



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios.**

**TEMA: “La Comunicación Interna y su Incidencia en  
la Productividad de la Cooperativa de Ahorro,  
Crédito y Vivienda La Merced Ltda., en la Ciudad de  
Ambato.”**

**AUTOR: Evelin Magaly Ramos Guerrero**

**TUTORA: Ing. Mg. Gissela Alexandra Arcos Naranjo**

**AMBATO - ECUADOR**

**Septiembre 2015**



**Ing. – Mg. Gissela Alexandra Arcos Naranjo**

**CERTIFICA:**

Que el presente proyecto ha sido prolijamente revisado por lo tanto autorizo la presentación de este proyecto de investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 28 de Marzo del 2013



Ing. Arcos Naranjo, Gissela Alexandra, Mg.

CI: 1803190816

**TUTORA**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Evelin Magaly Ramos Guerrero, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación previo a la obtención de Ingeniería en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.



---

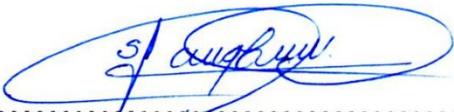
**Evelin Magaly Ramos Guerrero**

**C.I. 1804242111**

**AUTORA**

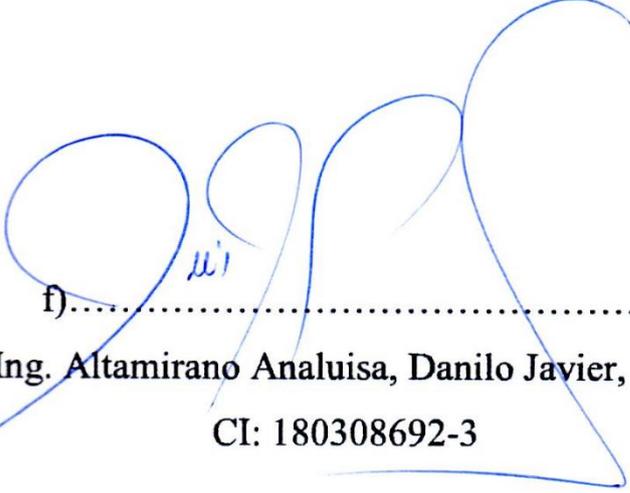
## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Proyecto de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

f).....  


**Ing. Guerrero Villalva, Silvia del Carmen, Mg.**

**CI: 180306925-9**

f).....  


**Ing. Altamirano Analuisa, Danilo Javier, Mg.**

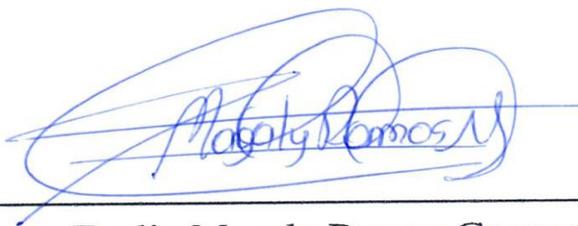
**CI: 180308692-3**

Ambato, 23 de Julio del 2015

## **DERECHOS DEL AUTOR**

Autorizó la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de institución.

Concedo mis derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



---

**Evelin Magaly Ramos Guerrero**

**C.I.1804242111**

**AUTORA**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios por su amor, misericordia y eterna bondad que me brinda a diario.

A mi mami Olga Guerrero, quien es y será mi pilar fundamental quien guíe mis pasos por el camino del bien y gracias a ello he concluido una etapa importante en mi vida.

A mi hija Shirley Espinoza, por su Comprensión y paciencia, y mis hermanas por su apoyo incondicional.

*Magaly Ramos*

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a la Universidad Técnica de Ambato en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas, a todos los docentes quienes han compartido sus conocimientos y sabiduría para la culminación de mi tesis.

También agradezco a la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda “La Merced” Ltda., quien me abrió las puertas, para el desarrollo de mi tesis

Termino agradeciendo a una persona muy importante en mi vida a mi esposo Ing. Iván Silva Mera quien estuvo conmigo en la culminación de este proyecto, y a la Ing. Gissela Arcos por sus conocimientos y experiencias compartidas, a mis amigos y compañeros de la universidad por cada uno de los momentos compartidos.

***Magaly Ramos***

## ÍNDICE GENERAL

<b>A. PÁGINAS PRELIMINARES</b>	<b>Pág.</b>
Aprobación del Tutor .....	II
Declaración De Autenticidad .....	III
Aprobación de los Miembros de Tribunal de Grado.....	IV
Derechos del Autor .....	V
Dedicatoria .....	VI
Agradecimiento .....	VII
Indice General .....	VIII
Indice de cuadros.....	XII
Indice de gráficos .....	XIII
Indice de tablas.....	XIV
Resumen Ejecutivo.....	XV
Executive Summary .....	XVI
 <b>B. TEXTO</b>	
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	3
1. EL PROBLEMA .....	3
1.1 TEMA .....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico.....	5
1.2.3 Árbol De Problemas .....	6
1.2.4 Prognosis .....	7
1.2.5 Formulación del Problema .....	7
1.2.6 Interrogantes de Investigacion.....	8
1.2.7 Delimitación del Objeto a Investigar.....	8

1.3 JUSTIFICACIÓN .....	8
1.4 OBJETIVOS .....	9
1.4.1 Objetivo General .....	9
1.4.2 Objetivos Específicos .....	10
 CAPITULO II .....	 11
2. MARCO TEÓRICO .....	11
 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	 11
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	20
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	21
2.3.1. El Reglamento General de la Ley de Cooperativas.....	21
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	23
2.4.1. Definición de categorías .....	25
2.4.1.1 Variable Independiente .....	25
2.4.1.2. Variable Dependiente.....	35
2.5 HIPÓTESIS.....	40
2.6 SEÑALIZACIÓN DE VARIABLES.....	40
2.6.1 Variable Independiente.....	40
2.6.2 Variable dependiente .....	40
 CAPITULO III.....	 41
3. METODOLOGÍA .....	41
 3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	 41
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	43
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	45
3.5.1 Variable independiente: Comunicación Interna .....	45
3.5.2 Variable dependiente: Productividad .....	46

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	47
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	47
CAPITULO IV .....	48
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS. ....	48
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	48
4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS..	49
4.2.1 Interpretación de los Datos Encuestas Clientes Externos.....	57
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	67
4.3.1 Formulación de la Hipótesis.....	67
4.3.2 Definición del nivel de significación o Riesgo.....	68
4.3.3 Grados de libertad.....	68
4.3.4 Calculo del Chi cuadrado .....	70
4.3.5 Decisión Final.....	71
CAPITULO V .....	73
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
5.1. CONCLUSIONES .....	73
5.2 RECOMENDACIONES .....	75
CAPITULO VI.....	76
6. PROPUESTA.....	77
6.1 DATOS INFORMATIVOS .....	77
6.1.1 Título .....	77
6.1.2 Línea y Área a la que Pertenece: .....	77
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA. ....	79
6.3 JUSTIFICACIÓN. ....	84
6.4 OBJETIVOS. ....	86

6.4.1	Objetivo General. ....	86
6.4.2	Objetivos Específicos. ....	86
6.5	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD. ....	87
6.5.1	Aspecto Socio Cultural.....	87
6.5.2	Aspecto Económico.....	87
6.5.3	Aspecto Tecnológico.....	87
6.6	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA. ....	88
6.7	METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO.....	95
6.7.1	Modelo Operativo.....	96
6.7.2	Evaluación de Factores Internos y Externos. ....	100
6.7.3	Desarrollo de Estrategia de Comunicación Interna.....	105
6.8	ADMINISTRACIÓN.....	112
6.9	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	113
6.10	PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	114
	BIBLIOGRAFÍA.....	115
	ANEXO N. 1 ENCUESTA.....	119
	ANEXO N. 2 SERVICIOS BRINDADOS POR LA COOP. ....	125
	ANEXO N. 3 ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL DE LA COOP.....	126
	ANEXO N. 4 UBICACIÓN GEOGRAFICA.....	127

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Comunicación Interna .....	45
Cuadro 2: Productividad .....	46
Cuadro 3: Fases del Modelo Operativo.....	95
Cuadro 4: Análisis FODA.....	98
Cuadro 5: Plan de acción.....	104
Cuadro 6: Manual de Gerente General.....	106
Cuadro 7: Manual de Funciones Jefe de Talento Humano .....	107
Cuadro 8: Manual de Funciones Jefe Departamento Financiero .....	108
Cuadro 9: Manual de Funciones de la Secretaria.....	109
Cuadro 10: Manual de Funciones del Contador.....	110
Cuadro 11: Manual de Recibidor Pagador .....	111
Cuadro 12: Cronograma de Actividades .....	113
Cuadro 13: Previsión de la Evaluación .....	114

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Categorización Variable Independiente.....	23
Gráfico 2: Categorización Variable Dependiente. ....	24
Gráfico 3: Interpretación de Datos Encuesta - Diálogo empleados y directivos .....	49
Gráfico 4: Interpretación de Datos Encuesta - Relación Laboral .....	50
Gráfico 5: Interpretación de Datos Encuesta - Actividades de socialización .....	51
Gráfico 6: Interpretación de Datos Encuesta - Reconocimiento y motivación.....	52
Gráfico 7: Interpretación de Datos Encuesta - Participación en actividades .....	53
Gráfico 8: Interpretación de Datos Encuesta - Integración.....	54
Gráfico 9: Interpretación de Datos Encuesta – La comunicación.....	55
Gráfico 10: Interpretación de Datos Encuesta – Misión y Visión .....	56
Gráfico 11: Interpretación de Datos Encuesta – Satisfacción del Cliente .....	57
Gráfico 12: Interpretación de Datos Encuesta – Personal Calificado.....	58
Gráfico 13: Interpretación de Datos Encuesta – Servicios Prestados .....	59
Gráfico 14: Interpretación de Datos Encuesta – Recurso Relevante .....	60
Gráfico 15: Interpretación de Datos Encuesta – Tarea Específica.....	61
Gráfico 16: Interpretación de Datos Encuesta – Servicio al Cliente.....	62
Gráfico 17: Interpretación de Datos Encuesta – Ambiente Laboral .....	63
Gráfico 18: Interpretación de Datos Encuesta – Aplicación de Políticas .....	64
Gráfico 19: Interpretación de Datos Encuesta - Capacitación .....	65
Gráfico 20: Interpretación de Datos Encuesta - Mejorar comunicación interna.....	66
Gráfico 21: Representación gráfica del Chi Cuadrado .....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Interpretación de Datos Encuesta – Diálogo empleados y directivos.....	49
Tabla 2: Interpretación de Datos Encuesta – Relación laboral .....	50
Tabla 3: Interpretación de Datos Encuesta – Actividades de socialización.....	51
Tabla 4: Interpretación de Datos Encuesta – Reconocimiento y motivación .....	52
Tabla 5: Interpretación de Datos Encuesta – Participación en actividades.....	53
Tabla 6: Interpretación de Datos Encuesta – Integración .....	54
Tabla 7: Interpretación de Datos Encuesta – La comunicación.....	55
Tabla 8: Interpretación de Datos Encuesta – Misión y Visión.....	56
Tabla 9: Interpretación de Datos Encuesta – Satisfacción del Cliente.....	57
Tabla 10: Interpretación de Datos Encuesta – Personal Calificado .....	58
Tabla 11: Interpretación de Datos Encuesta – Servicios Prestados .....	59
Tabla 12: Interpretación de Datos Encuesta – Recurso Relevante .....	60
Tabla 13: Interpretación de Datos Encuesta – Tarea Específica.....	61
Tabla 14: Interpretación de Datos Encuesta – Servicio al Cliente.....	62
Tabla 15: Interpretación de Datos Encuesta – Ambiente Laboral .....	63
Tabla 16: Interpretación de Datos Encuesta – Aplicación de Políticas .....	64
Tabla 17: Interpretación de Datos Encuesta – Capacitación.....	65
Tabla 18: Interpretación de Datos Encuesta – Mejorar comunicación interna .....	66
Tabla 19: Chi Cuadrado .....	71
Tabla 20: Evaluación de Factores Internos .....	102

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda., ciudad de Ambato, desde sus inicios se ha dedicado a brindar servicios de ahorro y crédito, los mismos que tiene gran aceptación en la población ya sea en los diferentes ámbitos y grupos sociales como son: hombres, mujeres, niños.

El presente proyecto de investigación se propuso con la finalidad de estudiar a fondo la problemática existente y dar una solución oportuna y adecuada, debido a que sin comunicación no podremos encaminarnos en una misma dirección. Sin diferenciar los niveles económicos de las personas ya sean estos, nivel medio alto.

Los datos obtenidos en la investigación de campo revelan que la comunicación entre empleador y empleados es muy débil lo que ha ocasionado malos entendidos y que poco a poco se deteriore el trabajo en equipo e incida en el rendimiento del personal.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis, y la realidad de su entorno, con el propósito de establecer un plan de capacitación, poniendo las herramientas necesarias para que las políticas laborales sean de fácil entendimiento; para que no afecte el rendimiento del personal interno y no exista dificultad en cumplirlas para que el trabajador desarrolle su potencial y contribuya con el crecimiento de la Empresa. Debido a este estudio, la investigación se enfocó al desarrollo del plan de capacitación dirigido al personal administrativo y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda.

Palabras claves: Comunicación interna, productividad, Servicios financieros, Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The Cooperative of Saving and Credit The Mercy Ltda., Ambato's city, from his beginnings it has devoted itself to offer services of saving and credit, the same ones that great acceptance has in the population already be in the different areas and social groups since they are: men, women, children.

This research project was proposed in order to thoroughly study the existing problems and provide timely and adequate solution without communication because we can not set us on the same address. Undifferentiated economic levels of people whether they are in medium and high

The information obtained in the field investigation reveals that the communication between employer and employees is very weak what it has caused understood villains and that little by little deteriorates the teamwork and affects in the performance of the personnel.

It is for this reason that the present work of investigation has focused in realizing a wide analysis, and the reality of his environment, with the intention of establishing a plan of training, putting the necessary tools in order that the labor policies are of easy understanding; in order that it does not affect the performance of the internal personnel and difficulty does not exist in fulfilling them in order that the worker develops his potential and contributes with the growth of the Company. Due to this study, the investigation focused on the development of the plan of training directed the clerical staff and employees of the Cooperative of Saving and Credit The Mercy Ltda.

Key words: Communication hospitalizes, productivity, financial services,

## INTRODUCCIÓN

El sector empresarial cambia constantemente para adecuarse a las nuevas exigencias del mercado y por ello es importante desarrollar un trabajo de investigación que permita estudiar a fondo estos problemas que surgen en determinadas áreas de la empresa para dar solución oportuna y adecuada, con el propósito de mejorar la situación detectada.

Después de haber realizado un minucioso análisis y estudio, en el primer capítulo se analiza toda la problemática existente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda., la cual no cuenta con un modelo de Comunicación Interna, a consecuencia de ello, el rendimiento del personal se ha visto afectado, por los constantes despidos de trabajadores, escaso trabajo en equipo, además el personal no está habilitado para cumplir efectivamente sus funciones y aportar como debiera, al cumplimiento de los objetivos empresariales.

En el segundo capítulo se fundamenta la investigación en base a los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, aspectos legales y fuentes bibliográficas de las variables en estudio que la investigadora ha podido recabar.

En el tercer capítulo se determina el enfoque, la modalidad el tipo de investigación, además se determina la muestra y la operacionalización de variables para determinar las interrogantes del cuestionario que se aplicará en el trabajo de campo.

El cuarto capítulo se presenta los trabajos obtenidos a través del trabajo de campo con sus respectivos análisis e interpretaciones, además se comprueban las hipótesis planteadas para la investigación.

En el quinto capítulo se desarrollaran las conclusiones y recomendaciones obtenidas, con el fin de buscar soluciones al problema objeto de estudio.

En el sexto capítulo la propuesta del tema, analizando la situación actual en la que se

encuentra la empresa, para a través de estrategias y herramientas de Comunicación, aportar de una manera positiva al crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda.

