



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

**Informe final del trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención
del Título de Psicólogo Industrial**

TEMA:

**“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA. DE
LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**

AUTOR: Fabián Ismael Ponce Villacís

TUTORA: Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos

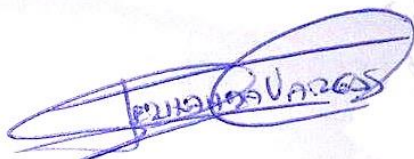
AMBATO – ECUADOR

2015

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN**

CERTIFICA:

Yo, Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos; CC.:050185633-0, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el Tema: “LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, desarrollado por: Fabián Ismael Ponce Villacís, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios; autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.



.....

Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos

C.C.: 050185633-0

TUTOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el presente informe es el resultado de la Investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.



.....

Fabián Ismael Ponce Villacís

CC: 1721439220

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Fabián Ismael Ponce Villacís, cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: “LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, autorizo parte de la reproducción de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



Fabián Ismael Ponce Villacís

CC: 1721439220

AUTOR

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La Comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, presentada por Fabián Ismael Ponce Villacís, egresado de la Carrera de Psicología Industrial; Modalidad Presencial, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

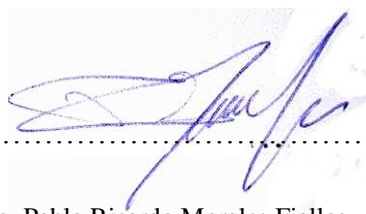
Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo pertinente.



Mg. Diego Andrés Carrillo Rosero

CC: 1803584232

MIEMBRO



Mg. Pablo Ricardo Morales Fiallos

CC: 180231816-0

MIEMBRO

DEDICATORIA

El presente trabajo
se lo dedico a mi
padre Fabián Rodrigo Ponce
y a mi madre Mayra Villacís.

Fabián Ismael Ponce Villacís

AGRADECIMIENTO

De la manera mas grata me permito agradecer
a la Universidad Técnica de Ambato
por permitir mi formación académica superior.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito
Cámara de Comercio de Ambato
por permitirme realizar la presente
investigación en sus instalaciones.

A los docentes de la facultad a la que pertenezco,
que me instruyeron y guiaron
en toda mi vida académica.

A mis Tutores.

Fabián Ismael Ponce Villacís

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenidos	Páginas
PÁGINAS PRELIMINARES	
APROBACIÓN DE TUTOR	i
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN	ii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	iii
AL CONSEJO DIRECTIVO	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESÚMEN EJECUTIVO	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento del problema	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Árbol de Problemas	5
1.2.3. Prognosis	6
1.2.4. Formulación del Problema	7
1.2.5. Preguntas Directrices.....	7
1.2.6. Delimitación del problema	8
1.2.6.1. Delimitación del contenido	8
1.2.6.2. Delimitación espacial	8
1.2.6.3. Delimitación temporal	8
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos	10
1.4.1 Objetivo General	10
1.4.2 Objetivos Específicos	10

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos	11
2.2. Fundamentación Filosófica	13
2.2.1. Fundamentación Epistemológica	13
2.2.2. Fundamentación Axiológica	13
2.2.3. Fundamentación Ontológica	14
2.2.4. Fundamentación Psicológica	14
2.2.5. Fundamentación Sociológica	15
2.3. Fundamentación Legal	15
2.4. Categorías Fundamentales.....	17
2.4.1. Variable Independiente	20
2.4.1.1 Comunicación Organizacional	20
2.4.1.2 Cultura Organizacional	25
2.4.1.3 Gestión del Talento Humano.....	30
2.4.2. Variable Dependiente	33
2.4.2.1 Desarrollo Organizacional.....	33
2.4.2.2 Comportamiento Organizacional	38
2.4.2.3 Satisfacción Laboral	42
2.5. Hipótesis	48
2.6. Señalamiento de Variables	48
2.6.1 Variable Independiente	48
2.6.2 Variable Dependiente	48

CAPÍTULO III

METODOLIGÍA

3.1. Enfoque de la investigación	49
3.2. Modalidad básica de la Investigación	49
3.2.1. Investigación Documental y Bibliográfica.....	49
3.2.2. Investigación de campo	50
3.3. Niveles o tipos de investigación	50
3.3.1. Tipo Exploratorio	50
3.3.2. Tipo Descriptivo.....	50
3.3.3. Tipo Explicativo	51

3.4. Población	51
3.5. Operacionalización de variables.....	52
3.5.1. Variable Independiente	53
3.5.2. Variable Dependiente	53
3.6. Técnicas e instrumentos	54
3.7. Recolección de la información.....	54
3.8. Procesamiento y análisis	54

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Verificación de la Hipótesis	65
4.2. Modelo Matemático	65
4.3. Modelo Estadístico.....	65
4.3.1. Nivel de significación.....	65

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	70
5.2. Recomendaciones.....	71

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos	72
6.1.1. Ubicación	72
6.1.2. Equipo Técnico Responsable	73
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	73
6.3. Justificación.....	74
6.4. Objetivos	75
6.4.1. Objetivo General	75
6.4.2. Objetivos Específicos	75
6.5. Análisis de Factibilidad.....	76

6.5.1. Factibilidad Económica.....	76
6.5.2 Factibilidad Técnica	76
6.5.3 Factibilidad Organizacional	76
6.5.4 Factibilidad Psicológica	77
6.5.6. Factibilidad Legal.....	77
6.6. Fundamentación Científico-Teórica.....	78
6.7 Modelo Operativo	84
6.8 Administración de la Propuesta.....	85
6.9. Previsión de la evaluación de la propuesta.....	86

GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Planteamiento del problema	5
Gráfico N° 2. Categorías Fundamentales	17
Gráfico N° 3. Constelación de Ideas Variable Independiente	18
Gráfico N° 4. Constelación de ideas Variable Dependiente.....	19
Gráfico N° 5. Iceberg de la Empresa	29
Gráfico N° 6. Relaciones Interpersonales.....	55
Gráfico N° 7. Propósito de la Organización.....	56
Gráfico N° 8. Recepción de información	57
Gráfico N° 9. Disposiciones	58
Gráfico N° 10. Medios de Comunicación	59
Gráfico N° 11. Esfuerzo y Retribución	60
Gráfico N° 12. Satisfacción y labor.....	61
Gráfico N° 13. Adaptación al Trabajo.....	62
Gráfico N° 14. Compañeros y aprobación laboral	63
Gráfico N° 15. Esfuerzo y dedicación.....	64
Gráfico N° 16. Zona de rechazo de la hipótesis nula	69
Gráfico N° 17. Modelo GROW.....	89

CUADROS

Cuadro N° 1. Población investigada.....	51
Cuadro N° 2. Variable Independiente.....	52
Cuadro N° 3. Variable Dependiente	53
Cuadro N° 4. Recolección de Información.....	54
Cuadro N° 5. Modelo Operativo.....	84

Cuadro N° 6. Administración de la propuesta	85
Cuadro N° 7. Previsión de Evaluación de la propuesta	86
Cuadro N° 8. Temas a tratar en el plan de <i>Coaching</i>	86

TABLAS

Tabla N° 1. Relaciones Interpersonales	55
Tabla N° 2. Propósito de la Organización	56
Tabla N° 3. Recepción de información	57
Tabla N° 4. Disposiciones	58
Tabla N° 5. Medios de Comunicación.....	59
Tabla N° 6. Esfuerzo y Retribución.....	60
Tabla N° 7. Satisfacción y labor	61
Tabla N° 8. Adaptación al Trabajo.....	62
Tabla N° 9. Compañeros y aprobación laboral.....	63
Tabla N° 10. Esfuerzo y dedicación	64
Tabla N° 11. Distribución del Chi Cuadrado	66
Tabla N° 12. Cálculo de X^2_c	67
Tabla N° 13. Frecuencias Observadas	68
Tabla N° 14. Frecuencias Esperadas.....	68

ANEXOS

Anexo A. Aprobación del trabajo de investigación	126
Anexo B. Encuesta Dirigida al personal	127
Anexo C. Edificio Cámara de comercio.....	129
Anexo D. Cuestionario de Evaluación	130

ANEXOS PROPUESTA

Anexo #1. Plantilla Análisis FODA	117
Anexo #2 Plantilla Modelo GROW	118
Anexo #3 Billetes Actividad Subasta.....	119
Anexo #4 Plantilla Hoja de Subasta	120
Anexo #5 Plantilla Análisis FODA #2.....	121

MATERIAL DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA.....	123
-------------------	-----

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

TEMA: “LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

AUTOR: Fabián Ismael Ponce Villacís

DIRECTOR: Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación posee un enfoque fundamental en la vida de una empresa de cualquier índole, la comunicación está presente en las relaciones internas y externas, creando la necesidad de establecer parámetros bajo los cuales esta se regule; la vida laboral del colaborador se ve afectada en cuanto existen falencias en los procesos comunicativos, lo que se evidencia en su nivel de satisfacción la misma está relacionada directamente al desempeño o productividad; la empresa dispone de las herramientas necesarias para alcanzar el óptimo ejercicio de sus actividades, mas del elemento humano no se le a dado la importancia que merece.

El diagnóstico del nivel de comunicación organizacional y su influencia en la satisfacción dentro de la empresa nos permitirá establecer soluciones viables a la problemática presentada.

De acuerdo al estudio presentado se establecieron procesos inadecuados en la comunicación interna y externa que afectan directamente a la satisfacción del colaborador, por lo que se propone la implementación de un plan de *coaching* enfocado en el desarrollo personal del colaborador.

El proceso investigativo se orienta al estudio, diagnóstico y búsqueda de soluciones a la problemática a encontrar, permitiéndole al colaborador generar un ambiente laboral óptimo para su labor diaria.

Palabras clave: Comunicación, satisfacción laboral, organización, vida laboral, nivel de satisfacción, *coaching*, ambiente laboral, procesos, diagnóstico, colaborador, procesos comunicativos.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

TOPIC: “ORGANIZACIONAL COMMUNICATION AND JOB SATISFACTION OF THE PARTNERSHIP OF “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO” OF THE PROVINCE OF TUNGURAHUA ”

AUTOR: Fabián Ismael Ponce Villacís

DIRECTOR: Ing. Mg. María Fernanda Vargas Ramos.

ABSTRACT

This investigation has a fundamental approach in the business life, whatever is their activity, the communication is present in the internal and external relationship, creating needs to get parameters to regulate; the labor life of the collaborator, their life is affected when there are weaknesses in the communication process, this is evidenced in the satisfaction level. The collaborator's satisfactions in the organization are directly related with their performance or the productivity around this; the company available the tools needed to achieve the optimal exercises of their activities, but the human element hasn't the importance correct.

According to the investigation, trying to establish an inadequate process in the internal and external communication and its influence in the worker satisfaction that's is the reason to propose the implementation for a coaching's plan according to the individually developmental for each collaborator.

The investigation process is oriented to: study, diagnostic, and search solutions to the problematic letting to the collaborator generate, a laborer environment optimal for his every activity in the work

Keywords: Communication, job satisfaction, organization, work life, satisfaction, coaching, work environment, processes, diagnosis, collaborative, communicative processes.

INTRODUCCIÓN

El tema denominado: “LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

La comunicación organizacional es de gran influencia dentro de todos los procesos que conciernen a la vida laboral de la empresa, de su correcto funcionamiento depende que el colaborador mantenga su esfuerzo dirigido hacia las metas que plantea la organización.

La satisfacción laboral es un tema que se trata con suma importancia, al establecer el empoderamiento en el empleado, la empresa se asegura que éste se esfuerce y alcance un nivel óptimo en su productividad, de allí la necesidad de establecer programas y políticas enfocadas al mejoramiento del bienestar del colaborador.

El presente trabajo investigativo consta de seis capítulos, desarrollados de acuerdo las normas y lineamientos establecidos en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para la modalidad de tesis.

CAPÍTULO I. El Problema, se enfoca en la contextualización del problema desde un enfoque macro, meso y micro de la investigación, el análisis crítico se desarrolla en base a estudios de las causas y consecuencias, permitiendo establecer la prognosis y formulación del problema con sus respectivas interrogantes; las delimitaciones del problema en sus niveles: cognitivo, espacial, temporal; finalmente se concluirá con la justificación y objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II. El Marco Teórico, se establece un estudio prolijo sobre los antecedentes investigativos, la Fundamentación Filosófica, Epistemológica, Pedagógica, Axiológica, Psicológica, Sociológica, y Legal; comprende las

categorías fundamentales con una constelación de ideas con sus respectivas variables dando lugar la hipótesis y señalamiento de variables.

CAPÍTULO III. Metodología de la investigación establece enfoques: cualitativo, cuantitativo, la modalidad: bibliográfica documental, de campo; sus niveles descriptivo, exploratorio, asociación de variables; población y muestra, planteándose las técnicas e instrumentos, la operacionalización de variables, el plan de recolección de la muestra, el plan para el procesamiento y análisis de la información.

CAPÍTULO IV. Análisis e interpretación de resultados incluye tablas, gráficos, análisis e interpretación; las interrogantes planteadas en los diferentes cuestionarios, verificación de la hipótesis; planteamiento y la aplicación de la fórmula del Chi cuadrado, finalmente se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

CAPÍTULO V. Establece las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis estadístico de los datos de la investigación, estableciéndose la el planteamiento y realización de la propuesta.

CAPÍTULO VI. Ésta contiene: datos informativos, antecedentes de la respuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, administración, dando solución al problema.

El trabajo concluye con la bibliografía, y anexos respectivos; especificando el fundamento documental a utilizarse en el desarrollo del trabajo

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

A nivel de **Latinoamérica** podemos observar de manera creciente la preocupación de las empresas por establecer parámetros en los que basarse al momento de mejorar la calidad de vida del colaborador dentro de la empresa por lo que la comunicación organizacional está inmersa en dicho estudio.

En América Latina, “la estabilidad progresiva de intercambios de significación simbólica en la gestión de la comunicación organizacional ya no se limitan principalmente a los contextos de interacción cara a cara sino que se están desarrollando, de manera creciente, abierta y prolongada, diversas situaciones y argumentaciones de meditación perfiladas principalmente por las estructuras institucionales y los medios de comunicación masiva.” (León, 2002, p 52)

La empresa se convierte en un medio al que la globalización de procesos, conocimientos e influencia enmarca una necesidad imperativa de actualización constante, para lo cual cada organización lleva a cabo diferentes estrategias para alcanzar dicho objetivo.

En el **Ecuador**, se evidencia las falencias provocadas por la insatisfacción laboral, hecho relevante de preocupación por parte de los miembros integrantes de cada organización y del gobierno en turno.

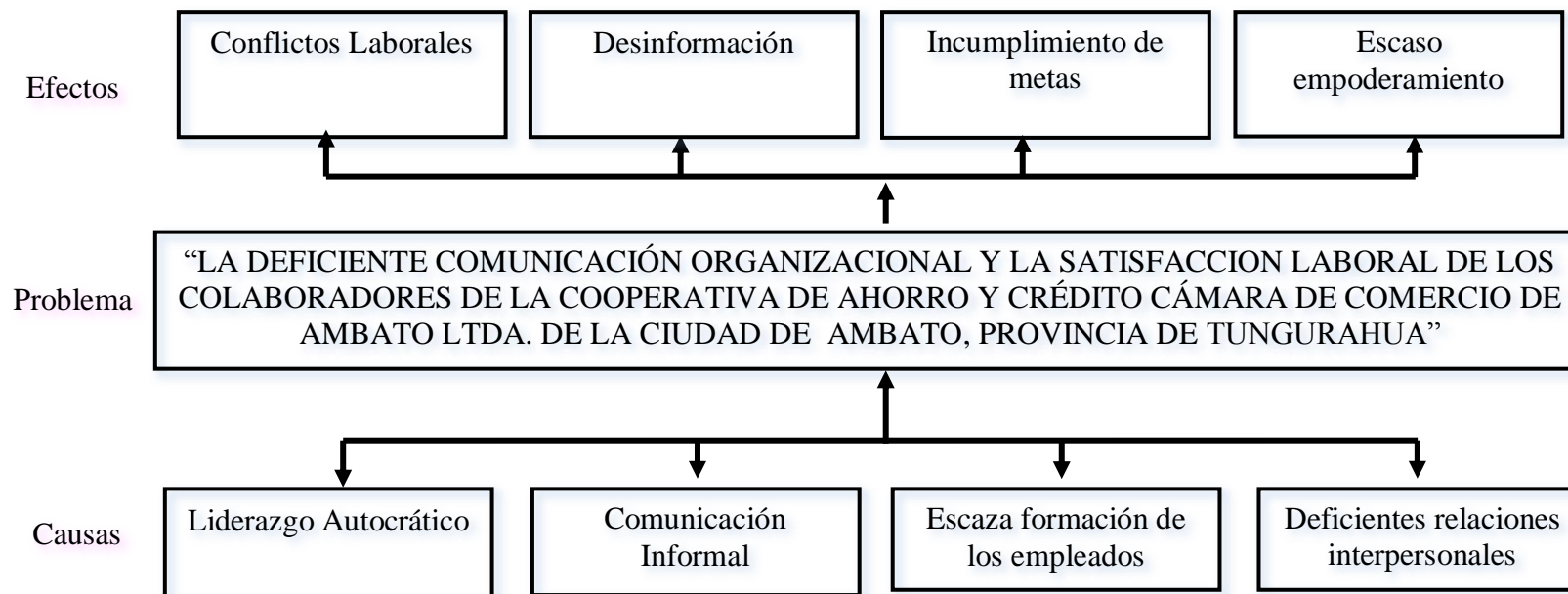
Analizando los resultados de la ENEDMU de junio de 2013, los porcentajes mas altos de personas contentas con su trabajo corresponden a ocupados plenos y no clasificados, los cuales tienen 83% y 88%, sobre sus totales respectivamente; no obstante el menor porcentaje causado por alguna razón de deterioro en satisfacción corresponde a subempleados con 68%.” (Ekos Revista, 2013 pág. 72).

Dichos estudios mantienen un rango medio de insatisfacción, demostrando que existen factores de riesgo laboral presentes en nuestra sociedad, entre ellos destaca los empleados provisionales, por temporada o a prueba, con horarios rotativos, liderazgos autocráticos y falencias en los sistemas de comunicación que posee la empresa, por lo que se hace necesario un enfoque de la problemática de acuerdo a la realidad que maneja cada organización ajustándose el modelo de cambio a sus necesidades.

En la **Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato LTDA.** en la cual se realiza esta investigación no se ha evidenciado ningún estudio previo sobre la comunicación interna y su influencia en la satisfacción laboral de sus colaboradores, mostrando la necesidad de el planteamiento de nuevos estudios enfocados en la problemática que proponemos y de acuerdo a los resultados presentar alternativas de solución y los correctivos necesarios, permitiendo optimizar la calidad de relaciones laborales y satisfacción que poseen los trabajadores de la empresa.

1.2.2. Árbol de Problemas

Gráfico N. 1. Planteamiento del problema



Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Naranjo Galo (2014)

Análisis Crítico

El liderazgo autocrático presente en la empresa, causa un direccionamiento de la comunicación hacia una estructura vertical, por lo que los empleados muestran una percepción selectiva de la información que degenera las relaciones interpersonales, por ende se van creando discrepancias y marcando diferencias en el momento de ejecutar sus actividades diarias por consiguiente se presentan conflictos laborales.

En cuanto se produce una comunicación informal, no existen los medios de verificación tanto de emisión como de recepción de las órdenes, disposiciones o comunicados que relacionan internamente como externamente a cada uno de los departamentos que existen en la organización provocando desinformación.

La escasa formación de los empleados en los aspectos relacionados con su desempeño en la organización genera un conflicto al momento de enfrentarse a los requerimientos del puesto en el que se desempeñan, por lo que se genera un desfase en el cumplimiento de metas.

Las deficientes relaciones interpersonales provocan que la convivencia dentro de la empresa se deteriore al producirse conflictos, desacuerdos y desmotivación por parte de los colaboradores al enfrentarse a una interacción no deseada en la que existe escaso empoderamiento.

1.2.3.Prognosis

De no presentarse soluciones oportunas a los conflictos creados por una deficiente comunicación organizacional, la insatisfacción laboral se hará evidente de manera contundente en la empresa y su inminente colapso en las relaciones interpersonales de los miembros de la misma.

Los altos mandos que dirigen la institución deben considerar la importancia de aplicación de técnicas correctas de comunicación, que permitirán el alcance de metas y objetivos de la empresa caso contrario las relaciones interpersonales serán

hostiles y como desencadenante la pérdida de talento humano y de capital de la empresa.

El desconocimiento del nivel de comunicación que poseen dentro de la organización generará en los empleados y miembros de la misma: conflictos, malos entendidos, errores de procesos creando un clima laboral deficiente y una pérdida de la calidad del talento humano que la misma posee.

La frustración depende de las situaciones que rodean al colaborador dentro de la organización influyendo en el estado de la persona, presentando agresividad de mayor intensidad y prolongación, el colaborador entiende el por qué de se le impone ciertas condiciones, mas no justifica los hechos por los que vive tal condición.

1.2.4. Formulación del Problema

¿De qué manera influye la comunicación organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda. de la Ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua?

1.2.5. Preguntas Directrices

- ¿ Cuáles son los flujos de comunicación organizacional existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda. de la Ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua?
- ¿ En qué magnitud se ve afectada la satisfacción laboral de los colaboradores?
- ¿ Existen alternativas de solución al problema de que manera influye la comunicación organizacional en la satisfacción laboral de los

colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda. de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua?

1.2.6. Delimitación del problema

1.2.6.1. Delimitación de contenido

Campo: Psicología Industrial

Área: Organizacional

Aspecto: Satisfacción Laboral

1.2.6.2. Delimitación espacial

El presente trabajo investigativo se efectuará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato con la siguiente ubicación:

Parroquia: Huachi Chico

Cantón: Ambato

Provincia: Tungurahua

1.2.6.3. Delimitación temporal

La investigación comprende el periodo, Noviembre 2014- Agosto 2015

1.3. Justificación

El presente trabajo muestra ser de **interés** laboral, al aportar una evidencia sostenible de las falencias que pueda tener la organización y de proveher un instrumento de valoración en el momento de tomar decisiones que permitan

mejorar la calidad de vida que posee el colaborador mejorando su comunicación interpersonal y por ende su nivel de satisfacción dentro de la empresa mediante la aplicación de técnicas que permitan solventar dichas falencias.

