (Goffman, 1991: 52) .

Existen otras formas de comunicación como:

1.7.4. Comunicación Interpersonal.

Es la interacción física y cercana con una o varias personas es decir cuando tenemos una conversación con un empleado de una empresa para realizar algún trámite se

tiene una comunicación interpersonal. Además existe una comunicación interpersonal asistida por medio de máquinas, como:

- Correo electrónico
- Tarjetas magnéticas en los cajeros automáticos
- Charlas y noticias por internet
- Por medio de un altavoz para dar un mensaje público entre otras

1.8 Barreras de la comunicación.

1.8.1. Fisiológicas y físicas: Son aquellas que impiden una adecuada comunicación al deformarse el mensaje, ya sea por defectos o por deficiencias de cualquiera de los órganos de los sentidos o de los elementos físicos presentes en el proceso de comunicación.

1.8.2. Sociológicas: Son aquellas generadas por la falta de interés para comunicarse y los prejuicios, entendidos como la predisposición de las personas a un paradigma social o ante una persona en particular.

1.8.3. Psicológicas: Dependen del estado de ánimo de la persona, el cual no está a tono con la situación, por exceso o por defecto de comunicación; y cuando no se tiene la capacidad de comprender el estado de ánimo del interlocutor.

1.8.4. Sociales y culturales: Se presentan cuando a una misma palabra se le dan diferentes significados, de acuerdo con los diferentes contextos en que se desenvuelven las personas o cuando se emite un mensaje no confirmado y pasa de una persona a otra, generando todo tipo de rumores.

1.8.5. Otras barreras: Dentro de ellas podemos considerar la Filtración como la manipulación que hace el emisor de la información para que sea entendida por el receptor. La Percepción selectiva, cuando el receptor no ve la realidad sino lo que se acomode a sus propias experiencias por eso, es importante tener en cuenta que todos los receptores comprenden la información de manera diferente. Las Emociones, se refieren al estado de ánimo en el cual se encuentran tanto receptor como emisor, lo cual decidirá en la interpretación de la información. Las emociones extremas como alegría o tristeza obstaculizan una buena comunicación. Y en el lenguaje, las palabras tienen diferentes significados para cada receptor de acuerdo con la edad, el nivel

académico de las personas y el sistema cultural, entre otros (Guzman de Reyes, 2006: 27).

1.9. Niveles de comunicación.

Según Alborés (2005: 18) los niveles o modos no solo se dan a partir de varios componentes que forman una relación de comunicación, por lo cual los niveles de comunicación se dan cuando existen más de dos personas es decir en organizaciones o empresas, siendo:

- En una empresa existe el nivel de comunicación vertical entre los diferentes niveles de jerarquías y la comunicación horizontal en el mismo nivel entre empleados.
- Estos niveles se desarrollan siguiendo canales formales a través de reuniones, encuestas y entrevistas, e informales a través de encuentros casuales sin tener de por medio jerarquías.
- Si se desarrolla una adecuada política comunicacional, se da una integración de los distintos niveles de la organización a través de la construcción de un código común y se optimiza la participación del personal a través de una motivación en todos sus niveles.

Existen diversas comunicaciones que se utilizan en las empresas como:

1.9.1. Comunicación Formal.

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

1.9.2. Comunicación descendente.

La comunicación descendente implica a todos aquellos mensajes que fluyen la dirección con destino a los empleados. En casi todas las comunicaciones descendentes fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, ordenes, preguntas y políticas. Entre los que podemos mencionar:

- Instrucciones laborales

- Explicación razonada de los trabajos
- Procedimientos y prácticas
- Retroalimentación
- Adoctrinamiento de objetivos

1.9.3. Comunicación ascendente.

Es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos. La comunicación ascendente tiene el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes que siguen las redes ascendentes son clasificados como de integración o humanos.

1.9.4. Comunicación cruzada .

Dentro de este tipo de flujo de comunicación se considera a la información de dirección horizontal (aquella que se presenta entre niveles similares de jerarquía dentro de la organización) y el conocido “flujo diagonal” (el flujo diagonal se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas).

1.9.5. Comunicación Circular .

Existe un proceso de ida y vuelta en la comunicación circular en el cual desaparece la distinción entre emisor y receptor la comunicación de retorno siempre existe, este tipo de comunicación tiene lugar entre los miembros de un equipo, cada uno de ellos puede comunicar con los miembros más cercanos de manera personal y de forma inmediata para acortar las barreras.

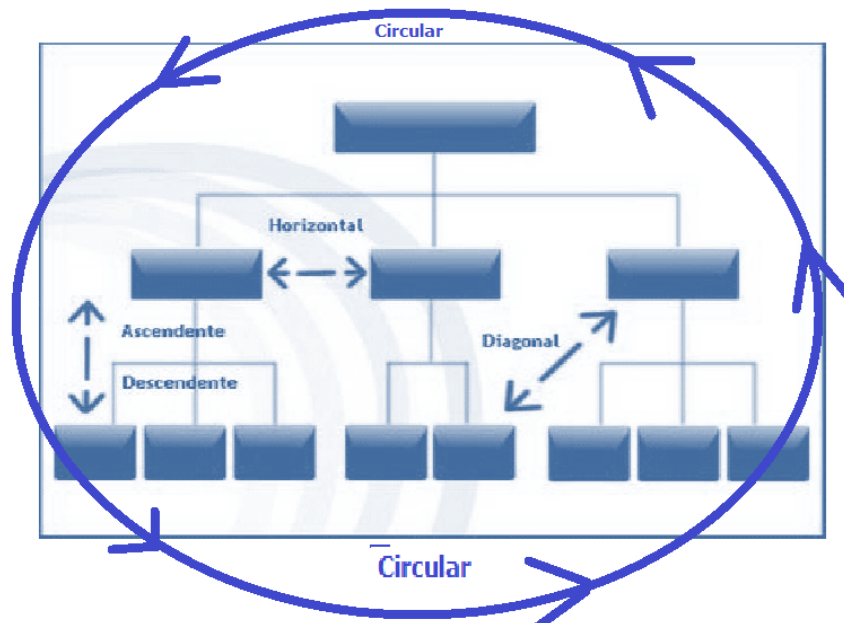


Figura 1. La comunicación en las organizaciones

Elaborado: Córdova Cueva, Andrea de la Nube

Fuente: (Rebeil.1998: 35).

1.9.6. Comunicación Informal .

Cuando la comunicación dentro de la empresa no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la empresa. La comunicación informal, incluye el rumor.

En la mayoría de las empresas, los gerentes o directivos piensan que comprenden las necesidades de comunicación de su personal, pero a menudo sucede que sus empleados no comparten esta opinión.

Debido a ello, es muy importante que estén atentos a estas necesidades, sus cambios y desarrollo, para no quedarse con la confianza excesiva que les impida tomar las debidas precauciones.

Las actividades directivas de la empresa tienen una relación estrecha con la comunicación; implican tomar decisiones, resolver problemas, delegar trabajo, seleccionar, capacitar y evaluar al personal, tareas que han de reflejar el impacto de un adecuado manejo de la habilidad comunicativa. Por ello quienes ocupan puestos gerenciales deben conocer en qué consiste el proceso de la comunicación y cómo funciona en su ámbito laboral, ya que cuanto mayor es la responsabilidad de un cargo,

más tiempo se dedica al quehacer de comunicar y al manejo de información como parte medular del trabajo diario (Garduño, 2012: 16).

1.10. La comunicación y la visión empresarial.

La comunicación se ha convertido en un elemento estratégico en la gestión de empresa e instituciones. En un entorno de competitividad creciente, dominado por la fuerza del mercado y la presión social la organización han tenido que replantearse nuevas e innovadoras formas de administración para agregar valor a sus productos y servicios, todos estos factores han contribuido a que la comunicación alcance un gran poder dentro de los que es la empresa (Enrique, 2008: 9).

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión. Todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y la visión son determinantes en la dirección y el futuro de la empresa.

La comprensión de la visión es particularmente clave para el ejercicio de la comunicación empresarial, pues integra una comunidad de puntos de vista y pensamientos entorno a un enfoque particular. Una buena visión mal comunicada no tiene sentido o una deficiente, puede ser mejorada con una excelente comunicación.

Un líder centra la atención en la coherencia de los grupos en la organización sobre su impresión y entendimiento de la visión, en la motivación e inspiración para mantener a la gente emocionada en la ruta del futuro, la visión de ese futuro y en la orientación hacia el mañana apelando a la identificación del empleado a través del trabajo diario y gracias al proceso de comunicación.

1.11. Modelo de comunicación.

1.11.1. Shannon y Weaver.

En 1948, Shannon y Weaver lanzaron una teoría matemática de la comunicación, casi al mismo tiempo que Laswell, elaboran su fórmula de cinco elementos. Se trata de un modelo de comunicación o, más exactamente, de una teoría de la información pensada en función de la cibernética, la cual es el estudio del funcionamiento de las máquinas, especialmente las máquinas electrónicas. Cuando Shannon habla de *información*, se trata de un término con un sentido completamente diferente del que nosotros le atribuimos generalmente (noticias que nos traen diariamente la prensa, la radio y la

TV). Se trata para él de una unidad cuantificable que *no* tiene en cuenta el *contenido* del mensaje (Galeano, 2010: 14).

El modelo de Shannon se aplica entonces a *cualquier* mensaje, independientemente de su significación. Esta teoría permite sobre todo estudiar la cantidad de información de un mensaje en función de la *capacidad* del *medio*.

Esta capacidad se mide según el sistema binario (dos posibilidades, 0 o 1) en *bite* (*binary digits*) asociados a la *velocidad* de transmisión del mensaje, pudiendo esta velocidad ser disminuida por el *ruido*.

El modelo de Shannon se representa por un esquema compuesto por cinco elementos: una fuente, un transmisor, un canal, un receptor, un destino. Dentro de este modelo incluimos el ruido, que aporta una cierta perturbación.

Los elementos del modelo de Shannon y Weaver:

- a) **La fuente** es el elemento emisor inicial del proceso de comunicación; produce un cierto número de palabras o signos que forman el mensaje a transmitir. Por ejemplo, puede ser la persona que, habiendo descolgado el teléfono y marcado el número, comienza a hablar. Puede ser, del mismo modo, el parlante de la radio o de la TV.
- b) **El transmisor** es el emisor *técnico*, esto es el que transforma el mensaje emitido en un conjunto de *señales* o *códigos* que serán adecuados al canal encargado de transmitirlos. Así, en nuestro ejemplo, el transmisor transformará la voz en impulsos eléctricos que podrán ser transmitidos por el canal.
- c) **El canal** es el medio *técnico* que debe transportar las señales codificadas por el transmisor. Este medio será, en el caso del teléfono, los cables, o la red de micro-ondas utilizada por la empresa telefónica en comunicaciones internacionales.
- d) **El receptor** también aquí se trata del receptor técnico, cuya actividad es la inversa de la del transmisor. Su función consiste entonces en decodificar el mensaje transmitido y vehiculado por el canal, para transcribirlo en un lenguaje

comprensible por el verdadero receptor, que es llamado destinatario. Es entonces el aparato telefónico, el receptor de radio o el televisor.

- e) **El destinatario** constituye el verdadero receptor a quien está destinado el mensaje. Será entonces la persona a quien se dirige el llamado telefónico o el conjunto de personas audiencia de radio o de TV. En el impreso esta página 17
- f) **El ruido** es un *perturbador*, que parasita en diverso grado la señal durante su transmisión: “nieve” en la pantalla de TV, fritura o lloro en un disco, ruidos de interferencia en la radio, también la voz demasiado baja o cubierta por la música; en el plano visual puede ser una mancha sobre la pantalla, un cabello en el objetivo del proyector, una falla de registro gráfico, etc. También se debe considerar, muy especialmente, el ruido *no* técnico. Esto es, aquel que proviene del contexto psicosocial. Todos los elementos precedentes son considerados como ruidos que pueden, entonces, provenir del canal, del emisor, o del receptor, del mensaje, etcétera.

El modelo de Shannon y Weaver es muy atractivo debido a su relativa sencillez y flexibilidad. No obstante, análisis más detenidos muestran que en realidad no es mucho más que un modelo E-R ampliado. Dicho modelo explica poco sobre la comunicación humana. Sin embargo, el modelo de Shannon y Weaver ha demostrado ser muy útil y ha aparecido un sinnúmero de versiones en libros de texto sobre comunicación humana.

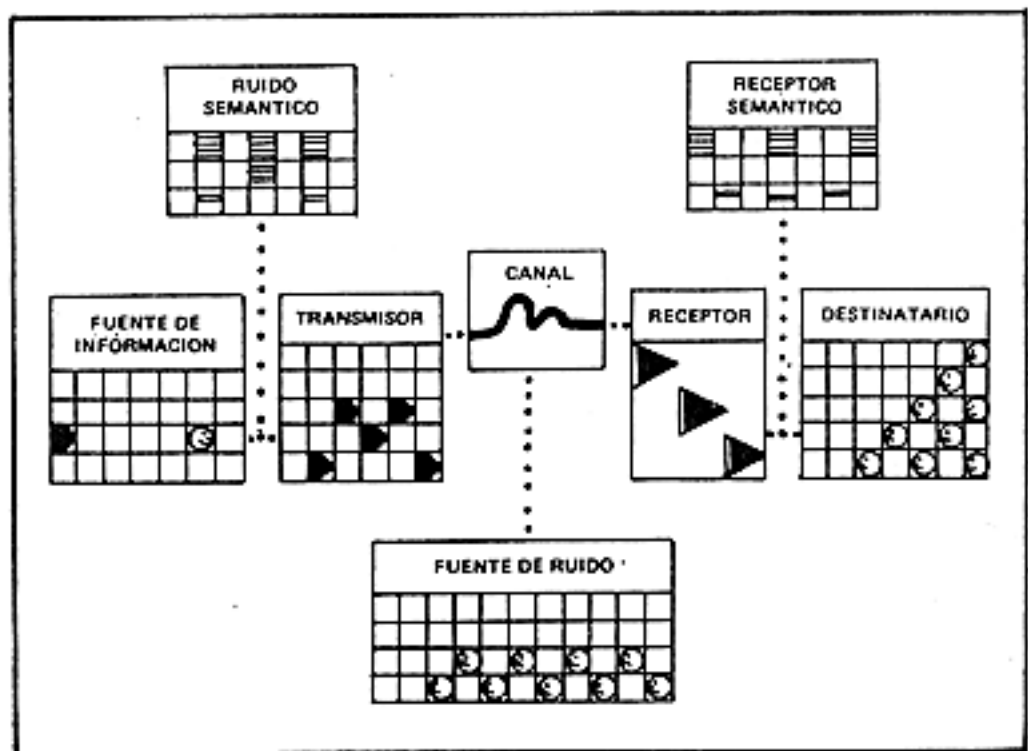


Figura 2. Modelo de Shannon y Weber

Fuente: (Galeano, 2010: 12).

