

## INTRODUCCIÓN

La importancia de este proyecto radica en la comunicación que al mundo globalizado de este siglo necesita.

Para la facilitación de la presente investigación, esta se ha estructurado por capítulos. El primer capítulo denominado El Problema consta de: las contextualizaciones, macro, meso y micro, que hace relación al origen del problema con un panorama nacional, provincial y local. Además contiene el árbol del problema, análisis crítico, prognosis, interrogantes de la investigación y objetivos.

El Capítulo II llamado Marco Teórico se cimienta en los Antecedentes Investigativos, la Fundamentación Filosófica, Fundamentación Legal basada en los artículos de la Constitución del Ecuador concernientes al quehacer comunicativo y la Declaración de Chapultepec, Categorías Fundamentales, Hipótesis y Variables.

El Capítulo III llamado Metodología plantea que la investigación se realizará desde el enfoque crítico propositivo de carácter cuali-cuantitativo. La modalidad de la investigación es bibliográfica-documental, de campo, de intervención social; se determina también la Población y Muestra, los cuadros de Operacionalización de Variables y el Plan de Recolección de la Información.

El Capítulo IV denominado análisis e interpretación de resultados, contiene gráficos, cuadros estadísticos, análisis e interpretación, comprobación de hipótesis.

El capítulo V se llama conclusiones y recomendaciones, contiene conclusiones las cuales son las respuestas a los objetivos específicos, ayudados con el marco teórico, y recomendaciones.

El capítulo VI denominado la propuesta contiene datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología o modelo operativo, administración y previsión de la evaluación.

Se incluye como anexos, cronograma. Se concluye con la bibliografía.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **TEMA**

Los Canales de Comunicación y la Relación con los Públicos Internos de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda. en el periodo Diciembre 2009 a Junio 2010

#### **Planteamiento del Problema**

##### *Contextualización*

La cooperación en el Ecuador tiene una larga tradición histórica que se remonta a las épocas precoloniales, cuando constituyó un factor importante para el desarrollo organizacional y cultural de su población. Estos antecedentes constituyeron indudablemente un elemento propicio para el afianzamiento en el país de las organizaciones empresariales de tipo cooperativa.

Las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico la comunicación. Si facilitamos los mecanismos para que se produzca de forma natural y, además, hacemos que esta comunicación se desarrolle en la organización en un clima ético y de libertad, habremos dado el primer y más importante paso de cuantas actividades se nos presentan en el mundo empresarial.

Desde las organizaciones ha existido y existe una necesidad práctica de influir y motivar a sus profesionales, entre otras razones, para alcanzar los objetivos de producción. Para alcanzar este objetivo, tradicionalmente la comunicación interna ha centrado sus esfuerzos en los canales convencionales y en los emisores. Su traducción práctica la hemos podido ver en resultados a modo de tablonas de anuncio, revistas de empresa, notas internas y reuniones.

Por otro lado, la figura del Departamento de Comunicación Interna no ha sido percibida como algo fundamental en muchas empresas hasta hace bien poco. Los roles de los gestores de la comunicación se han ido adaptando desde diferentes perfiles curriculares hasta llegar a configurarse en una disciplina propia con una función bien definida y un mapa de conocimientos que lo apoyan. Ahora nos encontramos inmersos en una nueva etapa, donde la Sociedad del Conocimiento impone sus reglas y hace emerger nuevas necesidades relacionadas con la comunicación: con una nueva comunicación.

Desde la perspectiva global la comunicación interna como es una estrategia fundamental en la organización. Ampliar el horizonte de la comunicación interna hacia la dimensión del conocimiento compartido y de las relaciones humanas, constituye una apertura y, sobre todo, una respuesta a la demanda y las necesidades que tienen las nuevas organizaciones y las personas que las construyen.

La integración de elementos de comunicación interna en la actividad laboral cotidiana, unida a una apuesta firme desde los más altos niveles de la dirección, son premisas básicas que se complementan con un soporte tecnológico adecuado y proporcionado a nuestros objetivos, junto a una preparación del entorno social donde se va a desarrollar.

Y toda la filosofía que enmarca esta nueva comunicación tiene su resultado práctico en la productividad de la empresa, en la satisfacción del cliente, en hacerla más competitiva, más inteligente y flexible, lo que contribuye en definitiva a la propia supervivencia como organización. Es una nueva visión desde un paradigma humanista la que reduce la diferencia entre lo que es y lo que se quiere de una sociedad y una organización.

La comunicación corporativa habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los

mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes

La comunicación en las organizaciones comprende una serie de pautas, normas y estilo, que reflejan el modo de hacer de las personas que configuran la empresa. Tales pautas, normas y estilo, tienen su reflejo en modelos que las determinan. De este modo, desde un enfoque positivista, basado en la planificación técnica originada desde modelos de la ingeniería industrial, la comunicación interna estaría encaminada a controlar y predecir las acciones de un modo planificado y dirigido

El objetivo se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar la identidad y desempeño de las entidades.

Hoy en día los principales problemas del sector cooperativo son la comunicación horizontal y la falta de canales de doble vía entre los líderes y sus colaboradores, afectando a los tiempos de respuesta de la organización frente a las expectativas de sus clientes, es decir, atacan en última instancia la competitividad de la misma. Según Gabriel Kaplun:

*“En una empresa un grupo de funcionarios realiza un abigarrado dibujo que aparece dividido con una nítida línea horizontal: de un lado “los de arriba” que tienen diversos privilegios (desde comida a la capacitación) y el otro lado “los de abajo” donde el ámbito principal de información para ellos son los pasillos y para los de arriba las reuniones. El contenido de estas reuniones trascienden en: no hay canales de información ni menos la posibilidad de hacer oír la propia voz en esos ámbitos”.*

Además, otro de los problemas del cooperativismo es la comunicación vertical que generan altos niveles de incertidumbre, los que tarde o temprano suscitan rumores y problemas de clima organizacional.

Diversas investigaciones ha comprobado una u otra vez que existe un amplio rango de asuntos que a los empleados les interesa conocer como: información relacionada con la organización, información acerca del trabajo e información sobre asuntos que afecten a la vida personal y familiar. Por increíble que parezca hay muchas empresas en las que la gente apenas conoce lo que tiene ver con su ámbito concreto de trabajo, ignorando cosas tan importantes como los objetivos, estrategias, planes institucionales, los resultados alcanzados o hasta los servicios o productos que ofrece.

Desde esta perspectiva la comunicación ha sido estudiada como recurso estratégico, dado que impacta en la productividad de la organización

Según la encuesta aplicada al sector cooperativo en el Ecuador realizada por Jorge Aguilera (2007), frente a la pregunta “¿En qué porcentaje incide la comunicación en sus problemas de gestión? un 70% de los encuestados respondieron que en un 100% y en segundo lugar un 80%. Lo cual dicho en palabras claras significa que la comunicación interna en el sector cooperativo es la causante entre un 80% y 100% de los problemas de la gestión en este tipo de organizaciones”

Los desafíos ante el crecimiento cooperativo. El desarrollo natural del sector y el apoyo estatal llevan a un mayor crecimiento del cooperativismo; ese crecimiento genera nuevas oportunidades y también nuevas necesidades. Las nuevas necesidades generan a su vez nuevas inquietudes y obligaciones gubernamentales. Por tanto, esto significa necesidad de control.

Algunos factores del control interno son la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad en los informes financieros, el cumplimiento de las leyes y regulaciones. Hay que ver el control y supervisión como factor estratégico que debe ser parte de las estrategias de toda cooperativa, pero también como factor comercial. El control cooperativo es una condición necesaria para que exista confianza de los asociados, en la comunidad, en los inversionistas, en la

cooperación externa y en todos aquellos que hagan negocios con la cooperativa, ya sea para que inviertan o para que utilicen sus servicios.

Los controles internos son importantes, porque facilitan alcanzar los objetivos y metas trazados; son herramientas que contribuyen a la asesoría y a la dirección de la gerencia

Mejorar las comunicaciones le permitirá al sector cooperativo aumentar sus dinámicas de gestión, lo que incrementarán la satisfacción de sus clientes y se harán más competitivas.

De otro lado, mejorar la comunicación descendente le permitirá a este tipo de organizaciones reducir la incertidumbre, aumentar la satisfacción de los colaboradores y optimizar en última instancia el clima organizacional.

Según el internet en [www.explored.com](http://www.explored.com) (creada 2000, tomada en enero 2010), “el sector cooperativista de Tungurahua es uno de los sectores más productivos”.

La comunicación es un proceso importante en la interacción del grupo, el flujo de información entre los miembros de un grupo determina hasta que punto la eficiencia del mismo y la satisfacción de sus miembros.

Se puede comenzar por reconocer que en toda organización existe comunicación aunque no haya un departamento de comunicaciones. Este es el caso de muchas cooperativas de Tungurahua, ya que al ser una actividad espontánea y multidimensional, tiende a ignorarse.

Los directivos de la empresa deben comunicarse frecuentemente y mejor, tanto en el interior de la misma (comunicación interna) como con su entorno exterior (comunicación externa). Para Carlos Fernández Collado (2002):

*“Cuando las organizaciones se establecen, sus objetivos son claros, la comunicación entre sus miembros es relativamente simple. Cuando varias personas se reúnen por primera vez, lo común es que platicuen entre sí, alguien que observe este proceso de interacción advertirá que parece haber mucha incertidumbre acerca de lo que hace el grupo, cómo debería estar organizado y que clases de relaciones interpersonales deberían existir.”*

Las organizaciones suelen estar minadas de un difuso pero intenso malestar desde abajo y desde la periferia hacia las jerarquías centrales. El dialogo con estos últimos puede ser mucho más profundo si empezamos por escuchar con atención e intentamos precisar este malestar, desde aspectos “simples”, la forma en se percibe la información escrita que circula, hasta cuestiones complejas, como el modo en se vive los cambios que se estén operando en la organización.

Según Gabriel Kaplún, “la comunicación en una organización significa principalmente implementar (o mejorar) medios para que “los de arriba” informen a los de abajo y los de “adentro” a los de “afuera””.

La imagen institucional corporativa de una empresa, organismo o institución es el resultado de la síntesis de todas las acciones de comunicación interna y externa que, emanan de la organización y son dirigidas a los diferentes entornos.

Uno de los objetivos estratégicos que cumple la comunicación mediante el adecuado usos de los canales de comunicación es el de aumentar la productividad asegurando el envío de información eficaz en tiempo y forma, mejorando el clima interno.

Hoy por hoy la gerencia estratégica de comunicaciones es el reflejo de la actualización en los modelos de trabajo, en donde débiles estructuras de comunicación al interior de la organización indican la necesidad de un replanteamiento de la cultura de gestión, hacia la cultura del servicio, donde prime el empleado y el cliente como razón de ser de la organización

Según Erasmo Muñoz en [www.gestiónpolis.com](http://www.gestiónpolis.com) (creada el 2002 y tomada en enero 2010), en el desarrollo cooperativo del país, “Ambato concentra el mayor número de cooperativas de ahorro y crédito de la región”.

Hay que reconocer que las cooperativas conforman un sector especial y debe llevar aparejado, el reconocimiento como un sector especial, con personalidad propia, dentro de la economía y la sociedad. También debe lograrse reconocimiento de que el sector cooperativo tendrá representación propia en los organismos del Estado ligados a la economía

Para eso se requiere garantizar autonomía del movimiento cooperativo en el esfuerzo por lograr una política pública favorable. También se debe procurar que el Estado garantice el libre desarrollo y la autonomía de las cooperativas y, en armonía, que disponga las formas y maneras de que se auxilie, estimule, desarrolle, promueva y brinde apoyo al movimiento cooperativo.

Las empresas cooperativas se caracterizan en la zona, porque su base social es, en un buen porcentaje, de origen mixto: campesino y urbano, dedicados a actividades agropecuarias y empleados públicos, privados, comerciantes, artesanos y microempresarios.

Los responsables de las cooperativas, administran pensando en los problemas de la comunidad, están atentos a las quejas de los usuarios y se preocupan por el buen servicio y por la transparencia en la toma de decisiones.

Su capacidad gerencial con sentido social, gestión participativa, priorizar el beneficio común por encima del interés individual, poder que descansa sobre equipos de personas y la construcción de “una verdadera escuela en donde se desarrollan y se aprenden habilidades para la dirección, el control y la gestión de la cooperativa”, son algunas de las características que han marcado el desarrollo cooperativista en Ambato y que enmarcan la construcción sostenible del cooperativismo.

Si bien es cierto algunas organizaciones han entendido lo importante que es manejar una buena comunicación externa para el desarrollo y aumento de su competitividad, hay algo que les ha tomado mucho más tiempo entender: la importancia de la comunicación interna. Las organizaciones por mucho tiempo se han preocupado en entablar una comunicación adecuada con sus clientes, maximizar la calidad de atención que se les brinda así como la experiencia de éstos con la empresa. Han mejorado su capacidad de comunicación con organizaciones competentes y con la competencia misma, facilitando una adecuada percepción de su mercado y estructurando una mejor imagen de la organización.

Distintas compañías poseen una oficina de prensa o relaciones publicas con objetivos en difusión que apuntan a dos públicos: interno (empleados) y externo (todos aquellos ajenos al organismo). Su misión es informar todas aquellas novedades, estudiando y adoptando todas las vías de comunicación posibles de llegadas. Indudablemente, acciones como estas alimentan el trabajo en equipo con actividades coordinadas apuntando a un solo criterio y objetivo. Según Sam Bleck:

*“Un programa de comunicaciones internas debe armonizar con la cultura corporativa de la organización la cual está conformada por los valores compartidos por los empleados y la organización. Un programa de comunicaciones que sigue esta pauta conseguirá que los empleados estén más satisfechos de sus trabajos y elevará su estatus”.*

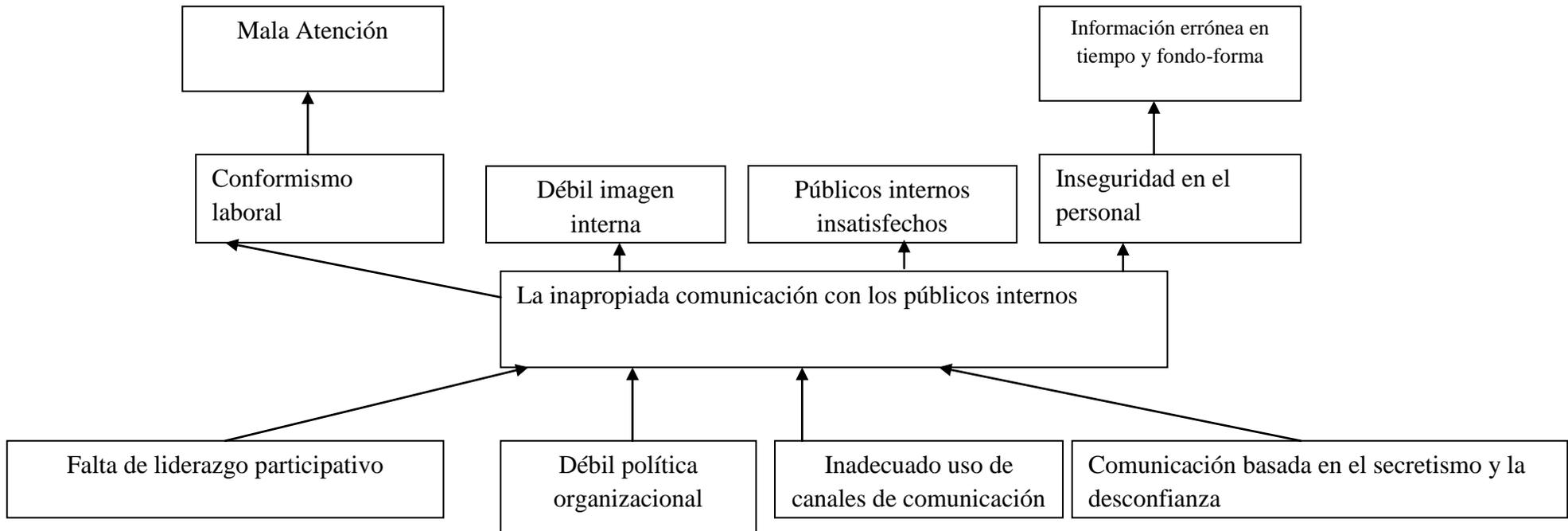
En el caso de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda “La Merced” Ltda. Durante los últimos años ha presentado varias dificultades en su desarrollo interno como la falta de adecuados canales de comunicación interna, coordinación y armonización entre cada uno de los departamentos que conforman su estructura orgánica

Evidentemente, una comunicación interna efectiva llevarían a una organización modélica desde el punto de vista no sólo de la comunicación interna sino de la comunicación en su sentido más amplio, puesto que comunicación interna y comunicación externa son dos partes indisolubles de la comunicación

empresarial e institucional, ya que la comunicación interna es el soporte y la base de una correcta política de comunicación externa.

Una comunicación interna eficaz debe tener como principales objetivos dar claridad y transparencia al proyecto empresarial, fomentar la participación en el día a día de la empresa e involucrar a las personas en una meta y objetivos comunes.

### Árbol de Problemas



Cuadro N° 1

Fuente:

Observación

Directa

Elaboración:

Investigadora

## ANÁLISIS CRÍTICO

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

Los temas de la comunicación son intangibles, están en todas partes y nos involucran a todos. Sin embargo a pesar de las dificultades que presenta su estudio, es indispensable situarlos en primer plano para mejorar la eficiencia y eficacia globales de las empresas.

Una comunicación basada en el secretismo y la desconfianza puede generar inseguridad en el personal al momento de recibir los mensajes no adecuados en su debido tiempo, que permite divulgar los objetivos del negocio y la filosofía de la empresa, impidiendo que todos sus miembros se dirijan en la misma dirección.

Fomenta la confianza y mejora el clima laboral, puede lograr un mayor compromiso por parte de los empleados, se evita la fuga de empleados valiosos para la empresa y la poca predisposición para el trabajo. Ya que los trabajadores se sienten escuchados y que pueden aportar ideas, soluciones a los problemas cotidianos, además de estar atentos y poder colaborar con una vigilancia en áreas críticas como tecnológica, legal y comercial, difunde los logros particulares y grupales en conclusión aumenta la eficiencia y la efectividad de los procesos.

Desarrollar contextos y un liderazgo participativo favorables para un mejor entendimiento repercutirá sobre las personas integrantes de la empresa, mejorará la motivación generará altos rendimientos positivos y el compromiso laboral evitando que los empleados se limiten hacer su trabajo y como consecuencia dar una mala atención al los clientes.

Nos encontramos, pues, ante la gestión de la Comunicación en momentos de crisis, y en la que la Comunicación Interna jugará un papel fundamental, pues se debe mantener informado al personal de la organización mediante la implementación de canales de comunicación eficaces, para que cuando éste salga a la calle difunda las ideas que la empresa quiere que se transmitan y no otras, convirtiéndose así en auténticos portavoces de la organización

Ante la gestión de la Comunicación en momentos de crisis, y en la que la Comunicación Interna jugará un papel fundamental, pues se debe mantener informado al personal de la organización para que cuando éste salga a la calle difunda las ideas que la empresa quiere que se transmitan y no otras, convirtiéndose así en auténticos portavoces de la organización y poniendo de manifiesto la necesidad de un plan estratégico de Comunicación en el que Comunicación Interna y Comunicación Externa estén integradas bajo una dirección única

En una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y, la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares.

Cada empresa debe decidir que herramientas utiliza y cuales son las más efectivas de acuerdo a sus objetivos y las características propias de la empresa. Abrir diferentes canales de comunicación en diferentes direcciones es fundamental en una empresa sea competitiva de adentro hacia afuera, para mantener y mejorar la eficiencia y la posibilidad de utilizar el aporte de ideas de todos los integrantes de la organización.

Para que haya una buena comunicación interna dentro de la empresa esta debe ser cuidadosamente planificada y reformulada constantemente para que sea efectiva, y pueda aprovechar los beneficios. Se tiene que tener en cuenta las características de los diferentes clientes internos, sus características y elegir los medios adecuados para que haya una comunicación fluida y eficiente en todos los sectores de la empresa.

Por supuesto que las carteleras, boletines informativos internos, monitores en lugares estratégicos, reuniones periódicas de trabajo entre otros, forman parte de tácticas prudentes y necesarias, aparte de económicas con saldos positivos para todos.

La conducta del chisme, el rumor por efecto de ambos van en deterioro para la convivencia social, tanto en el ámbito individual como grupal. El incremento de tales conductas parece crear, promover y complicar mayores problemas sociales, comunitarios, morales y psicológicos.

Si es cierto que la calidad de vida social y el desempeño se ha visto afectada en la medida en que el chisme y el rumor han sustituido la noticia, la verdad, los hechos y otras formas de comunicación veraces inter-grupal; se necesita recopilar datos nuevos y adicionales para determinar cuan cierto o falso son las premisas de que ha ido en aumento, si ha causado daños significativos e irreparables a la calidad de vida social que está sustituyendo otras formas de intercambio social, entre otras.

Esto ah ocasionado que ciertas empresa se guarda información, no comunica todo lo que debiera, provocando que el personal siente que la empresa le esconde información porque no confía en ellos. La dirección cree que cuanto menos sepa el empleado sobre la marcha de los negocios, mucho mejor salvo cuando a la empresa le va mal y ahí sí se muestran los “números” y se pide que “todos se ajusten el cinturón”.

Si en una empresa se tienen en cuenta los aspectos comunicacionales internos y de relaciones humanas se pueden evitar "cortocircuitos", fuente de desaliento y desmotivación para la tarea y transformar aún los ruidos improductivos de la comunicación informal en un sonido enriquecedor.

Cabe señalar que un buen ambiente con instalaciones apropiadas y los elementos necesarios para la satisfacción no solo de los usuarios sino de los trabajadores, será el reflejo de una cultura productiva, por el contrario un clima

deteriorado será el resultado de una proporción deficiente de los elementos que lo generan.

Por lo tanto genera un espíritu de cuerpo y clima de trabajo en común facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo en la cooperativa.

Un trabajador al que no le gusta su trabajo puede acabar desmotivado por falta de reconocimiento de su trabajo, por falta de comunicación interna, por falta de organización interna, por tener unos superiores incompetentes, por carga de trabajo, por no tener una progresión profesional acorde al trabajo efectuado.

Cuando se desarrolla una adecuada política comunicacional, se propicia la integración de los distintos niveles de la organización a través de construir un código común y se optimiza la participación del personal a través de una genuina motivación en todos sus niveles, reflejando una imagen institucional tanto interna como externa favorable para la cooperativa.

### **Prognosis**

A lo largo de la historia se ha podido evidenciar el apogeo del cooperativismo ecuatoriano, y ha asumido algunas características positivas y por otro lado ha manifestando ciertas carencias en la comunicación interna ya que han dedicado una parte importante de su tiempo y de sus recursos económicos y humanos a la obtención y proyección de sus servicios y al aumento de su capital.

La mala comunicación interna perjudica el trabajo diario: se demoran, duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, crece la desmotivación, la inseguridad e indecisión. En conclusión una menor eficiencia se traduce en pérdidas de dinero y aumento de costos innecesarios.

Por tal razón el inadecuado manejo de los canales de comunicación interna podría ocasionar que el sector cooperativo disminuya sus dinámicas de gestión

participativa, lo que provocará la reducción de la satisfacción de sus clientes internos y externos, haciéndose menos competitiva frente entidades.

Por tanto, la comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la empresa, al nivel que sea necesario, conozca cuales son esos planes, esos objetivos a alcanzar y su grado de participación y esfuerzo en esa tarea.

Si no existe comunicación interna y canales de comunicación o éstos no son los adecuados, el personal no sabrá a donde se dirige el barco, la ruta a seguir y que se espera aporte cada cual. Esta situación, normalmente, inviabilizará los planes y oscurecerá los objetivos a alcanzar

Un mal clima puede generar una mala comunicación pero no es un requisito indispensable, con lo que podemos ver que la forma de romper el círculo vicioso de una cultura negativa, un mal clima o una mala comunicación, es cambiando precisamente la comunicación para afectar positivamente la cultura, e incidir en el clima.

La comunicación es el gestor de cambio por excelencia dado que es a partir de ella que se dinamizan y construyen tanto la cultura como el clima para adaptarlos a los requerimientos que tiene la organización y así enfrentar sus retos.

La comunicación interna debe ser pues el elemento dinamizador y de soporte de la estrategia de negocio pues es a través de ella que el líder da a conocer sus objetivos, direccionando la organización en donde, de manera complementaria, la comunicación se convierte en el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen, caso contrario tendremos empleados conformista, limitados a trabajar solo para “sobrevivir”, sin objetivos de superación laboral y personal lo que llevará a un posible fracaso de la empresa

## **Formulación del Problema**

¿De qué manera el manejo de los canales de comunicación incide en la relación con los públicos internos de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda. en el periodo Diciembre 2009 a Junio 2010?