En esa virtud, pongo a disposición la presente tesis con su tema la comunicación interna y su incidencia en la productividad de la Cooperativa de Ahorro Crédito, y Vivienda la Merced Ltda., en la ciudad de Ambato.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

La comunicación interna y su incidencia en la productividad de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda., en la ciudad de Ambato

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización**

La cooperación en el Ecuador tiene una larga tradición histórica que se remonta a las épocas pre coloniales, 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, 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 tabloneros de anuncio, revistas de empresa, notas internas y reuniones.

Desde la perspectiva global la comunicación interna 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.

En la provincia de Tungurahua, es una de las provincias que concentra el mayor número de cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, que ha ido creciendo en los últimos años, especialmente por los indígenas, quienes han tomado, una manera cooperada de trabajar que viene desde una tradición antepasada, como las famosas mingas, la agricultura y otras actividades que han permitido lograr objetivos.

Por otro lado al no tener un sistema interno de comunicación planteado, personal capacitado, en donde la imagen como institución que brinda un servicio latente entre sus socios y clientes.

### **1.2.2 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 la Cooperativa La Merced 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, la Cooperativa la Merced no lo ha visto indispensable situarlos en primer plano para mejorar la eficiencia y eficacia globales de las empresas.

Una comunicación basada en el secretismo que a propuesto la Cooperativa La Merced 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.

La Cooperativa la Merced tiene que tener en cuenta las características de los diferentes clientes internos, elegir los medios adecuados para que haya una comunicación fluida y eficiente en todos los sectores de la empresa.

1.2.3 Árbol De Problemas

EFFECTOS



Fuente: Observación Directa  
Elaboración: Magaly Ramos

#### **1.2.4 Prognosis**

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 La Cooperativa la Merced, 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.

Como en la Cooperativa la Merced Ltda., no existe comunicación interna 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.

La comunicación interna no es para la Cooperativa La Merced un elemento de soporte de una 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.

#### **1.2.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera la inadecuada comunicación interna afecta a la productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced Ltda. ?

### **1.2.6 INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cómo debería usarse la comunicación para evitar un conformismo laboral, y 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 la productividad?
- ¿Cómo se debería manejar las técnicas y métodos de la comunicación para evitar la inseguridad en el personal y generando información adecuada a tiempo?

### **1.2.7 DELIMITACIÓN DEL OBJETO A INVESTIGAR**

Campo: Marketing

Área: La productividad

Aspecto: Comunicación interna

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

Delimitación Temporal: Enero 2015 – Mayo 2015

Unidades de observación: Directivos, Empleados

### **1.3 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.

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.

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.

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 así mejore su productividad.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Investigar de qué manera influye la comunicación interna en la productividad de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda., en La ciudad de Ambato.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar la situación actual de la comunicación interna y su productividad mediante encuestas en la cooperativa.
- Evaluar los niveles de productividad institucional de la Cooperativa
- Proponer una alternativa de comunicación interna orientado a mejorar la productividad de la Cooperativa.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

**ROMERO P. Ruth** (2013) Tesis “La Comunicación Interna y el Trabajo en Equipo en la empresa Constructora Alvarado de la Ciudad de Ambato” Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

#### **Objetivos**

Diseñar estrategias de comunicación interna mediante el empleo de un modelo de comunicación estratégica que sirvan para mejorar el trabajo en equipo de la empresa “Constructora Alvarado” de la ciudad de Ambato.

Reestructurar el organigrama estructural en el que se incluyan todas las áreas de la empresa Definir estrategias de comunicación interna para lograr la participación de todos los empleados, las cuales satisfacen sus necesidades e incrementan su rendimiento.

Sugerir herramientas de comunicación internas que permitan alcanzar el mejoramiento del trabajo en equipo dentro de la empresa.

### **Conclusiones**

La comunicación interna es un factor muy importante dentro de las organizaciones modernas para lograr un buen trabajo en equipo y por ende mayores índices de rendimiento, alcanzar un nivel más participativo entre sus miembros, así como para integrar y comprometer al recurso humano de la organización en la consecución de los objetivos empresariales.

La comunicación está íntimamente ligada al desarrollo organizacional, puesto que en la actualidad una de las características de las empresas es su capacidad de recoger, almacenar y procesar información, así como enviarla de manera simultánea a casi cualquier parte. El descuido de este importante aspecto dentro de la empresa significa una desventaja con respecto a aquellas que sí trabajan en el ámbito de la comunicación interna y que constantemente vigilan el adecuado flujo interno de la información que será enviada a todos dentro de la empresa.

El trabajo en equipo es deficiente y por lo tanto representa un problema para la Empresa, los objetivos no se van a cumplir como el gerente aspira, porque hay cosas que no se puede hacer solas, sino en equipo, para lograr un fin común; así también eliminar el individualismo al trabajar y lograr que todos se sientan conformes en sus puestos de trabajo.

En la empresa no existe estrategias de comunicación interna, que son necesarias para emitir la información a los trabajadores ya que dentro de ellas se cuenta con herramientas que ayuden al flujo correcto de la información así tenemos la circular que permite comunicarse directamente con el trabajador y por lo tanto se tiene la seguridad de que sabe lo que tiene que hacer, logrando con ello mejorar la productividad de la empresa y por ende el trabajo en equipo entre los empleados.

### **Recomendaciones**

Es importante que la empresa realice un minucioso análisis de los canales de comunicación interna que al momento son empleados, e implementar otros para que sean usados por el personal, con el propósito de que la información llegue a la persona adecuada, en el momento oportuno, adecuado y que la misma sea completa, de esa manera se puede llegar a la finalización del trabajo de manera correcta.

Se recomienda realizar una asesoría en comunicación interna con el fin de mejorar cada día, establecer relaciones más sólidas entre los trabajadores que la constituyen, logrando así la difusión de la cultura e identidad organizacional y el mantenimiento de un buen trabajo en equipo.

La empresa a más de la comunicación interna debe realizar una investigación con respecto a la comunicación de tipo ascendente, ya que es aquí donde la dirección de la empresa debe estar accesible al dialogo para acoger ciertas inquietudes, dudas, sugerencias y comentarios por parte de los trabajadores, para dar solución a sus pedidos lo más pronto posible para que no den paso a rencillas y malos entendidos, que puede ocasionar una crisis institucional.

Formar grupos de trabajo para promover el trabajo en equipo, para facilitar el alcance de los objetivos individuales de los participantes del equipo, al mismo tiempo que atender los objetivos de la organización.

La empresa debe establecer un sistema de comunicación eficiente, que logre el mejoramiento real del trabajo en equipo, que le permita elevar su productividad.

Finalmente se recomienda diseñar estrategias de comunicación interna para mejorar su trabajo en equipo, logrando así un constante crecimiento tanto de la empresa como de su personal y por ende la satisfacción de los mismos.

**FIALLOS N. Leonardo.** (2012) Tesis. “La Comunicación Interna y su efecto en el Desempeño Laboral de la Institución SECAP de Ambato” ” Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

### **Objetivos**

Proponer un Plan de Comunicación Interna, utilizando diferentes estrategias, con el fin de mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos de la institución SECAP de Ambato. Fomentar el uso de los canales formales de comunicación, para todos los departamentos del SECAP de Ambato para mejorar el desempeño laboral y desarrollo de los servidores públicos en sus actividades rutinarias.

Brindar capacitaciones sobre los procesos de comunicación y los medios existentes a nivel interno, además cumple el papel de motivar a participar de cada uno de estos medios, brindando herramientas y técnicas para comunicarse de forma efectiva y lograr el desarrollo personal de los funcionarios, ofreciéndoles conocimientos que potencializan las diferentes habilidades y competencias.

Establecer un programa de Incentivos para motivar a los servidores públicos al trabajo en equipo comprometido con el éxito, generando servicios adecuados para el desarrollo del SECAP de Ambato.

## **Conclusiones**

Los medios o canales de comunicación formal que utiliza para transmitir información oficial por parte del director de la institución, no son los adecuados y esto ocasiona lentitud en los procesos, ya que produce insatisfacción laboral, y conflictos personales, lo cual se ve reflejado en el clima laboral y por ende en el desempeño laboral de los servidores públicos.

En la Dirección del SECAP de Ambato el peligro que se corre es que la información oficial y las instrucciones emitidas se distorsionen por no estar registradas en un medio adecuado para ello. También la utilización de papelería hace que se entorpezca la rapidez de la comunicación.

La alta informalidad en la comunicación dentro de la organización puede provocar la falta de oportunidad en las acciones y errores en la transmisión de la información. Es destacable que los rumores son el canal más utilizado, y la secretaria es la persona que más está asociada con la transmisión de comunicación no oficial. Por tanto, en el plan de comunicación se deberá tomar en cuenta.

En la institución los tipos de comunicación tanto ascendentes, descendentes como horizontal, no están siendo bien utilizados sus canales o medios comunicativos lo que hace que tanto los jefes y subordinados o viceversa no tengan la mejor apertura a las instrucciones laborales.

Es fundamental que la institución cuente con programa de incentivos ya que esto siempre genera positivismo y motivación en los servidores públicos, y hace que ellos eleven su autoestima y confianza en sí mismos y de esta manera contribuyan al desarrollo institucional; y con esto se va lograr una mayor participación de ellos.

El trabajo en equipo que se ha constituido primordial principalmente por el intercambio de ideas en las actividades diarias, la interactividad entre la dirección y los servidores públicos también son muy positivas, ya que los dirección ha estado pendiente y responde eficientemente ante los conflictos y dudas que se presentan, y con esto han logrado satisfacer de la mejor manera las inquietudes, quejas que no tenían eco en la institución.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a su vez la importancia de que la institución debe realizar un minucioso análisis de los canales de comunicación interna que al momento son empleados, e implementar otros para que sean usados por el personal, con el propósito de que la información llegue a la persona adecuada, en el momento oportuno, adecuado y que la misma sea completa, de esa manera se puede llegar a la utilización de los tipos de comunicación formal ya sea ascendente descendente u horizontal; que pueden ser el correo electrónico interno, etc.; para optimizar tiempo y recursos, otro tipo de medios más tradicionales como la carta institucional, y dar un buen uso a las carteleras existentes.

Con respecto a la comunicación de tipo ascendente, la dirección de la institución debe estar accesible al dialogo para acoger ciertas inquietudes, dudas, sugerencias y comentarios por parte de los servidores públicos, para dar solución a sus pedidos lo más pronto posible para que no den paso a rencillas y malos entendidos, que puede ocasionar una crisis institucional.

Es recomendable que la institución mantenga un programa de incentivos para mantener motivado al personal y estos a su vez reflexionen en su actitud y cree en ellos un sentido de pertenencia con la institución y a su vez se identifiquen, se sientan satisfechos de pertenecer a la misma, de esta manera se lograra cumplir con los objetivos personales e institucionales; para lo cual requiere fortalecer su parte emocional para que crean en sí mismos y su aptitud sea más ambiciosa en la consecución de sus metas.

Se recomienda a la dirección y a los servidores públicos responsabilizarse para que exista el trabajo en equipo con una comunicación eficaz, eficiente y efectiva, de acuerdo a las políticas, reglamentos, normas de acuerdo a las resoluciones de la institución para tener una excelente gestión administrativa, que permita establecer deberes, responsabilidades y derechos de los servidores públicos; haciendo llegar así una buena información hacia todos los departamentos y conceder tiempos estándares de sus labores rutinarias.

**ITURRALDE T. Julia** (2011) Tesis “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2.010” Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

### **Objetivos**

Desarrollar un Modelo, a través de un sistema Automatizado de Administración de Recursos Humanos por Competencias a fin de medir la Evaluación del Desempeño Laboral de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. y su incidencia en la atención al socio.

Diagnosticar la situación actual de la Gestión del Talento Humano para mejorar la calidad del servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. a través de la Planificación Estratégica.

Fundamentar teóricamente los diferentes métodos de Evaluación al Desempeño que respalden la Gestión del Talento Humano y enfatizar en el método de 360 grados.

Definir el perfil por competencias del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., para elevar la calidad del servicio.

## **Conclusiones**

El trabajo de campo nos ubica en un tiempo y en un espacio real, sale a flote muchas circunstancias en los distintos ámbitos, niveles, secciones que involucran al gran recurso de la cooperativa como es el Recurso Humano, hoy acertadamente llamado Capital Intelectual.

El ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno.

Los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño.

Los objetivos de la realización de la evaluación del desempeño no son conocidos por parte de los trabajadores de la Cooperativa OSCUS.

No existe un plan de Mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide su desarrollo y crecimiento

## **Recomendaciones**

Los directivos deberán poner más atención en los requerimientos y necesidades de los trabajadores, pues se convierte en el primer vínculo entre el socio - cliente y la cooperativa y de su desempeño dependerá el buen posicionamiento que tiene la Cooperativa.

Buscar las alternativas que ayuden a profundizar y mejorar la apreciación de los trabajadores sobre su ambiente laboral.

El plan de Mejora en función del desempeño de los trabajadores debe ser mejorado.

Implementar un Plan de mejora que permita rescatar y motivar al trabajador por la excelencia en el servicio que proporcionada a los socios.

Profundizar la difusión de los resultados de la evaluación del desempleo de los trabajadores.

Crear una cultura de conciencia en los trabajadores sobre el cumplimiento de los objetivos al realizar una evaluación del desempeño.

**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.

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 está 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.

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.

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.

## **2.2 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.

La presente investigación se alinea a una plataforma axiológica del respeto, consideración, y las líneas de respeto entre los seres humanos, lo cual le permitirá un clima de trabajo potencializado hacia el alcance de metas y objetivos. En la presente investigación se aplicara una metodología, inductiva y deductiva, aplicando encuestas a los involucrados directos, que permita conocer con una realidad el problema estudiado.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La presente investigación tiene sustento legal en la **Constitución de la República del Ecuador**, según la cual la “**Ley de Cooperativas**” es el reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.

**2.3.1. El Reglamento General de la Ley de Cooperativas** señala las principales regulaciones:

### **TITULO III**

De los socios

**Art. 18.-** Son derechos y obligaciones de los socios los determinados en la Ley, en este Reglamento y en el estatuto; entre otros:

1. Concurrir a las Asambleas generales
2. El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación.
3. Votar, ser elegido y desempeñar las comisiones que se le encomendare.
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.

### **TITULO IV**

Estructura Interna y Administrativa

**Art. 25.-** Cuando una cooperativa tenga más de doscientos socios, se podrá realizar las asambleas generales por medio de delegados distritales, barriales o parroquiales. En tales casos, cada distrito, barrio o parroquia, elegirá uno o más delegados para que le representen en la asamblea, conforme lo disponga el estatuto.

**Art. 26.-** El socio que, por causa justa, no pueda concurrir a la asamblea general podrá delegar a otro socio. Su presentación. Esta delegación se la dará por escrito y ningún socio podrá presentar a más de un cooperado.