1.11.2. Problemática del modelo de Shannon y Weaver.

Shannon identificó tres niveles de problemas en su estudio de la comunicación (Lazar, 1995: 96).

1. ¿Con qué exactitud puede transmitirse los símbolos de la comunicación? (aspecto técnico). Se refiere a la exactitud de la transferencia de series de símbolos desde el emisor hasta el receptor, y a su vez del receptor al emisor en forma de retroalimentación dentro de la comunicación.
2. ¿Con qué precisión los símbolos transmiten la significación deseada? (problema semántico). Se trata de la identidad o de la semejanza relativa entre la interpretación del receptor y la intención del emisor. Este problema aunque parezca fácil de resolver es en realidad extremadamente complejo. Para Shannon y Weaver la significación se encuentra en el mensaje, por lo cual se considera que el análisis semántico es muy útil, además los factores culturales intervienen

de manera importante en la decodificación del mensaje no es suficiente para el receptor si no se encuentran en el mismo nivel cultural.

3. ¿Con qué efectividad el significado recibido afecta la conducta en el sentido deseado? (problema de la efectividad). Este problema concierne a la capacidad de actuar sobre el o los receptores, es decir, aquello que Shannon y Weaver consideran como la fuerza de propaganda.

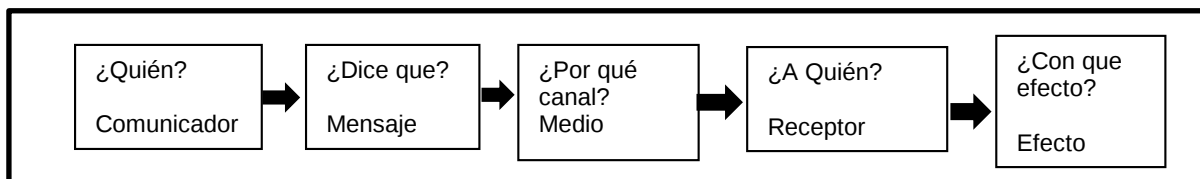


Figura 3. La comunicación

Fuente: (Mora J, 1999: 125)

La primera pregunta de “quien” corresponde al comunicador, periodista, la radio o la televisión. Los mensajes “dice que” son los que se transmiten a través del canal escogido (radio, TV, prensa).

“A quién” se refiere a la audiencia seleccionada al público al que el comunicador desea llegar finalmente “con qué efecto” concierne a los efectos de la comunicación.

La fórmula de Shannon y Weaver fue utilizada para dotar de una estructura de discusión a la acción de la comunicación.

1.11.3. Propuesta de Laswell.

Según la perspectiva de Millan (2013: 86), hace referencia a que en 1948, el profesor Laswell, de la Universidad de Yale en los Estados Unidos, publicó, en la revista *The communication of ideas*, un artículo que tuvo el gran mérito de plantear claramente los elementos que entran en juego en un proceso de comunicación.

Laswell proponía allí una fórmula de concatenación o encadenamiento lineal de cinco preguntas programadas **¿Quién – dice qué – por cuál canal – a quién – con qué efecto?** Este esfuerzo de síntesis es particularmente valioso, dado que agrupa los cinco puntos fundamentales.

1.11.3.1. Elementos de la fórmula.

- a) **Quién**, "quién" es el **emisor**, es decir, el origen, la fuente de toda comunicación. Laswell incluyó en esta denominación todas las categorías de emisores: desde el simple periodista que escribe una nota hasta las agencias internacionales periodísticas o publicitarias.
- b) **Dice qué**, se trata aquí del **mensaje**. Laswell se detiene principalmente en el análisis de la información contenida en el mensaje en términos estadísticos, esto es, procediendo a una clasificación sistemática y cuantitativa de los datos informativos del mensaje.
- c) **Por cuál canal**, se trata de los **medios** usados para transmitir el mensaje.
- d) Laswell introdujo la noción de análisis de medios, es decir, la investigación del o de los mejores canales capaces de conducir el mensaje a los receptores.

1.11.4. Concordancias y diferencias de las dos teorías.

Los modelos de comunicación que propone Schaeffer (2000: 130) han sido formalmente desarrollados y estudiados durante más de 2000 años, siendo Aristóteles uno de los primeros en profundizar acerca del tema. Las características de un modelo están afectadas por la persona que lo desarrolló, el lugar de donde era, así como también por su enfoque académico.

1.11.5. Componentes de los modelos.

Cada modelo de comunicación tendrá diversos componentes que los teóricos han decidido poner en juego en un tipo específico de comunicación. Para cada modelo, estos componentes serán diferentes. Por ejemplo, el aristotélico incluía orador, discurso, ocasión, audiencia y efecto. Los modelos de Shannon y Weaver, mensajero, codificador, canal, ruido, recepción y receptor. Si bien algunos de los componentes de ambos modelos pueden tener roles similar, la totalidad de ellos hacen que los modelos sean diferentes.

1.11.6. Forma de los modelos de comunicación.

La mayoría de los modelos de comunicación se expresa en un diagrama que resume las interacciones entre los componentes. Estos diagramas simplifican el flujo de la

comunicación para que la misma sea comprendida. Algunos modelos, como el de Aristóteles o Laswell, son de caja y flecha y muestran la comunicación pasando de un componente al otro hasta llegar al último. Otros modelos, como el de Osgood-Schramm, son circulares. Existen formas de modelos más complicados, incluyendo el helicoidal en espiral de Frank Dance.

1.11.7. Perspectiva de los modelos de comunicación.

Diferentes tipos de personas han creado modelos de comunicación, lo cual tiene un profundo efecto en la perspectiva vista en el modelo. Aristóteles fue un filósofo de la antigua Grecia, en donde la oratoria era de gran importancia, la cual obviamente está incluida en su discurso.

El modelo de Shannon y Weaver fue desarrollado por un matemático y un científico, haciendo de este modelo más técnico y científico que otros modelos de comunicación.

1.11.8. Alcance de la comunicación.

Cada modelo de comunicación tiene un alcance específico. Algunos, como el de Lasswell, son de amplio alcance. Sus componentes son lo suficientemente generales como para que el modelo pueda referirse a diferentes situaciones. Podría describir una conversación telefónica, una emisión de radio o una conversación cara a cara. El modelo de Aristóteles es mucho más específico y funciona mejor al describir situaciones en donde un individuo está dando un discurso a una audiencia cuantiosa.

CAPÍTULO II
COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

2. La comunicación organizacional.

Los escritos sobre comunicación organizacional se pueden rastrear desde los griegos hasta autores contemporáneos y sirven de punto de partida según la orientación filosófica que tenga el comunicador. Si remontamos el origen de la comunicación a cualquiera de estas referencias nos parece algo difícil de argumentar; sin embargo, esto cambia radicalmente en la década de los 70 cuando surge una cantidad impresionante de libros cuyo tema central tenían como eje la comunicación. Antes de que apareciera el interés específico por la comunicación en la década de los 40 hubo una cantidad respetable sobre un nuevo concepto, denominado comunicación organizacional (Andrade, 1996: 45).

Un aspecto que también hace referencia dentro de la organización son:

- Comunicación intra-personal: Es la base de la comunicación y la característica más relevante de este nivel es que hay un único participante que es emisor y receptor al mismo tiempo, al recibir señales verbales y no verbales de sus propias percepciones. Los otros niveles no pueden darse sin que éste se haya interiorizado.
- Comunicación interpersonal: Es el paradigma de la comunicación en el paso de la comunicación intra-personal a la interpersonal hay dos factores que influyen de manera definitiva: el auto concepto y la auto revelación.
- Comunicación en Grupo: Es el proceso comunicacional que se genera dentro de un grupo y las personas que lo conforman. En este nivel están los dos anteriores (Sánchez, 2003: 54).

Hay que entender la comunicación no sólo como el intercambio de noticias y mensajes sino también como el conjunto de intercambios de ideas, hechos y datos en lo individual y en lo colectivo. Por consiguiente, la comunicación no se reduce solamente a un proceso informativo. Las personas no sólo reciben y dan información, fundamentalmente construyen sentidos; es decir, interpretan esa información que circula por sus mundos y esta interpretación está ligada a sus historias de vida y con ellas a sus experiencias, actuaciones, intereses, emociones y vivencias culturales (Sánchez, 2003: 55).

2.1. Concepto y características.

A continuación se muestra algunas definiciones de autores reconocidos los cuales han definido a la comunicación en las organizaciones de la siguiente manera:

Según Montufar (2004: 128) la comunicación es un proceso clásico que se presenta diariamente en cualquier empresa, la cual se manifiesta en diferentes niveles de su estructura; la falta de comunicación genera problemas cada vez mas graves que debilitan a la organización. Nosnik (1998: 49) dice que la comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que está última de una respuesta, es decir la comunicación organizacional es el fenómeno dentro de la organización que ayuda al mejoramiento de las relaciones interpersonales dentro de la empresa.

2.2. Escenarios de la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional generalmente se puede presentar en los siguientes tres escenarios (Andrade, 2005: 25).

Escenario físico; “dentro de este escenario se puede considerar el interno y externo, y se consideran todos los elementos decorativos de la organización y también los llamados informativos, por ejemplo: los símbolos de “no pasar”, “sólo personal autorizado”, etcétera” (Núñez, 2011: 32).

Escenario social; este escenario incluye a la totalidad de factores que se relacionan con las personas y además de la interacción existente entre las mismas, como ejemplo de este escenario se puede considerar el empleo de papeles de cada miembro dentro de una reunión laboral.

Escenario institucional; “relaciona los mensajes que la organización emite a sus miembros, proveedores, clientes, y demás personas involucradas; ejemplos de este tipo de comunicación en este escenario son básicamente: memorándums, avisos en pizarra, publicidad, entre otros” (Núñez, 2011: 33).

2.3. La estructura de un modelo de comunicación organizacional.

Dentro de lo que se refiere a la estructura de un modelo de comunicación organizacional se hace referencia a la parte interna de una empresa; según Horacio

(2005: 85) “se ha considerado la comunicación organizacional como un conjunto de estrategias, programas medios y acciones” por lo cual se ha creado un modelo de comunicación organizacional interno que se describe a continuación:

2.4 Modelo de las cinco “íes”

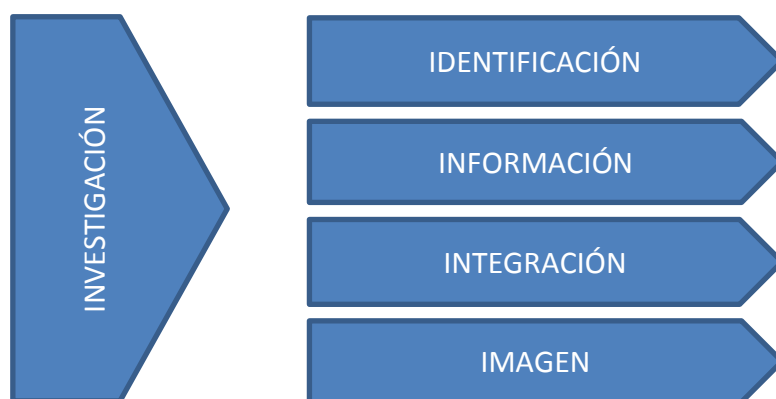


Figura 4. Modelo de las cinco “íes”

Fuente: (Horacio,2005: 69).

a) Investigación.- Es una herramienta para diagnosticar el inicio del proceso de comunicación dentro de la organización; es muy importante saber si el público interno está satisfecho con la información que reciben, es por esto que la investigación busca:

- ✓ Conocer los problemas que se presentan en la organización y sus posibles causas
- ✓ Especificar las necesidades de información que tiene su personal
- ✓ Descubrir el grado de satisfacción de su personal frente a la información proporcionada.
- ✓ Evaluar los medios de comunicación que cuenta la empresa y precisar su efectividad
- ✓ Evaluar los resultados que se obtienen luego de aplicar las mejoras

b) Identificación.- En este punto se trata de lograr el sentido de pertenencia de los empleados realizando campañas de conocimiento de la cultura organizacional como es la difusión de la misión, visión y objetivos lo cual hace que los colaboradores encuentren sentido y dirección para orientarse hacia las acciones y decisiones que se realizan en la organización.

La identificación en la organización busca:

- ✓ Reforzar la cultura organizacional
- ✓ Crear y conservar el sentido de pertenencia

- ✓ Desarrollar elementos simbólicos

c) Información.- Es la forma de lograr que todas las personas que se encuentran dentro de la organización tengan información confiable y oportuna del entorno institucional además de sus puestos de trabajo. La información que se brinda siempre tiene que ser clara, adecuada entendible procurado evitar la pérdida de credibilidad.

d) Integración.- Comprende en formar a los colaboradores de la empresa con la visión estratégica; además se fomenta la unión con y entre los miembros de la organización.

f) Imagen.- La imagen busca crear una percepción favorable sobre la organización además de proyectar una imagen optima de la empresa, de sus productos, y servicios entre su público interno reflejando esto al exterior.