## **Interrogantes de la investigación**

- ¿Cómo debería usarse el liderazgo participativo para evitar el un conformismo laboral, mejorar la atención al público?
- ¿La débil política comunicacional ha provocado una débil imagen interna?
- ¿Cómo deben manejar los canales de comunicación para satisfacer a los públicos internos?
- ¿Cómo se debería manejar la comunicación basada en el secretismo y la desconfianza para evitar la inseguridad en el personal y generando información adecuada en tiempo y fondo-forma?

## **Delimitación del objeto a investigar**

Campo: Comunicación Social

Área: Comunicación Organizacional

Aspecto: Comunicación interna

Espacial: Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda.

Sujeto: Públicos Internos.

Objeto: Canales de comunicación

## **JUSTIFICACIÓN**

En la era de la tecnología y las comunicaciones, gran cantidad de empresas ya sean públicas o privadas desconocen o no le dan la debida importancia de la comunicación interna entre los empleados, las autoridades y la organización general. No comprenden que, más allá del grupo interdisciplinario con el que se

cuenta, los resultados individuales o grupales bien comunicados, serían más exitosos a nivel interno y externo.

Katz y Khan (1986) “la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema”

Es un error pensar que la comunicación interna es "un lujo" y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí el **interés** que se le ha dado a estos temas convirtiéndole en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI donde todavía, son muy pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero motor en los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia mediante canales efectivos, los que harán sentirse parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

Debemos recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El "feed back" es fundamental en este tipo de comunicación. Y digo esto, porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con

la información. La diferencia está muy clara, mientras que esta última, consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor

La **importancia** de la comunicación dentro de una organización debe buscar algo más que informar, en muchas organizaciones es que la comunicación es un factor de motivación esencial. Para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja el entorno cambiante, debe de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización.

La comunicación interna nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

La necesidad de comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas:

Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema. La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.

Los canales de comunicación son un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso.

Para Mónica Valle Florez, “es necesario que las personas encuentren en su trabajo no solo una fuente de ingreso para satisfacer sus necesidades económicas, sino el lugar donde a través del trabajo puedan crecer, madurar y desarrollar sus capacidades y potencialidades.”

Todo ello **contribuirá** a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos. En la búsqueda de la Calidad Total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o

grupos (**beneficiarios**) que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

En la actualidad con el surgimiento de numerosas organizaciones se ha ido desarrollando un mercado competitivo que ha llevado a la mayoría de las empresas a mejorar su relación comunicativa entre los miembros de la misma, haciendo uso de estrategias o canales de comunicación, con el propósito de mantener actualizados a sus empleados a cerca de los cambios que se realicen en la empresa, esto con la finalidad de mejorar o reforzar su identidad e imagen corporativa hacia su público interno y externo.

Gran cantidad de experiencias comprobadas en diferentes empresas demuestran que teniendo canales de comunicación efectivos habrá menos posibilidades de que se produzcan males entendidos o sentimientos por parte de los empleados de que no forman parte del equipo de la empresa.

Todas las empresas tienen necesidades diferentes de comunicación, pero es esencial que exista una evaluación y selección en los mensajes y canales que se vayan utilizar hacia su público, tomando en cuenta el perfil de la organización.

El interés por parte de las empresas de gestionar esa información y la toma de conciencia, la importancia de la Comunicación Interna en las organizaciones ha hecho que en los últimos años se preste especial atención a esta dimensión comunicativa de la empresa enfocándola desde un punto de vista estratégico, resaltando el valor potencial de la motivación y un clima laboral adecuado.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, se necesita de emplear muchos medios diferentes de mantener al personal informado y motivado, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento

de pertenencia de los empleados a la compañía, reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las organizaciones.

La finalidad de desarrollar la comunicación corporativa en una empresa es que se valore la comunicación como una herramienta necesaria para mejorar su imagen e identidad.

Para iniciar cualquier proyecto de comunicación en una organización es importante desarrollar una labor de investigación, desde conocer su cultura organizacional hasta sus productos y/o servicio que la empresa ofrece a sus clientes, de esta manera serán los usos adecuados de la estrategia de comunicación que se utilice en ella, para el reforzamiento de su identidad e imagen corporativa.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

En este sentido, podemos decir que la Comunicación Interna y el manejo adecuado de canales de comunicación se ha convertido en un factor clave y **factible** a la hora de poner los cimientos, para conseguir una sólida estructura empresarial permitiendo la consecución de la estrategia general de la empresa o institución, de manera que quien ejecute, diseñe y planifique la política de comunicación de la empresa no sólo debe estar en continuo contacto con la dirección de la organización sino que debe formar parte de ésta.

La comunicación interpersonal constituye un área importante ya que en ella se estudian las interacciones humanas o la influencia en el comportamiento de

las personas, es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia, por ello es indispensable incluir en la estrategia de comunicaciones un esfuerzo muy especial, si se desea tener una organización estable, un personal comprometido con el desarrollo de la empresa y por ende su desarrollo tanto a nivel laboral como personal.

Por tanto, al igual que la Comunicación interna, la Comunicación externa se convierte en un factor estratégico clave en la organización. Muchos de los problemas actuales son producidos por la falta de canales de comunicación tanto interior como exterior es así como la comunicación en las organizaciones es imperante y necesaria ya que de ésta depende para el éxito de cualquier organización.

A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

Por tal razón la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda. fundamenta su visión: “Ser una institución de economía solidaria de reconocido prestigio, confianza y credibilidad por la calidad de sus servicios, con recursos humanos capacitados, innovación tecnológica y capital sustentable, liderando el sistema cooperativo de ahorro, crédito y vivienda en el cumplimiento de su función social”

Su misión: “Somos una institución de economía solidaria que impulsa el desarrollo sustentable de sus socios y el crecimiento sostenido del sector cooperativo, mediante la presentación de servicios económicos y sociales eficientes y la promoción de alternativas de desarrollo que cuenta con directivos y funcionarios convencidos y capacitados, cumpliendo la función encomendada

para el crecimiento institucional y mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad”

Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia buscando y alcanzando el cambio actitudinal y el compromiso de los distintos actores implicados es una condición imprescindible para el éxito del mismo, esto a su vez, hará que se sientan más implicados con la empresa y, posiblemente, mejore su productividad.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- Profundizar el estudio de los canales de comunicación para incidir en la relación con los públicos internos de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y vivienda La Merced Ltda. en el período Diciembre 2009 a Junio 2010

### **Objetivos Específicos**

- Determinar la situación actual de los canales de comunicación interna de la cooperativa.
- Evaluar el grado de satisfacción de los públicos internos con la comunicación institucional de la Cooperativa
- Construir una propuesta que fortalezca los canales de comunicación interna de la cooperativa La Merced Ltda.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### *Antecedentes Investigativos.*

En relación con el problema de la presente investigación se ha encontrado un proyecto con ciertas similitudes, dejando constancia que no tiene ninguna relación directa pero contribuirá como base de antecedentes para el desarrollo del presente proyecto.

La Comunicación como objeto de estudio ha sido eje de interés de innumerables disciplinas científicas, que reflexionan sobre ella teóricamente y la analizan empíricamente, a partir de sus respectivos paradigmas.

Para Msc. Hilda Saladrigas Medina, Profesora Facultad de Comunicación Universidad de La Habana en su libro *Coordenadas Cubanas Entorno al Estudio de la Comunicación Organizacional* “se trata de un objeto de estudio complejo que ha sido abordado desde diversas posturas de conocimiento y tradiciones teórico- metodológicas, rasgo común de las ciencias sociales y humanísticas donde se asienta”

Por un lado, el carácter complejo del fenómeno y por el otro el modo diverso de abordarlo en su estudio e investigación, han hecho de esta área disciplinar blanco de múltiples limitaciones, entre ellas la ausencia o debilidad de la reflexión epistemológica que ha sido una constante, reflejada en una falta de visión del área de la Comunicación como campo de conocimiento que se ha forjado y tiene una historia.

Y no se trata de indiferencia. Es importante reconocer que los académicos no solo se han preocupado sino que además se han ocupado y han organizado

eventos, reuniones de trabajo y ediciones de libros con las obras más representativas. Actualmente se observa una multiplicación de propuestas de reformulación teórica de los estudios de comunicación, que a decir de muchos, es expresión de una insatisfacción generalizada con el estado del campo y la urgencia de repensar sus fundamentos y de reorientar el ejercicio de sus prácticas.

De ahí que se reconozca que las diversas tradiciones teóricometodológicas en comunicación, tal como ha pasado en las ciencias sociales, han sido puestas en revisión en los últimos años.

La necesidad de acometer con urgencia una política de redimensionamiento estratégico de algunas empresas e instituciones en el ámbito de la comunicación organizacional, viene siendo confirmada una y otra vez a través de numerosos proyectos realizados por el Departamento de Comunicación Social de la Universidad de Oriente, en Santiago de Cuba, así como otras instituciones, durante los últimos años.

Dichos proyectos abarcaron un total de 18 entidades, entre las cuales hay 9 instalaciones turísticas y otras 5, además de éstas, insertan sus servicios en el sector MLC; en dos casos se trata de proyectos comunitarios, y 6 más son instituciones o entidades que prestan servicios científicos, informativos o de otro tipo.

En su mayoría (10 entidades), el diagnóstico resultado de la investigación consideró que el estudio en que se encontraba la organización requería una "transformación o reorientación" de algunas de sus políticas o estrategias de trabajo; mientras que 3 de ellas demandaban una profunda "reestructuración o revitalización", y otras 3 la "adaptación temporal o ajuste" de algunos sistemas de funcionamiento. Sólo en 2 casos la investigación apreció una situación totalmente satisfactoria de "armonía y continuidad" en sus proyectos, dejando no obstante un conjunto de medidas para el perfeccionamiento de sus programas de comunicación.

La disciplina que se encarga de su estudio e investigación, la comunicación organizacional, vinculada en sus esferas, que han ido imponiendo y

delimitando su objeto de estudio, principios, categorías y campos profesionales de actuación.

La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes. A pesar del hecho de que las organizaciones han existido desde los tiempos bíblicos de una u otra forma, no fue sino hasta principios de siglo XX que las teorías formales de la organización fueron desarrolladas y deseminadas ampliamente.

La mayor parte de estas teorías establecen principios claros acerca de la comunicación en las organizaciones o hacen suposiciones implícitas acerca del rol de la comunicación de las organizaciones “eficientes”.

La comunicación organizacional se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura.

No obstante se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. Las colectividades en las que la comunicación en las organizaciones se lleva a cabo son consideradas típicamente como sistemas.

Un sistema para organizar esta compuesto por una serie de actividades interdependientes que al integrarse forma un conjunto específico de objetivos. Por lo tanto, la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas.

El Instituto Tecnológico Superior de Puerto Peñasco, considera poner en marcha un Programa de Canales de Comunicación Interna y Externa el cual permita desarrollar estrategias comunicacionales con el fin de gestionar eficazmente la comunicación en la institución y difundirla asimismo al exterior.

Por ello, se propone enfatizar la comunicación entre las diferentes áreas que conforma el Instituto a través de una serie de canales de comunicación por los cuales debe de fluir la comunicación.

De esta forma, se proponen dos canales de comunicación: a) Canales Internos, los cuales permiten difundir información oficial únicamente en el ámbito del instituto; y b) Canales Externos, difusión oficial y fuera de nuestra comunidad tecnológica.

La Universidad Técnica de Ambato conjuntamente con la carrera de Comunicación Social ha venido realizando investigaciones en el campo de la comunicación institucional, comunicación interna partiendo de la premisa que es el eje articulador de una organización, la que puede definir el éxito o el fracaso de una organización.

En la tesis de Galo Bauz y Marco Viera: “La comunicación institucional y sus públicos en la banca de la ciudad de Ambato” plantean entender la comunicación institucional como la posibilidad de generar cambios profundos a nivel organizacional, y con ello consolidar lógicas de modernización en la gestión pública que a su vez, permita el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados a los usuarios; partiendo de la importancia que se le debe dar a la información, servicios y a un ambiente laboral, teniendo como objetivo la satisfacción de las necesidades de los clientes y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia las exigencias del mundo actual y futuro

Para ello esboza una propuesta en la enfatizará en la:”Implementación de una departamento de Relaciones Públicas mejoraría el ambiente de trabajo a lo interno de la institución y el servicio al cliente”.

Es precisamente que en base a estas investigaciones con nuevos enfoques en el que la comunicación entra a jugar un papel clave como agente dinamizador de los procesos de gestión evidenciados al interior de las organizaciones; es pues

una aproximación a la comunicación desde una perspectiva estratégica y transversal que permea los entornos organizativos y a partir de allí, construye los espacios necesarios para el desarrollo institucional.

Razón por la cual tomares como referencia la tesis de Paulina Tamayo: “La Comunicación Institucional en la Universidad Técnica de Ambato y su incidencia consolidación de la imagen Institucional Durante el periodo Abril-Junio del 2004” donde propone dar la debida importancia al departamento de Relaciones públicas gestionando procesos comunicativos, estableciendo esquemas de trabajo flexible, en donde se dan espacios de encuentro para que haya un eficiente flujo de comunicación entre los alumnos, profesores y autoridades organizando diferentes programas académicos que proyecten y dinamicen la imagen institucional de la Universidad, basado en una propuesta de: “Independencia del Departamento de Comunicación Institucional de la Universidad Técnica de Ambato respecto al centro cultural Universitario ” con el objetivo proveer la información necesaria para los estudiantes y todo el personal universitario, generando la esencia e importancia de la Comunicación Institucional.

En este sentido, es clave ahondar en el estudio de los procesos comunicativos y contextos actuales en términos de comunicación y gestión pública a fin de identificar las fortalezas y debilidades tanto a nivel operativo como estructural, que a su vez, permita crear alternativas de solución desde una perspectiva estratégica en el ámbito comunicativo.

Como referente podemos mencionar a Andrés Tisalema que en su tesis “Estrategias De Comunicación Institucional y desinformación en la Gestión del Gobierno Provincial de Cotopaxi” quiere enfocar un análisis de la incidencia de los problemas que pueden generar la falta de estrategias comunicacionales teniendo como consecuencia la desinformación de la gestión del Gobierno Provincial de Cotopaxi. Se trata de valorar, cómo se articulan la información y la comunicación, cómo fluyen en los diferentes ámbitos y niveles; si a través de ellas se dinamizan y proyectan políticas pertinentes a la dirección, a la estructura y a la cultura organizacional; si la información y la comunicación informales se

procesan y se canalizan institucionalmente, para que trasciendan el nivel del rumor, de la opinión, del comentario inadvertido y se vuelvan comunicación estratégica que interprete, canalice, capitalice e incorpore el valor significativo de la información generada en la cotidianidad y se tome de ella lo realmente importante para la acción productiva de la organización.

Teniendo como solución la “Implementación de un Departamento de Comunicación Institucional” que contribuya a mejorar la imagen institucional y sus procesos Comunicativos en beneficio del gobierno Provincial de Cotopaxi y sus habitantes.

Por esto es de vital importancia mantener a los miembros informados acerca del contexto, brindándoles explicaciones realistas y claras que les ayuden a comprender la situación. Pero por sobre todas las cosas, es importante establecer el diálogo sobre los planes de la organización para enfrentar el entorno, involucrándolos en la búsqueda de soluciones. De esta manera se crea compromiso con las metas planteadas, cohesión interna y mayor eficiencia en la aplicación de las acciones programadas.

Sebastián Romo en su tesis “La Comunicación Institucional en la Gestión en la empresa de Calzado Misshell” en la que plantea determinar la influencia de la práctica de la comunicación institucional en la gestión de la Empresa de calzado Misshell, enfatizando la interacción entre las áreas, el intercambio laboral y cultural entre las personas y el trabajo en equipo ya que cada público interno tiene necesidades de comunicación y de interacción que está alineada a sus expectativas, intereses y posición en la empresa. Como respuesta a esta investigación Romo propone un “mejoramiento de los Canales de Comunicación Institucional” con el objetivo de dar fluidez a las dinámicas comunicacionales propias de la empresa basadas en sus normas y principios, dándole un toque trascendentalmente positivo al ambiente de trabajo y a la cotidianidad social y laboral, tanto interna como externa.

Un aspecto de gran importancia, como se ha dicho, es el que se refiere a los atributos de la entidad y sus productos/servicios, a partir de los cuales se elaborará un concepto o mensaje básico a manejar por todos los canales de comunicación. Lo más práctico quizás sería comenzar por una mirada "hacia adentro", desde nuestras propias organizaciones. Tal vez ello podría ser el primer paso de un movimiento de revisión o creación de los respectivos programas de comunicación en muchas entidades, contando con el esfuerzo interno y el apoyo de algunos profesionales con la debida experiencia en esta importante disciplina.

La Comunicación Interna será un vehículo fundamental para lograr la cohesión entre los distintos miembros de la organización, para hacerlos formar parte de un todo colectivo del cual se conocen sus objetivos

En una cultura empresarial donde los términos competitividad, eficacia y beneficio son la pauta de cada día, el valor -muchas veces intangible- de la comunicación interna puede tener aparentemente poca importancia. Pero si somos conscientes de que la participación de los trabajadores en los planes de gestión empresarial puede propiciar procesos de cambio, nos daremos cuenta de la rentabilidad y eficacia de la comunicación interna.

## **FUNDAMENTACION**

### **Fundamentación Filosófica**

Crítico propositivo

El paradigma de la investigación es crítico – propositivo como una alternativa para la investigación social que se fundamenta en el cambio de esquemas sociales.

Es crítico porque cuestiona los esquemas sociales y es propositivo cuando la investigación no se detiene en la observación de los fenómenos sino plantea

alternativas de solución en un clima de actividad, esto ayuda a la interpretación y comprensión de los fenómenos sociales en su totalidad.

En ésta perspectiva, la función de evaluar distribuye el poder en gestión participativa y democrática de los aprendices, en decisiones que le afectan, delegando responsabilidad y compromiso a fin de autorregular su proceso. Construye y comparte criterios, claridad en metas y recursos iluminando los progresos; en condiciones de valorar lo alcanzado, estimar que falta y como superarlo.

La comunicación interna y el uso apropiado de canales de comunicación constituye un área importante ya que en ella se estudian las interacciones humanas o la influencia en el comportamiento de las personas, es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia, por ello es indispensable incluir en la estrategia de comunicaciones un esfuerzo muy especial.

Por tal razón el paradigma Crítico-propositivo contribuirá a alinear a los integrantes de la organización en pos de un beneficio común y un clima laboral adecuado a través de emisiones escritas y orales, mediciones y capacitaciones. Esta tarea no resultará fácil ya que los intereses individuales nunca son iguales a los organizacionales. Es por eso que las estrategias de comunicación interna no busca igualarlas sino hacerlos congruentes.

### **Fundamentación Axiológica**

El desarrollo integral del ser humano, basado en la práctica de valores como la responsabilidad, la honestidad, la honradez, la solidaridad y el sentido de equidad; sin descuidar el desarrollo de la inteligencia emocional, con el fin de que formen su carácter y personalidad y estén en capacidad de administrar su vida acertadamente.

El secreto de la educación radica en lograr que el educando perciba los valores como respuesta a sus aspiraciones profundas, a sus ansias de vida, de verdad, de bien y de belleza, como camino para su inquietud de llegar a ser.

### **Fundamentación Epistemológica**

Sostiene que el conocimiento va más allá de la información porque busca transformar sujetos y objetos. Se aspira a que el sujeto se caracterice por ser proactivo, participando activamente, fortaleciendo su personalidad y su futura actitud creadora. Esto le llevara hacia una positiva asimilación proyectiva de la identidad nacional.

En este trabajo las ciencias se definen como un conjunto de conocimientos ordenados y dirigidos hacia la transformación social y mejor entendimiento familiar.

### **Fundamentación Ontológica**

Este trabajo se fundamenta en que la realidad esta en continuo cambio por lo que la ciencia con sus verdades científicas tiene un carácter perfectible. Entre los seres vivos, el humano para sobrevivir necesita aprender a adaptarse al medio a ser autónomo y a utilizar adecuadamente su libertad.

El tipo de persona que se pretende formar debe ser un ser sensible ante los valores humanos. Tener una actitud de afirmación ante la existencia y el sentido de la vida; esta base anímica psicológica, espiritual hace posible y asegura la consistencia moral de la persona.

La familia, la escuela, la sociedad, tienen el deber de crear condiciones cada vez mejores para que cada cual pueda descubrir y realizar sus actividades.

## **Fundamentación Sociológica**

La investigación se fundamenta en la teoría dialéctica del materialismo histórico donde se encuentra el constante cambio y transformación de la sociedad hacia el desarrollo y progreso. Todo ser humano alcanza la transformación hacia trascendencia en el tiempo y en el espacio.

La sociedad es producto histórico de la interacción social de las personas que es el proceso recíproco que obra por medio de dos o más factores sociales dentro del marco de un solo proceso bajo ciertas condiciones de tiempo y lugar, siendo el aspecto económico un factor determinante.

Las relaciones humanas se basan en metas, valores y normas, su carácter y sustancias son influidas por formas sociales dentro de las cuales tienen efecto las actividades del ser humano en la vida familiar y escolar.

Vivimos en una época de transformaciones muy radicales, de gran velocidad e incertidumbre, en el texto de una progresiva globalización de los mercados, creciente disponibilidad de nuevos conocimientos, instantaneidad de las comunicaciones y una mayor toma de conciencia respecto a las consecuencias de la forma de desarrollo basado en la depreciación de los ecosistemas.

La existencia de estos procesos de alcance universal conlleva a la planetarización de las manifestaciones culturales, sociales y al debilitamiento de las identidades nacionales.

Este enfoque favorece la comprensión y explicación de los fenómenos sociales como esencia del vínculo familia – aprendizaje con el afán de la interrelación transformadora.

Además por ser comprometida con los valores esenciales del ser humano, la investigación actual será eminentemente participativa. Optamos por una pedagogía integral y comprometida con el desarrollo de una sociedad más justa y equitativa.

## **Fundamentación Legal**

### **Sobre la Comunicación e información en la Constitución del Ecuador**

En base a la Constitución de la República del Ecuador del años 2009, en el Título II referente a Derechos, en el Capítulo Segundo de los Derechos del buen vivir, en la Sección tercera de la **Comunicación e Información**, se señala en los artículos:

**Art. 16.- Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:**

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.

3. La creación de medios de comunicación social, y al acceso en igualdad de condiciones al uso de las frecuencias del espectro radioeléctrico para la gestión de estaciones de radio y televisión públicas, privadas y comunitarias, y a bandas libres para la explotación de redes inalámbricas.

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.

5. Integrar los espacios de participación previstos en la Constitución en el campo de la comunicación.

**Art. 17.- El Estado fomentará la pluralidad y la diversidad en la comunicación, y al efecto:**

1. Garantizará la asignación, a través de métodos transparentes y en igualdad de condiciones, de las frecuencias del espectro radioeléctrico, para la gestión de estaciones de radio y televisión públicas, privadas y comunitarias, así como el acceso a bandas libres para la explotación de redes inalámbricas, y precautelar que en su utilización prevalezca el interés colectivo.

2. Facilitará la creación y el fortalecimiento de medios de comunicación públicos, privados y comunitarios, así como el acceso universal a las tecnologías de información y comunicación, en especial para las personas y colectividades que carezcan de dicho acceso o lo tengan de forma limitada.

**Art. 18.- Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:**

1. Buscar, recibir, intercambiar, producir y difundir información veraz, verificada, oportuna, contextualizada, plural, sin censura previa acerca de los hechos, acontecimientos y procesos de interés general, y con responsabilidad ulterior.

**Art. 19.-** La ley regulará la prevalencia de contenidos con fines informativos, educativos y culturales en la programación de los medios de comunicación, y fomentará la creación de espacios para la difusión de la producción nacional independiente.

En el **Título VII del Régimen del buen vivir**, en el Capítulo primero, en la **Sección séptima** sobre la **Comunicación social**, se apunta en los siguientes artículos:

**Art. 384.-** El sistema de comunicación social asegurará el ejercicio de los derechos de la comunicación, la información y la libertad de expresión, y fortalecerá la participación ciudadana.

El sistema se conformará por las instituciones y actores de carácter público, las políticas y la normativa; y los actores privados, ciudadanos y comunitarios que

se integren voluntariamente a él. El Estado formulará la política pública de comunicación, con respeto irrestricto de la libertad de expresión y de los derechos de la comunicación consagrados en la Constitución y los instrumentos internacionales de derechos humanos. La ley definirá su organización, funcionamiento y las formas de participación ciudadana.