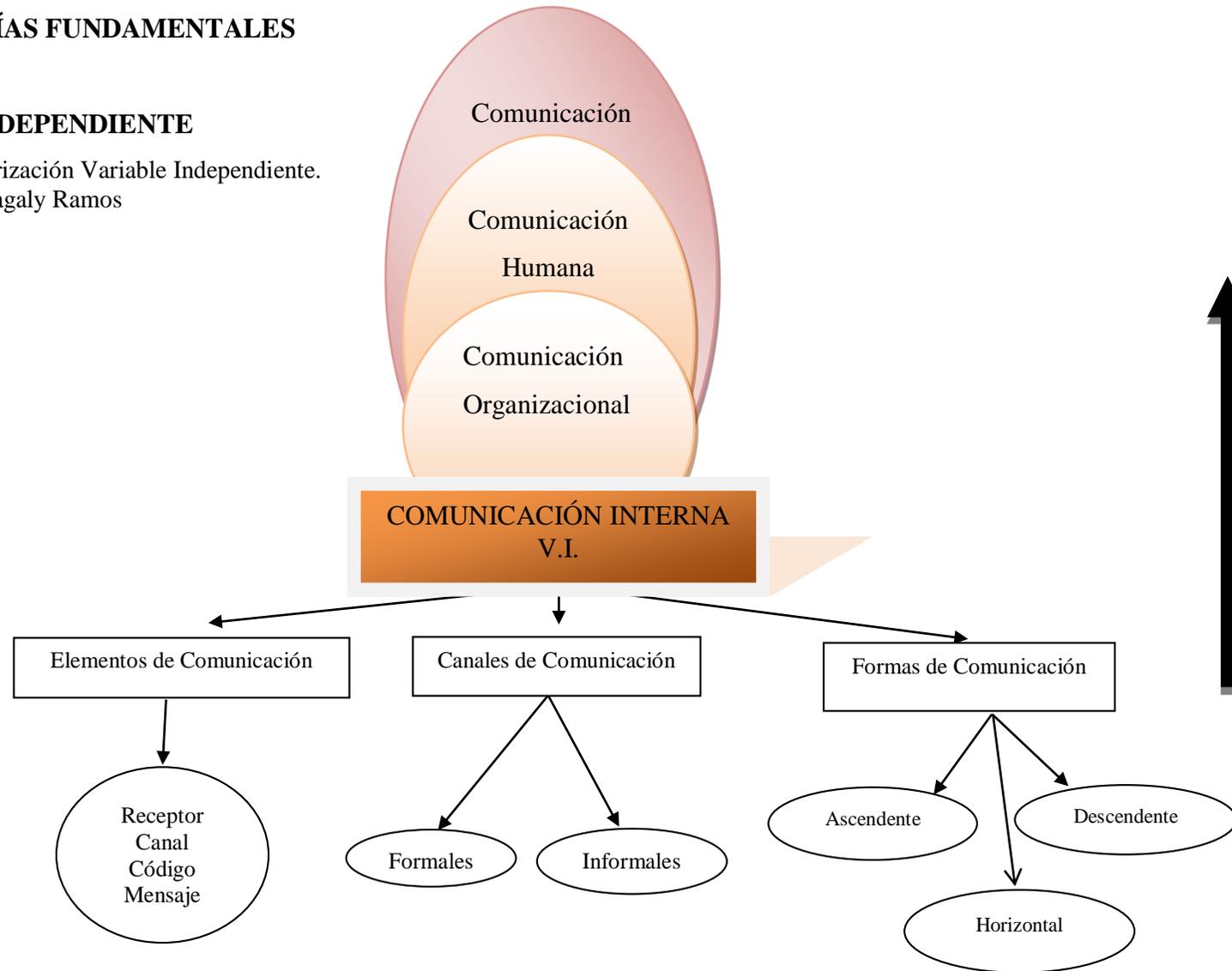
**Art. 32.-** Cuando en una cooperativa haya conflictos entre los socios o de estos con los organismos directivos, dichos conflictos serán ventilados, en el plazo de 8 días, por los organismos que señalen la ley; y si las partes no estuvieren satisfechas, resolución que se dicte, o no hubiera la reunión del organismo correspondiente que deba resolver el asunto, podrán los interesados apelar o recurrir a la asamblea general, en el término de 8 días.

Otra base legal es la “Ley Orgánica de la economía popular, solidaria del sector financiero” que se encuentra publicada en el registro oficial N° 444 del 10 de mayo del 2011, con nuevas regulaciones para las cooperativas.

## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

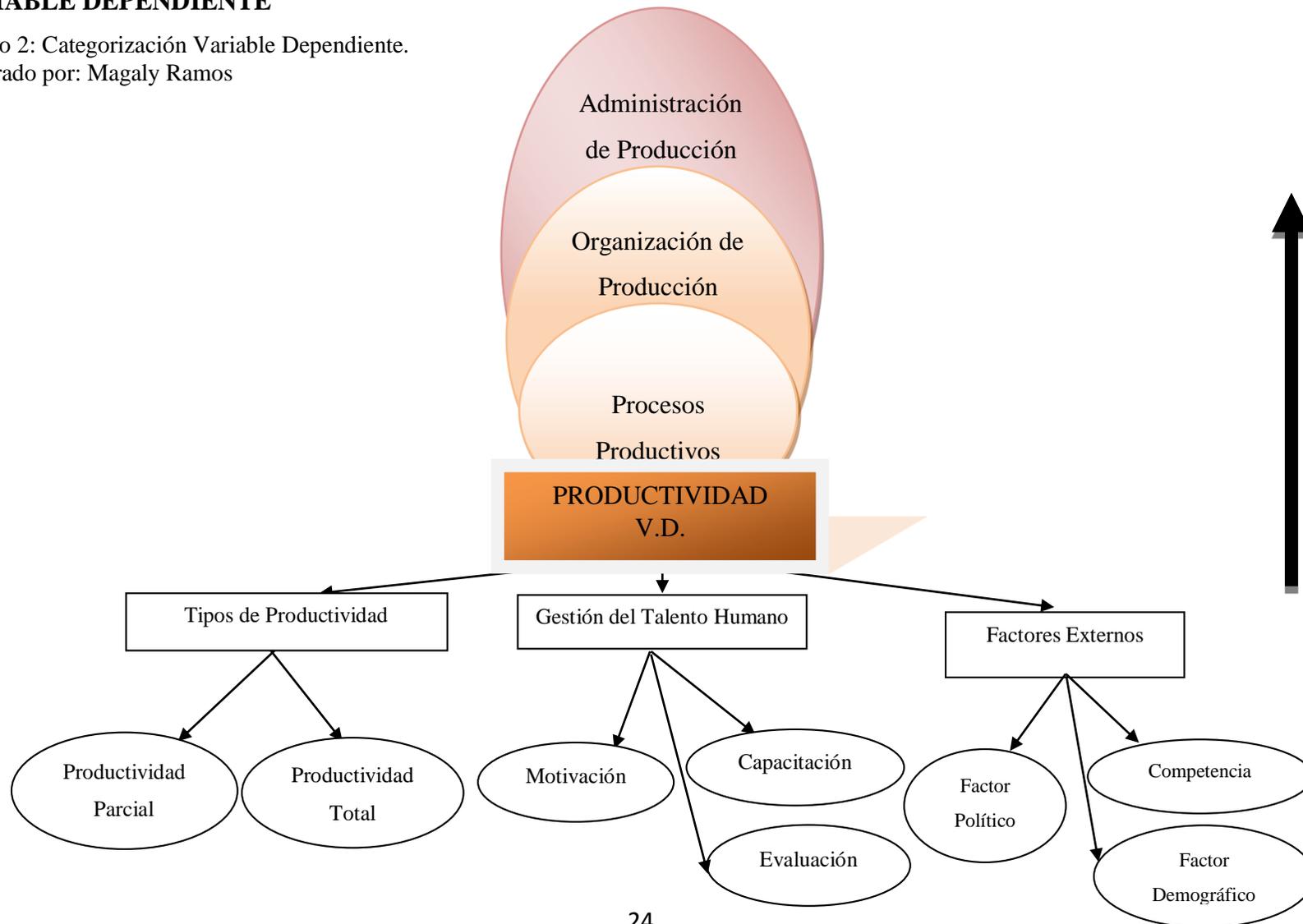
### VARIABLE INDEPENDIENTE

Gráfico 1: Categorización Variable Independiente.  
Elaborado por: Magaly Ramos



## VARIABLE DEPENDIENTE

Gráfico 2: Categorización Variable Dependiente.  
Elaborado por: Magaly Ramos



## **2.4.1. Definición de categorías**

### **2.4.1.1 Variable Independiente**

#### **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:

**Fonseca, M. (2005)** 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".

**Stanton, Etzel Y Walker (2008)**, 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".

**Lamb, Hair Y McDaniel (2007)**, la comunicación es "el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos".

**Chiavenato, I. (2009)**, 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".

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 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.

## **La Comunicación Humana**

**Castellón (2010)** La comunicación humana es “El proceso por el cual los seres humanos responden a la conducta simbólica de otras personas, en una determinada situación, utilizando símbolos o estructuras ideográficas que representan ideas, procesos o se refieren a eventos.” Etimológicamente, comunicar viene del latín *comunicare*, que significa hacer común, lo que implica que más allá de interiorizar nuestros pensamientos, la comunicación hace necesario ponerlos en común frente a los otros.

El ser humano tiene conciencia histórica: acumula conocimientos y es capaz de referirse al pasado personal de la humanidad, además es prospectivo, es capaz de anticipar el futuro y de prever situaciones. Puede representar simbólicamente la realidad física o sociocultural mediante diversas formas de expresión; escritura, gráficos, caricaturas, formas plásticas, otros medios del arte, para comunicar mensajes de solidaridad humana o de protesta ante la injusticia o la discriminación étnica genérica, social o cultural y expresión estética musical, que también puede ser de protesta.

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

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.

### **Escenario de la comunicación**

**Dobkin, Pace (2007)** manifiesta que con este amplio término se califica todo lo referido a la cantidad de comunicadores, al tipo de relación y a la naturaleza de la interacción. La comunicación cambia mucho de un escenario a otro. Los escenarios de comunicación también son una manera de organizar la misma en categorías así:

Comunicación intrapersonal.- se da dentro de uno mismo. Constituye un prelude importante a otras formas de interacción cuando hablamos con nosotros mismos acerca del comienzo de los mensajes con otros y acerca de nuestra interpretación de los mismos.

Comunicación interpersonal.- es la interacción entre un grupo pequeño de personas y se caracteriza por una comunicación más personal e individualizada que la que se da en grupos mayores. Una forma común de comunicación interpersonal se da en díadas, esto es, en la interacción entre dos personas, a lo que a menudo se denomina comunicación diádica.

### **Comunicación Organizacional**

**Chiavenato, Idalberto (2010)** La comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas. La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en

dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones.

**Schermerhorn, John (2004)** dice que la comunicación organizacional es el específico por medio del cual la información avanza y se intercambia a través de toda la organización. La información fluye a través de estructuras formales e informales, y lo hace hacia arriba, hacia abajo y lateralmente.

Son 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, memorándums, 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.

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.

### **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.
- Mensaje: Es lo que se quiere transmitir.

### **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. 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.

## 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 memorándums, 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 y trabajo en equipo.

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 Interna**

**Amador, José (2011)** con la comunicación interna se pretende que todos los miembros de la empresa estén bien informados y encuentren los canales necesarios para comunicarse. En cualquier jornada de trabajo la información que se genera es altísima; por ello, contar con un sistema eficaz de comunicación interna es crucial para que la comunicación en la empresa sea fluida, llegue a todos los miembros de la misma y se comprenda rápidamente

### **2.4.1.2. Variable Dependiente**

#### **Productividad**

**Jiménez, J. y otros (2009).** Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser

definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

### **Desarrollo de la productividad en las empresas**

El término de productividad global es un concepto que se utiliza en las grandes empresas y organizaciones para contribuir a la mejora de la productividad mediante el estudio y discusión de los factores determinantes de la productividad y de los elementos que intervienen en la misma. Estudio de los ciclos y cargas de trabajo, así como su distribución.

**Conjugación productividad- calidad.-** Alternativas de los apoyos de la producción a fin de mejorar la eficiencia.

Estudio de la falta de eficiencia tanto proveniente de los paros técnicos como de los rechazos.

- Estudio de los materiales y obra en curso.
- Asesoramiento y participación.

### **Factores que influyen en la productividad**

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Calidad: La calidad del producto y del proceso se refiere a que un producto se debe fabricar con la mejor calidad posible según su precio y se debe fabricar bien a la primera, o sea, sin re-procesos.

Productividad = Salida/ Entradas. Es la relación de eficiencia del sistema, ya sea de la mano de obra o de los materiales.

Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital, Capacidad técnica.

Salidas: Productos o servicios.

### **Administración de la Producción**

Greg, N., (2003). La administración de la producción y de las operaciones es la administración del sistema de producción de una organización, que convierte insumos en productos y servicios.

### **Organización de la Producción**

**Fernández, I., (2006).**La organización de la producción tiende a sintetizar todos los factores de transformación que se ajusten al proceso de entrada-salida.

### **Procesos Productivos**

Un proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

Cabe destacar que los factores son los bienes que se utilizan con fines productivos (las materias primas). Los productos, en cambio, están destinados a la venta al consumidor o mayorista.

Las acciones productivas son las actividades que se desarrollan en el marco del proceso. Pueden ser acciones inmediatas (que generan servicios que son consumidos por el

producto final, cualquiera sea su estado de transformación) o acciones mediatas (que generan servicios que son consumidos por otras acciones o actividades del proceso).  
Definición de proceso de producción - Qué es, Significado y Concepto  
<http://definicion.de/proceso-de-produccion/#ixzz2pUKUmA00>

## Gestión del Talento Humano

**Chiavenato, I (2009)** Define la Gestión del talento humano como: «el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño».



Fuente:<http://www.monografias.com/trabajos34/gestion-conocimiento>

### **Reclutamiento de Personal**

Según **Gomes, I. (1995, p. 193)** El Reclutamiento es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo.

### **Capacitación**

**Chiavenato, I. (2008)** Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la

organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

### **Motivación**

**Robbins, Stephen. (2009)** se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos claves en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia.

### **Evaluación del Desempeño**

Según **Chiavenato I. (2009, pág. 249)** La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación respecto a su desarrollo. Busca la consonancia porque proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, así como la coincidencia de sus conceptos. En realidad, la evaluación del desempeño debe mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente.

#### **Dentro de la Evaluación de Desempeño Laboral tenemos cuatro tipos:**

**Evaluación de Desempeño Laboral de 90°.-** En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos se relacionan con aspectos remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.

**Evaluación de Desempeño Laboral de 180°.-** Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.

**Evaluación de Desempeño Laboral de 270°.-** La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus

compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.

**Evaluación de Desempeño Laboral de 360°.-** La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos etc. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas

## **2.5 HIPÓTESIS**

¿Cómo la comunicación Interna incide en la productividad de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y vivienda La Merced Ltda.?

## **2.6 SEÑALIZACIÓN DE VARIABLES**

### **2.6.1 Variable Independiente**

- Comunicación Interna

### **2.6.2 Variable dependiente**

- Productividad

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque de la Investigación**

El presente trabajo de investigación es cualicuantitativo, ya que nos ayudó a la interpretación y comprensión de esquemas sociales planteando alternativas de solución en un clima de actividad. Cuantitativo porque se recabó información que será sometido a análisis estadístico. Cuantitativo porque estos resultados estadísticos pasaron 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.

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

### **3.2 Modalidad Básica de la Investigación**

#### **Bibliográfica-documental.**

Se utilizó para esta investigación, información a través de libros, revistas, módulos, textos, periódicos, internet, con el propósito de obtener mayor conocimiento acerca del problema objeto de estudio, que nos sirvió para informarnos y debatir las principales cuestiones de la cooperativa La Merced.

.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.

### **Bibliografía 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

### **3.3 Nivel o Tipo de Investigación**

El primer nivel que se aplicara es el exploratorio, ya que nos ayuda en todo el universo de la empresa, focalizar el problema central y plantear el mismo.

El segundo nivel, es el descriptivo, ya que una vez focalizado y problema central, en partes ir analizando, permitiendo al investigador conocer más de cerca el problema, y poder habituarse a la realidad objeto de estudio.

Se llegara al nivel correlacional, ya que se buscara la relación entre la variable independiente con la dependiente, para determinar las causas y efectos.