2.5. Flujo de la comunicación en la organización.

Dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior, existirán problemas de comunicación de gran impacto en la organización. En términos generales para que la comunicación sea eficaz en la empresa, es importante que surja del empleado, es decir, comunicación de forma ascendente. No hay que olvidar la importancia del flujo horizontal en la comunicación, esto sucede cuando los involucrados pertenecen a un mismo nivel de jerarquía o similar; así como también existe la comunicación diagonal (se presenta entre los trabajadores de distintos niveles jerárquicos, aún sin que haya una dependencia entre departamentos o niveles), como también tenemos la forma circular que se refiere a que la organización sus distintos niveles se comunican de una manera recíproca casi inmediatamente sin pasar por las anteriores este beneficia a las instituciones (Núñez, 2011: 37).

2.5.1. Funciones de la comunicación organizacional.

Según Robbins (2005: 225) la comunicación dentro de una organización sirve para cuatro funciones principales: control motivación, expresión emocional e información como se describe a continuación:

La comunicación sirve para controlar dentro de una organización ya que existen diversas jerarquías y lineamientos que los empleados deben seguir; es así que cuando un empleado tiene una queja debe ser dirigida a su jefe inmediato bajo las normas que exige la compañía por lo cual la comunicación está ejerciendo control sobre este. La comunicación fomenta la motivación al empleado al saber que su trabajo lo está realizando bien, o lo que puede hacer para mejorar su desempeño; el empleado requiere la comunicación de acuerdo a las metas específicas que se plantea además de recibir retroalimentación en base a sus logros.

La comunicación permite la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales las cuales se desarrollan en la interacción que se lleva a cabo en el grupo, el cual lo utilizan para compartir sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.

Los individuos y grupos de una organización necesitan información para realizar su trabajo es por esto que la comunicación es la que proporciona dicha información. Para que un grupo o individuo trabaje con eficiencia dentro de una organización necesita de estas cuatro funciones siendo estas un elemento primordial en lo que es comunicación organizacional.

2.6. Organización y ambiente laboral.

En una organización el ambiente laboral es variado ya que cada empresa es única. El ambiente laboral es donde se desarrollan las actividades de los trabajadores de una organización; cuando existe un buen ambiente laboral los empleados aportan de manera eficiente con sus conocimientos y habilidades.

Las organizaciones conservan a empleados que tienen la predisposición para trabajar en equipo; sin embargo, un empleado que se encuentre en desacuerdo con las políticas de la organización o con su base salarial puede generar malestar en el resto del personal y su entorno. El buen clima laboral influye en el comportamiento y desenvolvimiento de la empresa ya sea en el ámbito financiero como en el desarrollo de los objetivos de la organización; al existir un ambiente laboral conflictivo no solo afecta a los trabajadores involucrados sino también al resto del personal.

Cuando nos referimos a un clima laboral agradable estamos hablando de un lugar donde existe comunicación entre todos los niveles jerárquicos, es decir; en el que los conflictos se resuelven por medio de la mediación sin tener que llegar a grados de insatisfacción por la imposición de acuerdos por parte de una autoridad superior.

2.6.1. Comunicación interpersonal en el ambiente laboral.

La comunicación interpersonal es la interacción de una o un grupo de personas con otra, sin ayuda de ningún dispositivo mecánico. La fuente de comunicación se encuentra físicamente cercana. Hablar con un compañero, participar durante la clase, y conversar con un profesor después de clase son algunos ejemplos de esta comunicación.

Según Dominick (2006: 9) la fuente puede ser uno o mas individuos al igual que el receptor, la codificación es por lo común un proceso de un sólo paso que se realiza cuando la fuente transforma los pensamientos en discurso; para este fin se dispone de varios canales, el receptor es capaz de ver, escuchar e incluso oler y tocar a la fuentes, no es muy fácil para el receptor dar por terminados los mensajes pero se producen sin problemas.

Los mensajes interpersonales pueden ser privados o públicos; también hay mensajes dirigidos a un objetivo específico; la codificación también es un proceso realizado en un sólo paso por los receptores que perciben el mensaje, la retroalimentación es inmediata; se efectúa a través de canales auditivos y visuales, el ruido puede ser semántico o del entorno. La comunicación interpersonal no es nada sencilla pero es la menos complicada de esta clasificación.

2.6.2. Comunicación escrita en las organizaciones .

La comunicación escrita se caracteriza por contar con mensajes claros, precisos, concretos y correctos, y podemos estar seguros que el mensaje que estamos transmitiendo como emisores, el receptor lo va a entender, tal cual.

Algunos ejemplos de comunicación escrita son (Pérez & Candale, 2010: 45) :

- Boletín interno. Maneja información especializada, para el interior y exterior de la organización.
- Memorándum. Es el medio más usado, y ayuda al receptor (empleado) a recordar instrucciones internas acerca de lo que debe realizar en la organización.

- Circular. Es un medio de comunicación interno, un escrito en que la Gerencia General o Departamental comunica a todo el personal o una parte de la organización.
- Convocatorias. Es un medio mediante el cual, la organización informa a sus empleados, o a la comunidad, que existen vacantes para algún puesto laboral, o bien se abre algún concurso de proyecto.
- Encuesta a los empleados. Este medio de comunicación tiene como propósito conocer las opiniones de los empleados, sobre algún aspecto en cuestión.

La principal ventaja de la comunicación escrita es el hecho de que proporciona un registro, referencia y protección legal de lo que se comunica, además de promover la aplicación uniforme de procedimientos y normas que colaboran en la disminución de los costos de comunicación, y además se puede cuidar con anticipación el contenido y contexto de la información a transmitir (Núñez, 2011: 45).

2.6.3. Comunicación oral en las organizaciones .

La comunicación oral se presenta cuando se lleva a cabo una reunión de frente entre dos o más personas, este es el caso de la plática de un administrador a su personal y se puede presentar de manera formal o informal, así como puede estar sujeta a planeación o de forma espontánea.

La comunicación oral aunque es altamente utilizada dentro de una organización, la comprensión de la información transmitida no siempre es la deseada y/o esperada, debido a que influye de gran manera en la interpretación que cada receptor le dé a la misma y del ambiente bajo el cual se esté efectuando la comunicación, estos son muy comunes en la comunicación informal, sales de tu departamento para dirigirte a otra oficina, y saludas a alguien o le das una indicación, este es un vivo ejemplo de comunicación oral.

Algunos ejemplos de la comunicación oral son:

- Conferencias. Se expone algún tema en particular.
- Juntas y Asambleas. Se discute sobre algún tema en particular.
- Videoconferencias. Nos comunicamos de un departamento a otro, que quizá se encuentra en otra ciudad, con el fin de exponer la situación de nuestra área.
- Servicio telefónico. Se comunica de un área a otra por medio de llamadas, y regularmente es para solicitar alguna información que se necesita para solucionar un problema, o bien, complementar algún trabajo (Núñez: 2011). (Núñez, 2011)

2.6.4. Comunicación interpersonal asistida por máquinas.

Con el crecimiento del Internet y de la red mundial, la comunicación ya no es tan diferente, en el entorno asistido por máquinas una o varias personas se comunican a través de un dispositivo mecánico con uno o varios receptores, una de las características importantes de la comunicación interpersonal asistida por una máquina es la permanencia del mensaje almacenado en papel, en un disco magnético o en algún otro material.

Muchas formas de comunicación actuales se colocan dentro de esta categoría como son:

- El correo electrónico le permite a las personas enviar mensajes a través de todo el mundo en cuestión de segundos.
- La gente saca dinero de los cajeros automáticos tan sólo con insertar una tarjeta magnética y seguir instrucciones.
- Las compañías telefónicas ofrecen servicio de llamar a líneas para obtener su horóscopo o información de la hora y trucos para bajar de peso etc.

Los nuevos medios de comunicación asistida por máquinas al igual que la comunicación interpersonal en el futuro serán más importantes ya que cada vez son menos las diferencias de la comunicación asistida y la comunicación masiva.

2.7. Motivación.

Al hablar de la motivación laboral tenemos que recordar que posiblemente no hay otro concepto que haya sido objeto de tantos estudios como la motivación; sin embargo, no hay que perder de vista que al hablar de motivación laboral esta comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con sus desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección (González,et.al 2004: 32).

La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la satisfacción de una necesidad, individualmente según el momento y la manera en que cada empleado valida los estímulos de la organización como satisfactores de sus necesidades. Es por ello que no puede hablarse de motivación del empleado sin dejar presente que la

organización solo la facilita o dificulta al estimular al empleado, conociéndolo y otorgándole aquellos incentivos que considera que lo impulsaran hacia el logro de la meta.

La importancia de la motivación al personal es que por medio del deseo individual de hacer el mayor esfuerzo es como se logra alcanzar las metas comunes, pero ¿qué nos impulsa en determinado momento a realizar mejor nuestras actividades?, si el sistema está bien diseñado el trabajo es realizado con eficiencia y eficacia.

Los premios otorgados por la organización conjuntamente con el trabajo realizado por el empleado demuestran el carácter recíproco de la relación de intercambio existente entre el individuo y la organización. El primero ofrece su aportación esfuerzo y trabajo altamente valiosos para los objetivos de la producción y los segundos dan estímulos a manera de pagos por los servicios prestados. Dentro de una empresa los empleados valoran los estímulos conforme a la capacidad que estos tengan para satisfacer sus necesidades, de ahí que todos los estímulos no generan el mismo tipo de respuesta.

2.8. Liderazgo empresarial.

En el transcurso de la historia, del liderazgo se ha hablado mucho debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sean sociales, políticas hasta incluso militares. De igual forma, siempre ha sido un tema debatido entre personas y reconocidos de los negocios. Sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. En este sentido, los líderes inician un proceso de adaptación y complejidad, lo que les permite ser flexibles ante las circunstancias, muchas de ellas adversas (Juárez, 2012: 89).

Para lograr los objetivos de una organización a través del cambio, Lussier (2002: 85), menciona algunos elementos que se deben considerar a la hora de hablar de liderazgo empresarial:

- a) Líderes y Seguidores.-** Cuando no existe un interés en ser responsable de nadie, lo adecuado es ser un seguidor pero no obstante los seguidores también desempeñan funciones de liderazgo. Cuando es necesario también influyen en los líderes, es por esto que el liderazgo no es solo un proceso de influencia unilateral sino que se da recíprocamente entre líderes y seguidores.

- b) Influencia.-** Influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. La influencia es la parte medular del liderazgo.

En algunos casos para influir en el comportamiento de sus subordinados los administradores los coaccionan; los líderes se ganan el respeto, además la voluntad y el entusiasmo de seguidores dispuestos a que influyan sobre ellos. Los líderes eficaces saben cuándo guiar y cuando seguir; es por esto que el liderazgo compartido se utiliza cuando diferentes integrantes de un grupo desempeñan diversas funciones de liderazgo y así influyen en el comportamiento de este.

- c) Objetivos organizacionales.-** Los integrantes de una organización necesitan trabajar en conjunto, orientados hacia un mismo objetivo tanto los líderes como los seguidores deben aportar su esfuerzo conjunto para obtener el propósito deseado dejando de lado sus propios objetivos.

- d) Cambio.-** Las organizaciones necesitan modificarse continuamente adaptándose a un ambiente global es por esto que los líderes competentes advierten la necesidad que hay de cambiar continuamente para mejorar el desempeño. El líder supone influir en los seguidores para buscar el cambio en función del futuro deseado para la organización.

- e) La gente.-** Aunque esta palabra no se nombra en la definición de liderazgo; los líderes y seguidores capaces disfrutan del trabajo con las personas y de ayudar a que estas tengan éxito; un líder aprende a desarrollar el don de gente.

Una relación directa entre el éxito financiero de una empresa y su apego a prácticas de liderazgo es el de considera a las personas como activos lo cual lleva a la organización a un nivel superior con respecto a la colaboración y comunicación organizacional.

“El estilo de liderazgo afectaría cuando los agentes son los líderes que actúan en organizaciones complejas, donde las reglas y las interacciones no son lineales y perturbaría al componente interno de la dimensionalidad del sistema, definido como el grado de libertad de los individuales del sistema tienen para comportarse de forma autónoma” (Choi, 2001: 22). De esta manera, los controles, operan como una forma de retroalimentación negativa, reduciendo las dimensiones del sistema; las reglas, regulaciones y restricciones aseguran la limitación de los funcionarios; mientras que al

ampliar los espacios aumenta el grado de autonomía y permite a los dependientes tomar decisiones y recibir retroalimentaciones positivas dando paso a que cada individuo sea líder de su propia área de trabajo y por ende más conforme en la organización.

2.8.1. Importancia del liderazgo.

Gary Henson y Jack Welch (2010: 97) reconocen la importancia del liderazgo:

- La motivación y el liderazgo son la clave para formar directores y gerentes competentes.
- La habilidad del liderazgo es importante al dirigir una empresa en crecimiento, las compañías que sobrevivirán en el nuevo ambiente competitivo mundial son las que atraen y conservan a los líderes.
- El liderazgo es la clave que permanecerá como ventaja competitiva sustentable en el siglo XXI.
- La capacidad de liderazgo que tenga un jefe influirá en forma directa en que también se sienten los trabajadores siendo esto clave para que permanezcan o se vayan de la empresa.

El liderazgo es muy importante dentro de una empresa porque ayuda a tener una buena comunicación interna, dando un clima laboral agradable y reduciendo los conflictos entre empleados.