### **Sobre la Comunicación e información en la Constitución del Ecuador**

En base a la Constitución de la República del Ecuador del años 2009, en el Título II referente a Derechos, en el Capítulo Segundo de los Derechos del buen vivir, en la Sección tercera de la **Comunicación e Información**, se señala en los artículos:

En el **Título V Organización territorial del estado**, en el Capítulo **cuarto del Régimen de competencias**, se anota en los siguientes artículos:

**Art. 262.-** Los gobiernos regionales autónomos tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las otras que determine la ley que regule el sistema nacional de competencias:

6. Determinar las políticas de investigación e innovación del conocimiento, desarrollo y transferencia de tecnologías, necesarias para el desarrollo regional, en el marco de la planificación nacional.

En el **Título VII régimen del buen vivir**, en el Capítulo **primer** de la **Inclusión y equidad**, en la **Sección primera** sobre Educación, se indica en los artículos:

**Art. 350.-** El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

**Art. 357.-** El Estado garantizará el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior. Las universidades y escuelas politécnicas públicas podrán crear fuentes complementarias de ingresos para mejorar su capacidad académica, invertir en la investigación y en el otorgamiento de becas y créditos, que no implicarán costo o gravamen alguno para quienes estudian en el tercer nivel. La distribución de estos recursos deberá basarse fundamentalmente en la calidad y otros criterios definidos en la ley.

La ley regulará los servicios de asesoría técnica, consultoría y aquellos que involucren fuentes alternativas de ingresos para las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares.

En el Capítulo **primer** de la **Inclusión y equidad**, en la **Sección octava** sobre **Ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales**, se indica en los artículos:

**Art. 386.-** El sistema comprenderá programas, políticas, recursos, acciones, e incorporará a instituciones del Estado, universidades y escuelas politécnicas, institutos de investigación públicos y particulares, empresas públicas y privadas, organismos no gubernamentales y personas naturales o jurídicas, en tanto realizan actividades de investigación, desarrollo tecnológico, innovación y aquellas ligadas a los saberes ancestrales.

El Estado, a través del organismo competente, coordinará el sistema, establecerá los objetivos y políticas, de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo, con la participación de los actores que lo conforman.

**Art. 387.-** Será responsabilidad del Estado:

- 1.** Facilitar e impulsar la incorporación a la sociedad del conocimiento para alcanzar los objetivos del régimen de desarrollo.

2. Promover la generación y producción de conocimiento, fomentar la investigación científica y tecnológica, y potenciar los saberes ancestrales, para así contribuir a la realización del buen vivir, al sumak kawsay.

3. Asegurar la difusión y el acceso a los conocimientos científicos y tecnológicos, el usufructo de sus descubrimientos y hallazgos en el marco de lo establecido en la Constitución y la Ley.

4. Garantizar la libertad de creación e investigación en el marco del respeto a la ética, la naturaleza, el ambiente, y el rescate de los conocimientos ancestrales.

5. Reconocer la condición de investigador de acuerdo con la Ley.

**Art. 388.-** El Estado destinará los recursos necesarios para la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación, la formación científica, la recuperación y desarrollo de saberes ancestrales y la difusión del conocimiento. Un porcentaje de estos recursos se destinará a financiar proyectos mediante fondos concursables. Las organizaciones que reciban fondos públicos estarán sujetas a la rendición de cuentas y al control estatal respectivo.



Declaración de Chapultepec

Adoptada por la Conferencia Hemisférica sobre Libertad de Expresión

México, D. F., México

1. No hay personas ni sociedades libres sin libertad de expresión y de prensa. El ejercicio de ésta no es una concesión de las autoridades; es un derecho inalienable del pueblo.

2. Toda persona tiene el derecho a buscar y recibir información, expresar opiniones y divulgarlas libremente. Nadie puede restringir o negar estos derechos.
3. Las autoridades deben estar legalmente obligadas a poner a disposición de los ciudadanos, en forma oportuna y equitativa, la información generada por el sector público. No podrá obligarse a ningún periodista a revelar sus fuentes de información.
4. El asesinato, el terrorismo, el secuestro, las presiones, la intimidación, la prisión injusta de los periodistas, la destrucción material de los medios de comunicación, la violencia de cualquier tipo y la impunidad de los agresores, coartan severamente la libertad de expresión y de prensa. Estos actos deben ser investigados con prontitud y sancionados con severidad.
5. La censura previa, las restricciones a la circulación de los medios o a la divulgación de sus mensajes, la imposición arbitraria de información, la creación de obstáculos al libre flujo informativo y las limitaciones al libre ejercicio y movilización de los periodistas, se oponen directamente a la libertad de prensa.
6. Los medios de comunicación y los periodistas no deben ser objeto de discriminaciones o favores en razón de lo que escriban o digan.
7. Las políticas arancelarias y cambiarias, las licencias para la importación de papel o equipo periodístico, el otorgamiento de frecuencias de radio y televisión y la concesión o supresión de publicidad estatal, no deben aplicarse para premiar o castigar a medios o periodistas.
8. El carácter colegiado de periodistas, su incorporación a asociaciones profesionales o gremiales y la afiliación de los medios de comunicación a cámaras empresariales, deben ser estrictamente voluntarios.
9. La credibilidad de la prensa está ligada al compromiso con la verdad, a la búsqueda de precisión, imparcialidad y equidad, y a la clara diferenciación entre

los mensajes periodísticos y los comerciales. El logro de estos fines y la observancia de los valores éticos y profesionales no deben ser impuestos. Son responsabilidad exclusiva de periodistas y medios. En una sociedad libre la opinión pública premia o castiga.

10. Ningún medio de comunicación o periodista debe ser sancionado por difundir la verdad o formular críticas o denuncias contra el poder público.

**CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

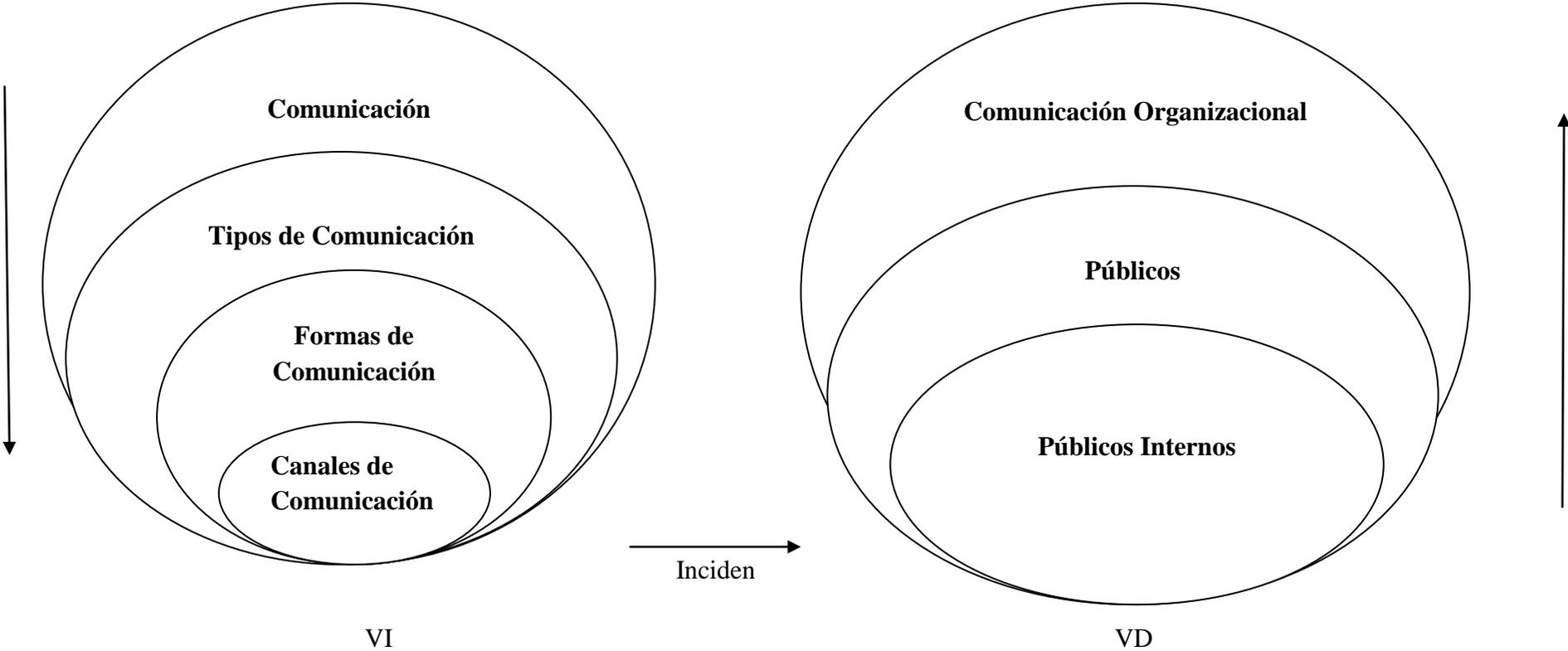


Gráfico N° 1

Fuente: InvestigadoraElaboración: Investigadora

### CONSTELACIÓN DE IDEAS: VARIABLE INDEPENDIENTE

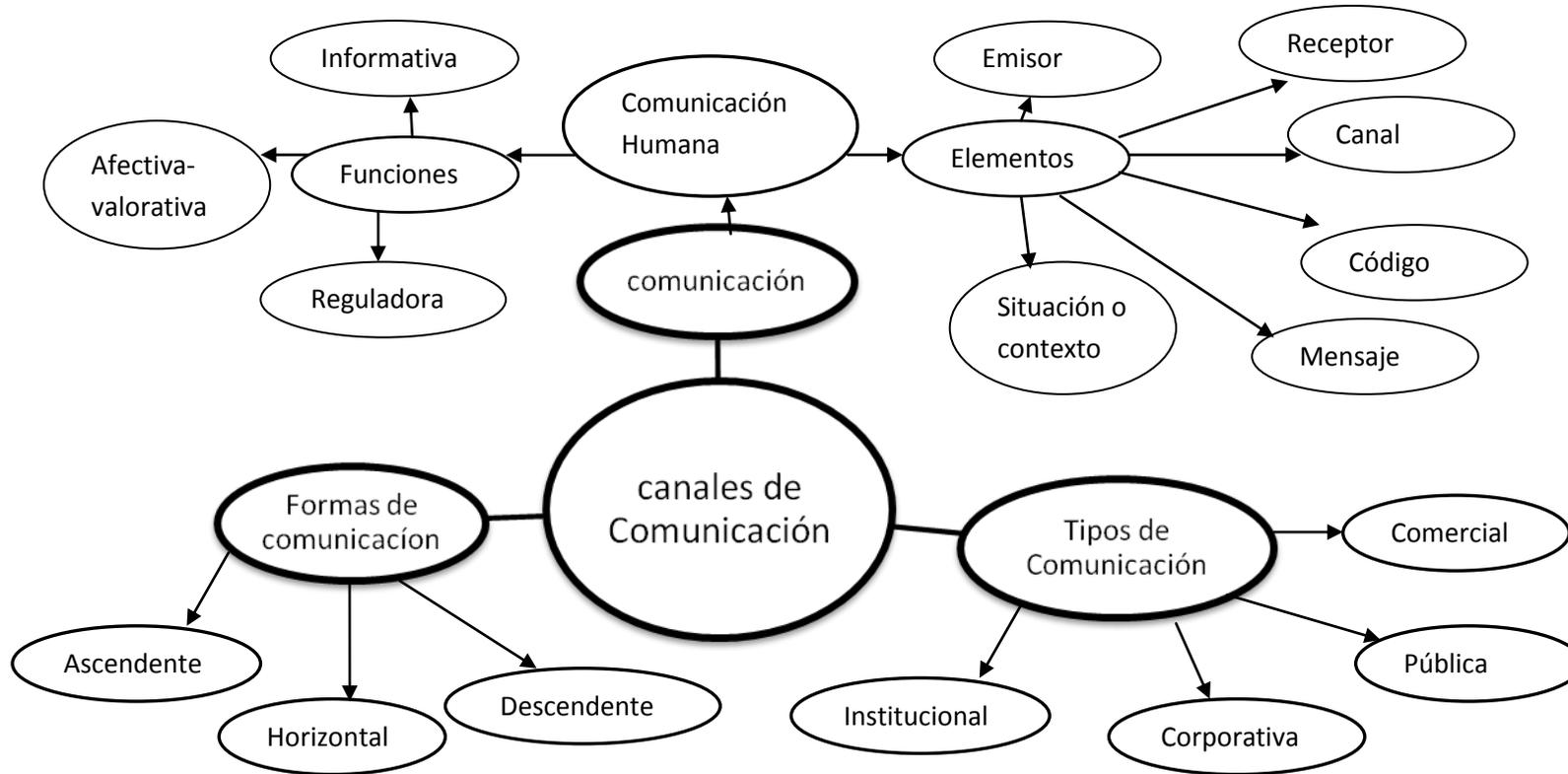


Gráfico N° 3  
Fuente: Investigadora  
Elaboración: Investigadora

**CONSTELACIÓN DE IDEAS: VARIABLE DEPENDIENTE**

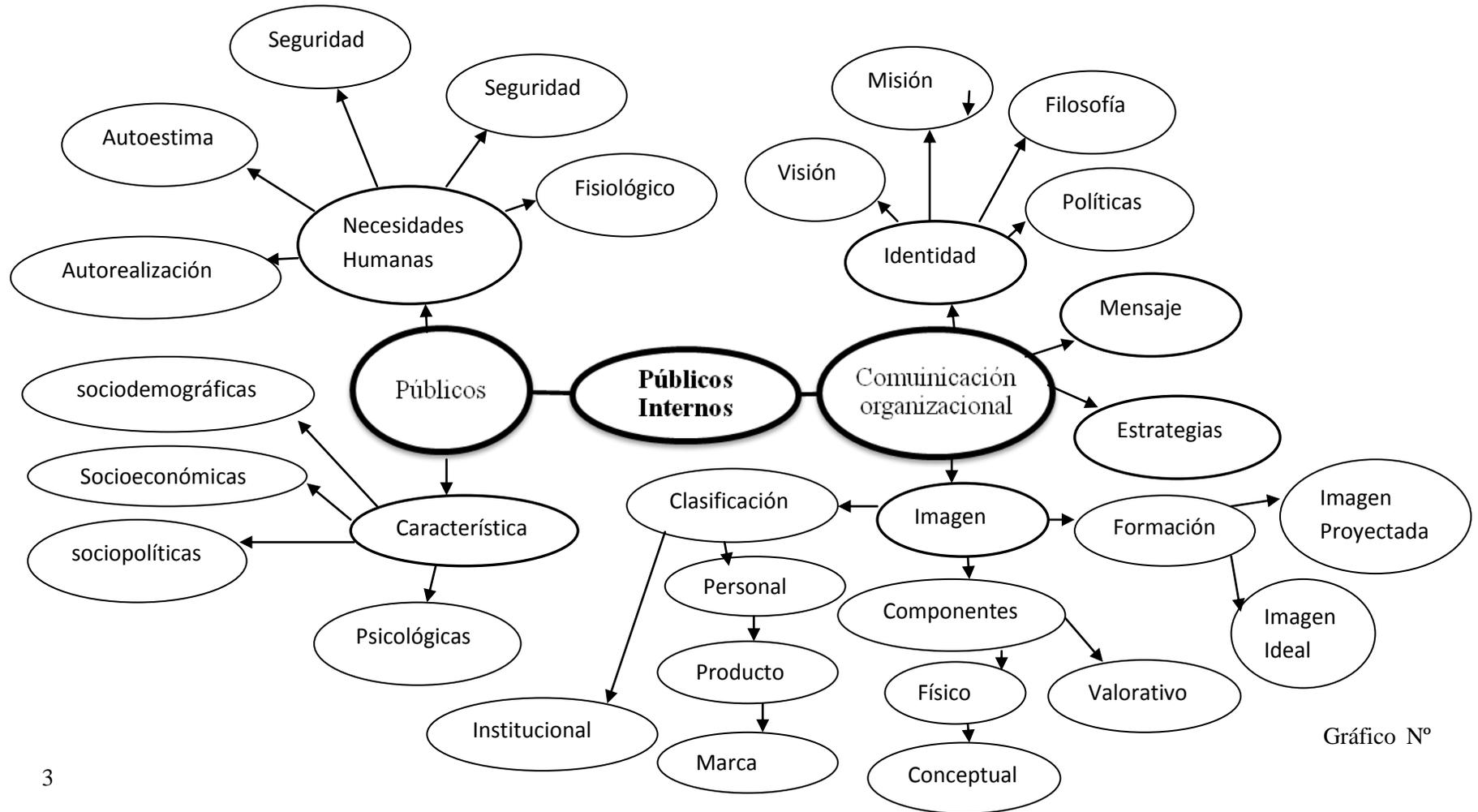


Gráfico N°

3

Fuente: Investigadora  
Elaboración: Investigadora

## **Comunicación**

Etimológicamente, la palabra comunicación se refiere a común-acción. En este sentido, proponemos entender la comunicación como la coordinación de acciones. Así la comunicación será más que el intercambio de información. • No es sólo intercambio de información, por lo que debemos diferenciarla del proceso de comunicación

En el proceso de comunicación, es necesario comprender elementos Centrales que configuran su importancia en el ámbito de las relaciones humanas:

La comunicación cumple diversas funciones, las cuales se pueden sintetizar en que ésta actúa para controlar el comportamiento de los miembros de un grupo, fomenta la motivación al aclarar a los trabajadores lo que se debe hacer, lo bien que lo está desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño. Es además, una fuente básica de interacción social para la satisfacción de necesidades sociales, y finalmente, proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones y evaluar opciones alternativas.

En términos generales, la comunicación es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

Teniendo en cuenta ésta breve introducción, a continuación veremos en términos más específicos cuál es la definición de comunicación, revisando antes algunas ideas y definiciones propuestas por expertos en temas de comunicación, mercadotecnia y administración.

## Definiciones de Comunicación:

Para María del Socorro Fonseca, comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes".

Según Stanton, Etzel y Walker, la comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte".

Para Lamb, Hair y McDaniel, la comunicación es "el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos".

Según Idalberto Chiavenato, comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social".

Robbins y Coulter nos brindan la siguiente definición: "Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados".

En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores ideas y definiciones, planteo la siguiente Definición de Comunicación:

La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

Informar no es Comunicar.

La mayoría de la gente tiene dificultades en distinguir qué caracteriza a la comunicación y qué caracteriza a la información.

El proceso informacional se caracteriza en la transmisión de datos. Informar no implica comunicar pero en todo acto comunicativo se informa de algo.

Los medios de comunicación se caracterizan por producir y transmitir datos de todo tipo y cuyo objetivo principal es vender audiencias a diferentes empresas e instituciones públicas o privadas. El objetivo de los medios somos nosotros, una audiencia potencialmente consumidora de todo lo anunciado y que logramos el objetivo de los productores de medios una vez que consumimos además de los contenidos de un mensaje, los productos anunciados.

El objetivo de las empresas de los medios es el consumo de mensajes y el feedback, la retroalimentación se da en el momento del consumo.

En este modelo la ciudadanía no tiene voz. Los propietarios públicos o privados de medios nacionales o locales repiten el mismo modelo. Y los sueños de la práctica de una práctica informativa diferente con medios locales se ha desvanecido porque reproducen los mismos modelos de los grandes medios o los grandes medios se han apropiado de los espacios locales, ejemplo de ello son entre otros, los canales de televisión.

Comunicar no es Manipular.

Comunicación no significa modificar, alterar o cambiar las ideas de los otros. Comunicar implica, de alguna manera, un acto de concienciación. De toma de conciencia. De intercambio. De relaciones de iguales.

Tampoco significa asimilar. La manipulación utiliza técnicas ocultas para convencer y someter al otro. Se pueden manipular las informaciones y las emociones no sólo en los medios sino también en la comunicación entre personas.

En los medios la manipulación puede estar presente en los programas informativos como en los espacios de ficción. Entre noviembre de 2002 y marzo de 2003, radiotelevisión española fue reiteradamente denunciada por sus prácticas manipulativas en la información del petrolero “Prestige” hundido frente a las costas gallegas y por el tratamiento de la información en la guerra contra Iraq.

Frente a estos medios masivos, propiedad de grandes empresas, existen en Internet algunos espacios que informan de manera diferente y donde la ciudadanía puede ofrecer otro punto de vista de los acontecimientos.

Estos espacios de información diferentes hacen más visible el modelo puesto en práctica por todos los otros.

Los Modelos de Comunicación.

Los modelos funcionalistas están basados en la existencia de un emisor que transmite mensajes a un receptor y donde puede existir o no feedback. Frente a estos modelos centrados en el emisor o en la transmisión de mensajes, tenemos el modelo emirec, donde se establece una relación de igual a igual entre todos los participantes del proceso y donde no existen papeles asignados para quienes participan de la comunicación: los emisores son receptores y los receptores son emisores.

Este modelo cobra especial interés en la práctica comunicativa con medios de comunicación donde de receptores o público o audiencia de los medios pasan a ser emisores de mensajes, productores.

## Factores que interfieren en la Comunicación

### El ruido:

Se denomina ruido a cualquier perturbación experimentada por la señal en el proceso de comunicación, es decir, a cualquier factor que le dificulte o le impida el afectar a cualquiera de sus elementos.

### La redundancia:

La redundancia es la parte del mensaje que podría omitirse sin que se produzca pérdida de información. Ejemplo: Elevar la voz, el subrayado, el uso de Mayúsculas,.

## **La comunicación humana**

Para entender la comunicación humana hay que tener en cuenta que el ser humano es social por antonomasia, ya que no se concibe un hombre solitario, aislado de los demás, la comunicación es algo consustancial a la naturaleza humana.

Nos permite conocer el mundo que nos rodea, organizar nuestro pensamiento, sentimientos e ideas, además de comprender los sentimientos e ideas de los demás.

El estudio de la Comunicación Humana puede subdividirse en 3 áreas:

- **Sintáctica:** abarca los problemas relativos a la transmisión de información. Se refiere a los problemas de codificación, canales, capacidad, ruido, redundancia, etc.
- **Semántica:** el significado constituye la preocupación central de la semántica. Toda información compartida presupone una convención semántica.

- Pragmática: cuando la comunicación afecta a la conducta. Comunicación y conducta se usan como sinónimos, ya que toda conducta comunica. Comunicar no implica solo el lenguaje verbal. Así, desde la perspectiva de la pragmática, toda conducta y no solo el habla, es comunicación. Además, no solo interesa el efecto de una comunicación sobre el receptor, sino también el efecto que la reacción del receptor tiene sobre el emisor.

La comunicación humana implica un sistema complejo de códigos interdependientes:

- Verbales: compuesto por el código oral y el escrito.
- No verbales: compuestos por mímica, mirada, movimientos, ropa, aspecto personal.
- Señales paralingüísticas: Volumen y tono de la voz, pausa y silencio.

### **Elementos de la comunicación**

Los elementos que deben darse para que se considere el acto de la comunicación son:

- Emisor: Es quien emite el mensaje, puede ser o no una persona.
- Receptor: Es quien recibe la información. Dentro de una concepción primigenia de la comunicación es conocido como Receptor, pero dicho término pertenece más al ámbito de la teoría de la información.
- Canal: Es el medio físico por el que se transmite el mensaje, en este caso Internet hace posible que llegue a usted (receptor) el mensaje
- Código: Es la forma que toma la información que se intercambia entre la Fuente (el emisor) y el Destino (el receptor) de un lazo informático.

Implica la comprensión o decodificación del paquete de información que se transfiere.

- Mensaje: Es lo que se quiere transmitir.
- Situación o contexto: Es la situación o entorno extralingüístico en el que se desarrolla el acto comunicativo.

#### Funciones de la Comunicación

- Informativa: Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.
- Afectivo - valorativa: El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. Gracias a esta función, los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.
- Reguladora: Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad autorreguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo Ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que los demás tienen de nosotros mismos, pero es necesario asimilarse, proceder en dependencia de ella y cambiar la actitud en lo sucedido.

## **Tipos de comunicación**

- **Comunicación Institucional:** Tipo de comunicación realizado de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades.
- **Comunicación Corporativa:** Se transforma en un instrumento básico por medio del cual la compañía dará a conocer sus públicos su valor diferencial. Si no se comunica la existencia de la organización, la compañía no existe para los públicos. Ha sido utilizada para denominar a la comunicación de carácter institucional de una empresa u organización. Se define como la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos.
- **Comunicación pública:** Es el Componente del Control que apoya la construcción de visión compartida, y el perfeccionamiento del entramado de relaciones humanas de la entidad pública con sus grupos de interés internos y externos, es decir la interacción entre las personas y la realidad organizacional con el propósito de lograr que mensajes, datos, ideas y actitudes que apoyen el acercamiento de la entidad a los públicos que atiende y estos a su vez, faciliten el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales.
- **Comunicación Comercial:** se sirve de la fuerza de ventas para conseguir que el mercado adquiera un producto determinado, utilizando el contacto directo, oral y simultáneo con el cliente. Su finalidad es culminar con éxito una venta, lo que, inevitablemente, exige un intercambio de ideas para conocer las necesidades de nuestro cliente, para poder responder a sus objeciones en caso de que las tenga y, sobre todo, para saber que el cliente

no sólo ha escuchado nuestro mensaje, sino que lo ha captado perfectamente.