La presente investigación es de **importancia teórica práctica**, ya que no únicamente permitirá establecer los mecanismos de ayuda al colaborador, además permitirá aplicar los conocimientos que poseemos como institución educativa y beneficiar a la empresa presente en este estudio con la aplicación de estrategias de cambio para el mejoramiento personal y laboral del colaborador.

La investigación es **novedosa** al promover el mejoramiento de las relaciones interpersonales y su directa relación con la satisfacción del colaborador dentro de la organización y en la vida del trabajador dentro y fuera de la organización.

El presente trabajo es de **utilidad teórica** ya que permite entrever las situaciones importantes que se presentan en las relaciones diarias a las que deben inherentemente someterse los integrantes de cada organización y su influencia en la misma.

La investigación es de **utilidad práctica**, ya que nos permite evidenciar profesionalmente la importancia de la formación que recibimos y su aplicación directa en las diferentes directrices que se presentan en la infranqueable interacción que posee cada colaborador de la empresa.

La investigación relacionada con la comunicación organizacional y la satisfacción laboral es de gran **impacto**, ya que al orientarse a ser un instrumento de valoración que permita el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los colaboradores dentro y fuera de la organización .

La investigación es **factible**; ya que el investigador posee el conocimiento necesario para dilucidar el estado actual que posee la empresa de acuerdo al tema establecido en esta investigación, además de mantener una estrecha vigilancia del

trabajo por parte de los tutores dispuestos por la Universidad y la apertura mostrada por la organización, presente en este trabajo investigativo.

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Investigar la influencia de la comunicación organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa San Francisco Limitada de la ciudad Ambato provincia de Tungurahua.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el flujo de comunicación organizacional existente en la empresa.
- Analizar la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa.
- Plantear alternativas viables de solución al problema planteado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Revisando los repositorios de diferentes universidades a nivel mundial además de las existentes en el país, se evidencia que existen investigaciones sobre las variables que motivan este tema y son:

Según Bayas C. (2014) de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, en la tesis de tema “LA COMUNICACIÓN INFLUYE EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA DE CALZADO PAVIS DEL CANTÓN CEVALLOS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA” el objetivo general es: *“Determinar cómo la comunicación influye en la satisfacción laboral en la empresa de calzado PAVIS del cantón Cevallos Provincia de Tungurahua”*, se concluye: *“ Se establece que la mayoría de los colaboradores de la empresa señalan que no reciben información a través de los memos lo cual ocasiona falta de comunicación, entre colaborador y gerente de la empresa”*

Según el estudio de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Administrativas cuyo autor Balarezo B, (2014) en la tesis del tema “ LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMRPESA SAN MIGUEL DRIVE”, el objetivo general es: *“El estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el dearrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE”*, se concluye: *“Las falencias que presenta la*

comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de actividades en la organización”

Un estudio de la Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial, cuyo autor Jarramillo (2010) en la tesis del tema “ NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE LA CELIA RISARALDA”, plantea el objetivo general: *“Determinar el índice de satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía de la Celia Risaralda. A fin de encontrar mecanismos que ayuden a mejorar el desempeño de éstos a cada uno de los colaboradores”*, concluye: *“Con base en los resultados se determinó que el índice de satisfacción laboral que poseen los empleados de la alcaldía municipal de la Celia Risaralda el cual es 3.144%, este resultado es positivo a pesar de encontrarse al límite de la valoración de la percepción.”*

Según el estudio realizado por Sánchez (2012) de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, en la tesis del tema “ SATISFACCIÓN LABORAL Y RENDIMIENTO PROFESIONAL EN LOS EMPLEADOS DE LA EP-EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO AMBATO”, cuyo objetivo general es: *“Determinas si la satisfacción laboral del personal de la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado, influye en el rendimiento profesional de los empleados”*, se concluye: *“La satisfacción laboral incide directamente con el rendimiento profesional de la EP-EMAPA-A (Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado). La conexión está definida por la disponibilidad de recompensas intrínsecas y por la percepción de los empleados sobre si éstas se distribuyen de manera justa o no*

2.2. Fundamentación Filosófica

La presente investigación se ubica en el paradigma crítico-propositivo, es crítico ya que nos permitirá estudiar y analizar la manera en que la comunicación organizacional influye en la organización y es propositivo ya que en base al estudio realizado permitirá establecer alternativas de solución ante la problemática expuesta.

2.2.1. Fundamentación Epistemológica

Epistemología: Rama de la filosofía que se dedica a estudiar a la ciencia. Algunos de los temas a los que se dedican los epistemólogos son: la obtención y la validación de los conocimientos en las diferentes ciencias la existencia no de métodos apropiados para diversas ciencias, la relación entre la producción de conocimientos científicos y la aplicación de esos conocimientos.” Santiago G. (2009)

El conocimiento que se generará mediante la correcta interacción entre los colaboradores y la empresa, creando mecanismos que les permitan mantener un clima laboral adecuado y en el que las dos partes se encuentren beneficiadas del proceso comunicativo en el cual se hallan por lo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato está presta a aceptar los cambios que se generan por un correcto desempeño de la misma.

2.2.2. Fundamentación Axiológica

“Axiología: Término moderno para designar la teoría del valor (lo deseado, lo preferido, lo bien); investigación de su naturaleza, criterios y status metafísico”. Runes D. (1994)

El ser humano al ser un ente intrínsecamente social se ve afectado de manera positiva en su interacción al desarrollar valores en su formación, tales como

solidaridad, sentido de pertenencia, gratitud, generosidad, comprensión. Ya que la comunicación es la base para que dichos valores se generen en el colaborador, la presente investigación se enfoca en optimizar las herramientas comunicativas de las que dispone y generar de esta manera un clima organizacional adecuado y una alta satisfacción laboral.

2.2.3. Fundamentación Ontológica

“Ontológico.- Concepto empleado a partir de Heidegger para designar aquello que corresponde al ser.” Heidegger M. (2009)

La globalización de conocimientos hace necesario el estudio profundo de los factores comunicativos que afectan su desarrollo, por lo que un desfase en dicho proceso hace que la interacción sea hostil; la sociedad por ende se ve afectada y su repercusión se denota en problemáticas sociales como racismo, intolerancia, violencia de género, discriminación entre otros. Una comunicación asertiva permite dilucidar esta problemática llevando al individuo a interiorizar su participación en una adecuada interacción social y las repercusiones de la inadecuada comunicación

2.2.4. Fundamentación Psicológica

“Psicología.- Ciencia que estudia una de las partes de la interacción del sujeto con el objeto. Son objeto de la psicología la actividad psíquica, las propiedades y estados del sujeto”. Rosental M. (1975)

La interacción del individuo es esencial en la formación de una comunicación con el mundo que lo rodea, considerando que la manera en que nos comunicamos es de forma verbal, ya que esto solo ocupa un porcentaje de la comunicación, también habremos de considerar el lenguaje corporal y gestual, por lo que una

disfunción en dicha interacción supone una falencia en un correcto proceso o una distorsión de los elementos que la componen, esto claro está pueden deberse a varias tergiversaciones del sentido del mensaje. por canales inadecuados o el lenguaje utilizado; mas si dicha distorsión está en el individuo que lo recibe, estamos hablando los trastornos a nivel emocional y afectivo, que afectan a dicha comunicación. Este proceso incide en la relación empleado-desempeño, por lo que establece su ni nivel de satisfacción en el puesto de trabajo y su estadía en la organización.

2.2.5. Fundamentación Sociológica

“Sociología.- Doctrina acerca de la sociedad y las leyes de su desarrollo”. Rosental M. (1975)

El individuo en sociedad forma parte fundamental en la contribución de información al interactuar con su contraparte lleva a cabo una de las necesidades básicas del ser humano. La comunicación adecuada de dicha información es la base de una sociedad utópica, mas las falencias detectadas en cada una de las sociedades conlleva a problemas evidentes aún en este siglo, los índices de violencia e intolerancia basados en una comunicación deficiente se muestran con creciente realidad, las empresas no están libres de padecer este mal, ya que, aunque muchas de ellas llevan años en el mercado, su progreso se ve detenido.

2.3. Fundamentación Legal

De acuerdo al artículo 424 de la Constitución, referente a la supremacía de la constitución y el artículo 425 mencionando la jerarquización en la aplicación de normas; la presente investigación está fundamentada en:

La Constitución del Ecuador (2009) en el Título Segundo de los Derechos, Sección tercera de la Comunicación e información en el Artículo 16 cita:

“1.-Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos.

2.-El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación.

4.-El acceso y uso de todas las formas de comunicación visual, auditiva, sensorial y a otras que permitan la inclusión de personas con discapacidad.”

Según en el artículo 326 de la Constitución del Ecuador (2009) los derechos del trabajador sigue un principio importante :

“5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.”

Según el Código de Trabajo (2013) en su Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador en el Artículo 45 se cita :

“a) Ejecutar el trabajo en términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

d) Observar buena conducta durante el trabajo

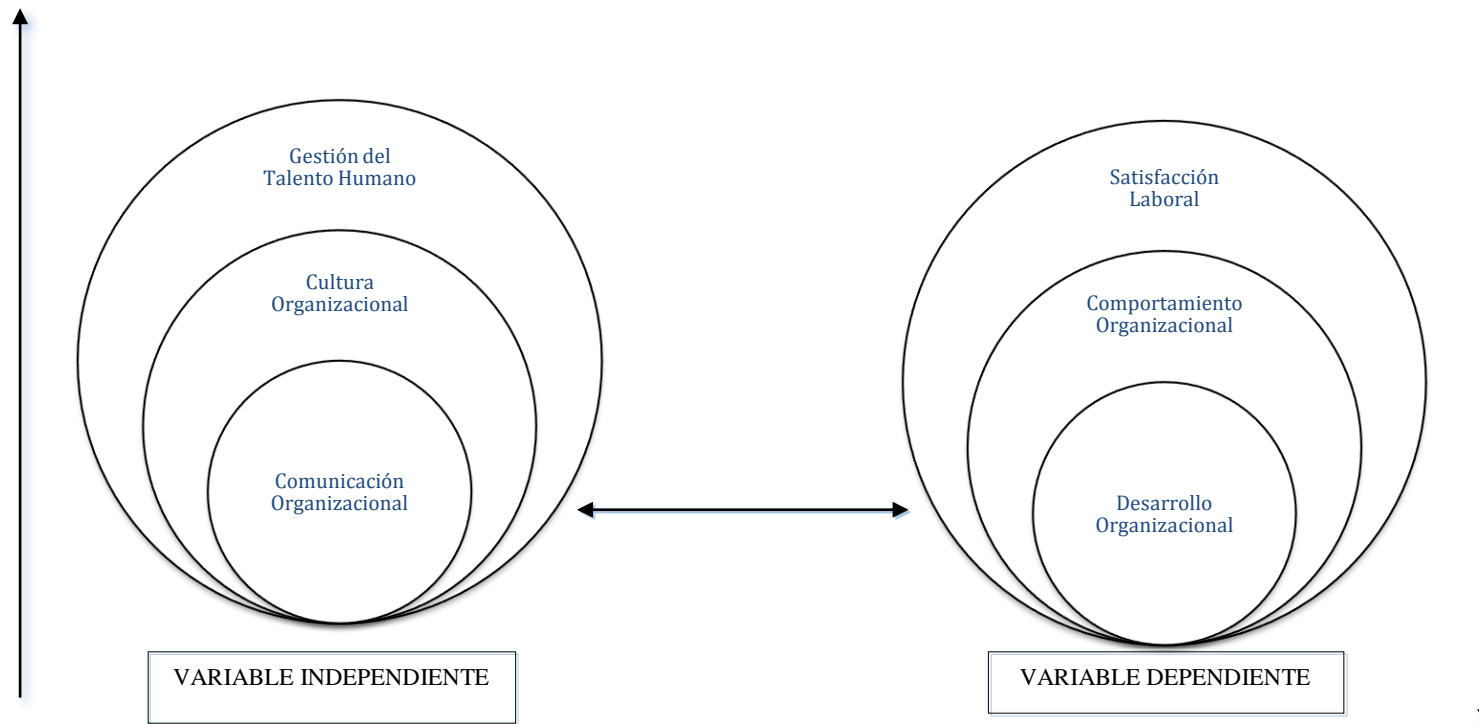
e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;”

En la Ley Orgánica de Comunicación en el Título II en los principios y derechos del Capítulo II de los Derechos a la comunicación en el Artículo 17 cita:

“Derecho a la libertad de expresión y opinión.- Todas las personas tienen derecho a expresarse y opinar libremente de cualquier forma y por cualquier medio, y serán responsables por sus expresiones de acuerdo a la ley”.

2.4. Categorías Fundamentales

Gráfico N. 2. Categorías fundamentales

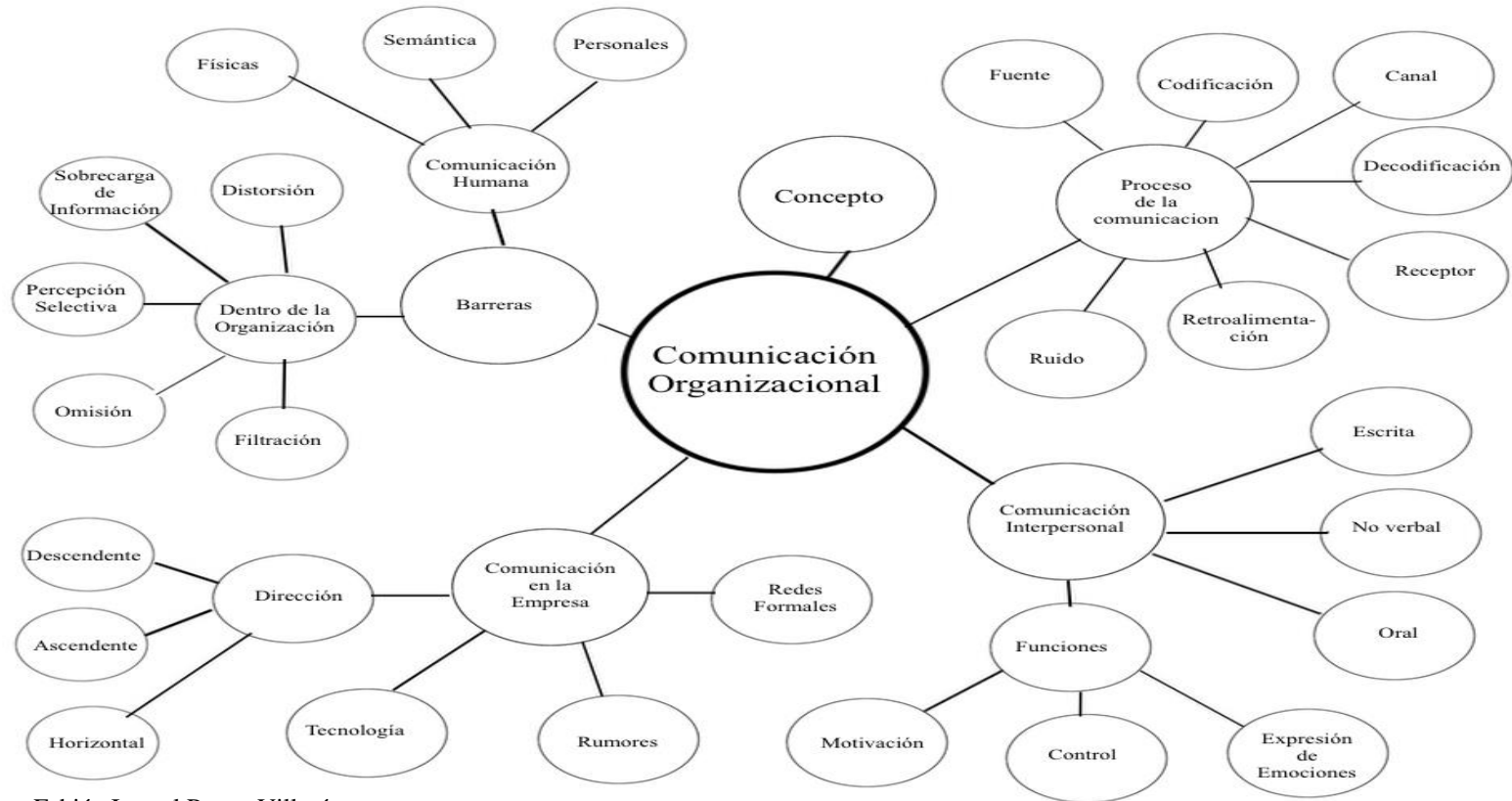


Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Naranjo Galo (2014)

Constelación de ideas para profundizar en el estudio de la variable independiente

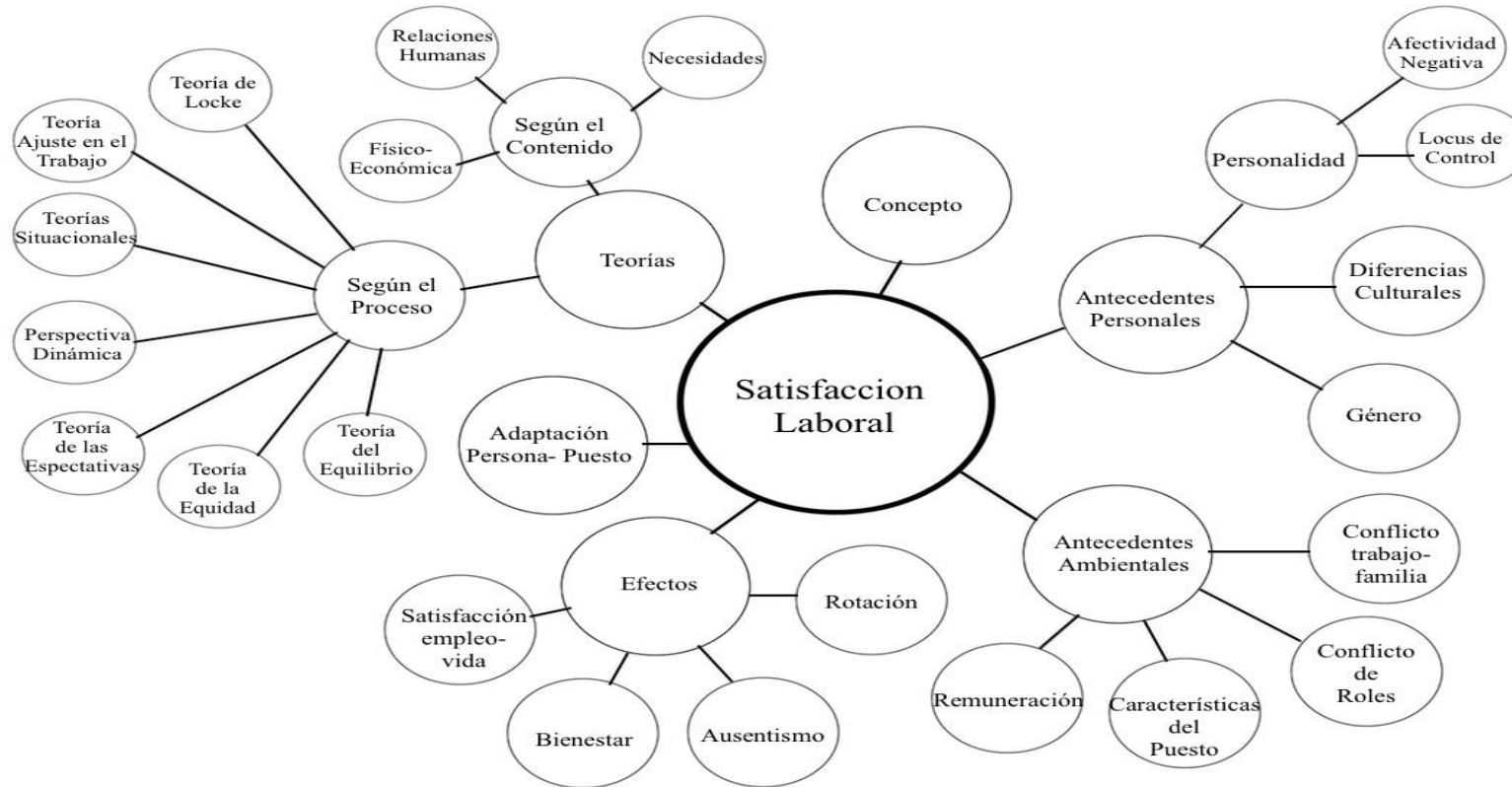
Gráfico No.3. Constelación de ideas Variable Independiente



Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís
Fuente: Naranjo Galo (2014)

Constelación de ideas para profundizar el estudio de la variable dependiente

Gráfico No. 4. Constelación de Ideas. Variable Dependiente



Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Naranjo Galo (2014)

2.4.1. Variable Independiente

2.4.1.1. Comunicación Organizacional

“La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal”. (Chiavenato I, 2009 p 306)

El proceso comunicativo se establece en la vida de la organización como la fuente de la interacción ya que esta va desde y hacia las diferentes partes que la componen, estableciendo un sistema complejo de intercambio de información y retroalimentación, ante las necesidades individuales y colectivas de la carga laboral que cada colaborador posee.

“La comunicación organizacional es un campo de conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio”. (Andrade H, 2005 p. 16)

La manera en cómo nos comunicamos evidencia las falencias o virtudes que posee nuestra interacción, por lo que se hace necesario clasificar y estudiar cada una de las maneras en que esta afecta al desempeño del colaborador, ya que de esta depende el desempeño del mismo dentro de la organización.

“Es la vía para la trasmisión de otros programas de desarrollo del factor humano (o recursos humanos). Además de afectar de forma directa a muchos de ellos, principalmente al clima laboral” (Gan F,2007 p.139)

La comunicación organizacional se convierte en el medio por el cual se interacciona con los diferentes departamentos de los que se compone la organización, influyendo en el clima laboral y proyectando su resultado directamente en el colaborador.

“La comunicación organizacional, empresarial o corporativa respeta en esencia la condición humana, las leyes y normas que nos permiten convivir en la búsqueda de objetivos comunes previamente establecidos”. (Bello A, 2006 p. 74)

La comunicación se convierte en el eje fundamental de la organización ya que es vital para el desarrollo de las mismas, ya que por medio de esta se socializa la

información hacia y desde los diferentes departamentos o segmentos de los que se compone; mas este proceso contiene falencias que se evidencian en una deficiente comunicación organizacional.