2.9. Clima organizacional .

El clima o ambiente organizacional es muy importante dentro de una organización, por ello debe tomarse en cuenta cada uno de los distintos aspectos, como son las instalaciones, la tecnología con que cuenta, la distribución de espacios los sistemas de motivación, la estructura y el tamaño tomándolo como factores para influir en el grado de identificaciones los trabajadores hacia la organización por lo cual se define a continuación cada uno de estas variables:

- a) Recursos.-** Se debe hacer hincapié en las herramientas, equipos, instalaciones, métodos y procedimientos de trabajo; tanto el individuo como el grupo deben tener los elementos necesarios para lograr los objetivos comunes y así aprovechar las herramientas que cuenta la empresa, la falta de estos perjudica el desempeño del grupo.

- b) Tecnología.-** Son los medios con los cuales se lleva a cabo el trabajo, la tecnología es la manera con la que se facilita o dificulta la interacción entre los miembros de un grupo.
- c) Distribución de espacios.-** La distribución física de los espacios de trabajo influyen en el grupo de trabajo debido a que favorece o dificulta la cantidad y calidad de interacciones que ocurren en un grupo las actitudes hacia su trabajo y a los que lo rodean.
- d) Sistema de recompensas y metas.-** Los grupos al igual que los individuos se ven influenciados por las recompensas y las metas que son indispensables en una organización lo cual afecta en el desempeño grupal.

Existen otros aspectos que se deben evaluar en el clima o ambiente laboral según González (2004: 162) los cuales son:

- Características generales de los miembros del grupo
- Comunicación grupal
- Tipos de participación
- Tamaño del grupo
- Desarrollo del grupo
- Toma de decisiones
- Evaluación

Estos aspectos son fundamentales para la consolidación un buen clima grupal.

2.9.1. Dimensiones de Clima organizacional .

Las dimensiones del clima laboral u organizacional son las particularidades que pueden ser medidas en una organización y que influye en el comportamiento de los individuos. Las seis dimensiones investigadas por Litwin y Stringer, según Vásquez(1990: 11).

Las expone de la siguiente manera:

1. **Estructura:** relacionado con las restricciones de los trabajadores en su situación laboral, la percepción de las obligaciones, reglas y políticas que se encuentran en una organización.
2. **Responsabilidad:** Sensación de ser el jefe de uno mismo, sentimiento de autonomía.

3. **Riesgo:** Se refiere a la percepción del nivel del riesgo y del reto que se presentan en una situación de trabajo.
4. **Recompensa:** Percepción en la equidad de remuneración cuando el trabajo está bien hecho, énfasis en la recompensa versus la crítica y el castigo.
5. **Calidez y Apoyo:** Los sentimientos de apoyo, amistad, camaradería que experimentan los empleados en el trabajo
6. **Conflicto:** La sensación de que la Dirección no teme las opiniones diferentes o el conflicto, así como, la confianza que un empleado pone en el clima de su organización (Robbins: 1991).

2.9.2. Satisfacción laboral.

Se la define como la actitud general de un individuo hacia su puesto de trabajo. Por lo tanto la satisfacción laboral es una actitud y no una conducta, que se produce como resultado de una evaluación de las condiciones que rodean al individuo en su trabajo, de aspectos motivacionales en cuanto a la responsabilidad, libertad de cómo hacer el trabajo, ascensos, reconocimiento, etc., lo que conlleva a determinar el grado de satisfacción o insatisfacción que tiene un empleado.

La satisfacción laboral según Spector (2004:190) es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de éstos. Es el grado en que las personas gustan de sus trabajos, mientras que la insatisfacción laboral se define como la medida en que sus trabajos les desagradan, se cuenta con dos enfoques. El primer enfoque es la satisfacción general, que concibe a la satisfacción laboral como una percepción única y general hacia el empleo.

Se puede definir los aspectos de la satisfacción laboral de una manera más precisa:

- La remuneración
- Oportunidades de obtener ascensos
- Compañeros de trabajo y supervisores
- Prestaciones y beneficios
- Condiciones del empleo
- Naturaleza del trabajo
- Comunicación
- Seguridad

Esta es la relación de la satisfacción en general y los componentes del trabajo con el fin de obtener una perspectiva más completa de los diferentes niveles de satisfacción laboral dentro de la organización.

2.9.3. Elementos para determinar la motivación y clima de las organizaciones

- Conformidad; el grado de sentimiento en que los miembros sienten parte de la misma, procedimientos y prácticas a las que deben avenirse en lugar de poder hacer el trabajo como lo consideren conveniente.
- Responsabilidad; se da a los miembros de la organización responsabilidad personal para alcanzar su parte de las metas de la organización; los miembros sienten que pueden tomar decisiones y solucionar problemas.
- Normas; el énfasis que pone la organización en el buen desempeño y la producción destacada, dando paso a que los miembros sienten que la organización establece metas que son un reto para ellas y para los miembros sea un compromiso
- Recompensas; los miembros sientan que se les reconoce el trabajo bien hecho y se los recompensa por ello en lugar de ignorarlos, criticarlos o castigarlos cuando algo sale mal que a su vez repercute en el trabajo.
- Claridad de la organización; el sentimiento entre los miembros de que las cosas están bien organizadas definidas con claridad suficiente
- Cordialidad y apoyo; el sentimiento de que la afabilidad es una norma de valor en la organización; de que los miembros confían los unos en los otros y se ofrecen apoyo.
- Liderazgo; la disposición por parte de los miembros de la organización para aceptar el liderazgo y la dirección de los calificados, la organización no está dominada por uno o dos individuos ni dependen de ellos

2.10. Conflictos organizacionales.

La interacción humana y más aún en el campo laboral se caracteriza por el desacuerdo y diferencias, es por ello que los conflictos serán una constante en las organizaciones y/o instituciones sea por aspectos netamente operativos, administrativos, personales o de grupo, etc., por lo que su buen manejo y administración dará como resultado un

clima laboral adecuado. Según Idalberto Chiavenato (2002:376) para que exista el conflicto “además de la diferencia de objetivos e intereses, debe haber interferencia deliberada de una de las partes involucradas. El conflicto existe cuando una de las partes (sea individuo o grupo) intenta alcanzar objetivos ligados con los de otra parte, la cual interfiere la búsqueda de esos objetivos.

El conflicto inherente a la vida de cada individuo, forma parte inevitable de la naturaleza humana y constituye el lado opuesto de la cooperación y la colaboración; está ligado al desacuerdo, la discordia, la divergencia, la discrepancia la controversia o el antagonismo. Un conflicto se da siempre que alguien no está de acuerdo y se opone a otra persona; en el trabajo un conflicto se origina porque los empleados tienen puntos de vista diferentes, por esta razón el éxito de la organización es saber cómo superar los conflictos. La capacidad de resolver conflictos es muy importante en una organización ya que influye en la toma de decisiones colectivas. Existen varias clases de conflictos dentro de una organización los cuales los citaremos a continuación:

- a) **Conflicto funcional.-** Se da cuando el desacuerdo y la oposición sustentan el logro de los objetivos de la organización.
- b) **Conflicto disfuncional.-** Cuando el conflicto no se resuelve en forma eficaz, repercute en forma negativa e impide la consecución de los objetivos organizacionales.

El conflicto puede asociarse con los problemas o con las relaciones para resolver un conflicto se debe detectar el problema y hallar una solución de mutua satisfacción a la dificultad que genere el conflicto.

2.10.1. Otros tipos de conflictos.

Ambigüedad del papel: Cuando expectativas poco claras y confusas, además de otras incertidumbres, aumentan la probabilidad de que las personas sientan que están trabajando para propósitos incompatibles.

Objetivos encontrados: Cada grupo se especializa cada vez más en la búsqueda de sus objetivos, se relacionan con diferentes partes del ambiente y comienza a desarrollar maneras diferentes de pensar y actuar, lo que da origen a la diferenciación, es decir objetivos e intereses diferentes de los demás grupos de la organización, de

ahí la percepción de objetivos e intereses diferentes y quizá incompatibles e incongruentes.

Recursos compartidos: Se parte que los recursos organizacionales son limitados y escasos, y deben ser distribuida y asignada entre los grupos de la organización como salarios, espacios, partidas presupuestarias, máquinas, etc.

Interdependencia de actividades: Las personas y grupos de una organización dependen entre sí para desempeñar sus actividades y alcanzar sus objetivos. La interdependencia se presenta cuando un grupo no puede realizar su tarea o alcanzar su objetivo si otro grupo no realiza o alcanza el suyo.

Resolución de conflictos dentro de las organizaciones

El proceso de comprender las necesidades, objetivos y deseos de la otra parte de un conflicto o es el punto de partida para llegar a soluciones en las relaciones laborales dentro de la organización. Según de Cenzo (2003: 239) la resolución de conflictos intenta reunir a ambas partes para analizar las similitudes y las diferencias que existen entre ellos, y para buscar cómo superar las diferencias, un movimiento hacia su reducción por medio de la construcción del consenso, una solución que ambas partes consideren aceptable

2.10.2 Formas de solución de conflicto.

Las habilidades para manejar conflictos pueden cultivarse mediante una adecuada capacitación; para tratar un conflicto existen cinco estilos de manejo los cuales se basan en dos dimensiones de interés: el interés en la necesidad de los demás y el interés en las propias necesidades por lo cual se definen los siguientes estilos:

a) Estilo evasivo de manejo de conflictos.- El que recurre a este estilo trata de ignorar en forma pasiva el conflicto en lugar de resolverlo.

Puede mantener relaciones que de otra forma resultarían perjudicadas al solucionar el conflicto, una desventaja es que el conflicto no queda resuelto.

b) Estilo complaciente de manejo de conflictos.- Trata de resolver el conflicto cediendo a la otra parte.

La ventaja es que si conservan las relaciones al hacer las cosas como desea el otro. La desventaja es que puede resultar contraproducente porque la persona que sede puede tener una mejor solución.

c) Estilo impositivo de manejo de conflictos.- Trata de resolver las situaciones mediante un comportamiento agresivo para que las cosas se hagan a su manera.

La ventaja es que cuando el impositivo está en lo correcto, tomar mejores decisiones organizacionales en lugar de decisiones comprometidas que resulten menos eficaces. La desventaja es al abusar de esta modalidad conduce a hostilidad y resentimiento hacia quien la emplea.

d) Estilo negociador o de compromiso de manejo de conflictos.- Trata de resolver el conflicto mediante concesiones asertivas de toma y dame.

La ventaja del estilo negociador es que el conflicto se resuelve más o menos rápido y se conservan las relaciones de trabajo. La desventaja radica en que el compromiso a menudo produce resultados contraproducentes tales como tomar decisiones que no son las óptimas.

e) Estilo colaborador de manejo de conflictos.- Trata de resolver asertivamente el conflicto dando una solución que satisfaga a ambas partes.

La ventaja es que suele llevar a la mejor solución del conflicto, mediante un comportamiento asertivo. La desventaja consiste en que la habilidad el esfuerzo y el tiempo que lleva resolver una discrepancia son mayores y exigen más que en el caso de los otros estilos.

Existen otras formas de solucionar conflictos dentro de las organizaciones entre las más usadas tenemos:

f) Negociación, es la forma de solución de conflictos más adecuada ya que intervienen solamente las partes implicadas y se consigue una mejor identificación del pacto y compromiso.

- g) Mediación**, se requiere de la intervención de una tercera parte o persona que trata de resolver el conflicto, es voluntario y tiene autoridad por la importancia o representatividad que tiene, pero no tiene poder.
- h) Arbitraje**, es usado cuando los anteriores no funcionan, interviene una tercera parte o persona y la decisión del conflicto debe ser acatada obligatoriamente por las partes, tiene poder y autoridad.

CAPÍTULO III
COAC PADRE JULIÁN LORENTE

3. Historia.

Por el año de 1965 un grupo de trabajadoras del Mercado Sur (San Sebastián), de esta ciudad sintiendo la necesidad de abastecerse de artículos de primera necesidad para expenderlos al público, se agrupan solidariamente y deciden aunar esfuerzos, y a la vez fondos para tal finalidad. Y es así como el Rvdo. Padre Julián Lorente Lozano, párroco de San Sebastián y Director Espiritual de las trabajadoras del Mercado Sur, conocedor de estas aspiraciones, tiene la feliz iniciativa de organizar una Cooperativa, misma que en sus inicios funcionó como de Consumo y Mercadeo, donde se vendían los productos al por mayor y menor al precio de costo y facilidad de pago.

Con el transcurrir del tiempo, se amplía las necesidades de los asociados y con la finalidad de obtener mayor cantidad de fondos para el otorgamiento de préstamos, la Cooperativa de Consumo y Mercadeo se transforma en Cooperativa de Ahorro y Crédito.

La estructuración de la Cooperativa, si bien contó con el apoyo de sus socios, tuvo también la oposición de personas ajenas al proyecto, como ocurre siempre que se emprende en una nueva tarea de beneficio social. Por ventaja, la brillante dirección del Padre Julián Lorente, sumada a las iniciativas de socios y vecinos del Barrio San Sebastián, permitió la consolidación de la Cooperativa, hasta lograr su reconocimiento legal mediante Acuerdo Ministerial N. 6665, el 1 de agosto de 1966.

La cooperativa es la asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales por medio de una empresa de propiedad conjunta, democráticamente gobernada.

3.1. Valores.

- Equidad
- Igualdad
- Apertura
- Democracia
- Solidaridad
- Honestidad
- Auto Ayuda
- Auto Responsabilidad
- Responsabilidad Social

3.2. Principios.

- Asociación voluntaria y abierta
- Control Democrático de los socios
- Participación económica de los socios
- Autonomía e independencia
- Educación, capacitación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Preocupación por la comunidad

3.3. Misión y visión.

Misión

Entregar productos y servicios financieros efectivos y con responsabilidad social, para contribuir al desarrollo socio-económico y productivo de la Región Sur del país, buscando la satisfacción de nuestros socios, clientes y colectividad en general.

Visión

Ser una institución financiera sólida, rentable y en permanente crecimiento, referente en la atención y servicio al cliente, orientada a contribuir, en la región sur del país, al mejoramiento del nivel social y económico de sus socios y clientes, siendo responsable con el medio ambiente.