#### Formas de comunicación

- La Comunicación Descendente: Cuya principal utilidad es la emisión de directrices de un superior a sus subordinados. Ésta ayudará a clarificar políticas, metas, etc. Se realiza a través de memorandums, informes, instructivos, reglamentos, manuales de organización, periódicos y revistas internos, folletos, diagramas, videos. Esta información le dará sentido de dirección al trabajo, orienta a los empleados, suministra datos importantes y ayuda a resolver sus dudas. Es el enlace entre los distintos niveles jerárquicos de la estructura formal.
  
- La Comunicación Ascendente: Este tipo de comunicación suministra retroalimentación de los subordinados. Establece un camino de oportunidad para recibir sugerencias, quejas, opiniones, etc. Por medio de ella se puede conocer el clima organizacional y es muy valiosa para integrar a los trabajadores con la alta dirección. Se realiza a través de Programas de Sugerencias, Encuestas, Procedimientos de Quejas, una Política de Puertas Abiertas, Diálogo y Entrevistas y Reuniones de Grupo.
  
- La Comunicación Horizontal: Es la comunicación que se desarrolla entre dos personas del mismo nivel jerárquico. Es una comunicación muy útil para la integración de los grupos de trabajo, para la sociabilización necesaria entre las personas y para hacer eficiente el trabajo de los grupos y equipos laborales. La mayoría de los mensajes que transitan formalmente en forma horizontal tienen por objetivo la integración y coordinación.

#### **Canales de Comunicación**

Un canal de comunicación es, en esencia, el método empleado para enviar un mensaje al receptor; no es el contenido del mensaje. Como mejor podremos

entender esta relación es, comparando analógicamente la comunicación con el tendido del ferrocarril. Las vías (los canales) entre los distintos destinos puede estar bien trazado, pero el servicio ser lento e ineficaz. La solución no es poner vías nuevas.

Dentro de una empresa existen diversos canales de comunicación, como son:

- Reuniones (formales e informales).
- Sesiones informativas (interés e impacto).
- Instrucciones o normas generales.
- Memorando y actas.
- Circulares y manuales.
- Tablón de anuncios.
- Relaciones entre el personal y los cargos representativos.

En esta relación no están todos los canales con que cuenta una empresa, pero representa los más habituales. Habrá que seleccionar el canal apropiado en cada caso para relacionarnos o comunicarnos con el personal, secciones o departamentos interesados. No obstante, antes de considerar con más detalle estos aspectos, deberemos observar otras áreas dentro de la estrategia de la comunicación.

Eficiencia en los Canales de Comunicación.

Para valorar los distintos canales de comunicación, deberemos volver a analizar lo que hemos indicado en el tema anterior. El canal debe aportar un mensaje claro que permita la “comprensión compartida”. Es decir, tiene que ser

rápido, permitir el comentario por parte del receptor y estar basado en una relación interprofesional.

Es obvio que, ningún tipo de comunicación escrita estará incluida dentro de la categoría “tiene que”; deberemos como mínimo considerarla dentro de “debería o podría”. Por ejemplo: un anuncio en un tablón se incluiría definitivamente en “debería”, porque además de ser comunicación escrita, puede no mantenerse al día y muchos ni se molestarán en leerlo. El teléfono es un canal que entra dentro de “debería”, porque permite cubrir algunos de los criterios antes citados, aunque no todos.

Los problemas surgen cuando intervienen muchas personas. A veces, el teléfono es el único canal razonable de comunicación efectiva cuando las personas están separadas por grandes distancias. Esta es una de las razones por lo que las grandes empresas emplean cuantiosos recursos en preparar a su personal para que utilicen las nuevas aplicaciones tecnológicas en sus comunicaciones (Internet, Intranet, video-conferencia, etc.).

Si estos medios son utilizados correctamente, este canal puede encuadrarse en la categoría “tiene que”. La opción más fácil para la comunicación entre muchas personas de una misma empresa es la comunicación escrita. Esta comunicación se sitúa entonces en la categoría de “tiene que”. Las reuniones que se celebran entre muchas personas (por ejemplo más de 100) no son efectivas porque los comentarios no son verdaderamente eficaces. En un grupo grande, la mayoría de los asistentes tiene miedo en hacer comentarios o preguntas y se limitan únicamente a estar sentados y escuchar. Si queremos que estas reuniones sean efectivas, deberemos buscar un canal alternativo.

Esta alternativa podemos buscarla en una técnica que en parte supera este problema denominada “preparación en grupos” (mínimo 4, máximo 12). El coordinador general informa a los distintos responsables de divisiones, departamentos o áreas y estos a su vez a los responsables de sección y estos finalmente, al resto del personal. Esta técnica, aunque tiene sus inconvenientes, es

la única viable que satisface todos los requisitos realmente eficaces para grandes organizaciones.

Tipos de Canales de Comunicación.

- Canales de Comunicación Formales (CCF)
  
- Canales de Comunicación Informales (CCI)

Los Canales de Comunicación Formales se circunscriben a la Red Formal y cruzan (o deberían cruzar) el organigrama de la empresa siguiendo cuatro trayectorias: ascendente, descendente, horizontal y diagonal. Cada uno de estos recorridos favorece el contacto entre distintos niveles, departamentos y áreas de la organización, al tiempo que persiguen la consecución de objetivos particulares: construcción de identidad, consenso, participación, feed-back, cohesión, trabajo en equipo, etc.

La conquista de cualquiera de estos objetivos es posible gracias a que los CCF son diseñados y administrados por la empresa, ejerciendo, de este modo, un control significativo sobre la información que por ellos circula.

En contraste, los Canales de Comunicación Informales responden a una Red Informal y no son planeados. Si bien es cierto que las Redes Informales no son ajenas a la comunicación formal (no olvidemos que pese a su espontaneidad están insertas dentro de una Red Formal y por lo tanto son permeables a sus canales), desbordan la estructura de la organización y abren canales alternativos por donde hacer circular su propia información. La Red Informal no sólo interpreta y reinterpreta la información "oficial" (cuando la hubiere), sino que además produce su propia información "no oficial".

### **Comunicación Organizacional**

El postmodernismo actual abarca toda esa magnificencia del ser humano por haber conseguido logros importantes como las comunicaciones y los

instrumentos tecnológicos increíbles. Sin embargo como contraposición estamos inmersos en una vaciedad personal moral y ética, donde podemos cambiar cualquier valor a placer, lo que antes era locura ahora puede ser algo cotidiano e incluso aplaudido.

Muchos de los problemas actuales son producidos por la falta de comunicación tanto interior como exterior es así como la comunicación en las organizaciones es imperante y necesaria ya que de ésta depende para el éxito de cualquier organización. Tanto para la imagen que ésta quiere dar al exterior como al interior, también conformándose la comunicación dentro de la organización ascendente, descendente y horizontal. Todo con el fin de tener presente las tareas y obligaciones, las reglas de la organización y finalmente las relaciones públicas con los empleados y clientes.

Tomemos en cuenta que la información que se comunica por medio de un mensaje que en las organizaciones tiene varios vehículos llámense discursos, memorandums, circulares, mails, chismes etc. Estos mensajes Formales e informales también tienen su modalidad, sean Verbales o No-Verbales que resulta una obviedad y no trataré de definirlos.

En una organización los fines que cumple la comunicación como lo mencioné anteriormente tienden a distorsionarse según el número que conforman una red organizativa, sea ascendente, descendente u horizontal.

Podemos definir la comunicación organizacional como: el efecto de comunicar en un sistema abierto de una organización la información formal e informal que se genera para la adecuada relación y desempeño laboral de sus integrantes, tanto grupal como interpersonal.

La comunicación organizacional se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de

identificación de estructura. No obstante se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

Las colectividades en las que la comunicación en las organizaciones se lleva a cabo son consideradas típicamente como sistemas. Un sistema para organizar está compuesto por una serie de actividades interdependientes que al integrarse forman un conjunto específico de objetivos.

Por lo tanto, la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas. Finalmente la comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes.

A pesar del hecho de que las organizaciones han existido desde los tiempos bíblicos de una u otra forma, no fue sino hasta principios de siglo XX que las teorías formales de la organización fueron desarrolladas y deseminadas ampliamente. La mayor parte de estas teorías establecen principios claros acerca de la comunicación en las organizaciones o hacen suposiciones implícitas acerca del rol de la comunicación de las organizaciones “eficientes”.

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en

la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

## **Identidad**

Considerando al grupo social como una red de interacciones, decimos que una organización es el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preserva la autonomía del sistema y asegura la continuidad del grupo. La fuente de la cohesión interna que distingue a la organización como una entidad separada y distinta de otras es la identidad.

Por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás. Se materializa a través de una estructura. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

Así, la identidad tiene múltiples manifestaciones: esta en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en sus paredes y en su equipamiento, en sus recursos y en su discurso.

Tal variedad de manifestaciones significa que el corpus a considerar para distinguir la identidad de una organización es, en realidad, la organización misma en todas sus manifestaciones y no se agota, ni mucho menos, en sus expresiones lingüísticas.

La identidad normaliza un campo de asignación de significados de manera tal que los partícipes internalizan los rasgos fundamentales y se transforman en verdaderos componentes de un holograma, acudiendo a esta metáfora como un modo de indicar que el todo está contenido y reproducido en cada una de sus partes. Y dado que se trata de una causalidad recíproca y versificadora (porque no hay organización sin sujetos) las partes, esto es los partícipes reconstruyen en sus relaciones cotidianas todo aquello que llamamos identidad.

## **Visión**

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

## **Importancia de la Visión**

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

## Ventajas que tiene el establecer una Visión

Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.

Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.

Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

## Como se realiza la Visión de una Empresa

El contestar estas preguntas le puede orientar para definir la visión de su empresa.

- ¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca? –
- ¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?
- ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

## **Misión.**

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta , ¿Para que existe la organización?.

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

### Características de una Misión

Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

### Tipos de Misión

Misiones muy amplias: este tipo permite dejar unos márgenes de actuación muy flexibles a la empresa, lo que puede ocasionar confusión, porque los miembros de la empresa no tiene muy claro la visión de la organización.

Misiones muy estrechas: el limitar la capacidad de desarrollo a futuro de la organización, permite que ésta se centre en una sola dirección, evitando confusiones.

## La Importancia de la Misión

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente por que permite:

Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.

## Como Identificar la Misión de su Empresa

Existen una serie de aspectos que le pueden ayudar a identificar la misión de su compañía, tales como:

Campo de actividad: especificando los negocios en los cuales se centrara la actividad de la empresa, identificando y analizando los productos y mercado de la organización.

Capacidades que están a disposición de la empresa o pueden llegar a estarlo. A través de los recursos y capacidades con los que cuenta la organización se puede saber qué ventajas competitivas se pueden alcanzar.

## **Filosofía**

El afecto es el mejor modificador de la conducta humana.

El gran objetivo es formar de manera integral a los adultos que en el futuro estarán a cargo de nuestro país. Personas productivas, conscientes de sus

talentos y virtudes y de sus posibilidades inmensas como seres humanos para servirle de forma positiva a la humanidad.

### **Políticas.**

Tener unas políticas corporativas a seguir es una cuestión necesaria para marcar un camino, el cual sirva de guía para ofrecer un servicio óptimo y acorde.

La política de empresa tiene como finalidad crear un entorno más favorable a la creación y el desarrollo de las empresas, especialmente de las pequeñas y medianas empresas.

Esta política se centra principalmente en: la promoción del espíritu empresarial (estimular la creación de empresas y apoyar a las empresas en su fase inicial y de crecimiento,

### **Mensaje**

En el sentido más general, es el objeto de la comunicación. Está definido como la información que el emisor envía al receptor a través de un canal determinado o medio de comunicación (como el habla, la escritura, etc.); aunque el término también se aplica, dependiendo del contexto, a la presentación de dicha información; es decir, a los símbolos utilizados para transmitir el mensaje. Cualquiera que sea el caso, el mensaje es una parte fundamental en el proceso del intercambio de información.

El mensaje es el objeto central de cualquier tipo de comunicación que se establezca entre dos partes, el emisor y el receptor. Si bien en general se relaciona la idea de mensaje con mensajes escritos, hoy en día la variedad de mensajes y estilos comunicativos posibles es ciertamente infinito y hace que los individuos podamos mantener contacto con otras personas de muy diversas maneras.

Para definirlo técnicamente, el mensaje es el conjunto de elementos informativos que el emisor envía a quien cumplirá la función de receptor. Entonces, es sólo a través del mensaje que el fenómeno comunicativo puede generarse ya que si de otro modo las personas por su simple existencia no estarían estableciendo necesariamente conexión alguna. Para poder llevar a cabo la comunicación de manera apropiada, es de vital importancia que ambas partes reconozcan y comprendan el lenguaje en el que el mensaje está establecido. En este sentido, lenguaje puede ser no solamente el idioma, sino también los símbolos, las señas o gestos que se estén transmitiendo.

### Tipos de Mensaje

Privada: No trasciende el ámbito personal, es cerrada. EJ: Conversación, carta personal.

Pública: Trasciende lo personal, es abierta, se dirige a un público. EJ: Pieza musical, comunicado de prensa, aviso publicitario.

### **Estrategias**

Es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro. En el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la "consistencia estratégica". En ese sentido, se dice que existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno.

El concepto de estrategia se usa normalmente en tres formas. Primero, para designar los medios empleados en la obtención de cierto fin, es por lo tanto, un punto que involucra la racionalidad orientada a un objetivo. En segundo lugar, es utilizado para designar la manera en la cual una persona actúa en un cierto juego de acuerdo a lo que ella piensa, cuál será la acción de los demás y lo que considera que los demás piensan que sería su acción; ésta es la forma en que uno busca tener ventajas sobre los otros. Y en tercer lugar, se utiliza para designar los

procedimientos usados en una situación de confrontación con el fin de privar al oponente de sus medios de lucha y obligarlo a abandonar el combate; es una cuestión, entonces, de los medios destinados a obtener una victoria

La Estrategia tuvo su origen y aplicación en las guerras, en donde cada uno de los bandos diseñaba la mejor forma de vencer al enemigo. Luego estos principios fueron aplicados en el ámbito empresarial para vencer a los competidores y conquistar a los clientes. Ahora también se aplican a nivel personal para vencer a los oponentes y conquistar a la pareja. El diseño de la estrategia depende del objetivo a alcanzar, los recursos disponibles, las estrategias utilizadas por la competencia, y mucha innovación para sorprender e impactar.

## **Imagen**

Definición:

Es un conjunto de creencias y asociaciones que perciben los distintos públicos con relación a hechos comunicativos directos o indirectos que se relacionan ya sea con una persona, producto, servicio, empresa o institución.

Una imagen permanece viva y activa solamente si es estimulada, recordada y comunicada, vigilando su evolución y desarrollo mediante investigaciones permanentes.

### **Formación de una imagen:**

Imagen Ideal: es aquella que la organización piensa antes de que llegue a los públicos. Es planificada a través de las publicidades.

Imagen Proyectada: es aquella que se emite a través de estrategias ya instaladas en la

### **Componentes de la Imagen:**

Toda imagen se genera a partir de tres componentes: los físicos, los conceptuales y los valorativos. Esto lleva a definir una imagen física y una conceptual que, actuando juntas, general una imagen personal, de producto, de marca, de empresa o institucional.

**Componente Físico:** es lo primero que se percibe. También llamada imagen formal. Tiene que ver con la estética, el envase del producto, el color. Lo mas importante es contar con elementos que garanticen una opción correcta de la imagen de la organización o de las personas.

**Componente Conceptual:** es lo que la empresa quiere transmitir sobre todo lo tangible que es percibido por el consumidor y que define la compra del producto.

**Componente Valorativo:** es el resultado de la articulación entre el Componente Físico y el Componente Conceptual.

### **Clasificación de imágenes:**

**Imagen Personal:** es la que se articula sobre las personas. Este tipo de imagen debe ser elaborada y definida previamente para implementar acciones estratégicas adecuadas para lograr dicha imagen.

**Imagen de Producto:** son las creencias y asociaciones que se tienen de un producto genérico. Estos productos tienen una imagen propia y perfectamente definida de las que puedan tener determinadas marcas.

**Imagen de Marca:** la imagen de una marca determinada es articulada por el público, sea o no consumidor de la misma. En este caso la imagen debe ser definida antes del lanzamiento del producto y luego articulada con acciones estratégicas que correspondan a un plan estructurado.

Imagen Institucional: es la imagen que la empresa como entidad articula en las personas. Engloba y supera a las anteriores, ya que tan solo una acción u omisión de cualquier organización contribuye a la conformación de una buena o mala imagen de la institución.

## **Públicos**

Es preciso partir de una correcta definición de los públicos a los que se pretende llegar como las acciones de comunicación en cuestión, definidos, según diversos criterios en función de su relación con el fenómeno en cuestión. Tales destinatarios reciben el nombre de públicos-objetivo o población-objetivo de las acciones de comunicación.

Se denomina Público Interno a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Así, por ejemplo: los accionistas; los directivos; los funcionarios; los empleados; etc.

### **Objetivos con los Públicos Internos**

Lo que se prioriza fundamentalmente, con referencia a los públicos internos, es la formación o constitución del llamado “grupo empresa”, es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico, constituyan un grupo, en el auténtico sentido de la palabra “grupo” a un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interaccionan entre sí. Pero, es menester destacar que sólo merced a la comunicación puede establecerse el objetivo común, lo mismo que la interacción.

Para que esto pueda realizarse es necesario que se establezca entre ellas un sistema de comunicación, que es el medio básico indispensable para la formación del denominado grupo empresa en una organización.

Es indudable que éste no es el único objetivo de las relaciones públicas con referencia a los públicos internos, pues existen otros tales como; sentido de pertenencia a la organización, elevación del grado de satisfacción de los recursos humanos, creación de una cultura de venta en todas las escalas y dependencias, etc., pero, todos los demás objetivos devendrán como consecuencia de lograrse la formación del grupo empresa dentro de la organización.

### **Necesidades Humanas**

Desde que en 1943 apareciera “Una teoría sobre la motivación humana”, de Abraham Maslow (1908-1970), el estudio de la conducta encuentra algunas respuestas básicas en esta teoría que se conoce como la Pirámide de Maslow. Según el autor, el hombre es un ser con deseos y su conducta está dirigida a satisfacerlos.

La jerarquía de necesidades de Maslow o Pirámide de Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su trabajo de 1943: una teoría sobre la motivación humana, posteriormente ampliada.

Maslow formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los humanos, desarrollamos necesidades y deseos más altos.

La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de 5 niveles: Los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades del déficit (Deficit needs); el nivel superior se le denomina como una necesidad del ser (being needs).

La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit pueden ser satisfechas, las necesidades del ser son una fuerza impelente continua

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo una vez se han satisfecho necesidades inferiores en la pirámide.

Maslow formula una jerarquía de necesidades: en la base de la Pirámide están las necesidades **Fisiológicas** -comer, beber, descansar- esenciales para la supervivencia. Luego.

En el segundo nivel, las de **Seguridad** y protección del cuerpo, el empleo, el hogar, la vida familiar.

En el tercero, las necesidades de **Aceptación social**, conectadas son el deseo de asociación, participación y aceptación dentro de la comunidad porque todo ser humano necesita relacionarse y crear lazos con sus semejantes: amistad, amor, fraternidad y camaradería.

En el cuarto nivel, las necesidades de **Autoestima**, referidas al respeto por sí mismo -para adquirir confianza- y al respeto que los demás le brindan para cubrir su necesidad de reconocimiento y aprecio. Cuando estas necesidades no están satisfechas, el individuo tiene baja autoestima y complejo de inferioridad.

Por último, en lo más alto de la Pirámide aparecen las necesidades de **Autorrealización** que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar los propios talentos y obtener logros personales.

Según esta teoría, la satisfacción de necesidades empieza por las básicas; una vez cubiertas, estas necesidades dejan de ser una fuerza motivadora y dan paso a las necesidades del próximo nivel.

### **Características**

La población-objetivo, que también se denomina población-útil o población-diana, está constituida por un conjunto de personas, definidas en función de características propias (diferentes en cada caso) a quienes se dirigen las acciones de comunicación, son por lo tanto individuos que se conocen en función de su

perfil, al que se llega a partir de características de diversos tipos, las que cabe destacar las siguientes.

- sociodemográficas: el sexo, la edad, o la región en que habitan, etc.
- Socioculturales: la clase social, el nivel de estudios, la profesión u ocupación, etc.
- Socioeconómicas: el nivel de ingresos, la situación patrimonial, la estructura del gasto.
- Sociopolíticas: la afiliación o simpatía por uno u otro partido político o sindicato, su peso como autoridad pública.
- Psicológicas. Las actitudes, los factores de la personalidad, los estilos de vida, etc.

#### Clasificación de los Públicos

Público efectivo, real o actual: La organización esta interactuando.

Público potencial: Si bien la organización no interactúa, tienen las características para transformarse en públicos efectivos.

Directo: Son aquellos elegidos voluntariamente por la organización para interactuar (empleados).

Indirecto: Son aquellos que no son elegidos voluntariamente por la organización, pero ésta se ve en la obligación de mantener algún tipo de relación con sus públicos (comunidad, poderes públicos).

## **Públicos Internos**

Se denomina Público Interno a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Así, por ejemplo: los accionistas; los directivos; los funcionarios; los empleados; etc.

### **Objetivos con los Públicos Internos**

Lo que se prioriza fundamentalmente, con referencia a los públicos internos, es la formación o constitución del llamado “grupo empresa”, es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo, hasta los empleados de menor nivel jerárquico, constituyan un grupo, en el auténtico sentido de la palabra “grupo” a un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interaccionan entre sí. Pero, es menester destacar que sólo merced a la comunicación puede establecerse el objetivo común, lo mismo que la interacción.

Para que esto pueda realizarse es necesario que se establezca entre ellas un sistema de comunicación, que es el medio básico indispensable para la formación del denominado grupo empresa en una organización.

Es indudable que éste no es el único objetivo de las relaciones públicas con referencia a los públicos internos, pues existen otros tales como; sentido de pertenencia a la organización, elevación del grado de satisfacción de los recursos humanos, creación de una cultura de venta en todas las escalas y dependencias, etc., pero, todos los demás objetivos devendrán como consecuencia de lograrse la formación del grupo empresa dentro de la organización.

A los efectos de la creación del “grupo empresa”, cada una de las áreas o departamentos de la entidad deberá reunir a sus integrantes periódicamente, bajo la dirección del correspondiente jefe, quien deberá organizar, promover y dirigir la realización de tres tipos de comunicación:

En primer lugar, hablará el superior dando las indicaciones, órdenes, comunicación de nuevas metas, correcciones, etc. (comunicación de arriba para abajo).

La segunda etapa de la reunión, es la cual el jefe estimulará a sus subordinados para que hagan sugerencias sobre el mejor modo de llevar a cabo el trabajo a cargo del área o sección.

La tercera etapa consiste en que los presentes coordinen sus trabajos y actividades con el propósito de evitar que, por falta de comunicación adecuada, se produzcan desentendimientos y fricciones entre los diversos sectores de la organización.

Innumerables son los beneficios producidos por la implementación de un sistema tendiente a la formación del grupo empresa para cualquier organización. Eleva el rendimiento o productividad del trabajador, dado que éste se siente partícipe e involucrado en las decisiones adoptadas, pues ha participado en la elaboración de las mismas.

Se produce una sensible disminución de los costos, debido a la eficiencia con que los recursos humanos cumplen sus respectivas labores. Se logra una capacitación permanente del personal, tanto de los jefes como de los subordinados. En las reuniones periódicas, por medio de las enseñanzas e indicaciones que los superiores hacen a sus subordinados:

- Se estimula la creatividad.
- Se crea un espíritu de pertenencia.

El público o cliente interno son el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculados a ella, es decir que está conformado por accionistas, gerentes, colaboradores, contratistas, proveedores y distribuidores. La comunicación interna está determinada por la interrelación que

se desarrolla entre el personal y la organización. El entorno puede ser medido en función a los valores, las motivaciones y el nivel de orden de la institución.