### **3.4 Población y Muestra.**

Por tal razón la presente investigación se realizará con la población de La Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda “La Merced” Ltda., cuyo número del personal es de 35

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. Para este proyecto también se considera tomar como población de 950 socios activos (clientes externos), para establecer la muestra en nuestra investigación se trabajará con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{m}{e^2(m - 1) + 1}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

m = Tamaño de la población

e = error máximo admisible 0.05

$$n = \frac{950}{(0.05)^2(950 - 1) + 1}$$

$$n = 282$$

El tamaño de la muestra corresponde a 282 clientes

<b>Nómina de Encuestados</b>	<b>N°</b>
Directivos y empleados	35
Clientes externos	282
<b>TOTAL</b>	<b>317</b>

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.5.1 Variable independiente: Comunicación Interna

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS 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>	<p>Transmisión del mensaje</p> <p>Información comunicación</p>	<p>Emisión</p> <p>Recepción</p> <p>Fondo</p> <p>Forma</p> <p>Comunicación vertical</p> <p>Comunicación horizontal</p>	<p>¿A través de qué tipo de canales de comunicación recibe los mensajes de la cooperativa?</p> <p>Los mensajes de la institución cumple la misión y visión?</p> <p>¿Qué tipo de comunicación se entre el personal de la cooperativa?</p> <p>¿Los canales de comunicación satisfacen las necesidades comunicativas?</p>	<p>Encuestas a Clientes internos y externos</p>

Cuadro 1: Comunicación Interna  
Elaboración: Magaly Ramos



### 3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
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 2015
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
9. ¿Con qué?	Instrumentos: cuestionario
10. ¿En qué situación?	En el auditorio, en las oficinas.

### 3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA 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**

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

#### **4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

De acuerdo al diseño efectuado para el trabajo de campo, utilizando la técnica de la encuesta, tanto para los Clientes Internos, como para los Clientes Externos, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced Ltda.” Matriz Ambato, mediante esta información se pudo conocer las falencias del personal, así como también pudimos detectar el grado de satisfacción del cliente externo con los servicios brindados.

Se realizará tablas de frecuencia y gráficos de los resultados, de las que se dará recomendaciones y conclusiones.

## 4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS

### 1 ¿Existe un dialogo permanente entre los empleados y directivos?

Tabla 1: Interpretación de Datos Encuesta – Diálogo empleados y directivos

Opciones	Frecuencias	Porcentaje
Siempre	13	37%
Casi siempre	14	40%
Rara vez	7	20%
Nunca	1	3%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

Gráfico 3: Interpretación de Datos Encuesta - Diálogo empleados y directivos



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

### Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos de las encuesta el 40% de los públicos internos de la cooperativa considera que casi siempre existe dialogo entre empleados y directivos, el 37% dice que siempre, el 20% responde rara vez y el 3% opina que nunca existe dialogo. Según los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta la mayoría han respondido que el dialogo entre empleados y directivos se 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.

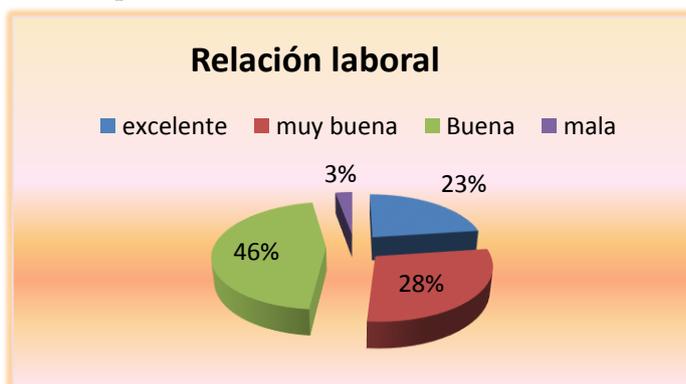
## 2 Califique el grado de relación laboral que existe entre los diferentes departamentos?

Tabla 2: Interpretación de Datos Encuesta – Relación laboral

Opciones	Frecuencias	Porcentaje
Excelente	8	23%
Muy buena	10	28%
Buena	16	46%
Mala	1	3%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

Gráfico 4: Interpretación de Datos Encuesta - Relación Laboral



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

### Análisis e interpretación

El personal de la cooperativa opina sobre el grado de relación laboral entre los diferentes departamentos y consideran que el 46% es buena, el 28% es muy buena, 23 % responde excelente y el 3 % piensan que es mala.

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.

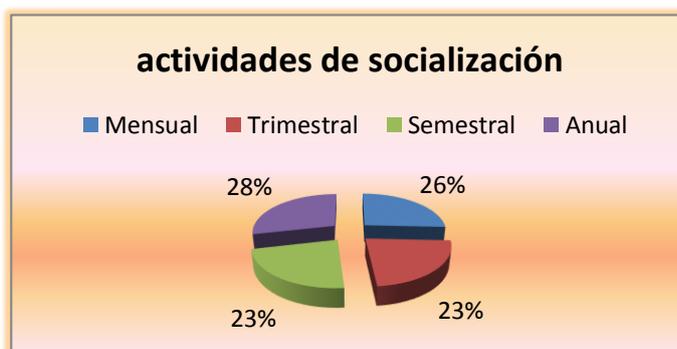
### 3 ¿Con qué frecuencia se realizan actividades de socialización entre empleados y directivos?

Tabla 3: Interpretación de Datos Encuesta – Actividades de socialización

Opciones	Frecuencias	Porcentaje
Mensual	9	26%
Trimestral	8	23%
Semestral	8	23%
Anual	10	28%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

Gráfico 5: Interpretación de Datos Encuesta - Actividades de socialización



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

#### Análisis e interpretación

Las actividades de socialización entre empleados y directivos se realizan con una frecuencia del 28% anual, el 26% Mensual, el 23% semestral y el 23% responde trimestral.

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.

#### 4 ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

Tabla 4: Interpretación de Datos Encuesta – Reconocimiento y motivación

Opciones	Frecuencias	Porcentaje
SI	17	49%
NO	18	51%
TOTAL	35	100

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

Gráfico 6: Interpretación de Datos Encuesta - Reconocimiento y motivación



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

#### Análisis e interpretación

El 51% del personal de la cooperativa opina que si se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador, y el 49% responde que no se reconoce.

Los empleados de la cooperativa la mayoría de ellos no se sientes motivados al momento de prestar sus servicios.

## 5 ¿En cuántas actividades de la cooperativa participa usted?

Tabla 5: Interpretación de Datos Encuesta – Participación en actividades

Opciones	Frecuencias	Porcentaje
Todas	9	26%
Alguna	21	60%
Ninguna	5	14%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

Gráfico 7: Interpretación de Datos Encuesta - Participación en actividades



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

### Análisis e interpretación

Con una población de 35 personas el 60% participa algunas actividades de la cooperativa, el 26% es partícipe de todas, mientras que el 14 no se integra a las actividades de la institución.

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.

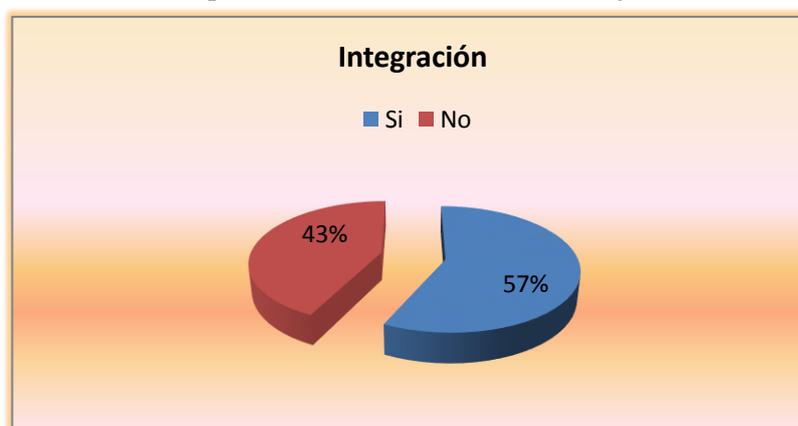
## 6 ¿Se siente integrado a la empresa?

Tabla 6: Interpretación de Datos Encuesta – Integración

Opciones	Frecuencias	Porcentaje
Si	20	57%
No	15	43%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

Gráfico 8: Interpretación de Datos Encuesta - Integración



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

### Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta sobre el sentimiento de identificación de los empleados y directivos el 57% considera que si se siente parte de la cooperativa, mientras que el 43% no se siente parte de ella.

Las opiniones vertidas por parte de algunos de los empleados y directivos consideran que no se sienten integrados dentro de la cooperativa La Merced, lo que puede generar que se trabaje aisladamente y no se sientan comprometidos con la Institución.

## 7 ¿De quién depende la comunicación de la cooperativa?

Tabla 7: Interpretación de Datos Encuesta – La comunicación

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Consejo administrativo	17	49%
Presidencia	11	31%
Gerencia	7	20%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

Gráfico 9: Interpretación de Datos Encuesta – La comunicación



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

### Análisis e interpretación

La comunicación de la cooperativa la merced según los encuestados consideran que el 49% depende del Consejo de Administración, el 31 opinan que es responsabilidad de presidencia, mientras que el 20% cree que está bajo la dirección de la gerencia.

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.

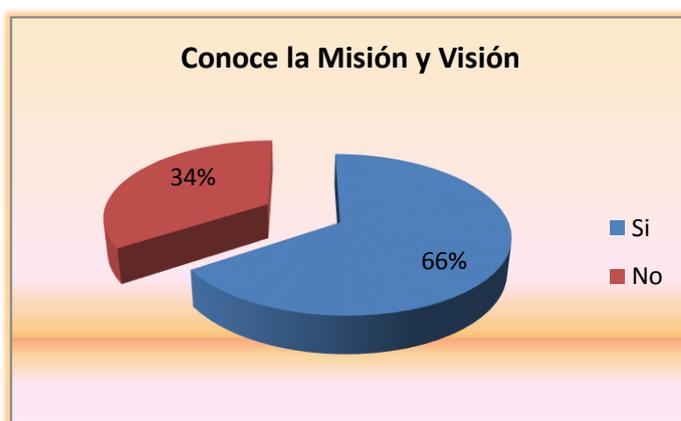
## 8 ¿Conoce cuál es la Misión y Visión de la Cooperativa?

Tabla 8: Interpretación de Datos Encuesta – Misión y Visión

Opciones	Frecuencias	Porcentaje
Si	23	66%
No	12	34%
TOTAL	35	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

Gráfico 10: Interpretación de Datos Encuesta – Misión y Visión



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

### Análisis e interpretación

Según los clientes internos encuestados, el 66% conoce la misión y visión de la cooperativa mientras que el 34% no lo conoce.

Se debe recalcar que todas las personas que conforman la cooperativa deben saber cuál es la misión y visión de la institución al cual ellos representan.

#### 4.2.1 INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

##### 1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la atención brindada en la cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Ltda. ?

Tabla 9: Interpretación de Datos Encuesta – Satisfacción del Cliente

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	56	20%
Satisfecho	87	31%
Poco satisfecho	128	45%
Insatisfecho	11	4%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

Gráfico 11: Interpretación de Datos Encuesta – Satisfacción del Cliente



Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

#### Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta el 45% responde poco satisfecho en cuanto al nivel de satisfacción en cuanto a la atención brindada en la cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Ltda., el 31% satisfecho, el 20% responde muy satisfecho y el 4% insatisfecho.

Como se puede observar existen muchos clientes poco satisfechos, en cuanto a la atención al cliente, debiendo tener en cuenta que el cliente es lo más importante para toda Institución.

**2. El recurso humano con el que cuenta la cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Ltda. está suficientemente calificado?**

Tabla 10: Interpretación de Datos Encuesta – Personal Calificado

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Si	144	51%
No	138	49%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

Gráfico 12: Interpretación de Datos Encuesta – Personal Calificado



Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

**Análisis e interpretación**

Revisando la tabla y el gráfico correspondiente se aprecia que del 100% de los encuestados, el 51 % responde que si el recurso humano con el que cuenta la cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Ltda. está suficientemente calificado y el 49% responde que no.

Como podemos observar un gran número de clientes piensan que el personal debe ser calificado para ocupar un puesto determinado.

3. **¿Cómo considera usted los servicios prestados por la cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Ltda.?**

Tabla 11: Interpretación de Datos Encuesta – Servicios Prestados

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	57	20%
Muy buenos	98	35%
Buenos	106	38%
Malos	21	7%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

Gráfico 13: Interpretación de Datos Encuesta – Servicios Prestados



Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

**Análisis e interpretación**

Del total de los clientes externos encuestados el 38% responde que los servicios prestados por la cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Ltda., son buenos, el 35 % muy buenos, el 20 % excelentes y el 7% responde malos.

Como se puede observar en las encuestas, no todos los clientes aprecian los servicios prestados, puede ser por desconocimiento de los mismos o no están de acuerdo con ciertas políticas de la Institución.

**4. ¿Qué tipo de recurso piensa usted que es el más relevante y necesario para mejorar la productividad?**

Tabla 12: Interpretación de Datos Encuesta – Recurso Relevante

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Talento humano	118	42%
Material	30	10%
Tecnológico	64	23%
Económico	70	25%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

Gráfico 14: Interpretación de Datos Encuesta – Recurso Relevante



Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

**Análisis e interpretación**

Revisando la tabla y el gráfico correspondiente se aprecia que del 100% de los clientes encuestados el 42% considera que el recurso humano es el más relevante y necesario para mejorar la productividad, el 25 % económico, el 23 % tecnológico y el 10% responde material.

Según los resultados obtenidos la mayoría de los encuestados manifiesta que el recurso humano es fundamental en la Institución.

**5. ¿Considera usted importante que cada persona realice una tarea o actividad específica?**

Tabla 13: Interpretación de Datos Encuesta – Tarea Específica

<b>Indicadores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	169	60%
No	113	40%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

Gráfico 15: Interpretación de Datos Encuesta – Tarea Específica



Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

**Análisis e interpretación**

Revisando la tabla y el gráfico correspondiente se aprecia que del 100% de los encuestados, el 60 % considera importante que cada persona realice una tarea específica dentro de la institución, el 40 % responde que no.

Según los resultados obtenidos se puede observar que la mayoría de los encuestados están de acuerdo que debe existir una mejor comunicación interna y que el personal debe realizar una actividad específica.

## 6. ¿Para lograr una mejor atención al cliente usted consideraría mejorar en?

Tabla 14: Interpretación de Datos Encuesta – Servicio al Cliente

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación al personal	148	52%
Motivación al personal	87	31%
Infraestructura	47	17%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

Gráfico 16: Interpretación de Datos Encuesta – Servicio al Cliente



Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

### Análisis e interpretación

Revisando la tabla y el gráfico correspondiente se aprecia que del 100% de los encuestados el 52% responde que para lograr una mejor atención al cliente se debe mejorar en capacitación al personal, el 31% motivación y el 17% infraestructura.

Según los resultados obtenidos podemos decir que la capacitación del personal es sumamente importante, así también motivar al personal mediante reconocimientos y premios.

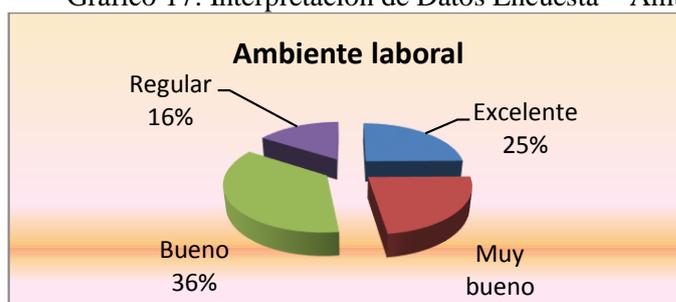
## 7. ¿Cómo percibe el ambiente laboral de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Ltda.?

Tabla 15: Interpretación de Datos Encuesta – Ambiente Laboral

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	70	25%
Muy bueno	65	23%
Bueno	102	36%
Regular	45	16%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

Gráfico 17: Interpretación de Datos Encuesta – Ambiente Laboral



Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

### Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos podemos observar que el 36 % responde que según su percepción, el ambiente laboral de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Ltda., es bueno, el 25 % responde excelente, el 23 % muy bueno y el 16 % regular.

Se puede decir que el clima laboral no es excelente pero se puede mejorar, ya que si existe un buen ambiente en donde el personal desarrolla sus funciones, se verá reflejado en la productividad.