Proceso de la comunicación

“EL punto de partida del proceso de comunicación es un propósito, que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo que va de una fuente (el emisor) a un receptor.” (Chiavenato, 2009, p. 310)

La comunicación se establece como un proceso fluido en el que intervienen factores que pueden desviar o no la información. En este proceso intervienen:

- **Fuente.-** El inicio de la información esta en el emisor, proyectando el contenido o código del mensaje.
- **Codificación.-** La información a ser transmitida debe ser codificada en una simbología adecuada a través de un canal.
- **Canal.-** Es la vía por la que se trasmite la información.
- **Decodificación.-** El receptor se encarga de traducir el código transmitido en el mensaje.
- **Receptor.-** Es el individuo que recibe el mensaje o información a transmitir.
- **Retroalimentación.-** Es el proceso en que el receptor envía el mensaje de respuesta al emisor indicando la recepción y comprensión del mensaje.
- **Ruido.-** Se refiere a las barreras que pueden distorsionar el mensaje.

Robbins (2004) afirma que : “Hay tres métodos básicos: comunicación básicos: comunicación oral, escrita y no verbal.” p. 286. En base a esto la comunicación interpersonal va de acuerdo a la interacción que el sujeto debe afrontar podemos mencionar las siguientes formas de comunicación interpersonal como: la comunicación oral que es la principal manera de comunicación en el que se

trasmite el mensaje de manera oral mediante los discursos, encuentros formales e informales. Posee ventajas al momento de informar por su velocidad mas la desventaja se presenta en la distorsión del mensaje al ser pasado de persona a persona; la comunicación escrita entre la que podemos mencionar a los memorándums, fax, correo electrónico, cartas, oficios,; su ventaja principal es que es verificable, tanto el emisor como el receptor mantienen físicamente la información a transmitir; su desventaja es el tiempo de trasmisión, la última es la comunicación no verbal que se evidencia en el momento en que nosotros transmitimos un mensaje de manera verbal, refiriéndonos a los gestos, movimiento corporal y aún el tono de voz que usamos le trasmite un mensaje a nuestro interlocutor; la ventaja de esta forma de comunicación es que refuerza el mensaje que queremos transmitir, su desventaja más notable es la mala interpretación que nuestro interlocutor haga del mensaje que deseamos transmitir.

Funciones de la comunicación organizacional

“La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información.” (Chiavenato, 2009, p. 308)

En la forma que se establece la comunicación organizacional, posee funciones específicas dentro del proceso comunicativo como es:

- **Control.-** En esto se menciona al poder de controlar al personal mediante normas, reglas, procedimientos de trabajo o en el caso de un reclamo que permite establecer parámetros de control hacia los colaboradores.
- **Motivación.-** Se establece en un mecanismo de motivación cuando se orienta a la evaluación del personal y se estimula al colaborador a mantener su actitud o la desaprobación a su comportamiento.
- **Expresión de emociones.-** La expresión total del sentir del individuo se lo hace por medio de las tres formas de comunicación interpersonal, haciendo

esta la manera en la que el colaborador muestra sus sentimientos, satisfacción o agrado.

- **Información.-** Mediante la transmisión de datos, la comunicación permite la toma de decisiones en todo sentido de la organización.

Comunicación en la empresa

Robbins(2004) afirma : “Nos vamos a enfocar en las redes formales, rumores y mecanismos computarizados que usan las organizaciones para facilitar la comunicación” p.290, en lo que a la comunicación organizacional se refiere.

En la interacción del colaborador con los diferentes organizamos que se presentan en la organización podemos mencionar tres tipos esenciales:

- **Redes formales.-** Estos pueden estar formados por muchas personas o por pocas, de acuerdo a su número se pueden establecer junto con la forma en que se direcciona la información en cadenas, ruedas o multicanales
- **Rumores.-** Se convierte en un canal informal de comunicación, no están controlados por la administración y sirve a los intereses de los involucrados.
- **Tecnología-** Aquí podemos mencionar los diferentes dispositivos y maneras por las que la organización se vale para transmitir la información y va desde un e-mail, video llamadas, conferencias virtuales entre otras.

Flujo de la comunicación organizacional.

“Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización. Existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales”. (Chiavenato, 2005, p.321).

El medio por el que la comunicación se distribuye a los diferentes departamentos y su retroalimentación fluye a través de tres importantes formas de direccionamiento:

- **Descendente.-** Se refiere a la transmisión de información desde los altos directivos hacia sus subordinados , respetando la jerarquía que posee la organización.
- **Ascendente.-** La transmisión de información se hace desde los niveles mas bajos de subordinación hacia los niveles altos, en este caso transmiten sugerencias, informes de desempeño, información contable y financiera y problemas que se suscitan en la vida del colaborador.
- **Horizontal.-** Se refiere a la transmisión de información entre colegas o compañeros del mismo rango, con la finalidad de apoyar y coordinar esfuerzos internos y entre departamentos, permite la solución de problemas interdepartamentales y asesorías.

Barreras de la comunicación organizacional

“El proceso de la comunicación no siempre funciona correctamente. Depende de los siete componentes que lo constituyen. El mensaje que lo decodifica el destinatario no siempre es idéntico a que pretendía el emisor.” (Chiavenato, 2009, p. 318)

Como todo proceso el comunicativo se enfrenta a diferentes obstáculos en el momento de ser aplicada, entre ellas mencionaremos las barreras de comunicación humana y dentro de la organización:

En la comunicación humana podemos establecer tres tipos diferentes de barreras.

Barreras personales.- Se refiere a las interferencias debido a las emociones, valores e interpretaciones de cada individuo, limitando o distorsionando la comunicación

- **Barreras físicas.-** Se refiere a las interferencias que se produzcan en el momento de transmitir la información, van desde una distracción ruidos, estática, distancia, entre otros.

- **Barreras semánticas.-** Se refiere a las interferencias que se generan en el código utilizado en el momento de transmitir la información, el ejemplo más claro es la diferencia de idioma.

En la Organización establecemos cinco diferentes barreras como son:

- **Filtración.-** Es el proceso en que el emisor manipula la información para que al receptor le parezca favorable, estableciendo una reciprocidad ante el receptor
- **Percepción selectiva.-** Tanto el emisor como el receptor toman de forma selectiva la información transmitida
- **Sobrecarga de información.-** Se manifiesta cuando existe un volumen exagerado de datos y el colaborador no alcanza a procesarla toda.
- **Distorsión.-** Se manifiesta cuando la información a transmitir se distorsiona, cambiando su contenido original.
- **Omisión.-** Se manifiesta cuando se hacen omisiones de información desde la fuente.

2.4.1.2. Cultura Organizacional

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos , usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.(Chiavenato, 2009, p. 120)

La cultura abarca a todos los valores, hábitos, códigos de conducta, políticas de trabajo que son transmitidos de una generación a otra, el ser humano desde su nacimiento adopta ciertos rasgos de la cultura en la que se desarrolla y los expresa en la interacción laboral.

Funciones de la cultura organizacional

A través de su experiencia colectiva, los miembros de una organización resuelven dos asuntos de supervivencia de importancia extrema. El primero es la cuestión de la adaptación externa: ¿qué necesita lograrse exactamente y cómo puede hacerse?. El segundo es la integración interna: ¿Cómo resuelven los miembros de una organización los problemas cotidianos asociados con vivir y trabajar juntos?. (Schermerhorn J, 2008, p.269)

La cultura organizacional como parte de la vida del colaborador y como función del mismo cumple dos partes esenciales y son: adaptación interna e integración externa, estas le permiten establecer parámetros bajo los cuales puede alcanzar sus objetivos dentro y fuera de la organización.

Adaptación externa.- esto se puede traducir en el cumplimiento de metas y la relación con personas del exterior, las tareas por realizar y el cómo alcanzarán a cumplir dichas metas que los llevarán al éxito o al fracaso. Identificando las estrategias a seguir por el colaborador.

Integración Interna.- este proceso empieza al establecer una identidad única, quiere decir que cada parte de la organización alcanza a identificarse de manera única, por medio de las interacciones y subdivisiones que se caracterizan al segmentar cada departamento como un mundo dependiente de los demás. En dicho momento se establece las jerarquías de trabajo.

Tipos de Cultura Organizacional

Hemos visto que la administración de las organizaciones es un proceso relativo y contingente que no está regido por normas o principios universales. Así, la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede incluir funciones diferentes, de acuerdo con las condiciones internas y externas de la organización (Chiavenato I, 2009, p.127)

Se establece una forma de cultura de acuerdo a la manera en que está establecida una organización y con la influencia directa de factores internos y externos que la modifican o alteran de manera positiva o negativa y se dividen en sistemas de los que mencionamos:

- **Autoritario Coercitivo.-** En este sistema podemos observar un nivel de administración autocrático y con una comunicación vertical, con el poder de decisión centralizado y con una desaprobación total a las relaciones interpersonales no necesarias y con medidas disciplinarias y sanciones por incumplimientos, generando desconfianza.
- **Autoritario Benevolente.-** En este caso podemos observar una moderación del modelo autoritario coercitivo, con un sistema de comunicación aún precario y vertical y la toma de decisiones muestra una delegación en casos de mínima importancia, las relaciones interpersonales son toleradas siempre y cuando no afecte a la organización y las sanciones y medidas disciplinarias mantienen su presencia.
- **Consultivo.-** En este caso la administración es participativa, en la toma de decisiones se ve la participación de los integrantes de toda la organización tomando en cuenta su opinión, poseen una comunicación vertical y horizontal, las relaciones interpersonales general confianza y menciona un sistema de recompensas materiales y simbólicas y su contraparte sanciones eventuales.
- **Participativo.-** En este caso la administración es democrática y abierta, las decisiones se toman desde la base y las decisiones emergentes son tomadas por los directivos; la comunicación es fluida y la organización se interesa en generar nuevas formas de difusión de información, las relaciones interpersonales se generan de forma óptima y existen un sistema de recompensas simbólicas, sociales, salariales y materiales, la existencia de sanciones se genera desde los mismos sistemas de trabajo.

Niveles de análisis cultural

Según Chiavenato(2009) :” Tres niveles importantes de análisis cultural en las organizaciones son: cultura observable, valores compartidos y supuestos comunes. Estos niveles pueden ser vistos como capas.” p. 273. Además de mencionar las categorías bajo las cuales subdivide la cultura organizacional nos muestra que

éstas son como un todo establecido por la influencia de las tres sobre la organización.

- Cultura observable.- Se refiere a todas las conductas, métodos, relatos o ceremonias que introducen al nuevo integrante de la organización al mundo de trabajo en que debe desarrollarse.
- Valores compartidos.- Se establece valores que deben ser cultivados por cada integrante de la organización esté o no de acuerdo con ellos, mas todos se encuentran expuestos a ellos y su importancia para la organización.
- Supuestos comunes.- Se refiere a los patrones de comportamiento que establecen los miembros de cada organización como verdades incuestionables ya que se dan por medio de la experiencia.

Aspectos observables de la cultura organizacional

Partes importantes de la cultura de una organización emergen de la experiencia colectiva de sus miembros. Estos aspectos emergentes de la cultura ayudan a que esta sea única y bien pueden proporcionarle una ventaja competitiva a la organización. (Schermerhorn J, 2008, p. 274)

En la organización existen partes que se pueden identificar de manera cotidiana y permiten establecer una guía constante para los colaboradores. Entre estos encontramos desde simbología, sistemas de ceremonias, actividades estandarizadas y relatos, que establecidos previamente permiten coadyuvar a la generación de una identidad para la organización; entre estos cabe destacar al símbolo cultural que acompaña a la compañía y es la imagen por la cual se identifica a la organización y su impacto en el público que es el que recibe el servicio o producto que la misma genera.

Iceberg de la cultura organizacional

La cultura organizacional no es algo palpable. Solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un iceberg. En la parte superior, la que está por encima del agua, están los aspectos visibles y

superficiales de la organización, los cuales se derivan de su cultura. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. (Chiavenato I. 2009, p. 123)

Se puede establecer parámetros que identifican una u otra orientación cultural de la empresa, mas existen aspectos visibles o formales y aspectos ocultos o informales que establecen dicha orientación; entre los aspectos visibles tenemos: la estructura de la organización, títulos y descripciones de los puestos, objetivos y estrategias, tecnología y prácticas, políticas, métodos y procedimientos, medidas de productividad y financieras; entre los aspectos ocultos tenemos: pautas de influencia de poder, percepciones y actitudes de los colaboradores, sentimientos y normas grupales, relaciones afectivas.

Gráfico N°5 - Iceberg de la empresa



Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís
Fuente: Investigación Propia

Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. (Chiavenato I. 2009, p. 123)

La cultura de una organización se establece gracias a la influencia externa que la moldea de acuerdo al propósito de la misma, en la que la geografía urbana añade su parte, las características que nacen de esta interacción son:

- Regularidad de los comportamientos observados.- Intervienen cuestiones de lenguaje, terminología y conductas en común entre los colaboradores.
- Normas.- Entre ellas tenemos a las políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos que posee la organización.
- Valores dominantes.- Se refiere a todos los principios que posee la organización y que deben practicar los colaboradores.
- Filosofía.- Son los lineamientos que posee la empresa y que deben reflejarse en el trato a recibir por parte de empleados y clientes.
- Reglas.-Son lineamientos que permiten al personal que ingresa acoplarse a las disposiciones bajo las cuales trabaja la empresa
- Clima Organizacional.- Se refiere a la impresión que genera la empresa, el trato de las personas que interactúan con la misma.

2.4.1.3. Gestión del Talento Humano

En la era de la información aparecen los equipos de gestión con personas. Estos equipos constituyen los departamentos de recursos humanos y gestión de personas. Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación, mientras que las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda la organización, los cuales se convierten en los gestores de personas. (Chiavenato I. 2005, p. 38)

De acuerdo con la evolución del proceso organizativo, nace la necesidad de que el recurso humano del que dispone la empresa sea gestionado, creando así un sentimiento general de bienestar y un departamento especializado para encargarse de la dirección de dicha labor.

Importancia de la gestión del Talento Humano

La administración de recursos humanos es de suma importancia para todos los gerentes, para todas las áreas. (Alles M. 2008, p 19)

La importancia que genera la administración correcta del recurso que más posee la empresa y del que sin ninguna importancia se mantenía es el factor humano y de cómo se gestiona derivan los direccionamientos hacia la meta que posea la organización, por lo que en esta intervienen factores como: el reclutamiento y selección, pago de nóminas, evaluación de desempeño, seguridad e higiene en el trabajo, transición en la integración y desvinculación de empleados

Funciones de la gestión del Talento Humano

“Las personas que participan en la administración de recursos humanos trabajan a través de un sistema integrado”. (Wayne R. 2005, p. 4)

Las funciones bajo las cuales se desarrolla el sistema de gestión de talento humano son: el proceso de empleo, el desarrollo del recurso humano, compensaciones y prestaciones, relaciones laborales y con empleados y la investigación de recursos humanos.

“Como se ha mencionado las funciones del departamento de recursos humanos varían en relación de la empresa. Por lo general, según aumenta el tamaño de la empresa, crecen también las funciones asumidas por el departamento de recursos humanos”. (Ventura B. 2012, p.22)

La realidad de la empresa es variable en cuanto a su actividad económica, propósito y tamaño por lo que en realidad varias funciones están acordes a unas u otras, de las cuales destacamos: la planificación de plantillas, descripción, análisis y valoración de cargos, reclutamiento y selección, inducción al puesto de trabajo evaluación de desempeño, prevención de riesgos laborales, nóminas, sanciones, finalización de contrato, desvinculación del colaborador, entre otras.

Proceso Empleo

Según Wayne R.(2005) :“ A través del proceso empleo una organización asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno,” p.5. Esta función requiere que el encargado de la gestión tenga una planificación de cómo contratar nuevo personal, en el perfil debe constar el análisis de puestos y el reclutamiento y selección.

Desarrollo de recursos humanos

Wayne r. (2005) establece que: “El desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función importante de la ARH que consiste no sólo en capacitación, sino también en la planeación de carrera individuales u actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación de desempeño” p.5; esto le permite a la organización que provea al empleado de una fuente de progreso continuo, no únicamente monetario sino en plan profesional, constituyendo en una motivación que se refleja en el desempeño del mismo.

Compensaciones y prestaciones

*“Un sistema de compensación bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales”
(Wayne R. 2005, p. 6)*

La retribución adecuada al cumplimiento de metas se convierte en una estrategia bajo la cual el colaborador mantiene su relación trabajo-esfuerzo y le permite alcanzar los objetivos planteados, estas retribuciones son de índole monetario, prestaciones y gratificaciones no monetarias.

Investigación de recursos humanos

“Aunque la investigación de recursos humanos no es una función exclusiva de la ARH, abarca todas las áreas funcionales y el laboratorio del investigador es dado el ambiente laboral”. (Wayne R. 2005, p. 7)

Este proceso permite establecer directrices bajo las cuales tanto el colaborador como la organización se beneficien al determinar ciertos aspectos del trabajo que no fueran considerados al momento de crear el ambiente de trabajo en el cual se desempeñarán las actividades, permitiendo desarrollar al talento humano y hacerlo mas productivo.

Modelo de gestión de recursos humanos

“El modelo de gestión de recursos humanos ofrece a la organización un sistema completo de gestión de personas, ya que en él coinciden una teoría de gestión, una metodología y unas herramientas”.
(Rodríguez J. 2011, p. 30)

El modelo a seguir no está estandarizado ya que debe considerar elementos como el entorno organizativo, el puesto de trabajo y al individuo, los factores que afectan a la organización afectan a las siguientes partes y viceversa encontrando una armonía en la que las dos partes: organización y colaborador se vean beneficiados; por lo que se debe considerar que posean un sistema de integración enfocado en la realidad de la empresa, ser flexible y adaptarse a las necesidades, sencillez y eficacia.

2.4.2. Categorías Variable Dependiente

2.4.2.1. Desarrollo Organizacional

Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medida para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva en el éxito de los objetivos de la empresa. (Guizar R, 2008, p. 6)

El desarrollo organizacional permite analizar las interacciones que se producen en la empresa con el fin de permitir implementar soluciones a los problemas que el individuo como ente sicosocial en la empresa causa, enfocándose al cambio positivo de la empresa.

Objetivo del Desarrollo organizacional

“Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroalimentación de esas informaciones a partir del sistema-cliente”. De Faria F, 2006 , p. 45)

El desarrollo de la persona dentro y fuera de la organización se convierte en el objetivo fundamental de este proceso, ya que esto supone el progreso de la empresa, estimulando al colaborador a buscar el éxito personal y la realización laboral, con el aprendizaje continuo y la búsqueda de soluciones prontas a conflictos generados del propio trabajo.

Proceso del Desarrollo organizacional

DO es la aplicación de los conocimientos de las ciencias del comportamiento en las actividades a largo plazo, para mejorarla capacidad de la organización, con el fin de enfrentar los cambios ambientales externos y aumentar sus habilidades de solución de problemas (Chiavenato I, 2005, p. 344)

El desarrollo organizacional permite aplicar una planificación que le permita al colaborador, en cuanto al mejoramiento personal y organizacional, un aprendizaje que se basa en las siguientes técnicas y métodos para establecer su trabajo y son:

- Entrenamiento de la sensibilidad.- Se trata de trabajar con grupos en los que el líder permite aumentar la sensibilidad en las relaciones interpersonales.
- Análisis transaccional.- Permite que el individuo exteriorice en qué grado se encuentran sus relaciones, las analice y aprenda a establecer una comunicación clara y objetiva.

- Desarrollo de equipos.- Permite reunir a diferentes integrantes de la organización y escoger un líder que les permita interactuar encontrando falencias en su comportamiento y permitiendo la crítica constructiva y reforzar comportamientos de provecho para la empresa.
- Consultoría de procesos.- Mediante un servicio de consultoría cada equipo de trabajo alcanza un nivel de sensibilidad alto con respecto a los procesos que se producen en la organización, permitiendo mejorar la calidad de relaciones laborales que poseen los colaboradores.
- Reunión de confrontación.-Con la intervención de un mediador, el grupo de trabajo que mantenga un conflicto con otro grupo de trabajo establece un punto de dialogo, evaluándose entre sí y encontrando fuentes de solución al problema que mantienen las dos partes.
- Retroalimentación de datos.- Esto permite un aprendizaje mediante actividades y procesos que evidencian cómo el individuo es percibido por otros, mejorando la comunicación interpersonal de los intervinientes.
- Método de Laboratorio.- En este se emplea a los Grupos T en donde se enfoca el aprendizaje a partir de la experiencia, examinando la problemática que los aqueja y encontrando soluciones vivenciales.

Características del desarrollo organizacional

El D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, es decir que sean capaces de adaptarse al cambio. (Guizar R, 2008, p.10)

Le permite al colaborador encontrar soluciones en si mismo para alcanzar el objetivo planteado dentro y fuera de la organización por lo que podemos mencionar entre sus características a:

- Permite mantener estrategias formativas

- Se realizan cambios de acuerdo a la realidad de la organización
- Se enfoca en el comportamiento del colaborador
- Se realizan cambios significativos por parte de personal externo como interno
- La relación de cambio debe ser agente de cambio - organización
- Se busca la mejora de la capacidad personal, valores y liderazgo y resolución de conflictos

Limitaciones del Desarrollo Organizacional

“Aunque sea fuerte impulsor de cambio y la innovación organizacionales, el DO presenta algunas limitaciones” (Chiavenato I, 2005, p. 351)

Ya que el desarrollo organizacional es un agente de cambio interviniente en la organización, se enfrenta a ciertas limitaciones como: no se puede alcanzar un 100% de evaluación de la eficacia de los procesos, su implementación es a largo plazo, no se puede precisar los objetivos con claridad, no se puede cuantificar los costos de los programas a implementar o poseen un alto costo

Fundamentos teóricos del Desarrollo Organizacional.

El desarrollo organizacional ha evolucionado claramente durante los últimos años, demostrando ser una disciplina basada en cambio organizacional. Al igual que toda disciplina, tiene fundamentos teóricos que sirven de modelo para lograr cambios definitivos en una organización, que le permitan enfrentar los cambios, que nos brinda el desarrollo organizacional. (Garzón M, 2005, p.41).