#### Clasificación de los Públicos Internos

El Público Interno, a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Así, por ejemplo: los accionistas; los directivos; los funcionarios; los empleados

#### **Hipótesis**

Los canales de comunicación inciden en la relación con los públicos internos de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y vivienda La Merced Ltda. en el periodo Diciembre 2009 a Junio 2010

#### **Variable Independiente**

Canales de comunicación

#### **Variable dependiente**

Públicos Internos

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Enfoque de la Investigación**

El presente trabajo de investigación acoge el enfoque: Crítico-Propositivo ya que nos ayudará a la interpretación y comprensión de esquemas sociales planteando alternativas de solución en un clima de actividad, y de carácter cuantitativo. Cuantitativo porque se recabará información que será sometido a análisis estadístico. Cuantitativo porque estos resultados estadísticos pasaran a la criticidad con soporte del Marco Teórico.

Estos enfoques son parte de la investigación científica, definidas como un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes.

Estas investigaciones exponen que el ambiente de aprendizaje más óptimo es aquel donde existe una interacción dinámica entre los públicos internos y las actividades comunicacionales que proveen oportunidades para los empleados y directivos de crear su propia actitud de conciencia, participación y desempeño laboral, gracias a la interacción del individuo y con la organización. Esta teoría, por lo tanto, enfatiza la importancia de la cultura comunicacional, el individuo y su contexto, para construir un adecuado ambiente laboral.

En el plano comunicacional, se refleja en una corriente didáctica que estimula la participación favoreciendo el desarrollo del sujeto para que éste asimile la realidad de su contexto y su ambiente laboral con sus problemas y posibles soluciones, considerando especialmente la capacidad que todo sujeto

posee para ello. De esta manera, llegará a comprender lo que lo rodea de acuerdo a sus tiempos y necesidades internas.

En el proceso de comunicativo los públicos internos van construyendo activamente a través de nuevas ideas, actividades y compromisos ambientes laborales basados en armonía, respeto y confianza, para lo cual es necesaria una relación de amistad entre los directivos, empleados y la organización

### **Modalidad de la Investigación**

Este proyecto comunicacional-organizacional es abierta y flexible la que nos permitir el equilibrio entre la conducción y la construcción, favoreciendo el crecimiento humano y del medio ambiente, razón por la cual esta investigación será:

### **Bibliográfica-documental.**

Porque el trabajo de grado tendrá información secundaria sobre el tema de investigación obtenidos a través de libros, revistas, módulos, textos, periódicos, internet, así como de documentos válidos y confiables a manera de información primaria, entre otros los que nos servirán para informarnos y debatir las principales cuestiones de la cooperativa como visión, misión objetivos, políticas, estructura organizacional, falencias que posiblemente este ocasionado una inadecuada comunicación.

Esto también puede ayudar a tener bases para la investigación ya que se tendrá sustentos bibliográficos de datos estadísticos, históricos como causas consecuencias y posibles soluciones comunicacionales.

## **De campo.**

Porque la investigadora acudirá a recabar información en el lugar donde se produce los hechos, para así poder actuar en el contexto y transformar una realidad

En esta investigación el problema radica en: “los canales de comunicación inciden en la relación con los públicos internos”, razón por la cual la implementación de este tipo de investigaciones contribuirá a fomentar y encontrar posibles soluciones

En cuanto a la investigación de campo, gracias a la observación, a la entrevista y a la encuesta lograremos alinear a los integrantes de la organización en pos de un beneficio común y un clima labora adecuado, teniendo en cuenta la complejidad de los procesos comunicacionales, la responsabilidad y el compromiso con la cooperativa

## **De investigación Social o Proyectos Factibles**

Porque la investigadora no se conforma con la observación pasiva de los fenómenos comunicacionales-organizacionales sino que además realizará una propuesta de solución al problema investigado.

La misma que contribuirá al mejorar la comunicación interna favoreciendo al ambiente laboral, esto se convierte en una herramienta estratégica de la organización, lo que permite que la gente sienta que puede expresarse, que sus ideas serán escuchadas, valoradas y seguramente estén a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelización y compromiso de los empleados hacia la empresa, teniendo como resultado una cooperativa con una estructura interna solida proyecta a satisfacer las demandas y requerimientos exteriores, haciéndola competitiva enfrentándose con éxito al cambio del mercado.

### **Nivel o Tipo de Investigación**

El visualizar el alcance de un proyecto puede tener diferentes planteamientos de problemas de investigación. En este paso definiremos y nos basaremos en los niveles o tipos de investigación como el exploratorio, descriptiva, asociación de variables y el explicativo.

Estos métodos nos ayudarán a plantear el objetivo de investigación, desarrollando nuevos métodos para sondear un problema que puede ser conocido o desconocido que necesite que se genere respuestas que satisfagan necesidades relevantes de una organización. Además se puede medir el grado de relación entre variables y a partir de ello determinar tendencias o modelos de comportamiento mayoritario

Estos estudios miden de manera más bien independiente los conceptos o variables y las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, ayudándonos determinar ciertos modelos comportamientos ya que cada persona tiene diferentes aspiraciones según su forma de ser y su nivel sociocultural y socioambiental

Esto lo haremos con la comprobación experimental de la hipótesis, detectando las causas y consecuencias que ha determinado estos comportamientos.

El cultivar las aptitudes positivas en las personas para resolver problemas comunicativos, estimula la participación, ayudando a las personas conforman la institución, a profundizar su sentido de responsabilidad y expresarlo actuando decididamente en la búsqueda de alternativas para lograr una relación empleados-directivos-organización verdaderamente equilibrada y armónica con miras hacia el desarrollo de la Cooperativa

## **Población y Muestra.**

Para el desarrollo de la investigación es necesario determinar la población y la muestra con la que se va a trabajar, con quienes se va a llevar a cabo el estudio de la investigación.

Por ello población es el conjunto de todos los elementos que son objeto del estudio estadístico, cuyo estudio sirve para inferir características de toda la población mediante técnicas de muestreo. La muestra para ser confiable debe ser representativa y además ofrecer la ventaja de ser la más práctica, la más económica y la más eficiente en su aplicación

Por tal razón la presente investigación se realizará con la población La Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda “La Merced” Ltda., cuyo número del personal es de 40 personas (directivos y empleados) para lo cual aplicaremos la fórmula de la muestra la que nos ayudará a seleccionar a nuestro objetivo a los que se les aplicará las encuestas.

### **Formula:**

n: Muestra

N: Población

$\delta^2$ : Varianza ( $p \cdot p$ ) ( $0.5 \times 0.05$ )

Z<sup>2</sup>: nivel de confianza (0.5) (1.96)

E: error admisible ( $6/100=0.06$ )

P: probabilidad de éxito

Q: probabilidad de fracaso

**Desarrollo:**

$$n = \frac{N \delta^2 Z^2}{(N-1)E^2 + \delta^2 Z^2}$$

$$n = \frac{40 (0.25) \times (1.96)^2}{(40-1)(0.06^2) + (0.25)(1.96^2)}$$

$$n = \frac{10 (3.841)}{0.140 + 0.960}$$

$$n = \frac{38.41}{1.100}$$

$$n = 34.91 \text{ (35 encuestas)}$$

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable independiente: Canales de Comunicación

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Es el medio físico por el que se transmite el mensaje</p> <p>Es por donde se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Transmisión del mensaje</li> <li>➤ Información comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Emisión/recepción</li> <li>➤ Fondo/Forma</li> <li>➤ Comunicación vertical/</li> <li>➤ comunicación horizontal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿A través de que tipo de canales de comunicación recibe los mensajes de la cooperativa?</li> <li>➤ Los mensajes de la institución cumple la misión y visión?</li> <li>➤ ¿Qué tipo de comunicación se entre el personal de la cooperativa?</li> <li>➤ ¿Los canales de comunicación satisfacen las necesidades comunicativas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encuestas</li> <li>Mediante un cuestionario</li> </ul>

Cuadro N° 2

Fuente: Investigadora

Elaboración: Investigadora

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable dependiente: Públicos Internos

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICASE INSTRUMENTOS
Es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculados a ella.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empleados</li>   <li>➤ Directivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La comunicación directa personal, o grupal.</li> <li>➤ Desempeño laboral</li>   <li>➤ Imagen institucional.</li> <li>➤ Nivel de confianza y amistad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Qué formas de comunicación se da entre empleados y directivos?</li> <li>➤ ¿Existe un armónico ambiente laboral?</li> <li>➤ ¿El trabajo de los empleados cubren las necesidades de la misión y visión de la cooperativa?</li> <li>➤ ¿Se ha realizado actividades de sociales entre los empleados y directivos?</li> <li>➤ ¿Existe una adecuada relación entre directivos y empleados?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encuestas</li>   <li>Mediante un Cuestionario</li> </ul>

Cuadro N° 3

Fuente: Investigadora

Elaboración: Investigadora

## Técnicas e Instrumentos.

**Encuesta.-** Dirigido a los empleados de la cooperativa La Merced Ltda., cuyo instrumento es el cuestionario, elaborado con preguntas cerradas o abiertas, SI, NO A VECES, RARA VEZ, NUNCA etc. Que permitirán recabar información sobre las variables de estudio.

**Entrevista.-** Dirigido a los directivos, cuyo instrumento es una Guía de Entrevista, que permitirán encaminar el diálogo de opiniones sobre la situación actual de la cooperativa.

**Validez y confiabilidad.-** La validez de los instrumentos vendrá dado por la técnica llamada “Juicio de expertos”, mientras que, su confiabilidad se lo hará a través de la aplicación de una prueba piloto a un grupo reducido de iguales características del universo a ser investigado, para detectar posibles errores y corregirlos a tiempo, antes de su aplicación definitiva.

### Plan para la recolección de la Información.

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de investigación
2. ¿De qué personas u objetos?	Directivos y empleados
3. ¿Sobre qué aspectos?	Indicadores.
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	Investigadora.
5. ¿Cuándo?	Marzo 2010

6. ¿Dónde?	Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda.
7. ¿Cuántas veces?	1 prueba piloto y prueba definitiva.
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas, entrevistas.
9. ¿Con qué?	Instrumentos: cuestionario, entrevistas.
10. ¿En qué situación?	En el auditorio, en las oficinas de la cooperativa, durante las sesiones.

Cuadro N° 4

Fuente: Investigadora

Elaboración: Investigadora

#### Plan de procesamiento de Información.

- Revisión crítica de la información recogida; es decir, limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la información, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros.
- Estudio estadístico de datos para la presentación de resultados.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

#### **ANALISIS DE RESULTADOS**

Resultados de la encuesta realizada a los públicos internos de la cooperativa de Ahorro, crédito y vivienda La Merced Ltda.

En esta capítulo consta el análisis e interpretación de resultados, verificación de la Hipótesis, mecanismos importantes para el procesamiento de datos ya tabulados a través de encuestas aplicadas a los públicos internos de la cooperativa de Ahorro, crédito y vivienda La Merced Ltda. en primer lugar se procedió a la codificación de los resultados para luego tabularlos, mediante la aplicación de Estadística Descriptiva, como medio principal de los datos obtenidos, para luego convertirlos a porcentajes, mediante una síntesis para el análisis.

Los procedimientos estadísticos aplicados son: la media aritmética, la correlación y la prueba paramétrica del Chi – cuadrado, que se convertirán en los parámetros con los que se verificará la Hipótesis.

**Pregunta 1: Agrupación de personas que participaron en la encuesta por sexo**

**Agrupación de personas que participaron en la encuesta por sexo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	24	68,6	68,6	68,6
	Mujer	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Cuadro #5

Elaborado por: Investigadora

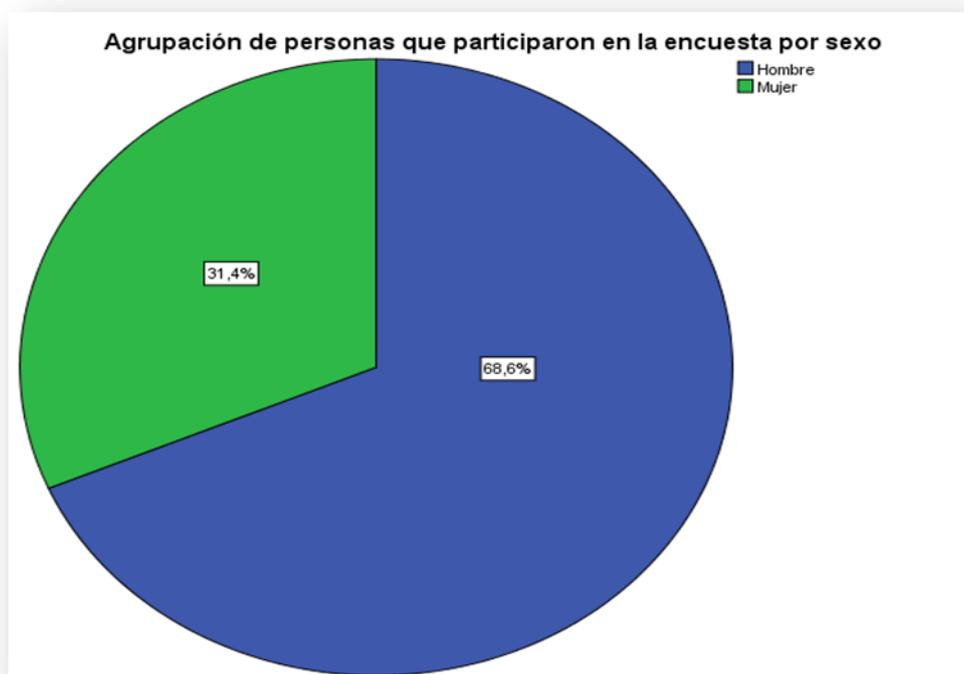


Gráfico #4

Elaborado por: Investigadora

**Análisis:**

En la encuesta realizada a los empleados y directivos de la cooperativa La Merced el 68.6% son hombres, mientras que el 31.4 son mujeres.

## Pregunta 2: Agrupación de personas que participaron en la encuesta por edad

Agrupación de personas que participaron en la encuesta por edad

		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 26 a 29 años de edad	20,0	20,0
	De 30 a 49 años de edad	51,4	71,4
	Mayores de 49 años de edad	28,6	100,0
	Total	100,0	

Cuadro #6

Elaborado por: Investigadora

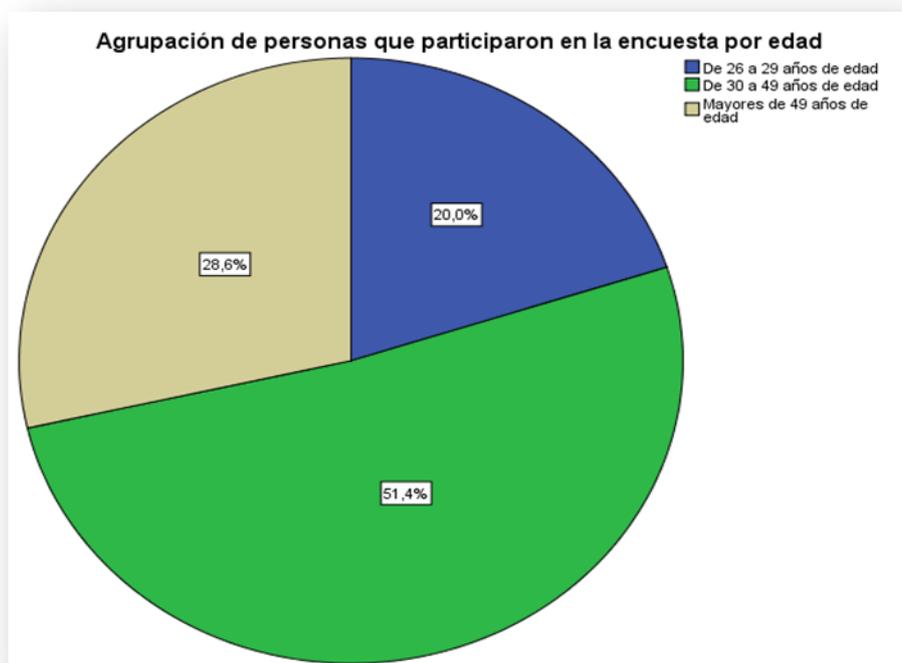


Gráfico #5

Elaborado por: Investigadora

### Análisis:

Agrupación de personas que participaron en la encuesta: el 51.4% comprenden las edades entre los 30 a 49 años de edad, el 28.6 son mayores de 50 años de edad y el 20% son de 26 a 29 años de edad.

**Pregunta 3: ¿A través de que tipo de canales reciben los mensajes de la cooperativa?**

**Canales por los que reciben los mensajes los empleados y directivos de la Cooperativa**

		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Correo electrónico	14,3	14,3
	Informes	14,3	28,6
	Varios	71,4	100,0
	Total	100,0	

Cuadro #7

Elaborado por: Investigadora

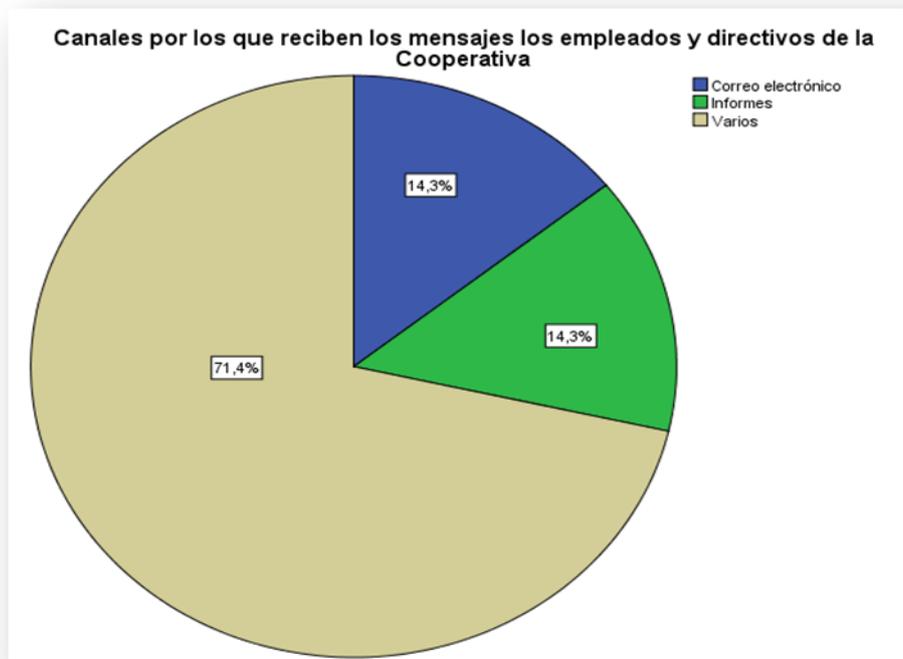


Gráfico #6

Elaborado por: Investigadora

**Análisis:**

Los canales por los que los empleados y directivos reciben los mensajes de la cooperativa son. El 71,45 son varios, el 14,3 son mediante correos electrónicos y el 14,3 mediante informes.

**Pregunta 4: ¿Con que frecuencia de tiempo se deberían emitir los mensajes de la institución?**

**Periodicidad con la que se debería emitir los mensajes de información de la Cooperativa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Semanal	22	62,9	62,9
	Quincenal	8	22,9	85,7
	Mensual	5	14,3	100,0
	Total	35	100,0	

Cuadro #8

Elaborado por: Investigadora

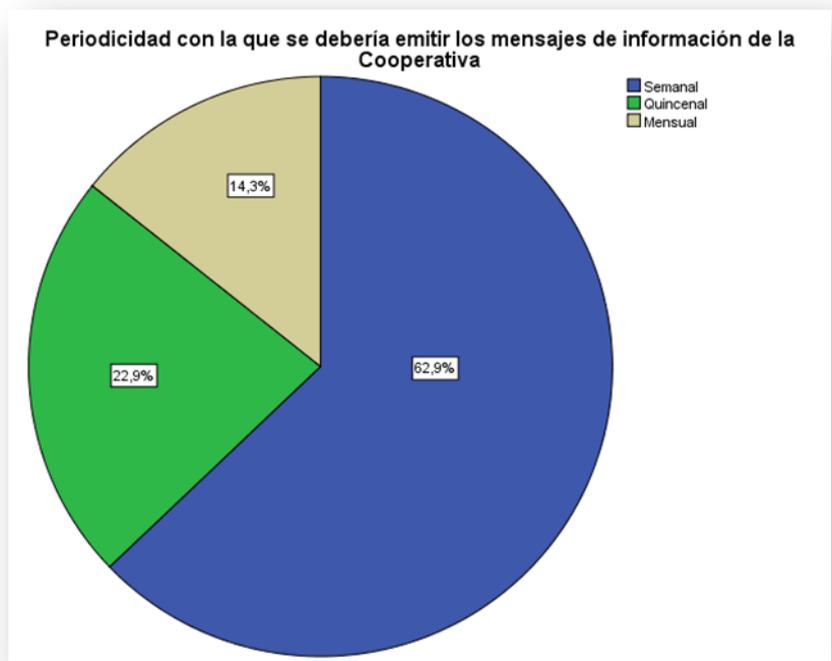


Gráfico #7

Elaborado por: Investigadora

**Análisis:**

La frecuencia de tiempo con la que piensa los empleados y directivos de la institución que se deberían emitir los mensajes de información son el 62.9% mensualmente, el 22.95 quincenal y el 14.3 semanalmente.

**Pregunta 5: ¿Cuenta la entidad con los canales suficientes para satisfacer la demanda informativa interna?**

**Disponibilidad de canales de comunicación suficientes para satisfacer necesidades de información interna**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	15	42,9	42,9	42,9
No	20	57,1	57,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Cuadro #9

Elaborado por: Investigadora

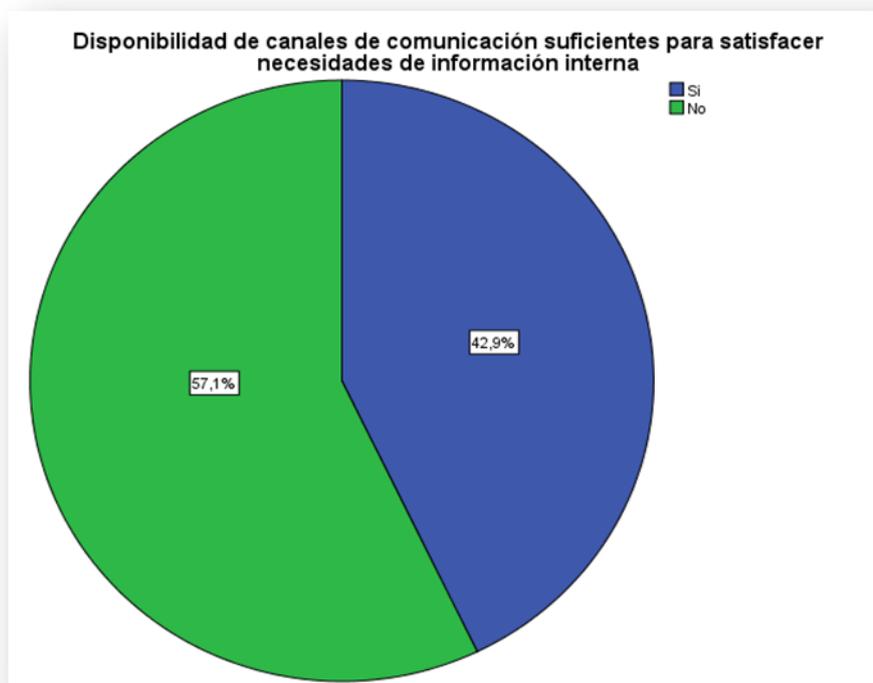


Gráfico #8

Elaborado por: Investigadora

**Análisis:**

En la encuesta aplicada a los públicos internos el 57.15 creen que la institución no cuenta con los canales de comunicación suficientes para satisfacer la demanda informativa, mientras que el 42.9 creen que si.