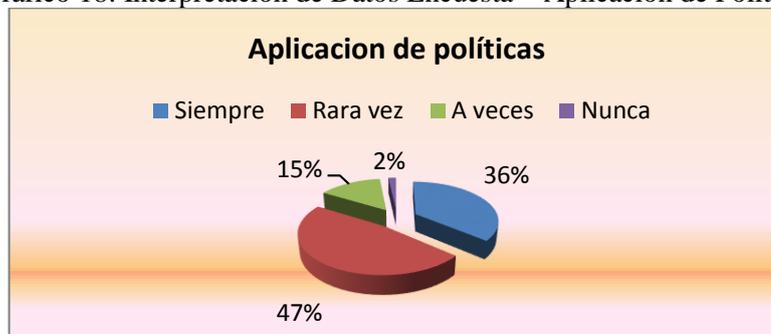
## 8. Considera que las políticas y procedimientos son aplicados de forma adecuada?

Tabla 16: Interpretación de Datos Encuesta – Aplicación de Políticas

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	102	36%
Rara vez	134	47%
A veces	41	15%
Nunca	5	2%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

Gráfico 18: Interpretación de Datos Encuesta – Aplicación de Políticas



Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

### Análisis e interpretación

Revisando la tabla y el gráfico correspondiente se aprecia que el 47% responde rara vez las políticas y procedimientos son aplicados de forma adecuada, el 36% siempre, el 15% a veces, el 2% responde nunca.

Podemos manifestar que muchos clientes no están de acuerdo con ciertas políticas de la empresa o desconocen las mismas.

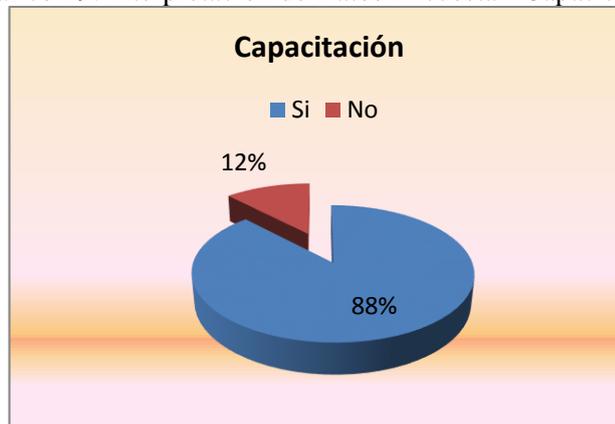
**9. ¿Le gustaría que las personas que brindan servicio estén mejor capacitadas en el área de servicio al cliente?**

Tabla 17: Interpretación de Datos Encuesta – Capacitación

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Si	248	88%
No	34	12%
<b>Total</b>	282	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

Gráfico 19: Interpretación de Datos Encuesta - Capacitación



Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

**Análisis e interpretación**

Revisando la tabla y el gráfico correspondiente se aprecia que el 88% responde si le gustaría que las personas que brindan servicio estén mejor capacitadas en el área de servicio al cliente, el 12 % responde no.

Como podemos observar la mayoría de los clientes considera que se debe mejorar la atención al cliente.

## 10. ¿Considera que se debería mejorar la comunicación interna en la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Merced?

Tabla 18: Interpretación de Datos Encuesta – Mejorar comunicación interna

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Si	252	89%
No	30	11%
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

Gráfico 20: Interpretación de Datos Encuesta - Mejorar comunicación interna



Fuente: Encuesta realizada a los clientes externos de la Cooperativa La Merced  
Elaborado por: Magaly Ramos

### Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos podemos observar que el 89 % responde que si la empresa debería mejorar la comunicación interna entre sus empleados y el 11 % no.

Podemos manifestar que la comunicación interna es sumamente importante en toda Institución, la cual se refleja a sus clientes y los resultados obtenidos en la productividad.

### **4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.**

Para el efecto aplicaremos las pruebas del Chi Cuadrado, la cual nos permite evaluar la hipótesis acerca de la relación entre las variables categóricas.

Con la ayuda de los resultados obtenidos a través de la aplicación de las encuestas tanto a los clientes internos, como a los clientes externos de la Cooperativa de Ahorro y crédito “La Merced Ltda.” Matriz Ambato.

#### **Pasos para la determinación del $X^2$**

- Se plantea las hipótesis ( $H_0$ ,  $H_1$ )
- Se determina el nivel de significancia ( $\alpha$ )
- Se encuentra los grados de libertad
- Se calcula el  $X^2$  calculado (fórmula)
- Se determina el  $X^2$  tabular (tabla)
- Decisión y Conclusión

#### **4.3.1 Formulación de la Hipótesis**

$H_0$  = Hipótesis nula.

$H_1$  = Hipótesis alterna.

Siendo en nuestro caso, las siguientes.

$H_0$  = La Comunicación Interna no incide en la productividad de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y vivienda La Merced Ltda.

$H_1$  = La Comunicación Interna si incide en la productividad de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y vivienda La Merced Ltda.

### 4.3.2 Definición del nivel de significación o Riesgo

La presente investigación tendrá un nivel de confianza del 0,95 (95%), por tanto un nivel de riesgo del 5%,  $\alpha = 0,05$

El 5% restante se divide para 2, representa el área de rechazo de la hipótesis, es decir 2,5%(0,025) a cada lado de la curva.

### 4.3.3 Grados de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno.

$$\text{Fórmula} \quad gl = (h - 1) (c - 1)$$

Dónde:

gl = Grado de libertad

c = Columnas de la tabla

h = Hileras de la Tabla

$$Gl = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$Gl = 1$$

El riesgo es del 5% ( $\alpha = 0.05$ ), un nivel de confianza del 95%, grados de libertad = 1. Se busca la intersección en la tabla del Chi Cuadrado. Obteniendo así el chi cuadrado tabular.

Probabilidad de un valor superior - Alfa ( $\alpha$ )					
Grados libertad	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75

### Calculo del Chi Cuadrado

La prueba estadística del Chi Cuadrado

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

En donde:

$\chi^2$  = Chi cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O = Datos Observados

E = Datos Esperados

Para realizar la matriz de tabulación cruzada se toma en cuenta 2 preguntas, en nuestro caso se tomara una pregunta de cada uno de los 2 cuestionarios, como se muestra a continuación:

- ¿Considera que se debería mejorar la comunicación interna?
- ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

#### 4.3.4 Calculo del Chi cuadrado

##### VALORES REALES

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
CI Pregunta 4	17	18	35
CE pregunta 10	200	82	282
<b>TOTAL</b>	<b>217</b>	<b>100</b>	<b>317</b>

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

##### FRECUENCIA ESPERADA

POBLACIÓN	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
CI Pregunta 4	24,0	11,0	35,0
CE Pregunta 10	193,0	89,0	282,0
			<b>317,0</b>

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

	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
CLIENTES INTERNOS / SI	17	24,0	-7,0	49,00	2,04
CLIENTES INTERNOS / NO	18	11,0	7,0	49,00	4,45
CLIENTES EXTERNOS / SI	200	193,0	7,0	49,00	0,25
CLIENTES EXTERNOS / NO	82	89,0	-7,0	49,00	0,55
	317	317,0		<b>x<sup>2</sup> =</b>	<b>7,30</b>

Tabla 19: Chi Cuadrado  
Elaborado por: Magaly Ramos

#### 4.3.5 Decisión Final.

El valor de  $X^2_t = 3,84$  y  $X^2_c = 7,30$

$X^2_t = 3,84$  equivale al 95% de nivel de confianza.

$X^2_c = 7,30$  equivale al 99% de nivel de confianza.

El valor de  $X^2_c = 7,30$  es mayor a  $X^2_t = 3,84$  y de acuerdo a lo establecido, se acepta la hipótesis alterna, es decir que la comunicación interna si permitirá mejorar la productividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced Ltda.” Matriz Ambato.

### Representación Gráfica del Chi – cuadrado.

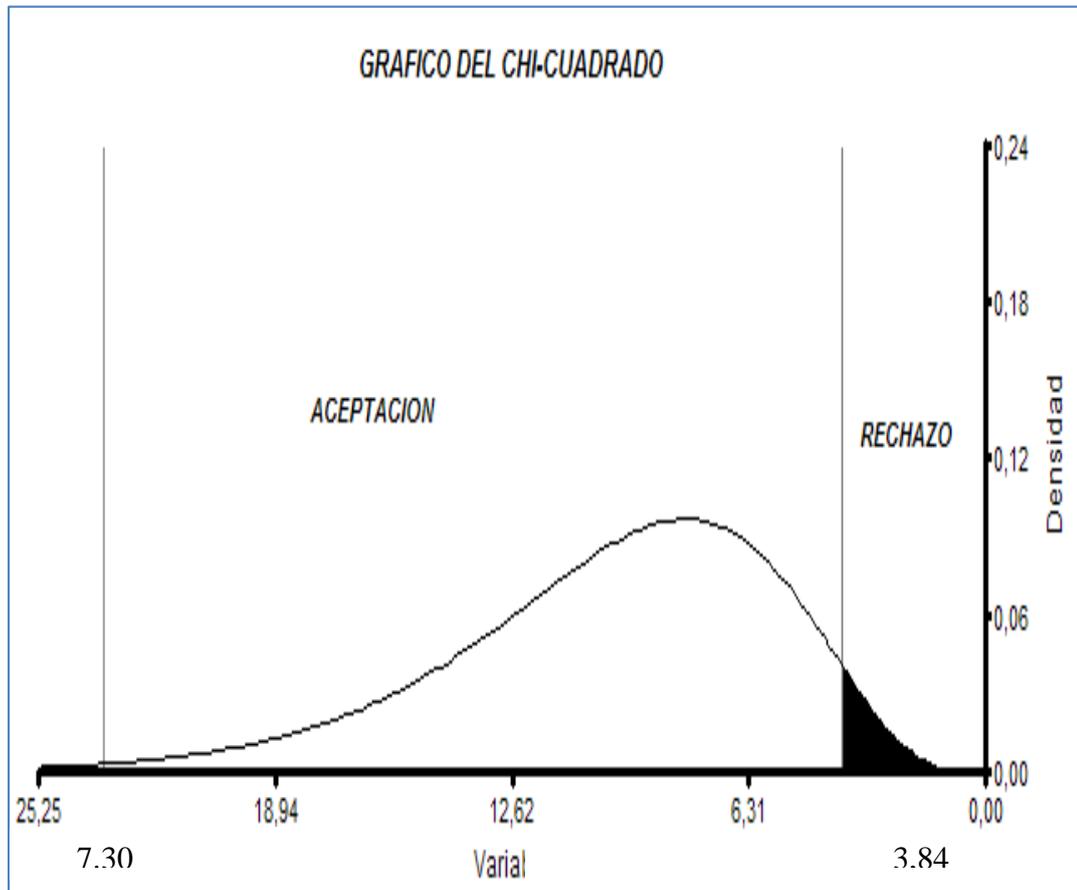


Gráfico 21: Representación gráfica del Chi Cuadrado  
Elaborado por: Magaly Ramos

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

- Determinar la comunicación actual en la cooperativa
- 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 están disconformes argumentando que solo han satisfecho una parte de la demanda comunicativa.
- Muchos empleados y directivos creen 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 diálogo. 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.
- Las opiniones vertidas por parte de algunos de los empleados y directivos consideran que no se sienten integrados dentro de la cooperativa La Merced, lo que puede generar que se trabaje aisladamente y no se sientan comprometidos con la Institución.
- Existe escasa capacitación al personal, por lo que existe un deficiente servicio al cliente.

## 5.2 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.

- 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**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1 Título**

Modelo de Comunicación Interna, para afianzar las relaciones de la productividad de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda. De la ciudad de Ambato.

##### **6.1.2 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 que se va encaminar la propuesta será la Comunicación Organizacional 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.

#### **Área Ejecutora:**

- ✓ Universidad Técnica de Ambato
- ✓ Facultad Ciencias Administrativas
- ✓ Carrera Marketing y Gestión de Negocios
- ✓ Directora del Proyecto: Magaly Ramos

#### **Entidad participante:**

- ✓ Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda.
- ✓ Ayllón y Rocafuerte 7-16
- ✓ Telf. 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.

**Duración:**

6 meses

**Problema a resolver:**

La inadecuada comunicación incide en la relación con la productividad de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda.

**Costo:** 3500,00 dólares

**6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.**

De la Investigación realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito“ La Merced Ltda.”, Matriz Ambato, se obtuvo como resultado que esta carece de un adecuado Sistema de Comunicación Interna, para afianzar las relaciones de la productividad de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda La Merced Ltda., de la ciudad de Ambato, mala retroalimentación, comunicaciones negativas, razón por la cual, en este capítulo se desea elaborar e implantar un Canal de comunicación horizontal, que ayude a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced Ltda.” Matriz Ambato, a mejorar la Gestión de Talento Humano que nos permita medir la eficiencia y la eficacia del personal de la Cooperativa.

En la Cooperativa, la excelencia y la calidad del servicio dependen del Talento Humano, es por ello que se considera vital contar con un adecuado Modelo de Evaluación de desempeño por competencias que permita valorar las capacidades personales y profesionales demostradas por los empleados en el cumplimiento de sus funciones.

La Cooperativa, está enfocada al servicio de los socios y clientes, los cuales requieren mayor eficiencia y rapidez en los tramites financieros, así como también es importante brindar una atención de calidad, la misma que se logrará con una capacitación y evaluación constante que sea efectiva para la consecución de las metas institucionales y por supuesto la mejora del servicio a socios y clientes.

Podemos destacar varios antecedentes que ha favorecido la aplicación de este tipo de estrategia, como por ejemplo, el proyecto realizado anteriormente en la Universidad Particular de Loja, por Alba Miño y Martha Flores (2009), en su tesis de diseño de un Sistema de Evaluación de desempeño por competencias para la Dirección de Recursos Humanos y Administración del Honorable Concejo Provincial de Pichincha en el cual concluyen que un tema critico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico, ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencias y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del autodesarrollo.

A continuación, detallamos el significado de una Gestión por Competencias, hasta llegar a determinar lo que es una Evaluación de desempeño.

## **GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

Según **Javier Fernández López (2005)**, en su obra Gestión por competencias, manifiesta:

La Gestión por competencias es una filosofía que permite ligar las capacidades organizativas esenciales.

La gestión por competencias ha demostrado gran eficacia como estrategia de gestión de recursos humanos, habiendo logrado integrarse de una con los procesos de la estrategia empresarial. La secuencia operativa a seguir es realmente sencilla y además muy eficaz: la misión de cada empresa solo puede cubrirse fijando objetivos estratégicos para todos los departamentos. Cada objetivo exige una competencia clave (realmente propia y diferencial) que la empresa a de poseer para alcanzarlo. Sin competencia clave no hay diferencia en el mercado y sin diferenciación la empresa no sobrevive a largo plazo.

La gestión por competencias viene a introducir nuevos conceptos para flexibilizar la dirección de los empleados y poder adaptarla a las necesidades de organización de la empresa.