A continuación se describe el organigrama institucional de la sede de la COAC Padre Julian Lorente. Para las sucursales de Cariamanga, Gonzanama, Alamor, rigen solo las áreas de agencia, de la COAC se desprende Jefe de Agencia, Oficial de Credito y Caja; Talento Humano; Operaciones y Asesoría Legal. Estas áreas son totalmente evaluadas en esta investigación.

3.4. Organigrama institucional.

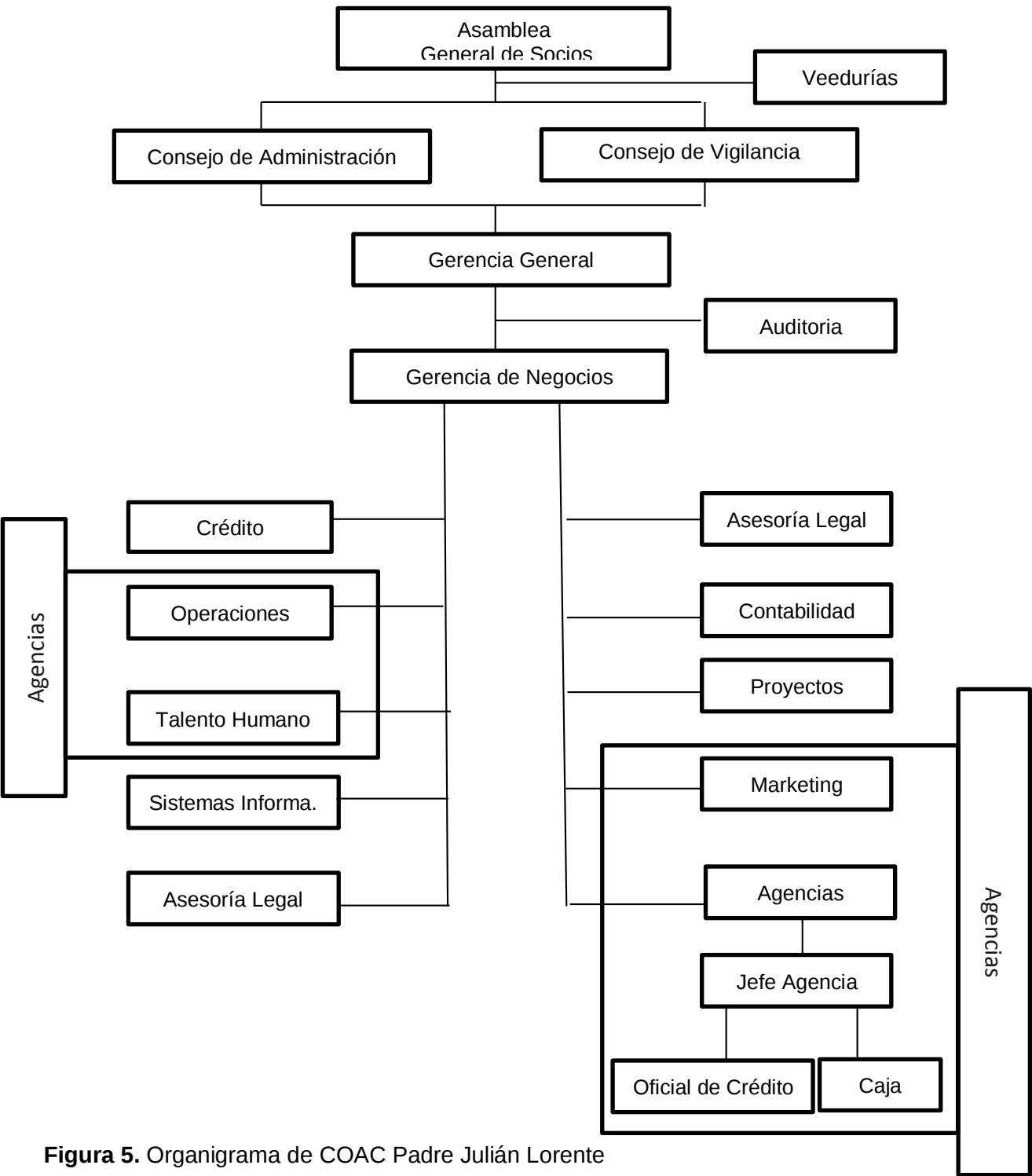


Figura 5. Organigrama de COAC Padre Julián Lorente
Fuente: COAC Padre Julián Lorente

A continuación se describe el organigrama estructural así como las funciones de cada uno de los integrantes de la Cooperativa, de acuerdo al cargo y función encomendada.

3.4.1. Asamblea General.

La Asamblea General de Socios es la máxima autoridad de la Cooperativa, y sus resoluciones son obligatorias para todos los órganos internos y socios. Sus decisiones se toman por mayoría.

Conocer y resolver las reformas del estatuto social, las que entrarán en vigencia una vez aprobadas por la Superintendencia de Bancos.

- a) Nombrar y remover a los vocales del consejo de administración
- b) Conocer el plan estratégico, el plan operativo y presupuesto de la cooperativa
- c) Aprobar el reglamento de elecciones de la cooperativa
- d) Conocer y resolver sobre los estados financieros y los informa del consejo de administración, del consejo de vigilancia, de gerencia general, de auditoría interna y de auditoría externa.
- e) Las demás establecidas en la Ley y su reglamento, en las normas aprobadas por la Junta Bancaria y los estatutos.

3.4.2. Consejo de Administración.

El consejo de administración es el órgano directivo y administrativo de la cooperativa y estará integrado por cinco vocales principales y cinco vocales suplentes. Durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez para el período siguiente. Luego de transcurrido un período, podrán ser elegidos nuevamente.

El gerente general asiste a las reuniones del consejo de administración con voz, pero sin derecho a voto. Entre las principales atribuciones y deberes del consejo de administración tenemos:

- a) Nombrar y remover al gerente general y determinar su remuneración
- b) Presentar para conocimiento y resolución de la asamblea los estados financieros y el informe de labores del consejo.
- c) Establecer las políticas de captaciones y crediticias, en el marco de las disposiciones legales que regulan a la cooperativa.
- d) Conocer y aprobar esquemas de administración que incluya procedimientos para la administración, gestión y control de riesgos inherentes a su negocio.

- e) Las demás previstas en la Ley, su reglamento, en las normas expedidas por la Junta Bancaria y en el estatuto.

3.4.3. Comisión de Veeduría.

La Comisión de Veeduría tiene como finalidad observar, informar y presentar recomendaciones sobre aspectos de la selección del Gerente General, del proceso electoral y de la adquisición de bienes cuyo monto supere los diez mil dólares.

Está conformada por el Gerente General y/o el Presidente del Consejo de Administración, un representante del Consejo de Administración, el Jefe de Recursos Humanos y el Auditor Interno.

Entre sus funciones tenemos:

- a) Informar y presentar recomendaciones a las Autoridades de la Cooperativa sobre cualquier motivo que llegare a identificar dentro de los procesos que le tocara ejercer sus funciones.
- b) Solicitar informes a los diferentes organismos y Gerencia General de la institución frente a hechos y aspectos que tengan exclusiva relación con el libre ejercicio de sus funciones en cada uno de los procesos identificados.
- c) Receptar las quejas debidamente sustentadas con prueba escritas de los involucrados, siempre y cuando el reclamo esté dentro de sus funciones.
- d) Actuar apegada a la verdad, moral y ética.

3.4.4. Comité de Auditoría.

El comité de auditoría es una unidad de asesoría y consulta del Consejo de Administración. El comité de auditoría está conformado por tres miembros nombrados por el Consejo de Administración, uno de entre los miembros del Consejo de Administración y dos miembros externos, duran dos años en sus funciones. Son funciones del comité de auditoría:

- a) Proponer al directorio u organismo que haga sus veces la terna de auditores internos y externos para que la junta general de accionistas, asamblea general de socios u organismo correspondiente, nombre al auditor interno o externo;
- b) Aprobar los planes de auditoría interna; y vigilar su cumplimiento;
- c) Velar porque los auditores internos cuenten con los recursos necesarios para ejecutar sus labores;

- d) Proponer al directorio u organismo que haga sus veces, la nómina para la elección de la calificadora de riesgos.

3.4.5. Comité de Administración Integral de Riesgos.

El Comité de Administración Integral de Riesgos es un organismo colegiado, que está conformado por los siguientes miembros: Vocal del consejo de administración que no sea miembro del comité de auditoría, que lo preside; gerente general; y, el funcionario responsable de la unidad de riesgos y por un vocal, entendido en riesgo, quienes participarán con voz y voto.

Toda decisión tomada por el Comité Integral de Riesgos será por mayoría absoluta de votos. El Presidente del Comité tendrá voto dirimente. Las funciones principales que debe asumir el comité de riesgos integrales, son las siguientes:

- a) Asegurarse de la correcta ejecución tanto de la estrategia, como de la implantación de políticas, metodologías, procesos y procedimientos de la administración integral de riesgos;
- b) Proponer semestralmente al Consejo de Administración los límites específicos apropiados por exposición de cada riesgo en base al informe de la Unidad de Riesgos;
- c) Informar oportunamente al consejo de administración respecto de la efectividad, aplicabilidad y conocimiento por parte del personal de la institución, de las estrategias, políticas, procesos y procedimientos fijados;
- d) Conocer en detalle las exposiciones de los riesgos asumidos en términos de afectación al patrimonio técnico y con relación a los límites establecidos para cada riesgo;
- e) Aprobar, cuando sea pertinente, los excesos temporales de los límites, tomar acción inmediata para controlar dichos excesos e informar inmediatamente tales asuntos al consejo de administración.
- f) Proponer al consejo de administración la expedición de metodologías, procesos, manuales de funciones y procedimientos para la administración integral de riesgos.

3.4.6. Unidad de Riesgos.

La unidad de riesgos, la cual está bajo la supervisión y dirección del comité de administración integral de riesgos y tiene la responsabilidad de vigilar y asegurar que las áreas de negocios estén ejecutando correctamente la estrategia, políticas, procesos y procedimientos de administración integral de riesgos.

Las principales funciones de la unidad de riesgos, son:

- a) Proponer al comité de administración integral de riesgos de la cooperativa las políticas, de riesgos para la institución, de acuerdo con los lineamientos que fije consejo de administración;
- b) Informar mensualmente la evolución de los indicadores financieros al Comité Integral de Riesgos y trimestralmente al Consejo de Administración.
- c) La Unidad de Riesgos reflejará en su informe trimestral un análisis pormenorizado de los diferentes indicadores de liquidez y morosidad, diseñando a la vez conclusiones y recomendaciones que deberán ser analizados en el seno del Comité Integral de Riesgos y puestas en consideración del Consejo de Administración;
- d) Elaborar y someter a consideración y aprobación del comité de administración integral de riesgos la metodología para identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear los diversos riesgos asumidos por la institución en sus operaciones;
- e) Velar por el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo y los niveles de autorización dispuestos;
- f) Revisar de forma sistemática las exposiciones por tipo de riesgos respecto de los principales clientes, sectores económicos de actividad, área geográfica, entre otros;
- g) Diseñar un sistema de información basado en reportes objetivos y oportunos, que permitan analizar las posiciones para cada riesgo y el cumplimiento de los límites fijados; e, informar periódicamente al comité de administración integral de riesgos.

3.4.7. Comité de Cumplimiento.

Este comité está integrado por el Gerente General, quien lo preside, el oficial de cumplimiento como secretario, además el asesor jurídico, tesorero, jefe de crédito, auditor y un representante del consejo de administración. Entre sus funciones tenemos:

- a) Emitir resoluciones en términos medibles y cuantificables cuyo alcance sea aplicable.
- b) Conocer y aprobar los casos de contratos de corresponsalía.
- c) Someter a aprobación del Directorio el Manual de Control Interno de Prevención de Lavado de Activos y sus actualizaciones.
- d) Aprobar las suscripciones del formulario de excepción para los socios o clientes que realicen varias transacciones al mes.

- e) Someter a aprobación del Consejo de Administración el Código de ética y sus actualizaciones.

3.4.8. Comité de Crédito.

Está integrado por tres miembros dos de los cuales son designados por el consejo de administración de entre los funcionarios de la Cooperativa, y por el gerente general quien preside, duran dos años en funciones, renovándose de forma parcial cada año.

La función del comité de crédito es resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinadas por el consejo de administración en el reglamento de crédito.

- a) No se podrá en ningún caso otorgar un préstamo que exceda el 20% del patrimonio técnico de la Cooperativa.
- b) No se podrá realizar operaciones de créditos con personas calificadas como vinculadas a la cooperativa, de acuerdo a los reglamentos internos y a las resoluciones de Superintendencia de Bancos al respecto.
- c) Los créditos otorgados deben contar con las garantías necesarias, que aseguren principalmente que se encuentra garantizado por la fuente primaria de repago del deudor, en los casos que supere el 10% del patrimonio técnico, las garantías deben ser del 140% respecto del monto del exceso.
- d) No se podrá otorgar préstamos que superen el 200% patrimonio del sujeto de crédito.

3.4.9. Comité de Sistemas.

El Comité de Sistemas tiene como finalidad presentar orientaciones generales, políticas, procesos y procedimientos que contribuyan al nivel de gestión en la toma de decisiones y emisión de resoluciones relacionadas a los sistemas computacionales de la cooperativa.

Está integrado por el Gerente General en calidad de Presidente, el Jefe de Sistemas como secretario, y como vocales el Jefe Financiero–Administrativo, Jefe de Negocios y un representante de la Asamblea General.

Toda decisión es tomada por mayoría absoluta. El presidente tiene voto dirimente.

3.4.10. Auditoría Interna.

Su finalidad es implementar los mecanismos de control en el desarrollo de las actividades de la Cooperativa a través de las unidades operacionales y administrativas, precautelando los recursos de la empresa.