**Pregunta 6: ¿Los canales existentes en la institución satisfacen las necesidades comunicativas de los empleados?**

**Satisfacción de los empleados, sobre los canales información disponibles en la Cooperativa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	15	42,9	42,9	42,9
No	20	57,1	57,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Cuadro #10

Elaborado por: Investigadora

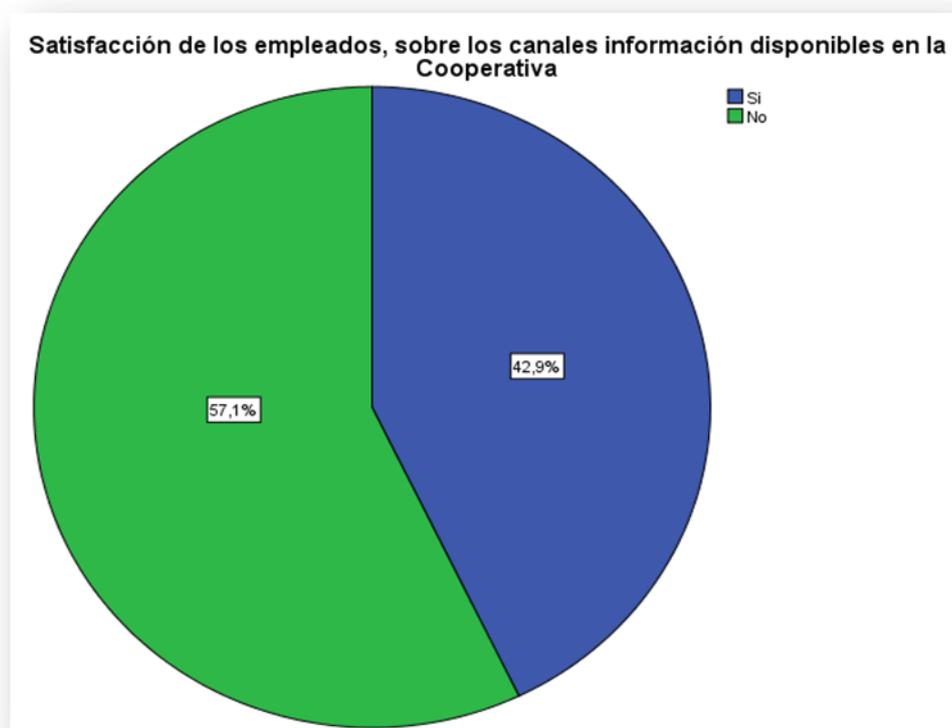


Gráfico #9

Elaborado por: Investigadora

**Análisis:**

Con una población de 40 personas, el 57.1% cree que los canales de comunicación existen en la cooperativa no satisfacen las necesidades comunicativas de los empleados, mientras que el 42.9 opina que si satisfacen.

**Pregunta 7: ¿De quien depende la comunicación de la cooperativa?**

**Conocimiento que tienen el personal de la Cooperativa de los responsables de la comunicación interna**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Consejo de administrativo	17	48,6
Presidencia	11	31,4
Gerencia	7	20,0
Total	35	100,0

Cuadro #11

Elaborado por: Investigadora



Gráfico #10

Elaborado por: Investigadora

**Análisis.**

La comunicación de la cooperativa la merced según los encuestados consideran que el 48.6% depende del Consejo de Administración, el 31.45 opinan que es responsabilidad de presidencia, mientras que el 20% cree que esta bajo la dirección de la gerencia.

**Pregunta 8: ¿Existe un dialogo permanente entre los empleados y directivos?**

**Grado de comunicación existente entre empleados y directivos de la Cooperativa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	13	37,1	37,1	37,1
Casi siempre	17	48,6	48,6	85,7
Nunca	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Cuadro #12

Elaborado por: Investigadora

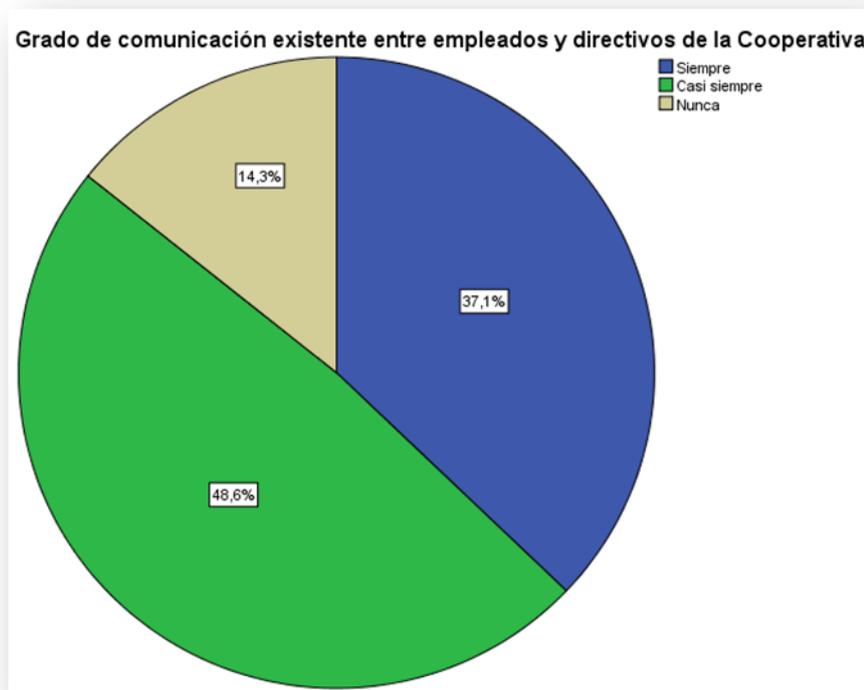


Gráfico #11

Elaborado por: investigadora

**Análisis.**

Según los resultados obtenidos de las encuesta el 48.6% de los públicos internos de la cooperativa considera que casi siempre existe dialogo entre empleados y directivos, el 37.1% dice que siempre y el 14.3 opina que nunca existe dialogo.

**Pregunta 9: ¿Califique el grado de relación laboral que existe entre los diferentes departamentos?**

**Grado de la relación laboral entre los diferentes departamentos de la Cooperativa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy buena	12	34,3	34,3	34,3
	Buena	18	51,4	51,4	85,7
	Mala	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Cuadro #13

Elaborado por: Investigadora

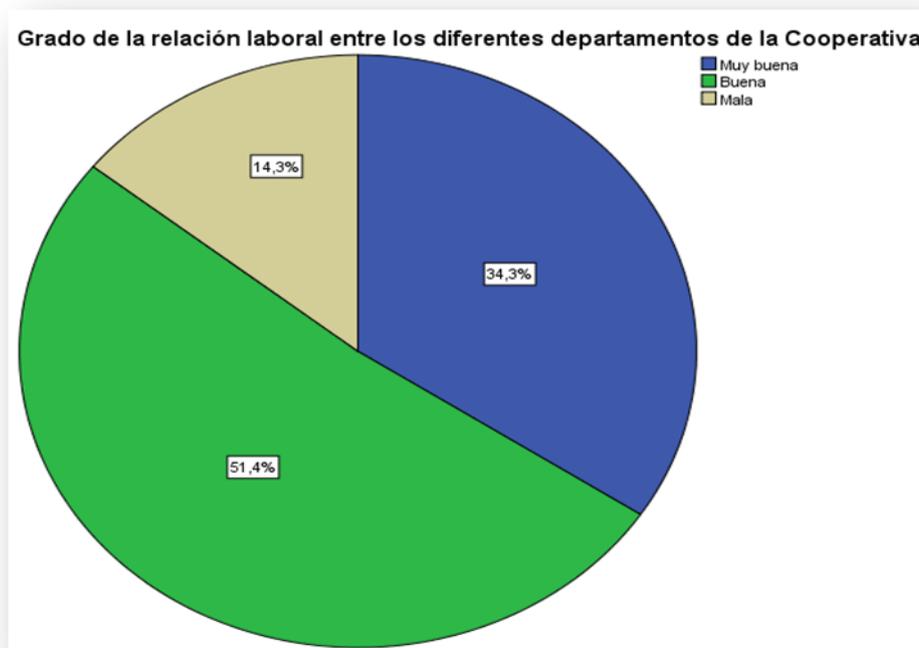


Gráfico #12

Elaborado por: Investigadora

**Análisis:**

El personal de la cooperativa opina sobre el grado de relación laboral entre los diferentes departamentos y consideran que el 51.4% es buena, el 34.3 es muy buena y el 14.3 % piensan que es mala.

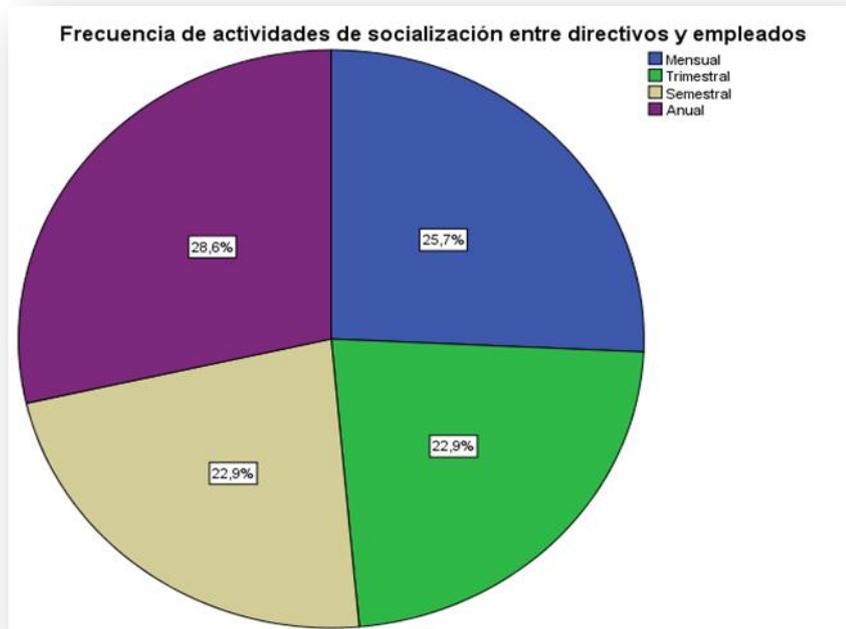
**Pregunta 10: ¿Con que frecuencia se realizan actividades de socialización entre empleados y directivos?**

**Frecuencia de actividades de socialización entre directivos y empleados**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Mensual	9	25,7	25,7	25,7
Trimestral	8	22,9	22,9	48,6
Semestral	8	22,9	22,9	71,4
Anual	10	28,6	28,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Cuadro #14

Elaborado por: Investigadora



Cuadro #13

Elaborado por: Investigadora

**Análisis:**

Las actividades de socialización entre empleados y directivos se realizan con una frecuencia de el 28.6% anual, el 25%.7% mensual, el 22.9 trimestral y el 22.9 semestral.

**Pregunta 11: ¿En cuantas actividades de la cooperativa participa usted?**

**Actividades en las que participa el personal de la Cooperativa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Todas	9	25,7	25,7	25,7
Algunas	21	60,0	60,0	85,7
Ninguna	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Cuadro #15

Elaborado por: Investigadora

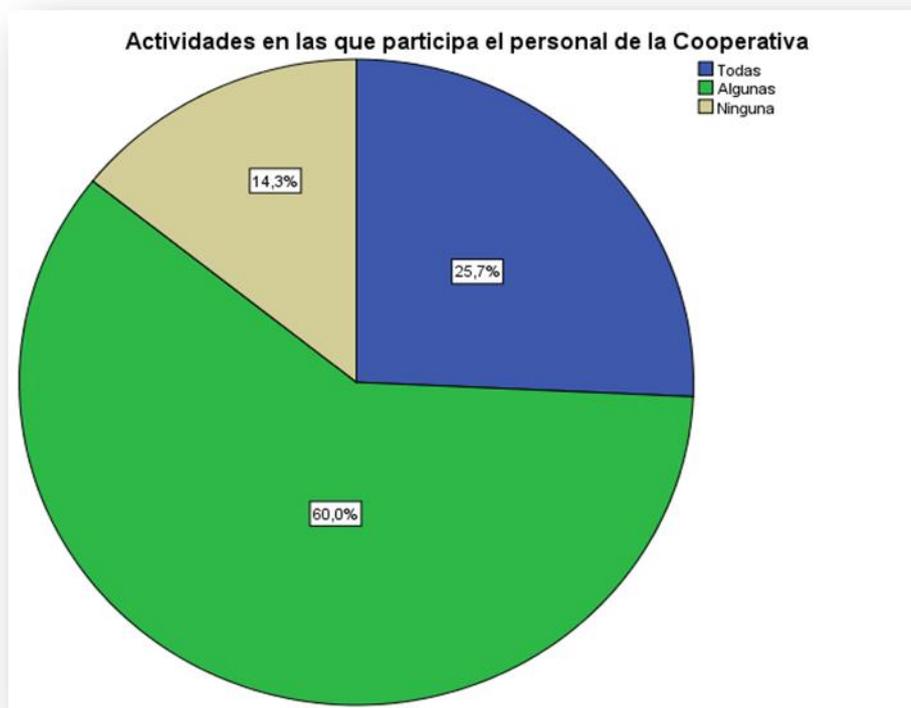


Gráfico #14

Elaborado por: Investigadora

**Análisis:**

Con una población de 40 personas el 60% participa algunas actividades de la cooperativa, el 25.7% es partícipe de todas, mientras que el 14.3 no se integra a las actividades de la institución.

**Pregunta12: ¿Se siente integrado a la empresa?**

**Identificación de los empleados y directivos con la Cooperativa como Institución**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	30	85,7	85,7	85,7
No	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Cuadro #16

Elaborado por: Investigadora

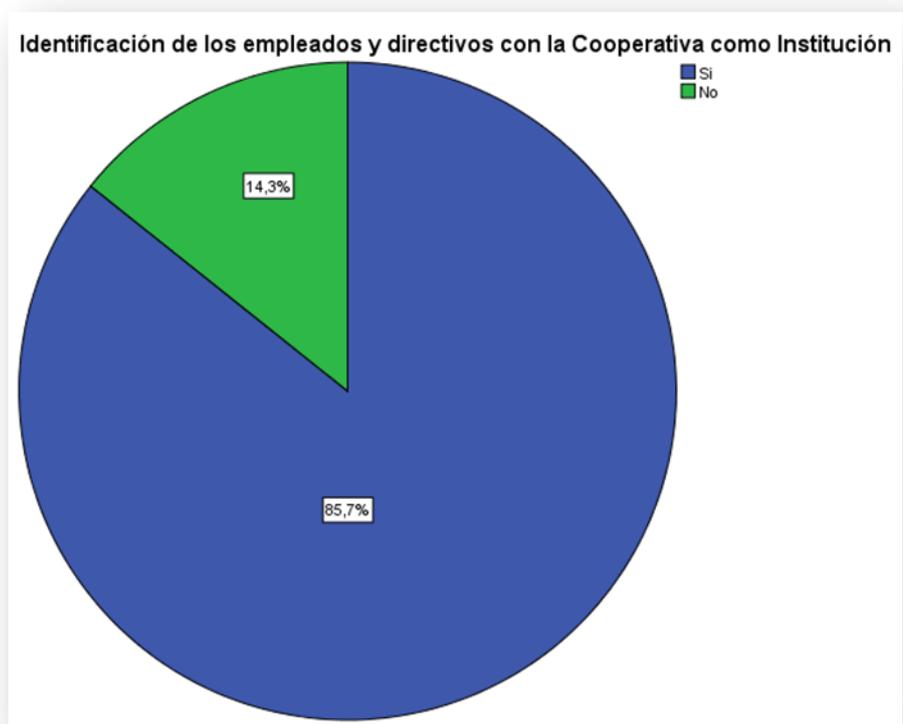


Gráfico #15

Elaborado por: Investigadora

**Análisis.**

Según los resultados obtenido de la aplicación de la encuesta sobre el sentimiento de identificación de los empleados y directivos el 85.7% considera que si se siente parte de la cooperativa, mientras que el 14.3% no se siente parte de ella.

## INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### Pregunta 1: Agrupación de personas que participaron en la encuesta por sexo

**Agrupación de personas que participaron en la encuesta por sexo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Hombre	24	68,6	68,6	68,6
Mujer	11	31,4	31,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Cuadro #5

Elaborado por: Investigadora



Gráfico #4

Elaborado por: Investigadora

#### **Interpretación:**

A pesar de que hay una mayor participación de la mujer en la sociedad se ha podido evidenciar que en la cooperativa La Merced la mayoría de los empleados y directivos son hombres, esto puede opacar la contribución y opinión de la mujer en cuanto a la toma de decisiones de la institución.

## Pregunta 2: Agrupación de personas que participaron en la encuesta por edad

Agrupación de personas que participaron en la encuesta por edad

	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De 26 a 29 años de edad	20,0	20,0
De 30 a 49 años de edad	51,4	71,4
Mayores de 49 años de edad	28,6	100,0
Total	100,0	

Cuadro #6

Elaborado por: Investigadora

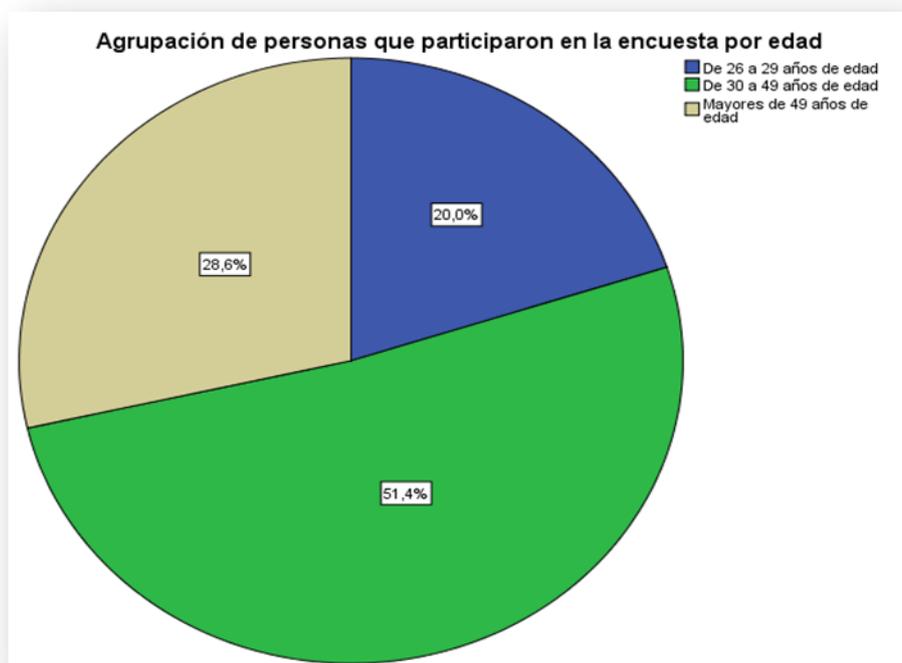


Gráfico #5

Elaborado por: Investigadora

### Interpretación:

La mayoría del personal que trabajan en la cooperativa son personas adultas, sin olvidarnos del pequeño porcentaje de jóvenes, esta diversidad de edades puede beneficiar para el desarrollo de la institución ya que se contará con opiniones y experiencias variadas de acuerdo a las edades de los encuestados.

**Pregunta 3: ¿A través de que tipo de canales reciben los mensajes de la cooperativa?**

**Canales por los que reciben los mensajes los empleados y directivos de la Cooperativa**

		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Correo electrónico	14,3	14,3
	Informes	14,3	28,6
	Varios	71,4	100,0
	Total	100,0	

Cuadro #7

Elaborado por: Investigadora



Gráfico #6

Elaborado por: Investigadora

**Interpretación:**

Tanto empleados como directivos opinan que los mensajes de la institución son emitidos mediante varios tipos de canales de comunicación, lo que puede contribuir la eficiencia y rapidez de la emisión y recepción de los mensajes de información.

**Pregunta 4: ¿Con que frecuencia de tiempo se deberían emitir los mensajes de la institución?**

**Periodicidad con la que se debería emitir los mensajes de información de la Cooperativa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Semanal	22	62,9	62,9
	Quincenal	8	22,9	85,7
	Mensual	5	14,3	100,0
	Total	35	100,0	

Cuadro #8

Elaborado por: Investigadora

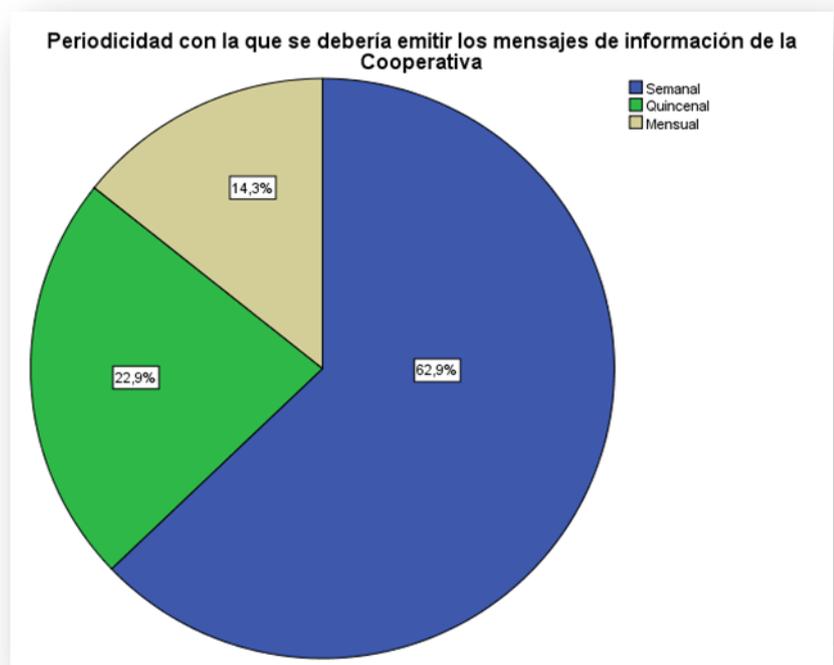


Gráfico #7

Elaborado por: Investigadora

**Interpretación:**

Existe gran variedad de criterios de los públicos internos en cuanto a la frecuencia de emisión de los mensajes y la mayoría han respondido que es necesario y conveniente que sean emitidos semanalmente, con el fin de estar siempre informados de la situación de la cooperativa.

**Pregunta 5: ¿Cuenta la entidad con los canales suficientes para satisfacer la demanda informativa interna?**

**Disponibilidad de canales de comunicación suficientes para satisfacer necesidades de información interna**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	15	42,9	42,9	42,9
No	20	57,1	57,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Cuadro #9

Elaborado por: Investigadora



Gráfico #8

Elaborado por: Investigadora

**Interpretación:**

Según los resultados obtenidos hay quienes están de acuerdo con los canales de comunicación, mientras que la mayoría de los encuestados opinan que estos no son suficientes para satisfacer la demanda informativa interna, esto puede generar un retroceso en el desarrollo de la cooperativa

**Pregunta 6: ¿Los canales existentes en la institución satisfacen las necesidades comunicativas de los empleados?**

**Satisfacción de los empleados, sobre los canales información disponibles en la Cooperativa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	15	42,9	42,9	42,9
No	20	57,1	57,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Cuadro #10

Elaborado por: Investigadora

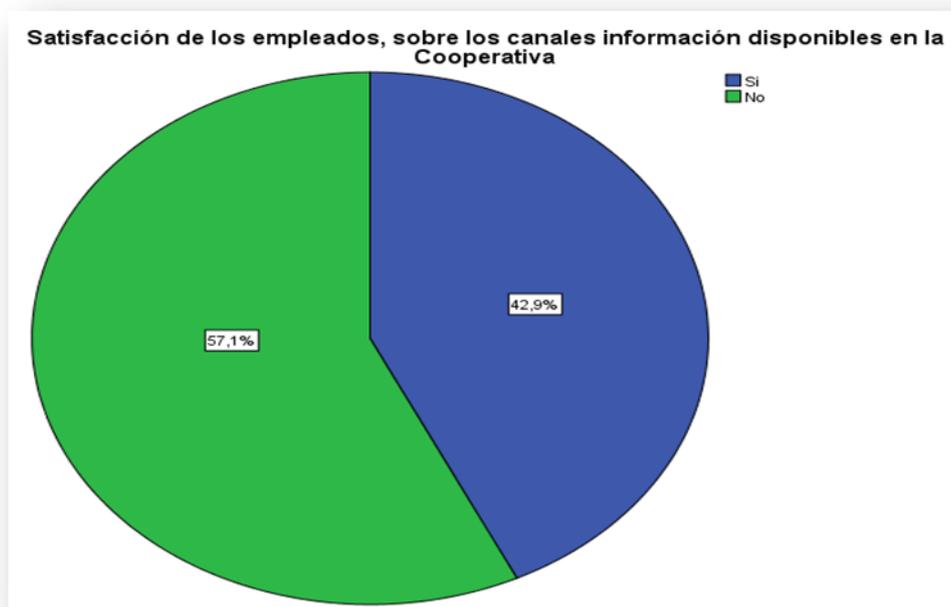


Gráfico #9

Elaborado por: Investigadora

**Interpretación:**

Los canales de comunicación en una institución son un factor importante y su eficiencia una obligación, razón por la cual el personal de la cooperativa ha concluido que los canales de comunicación con los que ellos cuentan no satisfacen las necesidades comunicativas tanto laborales como personales, a pesar de contar con varios canales.