### **¿Qué es una competencia?**

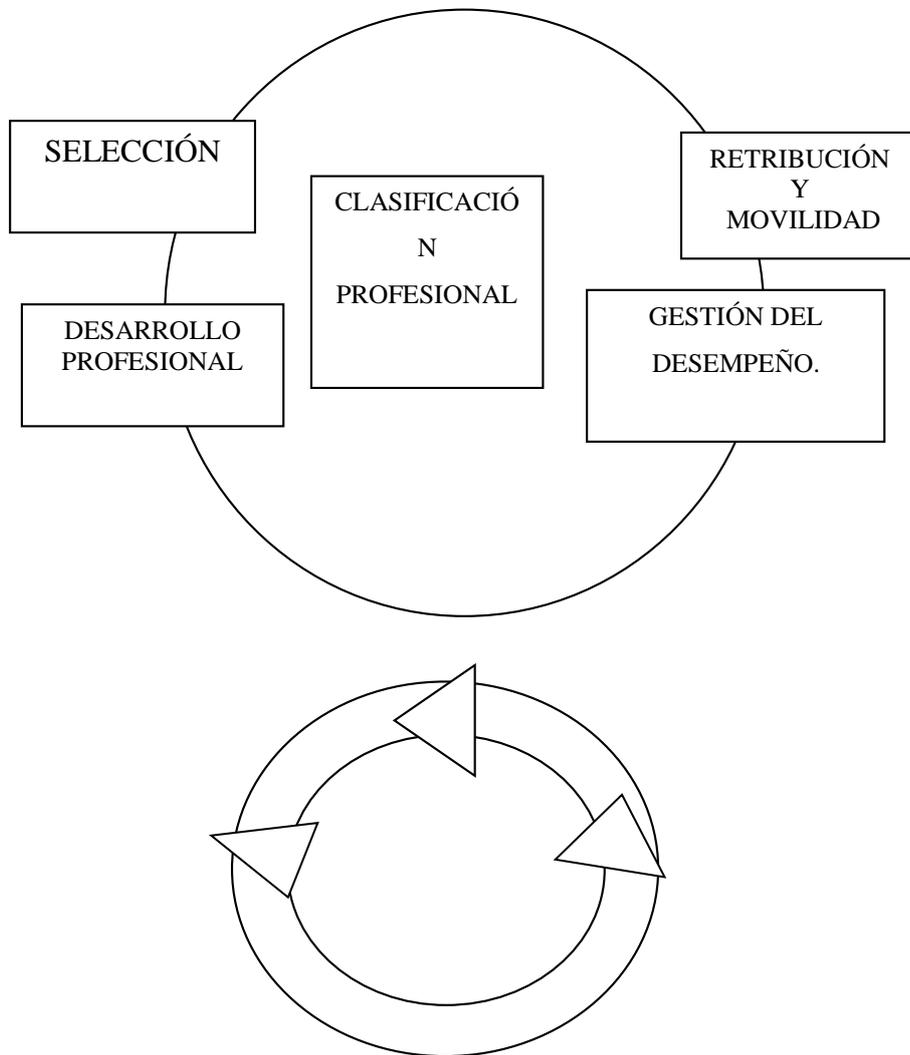
Según **Javier Fernández (2005)** las competencias.- se definen en el ámbito empresarial como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación.

Estas competencias reúnen una serie de características;

- Son Independientes.- de la estructura organizativa de la empresa.
- Son Propias.- de cada organización, de cada empresa. No existen competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal.
- Son Privativas.- de las personas, de los empleados que les aportan en el desempeño de sus funciones y tareas.
- Son Modificables y Evolucionables.- de manera voluntaria, tanto por la persona como por la empresa, siguiendo los requerimientos del mercado y del negocio.

El modelo de gestión por competencias que nos propone Javier Fernández en su obra es el siguiente:

## MODELO DE GESTIÓN



## EL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.

La gestión del desempeño mantiene un flujo continuo, entre jefe y colaborador, de planificación, seguimiento y evaluación final de resultados (objetivos y comportamientos).

Evaluación.

Planificación.

Seguimiento

**Planificación.-** Consiste en el establecimiento, a principio del periodo económico considerado, de los objetivos de desempeño esperados del colaborador.

**Seguimiento.-**son las revisiones conjuntas (jefe-colaborador) del grado de avance en el cumplimiento de los objetivos marcados a fin de ir tomando las medidas que pudieran ser necesarias para su consecución.

**Evaluación.-** se trata de la valoración, al final del periodo, de los resultados conseguidos del comportamiento.

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Se puede hablar de evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas lleven a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

## **MÉTODOS DE EVALUACIÓN.**

1. La Evaluación por objetivos.
2. La Evaluación por escalas.
3. La Evaluación por medio de acontecimientos significativos.
4. La Evaluación abierta.
5. La Evaluación del desempeño basada en Gestión por competencias.

180<sup>0</sup>, 270<sup>0</sup>, 360<sup>0</sup>.

## **EVALUACIÓN DE 360<sup>0</sup>.**

Según **Martha Alles (2005, p.144),**” la Evaluación de desempeño de 360<sup>0</sup>, es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado en general por grandes compañías multinacionales.

La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Por ejemplo, a una persona la evalúa jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema”.

Uno de los resultados de una Evaluación de Desempeño por competencias en 360<sup>0</sup>, es que logra obtener más objetividad acerca del desempeño del evaluado, al tomar la percepción de un grupo de personas que se interrelacionan en diferentes roles con el evaluado, además permite al evaluado incrementar su auto-conocimiento al tener la representación gráfica de la percepción que tienen los demás de él.

La evaluación de 360<sup>0</sup> permite al evaluado, ser evaluado por las relaciones más importantes dentro de su entorno de la organización.

Desde el enfoque de las competencias, este método consiste en:

- Establecer un estilo de dirección participativa.
- Crear un canal de comunicación entre responsable y colaboradores.
- Informar a las personas de como lo están haciendo.
- Evaluar objetivamente las contribuciones individuales.
- Motivar a las personas mediante el reconocimiento del trabajo bien hecho.
- Involucrar a las personas en los objetivos.
- Estimular a las personas para conseguir resultados eficaces.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN.**

La presente propuesta tiene como motivo, ayudar al Departamento de Talento humano y Administración de la COAC “La Merced Ltda.” Matriz Ambato, a corregir los problemas que atraviesa en el proceso de la comunicación interna.

Así también, la razón de la propuesta de nuestro trabajo de Investigación, está encaminada a contribuir a incrementar la productividad de la Institución, a través del eficiente desempeño del personal.

Un adecuado Modelo de Comunicación Interna permite profundizar la Alianza Estratégica empresa – trabajadores, al generar mejores recursos Humanos con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

El objetivo general de la evaluación del desempeño por Competencias es obtener la máxima eficiencia del Talento Humano que labora en una organización.

Este modelo es beneficioso para ambas partes, por lo que mejorara el rendimiento del empleado así como también permite mejorar los resultados de la Institución.

En la actualidad, en la mayoría de Instituciones resulta esencial contar con un Modelo de Evaluación de Desempeño laboral, con el fin de definir las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación persona – puesto.

Por esta razón, es importante para la Cooperativa, diseñar estrategias para implantar su Modelo de Comunicación que se acople a las necesidades del personal y de la Institución, debido a que en él se apoyaran las estrategias que permitirán mejorar la Gestión de Talento Humano, que nos permita medir la eficiencia y la eficacia del personal de la Cooperativa.

La Cooperativa ha adoptado este modelo para eliminar la evaluación sancionadora, e implementar una nueva evaluación que le permita al evaluado adquirir nuevas destrezas y habilidades que amplíen las perspectivas de superación profesional, logrando así una mejor atención al socio y cliente, objetivo que en la actualidad no se ha logrado en su totalidad.

La Cooperativa, está enfocada al servicio de los socios y clientes, quienes requieren mayor eficiencia y rapidez en los trámites financieros, así como también es importante la calidad de los servicios financieros cooperativos, es así que los potenciales clientes suelen optar por la Institución que mejor calidad de servicios y beneficios financieros brinde.

En consecuencia el modelo de comunicación interna, para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced Ltda.” Matriz Ambato, deberá permitir el conducir mejor a sus empleados para que puedan brindar un servicio eficaz, ágil y dentro de los estándares de calidad, minimizando los errores operativos e incrementar la estabilidad laboral y confianza en el trabajo, lo que permitirá proponer mejoras en los procesos aumentando la productividad y credibilidad de la Institución.

## **6.4 OBJETIVOS.**

### **6.4.1 Objetivo General.**

Implementar un Modelo de Comunicación Interna que permita mejorar la productividad Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced Ltda.” Matriz Ambato.

### **6.4.2 Objetivos Específicos.**

- Establecer un diagnostico estratégico a través del análisis FODA, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced Ltda.” Matriz Ambato.
- Formular estrategias de comunicación interna para mejorar los niveles de productividad.
- Diseñar un manual de funciones de comunicación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced Ltda.” Matriz Ambato para incrementar la productividad.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.**

Para el desarrollo de nuestro trabajo de Investigación, se efectuó un análisis minucioso, con el fin de determinar y mejorar el dinamismo interno y externo del Departamento de Talento Humano de la Cooperativa, así como conocer las innovadoras herramientas para evaluar el desempeño laboral del personal de la Institución e identificar el beneficio que estas herramientas aportan a la Cooperativa, con el fin de incrementar su Productividad. La Cooperativa, está enfocada a contribuir de manera eficiente a su colectividad, incentivando a sus clientes y socios con una atención de calidad, que se lograra únicamente con una buena Evaluación del Desempeño y posteriormente, una adecuada capacitación de su personal. Beneficiándose así no solo la Institución sino también el Contingente Humano, tanto interno como externo.

### **6.5.1 Aspecto Socio Cultural**

La COAC “La Merced Ltda.” a través de su actividad, promueve la creación de beneficios para sus clientes y socios y lo que es mejor a un, el beneficio de la comunidad en general y especialmente donde se encuentran operando sus Agencias y Sucursales.

### **6.5.2 Aspecto Económico**

La cooperativa, cuenta con un valioso recurso económico, el mismo que le permite satisfacer las necesidades crediticias de sus clientes y socios, así como también atender requerimientos internos propios para el buen funcionamiento de la Institución.

### **6.5.3 Aspecto Tecnológico**

Sin lugar a dudas en las empresas del siglo XXI, independientemente de su razón social, uno de los aspectos más trascendentes para su subsistencia en un mercado globalizado, es el aspecto tecnológico que posea.

Actualmente, la COAC “La Merced Ltda.”, cuenta con una novedosa plataforma informática, lo que ha permitido estar a la vanguardia en el aspecto tecnológico.

El logro de esta investigación se ha alcanzado, gracias a la colaboración del Gerente, personal administrativo, operativo, socios y clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced Ltda.” matriz Ambato, los cuales proporcionaron información.

A más de ello, se contó con material bibliográfico tanto físico como virtual, que sirvió de complemento para alcanzar los objetivos planteados en el presente trabajo.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA.**

### **COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. 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.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han 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.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de 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, se sienten 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.

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.

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. A menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos.

La pregunta es ahora inevitable, ¿cómo podemos implementar con éxito una política de comunicación interna? Sin restar protagonismo a lo que en el tiempo supuso y puede suponer en la actualidad el tablón de anuncios, las circulares, las jornadas de puertas abiertas, las reuniones informativas, etc.

Hemos considerado oportuno hacer especial hincapié en una serie de herramientas que bien utilizadas, mejor dicho, que realizadas de forma profesional, nos pueden otorgar una gran ventaja competitiva:

Manuales corporativos. Aportan una gran operatividad y permiten que el trabajador empiece a ser eficiente, eficaz y rentable desde el primer día de su incorporación.

Convenciones anuales. Siguen siendo una herramienta estratégica de comunicación, principalmente en los equipos de venta.

Revista interna. Constituye uno de los instrumentos más utilizados al reunir información general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de

los empleados. Bien elaborado, goza de gran fiabilidad y permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización.

Nuevas tecnologías. Como la videoconferencia o la intranet, que se están convirtiendo en unas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación empresarial, por su inmediatez e interactividad. Permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.

Aun así, y pese a su importancia, la comunicación interna sigue siendo uno de los grandes retos de la pyme en el siglo XXI. Y es que si no sabemos cuidar a nuestro cliente interno, difícilmente podremos dar respuestas satisfactorias a los clientes externos.

<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

## **Sistemas**

Prácticamente todas las organizaciones ponen en marcha sistemas de distintos tipos, para hacer más fácil o más efectivo llevar a cabo algunos aspectos de sus labores. Algunas formas en las que los sistemas pueden ser usados para promover y fortalecer la comunicación interna son:

**Contratación.** Puede ser que ya se cuente con un plan para contratar personal. Fácilmente se puede incluir en él, la idea de dejar claro a los nuevos empleados, que la comunicación es absolutamente necesaria para lo que sucede en la organización.

El plan de contratación también puede incluir el buscar personas con las cualidades que fomentan la apertura y la comunicación, satisfacción consigo mismos, amabilidad, sentido del humor, actitud tranquila, entre muchas otras.

Se puede diseñar preguntas y estructurar la entrevista de manera tal que se pueda hallar estas cualidades. Una parte importante de este proceso es asegurarse de que la comunicación con los candidatos, incluyendo la entrevista misma, sea un modelo de lo que se busca en el trabajo de la organización.

**Formación del personal.** Al igual que con la contratación, puede ser que ya se cuente con un programa o plan de capacitación de personal. Es posible adaptarlo para promover la comunicación interna mediante la adición o mejoramiento de capacitación en las áreas de comunicación que requiere la organización:

Una explicación del panorama que debe tener la comunicación interna ideal de la organización.

**Habilidades de escucha.** Más que simplemente pedirles a las personas que escuchen a los demás, la sesión de formación debe incluir instrucción específica y práctica de escucha activa.

**Sensibilidad o respeto cultural.** Las diferencias culturales pueden ser un obstáculo difícil para la comunicación. Éste no es sólo un asunto de lugar de nacimiento, más bien de raza, etnia, religión, clase, orientación sexual, género, discapacidades. Cada uno de estos aspectos trae consigo su propio conjunto de normas y valores culturales y es importante tenerlos presentes.

Si todos en la organización están capacitados en la resolución de conflictos, esto facilitará la comunicación, además de reducir la cantidad de mediación que los administradores u otros tendrán que llevar a cabo.

**Supervisión.** La forma que tome la supervisión en una organización puede fácilmente fomentar o debilitar la comunicación interna. Si ésta es vista como una medida invasiva o de sanción (como espiar a los demás tratando de atraparlos haciendo algo malo), la comunicación interna no se verá beneficiada, particularmente entre supervisores y supervisados. Si la supervisión es vista y practicada como un medio de apoyo y ayuda, la comunicación interna tendrá entonces mayores probabilidades de florecer. Otro rol que juega aquí la supervisión es que puede ayudar al personal y a los voluntarios a examinar y mejorar su propia comunicación dentro de la organización.

**Reuniones regulares.** Un personal de cualquier tamaño, en particular uno que opere en varios lugares debe reunirse regularmente, idealmente cada semana. La gente a menudo no asiste a tales reuniones porque parecen quitarle tiempo al trabajo de la organización o porque no le agradan a la mayoría de las personas. Sin embargo, lo cierto es que son vitales para el trabajo de la organización, ya que les dan a las personas la oportunidad de intercambiar ideas, escuchar lo que está ocurriendo en la organización como un todo (y confirmar su compromiso con el trabajo) y renovar las relaciones con otros (haciendo más fácil el trabajar juntos).

Rotar entre todos los miembros del personal la responsabilidad de dirigir la reunión. De esta forma, no será vista como la reunión del director o del administrador, sino como una que refleja las preocupaciones de todos en el personal.

Asegurarse de que la agenda está abierta a todos. Cualquiera debe tener la posibilidad de poner ítems en la agenda, y que sean cumplidos con la misma prioridad que tienen los demás.

Perder la formalidad de las reuniones, no se debe temer usar el humor o hacer por lo menos algo divertido ocasionalmente como parte de la cultura de la organización.

**Otras vías de comunicación.** El periódico de una organización, ya sea impreso o distribuido por correo electrónico, puede ser una forma de transmitir grandes cantidades de información sin que nadie quede fuera y al mismo tiempo brinda la oportunidad de decidir cuánta de toda esa información se desea digerir.

## **¿CÓMO MONITOREAR Y MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA?**

Al igual que con muchos aspectos de la administración organizativa, el desarrollo de planes, sistemas, rutinas y de un clima que conduzca a la comunicación interna es sólo el comienzo. La parte difícil es mantener todo funcionando, esencialmente por siempre. Para mantener la comunicación interna y seguir mejorándola, se debe observarla regularmente

para ver cómo va. El monitorearla de forma regular ayudará a identificar dónde está funcionando y dónde no, y a mantenerla trabajando enfocada en sus ideales de comunicación.

## **ALGUNAS FORMAS DE MONITOREAR LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Hay muchas formas de observar la comunicación interna de la organización, las cuales darán al menos un panorama general de cuán bien está funcionando.