Dentro de las funciones más importantes podemos anotar: elaboración del Programa General de Auditoría Interna, presentación del mismo al Consejo de Vigilancia, al Consejo de Administración, a la Gerencia y a la Dirección General de Cooperativas. Adicionalmente tenemos:

- a) Realizar auditorías financieras, de gestión y exámenes especiales, sobre los eventos económicos que desarrolla la Cooperativa.
- b) Emitir informes que señalen las observaciones y recomendaciones, sobre los avances y/o resultados de las auditorías o exámenes que practique.
- c) Realizar seguimiento sobre la implementación de las recomendaciones sugeridas..

3.4.11. Comisión Electoral.

La Comisión Electoral tiene como misión la organización, dirección y control de la correcta y democrática realización del sufragio, con jurisdicción sobre todo el sistema de la Cooperativa, en aspecto al Decreto Ejecutivo 354. El organismo electoral está conformado por:

- a) Comisión Electoral.
- b) Juntas Electorales.
- c) Juntas Receptoras del Voto.

Entre las funciones de la Comisión Electoral tenemos:

- a) Determinar el número de juntas receptoras del voto.
- b) Planificar, presupuestar, organizar, ejecutar y vigilar el proceso electoral.
- c) Fijar fechas y lugar de inscripción de los candidatos a representantes.
- d) Nombrar a los miembros de las Juntas Electorales.

3.4.12. Gerencia General

El Gerente es el representante legal de la Cooperativa y su administrador. El mismo debe tener título profesional de tercer nivel o cuarto nivel en carreras afines a su cargo,

es nombrado por el Consejo de Administración previa convocatoria a concurso de merecimientos y oposición.

Entre sus atribuciones y deberes tenemos:

- a) Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa.
- b) Presentar para la aprobación del Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto de la cooperativa.
- c) Responder por la marcha operativa y financiera de la cooperativa e informar, al Consejo de Administración de los resultados.
- d) Ejecutar los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración, cumplir y hacer cumplir las mismas por parte de los socios.
- e) Las demás establecidas en la Ley, y su Reglamento, las normas emitidas por la Junta Bancaria, las disposiciones de la Superintendencia de Bancos, y en el estatuto.

3.4.13. Secretaría General.

Entre sus principales funciones y atribuciones tenemos:

- a) Receptar y despachar la correspondencia que ingresa a la cooperativa.
- b) Mantener un archivo adecuado y actualizado de todos los documentos que reposan en la institución.
- c) Coordinar las gestiones a realizar con las diferentes instituciones.
- d) Responsable del manejo y custodia del fondo de caja chica.

3.4.14. Asesoría Jurídica.

Su función general es la de asesorar a los Consejos de la Cooperativa sobre la elaboración de contratos, reglamentos, aplicaciones de leyes y otros documentos normativos que se relacionen con la actividad de la cooperativa. Adicionalmente también tiene a su cargo:

- a) Iniciar y asesorar en trámites judiciales y procesales de toda índole en que se vean afectados los intereses de la Cooperativa; a fin de salvaguardarlos.
- b) Redactar contratos, convenios, cartas compromiso, poderes y otros documentos legales que requiera la Cooperativa.
- c) Es además responsable de los estudios y documentos legales que elabora para la defensa de la Cooperativa.

3.4.15. Unidad de Procesos.

La Unidad de Procesos tiene el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades de la cooperativa. Entre las funciones de esta unidad tenemos:

- a) Identificar los procesos críticos, e implantar mecanismos a alternativas que ayuden a la entidad a evitar incurrir en pérdidas o poner en riesgo la continuidad de las operaciones.
- b) Identificar los procesos gobernantes, operativos y de apoyo dentro de la Cooperativa.
- c) Definir políticas para un adecuado diseño, control, actualización y seguimiento de los procesos.
- d) Realizar el inventario de los procesos existentes en la cooperativa, identificando su tipo, responsable, producto y clientes internos y externos, fecha de aprobación, fecha de actualización.
- e) Diseño de procesos, descripción lógica y ordenada de actividades, tareas y controles
- f) Determinación de los responsables de los procesos dentro de la cooperativa.
- g) Actualización y mejora continua de los procesos existentes.

3.4.16. Sistemas.

La finalidad de este departamento es desarrollar los sistemas computacionales necesarios y adecuados para el desarrollo de las actividades financieras de la Cooperativa; así mismo, la administración e implementación y evaluación de los sistemas computarizados. En la actualidad la cooperativa se encuentra trabajando con el Sistema Fit-Coop. Entre sus funciones tenemos:

- a) Administrar los sistemas computacionales implementados en la Cooperativa para lograr su máximo beneficio operacional – administrativo.
- b) Supervisar el funcionamiento del sistema informático e indirectamente a través de la capacitación a los operadores y usuarios de los equipos de computación.
- c) Supervisar el funcionamiento del sistema informático de la Cooperativa realizando el mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas.
- d) Diseñar el sistema de política de respaldo, biblioteca de sistemas y coordinación, supervisión y mantenimiento del hardware y software de computación.

- e) Desarrollar programas complementados para alcanzar mejores niveles de eficiencia y productividad en las actividades de la Cooperativa.

3.4.17. Dirección Administrativa.

Tienen como finalidad la administración eficaz de los recursos humanos, logísticos y de los servicios complementarios de la cooperativa, entre sus funciones tenemos:

- a) Alcanzar la mayor productividad y colaboración del recurso humano de la cooperativa, así como su satisfacción y desarrollo profesional.
- b) Realizar las funciones de contabilidad y elaborar reportes y los Estados Financieros a través de la unidad de Contabilidad.
- c) Evaluar la ejecución presupuestaria y sugerir o adoptar decisiones que aseguren el cumplimiento de las metas y objetivos de la cooperativa.

3.4.18. Recursos Humanos.

Tienen como finalidad gestionar el talento humano de la cooperativa, identificando las fallas e insuficiencias asociadas al factor “persona”, tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable.

Entre los procesos que tiene a su cargo Recursos Humanos tenemos:

- a) Proceso de incorporación: Comprende la planificación de necesidades, el reclutamiento, la selección, la contratación e inducción del nuevo personal.
- b) La promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos, competencias y destrezas; la existencia de un sistema de evaluación del desempeño; desarrollo de carrera; rendición de cuentas; e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales; y,
- c) Procesos de Desvinculación: Comprenden la planificación de la salida del personal por causas regulares, preparación de aspectos jurídicos para llegar al finiquito y la finalización de la relación laboral.

3.4.19. Unidad Médico Social.

Se incluyen dentro de esta denominación el servicio médico y odontológico que presta la institución a sus socios, así como también el servicio de mausoleo y Fondo Mortuario, estos servicios tienen como finalidad y función atender las necesidades

médicas y odontológicas de los socios y del público en general en el primer caso, y en el segundo el de brindar un servicio social a los socios en el caso de fallecimiento.

3.4.20. Tesorería.

Entre sus funciones tenemos:

- a) Realizar el análisis y evaluación de la información financiera a fin de medir su comportamiento y sugerir la adopción de medidas correctivas si el caso lo requiere.
- b) Evaluar la ejecución presupuestaria y sugerir o adoptar decisiones que aseguren cumplir los objetivos y metas de la Cooperativa.
- c) Llevar el control de las operaciones y coordinar con la Gerencia las acciones necesarias para mantener niveles de liquidez adecuados y que aseguren una rentabilidad apropiada dentro de un marco de seguridad.
- d) Participar en la formulación del Plan Estratégico, del Plan Operativo y en la elaboración del Presupuesto anual.
- e) Realizar inversiones.

3.4.21. Contabilidad.

Sus principales funciones son:

- a) Mantener un adecuado sistema de control y planificación del área financiera con sus respectivos documentos de soporte
- b) Registrar el movimiento diario y conciliar el libro bancos
- c) Elaborar y presentar los estados financieros
- d) Presentar oportunamente la información requerida por la autoridad tributaria y asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias

3.4.22. Dirección de negocios.

La dirección de negocios tiene como fin prestar un eficiente y adecuado servicio a los usuarios a través de los productos financieros que constituyen fuentes de recursos, procurar su calidad, fortalecer la imagen institucional, difundir y promover los servicios financieros. Entre sus funciones tenemos:

- a) Administrar adecuadamente los valores en efectivo y fiduciarios, custodiarlos y prestar eficientemente servicios a los usuarios, a través de la atención al público.

- b) Dar la orientación adecuada a los socios y potenciales usuarios que concurran a la Cooperativa.
- c) Formular estrategias de consolidación de imagen institucional, de promoción y difusión de los servicios e implementarlos en coordinación con Gerencia.

Para cumplir sus funciones se divide unidades:

- 1. Operaciones: Encargado de los servicios financieros de la cooperativa
- 2. Capacitaciones: Administración de las captaciones
- 3. Marketing: Imagen y publicidad de la cooperativa
- 4. Proyectos: Diseño y elaboración de proyectos
- 5. Agencias: Tiene a su cargo las agencias de la institución

3.4.23. Crédito.

Su finalidad es administrar el proceso crediticio, desde la evaluación, calificación, concesión, seguimiento hasta la recuperación del crédito, concordante con las normas y procedimientos establecidos. Entre sus funciones tenemos:

- a) Organizar, dirigir y supervisar la concesión y recuperación de los créditos otorgados, así como vigilar el cumplimiento de las condiciones contractuales a través del control y seguimiento de la cartera.
- b) Implementar metodología y procedimientos que permitan una adecuada evaluación de los proyectos de inversión que presenten los socios.
- c) Informar mensualmente y cuando se lo requiera respecto de las gestiones y metas alcanzadas sobre la concesión y recuperación de cartera.
- d) Planificar las actividades de créditos y cobranzas de la cooperativa para el corto, mediano y largo plazo.

3.4.24. Marketing.

Esta área funciona en la sede, sin embargo el responsable visita una vez a la semana cada sucursal. Entre sus principales funciones se puede mencionar:

- a) Organizar, gestionar la relación con los clientes de la Cooperativa .
- b) Gestiona la relación de los empleados y los objetivos de cada departamento, realizando evaluaciones periódicas del desempeño con relación a los clientes .

- c) Identificar nuevas oportunidades de negocio analizando las tendencias del mercado con objetivos precisos, a través del estudio de patrones en el comportamiento de los usuarios.
- d) Realizar un plan de mercado para cada tipo de situación que se puede presentar a lo largo de la vida de la institución .

CAPÍTULO IV
MARCO METODOLÓGICO

4. Marco metodológico.

La presente investigación tiene como objetivo obtener información para conocer la gestión de la comunicación interna en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Padre Julián Lorente, para lo cual, se ha diseñado una metodología que permita evaluar la comunicación interna de la cooperativa a través de los canales de comunicación, las formas de comunicación y el clima laboral. Para ello se utiliza una investigación cualitativa (entrevista) y cuantitativa (encuesta) además de la técnica de observación no participativa, esta técnica permitió el primer acercamiento con la institución; en la cual se pudo conocer cómo se encuentra la estructura física y la distribución de los puestos de trabajo de cada empleado. Toda esta metodología se aplicará a dos variables de observación: comunicación interna y clima laboral.

La investigación cubre el universo total de empleados de la COAC Padre Julian Lorente sucursal Cariamanga, es decir se encusto al cien por cien de empleados y se entrevisto a todos los directores de la cooperativa.

4.1. Método cuantitativo.

El método cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en resultados matemáticos y estadísticos; para así establecer esquemas y probar teorías (Sampieri, Fernández y Baptista, 2006: 15). Dentro de este método tenemos como técnica de investigación a la encuesta.

4.1.1.Encuesta: Según Sampieri et.al. (2006: 216), la encuesta es un diseño de cuestionarios que se aplica en diferentes contextos, con la finalidad de obtener información relevante para realizar la investigación. Las encuestas aplicadas en la cooperativa Padre Julián Lorente se componen de 10 preguntas (ver anexo1), las cuales evalúan los dos ejes fundamentales de la investigación y estuvieron dirigidas a los diez y seis empleados de la cooperativa, con la finalidad de realizar la comparación de respuesta entre los directivos y sus subordinados, para poder establecer las diversas dificultades que se presentan dentro de la organización.

4.2. Método cualitativo.

Los autores Blasco y Pérez (2007: 25), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

4.2.1. Entrevista: Se elaboraron dos entrevistas. Una, al Jefe de Talento Humano y la segunda, al Jefe de la Agencia responsable del área de comunicación; este instrumento estuvo diseñado con 10 preguntas, las que tenían como finalidad conocer los diferentes problemas que existen en el proceso de la comunicación interna y clima laboral.

4.2.2. Observacion no participante: En esta técnica el investigador debe mantenerse al margen del fenómeno estudiado, de un modo expectador, pasivo, en donde solo se limita a registrar información. Para Pardinas (2005: 109) “La observación no participante es aquella que el investigador extrae sus datos pero sin una participación en lo acontecimientos de la vida del grupo que estudia”.

Esta técnica, fue utilizada para conocer y/o descubrir las condiciones físicas y de relación que viven y manifiestan los 16 empleados de la cooperativa.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS DE RESULTADOS

5. Analisis de resultados.

Antes de iniciar el análisis de resultados, es importante recalcar que la investigación se hizo con una muestra de 16 empleados entre cajeros, asesores de crédito, archivo, jefe de operaciones y 2 gestores de la empresa, que son el gerente de RRHH y Jefe de Agencia.

5.1. Resultados de la primera variable: Comunicación interna.

La comunicación interna dentro de una organización ayuda al desarrollo de un buen ambiente laboral, esto cuando se utiliza adecuados canales de comunicación y se aplican estrategias a fines para cada público.