**Pregunta 7: ¿De quien depende la comunicación de la cooperativa?**

**Conocimiento que tienen el personal de la Cooperativa de los responsables de la comunicación interna**

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Consejo de administrativo	17	48,6
Presidencia	11	31,4
Gerencia	7	20,0
Total	35	100,0

Cuadro #11

Elaborado por: Investigadora

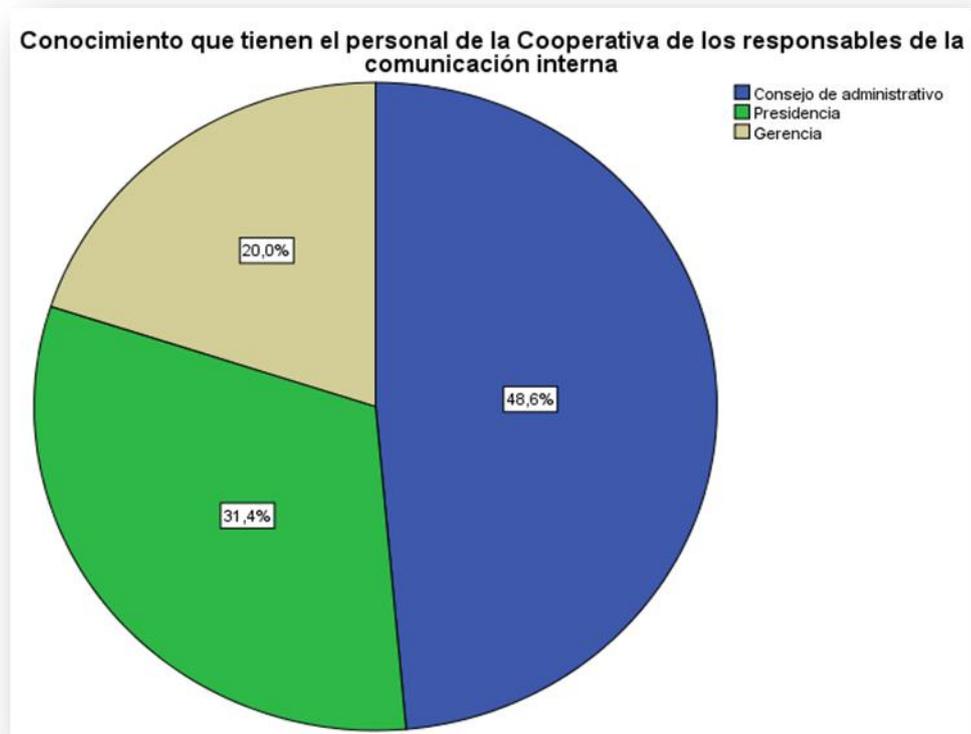


Gráfico #10

Elaborado por: Investigadora

**Interpretación.**

La responsabilidad de la comunicación de la cooperativa La Merced se la puede considerar compartida, pero los responsables directos son las personas que conforman el Consejo de Administración, por ser la máxima autoridad que rige las normas y leyes de la institución.

**Pregunta 8: ¿Existe un dialogo permanente entre los empleados y directivos?**

**Grado de comunicación existente entre empleados y directivos de la Cooperativa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Siempre	13	37,1	37,1	37,1
Casi siempre	17	48,6	48,6	85,7
Nunca	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Cuadro #12

Elaborado por: Investigadora

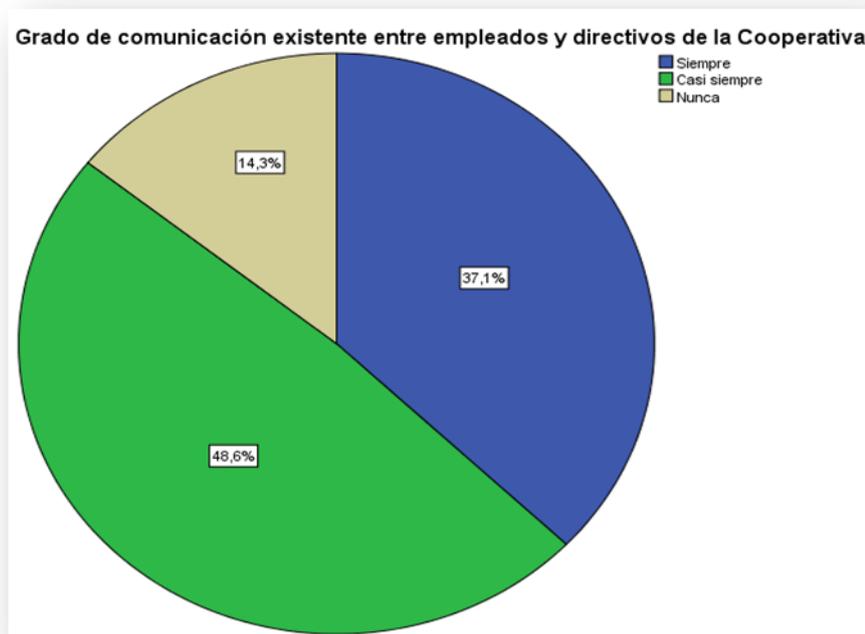


Gráfico #11

Elaborado por: investigadora

**Interpretación.**

Según los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta la mayoría han respondido que el dialogo entre empleados y directivos se la da de una forma un poco limitada, a pesar de ser una cooperativa pequeña no se ha podido consolidar las relaciones interpersonales, esto puede perjudicar en la consecución de los objetivos institucionales.

**Pregunta 9: ¿Califique el grado de relación laboral que existe entre los diferentes departamentos?**

**Grado de la relación laboral entre los diferentes departamentos de la Cooperativa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy buena	12	34,3	34,3	34,3
	Buena	18	51,4	51,4	85,7
	Mala	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Cuadro #13

Elaborado por: Investigadora

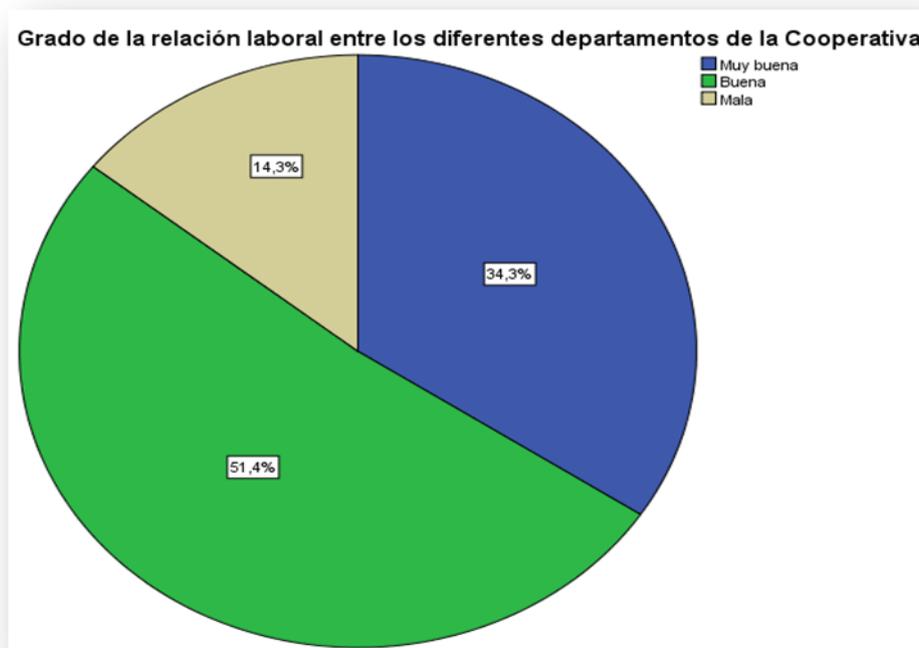


Gráfico #12

Elaborado por: Investigadora

**Análisis:**

Las opiniones vertidas por parte de la mayoría de los empleados y directivos consideran que la relación laboral entre los diferentes departamentos de la cooperativa La Merced es buena, lo que puede generar que se trabaje aisladamente y se desarrolle un inadecuado ambiente laboral.

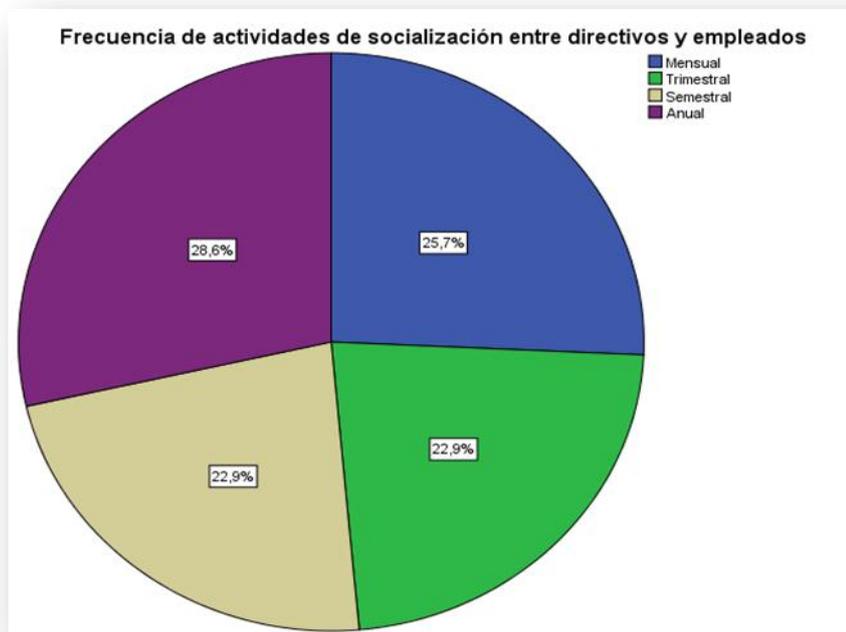
**Pregunta 10: ¿Con que frecuencia se realizan actividades de socialización entre empleados y directivos?**

**Frecuencia de actividades de socialización entre directivos y empleados**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Mensual	9	25,7	25,7	25,7
Trimestral	8	22,9	22,9	48,6
Semestral	8	22,9	22,9	71,4
Anual	10	28,6	28,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Cuadro #14

Elaborado por: Investigadora



Cuadro #13

Elaborado por: Investigadora

**Interpretación:**

Siendo una institución con muchos años de creación, la frecuencia de planificación de las actividades de socialización entre empleados y directivos se las realiza anualmente, lo que puede ser un factor limitante para generar aquellos espacios sociales donde el personal tenga momentos de distracción y sienta una pequeña retribución a su esfuerzo. Y como consecuencia a esto es la poca comunicación institucional

**Pregunta 11: ¿En cuantas actividades de la cooperativa participa usted?**

**Actividades en las que participa el personal de la Cooperativa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Todas	9	25,7	25,7	25,7
Algunas	21	60,0	60,0	85,7
Ninguna	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Cuadro #15

Elaborado por: Investigadora



Gráfico #14

Elaborado por: Investigadora

**Interpretación:**

La participación masiva en las actividades de la cooperativa no se ha evidenciado, tenemos como resultado que los públicos internos se integran y son partícipes de algunas de las actividades, sin darse cuenta que en estos espacios de socialización es donde se estrechan los lazos de amistad y se fomenta un cooperativismo positivo.

## Pregunta12: ¿Se siente integrado a la empresa?

### Identificación de los empleados y directivos con la Cooperativa como Institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	30	85,7	85,7	85,7
No	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Cuadro #16

Elaborado por: Investigadora

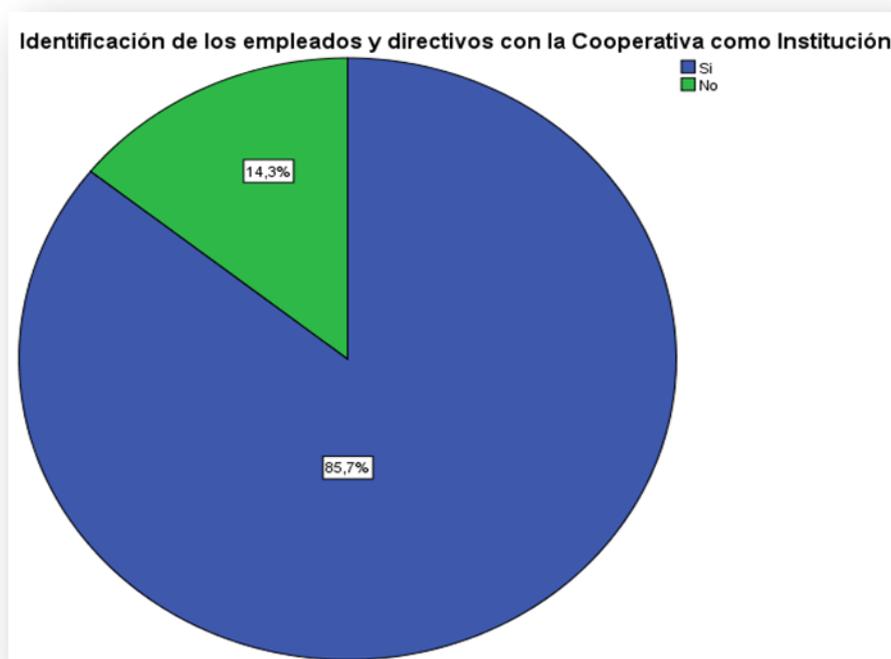


Gráfico #15

Elaborado por: Investigadora

### Análisis.

La mayoría de los empleados y directivos considera que de una u otra manera se sienten integrados a la institución, a sus actividades e intentan identificarse con el desarrollo organizacional. Esto puede ser por estar trabajando allí y obteniendo una remuneración

Lo que se quiere lograr es generar un sentimiento de pertenencia hacia la cooperativa, siendo partícipes de los procesos y desarrollo y eficacia institucional

## VERIFICACIÓN DE LA HIPOSTESIS

### FRECUENCIAS OBSERVADAS

PREGUNTAS	Semanal Consejo de Administración Muy Buena Todas	Quincenal Presidencia Buena Algunas	Mensual Gerencia Mala Ninguna	Total
PREGUNTA No.4	22	8	5	35
PPREGUNTA No.7	17	11	7	35
PREGUNTA No.8	13	17	5	35
PREGUNTA No.11	9	21	5	35
TOTAL	61	57	22	140

Cuadro#17

Elaborado por: Gabriela Palacios

### FRECUENCIAS ESPERADAS

PREGUNTAS	Semanal Consejo de Administración Muy Buena Todas	Quincenal Presidencia Buena Algunas	Mensual Gerencia Mala Ninguna	Total
PREGUNTA No.4	15.25	14.25	5.5	35
PREGUNTA No.8	15.25	14.25	5.5	35

PREGUNTA No.9	15.25	14.25	5.5	35
PREGUNTA No.11	15.25	14.25	5.5	35
TOTAL	61	57	22	140

Cuadro No.18

Elaborado por: Investigadora

### Comprobación de Hipótesis

#### 1 Formulación de la Hipótesis

H0: Los canales de comunicación no inciden en la relación con los públicos internos de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda.

H1: Los canales de comunicación si inciden en la relación con los públicos internos de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda.

#### 2 Elección de la prueba estadística

CHI – cuadrado

#### 3 Nivel de significación

$\alpha = 0.05$

#### 4 Distribución muestral

$GL = K-1$

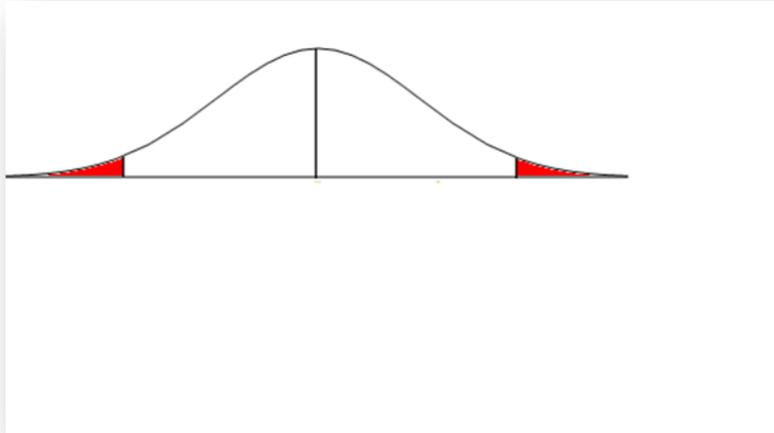
$GL = (C-1) (F-1)$

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

$GL = (2) (3) \quad cx$

$GL = 6 = 12.592$

## 5 Zona de aceptación



## 6 Cálculo matemático

FO	FE	(FO - FE)	(FO - FE) <sup>2</sup>	(FO - FE) <sup>2</sup> /FE
22	15.25	6.75	45.56	2.98
17	15.25	1.75	3.06	0.20
13	15.25	-2.25	5.06	0.33
9	15.25	-6.25	39.06	2.56
8	14.25	-6.25	39.06	2.56
11	14.25	-3.25	10.56	0.74
17	14.25	2.75	7.56	0.53
21	14.25	6.75	45.56	3.19
5	5.5	-0.5	0.25	0.04
7	5.5	1.5	2.25	0.40
5	5.5	-0.5	0.25	0.04

5	5.5	-0.5	0.25	0.04
140	140			13.61

Cuadro No.19

Elaborado por: Investigadora

**DECISIÓN:** Ya que el valor calculado es mayor al valor del anexo, se acepta la hipótesis alterna que dice: Los canales de comunicación si inciden en la relación con los públicos internos de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

La principal función de la Comunicación Interna es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial. En este sentido, podemos decir que la Comunicación Interna se convierte en un factor clave a la hora de poner los cimientos para conseguir una sólida estructura empresarial, en un elemento transversal para permitir la consecución de la estrategia general de la empresa o institución.

Existe una gran variedad de criterios sobre el funcionamiento interno de la cooperativa La Merced, unos que están de acuerdo con el manejo de los canales de comunicación los mismo que han llenado su expectativas laborales, mientras que en su mayoría esta disconformes argumentando que solo han satisfecho una parte de la demanda comunicativa. Para muchos empleados y directivos creen conveniente que la institución genera mayor información en cuanto a estrategias, decisiones y desarrollo de la cooperativa con el fin de vincularlos, haciéndoles sentir parte de ella

Esto ha conllevado que las relaciones sociales entre el personal de la institución sea un poco limitada, sea simplemente como compañeros de trabajo y no como un grupo de amigos con tareas, objetivos y ambiciones comunes, con un escaso dialogo. Esto se ha evidenciado en la poca participación tanto de empleados y directivos en las actividades de socialización, las mismas que se pueden convertir en estrategias fundamentales para la consolidación empresarial.

Por lo que se puede concluir que no existe sistema de comunicación interna, haciendo que la institución no pueda generar un ambiente laboral estable,

impidiendo un desarrollo institucional. Esta situación, normalmente, inviabilizará los planes y oscurecerá los objetivos a alcanzar.

## RECOMENDACIONES

La comunicación permanente entre las personas que integran el personal de una empresa es básica para el éxito de ésta. Sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección.

Es importante mantener canales abiertos de esa comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus planes, objetivos y acciones a realizar a su personal. También, debe de utilizar esos cauces o canales de comunicación para conocer, informarse, pulsar las opiniones y sugerencias de su personal.

La comunicación interpersonal constituye un área importante ya que en ella se estudian las interacciones humanas o la influencia en el comportamiento de las personas, es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia, por ello es indispensable incluir en la estrategia de comunicaciones un esfuerzo muy especial, para ellos desarrollar un clima organizacional favorable proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros

Cuando hablamos de la implicación del personal como uno de los objetivos de la Comunicación Interna, nos estamos refiriendo a una situación en la que el trabajador/a de la organización se encuentra motivado, con un sentimiento de pertenencia a ésta fruto no sólo de sus condiciones de trabajo

Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos. En la búsqueda de la Calidad Total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias

de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico como cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

Por lo que es importante contar con sistema de comunicación interna que cubras las necesidades comunicativas internas de los empleados y directivos de la cooperativa, creando ambientes, espacios laborales y sociales armónicos, con el fin de generar un sentimiento de pertenecía con la institución.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **DATOS INFORMATIVOS.**

##### **Tema de la Propuesta.**

Sistema de Comunicación Interna, para afianzar las relaciones entre los públicos internos de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda. De la ciudad de Ambato, durante el año 2010.

##### **Línea y Área a la que Pertenece:**

La comunicación no sólo es la transmisión de mensajes, como algunas teorías de la comunicación lo han dicho o confirmado; la comunicación es conocimiento, aprendizaje, es cultura en sí, va más allá de sólo dar información.

Los acelerados cambios que impone la sociedad de la información en el ámbito productivo y comunicacional, obliga a las nuevas y viejas empresas a adaptar sistemas de comunicación con el fin de obtener un mejor funcionamiento tanto a nivel de la empresa con de sus empleados.

Por tal razón la línea y Área en la se va encaminar la propuesta será la Comunicación Organizacional e Identidad corporativa y la Comunicación Interna, las que tenderá a una integración de los distintos niveles de la organización a través de construir un código común y se optimiza la participación del personal a través de una genuina motivación en todos sus niveles, reflejando una imagen institucional tanto interna como externa, haciendo que el personal de la empresa conozca cuales son los objetivos a alcanzar y su grado de participación favorable para la cooperativa.

## **Empresa.**

Área Ejecutora:

- ✓ Universidad Técnica de Ambato
- ✓ Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales
- ✓ Carrera de Comunicación Social
- ✓ Directora del Proyecto: Gabriela Palacios

## **Entidad participante:**

- ✓ Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda. (Privada)
- ✓ Ayllon y Rocafuerte 7-16
- ✓ 2820279

**Usuarios y Beneficiarios:** Son las personas que van a participar de forma directa o indirectamente en la propuesta. Podemos clasificarlos como:

Beneficiarios directos:

- Directivos
- Empleados.

Beneficiarios indirectos:

- Clientes
- Socios.

Grupos opositores:

- Cooperativas y entidades financieras.

**Duración:**

6 meses

**Problema a resolver:**

El inapropiado manejo de los canales de comunicación incide en la relación con los públicos internos de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda.

## ANTECEDENTES

La comunicación se dibuja como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de la organización. Sin embargo en la realidad empresarial se le ha concedido una atención muchas veces insuficiente y se ha entendido de modo distinto el concepto de comunicación, el proceso y los contenidos de lo que se debe comunicar.

La gestión de este recurso debe tener como objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la organización y de su entorno más inmediato. El éxito exige, como punto de partida, lograr un cambio de valores y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse.

La comunicación al interior de la empresa o institución es, pues, consustancial con la organización; sin embargo, el desarrollo de una política de comunicación no siempre se ha considerado consustancial con el desarrollo de una política de organización. Ahora bien, desde finales de los años 70, la comunicación interna se ha impuesto como una disciplina de gestión empresarial,

primero, al mismo nivel que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización.

La Comunicación Interna puede resultar fundamental en la mejora de la productividad desde dos puntos de vista. Por un lado, desde la emisión por parte de la dirección y los departamentos pertinentes de la información necesaria para el desarrollo de las funciones de los trabajadores (instrucciones para los empleados, normas de la empresa, etc.), y, por otro, sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa

Cuando hablamos del cambio de actitudes como uno de los objetivos de la Comunicación Interna nos referimos a la información como motor de cambio de las organizaciones. Si estamos en un entorno económico y empresarial cambiante, con una continua adaptación a las condiciones del mercado y a la nueva economía, y marcados por las nuevas tecnologías, ¿no es acaso la Comunicación Interna un instrumento de trascendental importancia para lograr que esos cambios no sólo no sean traumáticos sino que sean asumidos por la totalidad de los miembros de la empresa?.

En este sentido, la Comunicación Interna cumple un objetivo similar al de la formación, y que no es otro que adaptar la organización a los cambios. Por esta cuestión y por la motivación e implicación de los empleados, entre otros factores, se ha considerado muy estrecha la relación entre la Comunicación Interna y los

Recursos Humanos.

Por otra parte, la Comunicación Interna puede resultar fundamental en la mejora de la productividad desde dos puntos de vista. Por un lado, desde la emisión por parte de la dirección y los departamentos pertinentes de la información necesaria para el desarrollo de las funciones de los trabajadores (instrucciones para los empleados, normas de la empresa, etc.), y, por otro, sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa

Para Mónica Valle “la comunicación en las organizaciones es vital para el logro de un mejor funcionamiento, podríamos decir que es el flujo que irriga la vida organizacional, así como lo hace la sangre en el cuerpo humano”

La comunicación con los empleados es un proceso de gran importancia y vital para el desarrollo de la organización, el cambio y la mejora continúan de la misma. La gente tiene que conocer su empresa, las perspectivas de futuro, el resultado de sus ejercicios. Poder dialogar con sus líderes y participar para sentirse parte del proyecto comunicacional.

Para ello las organizaciones deben cambiar, entender y posicionar y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa.

Este planteamiento se apoya en aplicaciones que están funcionando en distintas organizaciones, aunque el uso de la comunicación constituye aún una práctica que se concreta con actuaciones muy dispares sin tomar como punto de referencia un modelo común de comunicación organizacional.

Desgraciadamente, en muchas organizaciones se está desarrollando la comunicación externa sin considerar una mínima estructura de comunicación interna.

En este contexto, poner en marcha un servicio de comunicación interna es un reto para una organización puesto que debe proceder a crear un aparato para desarrollar esta función, su servicio o unidad, sus estrategias. Para que la gestión de la comunicación interna sea posible, debe estar integrada en los procesos de toma de decisiones, de gestión de proyectos, es decir, en las fuentes de información de carácter estratégico.