Observar la satisfacción del personal en cuanto al nivel, rapidez e inclusión de la información y otras comunicaciones que reciba (dependiendo de cuán formal se quiera o necesite ser, esto puede incluir el realizar una encuesta formal de personal, de forma escrita o por otros medios). ¿Se siente el personal parte integral del trabajo de la organización? ¿Son los últimos en enterarse de las cosas que los afectan? ¿Cuentan siempre o casi siempre con la información que necesitan para hacer su trabajo tan bien como es posible?

Si se teme que el personal no conteste honestamente, se le puede dar la opción de contestar de forma anónima. Por otro lado, si las personas no se hallan dispuestas a contestar honestamente bajo sus propios nombres esto ya dice bastante sobre la calidad de la comunicación interna.

Pedir retroalimentación al final de las reuniones de personal, ya sea sobre la reunión misma, sobre el proceso de toma de decisiones o sobre cualquier otra inquietud o interés. Se puede además, de forma regular, dedicar toda o parte de una reunión de personal a una revisión de los procedimientos de comunicación interna y a un análisis de cuán bien están funcionando.

Hacer de la comunicación interna un tema en cualquier reunión de personal o sesión de evaluación, para ver a la organización como un todo.

Observar cuánto tiempo se requiere para hacer llegar cierta cantidad de información a toda la organización, y si puede hacerse con precisión. En otras palabras, se puede hacer el juego del “teléfono descompuesto” con toda la organización. Se da cierta información en la red (en este caso la red de todo el personal) y se ve cuánto dura en llegarle a todos, y cómo se ve cuando llega. Si es rápida y razonablemente precisa.

Intentar determinar si los problemas internos han disminuido su frecuencia durante el periodo de tiempo que se ha evaluado, en comparación con el periodo anterior.

Intentar identificar y rectificar los puntos difíciles. Estos pueden ser individuos, sistemas o la inercia de la organización.

**Individuos:** Si algunas personas en particular parecen ser cuellos de botella para el flujo de la comunicación, se puede intentar involucrarlos en la búsqueda de soluciones al problema; tratando de resolver los problemas que les impiden comunicarse efectivamente; o, si todo esto falla, hacer que la comunicación no pase por ellos de alguna manera, para que todos los demás no se vean afectados.

**Sistemas:** Se puede trabajar como parte del personal para modificar o cambiar sistemas y hacerlos más adecuados para las necesidades de comunicación de la organización. Esto puede significar cambiar la forma de las reuniones de personal, como se ha descrito anteriormente; instituir formas alternativas para que las personas obtengan información o tengan contacto entre ellos; reescribir las políticas y procedimientos para incluir o fomentar la comunicación en ciertas áreas; etc.

**Inercia de la organización:** La organización como un todo puede tener un compromiso con una política de comunicación abierta, pero si hay actitudes o prejuicios o procedimientos remanentes de la anterior época de la organización, éstas pueden funcionar en contra del nuevo orden.

## 6.7 METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO

FASES	Objetivo	Actividades
Diagnóstico situacional de la Institución	Conocer la situación actual de la empresa	Misión Visión Valores empresariales Análisis FODA
Implementar un sistema de comunicación Interna	Mejorar la comunicación interna entre los empleados y directivos para mejorar la productividad	Optimizar la comunicación personal Crear un manual de funciones del empleado Crear boletines informativos Generar un Clima laboral amigable Mejorar motivación y desempeño del personal. Tablones de anuncios, pizarrón de información Notas informativas digitales Mediante correos electrónicos Reuniones periódicas
	Incentivar a los empleados	Premios de reconocimiento
	Evaluar y capacitar al personal	Evaluación del desempeño Capacitación para mejorar la comunicación interna y servicio al cliente.

Cuadro 3: Fases del Modelo Operativo  
Elaborado por: Magaly Ramos

## **6.7.1 MODELO OPERATIVO**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

La Cooperativa de Ahorro Crédito y Vivienda La Merced Ltda., se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, barrio La Merced. Nace bajo los auspicios del convento La Merced en el tradicional barrio del mismo nombre, en 1963 veintiocho moradores se reunieron bajo la dirección del Padre Rubén Robayo, quien asumió ser el primer socio fundador y a su vez su primer presidente.

La Cooperativa de Ahorro Crédito y Vivienda La Merced Ltda., busca resolver problemas socioeconómicos, mediante créditos de diferente tipo, así como: créditos de consumo, para la microempresa, la vivienda. Además brinda servicios cooperativistas como el seguro de vida, fondo mortuario, servicio médico y odontológico, así también dispone de un almacén corporativo con artículos y electrodomésticos.

Además cuenta con diferentes agencias: Agencia Central en la 12 de Noviembre y Marieta de Ventanilla, una ventanilla especial en el Mercado América, Agencia en Izamba Av. Pedro Vascones y Porto Alegre, Agencia en Huambaló 10 de Agosto y Montalvo.

La Unidad Administrativa y Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced Ltda.”, administra la selección, vinculación, permanencia y desvinculación de los empleados. Además esta Unidad se encarga de la parte administrativa de la Oficina Matriz.

### **MISIÓN**

Somos una empresa cimentada en principios cooperativos, orientada a ofrecer servicios financieros y no financieros ejecutados con calidad, para contribuir al bienestar de nuestros socios.

## **VISIÓN.**

Ser el mejor aliado de nuestros socios, generando soluciones financieras integrales de calidad, basadas en prácticas éticas, transparentes y rentables.

## **VALORES INSTITUCIONALES**

**Innovación:** Buscar la mejorara continua de nuestros productos y servicios, invirtiendo en proyectos de investigación y desarrollo con la mejor tecnología.

**Liderazgo:** Ser pioneros en el mercado, manteniendo principios cooperativistas, ofreciendo productos y servicios de calidad.

**Calidad:** Contar con productos y servicios que satisfacen las expectativas de los socios

**Integridad:** Realizar nuestro trabajo con honestidad y transparencia, basado en los principios cooperativistas.

**Progreso:** Crear fuentes de trabajo dignos, invertimos en la productividad del Cantón y la Provincia.

**Responsabilidad:** contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental.

**Humildad:** Mantener una conducta de sencillez frente a nuestros logros porque sabemos que son el fruto del trabajo, dedicación y esfuerzo de quienes hacemos la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda “La Meced” Ltda.

## FODA

### Diagnóstico de la situación interna y externa de la COAC “La Merced Ltda.”

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Imagen Institucional fortalecida.                      Disponibilidad de fondos para capacitación.                      Adecuado nivel académico del Talento Humano.                      Tasas de interés activas competitivas                      Plazos convenientes en los préstamos                      Imagen consolidada en el mercado                      Experiencia en el mercado                      Buenos índices de liquidez                      Infraestructura propia                      Socios que confían en la Cooperativa.                      Dirigentes comprometidos.                      Productos crediticios y planes de vivienda                      Buena participación en la comunidad                      Crecimiento Institucional</p>	<p>Asesoría de Sindicato.                      Posibilidades de expansión                      Desarrollo de nuevos servicios                      Asistencia y asesorías técnicas externas                      Alta demanda de créditos.                      Corporaciones especializadas para capacitación.                      Relaciones con organismos de integración cooperativa.                      Convenios de pasantías con otras cooperativas</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Carencia de un sistema de comunicación interna                      Falta de un sistema de incentivos al personal.                      Empleados poco capacitados para el desempeño de sus funciones.                      Inestabilidad de Recursos Humanos                      Deficiente proceso de Evaluación de desempeño laboral                      Falta de trabajo en equipo                      Resistencia al cambio                      Inadecuado programa de capacitación.                      Escasa motivación y sentido de pertenencia del personal.                      Alto índice de morosidad.                      Reglamentos internos sin aplicación                      Manual de funciones                      Los empleados no asumen responsabilidades ante los errores                      Escasa promoción de los servicios cooperativos (médico, odontológico y funeraria).                      Limitada capacitación del directivo sobre la gestión cooperativa.</p>	<p>Cambio de Política Salarial                      Proliferación de la competencia.                      Inestabilidad política social                      Poca credibilidad en los bancos                      Elevados costos de los procesos de capacitación.                      Incumplimiento de los organismos de integración cooperativa.                      Disminución de la capacidad adquisitiva el socio.</p>

Cuadro 4: Análisis FODA

Elaborado por: Magaly Ramos

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS</b>		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesoría de Sindicato.</li> <li>2. Posibilidades de expansión</li> <li>3. Desarrollo de nuevos servicios</li> <li>4. Asistencia y asesorías técnicas externas</li> <li>5. Alta demanda de créditos.</li> <li>6. Corporaciones especializadas para capacitación.</li> <li>7. Relaciones con organismos de integración cooperativa.</li> <li>8. Convenios de pasantías con otras cooperativas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proliferación de la competencia.</li> <li>2. Inestabilidad política social</li> <li>3. Poca credibilidad en los bancos</li> <li>4. Elevados costos de los procesos de capacitación.</li> <li>5. Incumplimiento de los organismos de integración cooperativa.</li> <li>6. Disminución de la capacidad adquisitiva el socio.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen Institucional fortalecida.</li> <li>2. Disponibilidad de fondos para capacitación.</li> <li>3. Adecuado nivel académico del Talento Humano.</li> <li>4. Tasas de interés activas competitivas</li> <li>5. Plazos convenientes en los préstamos</li> <li>6. Imagen consolidada en el mercado</li> <li>7. Experiencia en el mercado</li> <li>8. Buenos índices de liquidez</li> <li>9. Infraestructura propia</li> <li>10. Socios que confían en la Cooperativa.</li> <li>11. Dirigentes comprometidos.</li> <li>12. Productos crediticios y planes de vivienda</li> </ol>	<p>Crear un manual de funciones del empleado  Gestión por Competencias  Generar un Clima laboral amigable  Instruir permanentemente al personal sobre  Optimizar la comunicación personal  Crear boletines informativos  Tablones de anuncios, pizarrón de información  Notas informativas digitales Mediante correos electrónicos  Reuniones periódicas de trabajo  Elaborar Dípticos, trípticos y/o folletos</p>	<p>Capacitar para desarrollar habilidades en la comunicación y servicio al cliente.</p>

13. Buena participación en la comunidad		
14. Crecimiento Institucional		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Carencia de un sistema de comunicación interna 2. Falta de un sistema de incentivos al personal. 3. Empleados poco capacitados para el desempeño de sus funciones. 4. Inestabilidad de Recursos Humanos 5. Deficiente proceso de Evaluación de desempeño laboral 6. Falta de trabajo en equipo 7. Resistencia al cambio 8. Inadecuado programa de capacitación. 9. Escasa motivación y sentido de pertenencia del personal. 10. Alto índice de morosidad. 11. Reglamentos internos sin aplicación 12. Manual de funciones 13. Los empleados no asumen responsabilidades ante los errores 14. Escasa promoción de los servicios cooperativos (médico, odontológico y funeraria). 15. Limitada Capacitación	Implantar estrategias de comunicación interna para mejorar las relaciones entre trabajadores	Brindar capacitación a todo el personal, a fin de evitar rotaciones frecuentes  Motivar al personal para mejorar el servicio al cliente y hacer frente a la competencia Premios Placas de reconocimiento anuales por haber alcanzado metas Realizar actividades recreativas Compensaciones económicas Elaborar un buzón de sugerencias, para conocer la opinión de los socios y satisfacer sus expectativas

### 6.7.2 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.

Para el efecto se utilizó la Matriz EFI: Matriz de evaluación de factores internos y la Matriz EFE: Matriz de evaluación de factores externos.

**La Matriz EFI.**- Es un instrumento para formular estrategias, a la vez resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, al elaborar este tipo de matriz, es necesario aplicar juicios intuitivos.

**La Matriz EFE.**- Resume y evalúa las oportunidades y amenazas más importantes fuera de las áreas funcionales de un negocio.

Para el análisis de las matrices de factores tanto internos como externos se consideró los siguientes indicadores:

El peso es un valor subjetivo analizado entre 0.0 (no importante) a 1.0 absolutamente importante. El total de todos los pesos deben sumar 1.0

Se debe asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores:

- Para una Fortaleza y Oportunidad el indicador mayor es 4
- Para una Fortaleza y Oportunidad el indicador menor es 3
- Para una Debilidad y Amenaza el indicador mayor es 2
- Para una Debilidad y Amenaza el indicador menor es 1

Se multiplica el peso por cada factor de cada variable, se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

El total ponderado, puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo el promedio de 2.5.

Los totales ponderados muy debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

## MATRIZ (EFI). EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>			
Imagen Institucional fortalecida.	0,06	4	0,24
Disponibilidad de fondos para capacitación.	0,04	4	0,16
Adecuado nivel académico del Talento Humano.	0,05	3	0,15
Tasas de interés activas competitivas	0,05	3	0,15
Plazos convenientes en los préstamos	0,04	3	0,12
Imagen consolidada en el mercado	0,04	4	0,16
Experiencia en el mercado	0,05	3	0,15
Buenos índices de liquidez	0,04	3	0,12
Infraestructura propia	0,05	3	0,15
Socios que confían en la Cooperativa.	0,04	4	0,16
<b>DEBILIDADES</b>			
Carencia de un sistema de comunicación interna	0,06	2	0,12
Falta de incentivos al personal.	0,05	2	0,12
Empleados poco capacitados para sus funciones.	0,04	2	0,08
Deficiente proceso de Evaluación de desempeño laboral	0,04	1	0,04
Falta de trabajo en equipo	0,03	1	0,03
Resistencia al cambio	0,04	1	0,04
Escaza motivación y sentido de pertenencia del personal.	0,03	2	0,06
Alto índice de morosidad.	0,03	1	0,03
Reglamentos internos sin aplicación	0,04	1	0,04
Falta de un Manual de funciones	0,04	2	0,08
Los empleados no asumen responsabilidades ante los errores	0,05	1	0,05
Escaza promoción de los servicios cooperativos	0,04	1	0,04
Alta rotación de personal	0,05	2	0,1
	1		2,39

Tabla 20: Evaluación de Factores Internos  
Elaborado por: Magaly Ramos

### Conclusión.

Como conclusión el resultado ponderado 2,39 es menor a la media aritmética 2,5 de tal manera que las fortalezas inferiores, la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda “La Meced” Ltda., debe aprovechar eficazmente las fortalezas existentes y estar preparada para eliminar sus debilidades.

### MATRIZ (EFE). EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Asesoría de Sindicato.	0,05	3	0,15
Posibilidades de expansión	0,09	4	0,36
Desarrollo de nuevos servicios	0,08	3	0,24
Asistencia y asesorías técnicas externas	0,05	3	0,15
Alta demanda de créditos.	0,09	4	0,36
Corporaciones especializadas para capacitación.	0,06	4	0,24
Relaciones con organismos de integración cooperativa.	0,06	3	0,18
Convenios de pasantías con otras cooperativas	0,06	3	0,18
<b>AMENAZAS</b>			
Cambio de Política Salarial	0,06	1	0,06
Proliferación de la competencia.	0,08	2	0,16
Inestabilidad política social	0,07	1	0,07
Poca credibilidad en los bancos	0,08	2	0,16
Elevados costos de los procesos de capacitación.	0,06	2	0,12
Incumplimiento de los organismos de integración cooperativa.	0,06	1	0,06
Disminución de la capacidad adquisitiva el socio.	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,59</b>

Tabla 21: Evaluación de Factores Externos  
Elaborado por: Magaly Ramos

### Conclusión

La conclusión al análisis externo frente al resultado de 2,59 que supera la media aritmética de 2,5 se puede afirmar que las oportunidades que brinda el entorno son favorables para el crecimiento de la Cooperativa.