En cuanto a los canales de comunicación interna, los resultados de las entrevistas indican que hay algunas debilidades, entre las cuales se destaca la falta de respuesta oportuna a diversos pedidos u órdenes que se transmiten a través de los canales formales; sin embargo, esta situación se da porque dichos canales no son utilizados correctamente, ya sea por desconocimiento tecnológico o porque no están bien diseñados para la necesidad de la cooperativa. A los empleados se les preguntó (pregunta 4 de la encuesta), si conocen cuáles son los canales de comunicación, se obtuvo como respuesta que sí los conocían; sin embargo, los gerentes o gestores de la cooperativa, manifestaban un poco uso de los mismos.

A decir de los entrevistados, esta situación genera ciertas dudas, pues los empleados cuentan con un manual interno, en donde se hace hincapié, sobre los canales formales de comunicación; según su criterio, esto se puede dar debido a que no hay procesos de inducción adecuados; además los canales de comunicación no están siendo eficientes.

Tabla 1: Flujos de comunicación

Indicadores	f	%
Del jefe al empleado	4	25
Del empleado al jefe	0	0
Entre rasgos similares	12	75
	16	100

Fuente: COAC Padre Julián Lorente

Elaborado: Córdova Cueva, Andrea de la Nube

En cuanto a las formas de comunicación ascendentes o descendentes y circular, la investigación da como resultado que en esta cooperativa existe una comunicación circular, los encuestados (75%), manifiestan que hay comunicación entre rasgos similares. Esto se fortalece con las respuestas de los gestores, quienes manifiestan que hay una instancia dentro de la cooperativa encargada de esta situación, y es precisamente la dirección de RRHH, pues desde el plan estratégico de la institución se hace constar entre los objetivos el mejoramiento continuo de la comunicación.

Por lo tanto, a pesar de que hay una debilidad en los canales de comunicación formales existe comunicación circular, eso da a entender que están utilizando otros canales para que fluya la comunicación. A través de la observación no participante, se observó que los empleados de la institución hacen uso de la herramienta de comunicación WhatsApp, esto no se puede evidenciar en la encuesta ni entrevista. Se podría decir que es un factor por el que no se utilizan los canales formales como correo, teléfono, reuniones y manuales.

Tabla 2. Canales de comunicación utilizados

Indicadores	F	%
Personal	8	50
Personal, correo electrónico	4	25
Personal Telefónicamente	4	25
Memorando	0	0
Intermediario	0	0
	16	100

Fuente: COAC Padre Julián Lorente

Elaborado por: Córdova Cueva, Andrea de la Nube

En cuanto a las herramientas de comunicación interna que se utilizan, los entrevistados respondieron que las de mayor resultado son las reuniones, pues a través de comunicación directa se hace posible enviar el mensaje comunicativo e informativo. Otra de las herramientas que han dado resultado, es el tablón de anuncios, pues a decir del Jefe de Talento Humano, “se trata de ubicar información relevante y precisa para que los empleados puedan leer fácil y rápidamente”.

A través de observación no participante se evidenció que los empleados efectivamente, leían la estafeta y se informaban.

5.2. Clima laboral.

Otra de las variables que fueron evaluadas en la investigación es la de clima laboral, la que tenía como objetivo conocer las acciones de liderazgo y autonomía entre los miembros de la organización, posibilidades de reconocimiento, motivación laboral y las relaciones laborales.

En cuanto al liderazgo y autonomía se preguntó a los encuestados sobre quién asigna las funciones dentro de la organización, esto con el fin de conocer si hay reconocimiento en el liderazgo y a partir de allí identificar el tipo de autonomía que sentían los empleados dentro de la empresa. El 50% de los encuestados manifestó que la línea de ordenanza del trabajo la hace el jefe inmediato, es decir el Jefe de Agencia; mientras que el porcentaje restante, identifica al director de RRHH, quien está en la sucursal de Cariamanga los días martes y jueves, como su jefe directo.

Los empleados de la institución consideran que su voz sí tiene participación en la toma de decisiones de la empresa, a pesar de que las directrices vienen desde la matriz ubicada en Loja. El 50% de los encuestados indica que siempre son considerados para sugerir temas dentro de la institución; además recalcan, tener buenas relaciones con el Jefe de Agencia. El 25% considera que casi siempre se pide su opinión y el porcentaje restante cree que participa algunas veces. Es importante resaltar que el indicador “casi nunca” y “nunca”, no tuvo ninguna participación, lo cual es rescatable al momento de evaluar el clima laboral de una organización.

Tabla 3. Nivel de participación en las decisiones de la empresa

Indicadores	f	%
Siempre	8	50
Casi siempre	4	25
Algunas veces	4	25
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
	16	100

Fuente: COAC Padre Julián Lorente

Elaborado por: Córdova Cueva, Andrea de la Nube

Es importante considerar de manera sistematizada obtener opiniones, de diferentes profesionales, respecto a problemas o situaciones importantes, lo que permitirá que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando una buena toma de decisiones.

En cuanto al reconocimiento como un factor más del clima laboral, se preguntó a los encuestados qué factores consideran importantes dentro de la empresa. Los empleados respondieron que el principal es la estabilidad económica y comunicación (50%), el salario justo y buen clima laboral, obtuvieron un 25%, respectivamente.

A través de la observación no participante, y fuera de la encuesta, los empleados manifestaban que les gustaría que la institución les ofrezca algunos otros incentivos en temas de reconocimientos, pues algunos indican que han logrado un buen número de clientes para la empresa e incluso que a través de su trabajo se ha obtenido rentabilidad.

En cuanto a la motivación laboral los encuestados indicaron sentirse bien en el trabajo, con un buen ambiente laboral. Indican que la gerencia de RRHH, tiene buenas iniciativas, y los planes y acciones que emprende en la ciudad de Loja para lograr que los empleados estén motivados, también las aplica en la sucursal de Cariamanga. Sin embargo, se recalca en algunas de la encuestas que hace falta talleres de capacitación, pues algunos, los más antiguos, no poseen una titulación acorde a su cargo.

Al preguntar a los entrevistados sobre las acciones de motivación laboral, estos aseguraron que siempre hay varias actividades para lograr la integración del personal; el jefe de RRHH indicó que incluso se asigna un monto del presupuesto general para actividades motivacionales y de crecimiento, como por ejemplo los cursos de capacitación. “Trabajamos con un equipo en el cual hay cordialidad y predisposición al mejoramiento y cumplimiento de los objetivos financieros”, (Figuerola, M., Jefe de RRHH, entrevista personal, 2015).

En cuanto al *factor relaciones laborales*, los entrevistados indicaron que como en toda institución existen algunas discrepancias entre empleados, pero las cuales se solucionan con el diálogo y exponiendo los puntos de vista. Al realizar un contraste los encuestados contestaron que el 55% de los empleados se encuentran satisfechos con el lugar de trabajo aunque algunas ocasiones existen pequeños inconvenientes entre

empleados los cuales son superados con el diálogo, además se encuentran satisfechos con el horario de sus actividades.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta, llegando a decirse inclusive que una organización es el retrato de sus miembros. Para ello se debe identificar las competencias, es decir las habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes humanas requeridas por una institución para desarrollarlas y potencializarlas de tal manera que sea satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

5.3. Analisis Foda de la Cooperativa Padre Julian Lorente.

Luego de realizar la aplicación metodológica se obtuvo la información necesaria que permita diseñar un plan de comunicación interna. Para beneficio de la agencia Cariamanga y de uso para otras agencias incluso la matriz de la COAC Padre Julian Lorente.

La siguiente tabla 4 describe las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas, a partir de aquí se diseña el plan de comunicación propuesto.

Tabla 4. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- La institución cuenta con iniciativa de comunicación circular. - Compromiso de pertenencia de los empleados	-Los empleados solicitan mayores capacitaciones - Los empleados tienen buena comunicación entre ellos y con autoridades . -Crear campañas internas optimas con el apoyo de los empleados para mejorar la comunicación . - Fortaleces el uso de las comunicaciones digitales
DEBILIDADES	AMENAZAS
-Los canales institucionales están siendo utilizados medianamente -Los empleados utilizan las herramientas formales, pero en 100% -Falta iniciativa de reconocimiento salarial	-Creen rumores y comunicación informal por el no uso de las herramientas formales de comunicación -Empleados desconocen normativas internas lo que puede incurrir en llamados de atención

Fuente: COAC Padre Julián Lorente

Elaborado por : Córdova Cueva, Andrea de la Nube

5.4. Propuesta para mejorar la comunicación.

Luego de hacer el diagnóstico de la comunicación interna y clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y crédito “Padre Julián Lorente”, Ltda., se propone un plan de comunicación que permita mejorar las debilidades encontradas.

Para el desarrollo del plan de comunicación, se hace un análisis de los puntos débiles encontrados.

El plan de mejoramiento de comunicación interna para la COAC Padre Julian Lorente, pretende mejorar las relaciones institucionales, potenciado el uso de las redes sociales para poder agilizar los tramites y demás labores que se necesiten en la COAC Padre Julian Lorente, la comunicación circular y canales de comunicación se verán radicalmente beneficiados al implementar este plan ya que se optimiza las comunicaciones y reduce el costo de algunos insumos

Tabla 5. Analisis de debilidades .

COMUNICACIÓN INTERNA		CLIMA LABORAL	
Elementos analizados	Debilidad	Elementos analizados	Debilidad
Formas de comunicación	La forma de comunicación es circular, lo cual es bueno para la institución, por lo tanto se propone acciones para fortalecerla.	Reconocimiento	No existen otras formas de reconocimiento más que el salario.
Canales de comunicación	Los canales formales de la institución no están siendo utilizados.	Motivación laboral	Parte de la motivación son los cursos y talleres, los que no hay en la institución.
Herramientas de comunicación	Las herramientas de comunicación tradicionales se utilizan pero pueden fortalecerse y se pueden crear otras		

Fuente: COAC Padre Julián Lorente

Elaborado por: Córdova Cueva, Andrea de la Nube

5.5. Plan de comunicación interna .

Generar las condiciones adecuadas para el desarrollo de la comunicación interna en la cooperativa de ahorro y crédito Padre Julian Lorente a través de actividades, que fomentan mayor participación de los empleados en la empresa

Tabla 6. Comunicación interna

ESTRATEGIA	ACCIONES	META	RESPONSABLE	DIRIGIDO	PRESUPUESTO
Reforzar comunicación circular de la institución	1) Abrir espacios para que los empleados puedan hacer propuestas que mejoren los procesos institucionales, considerando que cada uno de ellos tiene una formación universitaria y práctica, lo que los hace conocedores y propositivos. 2) En las reuniones seguir logrando la participación de un representante de cada área de la institución para que se sientan partícipes de la toma de decisiones.	1) Recibir las propuestas y generar diálogos con la alta gerencia de la matriz para que el empleado genere un mayor índice de comunicación circular. 2) Lograr que en el año al menos por dos ocasiones los empleados (cajeros y jefe de agencia) puedan generar opinión en la toma de decisiones de la sucursal.	Jefe de RRHH de la matriz con Jefe de Agencia de Cariamanga	Todo el público interno.	Sin costo
Fortalecer los canales de comunicación formales que tiene la institución, informativos y normativos.	1) Crear una campaña de reuniones efectivas, en donde la información se reciba en el menor tiempo y de manera objetiva. 2) Remitir a través de capsulas informativas la normativa de la institución, de tal manera que no cree resistencia. Esta información se puede remitir por correo electrónico, estafeta o comunicación oral.	1) Personal informado y con tiempo disponible para otras actividades en la institución. 2) Evitar que los empleados sientan que tienen demasiada información normativa, por lo tanto, todos los reglamentos, normas y procedimientos se comunicarán de manera llamativa y de fácil lectura.	Jefe de RRHH de la matriz con Jefe de Agencia de Cariamanga, Asesoría Legal, Operaciones.	Todo el público interno.	Banner electrónicos 500 dolares Asesoría comunicación digital 1000 dolares para todas las agencias

	Socializar entre los nuevos empleados el manual interno del COOP.	En el manual interno constan los canales de comunicación formales y por lo tanto, con la socialización en el proceso de inducción se logrará su uso.			
Mejorar y crear nuevas herramientas formales de comunicación interna para evitar ruidos y malas interpretaciones.	Crear una campaña interna para que lo primero que se haga al llegar a la oficina, sea revisar el correo electrónico. Informar al público interno que las comunicaciones formales, informativas y normativas, serán enviadas al correo personal institucional, a fin de reemplazar la comunicación oral y telefónica, que no deja evidencia de los acuerdos. Crear un boletín electrónico que contenga la información de toda la institución. Crear otros espacios para la ubicación de estafetas, con información resumida y que ayude al logro de las estrategias de este plan.	Lograr que el 100% de los empleados revise al menos dos veces al día el correo electrónico. Evitar la comunicación informal y lograr un mayor uso del correo electrónico. Con el boletín electrónico se logrará que los empleados tengan una mayor iniciativa para revisar el correo institucional. Informar sobre los beneficios, normativas, y diversas comunicaciones que se tenga que comentar a los empleados.	Jefe de RRHH de la matriz Jefe de Agencia de Cariamanga Sistemas informáticos	Todo el público interno.	Campaña digital 100 dolares Nexas estafetas 150 dolares
	Crear un chat institucional, además de grupos en whatsapp.	Mantener siempre el contacto entre empleados			
Promover el sentido de pertenencia de	Organizar charlas motivacionales para	Fidelizar a los empleados asíndolos sentir	Gerente y Jefe de Talento Humano	Todo el personal de la	Capacitación 600 dolares o se podira realizar a

los empleados por medio de la participación en diferentes actividades institucionales	todos el empleados de la sucursal. Organizar cursos de capacitación dentro del ámbito financiero. Proponer al departamento financiero y de RRHH la creación de un plan de metas por número de créditos.	parte primordial de la empresa Lograr que al menos el 50 de los empleados acuda a un curso de capacitación en la matriz en otras instancias para fortalecer el desempeño laboral. Que el empleado se sienta motivado y genere un mayor número de cuentas a beneficio de la institución. Por meta cumplida habrá un reconocimiento salarial.	Gerencia de negocios	cooperativa.	través de convenios con instituciones universitarias
---	--	--	----------------------	--------------	--