En las grandes organizaciones existe a veces una verdadera dificultad en planificar a largo o a medio plazo políticas de comunicación interna que permitan

desarrollar y rentabilizar una cultura comunicativa fuerte basada en compartir objetivos, valores, normas y creencias, así como en establecer un sistema de información y de imagen que permita emitir y recibir una valoración adecuada, permanente y dinámica sobre qué contribución aporta la comunicación a la evolución y a la mejora del negocio.

La comunicación interna es un elemento fundamental de regulación y estabilización que puede ayudar a poner en evidencia problemáticas organizacionales como resolver hechos y acontecimientos imprevistos e inesperados, así como responder tácticamente y rápidamente a la diversidad de situaciones y nuevas realidades en las que se encuentra involucrada la organización.

Para que la comunicación interna sea un elemento fundamental para gestionar los cambios debe incrementar los procesos de formación continuada de las personas y prever en su estrategia un programa de formación en comunicación para todos, directivos y profesionales.

Esta situación obliga a las organizaciones a implementar nuevas estrategias y planes de acción, con multiplicidad de proyectos de producción para optimizar su imagen mediante todos los medios materiales, humanos y financieros que tienen a su disposición, para lo que necesitan instrumentos que generen rápidamente notoriedad y valor a sus marcas y buscar líneas de actuación respecto a los ciudadanos y a los empleados.

## JUSTIFICACIÓN

La comunicación Interna es un factor clave que tiene que tener en cuenta la empresa ya que debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados.

Dentro de una organización la comunicación interna sirve además para realizar una ordenada distribución de la información y para dar coherencia al proyecto institucional. Los empleados al poder expresar sus opiniones y sentirse escuchados y valorados se sienten motivados, alineándose de esta manera a los objetivos de la empresa.

Comunicación Interna también podría ser una herramienta para la gestión del cambio en el sentido de que influye sobre el clima dentro de la organización, es decir puede llegar a hacer cambiar el clima, el cual repercute directamente sobre la organización en el sentido de que puede hacer que en la organización el trabajo sea más efectivo o no, en este sentido el clima

Sólo se podrá obtener un verdadero compromiso por parte de los empleados, cuando éstos se sientan plenamente identificados con la realidad empresarial. Para ello se deben comunicar correctamente los objetivos a todos los miembros de la organización.

Contar con un plan estratégico de comunicación interna es fundamental para que todas las acciones de comunicación estén vinculadas, tengan una lógica común y respondan a los intereses detectados en el público interno

Un buen programa de comunicación interna puede promover o ser un instrumento para la mejora del rendimiento al considerar los siguientes elementos: la interactividad que se produce en la interpretación del proceso comunicativo, la negociación entre los participantes en la situación de comunicación y el impacto de los factores sociales y el entorno, lo cual podría tener como consecuencias por ejemplo la promoción de prácticas entre los empleados o sistemas de formación que las promuevan ayudado el propio programa de comunicación interna por el diseño del trabajo y los sistemas de evaluación del desempeño.

Además el Programa de Comunicación Interna ayuda a que el problema sea comprendido y facilita al cliente la resolución del mismo.

Incluso el Programa de Comunicación Interna incluye indicadores de medición de satisfacción que no son resultado de lo que la gente quiere o no si no que suelen ser resultado de lo que se ha observado que es necesario hacer o sobre qué aspectos es necesario incidir.

Sirve de elemento integrador entre las distintas áreas de la organización ya que promueve la interacción entre ellas a través de la comunicación y la gestión común de ésta

Fomentar el espíritu de equipo, la identificación con un fin común, compromiso con una idea, una cultura o una estrategia, son alguno de los factores que se quieren potenciar con una estructura correcta de comunicación interna.

Lo importante es situar a la comunicación en el grado de importancia que realmente tiene, no solo quedarse en el “principio informativo”. La comunicación dentro de una organización tiene que buscar algo más. Informar pero con la intención de que lo que se diga se entienda y con un fin implícito, que es el de que se haga. Informar por informar no es lo adecuado. Aquellos que definen comunicación como sinónimo de información cometen un gran error de base.

Lo que no se dan cuenta muchas organizaciones es que la comunicación es un factor de motivación esencial. Para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja el entorno cambiante, debe de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización

Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía

Resumiendo la comunicación interna tiene muchas utilidades pero para lograr que un plan funcione deben estar concientizados todos y principalmente quienes toman decisiones (directivos, gerentes, líderes, etc.) de la necesidad de su implementación. Ya que debe formar parte de la estrategia de negocios de la

empresa porque es la herramienta fundamental para lograr que la *misión-visión* se comunique adecuadamente entre los miembros de la misma permitiendo que se identifiquen con ella y trabajen día a día para llegar a la meta.

Cuando se desarrolla una adecuada política comunicacional, se propicia la integración de los distintos niveles de la organización a través de construir un código común y se optimiza la participación del personal a través de una genuina motivación en todos sus niveles, reflejando una imagen institucional tanto interna como externa favorable para la cooperativa

Para gestionar eficazmente la comunicación interna, es importante recordar que todas las personas de la organización tienen un papel en la misma y que se debe tratar como un activo que hay que gestionar, creando el marco cultural apropiado, facilitando el desarrollo de las capacidades de comunicación y canales dentro de la organización y apoyando una comunicación multidireccional. Con ello, podremos construir una organización del conocimiento enfocada hacia sus metas, ágil, eficaz y competitiva.

## OBJETIVOS

Objetivo general:

Crear un sistema estratégico adecuado para la comunicación interna que favorezcan a la relación con los públicos internos de la cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda.

Objetivos Específicos:

- . Crear canales de comunicación que permitan la implementación eficaz de los planes estratégicos de trabajo de la institución.
- Implementar procesos de integración que permitan:

- a. Conocer y apropiarse la misión, valores y mística institucional.
  - b. Compartir los problemas y logros de la organización en un ambiente democrático y fraterno.
- 
- Crear un mecanismo de difusión que permita mantener informado al personal sobre su situación laboral y social
  - Implementar un Departamento de Comunicación

## ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Durante los últimos años la cooperativa ha presentado varias dificultades en su desarrollo interno, tales como la falta de procesos en las funciones de las unidades operativas y coordinación entre cada uno de los departamentos que conforman la estructura orgánica.

Por tal razón el presente proyecto es factible ya que la cooperativa cuenta con los recursos económicos y tecnológicos, por lo que el consejo de Administración dio apertura para la realización del mismo con el objetivo de retomar el cambio institucional creando y reformando varias unidades de administrativas en su estructura orgánica, han promovido el cambio de cultura organizacional con todos los miembros que conforman las distintas unidades administrativas, han dispuesto la creación de proyectos que regulen las funciones de las operaciones estratégicas en lo que se refiere al desarrollo interno de la institución.

## FUNDAMENTACIÓN

La Comunicación Corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Toda comunicación responde prioritariamente a seis preguntas: Quién, Qué, Cuándo, Dónde, Cómo y Por Qué.

En la comunicación corporativa, la percepción que tengan los públicos es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará.

La comunicación corporativa eficiente se basa en dos escenarios fundamentales:

- La estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad en la proyección y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta.
- Y las características específicas de la campaña, donde se identifica los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la estrategia comunicacional, los planes de implantación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa.

### **Sistema de Comunicación:**

La comunicación es el conjunto de los procesos físicos, psíquicos y sociales mediante los cuales, se efectúa la operación de interrelacionar una o varias personas (Emisor) con una u otras personas (Receptor), buscando alcanzar determinados objetivos mediante una respuesta eficaz, a través de diferentes medios.

### **La Comunicación Interna**

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.

La identidad corporativa es el conjunto de símbolos, comunicación y comportamiento de una empresa, basados en la visión y misión de la misma. Es decir, es la personalidad de la empresa.

### **Tipos de Comunicación Interna**

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:

**Formal:** Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc.. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

**Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

**Vertical:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.

**Horizontal:** Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

**Rumores:** Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz.

### **Formas de Comunicación Interna**

Acertividad en la Comunicación Interna (proactividad vs. reactividad)

Al hablar de acertividad nos estamos refiriendo no sólo a la eficiencia, sino que la comunicación sea motivacional; es decir, que la respuesta del receptor esté orientada hacia la sinergia.

Un sistema de Comunicación interna en una organización estará dirigido a:

- La solución de problemas y deficiencia internos, explicando causas que los generan y las posibles soluciones.
- Desarrollar cultura organizacional alineada con el sistema de valores, potenciando el sentido de pertenencia, el compromiso con la organización y los objetivos a alcanzar por esta.
- Así como a la integración y reconocimiento de las capacidades grupales e individuales de los trabajadores y directivos.

Para ello se hace necesario estudiar y conocer:

- Expectativas
- Motivaciones
- Aspiraciones
- Estados de opinión de los públicos internos de la organización.

¿Qué herramienta nos permite este conocimiento?..... El primer paso antes de diseñar el sistema de comunicación interna es el diagnóstico de comunicación, el cual nos garantizará la información necesaria para plantear la matriz DAFO (Deficiencias, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades de la comunicación de la empresa objeto de estudio.

Con la información que nos ofreció el diagnóstico estamos en condiciones de trazar la estrategia de comunicación, esta será la que defina el sistema de gestión de la comunicación en la empresa pues en esta se integran las acciones a desarrollar, por tipo de público, criterio de medida y recursos necesarios para su eficaz desarrollo.

Es elemental el control y la evaluación sistemática de la efectividad del sistema, para ello se establecerá monitoreos a intervalos, teniendo en cuenta no saturar a los públicos con encuestas por lo que se sugieren otros instrumentos como entrevistas, técnicas grupales, buzones, etc.

¿Qué tipos de acciones se pueden planificar para lograr el objetivo del sistema de comunicación empresarial?

- Estimulación moral: Diplomas, postales, cartas de reconocimiento, etc.
- Fortalecimiento de los valores: Conversatorios, encuentros con círculos de jubilados y nuevos ingresos.
- Transmitir la historia de la organización.
- Desarrollo de acciones del Plan de acogida a los nuevos ingresos, contar con el Manual de bienvenida.
- Acciones con relacionadas con el uso y explotación de los canales de comunicación (murales, matutinos, reuniones, pizarras informativas, etc.)
- Realización de Boletines, Plegables, Suelos, etc.
- Establecer canales de retroalimentación: Buzones de sugerencias, encuestas, etc.
- Acciones de capacitación: Planificación y desarrollo de temas de comunicación a directivos, mandos intermedios y trabajadores en general.
- Desarrollo de peñas educativas y culturales, concursos.
- Implementación de campañas de Bien Social.

Las organizaciones deben contar con la documentación que avala el sistema de gestión de la comunicación:

- Resultados del diagnóstico de comunicación.
- Estrategia de comunicación.
- Plan de acciones de comunicación.
- Evidencias de las acciones de comunicación realizadas.

### **Fases de un Plan de Comunicación Interna.**

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización.

Esta estrategia de comunicación pasa necesariamente por varias etapas:

1. El primer paso, la condición inexcusable, es conseguir un firme compromiso de la alta dirección. Sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.

2. Realización de un diagnóstico de la situación de comunicación en la organización. Los planes de comunicación deben basarse en una auditoría de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo. La auditoría deben detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado de futuro deseable para la empresa.

3. Diseño del Plan: definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalización, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, etc.) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados). Ahora bien, la puesta en marcha de estos soportes no asegura la eficacia de los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente el cambio de valores y cultura organizativa. Por ello, el siguiente punto es esencial en el plan de comunicación.

4. Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación (Serieyx, 1994). Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. Hemos podido observar que muchos de los problemas de comunicación interna son de carácter actitudinal, es decir, de predisposición para interrelacionarse. La difusión del proyecto a toda la organización, buscando y alcanzando el cambio actitudinal y el compromiso de los distintos actores implicados es una condición imprescindible para el éxito del mismo.

5. Implantación y seguimiento. La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.

### **Obstáculos en la Implantación: los Mandos Intermedios**

En las organizaciones taylorista-burocráticas los mandos intermedios son un elemento clave en el sistema comunicacional cuya función primordial es servir como canal de comunicación y de mediación entre la alta dirección y aquellos trabajadores que estén bajo su “ámbito de influencia”. Por ello, cualquier

problema, conflicto o tensión que experimenten puede tener importantes repercusiones en la eficacia de la comunicación interna.

En la organización postaylorista con las nuevas formas de organización del trabajo, los estilos de gestión más participativos y las nuevas tecnologías de la información; los mandos intermedios pueden verse amenazados en términos de comunicación, adoptando una actitud negativa y escaso compromiso con la política de comunicación.

Los planes de comunicación pueden verse comprometidos además, por la implicación insuficiente de la alta dirección, por la falta de voluntad o apatía de los trabajadores, las implicaciones débiles o la carencia de habilidades de los gestores del plan, las competencias entre departamentos, los costes económicos del plan y la dificultad para evaluar sus resultados en términos económicos, su falta de continuidad, la complejidad o inaccesibilidad de sus instrumentos, etc.

Aunque son muchos los motivos que impiden la aplicación efectiva del plan de comunicación, en diferentes investigaciones se ha identificado a la línea media como uno de los enemigos habituales para que la información fluya de arriba abajo y viceversa. La adopción por parte de algunos mandos intermedios de actitudes cerradas al uso de formas personales de comunicación y participación suele responder, según Straauss. (1992) y F. Gan (1996), al temor a una pérdida de control o de poder como consecuencia del acceso a la información de los trabajadores. Para Klein (1984) tiene que ver con la seguridad en el trabajo, es decir, con el temor a que sus puestos pierdan su razón de ser debido al autocontrol de los empleados.

Algunas estrategias defensivas que desarrollan se sirven de la información como fuente de poder. El mando intermedio utiliza la posesión exclusiva de información como medio de mantener su autoridad (Simon, H., 1993), intenta controlar a través de la información de que dispone creyendo que cuanto mayor sea el volumen de información almacenada, mayor control tendrá. Ahora bien, sólo cuando los datos en las organizaciones son escasos, puede asumirse que

cuantos más datos, más información y cuanto más información más poder. Pero cuando existe un exceso de datos, es difícil percibir la información verdadera, asimilarla (Drucker, P. 1988). Junto a estas percepciones encontramos (Puyal, 1999) que el poder de la información convive frecuentemente con el poder del silencio o de la incomunicación.

La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración.

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

Por consiguiente, estamos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) interdependientes y que es necesario gestionar de una manera coordinada. Sin embargo, las estrategias de innovación en las empresas suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna. Gómez y Patiño (1998) ilustra esta situación de forma metafórica: “se da mucha importancia a la ropa externa, a la que se ve, a la que la gente puede valorar, olvidando en ocasiones que el éxito de que una ropa externa siente bien reside en la calidad y el diseño de la ropa interior”.

La comunicación se dibuja como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de la organización. Sin embargo en la realidad empresarial se le ha concedido una atención muchas veces insuficiente y se ha entendido de modo distinto el concepto de comunicación, el proceso y los contenidos de lo que se debe comunicar.

Por tal razón se coordinará actividades, con el fin de garantizar una difusión adecuada de la información que genera la institución, mediante.

- Tablones de anuncios, pizarrón de información o panel.
- Notas informativas digitales.
- Dípticos, trípticos y/o folletos.
- Política de puertas abiertas por parte de la Dirección General. □Oficios.
- Circulares.
- Página web.
- Revista Institucional.
- Buzón de Sugerencias y/o quejas.
- Cartas y memos:
- Reuniones sociales con los públicos internos.
- Capacitaciones

La gestión de este recurso debe tener como objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la organización y de su

entorno más inmediato. El éxito exige, como punto de partida, lograr un cambio de valores y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse.

## METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

Tomando en cuenta los enunciados anteriores con los cuales vamos a trabajar en el plan de comunicacional, vamos a detallar su importancia y aplicación:

**Tablones de anuncios, pizarrón de información o panel.** Mantener en tiempo y forma la información más relevante.

**Notas informativas digitales.** A través de correos electrónicos, se enviará información tanto a los empleados como a los directivos, o bien al que se requiera.

**Dípticos, trípticos y/o folletos.** Se apoyará en el diseño o imagen institucional de este tipo de material.

**Política de puertas abiertas por parte de la Dirección General.** Se establece que cualquier empleado será recibido por parte del Director General

**Oficios.** Se informará (cuando sea necesario) a través de este documento de alguna actividad y/o información.

**Circulares.** Se elaborarán circulares por las cuales se brindará información relevante, en tiempo y forma.

**Página web.** Mantener actualizada la página oficial de la Cooperativa, en lo que se refiere a comunicados y eventos especiales.

**Revista Institucional.** Editar oportunamente la revista semestral *contando* con la participación de empleados y directivos; ésta se distribuirá al interior de la cooperativa.

**Buzón de Sugerencias y/o quejas.** Los empleados tendrán la oportunidad de utilizar el buzón para sugerir o brindar quejas en cuanto al quehacer de la comunicación interna.

**Cartas y memos:** Se utilizan para comunicar temas especiales y muy importantes, y deben estar firmadas por el máximo responsable de la organización.

**Reuniones sociales con los públicos internos:** En estas reuniones existe la posibilidad de que los empleados y los directivos se afianzar los lazos de amistad. Este tipo de reuniones se las pueden realizar en ocasiones importantes y si los caso o sucesos lo ameriten con una libertad de expresión y siendo escuchados con una posible respuesta favorable.

**Capacitaciones, Talleres, Conferencias:** La Capacitación a los empleados como a los directivos es importante ya que no solo van a enriquecer su capacidad intelectual, de trabajo sino que se van a sentir apoyo por parte de la empresa y preocupación e interés por su formación.

Estas capacitaciones se las realizará por departamentos y según las necesidades que ellos requieran y de acuerdo a los avances siendo un factor determinante en el desarrollo de toda institución tanto interna como externa.

## ADMINISTRACIÓN

El proceso de control de una estrategia que se realiza a manera de seguimiento durante el proceso de ejecución, el establecer qué es lo que será medido se realiza desde la etapa de planeación de la estrategia.



ACTIVIDAD	MÉTODO	RECURSOS	ENCARGADO
Tablones de anuncios, pizarrón de información o panel	Redacción	Propios de la cooperativa	Consejo de Administración.
Notas informativas digitales	Mediante correos electrónicos con la posible instalación de un intranet	Propios de la cooperativa	Consejo de Administración.
Dípticos, trípticos y/o folletos	Recolección de información de servicios y productos	Propios de la cooperativa Contratación de una agencia de publicidad	Consejo de Administración.

		Recursos económicos	
Política de puertas abiertas por parte de la Dirección General.	Según las necesidades del trabajador	No se necesita recursos	Gerente
Oficios	Redacción	Propios de la cooperativa	Consejo de Administración.
Circulares	Redacción	Propios de la cooperativa	Consejo de Administración.
Página web	Diseño y diagramación	Recurso tecnológico	Consejo de Administración. Especialista en la materia
Revista Institucional	Diseño y diagramación Recolección de información	Propios de la cooperativa Contratación de una agencia de publicidad Recursos económicos	Consejo de Administración. Especialista en la materia
Buzón de Sugerencias y/o quejas.	Instalación de un buzón	Recursos económicos	Consejo de Administración.
Cartas y memos:	Redacción	Propios de la cooperativa	Consejo de Administración.
Reuniones sociales	Mediante la	Propios de la	Consejo de

con los públicos internos	participación de los públicos internos según las circunstancias lo requiera	cooperativa Recursos económicos recursos	Administración.
Capacitaciones, Talleres, Conferencias	Mediante la participación de los públicos internos según las circunstancias lo requiera	Recursos tecnológicos humanos y materiales	Consejo de Administración.

Cuadro #20

Elaborado por: Investigadora

### PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Esta metodología permite establecer un plan de comunicaciones con elementos y objetivos claramente medibles, es por decirlo así cambiar, dejar de concentrarnos en los medios a enfocarnos en los objetivos, una organización no desarrolla estrategias de comunicación por que sí, requiere solucionar unos problemas específicos de comunicación y eso es lo que pretende resolver la comunicación por indicadores.

Cada día se requiere un mayor proceso de control sobre las actividades de comunicación organizacional, para que tanto como quien ejecuta como la misma gerencia de la compañía, puedan tener un referente de la efectividad de las estrategias y programas de comunicación en la empresa.

¿Qué evaluar?	<b>El Sistema de Comunicación Interna y las Relaciones entre los Públicos Internos</b>
¿Por qué evaluar?	<b>Para valorar el avance de la ejecución y el camino de beneficios del Sistema de Comunicación Interna para afianzar las Relaciones entre los Públicos Internos.</b>
¿Para qué evaluar?	<b>Direccionar constantemente la ejecución del Sistema de Comunicación Interna para afianzar las Relaciones entre los Públicos Internos</b>
Indicadores	<b>Cumplimiento de cronograma, eficacia, eficiencia, efectividad, responsabilidad, resultados de la ejecución.</b>
¿Quién evalúa?	<b>Consejo de administración Presidencia</b>
¿Cuándo evaluar?	<b>Cada semestre</b>
¿Cómo evaluar?	<b>Revisión de documentación, encuestas.</b>
Fuentes e instrumentos	<b>Documentos de apoyo de gestión, cuestionarios.</b>

Cuadro #21

Elaborado por: Investigadora

Cronograma

Cuadro #22 Elaborado: Investigadora

TIEMPO	ACTIVIDAD	DICIEMBRE			ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO		
	Selección del campo de investigación	X	X	X																		
	Elaboración del proyecto de investigación			X	X																	
	Elaboración del Capítulo I				X	X	X	X														
	Comunicación Organizacional																					
	Elaboración del Capítulo II					X	X	X	X													
	Identidad Corporativa																					
	Elaboración del Capítulo III									X	X	X	X									
	Comunicación Organizacional																					
	Elaboración del Capítulo IV													X	X	X						
	Feriado 1 DE MAYO																X					
	Elaboración del Capítulo V													X			X					
	Elaboración del Capítulo VI																X	X	X	X		
	Presentación del Trabajo Final																					X

## Bibliografía

- FERNANDEZ, Collado Carlos 2006 La Comunicación en las Organizaciones Segunda Edición Editorial Trillas México pág. 273
- KAPLÚN, Gabriel Abril 2000 Comunicación Organizacional La importancia de los bordes y las ventajas de agacharse Cuadernos de Chasqui Volumen #20 Quito-Ecuador
- KATZ, D. Y KHAN, R. 1986 Psicología social de las organizaciones. Editorial Trillas México
- VALLE, F Mónica 2005 Comunicación Organizacional Abordajes y Perspectivas de Análisis Quito-Ecuador
- SALADRIGAS, Medina Hilda, 2006 – 2007 ICONOS Coordinadas cubanas en torno al estudio de la Comunicación Organizacional Vol. II Núm. 21,
- AGUILERA, Jorge Comunicación [www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-interna-en-el-sector-cooperativo.htm](http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-interna-en-el-sector-cooperativo.htm)
- CARBONE, Carolina Introducción a las Relaciones Públicas Resumen: Fundamentos Conceptuales y metodológicos de la imagen de empresa, Amado Suarez [www.altillo.com/.../intorepublicasresumend.asp](http://www.altillo.com/.../intorepublicasresumend.asp)
- COSTA, Joan Creación de la Imagen Corporativa El Paradigma del Siglo XXI <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html> Numero 3
- CHAVES, Norberto 2005 La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional <http://books.google.com.ec/books?q=imagen+institucional> páginas 210
- DEL POZO LITE, Marisa. 2000 Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: Casos de empresa. Pamplona: Eunsa. [www.gestionpolis.com](http://www.gestionpolis.com) pág. 137
- FORMANCHUK, Alejandro Comunicación organizacional La comunicación también es un recurso de la empresa [www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm](http://www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm)
- PACHECO, Juan Carlos. Marzo 2002. Indicadores Integrales de Gestión. Editorial MC GrawHill. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Colombia.

- PRESS, Eduardo Director de Eduardo Press Consultores Psicología Organizacional.
- Instituto Tecnológico Superior de Puerto Peñasco Depto. De Comunicación y Vinculación 2008 Programa de canales de comunicación Interna-externa [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)
- Resolución de Conflictos, Negociación, Comunicación [www.epconsultores.com](http://www.epconsultores.com)
- Recursos Humanos y Planeación Estratégica [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/rrhyplanest.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/rrhyplanest.htm)
- [www.elsantafesino.com/opinion/2001/10/10/220](http://www.elsantafesino.com/opinion/2001/10/10/220)
- [www.eumed.net/libros/2006a/prd/4c.htm](http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/4c.htm)
- [www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-26-6-estilos-comunicacionales-chisme-y-rumor.html](http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-26-6-estilos-comunicacionales-chisme-y-rumor.html)