Al enfocarse en el cambio planificado de una actividad o actitud es necesario establecer ciertos parámetros o lineamientos bajo los cuales se lo aplique como son: el cambio planeado, la teoría de los sistemas, participación y delegación de autoridad, equipos y trabajo en equipo, estructuras paralelas de aprendizaje, ciencias aplicadas a la conducta e investigación y acción.

- **El cambio planeado.-** se lo realiza en el momento en que se cambia de una zona de confort a otra con una influencia directa de la adaptación correcta
- **La teoría de los sistemas.-** Podemos analizar a la empresa como un organismo que influye en su entorno y el entorno influye sobre el organismo, que si no interactúa lo suficiente con el medio que lo rodea puede llegar al fracaso.
- **Participación y delegación de autoridad.-** La organización al funcionar como un engranaje en el que si no se actúa no se progresa, la participación activa del colaborador en actividades como la toma de decisiones y sugerencias, se torna en una actividad difundida al momento de enfrentarse al cambio.
- **Equipos y trabajo en equipo.-** Aún la actividad mas pequeña requiere de un conjunto de personas, ya que dependen unas de otras; las actividades que se realizan pueden ser culminadas cuando se trabaja en equipo y se procura ayudar a los miembros pertenecientes a la misma en la que todos participan activamente en el desarrollo de la actividad y comparten el éxito de la misma
- **Estructuras paralelas de aprendizaje.-** El objetivo de este proceso permite ver de manera objetiva e imparcial las falencias que presenta la organización, con el objetivo de alcanzar una solución viable para la misma. Convirtiéndose en un aprendizaje y retroalimentación continua para la empresa.
- **Ciencias aplicadas a la conducta.-** Gracias al estudio de la conducta del ser humano se pueden usar lineamientos que en base a la necesidad de la organización y respetando al colaborador como ser humano, establecer un plan que le permita beneficiarse de manera mutua la relación trabajo-trabajador.

- **Investigación-Acción.-** Se direcciona enteramente a la resolución de conflictos, mediante el análisis de los hechos, alcanzar una solución y el aprendizaje de las partes involucradas en el proceso.

2.4.2.2. Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (Robbins S, 2013, p. 10)

El comportamiento organizacional, es un campo que investiga la relación que tiene el individuo a nivel micro, macro y meso en la organización; con el fin de corregir las falencias encontradas y mejorar el nivel de vida del colaborador en la empresa y su eficacia en la administración del personal de la organización, se centra en los comportamientos observables, permitiendo un análisis profundo de las relaciones interpersonales, con la premisa de que ninguna persona ni organización se comportan iguales.

- Comportamiento Micro-organizativo.- Se enfoca en el estudio del comportamiento a nivel individual en el puesto de trabajo, evaluando factores como el estrés, la motivación y la percepción del colaborador.
- Comportamiento Meso-organizativo.- Se enfoca en el estudio del comportamiento del individuo en el grupo y equipo de trabajo, aquí se evalúa el trabajo en equipo, la dinámica de grupo, la socialización y el liderazgo.
- Comportamiento Macro-organizativo.- Se enfoca en el estudio del comportamiento de toda la organización como una entidad, con sus relaciones internas y externas, incluyendo factores como la negociación, el control y las teorías del poder.

Comportamiento Organizacional y sus variables

Variables Independientes

Según Chiavenato I, (2009) :”Las tres variables del análisis- el sistema de la organización como un todo, los grupos de personas y los individuos- son las variables independientes del CO”. p.12; en el estudio del comportamiento del colaborador y su influencia en la organización podemos establecer tres importantes variables que afectan de forma intrínseca a los personajes que intervienen de la misma:

- Variables a nivel organizacional.-entre ellos tenemos al diseño, cultura y el proceso de trabajo que posee la organización
- Variables a nivel grupal.- entre ellos tenemos a la dinámica grupal y a la toma de decisiones en el grupo de trabajo
- Variables a nivel individual.- entre ellas podemos mencionar a las percepciones, motivación y la satisfacción del colaborador.

Variables Dependientes

Según Chiavenato I, (2009): “La interacción de las variables independientes del CO determina la forma de las variables dependientes.”, por lo que su clasificación es:

- Desempeño.- se refiere al cumplimiento de actividades por parte del colaborador, este afecta a nivel grupal
- Compromiso.- es en nivel de responsabilidad que se manifiesta en la organización
- Fidelidad.- Este nivel permite que el colaborador mantenga su esfuerzo y compromiso con la organización a pesar de otros factores.

- Satisfacción.- esta en relación directa con la calidad del trabajo realizado y la aceptación del trabajador ante su labor.

Características del comportamiento Organizacional

“El CO tiene características distintas. Es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones”. (Chiavenato I, , p. 8)

Las características que posee el comportamiento organizacional están basadas en fundamentos como:

- Disciplina científica aplicada.- El estudio del comportamiento organizacional permite establecer un nivel de desempeño óptimo en los colaboradores de la organización, busca el bienestar del trabajador y su reflejo en la organización.
- Enfocado a las contingencias.- Precautelar los posibles escenarios que desembocan de un conflicto le permite a la organización poder enfrentar de manera óptima los conflictos subyacentes que se puedan o no presentar en la empresa.
- Utiliza métodos científicos.- Como en toda investigación se formula hipótesis de comportamiento y las verifica de manera vivencial y aplicada al mejoramiento de la misma.
- Administración.- Ya que estudia el comportamiento del individuo en su totalidad y personalmente, permite establecer parámetros de administración efectivos y calificados.
- Ciencias del comportamiento.- Entre ellas podemos mencionar a la antropología, psicología y psicología social, sociología y sociología organizacional, aportando varios factores a su estudio enfocado claro está al comportamiento del ser humano.

- Necesidad de estudio.- considerando la importancia de lo antes mencionado podemos observar una influencia marcada el desarrollo de la organización y el comportamiento organizacional por lo que se hace necesario se tome en consideración los siguientes factores en su estudio como componentes tecnológicos y el factor humano se ven entrelazados con el uso de nuevas y mejores tecnologías en sus diferentes aplicaciones y con el fin de mejorar la calidad de vida del colaborador y la obtención de un producto de calidad; la oportunidad que posee el colaborador de intervenir en los procesos productivos, sin definirlo a una actividad repetitiva; se considera a los pequeños productores y trabajadores eventuales como una oportunidad de optimizar esfuerzos para obtener un producto o servicio de calidad; la oportunidad de desarrollar habilidades de trabajo en equipo y el liderazgo de los mismos; la flexibilidad al cambio presente en la organización y la adaptabilidad de sus colaboradores, permitiendo el éxito de la misma.

Utilidad del Comportamiento Organizacional

“ El estudio del CO ayuda a los gerentes, directores, consultores, mediadores y personas que trabajan en las organizaciones a manejar asuntos de la organización y a mejorar la eficacia de ésta”.
(Chiavenato I, 2009, p.18)

Ya que el estudio del comportamiento organizacional tiene que ver no únicamente con el individuo sino con la organización también, su enfoque se va más allá de establecer parámetros de análisis empresarial, permite direccionar esfuerzos hacia las necesidades vitales de la empresa, proporciona técnicas de resolución de conflictos, estrategias direccionadas al mejoramiento en la calidad de vida dentro y fuera de la organización.

2.2.4.3. Satisfacción Laboral

“Por satisfacción laboral se entiende aquel conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo.” Chiang, M (2010)

La satisfacción laboral engloba a las características del trabajo, la interacción del colaborador y cómo reacciona el mismo a estos estímulos, produciendo su satisfacción o insatisfacción, de acuerdo al caso; son cuantificables y medibles, ya que afectan al normal desarrollo de la empresa.

“La satisfacción laboral es un conjunto de numerosas actitudes que se adoptan ante los diversos aspectos del trabajo y representa una actitud en general”. (Hellriegel D, 2009, p. 56)

El individuo adopta un comportamiento acorde a los factores que de su labor surgen, afectando o no a su mantención bajo la ocupación del puesto y reflejándose directamente en su productividad. Dichas actitudes merecen un estudio profundo para determinar cuáles son las opciones o alternativas que permitan conllevar al empleado su trabajo.

“Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características”. (Robbins S, 2013, p 74)

El colaborador influye directamente en la apreciación de la satisfacción individual y colectiva, su comportamiento demuestra las características que posee el puesto de trabajo y la respuesta emotiva hacia el mismo, permitiéndole evaluar al empleador si está acorde a las necesidades de la empresa y del empleado.

“La satisfacción depende, en parte, de las recompensas recibidas por el trabajador y, en parte, del nivel de rendimiento alcanzado, es evidente que es la satisfacción la que depende del nivel de rendimiento y no al revés”. (Palomo M, 2010, p.105)

El colaborador percibe como parte de su satisfacción la remuneración o gratificación que reciba, no solo monetaria, sino de reconocimiento, promoción y progreso profesional, siendo esta una determinante en la dirección que toma el colaborador ante su trabajo.

Antecedentes personales

La mayor parte de los estudios en torno a las causas de la satisfacción laboral han adoptado una perspectiva ambiental. En años recientes, los psicólogos I/O han manifestado interés en la posibilidad de que las características personales también pueden desempeñar una función importante. (Spector P, 2010, p. 202)

La satisfacción laboral depende de factores personales del colaborador en influencia directa sobre la organización tales como:

- **Personalidad.-** Ciertos rasgos innatos en la personas pueden ser trascendentales en el agrado o desagrado que posea el colaborador en su puesto de trabajo y tenemos dos características:
- **Afectividad negativa.-** Se refiere al individuo que somatiza emociones negativas en el lugar de trabajo, tales como angustia, depresión, negatividad, insatisfacción en general.
- **Locus de control.-** Existen colaboradores que resisten de manera adecuada los embates del proceso laboral, manteniendo separado su trabajo de sus emociones.
- **Género.-** En la actualidad las diferencias en inclusión de género se ven marcadas ya que tanto hombres como mujeres merecen recibir el puesto para el que están calificados, permitiendo establecer niveles de satisfacción.
- **Edad.-** De acuerdo a las políticas de cada empresa podemos ver la inclusión de nuevos colaboradores de edades que oscilan entre los 20 a 25 años sin dejar de lado la experiencia que sus colaboradores mas antiguos poseen.
- **Diferencias culturales y étnicas.-** En el sentido de inclusión social que se viene adaptando a la modernidad de las organizaciones produce en el colaborador niveles de satisfacción o insatisfacción acordes a su persona.

Antecedentes ambientales

“Algunas teorías prominentes señalan que diversas características del entorno de trabajo constituyen causas de la satisfacción laboral”. (Spector P, 2010, p. 197)

Los antecedentes ambientales producen dentro de la organización y corresponden a características como características del puesto, roles, trabajo familia, retribución:

- **Características del puesto.**- Se establece las funciones, naturaleza, variedad e identidad de las tareas y autonomía del puesto a ocupar por el colaborador; éstas pueden estar definidas o no creando el sentimiento de satisfacción o insatisfacción.
- **Conflicto de roles.**-Mencionando ya establecido el perfil del puesto pueden existir funciones no definidas dentro del puesto que generen insatisfacción al momento de realizarla por obligatoriedad mas no por estar establecidas en el puesto del colaborador.
- **Conflicto trabajo-familia.**- Cuando el colaborador mantiene responsabilidades que se cruzan tanto en el puesto de trabajo como en la vida familiar del mismo.
- **Remuneración.**- Se la refiere como un factor de satisfacción extra en el que el colaborador sopesa sus esfuerzos o formación académica dentro de la organización y la retribución monetaria recibida por el mismo.

Efectos de la satisfacción laboral

“Se cree que hay varias conductas relacionadas, desde el punto de vista organizacional, que constituyen el resultado de la satisfacción o la insatisfacción laboral”. (Spector P, 2010, p. 206)

La relación que mantiene el colaborador, sus actitudes y los efectos de la satisfacción laboral son los siguientes:

- **Desempeño laboral.-** Esta depende totalmente de si el colaborador está o no satisfecho en el puesto de trabajo, así mismo será su desempeño bajo o alto.
- **Rotación.-** Problemas relacionados con la satisfacción negativa del colaborador van de la mano con la alta rotación que posee la empresa
- **Ausentismo.-** Otro de los factores que la insatisfacción alcanza es el ausentismo o abandono del puesto de trabajo
- **Bienestar.-** la salud del colaborador esta relacionada con el grado de satisfacción que posea en su lugar de trabajo.
- **Satisfacción en el empleo y en la vida.-** En cuanto el colaborador alcanza el equilibrio dentro de su vida personal y profesional establece un nivel de satisfacción óptimo.

Adaptación Persona-Puesto vs. Puesto-Persona

Según Spector P, 2010,: “La mayoría de investigaciones suelen considerar los factores ambientales y personales como influencias independientes sobre la satisfacción laboral. En otras palabras, estudian las características del los puestos o de las personas que pueden conducir a la satisfacción.” p. 205

En la organización se esmeran por establecer parámetros de calidad aún en el personal a contratar, definen el puesto con sus funciones, tareas, obligaciones, derechos y demás sin considerar al ser humano como lo que es, manejándolo como una maquinaria que si no cumple las expectativas del empleador debe ser reemplazada, en contrapunto está el colaborador que oferta sus habilidades, conocimientos y experiencia a la empresa y lejos de oponerse a cumplir obligaciones que no se estipulan en su contrato las hace de mala manera o deficientemente, en este punto se establece la necesidad de crear un equilibrio en las dos partes y tanto el puesto como el colaborador deben estar prestos a adaptarse a su contraparte, ahí radica el éxito de la satisfacción de la organización y del colaborador.

Teorías de la satisfacción laboral

“A la hora de explicar los factores relevantes en la formación de las actitudes que conducen a la satisfacción laboral han surgido distintos modelos teóricos”. (Chiang M, 2010, p. 171)

A las características que afectan al colaborador dentro de la empresa y de las teorías de la satisfacción laboral que permiten dilucidar los diferentes criterios, podemos clasificarlas en dos grupos: basados en el contenido y basados en el proceso.

- Basados en el contenido.- Se establece una relación entre las características del trabajo y la satisfacción del colaborador, entre ellas mencionaremos a:

Físico económico de Tylor.- En esta teoría Tylor manifiesta que el colaborador debe ser considerado como una extensión de la máquina y la gratificación viene del factor económico que este recibe, convirtiéndolo en el factor esencial para el colaborador.

Modelo de las relaciones humanas.- En este modelo establece que el colaborador alcanza una mayor satisfacción laboral al sentirse aceptado dentro del puesto de trabajo por sus compañeros y sus relaciones interpersonales son altas, correspondiendo a la parte social del colaborador

Teoría de las necesidades.- Aquí podemos mencionar tres teorías adicionales que en si manifiestan el cumplimiento o autorrealización que alcance el colaborador, entre ellas tenemos la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría bifactorial y la teoría de las necesidades de logro poder y afiliación.

- Basados en el proceso.- Estos modelos se basan en las características de los procesos, estilos de liderazgo, administración, relaciones interpersonales y podemos mencionar las siguientes:

Teoría de las expectativas.- Fue formulada por Vroom en 1964, menciona que la satisfacción en el trabajo proviene de su comportamiento y las recompensas del mismo.

Teoría de la equidad.- Esta teoría promueve que el colaborador se compara con otros en la sociedad y alcanza su satisfacción cuando encuentra equidad en el nivel que posee con respecto a otros del mismo cargo.

Teoría del equilibrio.- La satisfacción viene de la relación recompensa y equidad ante el esfuerzo generalizado del conjunto de colaboradores y premiado de forma individual.

Teoría de Locke.- Expone que la satisfacción se basa en el conjunto de actitudes que posee el colaborador hacia su desempeño en la organización.

Evaluación de la satisfacción laboral

“Las tres actitudes básicas del individuo en un entorno laboral son su grado de satisfacción con el trabajo, su nivel de implicación en el mismo y su mayor o menor grado de compromiso con la misma empresa” (Rubio J, 2005, p.646)

Dentro de la evaluación de la satisfacción laboral no se puede dejar de lado otros factores que si bien dependen del mismo no son ajenas a influir en el, así es necesario considerarlos como factores determinantes en el colaborador y su desempeño y si calidad de vida dentro de la empresa. Para lo cual se utiliza un método que posee varios aspectos de medición tales como la carga mental, autonomía en el trabajo, contenido del trabajo, supervisión, participación,

definición de rol, interés por el trabajador, todos estos factores le permitirán al investigador establecer parámetros de satisfacción.

2.5. Hipótesis

La comunicación organizacional influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ambato Ltda.

2.6. Señalamiento de variables

2.6.1. Variable independiente

Comunicación Organizacional

2.6.2. Variable dependiente

Satisfacción Laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación posee un enfoque cuali-cuantitativo; es cualitativo ya que permite de la descripción y análisis de las causas y efectos; es cuantitativo ya que por medio de la parte estadística nos permite verificar la incidencia entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral

3.2 Modalidad básica de la investigación

Para desarrollar, sustentar y profundizar el presente estudio de investigación se acude a las siguientes fuentes de información:

3.2.1 Investigación Documental y Bibliográfica

Para desarrollar el marco teórico de este trabajo se analizaron 30 libros destacándose los autores Idalberto Chiavenato y Stephen Robbins , además para reforzar los resultados de la investigación y el análisis de la misma, esta investigación esta basada en libros, tesis, reglamentos y artículos referentes a la temática propuesta, que proveen de una síntesis primaria de información además de una guía de consulta.

3.2.2 Investigación de Campo

La investigación se realiza en el sitio donde se produce dicho fenómeno, en la Cooperativa de ahorro Cámara de Comercio Ambato, para tomar contacto directo con la realidad, permitiéndonos verificar y proponer opciones de solución en el caso de que de las diferentes falencias se presenten en los sistemas comunicativos y por ende su incidencia en la satisfacción laboral, para lo cual se aplicó un cuestionario de 10 preguntas cerradas.

3.3 Nivel o tipos de investigación

3.3.1. Tipo Exploratorio

Se busca las diferentes condiciones que existen para la elaboración de la investigación con las diferentes unidades de observación, aplicándolas de manera directa en la organización en búsqueda y solución a la problemática que se establece como motivo de estudio.

3.3.2. Tipo Descriptivo

En la presente investigación se utiliza la estadística descriptiva enfocándose en el análisis de los datos y en la descripción de los diferentes resultados en sus respectivos análisis e interpretaciones, basadas en el marco teórico que se encuentren por medio del estudio que apliquemos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato.

3.3.3. Tipo Explicativo

De acuerdo al estudio aplicado en esta investigación y halladas las falencias que posee la empresa con relación directa a la comunicación organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de la organización, se pretende implementar nuevos canales comunicativos y el establecimiento de una comunicación efectiva.

3.4. Población

En la presente investigación se tomará la población total de colaboradores, siendo estos 72 en total:

Cuadro N. 1. Población investigada

Recurso Humano	Frecuencia	Porcentaje
Personal	72	100%
Total	72	100%

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Cooperativa Cámara de Comercio de Ambato

3.5. Operacionalización de variables

3.5.1. Variable Independiente

Cuadro N. 2. Variable independiente

Contextualización	Dimensión	Indicador	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p>La comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas. La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal.</p> <p>Chiavenato, I (2009)</p>	Comunicación interpersonal	Oral Escrita No verbal	¿Considera que las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son adecuadas?	-La encuesta dirigida a los empleados -Cuestionario estructurado
	Comunicación organizacional	Redes formales Rumores Tecnología	¿Se identifica con el propósito de esta organización? ¿Considera usted que recibe regularmente información sobre las actividades y logros que posee la empresa?	-La encuesta dirigida a los empleados -Cuestionario estructurado
	Barreras de la comunicación	Filtrado Percepción selectiva Sobrecarga de información	¿Considera usted que las disposiciones que recibe son detalladas y acordes a su labor? ¿Considera que los medios de comunicación interna en la empresa son los adecuados?	-La encuesta dirigida a los empleados -Cuestionario estructurado

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Naranjo Galo (2014)

3.5.2. Variable Dependiente

Cuadro N. 3. Variable dependiente

Contextualización	Dimensión	Indicador	Ítems	Técnicas e instrumentos
Por satisfacción laboral se entiende aquel conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo o antecedentes personales y los diferentes aspectos del mismo antecedentes ambientales que tienen efectos sobre la satisfacción laboral. Chiang, M (2010)	Antecedentes personales	Personalidad Locus de control Diferencias culturales	¿Considero que el esfuerzo que pongo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que de el recibo.	La encuesta dirigida a los empleados
			¿Me siento satisfecho con el tiempo que le dedico a realizar mis labores.?	Cuestionario estructurado
	Antecedentes ambientales	Características del puesto Conflicto de roles Ambigüedad de roles	¿Las herramientas que utilizo para realizar mi actividad laboral están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.?	La encuesta dirigida a los empleados
				Cuestionario estructurado
	Efectos de la satisfacción laboral	Desempeño Rotación Ausentismo	¿Considero que mis compañeros están satisfechos con mi desempeño laboral.?	La encuesta dirigida a los empleados
			¿Está satisfecho con el esfuerzo que le dedica a realizar sus labores.?	Cuestionario estructurado

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Naranjo Galo (2014)

3.6. Técnicas e instrumentos

Se utiliza como técnica la encuesta dirigida a los colaboradores, como instrumento el cuestionario estructurado.

3.7. Recolección de la información

Cuadro N. 4: Recolección de información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Investigar la influencia de la comunicación organizacional sobre la satisfacción laboral
2. ¿De qué personas u objetos?	Colaboradores de la empresa
3. ¿Sobre qué aspectos?	Comunicación organizacional y satisfacción laboral
4. ¿Quién?	Fabián Ponce Investigador
5. ¿Cuándo?	Período Noviembre 2014/Agosto 2015
6. ¿Dónde?	Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato
7. ¿Cuántas veces?	Una
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
9. ¿Con qué?	Cuestionario Estructurado
10. ¿En qué situación?	En el proceso de investigación

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación Propia

3.8. Procesamiento y análisis

Para el procesamiento y análisis de la presente investigación se aplicará el estadístico chi cuadrado para la verificación de la hipótesis

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta N° 1.- ¿Considera que las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son adecuadas?