Fuente: COAC Padre Julián Lorente

Elaborado por: Córdova Cueva, Andrea de la Nube

5.5.1. Resumen del presupuesto.

Tabla 7. Presupuesto del programa de comunicación

MATERIAL	COSTO	OBSERVACIONES
<i>Banner electrónicos</i>	500	Se los dara conforme se los nesesite
Asesoría comunicación digital para todas las agencias	1000	Es necesario capacitar a todas las agencias para que se vea un mejor cambio
<i>Campaña digital</i>	100	Se vinculara a todos los empleados de la COAC Padre Julian Lorente
<i>Nuevas estafetas</i>	150	Se hara un convenio con un distribuidor
<i>Capacitación</i>	600	Profesionales especializados en los temas de comunicación
<i>Sub Total</i>	2350	
Imprevistos	235	Se calcula del total el 10%
Total	2585	

Elaborado por: Córdova Cueva, Andrea de la Nube

CONCLUSIONES

Al culminar el trabajo investigativo en la COAC Padre Julián Lorente y luego de revisar los datos se desprenden las siguientes conclusiones:

1. La COAC Padre Julián Lorente mantiene una comunicación interna adecuada, la misma que tiene las directrices de la sede principal; sin embargo, se observa que hay ciertas debilidades en los canales formales de la institución.
2. La institución ha logrado instaurar un modelo de comunicación circular, lo cual es beneficioso para la institución, pues se logra que los públicos internos tengan espacio de participación. Los empleados indican que su voz es escuchada y consideran que son parte de las decisiones institucionales.
3. La investigación realizada indica que la institución cuenta con canales formales de comunicación, los mismos que incluso constan en los manuales internos pero estos no son utilizados.
4. Los resultados de las entrevistas y encuestas denotan que las herramientas tradicionales son utilizadas, pero estas deberían fortalecerse con el uso de las nuevas tecnologías, pues son un canal interactivo y participativo apropiado.
5. En cuanto al clima laboral no se encuentran muchas observaciones pues las acciones de liderazgo son apropiadas, a decir de los empleados hay observaciones menores en temas de reconocimiento y motivación laboral.
6. En cuanto al reconocimiento, como un factor del clima laboral, los empleados a través de la observación no participante y fuera de encuestas supieron manifestar que la institución debería pensar en otros tipos de incentivos que les permita una mayor estabilidad.
7. La motivación laboral es otra de las variables de un buen clima laboral, por lo tanto, también se preguntó a los encuestados sobre qué tipo de acciones se deberían considerar para que estén motivados laboralmente, un porcentaje importante respondió que había una debilidad en temas de capacitación.

RECOMENDACIONES

1. La COAC Padre Julián Lorente tiene establecido ciertos procesos de comunicación que ayudan a fortalecer la comunicación interna, estas políticas iniciales constan en los manuales institucionales; sin embargo, es necesario crear espacios de diálogo y/o participación efectiva, incluso para fortalecer lo que hasta la fecha se ha trabajado.
2. La institución debería fortalecer la comunicación circular que ha logrado hasta el momento, esto a través de la participación activa de empleados en las diversas reuniones. Su participación mejorará los procesos institucionales, considerando que cada uno de ellos tiene una formación universitaria y práctica, lo que los hace conocedores y propositivos.
1. Informar al público interno que las comunicaciones formales informativas, deben ser aprovechadas de acuerdo a lo establecido en los manuales, a fin de reemplazar la comunicación oral y telefónica, que no deja evidencia de los acuerdos.
2. Abrir canales de comunicación utilizando las nuevas tecnologías de las redes sociales como WhatsApp que permite el intercambio de información a través de un grupo exclusivamente institucional.
3. La organización debe enfocarse tanto en la motivación personal y salarial, ya que influye en la satisfacción laboral, no porque el hecho de que el liderazgo sea apropiado se deben olvidar, ya que esto ayuda al desarrollo de la organización.
4. Proponer al departamento financiero y de RRHH generar un reconocimiento salarial al empleado, ya sea por mayor número de créditos, atención oportuna a los usuarios, mayor número de cuentas obtenidas a beneficio de la institución, entre otros.
5. La institución debe de promover el sentido de pertenencia de los empleados por medio de la participación en diferentes actividades institución, sean reuniones informativas o motivacionales, generando cursos de capacitación dentro del ámbito financiero y personal para progreso de los empleados y de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Alborés, C. P. (2005). *Comunicaciones interpersonales: Cómo obtener óptimos resultados profesionales gracias a una comunicación eficaz*. Editorial america
- Andrade, H. (1996). *Hacia una definicion de la comunicacion organizacional*. Mexico
- Blasco, J. E., Pérez, J. A. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. España. Editorial Club Universitario.
- Chris, P.-B. (2007). *Organizacion de Productores*.
- Cibanal Juan, A. S. (2011). *Técnicas de comunicación y relación de ayuda en ciencias de la salud*. España: Elsevier España.de, D. (2008).
- Díez Freijeiro, S. (2010). *Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa*. Editorial S.L.
- Dominick, J. (2006). *La dinamica de la comunicacion masiva*. Mexico: The dynamics of mass communication.
- Enrique, A. M. (2008). *La planificacion de la comunicacion empresarial*. Barcelona: Univ. Autonoma de Barcelona.
- Galeano, E. C. (2010). *oficinappc*. Obtenido de Modelos Comunicacin Humana.pdf
- Gallindo Caseres, L. J. (1998). *TECNICAS DE INVESTIGACION, EN SOCIEDAD EN CULTURA Y COMUNICACION*. Pearson Educación.
- Garduño, M. J. (18 de 02 de 2012). *expresionsocosolishernandez.blogspot.com*. Obtenido de <http://expresionsocosolishernandez.blogspot.com/2012/03/clasificacion-de-los-tipos-de.html>
- Gerencie. (2009). *Gerencie*. Recuperado el 06 de 2012, de Goncalves, A. P. (1997). *"Dimensiones del Clima Organizacional"*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Gonzales, M., & Olivares, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Continental.
- Hernández, M. M. (1988). *La Intervención Del Sector Público en la Economía y Su Actividad Empresarial*.
- Hill, M. G. (1998). *Administración Moderna Tomo I*. Colombia: Editorial D´vinni LTDA.
- Andrade H, (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Lazar, J. (1995). *La ciencia de la Comunicacion*. Editorial Publicaciones Cruz.
- Lussier R, A. C. (2002). *Liderazgo*. Mexico.
- Lussier, R. (2002). *Liderazgo. Teoria, Aplicacion, Desarrollo de habilidades*. Mexico: Internacional Thomson.
- Martín, A. (2009). *Manual de Sociología del Trabajo y Relaciones Laborales*. KOHLER, Holm-Detlev y ARTILES.

- Martínez, G. M. (2013). *La comunicacion en la empresa: La gestion empresarial*. Santos: Diaz de Santos.
- Millan, M. (2013). *es.slideshare.net*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/veranada/modelos-teorias-comunicacion-8463349>
- Moberg, B. (1990). *“Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral”*. México: Ed. Limusa.
- Montufar, R. G. (2004). *Desarrollo Organizacional*. (M.-H. I. S.A, Ed.) Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Nosnik, M. A. (1998). *Comunicacion organizacional practica: manual gerencial*. Mexico.
- Pardinas, F. (2005). *Metodologia y técnicas de investigación de Ciencias Sociales*. Buenos Aires siglo XXI Editores.
- Pelayo, N., & Cabrera, A. (2002). *Lenguaje y comunicación: conceptos básicos, aspectos teóricos generales, características, estructura, naturaleza y funciones del lenguaje y la comunicación*. Caracas, Venezuela: CEC.
- Peres Monereo Jose Luis, S. J. (1991). *La condición de nacionalidad en el acceso del personal a los empleos públicos*.
- Ríos, J. (1997). *Cómo Negociar a partir de la importancia del otro*. Santafé de Bogotá: Ed. Planeta.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educacion.
- Rodríguez, M. (2006). *ESTRATEGIAS LUDICAS PARA PROPICIAREL MEJORAMIENTO DE LA ESCRITURA ENEL TERCER GRADO DE EDUCACIONPRI MARIA*.
- Sampiere, F. C. (2006). *Metodologia de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Schaeffer, a. (2000). *ehowenespanol*. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/caracteristicas-diferencian-modelos-comunicacion-info_189870/
- Vértice, E. (2007). *Comunicación interna*. Editorial Vértice.
- Whitehouse, M. (25 de 10 de 2011). *Axeleratum*. Obtenido de <http://axeleratum.com/2011/vision-empresarial-desde-la-perspectiva-de-la-comunicacion/>

ANEXOS

ANEXO 1.

ENCUESTA:

Nombre del Encuestador _____ **Encuesta #** _____

.

Lugar y Fecha: _____

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como objetivo fundamental diagnosticar el proceso de comunicación interna y realizar una propuesta de mejoramiento en la COAC Padre Julián Lorente de la Ciudad de Cariamanga en el año 2016.

Instrucciones: Sírvese responder con datos reales a las preguntas abajo descritas, sus respuestas serán de gran importancia para nosotros.

DATOS GENERALES:

Cargo: _____

Provincia: _____ **Cantón:** _____

Dirección: _____ **Teléfono:** _____

1) ¿Cree usted de COAC Padre Julián Lorente responde a sus necesidades profesionales y personales?

a) Si ☐ b) No ☐

2) ¿Se siente a gusto con su horario de trabajo?

a) Si ☐ b) No ☐

3) Al llegar a su trabajo, ¿se siente motivado para realizar sus labores?

a) Si, justifique _____

b) No, Justifique _____

4) ¿Usted tiene claro los canales de comunicación interna en su empresa?

a) Teléfono

☐

b) Reuniones

☐

c) Correo Electrónico

☐

d) Manuales

☐

e) Otro _____

5) ¿Cuál cree usted que es la comunicación existente en la organización?

Del Jefe al empleado

☐

Del empleado al Jefe

☐

Entre rangos similares

☐

6) ¿Qué medio emplea para comunicarse internamente en su empresa?

Personalmente

☐

Correo Electrónico

☐

Telefónicamente

☐

Memorando

☐

Intermediario

☐

7) ¿Quién le asigna sus funciones dentro de la organización?

Lo determina el jefe

☐

Director

☐

Jefe Inmediato

☐

Usted

☐

8) ¿Cuándo se toman decisiones importantes se cuenta con la opinión de todos?

- | | |
|------------------|--------------------------|
| a) Siempre | ☐ |
| b) Casi siempre | ☐ |
| c) Algunas veces | ☐ |
| d) Casi Nunca | ☐ |
| e) nunca | ☐ |

9) ¿Qué factores considera importantes dentro de una empresa?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| a) Salario justo | ☐ |
| b) Estabilidad Económica | ☐ |
| c) Comunicación | ☐ |
| d) Buen clima laboral | ☐ |

e) Otro _____

10) ¿Puedes relatar en forma breve los objetivos y estrategias del trabajo que realiza?

GRACIAS

ANEXO 2

ENTREVISTA

Entrevista a la Jefe de Recursos Humanos COAC Padre Julián Lorente

1. ¿La comunicación interna es una actividad planificada?

Si: Todas las actividades que se realizan para el beneficio del personal como el mejoramiento de la comunicación interna se las realiza en la planificación del POA conjuntamente con el Gerente y Directivos.

2. ¿Quién es el encargado de la comunicación interna en la cooperativa?

El departamento de Recursos Humanos quien se encarga conjuntamente con gerencia de todos los aspectos referentes a este tema.

3. ¿Dentro de la planeación estratégica existen puntos referentes sobre el tema de comunicación interna y su mejoramiento?

Claro dentro del plan estratico existen puntos sobre el mejoramiento de la comunicación entre empleados es así que se planteó la creación de un centro de mediación para resolver problemas entre compañeros.

4. ¿Las actividades de la comunicación interna tienen asignados recursos dentro del presupuesto de la cooperativa?

Si: Se encuentra una cuenta dentro de lo que es capacitaciones para realizar talleres y programas de integración entre empleados

5. ¿Cómo evalúan los resultados que se obtienen luego de las capacitaciones sobre comunicación interna?

Hasta el momento no podemos medir estos resultados, esta parte aun esta por implementarse.

Entrevista Jefe de Agencia COAC Padre Julián Lorente Cariamanga

1. ¿Sabe usted que es la comunicación interna?

Si: La comunicación interna es el intercambio de ideas con todos los cobradores dentro de una empresa.

2. ¿Qué medios de comunicación interna utiliza?

Reuniones (formales e informales).

Sesiones informativas (interés e impacto).

Instrucciones o normas generales.

Memorando y actas.

Circulares y manuales.

Tablón de anuncios.

3. ¿Cuántas veces al año asiste a capacitaciones sobre comunicación interna?

En mi opinión se realiza una sola vez al año cuando se realiza una integración en el mes de noviembre en el que se realiza varias actividades para mejorar las relaciones entre empleados.

4. ¿Usted tiene reuniones con sus colaboradores para tratar temas de comunicación interna?

Realmente no las reuniones que se realizan son para tratar temas de resultados en el desempeño de la agencia.

5. ¿En la planificación anual sobre presupuesto, plan operativa usted está presente y aporta con ideas sobre este tema?

Todos los jefes de agencia estamos presentes pero en realidad no aportamos en este tema además no se pide la opinión de las personas que se encuentran a mi cargo para el diseño de esta planificación

ANEXO 3

Guía de observación no participante

1. Clima laboral

- ¿Las instalaciones son adecuadas ?
- El personal conversa entre si, (se siente un buen clima laboral)
- El personal esta correctamente uniformado

2. Comunicación interna

- ¿Manifiesta algún tema de interés con la investigación ?
- ¿Hay rumores o se dice de algún tema especial ?
- El personal atiende correctamente

ANEXO 4