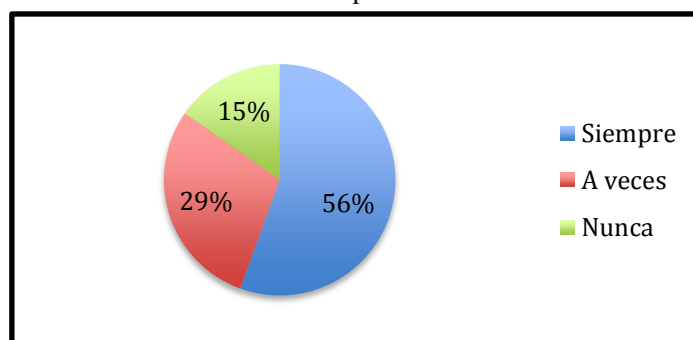
Tabla N° 1.- Relaciones Interpersonales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	40	56%
A veces	21	29%
Nunca	11	15%
TOTAL	72	100%

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 6 Relaciones Interpersonales



Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos observar que el 56% de los encuestados considera que existen buenas relaciones interpersonales y el 15% aduce que no lo son.

Interpretación: Existe un porcentaje importante de los colaboradores que consideran que existen buenas relaciones laborales en el lugar de trabajo, mas una parte no mantiene buenas relaciones interpersonales, por lo que se existe cierta inconformidad sobre este tema.

Pregunta N° 2.- ¿Se identifica con el propósito de esta organización?

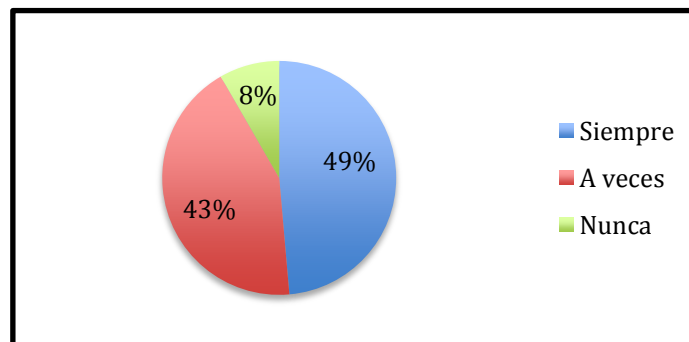
Tabla N° 2.- Propósito de la organización

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	35	49%
A veces	31	43%
Nunca	6	8%
TOTAL	72	100%

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 7.- Propósito de la organización



Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

Podemos observar que el 49% de los colaboradores se identifica con el propósito de la organización y el 43% que no siempre lo hace

Interpretación:

Existe un porcentaje importante de colaboradores que no siempre se identifica con el propósito de la organización lo que significa que la filosofía empresarial no esta bien planteada o bien difundida.

Pregunta N° 3.- ¿Considera usted que recibe regularmente información sobre las actividades y logros que posee la empresa?

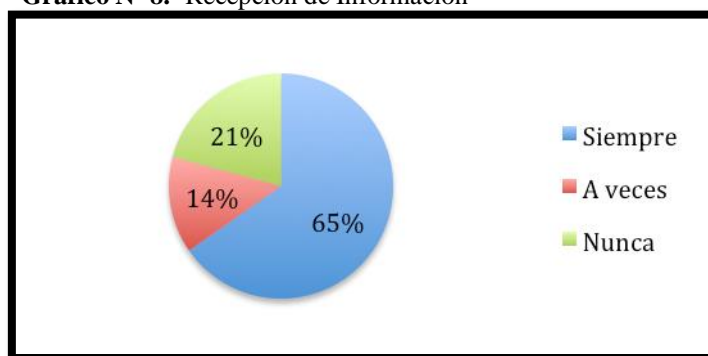
Tabla N°3.-Recopilación de la Información

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	47	65%
A veces	10	14%
Nunca	15	21%
TOTAL	72	100%

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 8.- Recepción de Información



Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

Se observa que el 65% de los colaboradores considera que está bien informado de los logros que posee la empresa y en un 21% que no lo están

Interpretación:

La mayor parte de los colaboradores está informado sobre logros de la empresa por lo que se elimina la posibilidad de que no es difundido el propósito de la organización, relacionando los resultados de la pregunta número dos, sobre el conocimiento del propósito de la organización.

Pregunta N° 4.-¿Considera usted que las disposiciones que recibe son detalladas y acordes a su labor?

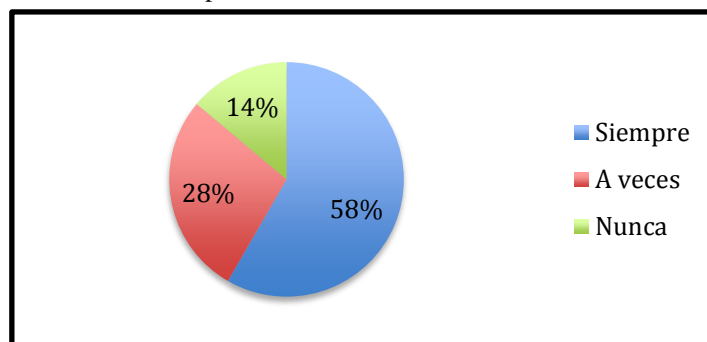
Tabla N° 4 Disposiciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	42	58%
A veces	20	28%
Nunca	10	14%
TOTAL	72	100%

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 9.-Disposiciones



Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

El 58% de los encuestados considera que las disposiciones están bien detalladas y en un 14% que no lo están

Interpretación:

La mayor parte de los colaboradores admite que las órdenes recibidas son claras y concisas, demostrando que existen buenos canales de comunicación internos en concordancia a la información obtenida en la pregunta número tres sobre la correcta recepción de información.

Pregunta N° 5.-¿Considera que los medios de comunicación interna en la empresa son los adecuados?

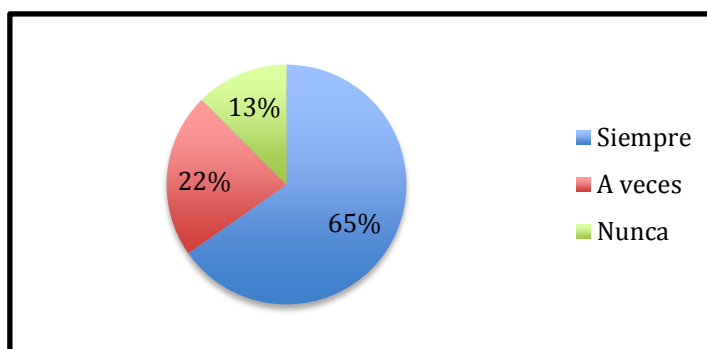
Tabla N°5.-Medios de comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	47	65%
A veces	16	22%
Nunca	9	13%
TOTAL	72	100%

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 10.- Medios de comunicación



Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

De acuerdo a los resultados podemos observar que el 65% de los encuestados considera que los medios de comunicación interna son adecuados y un 13% que no lo son.

Interpretación:

Los medios de comunicación son adecuados confirmando que las instrucciones recibidas son claras y concisas al momento de transmitirse, concomitante a la pregunta número cuatro en la que se establece que si se recibe la información de manera clara y concisa.

Pregunta N° 6.-¿Considero que el esfuerzo que pongo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que de el recibo.?

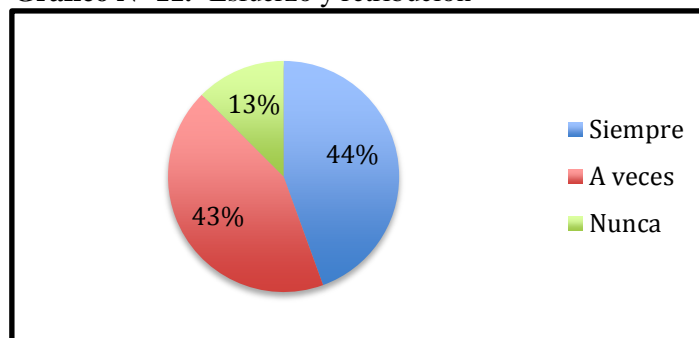
Tabla N°6.- Esfuerzo y retribución

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	32	44%
A veces	31	43%
Nunca	9	13%
TOTAL	72	100%

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 11.- Esfuerzo y retribución



Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

De la aplicación del cuestionario podemos observar que el 44% considera que la remuneración está acorde a su esfuerzo y en un 43% que no.

Interpretación:

Existe una porcentaje alto que considera que no recibe una retribución adecuada lo que significa que no existe un análisis de cargos adecuado o se presenta sobrecarga de roles

Pregunta N° 7.-¿Me siento satisfecho con el tiempo que le dedico a realizar mis labores.?

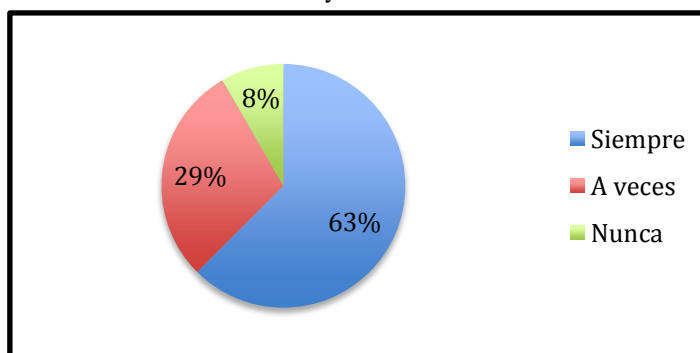
Tabla N° 7.-Satisfacción y Labor

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	45	63%
A veces	21	29%
Nunca	6	8%
TOTAL	72	100%

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 12.- Satisfacción y labor



Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

Se observa que el 63% de los colaboradores está satisfecho con el tiempo dedicado a sus tareas y el 8% no lo está

Interpretación:

La mayor parte de los colaboradores mantiene una correcta relación del tiempo-trabajo por lo que se desestima la probabilidad de que existan sobrecarga de roles relacionado a la pregunta número seis, rechazando el echo de que no exista un análisis de cargos.

Pregunta N° 8.-¿Las herramientas que utilizo para realizar mi actividad laboral están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.?

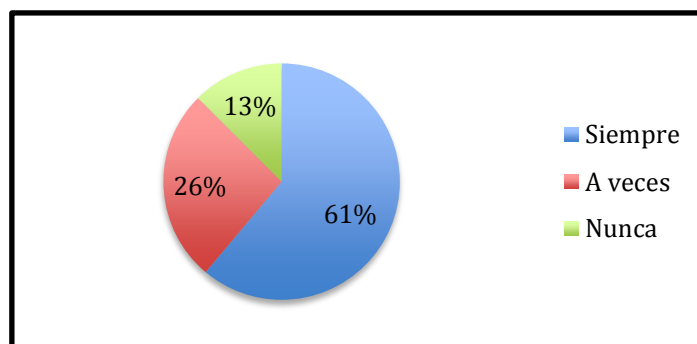
Tabla N° 8.- Adaptación al trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	44	61%
A veces	19	26%
Nunca	9	13%
TOTAL	72	100%

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 13.- Adaptación al trabajo



Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

El 61% de los colaboradores encuestados afirma que las herramientas de trabajo que recibe son adecuadas a su labor y un 13% no lo considera

Interpretación:

El mayor porcentaje de colaboradores está satisfecho al realizar su labor ya que recibe información, órdenes detalladas y recursos adecuados a su labor, por lo que se confirma que existe un análisis de cargos acorde a las labores desempeñadas por el colaborador.

Pregunta N° 9.-¿Considero que mis compañeros están satisfechos con mi desempeño laboral?

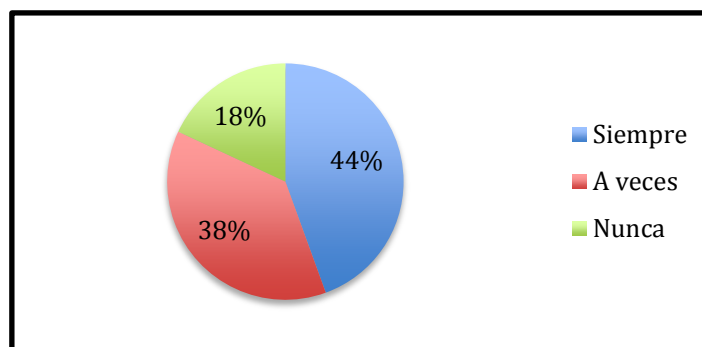
Tabla N°9.- Compañeros y satisfacción laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	32	44%
A veces	27	38%
Nunca	13	18%
TOTAL	72	100%

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 14.- Compañeros y aprobación laboral



Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

Se observa que el 44% de los encuestados cree que sus homólogos aprueban su desempeño y el 38% que no lo aprueban

Interpretación:

Existe un porcentaje alto que considera que no es aprobado su labor por sus compañeros lo que significa que no existe una fuente de retroalimentación ante las tareas realizadas, produciéndose roces en la relación laboral.

Pregunta N°10.-¿Está satisfecho con el esfuerzo que le dedica a realizar sus labores.?

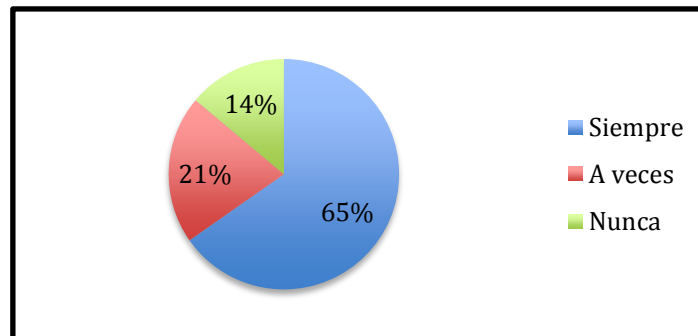
Tabla N° 10.- Esfuerzo y dedicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	47	65%
A veces	15	20%
Nunca	10	13%
TOTAL	72	100%

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 15 Esfuerzo y Dedicación



Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

Observamos que el 65% de los colaboradores considera que el esfuerzo y dedicación lo satisface y un 14% que no lo satisface

Interpretación:

La mayor parte de los colaboradores mantiene un nivel de satisfacción alto al esforzarse en su labor por lo que existe un análisis de cargos acorde al puesto que mantienen dentro de la organización.

4.1. Verificación de Hipótesis

Hipótesis Nula:

H₀: “La comunicación organizacional NO influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ambato Ltda.”

Hipótesis Alternativa:

H₁: “La comunicación organizacional influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ambato Ltda.”

4.2. Modelo Matemático

H_a: O ≠ E

H₀: O = E

X_c² = Chi cuadrado

∑ = Sumatoria.

O = Frecuencia observada.

E = Frecuencia esperada.

4.3. Modelo Estadístico

Fórmula:

$$X_c^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

4.3.1. Nivel de Significación, grados de libertad, resta de decisión

El nivel a utilizar es de $\alpha = 0.05$, lo que significa que tendrá un margen de error de 5%

Los grados de libertad están determinados por el siguiente cálculo:

$$gl = (f-1) (c-1)$$

$$= (4-1) (3-1)$$

$$= 3*2$$

$$gl= 6$$

Para un nivel de significación de 0.05 y 6 grados de libertad, se acepta la hipótesis nula H_0 si el valor de χ^2 es \leq = menor o igual al valor de χ^2 tabular caso contrario (12,592), se lo rechaza y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla N° 11.- Distribución del Chi Cuadrado
g=grados de libertad p=área a la derecha
El valor x de la tabla cumple que para X es chi-cuadrado con g grados de libertad $P(X>x)=p$

g	p										
	0.001	0.025	0.05	0.1	0.25	0.5	0.75	0.9	0.95	0.975	0.999
1	10.827	5.024	3.841	2.706	1.323	0.455	0.102	0.016	0.004	0.001	0
2	13.815	7.378	5.991	4.605	2.773	1.386	0.575	0.211	0.103	0.051	0.002
3	16.266	9.348	7.815	6.251	4.108	2.366	1.213	0.584	0.352	0.216	0.024
4	18.466	11.143	9.488	7.779	5.385	3.357	1.923	1.064	0.711	0.484	0.091
5	20.515	12.832	11.07	9.236	6.626	4.351	2.675	1.61	1.145	0.831	0.21
6	22.457	14.449	12.592	10.645	7.841	5.348	3.455	2.204	1.635	1.237	0.381
7	24.321	16.013	14.067	12.017	9.037	6.346	4.255	2.833	2.167	1.69	0.599
8	26.124	17.535	15.507	13.362	10.219	7.344	5.071	3.49	2.733	2.18	0.857
9	27.877	19.023	16.919	14.684	11.389	8.343	5.899	4.168	3.325	2.7	1.152
10	29.588	20.483	18.307	15.987	12.549	9.342	6.737	4.865	3.94	3.247	1.479
11	31.264	21.92	19.675	17.275	13.701	10.341	7.584	5.578	4.575	3.816	1.834
12	32.909	23.337	21.026	18.549	14.845	11.34	8.438	6.304	5.226	4.404	2.214
13	34.527	24.736	22.362	19.812	15.984	12.34	9.299	7.041	5.892	5.009	2.617
14	36.124	26.119	23.685	21.064	17.117	13.339	10.165	7.79	6.571	5.629	3.041
15	37.698	27.488	24.996	22.307	18.245	14.339	11.037	8.547	7.261	6.262	3.483
16	39.252	28.845	26.296	23.542	19.369	15.338	11.912	9.312	7.962	6.908	3.942
17	40.791	30.191	27.587	24.769	20.489	16.338	12.792	10.085	8.672	7.564	4.416
18	42.312	31.526	28.869	25.989	21.605	17.338	13.675	10.865	9.39	8.231	4.905
19	43.819	32.852	30.144	27.204	22.718	18.338	14.562	11.651	10.117	8.907	5.407
20	45.314	34.17	31.41	28.412	23.828	19.337	15.452	12.443	10.851	9.591	5.921
21	46.796	35.479	32.671	29.615	24.935	20.337	16.344	13.24	11.591	10.283	6.447
22	48.268	36.781	33.924	30.813	26.039	21.337	17.24	14.041	12.338	10.982	6.983
23	49.728	38.076	35.172	32.007	27.141	22.337	18.137	14.848	13.091	11.689	7.529
24	51.179	39.364	36.415	33.196	28.241	23.337	19.037	15.659	13.848	12.401	8.085
25	52.619	40.646	37.652	34.382	29.339	24.337	19.939	16.473	14.611	13.12	8.649
26	54.051	41.923	38.885	35.563	30.435	25.336	20.843	17.292	15.379	13.844	9.222
27	55.475	43.195	40.113	36.741	31.528	26.336	21.749	18.114	16.151	14.573	9.803
28	56.892	44.461	41.337	37.916	32.62	27.336	22.657	18.939	16.928	15.308	10.391
29	58.301	45.722	42.557	39.087	33.711	28.336	23.567	19.768	17.708	16.047	10.986
30	59.702	46.979	43.773	40.256	34.8	29.336	24.478	20.599	18.493	16.791	11.588
35	66.619	53.203	49.802	46.059	40.223	34.336	29.054	24.797	22.465	20.569	14.688
40	73.403	59.342	55.758	51.805	45.616	39.335	33.66	29.051	26.509	24.433	17.917
45	80.078	65.41	61.656	57.505	50.985	44.335	38.291	33.35	30.612	28.366	21.251
50	86.66	71.42	67.505	63.167	56.334	49.335	42.942	37.689	34.764	32.357	24.674

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís
Fuente: Evans M. (2005)

Cálculo de X^2_c

Tabla N° 12.- Cálculo de X^2_c

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
40	37,75	2,25	5,0625	0,134
21	22,25	-1,25	1,5625	0,070
11	12	-1	1	0,083
47	37,75	9,25	85,5625	2,267
10	22,25	-12,25	150,0625	6,744
15	12	3	9	0,750
32	37,75	-5,75	33,0625	0,876
31	22,25	8,75	76,5625	3,441
9	12	-3	9	0,750
32	37,75	-5,75	33,0625	0,876
27	22,25	4,75	22,5625	1,014
13	12	1	1	0,083
288	288			17,089

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Naranjo Galo(2014)

Las preguntas seleccionadas para realizar el cálculo de las frecuencias observadas y de las frecuencias esperadas son las siguientes:

- 1.-¿Considera Usted que las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son adecuadas?
- 3.-¿Considera Usted que recibe regularmente información sobre las actividades y logros que posee la empresa?
- 6.-Considero que el esfuerzo que pongo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que de el recibo?
- 9.- ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con mi desempeño laboral?

Las mismas fueron escogidas ya que reflejan el nivel de comunicación presente en la empresa en el caso de las preguntas 1 y 3 y la satisfacción que alcanza el empleado en las preguntas 6 y 9, al tener relación con el estudio realizado.

Frecuencias Observadas

Tabla N° 13.- Frecuencias Observadas

	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	SUBTOTAL
¿Considera que las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son adecuadas?	40	21	11	72
¿Considera usted que recibe regularmente información sobre las actividades y logros que posee la empresa?	47	10	15	72
¿Considero que el esfuerzo que pongo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que recibo?	32	31	9	72
¿Considero que mis compañeros están satisfechos con mi desempeño laboral?	32	27	13	72
TOTAL	151	89	48	288

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Naranjo Galo(2014)

Se selecciona las preguntas del cuestionario aplicado, dos de la variable dependiente y dos de la independiente, para obtener el cálculo de las frecuencias observadas, se procede a sumar de manera horizontal y de forma vertical, lo subtotales de esto deben dar el mismo resultado al ser sumados.

Frecuencias Esperadas

Tabla N° 14.- Frecuencias Esperadas

	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	SUBTOTAL
¿Considera que las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son adecuadas?	37,75	22,25	12	72
¿Considera usted que recibe regularmente información sobre las actividades y logros que posee la empresa?	37,75	22,25	12	72
¿Considero que el esfuerzo que pongo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que recibo?	37,75	22,25	12	72
¿Considero que mis compañeros están satisfechos con mi desempeño laboral?	37,75	22,25	12	72
TOTAL	151	89	48	288

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Naranjo Galo(2014)

Para obtener el los datos con los que llenaremos los casilleros de las opciones procedemos a tomar el dato de la tabla de las frecuencias observadas correspondiente al total de la primera opción, multiplicado por el subtotal de la primera pregunta y lo dividimos para la sumatoria total, una vez llenados todos los casilleros de las opciones y en cada pregunta se realiza una sumatoria igual a la de las frecuencias observadas; los valores deben ser iguales de las dos tablas.

Zona de rechazo de la Hipótesis Nula

El l valor tabulado de X^2 con 6 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 12,592;

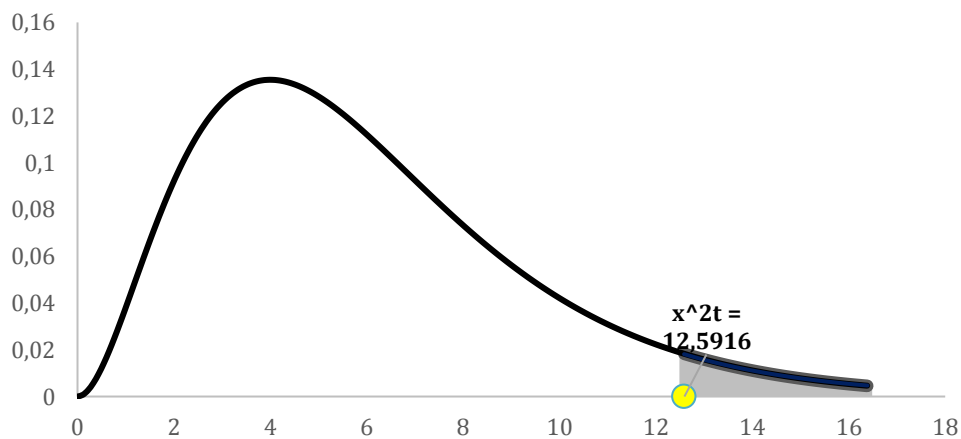
Comparación de valores

Valor calculado: 17,089

Valor de la tabla: 12,592

Zona de rechazo Hipótesis nula

Gráfico N° 16 Zona de rechazo de la Hipótesis Nula



Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación Propia

Decisión: El valor calculado de X^2_c es de 17,089 es superior a X^2_t que es de 12,592, por lo que se acepta la hipótesis alterna.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Mediante la investigación, se concluye que:

La comunicación organizacional sí influye en la satisfacción laboral por que los procesos de comunicación existentes no son adecuados, ya que pasan por procesos innecesarios al no ser directos y no permitir la retroalimentación, terceras personas son las que se encargan de transmitir la información dilatando el tiempo de entrega mermando el nivel de satisfacción que poseen los colaboradores

El flujo de la comunicación es descendente ya que no existe una retroalimentación que permita mantener un buen sistema de información en ambos sentidos

Se evidencia una falencia en cuanto a la satisfacción laboral ya que el 45% de los colaboradores mantiene posturas de insatisfacción relacionadas con el tiempo, el esfuerzo y la remuneración que reciben además de mantener relaciones laborales deficientes, el grado de satisfacción se mantiene por debajo de los estándares que normalmente debe manejar la organización.

Es necesario estructurar una propuesta que permita el fortalecimiento de la comunicación organizacional en relación a las preguntas sobre el direccionamiento de la comunicación organizacional

5.2 Recomendaciones

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos en el trabajo investigativo se recomienda que:

- Diseñar un plan de la comunicación interna considerando las necesidades de la organización y del colaborador.
- Implementar un sistema de canales de comunicación efectivos considerando las barreras que se presentan en el proceso comunicativo.
- Diseñar un programa de empoderamiento de personal, que incluya la participación del empleado en la toma de decisiones, le brinde oportunidades de desarrollo y optimice las herramientas de las que dispone en el lugar de trabajo.
- Diseñar un plan de *coaching* dirigido a los colaboradores de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda., que le permitan elevar su nivel de satisfacción y comunicación dentro de la empresa.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Plan de *coaching* dirigido a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

6.1. Datos Informativos

Departamento de Talento Humano

Beneficiarios

Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

6.1.1. Ubicación

País:	Ecuador.
Región:	Sierra.
Provincia:	Tungurahua.
Cantón:	Ambato.
Parroquia:	Huachi Chico.

Actividad empresarial: Empresa de servicio de intermediación financiera en beneficio de sus socios.

6.1.2. Equipo técnico responsable

Director: Ing. Nancy Sánchez Directora Departamento de Recursos Humanos

Investigador: Fabián Ismael Ponce Villacís

6.2. Antecedentes de la Propuesta

Debido a que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio existe un liderazgo autocrático en los mandos medios, comunicación informal, escasa formación de empleados y deficientes relaciones interpersonales, se genera conflictos laborales, desinformación, incumplimiento de metas y escaso empoderamiento; de no solucionar estas falencias producirán conflictos interpersonales irremediables, falta de interés laboral por la inexistente planificación de carrera o promoción, lo cual afectará el cumplimiento de tareas hasta convertirse en un desempeño deplorable, que la llevará a enfrentarse con una alta rotación de empleados, fuga de personal y pérdidas monetarias a largo plazo.

Para determinar las causas de este problema se realizó una investigación cuali-cuantitativa, que determinó lo siguiente:

El 15% considera que no existen buenas relaciones interpersonales.

El 43% se identifica a veces con el propósito de la organización.

El 21% no recibe información sobre actividades y logros.

El 14% no recibe disposiciones detalladas y concretas.

El 13% considera que no existen medios adecuados de comunicación interna.

El 13% manifiesta que su esfuerzo no está acorde a la remuneración recibida.

El 29% mantiene que a veces está satisfecho con el tiempo que dedica a su labor.

el 13% no recibe herramientas adecuadas a su labor.

El 18% afirma que sus compañeros no están conformes con su desempeño laboral

El 14% no está satisfecho con el esfuerzo puesto en su labor.

Por lo que se sugiere establecer técnicas o procedimientos que se enfoquen en el mejoramiento de la vida laboral y por ende del clima que posee la empresa mediante las cuales se pretende implementar mejores técnicas y herramientas que les permitan a los colaboradores ante un conflicto generado dentro y fuera del área laboral.

6.3. Justificación

La propuesta que se establece posee **trascendencia** ya que le proporciona al individuo una metodología en la resolución de un problema, presente en su puesto de trabajo a largo plazo, reafirmando las relaciones interpersonales y evitando de parte y parte los conflictos que se puedan generar y en consecuencia una cultura orientada al talento humano.

El plan de *coaching* es de **importancia** al enfocarse en las necesidades de los colaboradores de mejoramiento personal, direccionándolo al desarrollo de habilidades comunicativas eficientes, que generará las herramientas necesarias al momento de crearse un conflicto en las comunicaciones dentro y fuera de la empresa.

La propuesta es **novedosa** porque encaja en el modelo actual de aprendizaje orientado al desarrollo, modificación y aplicación de un enfoque apropiado a determinada situación generada en la interacción de los colaboradores y el desarrollo de altas competencias y aprendizaje.

El plan de *coaching* es de **utilidad** porque le permite al colaborador mejorar en sus relaciones interpersonales de manera perpetua; al mantener al empleado satisfecho con su desempeño y con la relación del empleado interna y externamente, desarrollando sinergia en los procesos de toda la organización.

La propuesta es de **impacto** ya que se convierte en una llave que permite liberar el talento y potencial de los colaboradores, enfocándose en la motivación, trabajo en equipo, resolución de conflictos a los que se enfrentan tanto dentro de la empresa como fuera de ella.

Es **factible** al favorecer al clima laboral presente en la empresa y su reflejo en la calidad de atención y relación que mantienen los colaboradores entre ellos y con los clientes de la empresa y al estar prestos a aceptar el programa de *coaching* para el mejoramiento de la comunicación organizacional y la satisfacción laboral.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Diseñar un plan de *coaching* para optimizar la comunicación organizacional y los niveles de satisfacción de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ambato Ltda. en el marco del Modelo GROW.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Socializar el trabajo investigativo y los resultados del mismo para establecer la propuesta de acuerdo al trabajo expuesto

- Planificar un programa de *coaching* dirigido a los colaboradores de la empresa para el mejorar la comunicación organizacional en concordancia a los resultados de la investigación.
- Ejecutar el *coaching*, de acuerdo a la planificación establecida.
- Evaluar el plan de *coaching* para determinar la efectividad del mismo a corto y mediano plazo

6.5. Análisis de factibilidad

6.5.1. Factibilidad económica

El plan de *coaching* posee un costo de 3600 dólares americanos, financiados directamente por la empresa, ya que esta posee un presupuesto anual para capacitaciones y superación del personal.

6.5.2. Factibilidad técnica

La empresa presenta las características necesarias para establecer el plan de *coaching*; ya que esta, posee una sala de capacitaciones, equipos de proyección y audio; además de encontrarse incluido un cronograma de capacitaciones en pro del mejoramiento del personal; no se necesita un software especial ni conocimientos previo por parte del personal sobre el tema a impartirse.

6.5.3. Factibilidad Organizacional

En la organización posee una estructura organizacional acorde a las necesidades en la implementación del plan de *coaching*; que permitan, apoyen y faciliten las relaciones interpersonales de manera interna y externa. La parte administrativa de la empresa se encuentra en relación constante entre departamentos y con el cliente

por la naturaleza de la misma. La gerencia mantiene un liderazgo participativo, mas los subalternos no reflejan dicho lineamiento.

6.5.4. Factibilidad Psicológica

*“La Psicología Humanista es la rama de la psicología que probablemente mas influencia ha tenido y sigue teniendo en el mundo del coaching, en general y del educativo, en particular”.
(Bou F,2013,p.9)*

El proceso de *Coaching* mantiene una estrecha relación con la corriente humanista de la psicología enfocándose en los aspectos como la autorrealización y valores del individuo para el cambio integrado del colaborador permitiendole un autodescubrimiento y enfoque del mismo en lo personal y lo laboral.

El individuo comienza a establecer un proceso de autoconfianza y autorrealización al sentir que se le está delegando una importante parte dentro de la empresa que no es otra sino la correcta ejecución de sus actividades para aumentar su productividad, el individuo está presto a comprender y aceptar el cambio; enmarcándose en un aprendizaje significativo además permite una correcta comunicación entre los sistemas de los que se componen las empresas.

6.5.5. Factibilidad Legal

La aplicación del plan de *coaching* propuesto en la presente investigación se sustenta según el Código de Trabajo en el capítulo 4, artículo 8, que dice: “Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado”., refiriéndose a la responsabilidad del empleador de proveer las herramientas necesarias para que el colaborador realiza sus actividades y considerando al proceso como una herramienta de acción para eventuales contratiempos en el lugar de trabajo.

6.6. Fundamentación Científico-Técnica

Coaching

“Se trata de un proceso de aprendizaje, entrenamiento personalizado y confidencial que cubre un vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser” (Villa J, 2010, p.19)

El proceso del *coaching* permite que el individuo viaje en un autodescubrimiento del cual generará repuestas positivas a incógnitas generadas en el propio individuo a través de su desempeño en el lugar de trabajo, este aprendizaje es particularmente diferente de individuo en individuo, y sus resultados depende de la interiorización del proceso por parte del colaborador.

Tipos de *coaching*

Desde su creación el *coaching* se a implementado en diferentes campos como:

- *Coaching Ontológico*.- es una dinámica en la que se busca una transformación personal que libera del sufrimiento.
- *Coaching Transformacional*.- Se enfoca en los valores, competencias y aspiraciones del individuo en pro de mejora.
- *Coaching Cognitivo*.- Se enfoca en las funciones cognitivas del individuo, como pueden ser memoria, aprendizaje, expresión y pensamiento
- *Coaching PNL*.- En este caso se utilizan las herramientas generadas por la Programación Neurolingüística con el *coaching*.
- *Coaching Deportivo*.- Enfocado a la búsqueda de la eficiencia y optimización del rendimiento deportivo.
- *Coaching Organizacional*.- Busca superar a las falencias generadas en la interacción interna y externa de la misma
- *Coaching Laboral*.- Permite desarrollar el potencial del individuo que es parte de la organización.

En realidad el *coaching* es un proceso bien definido, que cuenta con puntos de partida y llegada. Lo que resulta diferente es que el corazón del proceso se inscribe en el potencial de la persona. Esto hace que el éxito no resulte sencillo de medir. (Roman J, 2008, p.11)

Los altos mandos de las empresas están enfocados en el mejoramiento del personal, mas en el proceso se espera una uniformidad en los resultados, mas al ser una herramienta de cambio interpersonal y que se enfoca en la autogeneración de solución, es difícil establecer parámetros de medición a corto plazo, convirtiéndose en un plan a futuro.

El beneficio implícito en el plan de *coaching* está en campos específicos como el rendimiento, mejoramiento de recursos y habilidades, productividad, rotación y en el desarrollo del personal del que dispone la empresa, para esto se plantea un proceso de cuatro pasos.

La observación de las falencias y las fortalezas del individuo

La discusión controlada de dichos aspectos del individuo, dirigiéndolo a una autocrítica y estableciendo parámetros de mejoramiento personal.

El entrenamiento activo del colaborador permitirá que en el estado de aceptación de cambio o modificación de actitudes o comportamientos, el empleado busque la superación personal.

El seguimiento del proceso le permite al *coach*, influir en el individuo para que el plan viaje mas allá del la intervención y se establezca como una forma de vida dentro y fuera de la empresa.

Dentro de las características que debe poseer la empresa para la implementación de un plan de *coaching*, es de suma importancia que los directivos reciban un adiestramiento sobre liderazgo de grupo, esto permitirá que se pueda alcanzar de mejor manera los objetivos planteados con el *coach*.

Modelos de coaching

Modelo GROW

“El modelo o proceso GROW (de objeto, realidad, obstáculos, opciones y camino hacia delante, en sus siglas en inglés) es una técnica de resolución de problemas o establecimiento de objetivos”. (Dolan S,2012p. 41).

Fue desarrollado por John Whitmore, posee una metodología y estructura de ayuda, fijando objetivos y resolución de problemas, por su sencillez al exponerse se convierte en un arma poderosa al momento de aplicarla.

Partes del Modelo GROW

Objetivo.- Es la meta a la cual se pretende llegar (*Goal*)

Realidad.- Se refiere al número de actividades que se debe realizar para alcanzar dicha meta, incluyendo obstáculos que puedan presentarse (*Reality*)

Opciones.- ya que se presentan obstáculos, se deben especificar opciones de cómo enfrentar dichos obstáculos (*Options*)

Voluntad y compromiso.- Aquí la disposición de la persona juegan un papel importante, ya que decididas las acciones que se van a tomar se deben aplicar a la vida del sujeto (*Will*)

Modelo del Coaching coactivo

“El principio fundamental del coaching coactivo desarrollado por Laura Whitworth y su equipo es que ambas partes colaboren de forma activa en la relación de coaching”. (Dolan S,2012,p.47).

Este tipo de *coaching* se fundamenta en 4 lineamientos que son: el individuo posee capacidades y es capaz de un autodescubrimiento ante conflictos, el individuo realiza la planificación de sus actividades, el *coach* mantiene una relación de respeto hacia el individuo, el *coaching* le permite al individuo actuar y aprender y él hace su voluntad. Este modelo permite que se desarrollen

habilidades y técnicas en específico en pro de satisfacer y ayudar a que el cliente alcance sus objetivos.

Partes del modelo Coactivo

- Realización.- cumplimiento de metas y objetivos
- Equilibrio.- Establecer los aspectos de la vida del individuo
- Proceso: Enfocarse en los recursos y en la meta, este proceso afianza una alianza entre el *coach* y el individuo, permitiéndole aprovechar el potencial del *coaching*.

Modelo de indagación apreciativa

David Cooperrider y Suresh Srivastava desarrollan la indagación apreciativa (IA) en los años ochenta como variedad de la investigación en acción. Su teoría defiende que las organizaciones y otros sistemas no presentan un problema necesitado de solución, sino un milagro pendiente de aceptar (Dolan S,2012,p.47).

Este método utiliza una manera diferente al plantear las preguntas y una visión a futuro de proactividad entre las personas, mejorando la capacidad de la organización para colaborar hacia el cambio. Posee cuatro fases: el descubrimiento, el sueño, el diseño y la consecución.

- Descubrimiento.- Se busca establecer los factores de éxito a partir de las respuestas del individuo y se encuentra un estímulo positivo que posee el sistema
- Sueño.- se analiza un posible escenario de cómo sería en el futuro si el estímulo positivo estuviera incluido en el sistema
- Diseño.- Se planifica los lineamientos que se van a aplicar a dicho sistema proponiendo objetivos e ideas para alentar a la organización hacia el progreso

- Destino.- Aquí se analizan los recursos y los medios por los que se vana convertir los sueños en realidad.

Modelo ARCHIEVE

Este modelo de *coaching* ayuda a que los clientes mejoren su desempeño y alcancen sus objetivos. esto a producido un gran entusiasmo en la comunidad europea del *coaching* y en el mundo de los negocios , y ha recibido mucha atención por parte de la prensa inglesa y europea.(Ravier L, 2005,p.261)

Este modelo es intuitivo, se basa en que el individuo mejore su desempeño y alcance sus metas, y se lo a catalogado como una extensión del modelo GROW.

Este posee siete pasos que exponemos a continuación:

- Explorar la situación presente.-Se establece el proceso de confianza, con un banco de preguntas abiertas para que el individuo sea consiente de si mismo y de su actual situación.
- Lluvia de ideas creativas.- Mediante preguntas el *coach* hace que el individuo encuentre soluciones a problemas que le suscitan, de manera creativa
- Definir metas .-Al fijar un objetivo se debe considerar que este sea alcanzable, específico, y definirlo en un tiempo adecuado
- Buscar opciones.- El *coach* direcciona al individuo para que este genere sus propias opciones a elegir
- Evaluar las opciones.- El individuo considera las características de las opciones enfocado en su criterio.
- Plan de acción.- Este proceso le permite al individuo establecer un lineamiento por el cual llegará a la meta propuesta
- Animar.-Una vez completado el proceso el *coach* se dedica a fomentar la confianza y el ánimo dentro del individuo para que éste alcance su meta

Modelo *OUTCOMES*

El modelo OUTCOMES de coaching fue diseñado para los directivos y directores comerciales tengan una estructura de coaching para aplicar con sus empleados y ejecutivos de ventas en lugar de que están utilizando actualmente. .(Ravier L, 2005,p.261)

Este modelo fue introducido por Allan Mackintosh proveyendo una estructura que le permite una mayor comprensión al momento de aplicar el proceso, posee ocho etapas de desarrollo y está enfocado en la motivación

Fases:

- Generar Opciones.- En esta fase se interactúa con los intervinientes para establecer diferentes alternativas y hacia cual de éstas deben seguirse
- Motivar hacia la acción.- El *coach* busca motivar a los intervinientes para que actúen sobre la decisión tomada
- Entusiasmo y estímulo.- El *coach* debe fomentar en los intervinientes entusiasmo por las decisiones tomadas
- Soporte.- En cuanto empieza el proceso el *coach* debe tener en cuenta que ciertas falencias deben ser cubiertas por lo que los intervinientes pueden solicitarle soporte.

6.7. Modelo Operativo

Cuadro N°5.- Modelo operativo

NO. DE FASE	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
1.-Socialización	Socializar el trabajo Investigativo y los resultados del mismo para establecer la propuesta de acuerdo al trabajo expuesto	-Informe de la investigación -Presentación de la propuesta	-Investigador -Computador -Retroproyector	Ing. Nancy Sánchez Investigador: Fabián Ponce	1 hora
2.-Planificación	-Planificar un programa de <i>coaching</i> dirigido a los colaboradores de la empresa para mejorar la comunicación organizacional	-Análisis de información obtenida -Establecimiento del plan de acción y cronograma de ejecución	-Investigador -Hojas -Computador	Investigador: Fabián Ponce	1 hora
3.-Ejecución	-Ejecutar el plan de <i>coaching</i> de acuerdo a la planificación establecida.	-Realizar una reunión conjunta para la aplicación del <i>coaching</i>	-Investigador -Computador -Retroproyector	Facilitador contratado Investigador: Fabián Ponce	55 horas
4.-Evaluación	-Evaluar el plan de <i>coaching</i> para determinar la efectividad del mismo a corto y mediano plazo	-Aplicación de un cuestionario que permita obtener los resultados del plan de <i>coaching</i>	-Investigador -Hojas	Facilitador contratado Investigador: Fabián Ponce	2 horas

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación Propia

6.8. Administración de la propuesta

Cuadro N°6.- Administración de la propuesta

INSTITUCIÓN	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.	Directivos Investigador Docentes Colaboradores	Reunión con el Gerente General de la empresa y con la persona responsable de Recursos Humanos Presentación de la propuesta Obtener la aprobación para la aplicación de la propuesta Diseño de un cronograma para la aplicación de la propuesta Diseño del plan de <i>coaching</i> Determinación de funciones y participación del plan Coordinación de las actividades a realizar Evaluación de la presentación de propuesta	\$100	Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.
Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.	Investigador Facilitador o <i>Coach</i>	Aplicación del plan de <i>coaching</i> Evaluación del plan de <i>coaching</i>	\$3.600	Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación Propia

6.9. Previsión de la evaluación de la socialización de la propuesta

Cuadro N°7.- Previsión de la evaluación de la propuesta

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Qué evaluar?	La aceptación de la propuesta
¿Por qué evaluar?	Para medir la posibilidad de implementación
¿Para qué evaluar?	Establecer impacto de la propuesta presentada
¿Con qué criterios?	Factibilidad, aceptación y formas de implementación
¿Quién evalúa?	Investigador Fabián Ponce
¿Cuándo evaluar?	Finalizado la presentación de propuesta
¿Cómo evaluar?	En grupo
Fuentes de información	Personal de la empresa
¿Con que evaluar?	Cuestionario estructurado

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación Propia

PLAN DE COACHING



AUTOR: FABIÁN PONCE

AMBATO- ECUADOR

Plan de *coaching* para los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y crédito Cámara de Comercio Ambato Ltda.

Presentación:

El presente plan de *Coaching* está enfocado en la transformación personal y aumento de la productividad de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio Ambato Ltda.

Introducción

El plan de *Coaching* que se presenta a continuación tiene como base el desarrollo de habilidades, capacidades y estimula la habilidad innata del ser humano de aprender; por lo que se ha establecido los parámetros bajo los cuales se lo desarrollará en fases que se detallan a continuación.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.

Misión

Brindar productos y servicios financieros con la más alta calidad que promuevan el desarrollo socioeconómico de los socios, contando con el recurso humano capaz y motivado para construir una organización más sólida, rentable y segura, siendo una Entidad que profundiza el proceso de constitución de un sistema económico, social y solidario, en el que los seres humanos son el fin.

Visión

Ser una Cooperativa innovadora y líder en productos y servicios financieros, sustentados en la prevalencia de las personas sobre el capital, en el alto desempeño del recurso humano y el uso de tecnología de vanguardia.

Objetivo General

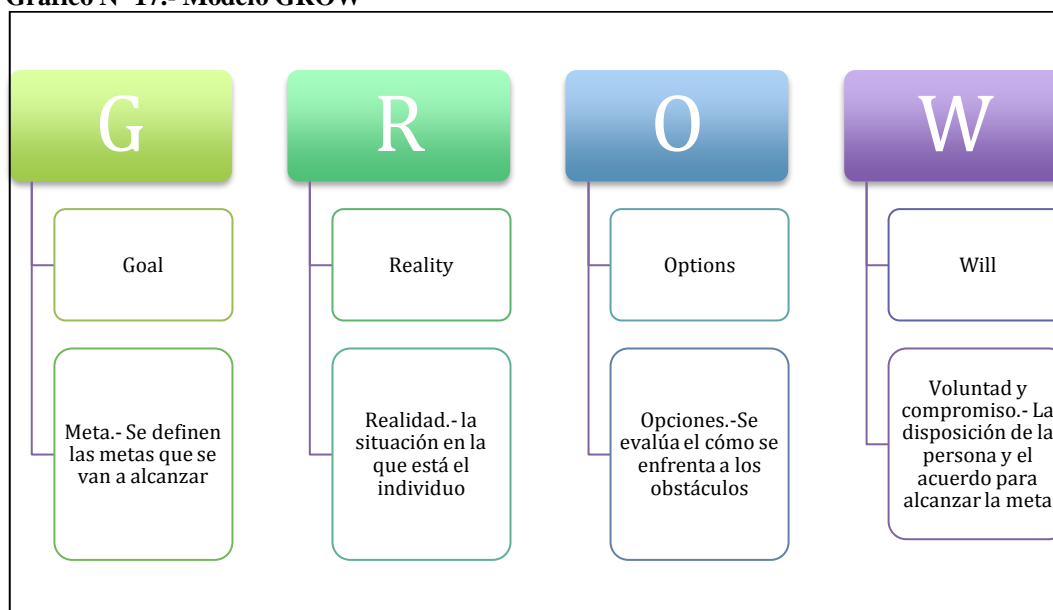
Proveer a los directivos y colaboradores las herramientas necesarias al momento de adaptarse, gestionar para encarar procesos dentro de la empresa.

PLAN DE COACHING

Introducción

Para que el colaborador desarrolle habilidades comunicativas dentro y fuera de la organización se procede a la implementación de un plan de *coaching* con en nombre de : “Comunicación estratégica al servicio del cliente interno y externo con el método GROW”.

Gráfico N° 17.- Modelo GROW



Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación Propia

El *coaching* se enfoca en potenciar el proceso de evolución personal, de equipo y en la organización.

Las técnicas aplicadas le permitirán desarrollar una visión general de los diferentes puntos de vista de las personas implicadas, las opciones de acción que surgen del proceso aplicado, herramientas de solución ante conflictos dentro y fuera de la empresa.

Para la realización del plan de *coaching* se presenta un perfil del facilitador del *Coaching* del cual se debe considerar al momento de la contratación.

Perfil del coach

El facilitador del plan debe cumplir ciertos lineamientos que deben adaptarse a la realidad de la organización por lo que dentro de sus competencias deben estar :

- 1.-Respetar las normas deontológicas
- 2.-Dominar las habilidades de retroalimentación
- 3.-Escucha Activa
- 4.-Comunicación Directa
- 5.-Planificar y establecer metas y objetivos
- 6.-Gestión de progreso y responsabilidad

Desarrollo

El proceso del *coaching* se impartirá durante 60h, la planificación de fechas y colaboradores a recibir el curso se lo elaborará por parte del Departamento Recursos Humanos.

Cuadro N° 8.- Temas a tratar en el plan de *coaching*

"Comunicación estratégica al servicio del cliente interno y externo con el método GROW"					
Fases	Horas	Recursos	Modalidad	Costos	Lugar
Explicación y contenido del Método GROW ¿Qué es el Método GROW? Aplicación del método a nuestras vidas Enfoque del método GROW a la comunicación interpersonal Actividades prácticas y retroalimentación	10H	Retroproyector, computador, cuaderno y esfero, material didáctico	Presencial	600	Salón de reuniones en las instalaciones de la empresa
Orientación al Cliente ¿Qué es la orientación al cliente? Claves de la orientación del cliente Ejemplos de problemática a abordar Actividades practicas y de retroalimentación	10H	Retroproyector, computador, cuaderno y esfero, material didáctico	Presencial	600	Salón de reuniones en las instalaciones de la empresa
Competencias Y Habilidades Competencias y habilidades Comunicación interpersonal y su relación con el desempeño Escucha activa Empatía La Asertividad Comunicación oral persuasiva Actividades practicas y de retroalimentación	7H	Retroproyector, computador, cuaderno y esfero, material didáctico	Presencial	420	Salón de reuniones en las instalaciones de la empresa
Cliente Externo Satisfacción del cliente externo Necesidades y demandas Medición de la satisfacción del cliente externo ¿Cómo satisfacer al cliente? Actividades practicas y de retroalimentación	10H	Retroproyector, computador, cuaderno y esfero, material didáctico	Presencial	600	Salón de reuniones en las instalaciones de la empresa

Cliente Interno El cliente interno Necesidades de Desarrollo Liderazgo Retroalimentación y reconocimiento Medición de la satisfacción del cliente interno Actividades practicas y de retroalimentación	10H	Retroproyector, computador, cuaderno y esfero, material didáctico	Presencial	600	Salón de reuniones en las instalaciones de la empresa
Actitudes y comportamientos Comportamientos y actitudes que favorecen las relaciones interpersonales Satisfacción personal y colectiva Actividades practicas y de retroalimentación	7H	Retroproyector, computador, cuaderno y esfero, material didáctico	Presencial	420	Salón de reuniones en las instalaciones de la empresa
Culminación Autoevaluación personal Cumplimiento de objetivos del método GROW	6H	Retroproyector, computador, cuaderno y esfero, material didáctico	Presencial	360	Salón de reuniones en las instalaciones de la empresa

Elaborado por: Fabián Ismael Ponce Villacís

Fuente: Investigación Propia

Las horas por cada fase se subdividen en horas teóricas, media hora de receso en la que se participará de un refrigerio y horas prácticas con retroalimentación de lo aprendido

Contenido del Plan de *Coaching* por fases

FASE 1

EXPLICACIÓN Y CONTENIDO DEL MÉTODO GROW

¿Qué es el Método GROW?

Aplicación del Método a nuestras vidas

Enfoque del Método GROW a la comunicación interpersonal

Actividades prácticas y retroalimentación

FASE 2

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

¿Qué es la orientación al cliente?

Claves de la orientación al cliente

Ejemplos de problemática a abordar

Actividades prácticas y retroalimentación

FASE 3

COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Competencias y habilidades

Comunicación interpersonal y su relación con el desempeño

Escucha activa

Empatía

La asertividad

Comunicación oral persuasiva

Creatividad en resolución de problemas

Actividades prácticas y retroalimentación

FASE 4

CLIENTE EXTERNO

Satisfacción del cliente externo

Necesidades y demandas

Medición de la satisfacción del cliente externo

Cómo satisfacer al cliente

Actividades prácticas y retroalimentación

FASE 5

CLIENTE INTERNO

El cliente interno

Necesidades de desarrollo

Liderazgo

Retroalimentación y reconocimiento

Medición de la satisfacción del cliente interno

Actividades prácticas y retroalimentación

FASE 6

ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS

Comportamientos y actitudes que favorecen las relaciones interpersonales

Satisfacción personal y colectiva

Actividades prácticas y retroalimentación

FASE 7

CULMINACIÓN

Autoevaluación personal

Cumplimiento de objetivos del Método GROW

INFORMACIÓN A RECIBIR SOBRE CADA TEMA

EXPLICACIÓN Y CONTENIDO DEL MÉTODO GROW

¿Que es el Método GROW?

El método GROW fue desarrollado por John Whitmore, basado en la resolución de conflictos, mediante un proceso que define metas y direccionado a la obtención de resultados, de acuerdo a sus siglas en ingles podemos establecer que GROW significa:

1.-Objetivo o meta (*Goal*)

Al establecer una meta a la que vamos a llegar debemos considerar que esta sea medible y alcanzable, puede ser a corto o largo plazo, permitiéndonos aprender y debe entregarnos una experiencia de éxito a nuestras vidas.

2.-Realidad (*Reality*)

La necesidad de establecer parámetros bajo los cuales las metas sean alcanzables se hace necesario, por lo que en esta parte podemos evaluar nuestro estado actual, esto nos permitirá esclarecer cuáles son las actividades y comportamientos que debemos cambiar enfocándonos en las consecuencias de no hacerlo.

3.-Opciones (*Options*)

Aquí se van a definir cuáles son las opciones que están a su alcance para llegar a la meta establecida, en esto podemos incluir, costos, beneficios y sacrificios que deba hacer.

4.-Compromiso (*Will*)

Se establece un compromiso que permitirá la automotivación para llegar a la meta, se debe incluir el cómo, cuando, dónde lo va a realizar además de enfatizar la actividad señalando cuáles son los obstáculos y cuál es la probabilidad de éxito.

Aplicación del Método a nuestras vidas

La esencia del modelo se basa en un progreso constante, basado en el alcance de nuestros objetivos, por lo que en cada fase del modelo es necesario aplicar ciertos lineamientos al momento de ejecutar el GROW en nuestras vidas, por lo que se hace necesario respetar las siguientes normas dentro del establecimiento del *coaching*:

Objetivo.- En este paso debemos realizar preguntas como:

- ¿Que quieres cambiar?
- ¿Cual es tu objetivo?,
- ¿Qué actividades de tu vida no te hacen feliz?
- ¿Cuán beneficioso es este cambio para tu vida?
- ¿Qué es lo que deseo cambiar?

Realidad.- Analizamos la meta u objetivo que pretendemos alcanzar cuestionándolo bajo las siguientes premisas:

- ¿Dónde estoy?
- ¿Qué pasa si no cambio?
- ¿Cuál es la causa de este comportamiento?
- ¿Qué pasaría si no cambio esta?

Opciones.- Aquí debemos considerar tanto obstáculos físicos, monetarios, situacionales, por lo que se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Qué puedo hacer en este momento?
- ¿Cuáles son mis alternativas?
- ¿Qué alternativas están a mi alcance?
- ¿Cuál es el costo de las mismas?
- ¿Cuáles son los beneficios a corto plazo?
- ¿Cuáles son los beneficios a largo plazo?
- ¿Estoy dispuesto a asumir estos costos?

Compromiso.- Al momento de planificar este paso se deben considerar preguntas como:

- ¿Qué voy a hacer?
- ¿Cómo lo voy a hacer?
- ¿Dónde lo voy a hacer?
- ¿Cuándo o voy a hacer?
- ¿Qué obstáculos se pueden presentar?
- ¿Cómo vencer estos obstáculos?
- ¿Cuál es la probabilidad de éxito?

Enfoque del Método GROW a la comunicación interpersonal

Empezaremos esta sección con la siguiente pregunta: ¿Cómo este modelo puede mejorar la comunicación interpersonal?; la respuesta puede ser variada, mas en el

sencillo caso la describiremos como: enseñándome a generar las respuestas a un conflicto que no se debe manifestar en problema.

En el campo de la comunicación interpersonal podemos encontrar diferentes falencias de las que se manifiestan tanto internas como externas, el modelo a aplicar se va a enfocar en las internas, las que nacen del individuo y se manifiestan de acuerdo a las reacciones de este al medio, para establecer este punto se va a aplicar: la Actividad de los Dibujos.

Establecidas las diferencias y analizadas las diferentes formas y obstáculos que se presentan en la comunicación se realizará un detalle de las falencias que uno puede llegar a tener en el proceso de interacción.

El modelo GROW nos permitirá establecer un camino por el cual nuestras relaciones interpersonales y nuestra forma de expresarnos o de interactuar mejore.

Actividades prácticas y retroalimentación

1.-Retroalimentación.- En esta parte se instará a hacer preguntas de partes que no entendieron o no quedaron explicadas, además de reforzar los conocimientos que no se comprendieron abordando otro enfoque al explicar

2.-Actividad de los dibujos

Esta actividad permite que los participantes analicen la forma en que se comunican y las dificultades que se pueden presentar al momento de comunicarnos.

Objetivo.- Establecer parámetros bajo los cuales encontraremos y analizaremos los obstáculos al comunicarnos.

Materiales:

- Pliegos de papel periódico
- Marcadores

- Hoja
- Esfero

Desarrollo:

Se selecciona a cinco personas, las mismas que pasarán a pararse frente a un cartel de papel periódico pegado a la pared, el facilitador mostrará un mensaje sencillo a cada uno y ellos deben expresar mediante un dibujo en el cartel, no se pueden utilizar palabras, ni se puede hablar durante la exposición del dibujo. Una vez terminados los dibujos se los expondrá uno por uno y el resto de compañeros intentarán adivinar el mensaje de acuerdo a la interpretación de cada cartelera, los participantes leerán su interpretación de cada dibujo y al final se expondrá el mensaje que se quería expresar mediante su dibujo.

Se analizará con los involucrados cuán difícil fue expresar el mensaje con dibujos y cuán difícil es entender el mensaje mediante los dibujos

3.- Análisis FODA

Esta herramienta nos permite analizarnos, mediante una serie de preguntas que vamos a responder de acuerdo a cada uno de los 4 cuadros de los que se compone.
Anexo #1

Objetivo.- Permite el autoconocimiento y la reflexión sobre si mismo y cómo nos comunicamos, de las habilidades y falencias que se presentan en nuestra comunicación.

Materiales:

- Hojas con el cuadro del análisis FODA
- Esferos

Desarrollo:

El facilitador les guiará durante la actividad y mediante la Hoja N° 1 que se encuentra al final del folleto vamos a llenar los diferentes cuadros de los que se

componer el FODA, respondiendo las siguientes interrogantes enfocándonos en nuestra comunicación con los demás:

Debilidades:

¿Qué debería mejorar?

¿Qué actividades me dan problemas?

¿Qué circunstancias me producen conflicto?

¿Qué factores impiden que alcance mis objetivos?

Amenazas:

¿Cómo afecta la comunicación de mis compañeros en mi vida laboral?

¿Qué obstáculos puedo encontrar en el lugar donde desarrollo mis actividades laborales?

¿Qué factores establecidos en la empresa no me permiten comunicarme con mis compañeros?

Fortalezas:

¿Cuáles son mis puntos fuertes en la comunicación?

¿Qué me distingue de mis compañeros?

¿Cuáles son mis habilidades comunicativas?

¿Cuáles son mis fortalezas según mis compañeros?

Oportunidades:

¿Qué actividades externas permiten que la comunicación entre compañeros sea favorable?

¿Qué facilidades posee la empresa al momento de comunicarnos?

¿Qué acciones permiten que la interacción con mis compañeros sean adecuadas?

Una vez finalizado el ejercicio se pide a cada uno de los intervinientes que participen al exponer su apreciación de si mismo y de la realidad que se enfrentan al comunicarse dentro de la empresa, esta actividad nos permitirá establecer los objetivos del modelo Grow

4.-Cartilla de método GROW

Meta

En esta actividad se llenará la cartilla del Método GROW(Anexo # 2) para que los colaboradores fijen las metas a alcanzar. Cada persona de manera individual se fijará de manera personal dichas metas. El facilitador responderá preguntas que surjan de la actividad.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

¿Qué es la orientación al cliente?

Una adecuada orientación al cliente supone el objetivo de satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente, cómo reaccionamos ante este cuando se producen conflictos, reclamos, pedidos extras y cuál es nuestra disposición al cumplir las expectativas del mismo. Del cómo nos comunicamos con el cliente dependerá la satisfacción del mismo.

Claves de la orientación al cliente

En la relación que posee la empresa al dedicarse al servicio de personas, deben tomarse en cuenta lineamientos que permitan establecer una relación de calidad entre la empresa y el cliente, por lo que debemos considerar los siguientes puntos:

- Estrategias orientadas al cliente.- El cliente conforma el grupo de prioridad dentro de la empresa, enfocándose en el bienestar del mismo, del cómo se siente al relacionarse con la organización.

- Empleados orientados en base al cliente.- El colaborador es la parte de la empresa que se relaciona directamente con el cliente, la manera en que este cumple con los requerimientos del mismo determinará si cómo fue formado en la relación servicio- cliente.
- Conocimiento del cliente.- Las empresas dedican esfuerzos hacia conocer cuáles son los requerimientos del cliente, a entender las necesidades que estos presentan; y a demostrar que su compañía les da un extra al relacionarse con ella.
- Innovación.- La empresa demuestra la calidad del servicio que le ofrece al consumidor basándose en las novedades que le ofrece frente a competidores de la misma actividad.

Ejemplos de problemática a abordar

En la relación cliente- empresa se suscitan diferentes problemas al establecer dicha interacción, en este caso se pueden mencionar :

- Barreras ambientales.- Estas provienen del entorno, pueden ser ruido, visuales y la interferencia de otros sobre la comunicación.
- Barreras verbales.- Este se puede evidenciar cuando el emisor emite rápidamente el mensaje y el receptor no lo comprenda o cuando el emisor y el receptor no comparte el mismo código por el cual se están comunicando.
- Barreras interpersonales.- Aquí la percepción del mensaje hace que este interpretado de manera correcta o errónea.

Actividades prácticas y retroalimentación

1.-Retroalimentación.- En esta parte se instará a hacer preguntas de partes que no entendieron o no quedaron explicadas, además de reforzar los conocimientos que no se comprendieron abordando otro enfoque al explicar

2.- Juego de roles

La actividad se centra en mantener actitudes correctas al relacionarnos con los clientes

Objetivo

Analizar la manera en cómo nos dirigimos al cliente y cómo debemos proceder

Desarrollo

El facilitador seleccionará a seis personas de los participantes, se harán parejas de manera aleatoria y a cada pareja se las dividirá en dos secciones, la primera será el cliente y la segunda hará el papel de servicio al cliente, a cada cliente se le asignará un papel diferente de acuerdo a la siguiente lista:

- Cliente inconforme por el servicio recibido pero este acepta varias soluciones
- Cliente que solicita mucha información sobre la organización
- Cliente totalmente molesto

Los representantes del servicio al cliente deberán enfrentar de manera creativa a los requerimientos de los clientes.

Los demás colaboradores analizarán cómo podrían enfrentar ellos a los clientes y se realizará una participación por asistente.

3.- Cartilla de método GROW

Realidad

En esta actividad se llenará la cartilla del Método GROW (Anexo #2) para que los colaboradores analicen cuales es su situación actual y cómo va a alcanzar su objetivo, si posee los medios. El facilitador cuestionará las situaciones que se pueden presentar y mostrará el lado objetivo de las mismas

COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Competencias y habilidades

La comunicación interpersonal requiere de ciertas habilidades y competencia específicas de las cuales mencionaremos:

- Habilidad de expresión.- la manera en que expresamos nuestras ideas deben poseer claridad, fluidez, argumentación, síntesis; nuestro contacto visual debe expresa de manera coherente nuestros sentimientos y lo que se desea expresa.
- Habilidad de observación.- El emisor del mensaje debe estar pendiente de su interlocutor, debe escucharlo de manera atenta, observar su lenguaje gestual y la actitud que toma en respuesta al mensaje
- Habilidad empática.- Permite comprender la situación del interlocutor, sin perder el objetivo de la comunicación ni la postura del emisor.

Comunicación interpersonal y su relación con el desempeño

La comunicación interpersonal se convierte en la interacción constante dentro de la empresa, por lo que de esta depende no solamente la difusión de un mensaje sino de la influencia sobre la persona que lo recibe, por lo que si un mensaje no está claro, consistente o bien expresado, el receptor hará lo que en su interpretación del mensaje le concierne. Conflictos derivados de esta relación se hacen evidentes cuando, no se entregan trabajos completos, en las fechas indicadas y con el contenido correcto, sea cual fuere la estación de trabajo este conflicto desencadena una serie de inconvenientes a los cuales las empresas no hacen más que sancionar por incumplimiento de actividades, sin centrarse en la parte fundamental de la actividad: no sabemos comunicarnos y por esto no cumplimos con los requerimientos de nuestro trabajo.

Escucha activa

El saber escuchar se convierte en una de las herramientas de la comunicación que más peso tiene sobre el proceso comunicativo. Esto supone que al recibir el mensaje el receptor aceptará la información desde el punto de vista del comunicador, mostrando estar abierto y prepararse interiormente para observar el contenido del mismo del mensaje

Empatía

La empatía se basa en suponer la situación del interlocutor sin perder la posición misma del receptor del mensaje, no se puede poner el los zapatos del otro sin mantener nuestras propias percepciones de la situación que se esta mostrando.

La asertividad

Esta habilidad comunicativa se muestra cuando podemos expresar nuestros deseos de forma franca, abierta, amable directa, expresándonos sin atentar contra las demás personas. Esto nos permite alcanzar una meta sin que el interlocutor sienta que es atacado o va en contra de sus principios. Por ejemplo: En una charla se pueden exponer lineamientos de dos partidos políticos diferentes, sin salirse de la cordialidad, sin enfrentarse con palabras groseras ni perder la postura de ninguno de los intervinientes.

Comunicación oral persuasiva

A la comunicación oral persuasiva se la relaciona con la manera de conseguir que el interlocutor apoye nuestro punto de vista, resaltando la lógica, actuando de manera calmada e involucrado emociones para que el receptor se identifique con nuestro argumento y desestime ideas contrarias a lo que deseamos comunicar.

Creatividad en resolución de problemas

En cuanto surge un conflicto en nuestro trabajo, pasamos por momentos de bloqueo en el que la solución está a nuestro alcance y literalmente no la vemos, pasado el problema vemos de manera mas clara la situación y sobreviene una lluvia de ideas de las cuales podíamos solventar el conflicto de mejor manera.

La manera en que pretendemos solucionar un problema de manera creativa dicta la forma en que nosotros afrontamos los conflictos de cualquier índole. Esta habilidad no solo nos permite aplicar conocimientos y experiencias para tomar opciones que por descabelladas que parezcan van a solucionar el conflicto.

Actividades prácticas y retroalimentación

1.-Retroalimentación.- En esta parte se instará a hacer preguntas de partes que no entendieron o no quedaron explicadas, además de reforzar los conocimientos que no se comprendieron abordando otro enfoque al explicar.

2.- Actividad Resolución de conflictos

Formas a ciegas

Esta actividad evalúa la habilidad de comunicación, escucha activa y el proceso de resolución de conflictos.

Objetivo

Establecer habilidades de comunicación y participación en grupo

Materiales:

Soga

Vendas para los ojos

Desarrollo:

Se selecciona a 10 participantes por grupo, se les venda los ojos y se les pide que formen un cuadrado con la soga que se les entrega, después de 10 minutos del ejercicio se les pedirá que en el lugar donde se encuentren se quiten la venda y observen cuál es el progreso al que han llegado, se les pide que se reúnan de nuevo y se les venda los ojos de nuevo para que intenten otra vez alcanzar la forma pedida, al cabo de 10 minutos se les pedirá de nuevo que vean cuál es su progreso. Después de finalizar la actividad se analizará el por qué del resultado analizando los progresos de cada grupo.

3.- Cartilla del Método GROW

Opciones

En esta actividad se llenará la cartilla del Método GROW (Anexo # 2) para que los colaboradores analicen cuales son sus opciones, las estrategias y alternativas que posee. El facilitador cuestionará las situaciones que se pueden presentar y mostrará el lado objetivo de las mismas

CLIENTE EXTERNO

Satisfacción del cliente externo

Debemos considerar al cliente externo como la primera imagen en la que se refleja el éxito de la actividad comercial de la que nuestra empresa es parte, por ello el mantener satisfecho a dicho cliente se convierte en una forma de vida de la que se enfocan esfuerzos, el estudio de mercado, necesidades del cliente para alcanzar una fidelidad del consumidor por nuestros productos.

Necesidades y demandas

En toda empresa se vive la filosofía de que el cliente tiene la razón, mas es cuestionable dicha demanda cuando altera o supone un sacrificio que no está dentro de las posibilidades del colaborador, la parte ética se pone en marcha y se debate entre hacer lo que la empresa ordena y hacer lo que el cliente pide, esta dicotomía le supone un conflicto que no es sencillo resolver.

El colaborador debe subsanar dicho conflicto sin que el cliente se sienta insatisfecho y sin perjudicar a la empresa

Medición de la satisfacción del cliente externo

La empresa pone en acción las habilidades de trabajo de sus empleados al medir la satisfacción del cliente con el trabajo reportado, para lo cual existen algunas técnicas de las que se vale la organización para establecer este parámetro:

- Sugerencias y quejas.- La existencia de un buzón de sugerencias y quejas le permitirá a la organización analizar posibles mejoras o establecer la necesidad de capacitar a sus empleados
- Encuestas a los clientes.- La toma de información de un grupo de estudio es la manera mas rápida de tomar un lineamiento de mejora en pro del bienestar del cliente, empresa y colaboradores.
- Cliente fantasma.- Este es uno de los más utilizados, permite ver de primera mano cómo reacciona el personal ante un conflicto o inconformidad por parte de un cliente, se evaluará el tiempo de resolución, la manera y las herramientas o recursos que utiliza el colaborador

Cómo satisfacer al cliente

Podemos señalar que un cliente satisfecho no necesariamente es un cliente que exigió y se llevó todo por delante, entonces cómo podremos saber si ¿está satisfecho o no?, para esto se establecen lineamientos que verifican que lo está:

- Cercanía.- El saber ciertos detalles de la vida del cliente nos permitirá crear un vínculo, claro no es necesario llenarlo de preguntas personales, que lejos de cumplir el objetivo, sentirá que están invadiendo su privacidad. Mas si el mismo cliente les comenta cierta información personal, los colaboradores deben manejarla con discreción.
- Respeto.- En uno de los puntos mas necesarios el respeto hacia el cliente y cómo lo trata el colaborador mantiene su satisfacción, sin caer en los excesos, ya que la adulación tampoco está bien vista.
- Escuchar.- Cuanto más repetitivo es una actividad laboral, menos importancia se le toma al momento de requerir un extra a los empleados, la confianza generada al momento de establecer la cercanía debe tomarse como un gesto de amabilidad y no como un registro de problemas que tiene el cliente.

- Apoyo.- El colaborador debe enfocar sus esfuerzos en mantener satisfecho al cliente, sin discriminar ni dejar de lado a ninguno, la ayuda sobre información del producto o de algún proceso se ve reflejada en la satisfacción del cliente y depende de esto que el regrese o no a las instalaciones de la empresa.

Actividades prácticas y retroalimentación

1.-Retroalimentación.- En esta parte se instará a hacer preguntas de partes que no entendieron o no quedaron explicadas, además de reforzar los conocimientos que no se comprendieron abordando otro enfoque al explicar.

2.- Dinámica La venta del esfero

Permite el análisis de las situaciones a las que se enfrenta el colaborador al atender a un cliente.

Objetivo

Establecer las habilidades que posee el colaborador al enfrentarse a un tipo específico de cliente

Desarrollo

El facilitador escogerá a 5 personas que van a representar a clientes y a 5 personas que serán los vendedores, cada uno de los clientes pasará por cada uno de los vendedores, los clientes representarán a un cliente fácil de convencer, un cliente que le importe las características del producto, a un cliente que no desea comprar nada pero aún así busca información, a un cliente distraído y a un cliente que no tolera ciertas actitudes del vendedor.

El público analizará qué se debe hacer en cada una de las situaciones y se dialogará sobre las estrategias que aplicaron y las que no, el comportamiento del vendedor y la manera en la que los clientes estarían satisfechos al final de la representación.

3.- Cartilla del Método GROW

Compromiso

En esta actividad se llenará la cartilla del Método GROW (Anexo # 2) para que los colaboradores establezcan los lineamientos del compromiso al que se van a enfocar para alcanzar sus metas, el facilitador guiará al colaborador.

CLIENTE INTERNO

El cliente interno

El desarrollo de técnicas o lineamientos que permitan mantener al cliente interno dentro de la satisfacción y los objetivos de la empresa se presenta en forma de necesidad vital para el correcto desarrollo del personal

Necesidades de desarrollo

El empleado que se desarrolla dentro de la organización toma conciencia y participación en la vida útil de la empresa, comprende que si se encamina y es consiente de sus falencias, y con el conocimiento de las necesidades del cliente enfoca sus esfuerzos al desarrollo de sus habilidades y capacidades, beneficia tanto a la empresa como de manera personal.

Liderazgo

La necesidad que se vive en cuanto a quién toma el control de la cabeza de la empresa, se convierte en una modalidad de ejecución de trabajo, se toma las bases del liderazgo para redirigir los esfuerzos, la toma de decisiones y la participación activa dentro de los procesos de la empresa, como una filosofía en la que el cliente interno, asume la participación y colaboración en todos los entornos en los que se le pide asumir estas responsabilidades.

Retroalimentación y reconocimiento

En si el proceso de retroalimentación se muestra al momento de reconocer los logros de cada uno de los sectores del que se compone la organización, el reconocimiento verbal, monetario y promoción merecen la satisfacción del cliente interno, este la cuantifica en torno a sus necesidades y lo retribuye con su correcto desempeño laboral.

Medición de la satisfacción del cliente interno

Al igual que en el caso del cliente externo al cliente interno se lo puede evaluar en cuanto a su satisfacción, considerando lineamientos como : horas de trabajo, carga laboral, motivación, carrera laboral, liderazgo entre otros; en cuanto se realiza el estudio de estos podemos dilucidar, qué parámetros se debe mejorar.

Actividades prácticas y retroalimentación

1.-Retroalimentación.- En esta parte se instará a hacer preguntas de partes que no entendieron o no quedaron explicadas, además de reforzar los conocimientos que no se comprendieron abordando otro enfoque al explicar.

2.- Juego de roles

La empresa del Jefe

Esta actividad permite mediante el cambio de actividades demostrar cuán complicado es ejecutar un cargo dentro de la empresa

Objetivo

Establecer parámetros en los que se basa el servicio al cliente interno

Desarrollo

Se escogen 10 personas de los asistentes y se los coloca en cargos diferentes al suyo, se les pide que en la actuación incluyan un problema de su departamento y lo expongan a la persona que ahora ocupa ese cargo, después de que interactúen los participantes, se evaluará que actitudes fueron buenas y cuales no.

Los participantes del juego de roles explicarán su experiencia al ocupar otro cargo y las responsabilidades que se asume el momento de intentar solventar un conflicto.

3.-Cartilla del Método GROW

Motivación y cumplimiento de metas

En esta actividad se revisará la cartilla del Método GROW (Anexo #2) que previamente se llenó y el facilitador cuestionará qué actividades se está realizando y que falta por cumplir

ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS

La forma en como nos comportamos, la actitud que tomamos frente a la sociedad dictamina uno de los pilares fundamentales dentro de la interacción humana, desde la manera en como nos expresamos hasta el tono de voz hacen la diferencia en cuanto se solicita, se informa o se reclama algo, los estudios sobre el comportamiento humano señalan que en su mayoría un error de interpretación se convierte en un conflicto. Esto hace que se establezca la pregunta de si estamos actuando bien al momento de comunicarnos.

Conductas y actitudes que favorecen las relaciones interpersonales

Dentro de la forma en como nos comportamos consideremos que las siguientes conductas nos permiten relacionarnos de mejor forma: presentar a las personas, no mirar al computador o al teléfono mientras atendemos a una persona, posturas al sentarse o pararse, hablar alto sin gritar y de forma específica, respetar la

privacidad de los compañeros de trabajo, pedir las cosas antes de usarlas o tomarlas; además nuestra actitud debe ser: flexible, optimismo, mantener iniciativa y motivación, innovación. En conjunto estas dos partes nos mostrarán un mundo nuevo de posibilidades ante las cargas laborales o los conflictos que se generen en el lugar de trabajo.

Satisfacción personal y colectiva

La satisfacción personal va de la mano con el nivel de productividad que posee el colaborador, ahora en el sentido mas amplio un empleado está satisfecho cuando trabaja en una actividad que le gusta, disfruta de los retos a los que se enfrenta, creando un ambiente de trabajo ideal en el que se puede desarrollar y por supuesto recibe una compensación monetaria por ello; pero en la satisfacción colectiva no solo se ven involucrados dichos lineamientos, sino es la suma de todos los que conforman el trabajo en si hasta llegar a la organización como un todo, así se convierte en una difícil tarea a cumplir, ya que lo que le satisface a un sector de la empresa no lo hace con otra; coordinar que todos estén satisfechos y se cumplan sus lineamientos es casi imposible, por ello se crean lineamientos generales en los que el empleado participa de manera activa y los personaliza a los suyos.

La creación de una visión global del conjunto hace que sean más o menos cuantificables los propósitos y objetivos de la empresa

Actividades prácticas y retroalimentación

1.-Retroalimentación.- En esta parte se instará a hacer preguntas de partes que no entendieron o no quedaron explicadas, además de reforzar los conocimientos que no se comprendieron abordando otro enfoque al explicar.

2.-Juego de roles

Subasta Laboral

La dinámica nos permite establecer el por qué y como somos felices en el puesto de trabajo.

Objetivo

Analizar los niveles de satisfacción del colaborador en su puesto de trabajo

Materiales

Billetes de 100 dólares de juguete (Anexo #3)

Hoja para subasta (Anexo# 4)

Esferos

Desarrollo

El facilitador reúne a los colaboradores y les entrega una hoja en la que ellos deben anotar tres características de su trabajo que los mantiene satisfechos, después de ello se realizará una subasta en la que además de usar los billetes de 100 dólares se podrán utilizar las características que se anotaron para reforzar la propuesta.

Dentro de las subastas están:

- Aumento salarial de 100 dólares
- Placa al mérito por cumplimiento de metas
- Aumento de 2 días a las vacaciones
- Estudios de postgrado pagados por la empresa
- Auto de la empresa
- Oficina individual
- Baño privado
- Refrigerio en la oficina
- Cambio de puesto

- Ser el jefe de nuestro jefe

Cada uno de los colaboradores terminará con una lista mas o menos igual a la que empezó mas las características que haya alcanzado a comprar en la subasta.

El grupo analiza por qué decidió comprar o despojarse de una de las características

3.- Cartilla del Método GROW

Análisis de metas a corto plazo

En esta actividad se revisará la cartilla del Método GROW (Anexo #2) analizando el cumplimiento de las metas a corto plazo y las extras que el colaborador esta realizando para alcanzar su meta.

CULMINACIÓN

Autoevaluación personal

Mediante la aplicación de otro análisis FODA se compararán los cambios que se han obtenido. Anexo #5; se realizará un análisis de la situación actual de la persona y se compartirán experiencias, dificultades y logros obtenidos.

Cumplimiento de objetivos del Método GROW

El facilitador establecerá parámetros con los que los participantes analizarán los objetivos que se plantearon a corto plazo y largo plazo y los beneficios de la aplicación del *coaching* en sus vidas. (Anexo #2)

Mediante estas técnicas se pretende fomentar en el colaborador la generación de herramientas al momento de enfrentarse a un conflicto, mediante el entendimiento del problema y enfocándose a una solución que favorezca a las partes involucradas.

Anexo # 1.-Plantilla Análisis FODA

Análisis FODA

Nombre: _____ Fecha: _____

Fortalezas	Oportunidades
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Debilidades	Amenazas
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Observaciones: _____

Anexo # 2.- Plantilla Método GROW

Método GROW

Nombre: _____ Fecha: _____

OBJETIVO	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
REALIDAD	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
OPCIONES	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
COMPROMISO	<hr/> <hr/> <hr/>

Anexo # 3.-Billetes Actividad Subasta



Anexo # 4.- Plantilla Hoja de Subasta

Hoja de Subasta

Nombre: _____ Fecha: _____

Subasta
Para vender

Compras

Anexo # 5.- Plantilla Análisis FODA #2

Análisis FODA

Nombre: _____ Fecha: _____

Fortalezas	Oportunidades
_____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____
Debilidades	Amenazas
_____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____

Observaciones: _____

MATERIAL DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFIA

- Alles Marta, (2008) “Dirección estratégica de Recursos Humanos” Editorial GRANICA. Argentina
- Andrade Horacio, (2005) “Comunicación Organizacional Interna” Editorial Netbiblo. España
- Balarezo Toro, Byron (2014) “LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SAN MIGUEL DRIVE”
- Bayas Mesa, Carolina (2014) “LA COMUNICACIÓN INFLUYE EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA DE CALZADO PAVIS DEL CANTÓN CEVALLOS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”
- Bello Andrés (2006), “Comunicación y libertad” Editorial Universidad Católica. Venezuela
- Bou Juan Fernando, (2013) “*Coaching* Educativo” LID Editorial Empresarial y Ediciones de la U.
- De Faria Mello Fernando, (2006) “Desarrollo Organizacional Enfoque Integral” Editorial Limusa México
- Constitución del Ecuador (2009) Ecuador.
- Código de Trabajo del Ecuador (2015).
- Chiavenato Idalberto, (2009) “Comportamiento Organizacional” Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato Idalberto, (2009) “La dinámica del éxito en las organizaciones” Editorial Mc Graw Hill. México

- Chiavenato Idalberto, (2005) “Gestión del Talento Humano” Editorial Mc Graw Hill. Colombia
- Chiang Margarita, (2010) “Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral” R.B. Servicios Editoriales. España
- Dolan Simon (2012) “*Coaching* por Valores” Editorial Empresarial. España
- Evans Michael (2005) “Probabilidad y Estadística” Editorial Reverté S.A. España.
- Gan Federico ,(2009) “Manual de Recursos Humanos” Editorial UOC. España.
- Garzón Manuel, (2005) “El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado” Centro Editorial Universidad Del Rosario. Colombia.
- Guizar Montúfar, Rafael (2008) “Desarrollo Organizacional Principios y aplicaciones” Editorial Mc Graw Hill. México
- Heidegger Martín, (2009) “Diccionario de Filosofía” Valleta Ediciones.
- Hellriegel Don, (2009) “Comportamiento Organizacional” Editorial CERGAGE LEARNING. Estados Unidos.
- Jaramillo Pescador, Nini (2010) “NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE LA ECLIA RISARALDA”
- Ley Orgánica de comunicación (2013) Ecuador.
- Palomo María, (2010) “Liderazgo y Motivación de los equipos de trabajo” ESIC Editorial. España.
- Naranjo Galo, (2014) “Tutoría de la Investigación Científica” Gráficas Corona Quito.

- Ravier Leonardo, (2005) “Arte y ciencia del *Coaching*” Editorial DUNKEN. Argentina.
- Robbins Stephen, (2013) “Comportamiento Organizacional” Editorial Person Educación. México
- Rodriguez Juan, (2011) “El modelo de Gestión de Recursos Humanos” Editorial UOC. España.
- Román, J D (2008) “Liderazgo y *Coaching*” Editorial Amertown International S.A.
- Rossental M.M., (1975) “Diccionario Filosófico” Ediciones Nacionales Bogotá. Colombia
- Runes Dabgobert, (1994) “Diccionario de Filosofía” Editorial Grijalbo. Venezuela
- Rubio Juan Carlos, (2005) “Manual para la formación de nivel superior en prevención de riesgos laborales” Ediciones Diaz de Santos. España.
- Sánchez Estrella, Sebastián (2012) “SATISFACCION LABORAL Y RENDIMIENTO PROFESIONAL EN LOS EMPLEADOS DE LA EP-EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO”
- Santiago Gustavo, (2009) “Diccionario de Filosofía” Valleta Ediciones. Argentina
- Schernerhorn Jr John, (2008) “Comportamiento Organizacional” Editorial Limusa Wiley. México
- Spector Paul, (2010) “Psicología Industrial y Organizacional: Investigación Y práctica” Editorial Manual Moderno. México
- Ventura Belén, (2012) “Operaciones administrativas de Recursos Humanos” Editorial PARANINFO. España.

- Villa, Juan Pablo (2010) “Manual de *Coaching*” Editorial PROFIT
- Wayne R, (2005) “Administración de Recursos Humanos” Editorial Pearson Educación. México.

ANEXOS

Anexo A. Aprobación del trabajo de investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
Av. Chasquis y Río Guayllabamba (Campus Huachi) teléfono (03) 2410021
AMBATO - ECUADOR

Ambato, 10 de Diciembre de 2014

Dr.
Ramiro Portero
GERENTE
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CÁMARA DE COMERCIO DE
AMBATO LTDA.

Presente.

De mi consideración:

Con un respetuoso saludo me dirijo a usted para solicitarle se le permita realizar la aplicación del Proyecto de Tesis en su distinguida Institución al señor: **FABIÁN ISMAEL PONCE VILLACÍS**, con C.I. 172143922-0, estudiante de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, Carrera de Psicología Industrial Noveno Semestre Paralelo "A", modalidad Presencial, con el Tema de Tesis: **"LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA., DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA"**, cabe indicar que me encuentro como Tutora del Diseño de Proyectos de Investigación del presente semestre, del señorita antes mencionada.

Por su favorable atención a la presente, reitero mi sentimiento especial de consideración y estima.


Atentamente,


Lic. Mg. Ximena Miranda

C.I. 1802288900

Docente FCHE-UTA



Recibido

Johanna Ponce
10-12-2014

Anexo B. Encuesta dirigida al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.



Universidad Técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación



Psicología Industrial

Nombre: _____

Fecha: _____

Cédula: _____

Cargo: _____

INSTRUCCIONES: Por favor lea detenidamente cada pregunta y señale con una X en el literal que Ud. considere acorde a su respuesta.

1.-¿Considera que las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo son adecuadas?

Siempre () A veces () Nunca ()

2.-¿Se identifica con el propósito de esta organización?

Siempre () A veces () Nunca ()

3.-¿Considera usted que recibe regularmente información sobre las actividades y logros que posee la empresa?

Siempre () A veces () Nunca()

4.-¿Considera usted que las disposiciones que recibe son detalladas y acordes a su labor?

Siempre () A veces () Nunca()

5.-¿Considera que los medios de comunicación interna en la empresa son los adecuados?

Siempre () A veces () Nunca ()

6.-¿Considero que el esfuerzo que pongo en mi trabajo está acorde con las retribuciones que de el recibo.?

Siempre () A veces () Nunca ()

7.-¿Me siento satisfecho con el tiempo que le dedico a realizar mis labores.?

Siempre () A veces () Nunca ()

8.-¿Las herramientas que utilizo para realizar mi actividad laboral están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.?

Siempre () A veces () Nunca()

9.-¿Considero que mis compañeros están satisfechos con mi desempeño laboral?

Siempre () A veces () Nunca()

10.-¿Está satisfecho con el esfuerzo que le dedica a realizar sus labores.?

Siempre () A veces () Nunca()

Firma

Gracias por su colaboración.

Anexo C. Edificio Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato Ltda.



Anexo D. Cuestionario de evaluación de la Socialización de la Propuesta



Universidad Técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Psicología Industrial



Nombre: _____

Fecha: _____

Cédula: _____

Cargo: _____

INSTRUCCIONES: Por favor lea detenidamente cada pregunta y señale con una X en el literal que Ud. considere acorde a su respuesta.

1.-¿La información presentada es oportuna y acorde a la realidad de la empresa?

Si () A veces () No ()

2.-¿Considera que la información presentada es clara y objetiva?

Si () A veces () No ()

3.-¿Las interrogantes planteadas satisfacen a las necesidades de la empresa?

Si () A veces () No ()

4.-¿Considera factible la aplicación del Plan de *coaching* en la empresa?

Si () A veces () No ()

5.-¿El plan de *Coaching* contempla las necesidades del colaborador?

Si () A veces () No ()

6.-¿Estaría dispuesto a participar activamente del Plan de *coaching* propuesto?

Si () A veces () No ()

7.-¿Considera que el expositor planteó correctamente los objetivos a alcanzar mediante el plan de *Coaching*?

Si () A veces () No ()

8.-¿Los materiales utilizados en la exposición fueron apropiados?

Si () A veces () No ()

9.-¿Cree usted que la empresa se preocupa por mejorar la calidad de vida del colaborador?

Si () A veces () No ()

10.-¿La empresa le ha planteado participar de otras actividades similares a la propuesta del *Coaching*.?

Si () A veces () No ()

Firma

Gracias por su colaboración.