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>					
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
<b>Estrategia de Comunicación</b>	Implementar un Modelo de Comunicación Interna para mejorar la productividad	Crear un manual de funciones del empleado Gestión por Competencias Generar un Clima laboral amigable Instruir permanentemente al personal Optimizar la comunicación personal Crear boletines informativos Tablones de anuncios, pizarrón de información Notas informativas digitales Mediante correos electrónicos Reuniones periódicas de trabajo Elaborar Dípticos, trípticos y/o folletos	Gerente y Departamento de Recurso Humano	<b>Tres meses</b>	<b>1200</b>
<b>Estrategia de evaluación</b>	Contar con personal con perfiles y competencias adecuadas para mejorar la productividad	Realizar encuesta individual para la evaluación del desempeño Verificar resultados	Departamento de Recurso Humano	<b>1 mes</b>	<b>150</b>
<b>Estrategia de capacitación</b>	Capacitar al personal para mejorar conocimientos, desarrollo de habilidades en su desempeño laboral	Contratar expertos capacitadores Capacitar para desarrollar habilidades en la comunicación y servicio al cliente.	Gerente y Departamento de Recurso Humano	<b>3 meses</b>	<b>300</b>
<b>Estrategia de motivación</b>	Incentivar y motivar al personal para que se sienta comprometido con la Institución	Premios Placas de reconocimiento anuales por haber alcanzado metas Realizar actividades recreativas Compensaciones económicas	Departamento de Recurso Humano.	<b>3 meses</b>	900
<b>Estrategia de servicio al cliente</b>	Cubrir las expectativas y satisfacción del cliente	Elaborar un buzón de sugerencias, para conocer la opinión de los socios y satisfacer sus expectativas	Departamento de Recurso Humano	<b>6 meses</b>	50

Cuadro 5: Plan de acción  
Elaborado por: Magaly Ramos

### **6.7.3 DESARROLLO DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Diseñar un Manual de funciones para mejorar la comunicación interna que permita incrementar el nivel de desempeño del personal en la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda “La Meced” Ltda.

#### **MANUAL DE FUNCIONES**

El manual de funciones permitirá identificar las actividades a desarrollarse en cada departamento, permitiendo el mejor desempeño laboral, con el fin de mejorar la comunicación interna e incrementar la satisfacción de los clientes.

Una vez realizados los análisis ocupacionales de cada uno de los cargos del personal elaboramos el manual de funciones para facilitar la ubicación y orientación, estableciendo claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo. Para lo cual debemos Tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Definir estructura organizacional de la empresa
- Definir la denominación y número de cargos que conformarán la estructura.
- Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden
- Establecer las competencias y formación académica requerida
- Aprobar y divulgar el manual en la empresa

#### **Identificación de los puestos**

- Gerente General
- Jefe Departamento Financiero
- Jefe de Talento Humano
- Contador
- Recibidor y pagador de ventanilla
- Secretaria
- Guardia

## MODELO DE MANUAL DE FUNCIONES

 <span style="font-size: 1.2em; font-weight: bold;">COOPERATIVA DE AHORRO CREDITO Y VIVIENDA "LA MERCED" LTDA.</span>	
GERENTE GENERAL	
FUNCIONES DEL PUESTO	COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Representar a la Empresa en los diferentes actos corporativos, gestiones financieras y administrativas.</li> <li>Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización</li> <li>Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> <li>Aprobar la Estructura Orgánica Funcional de la Empresa.</li> <li>Convocar a reuniones para la toma de decisiones.</li> <li>Coordina con los jefes departamentales las diferentes actividades y controla el cumplimiento de las mismas.</li> <li>Atender los aspectos legales, administrativos y representativos de la empresa.</li> <li>Crear reglamentos para el buen funcionamiento dentro de la empresa.</li> <li>Aprobar el manual de funciones y demás documentos normativos y procedimientos de la empresa.</li> <li>Fiscalizar e inspeccionar las operaciones de la Institución.</li> <li>Nombrar y remover funcionarios que ejercen diferentes cargos principales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética e integridad</li> <li>Tolerancia Paciencia</li> <li>Facilidad para interactuar en grupos.</li> <li>Dominio de la tecnología</li> <li>Honesto</li> <li>Responsable</li> <li>Respetuoso</li> <li>Criterio</li> <li>Autonomía</li> <li>Puntualidad</li> </ul>
<p><b>FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA:</b> Ingeniería en administración de empresas, formación en psicología, administración de recursos humanos</p>	

Cuadro 6: Manual de Gerente General  
Elaborado por: Magaly Ramos



### JEFE DE TALENTO HUMANO

FUNCIONES DEL PUESTO	COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar los subsistemas de reclutamiento y selección del personal.</li> <li>• Medir y analizar las condiciones del clima laboral para proponer estrategias de mejora a la Gerencia General y ejecutar las acciones aprobadas.</li> <li>• Autoriza permisos, vacaciones, pagos al seguro social, etc.</li> <li>• Ejecutar los subsistemas de evaluación del desempeño, capacitación, desvinculación, remuneraciones y clima laboral cumpliendo las políticas institucionales.</li> <li>• Gestionar, administrar y mantener actualizado el archivo de expedientes personales de ejecutivos y empleados. Proponer políticas de clasificación y valoración de puestos.</li> <li>• Administración de remuneraciones.</li> <li>• Supervisar la gestión del personal bajo su cargo.</li> <li>• Definir y desarrollar actividades, a fin de incrementar la productividad institucional y los niveles de satisfacción laboral.</li> <li>• Elaborar informes técnicos y/o administrativos vinculados con su gestión.</li> <li>• Elaborar y/o actualizar los manuales, procedimientos, reglamentos e instructivos para la correcta administración de los subsistemas de recursos humanos.</li> </ul>	<p>Ética e integridad  Tolerancia Paciencia  Facilidad para interactuar en grupos.  Dominio de la tecnología  Excelentes relaciones interpersonales  Capacidad de liderazgo  Dinámica  Responsable  Respetuoso</p>
<p style="text-align: center;"><b>FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA:</b>  Administración de empresas, Psicología o Ingeniería industrial y/o carrera afines</p>	

Cuadro 7: Manual de Funciones Jefe de Talento Humano  
Elaborado por: Magaly Ramos



COOPERATIVA DE AHORRO CREDITO Y VIVIENDA  
 “LA MERCED” LTDA.

**JEFE DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

FUNCIONES DEL PUESTO	COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa el presupuesto de la empresa, firmar los comprobantes de egreso y los cheques para pagos que realiza la empresa.</li> <li>• Ejecutar el subsistema de nómina de la Cooperativa.</li> <li>• Elaborar el plan operativo y el presupuesto de la unidad.</li> <li>• Participar en la elaboración del Plan Estratégico de la Cooperativa.</li> <li>• Control de la contabilidad</li> <li>• Gestión de los costes</li> <li>• Elaborar el presupuesto</li> <li>• Planes de financiación</li> <li>• Gestionar el riesgo de la empresa para garantizar su supervivencia</li> <li>• Políticas de reparto de dividendos</li> <li>• Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general</li> <li>• Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación de la Institución.</li> <li>• Manejar la relación directa con Bancos</li> <li>• Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la Gerencia General.</li> </ul>	<p>Ética e integridad            Tolerancia Paciencia            Facilidad para interactuar en grupos.            Dominio de la tecnología            Responsable y catalizador de las actuaciones financieras.            Honesto            Respetuoso            Destreza y agilidad mental</p>
<p><b>FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA:</b>            Ingeniería en el área de contabilidad y auditoría.</p>	

Cuadro 8: Manual de Funciones Jefe Departamento Financiero  
 Elaborado por: Magaly Ramos



**SECRETARIA**

FUNCIONES DEL PUESTO	COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención a clientes</li> <li>• Recibir, revisar, contestar, enviar y archivar la correspondencia y documentos de la Institución</li> <li>• Manejo de caja chica</li> <li>• Contestar las líneas telefónicas</li> <li>• Manejo de suministros de oficina</li> <li>• Elaboración de oficios y cartas</li> <li>• Asistencia directa de Gerencia</li> <li>• Ingreso de datos al sistema.</li> <li>• Llevar la agenda del gerente y anunciar las personas que lo soliciten</li> <li>• Elaborar y presentar informes mensuales</li> <li>• Disposición a nuevas tareas asignadas</li> </ul>	<p>Ética e integridad</p> <p>Tolerancia Paciencia</p> <p>Facilidad para interactuar en grupos.</p> <p>Dominio de la tecnología</p> <p>Honesto, responsable</p> <p>puntualidad</p> <p>Orden</p> <p>Discreción</p> <p>Compromiso</p>
<p align="center"><b>FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA:</b></p> <p align="center">Bachiller comercial</p> <p align="center">Atención al cliente</p> <p align="center">Técnica en sistemas</p>	

Cuadro 9: Manual de Funciones de la Secretaria  
 Elaborado por: Magaly Ramos

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO CREDITO Y VIVIENDA "LA MERCED" LTDA.</b>	
<b>CONTADOR</b>	
FUNCIONES DEL PUESTO	COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera del plan de cuentas</li> <li>• Llevar en orden los libros mayores</li> <li>• Prepara y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa</li> <li>• Preparar y presentar tributo al orden municipal, departamental y nacional</li> <li>• Clasificar los estados financieros</li> <li>• Asesorar al gerente y a la junta de socios</li> <li>• Disposición a nuevas tareas asignadas</li> <li>• Realizar periódicamente análisis para la depuración de cuentas con saldos acumulados de periodos anteriores.</li> <li>• Elaborar reportes financieros y efectuar el análisis correspondiente a fin de entregar informes confiables</li> <li>• Realizar asientos de diario de inversiones.</li> <li>• Realizar la revisión y registros de asientos contables y ajustes necesarios para el cierre de los Estados financieros</li> <li>• Realizar otras tareas asignadas por su jefe inmediato superior</li> </ul>	<p>Ética e integridad Tolerancia Paciencia Facilidad para interactuar en grupos. Dominio de la tecnología Honesto, responsable, respetuoso, Puntualidad Orden, discreción, compromiso Agilidad mental y destreza para los números</p>
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA:</b> Profesional en el área de Contabilidad y Auditoría.	
<b>OTROS REQUISITOS:</b>	

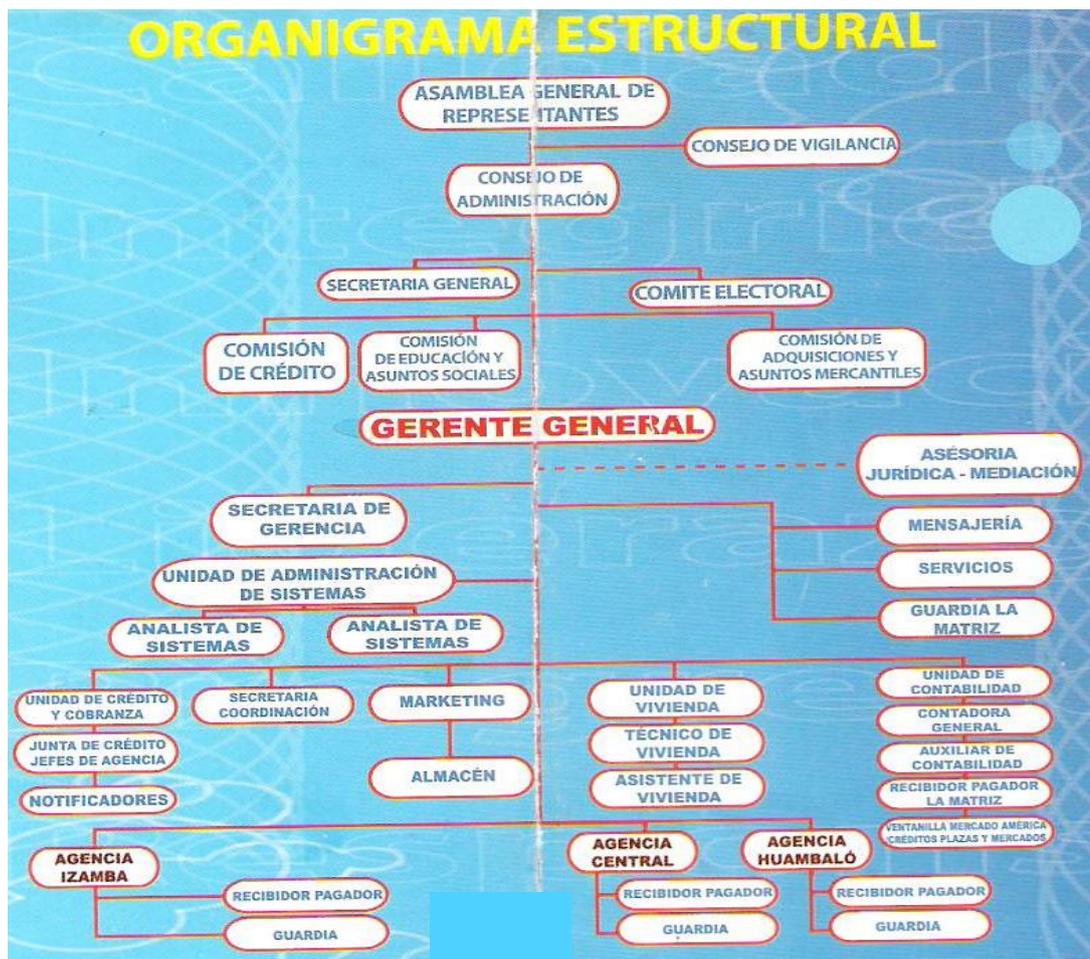
Cuadro 10: Manual de Funciones del Contador  
Elaborado por: Magaly Ramos

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO CREDITO Y VIVIENDA "LA MERCED" LTDA.</b>	
<b>RECIBIDOR Y PAGADOR DE VENTANILLA</b>	
FUNCIONES DEL PUESTO	COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender en ventanilla, las tareas de recaudación de valores por parte de nuestros clientes</li> <li>• Realizar la recaudación y pagos a los clientes de manera ágil y eficiente.</li> <li>• Realizar diariamente los depósitos de valores recaudados en las respectivas cuentas corrientes, indicando los conceptos de las recaudaciones.</li> <li>• Mantener en la custodia los valores recibidos en cheques, comprobantes de ingresos y egresos de caja y bienes, que están bajo su responsabilidad.</li> <li>• Mantener organizado el archivo, de los comprobantes y otros documentos que sustenten las transacciones económicas realizadas.</li> <li>• Guardar la confiabilidad de la información que conozca.</li> <li>• Atender llamadas telefónicas de su área tanto de clientes internos como externos.</li> <li>• Realizar otras tareas que le indique su inmediato superior.</li> </ul>	<p>Ética e integridad Tolerancia Paciencia Facilidad para interactuar en grupos. Dominio de la tecnología Honesto, responsable, respetuoso, Puntualidad Orden, discreción, compromiso Agilidad mental y destreza para los números</p>
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA:</b> Profesional en el área de Contabilidad y Auditoría.	
<b>OTROS REQUISITOS:</b>	

Cuadro 11: Manual de Recibidor Pagador  
Elaborado por: Magaly Ramos

## 6.8 ADMINISTRACIÓN.

A continuación presentamos la estructura Orgánica Funcional del Departamento Administrativo y Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced Ltda.” A donde va direccionada nuestra propuesta.



## 6.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA							
ACTIVIDADES		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1	Aprobación de la estrategias						
2	Aplicar Estrategia de Comunicación						
3	Estrategia de evaluación						
4	Estrategia de capacitación						
5	Estrategia de motivación						
6	Estrategia de servicio al cliente						
7	Seguimiento de la propuesta						
8	Verificar resultados						

Cuadro 12: Cronograma de Actividades  
Elaborado por: Magaly Ramos

## 6.10 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

### Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta.

Para mantener la comunicación interna y seguir mejorándola, se debe observarla regularmente para ver cómo va. El monitorearla de forma regular ayudará a identificar dónde está funcionando y dónde no, enfocada en lograr una eficiente comunicación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced Ltda.”.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1 ¿Quiénes solicitan evaluar?	Los interesados en la evaluación de la propuesta son los Directivos la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced Ltda.”
2 ¿Por qué evaluar?	Para verificar si se está cumpliendo con la propuesta.
3 ¿Para qué evaluar?	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta y lograr una Comunicación Interna eficiente.
4 ¿Con que criterios?	Teniendo en cuenta la eficiencia y eficacia del personal
5 Indicadores.	Cuantitativos y Cualitativos.
6 ¿Qué evaluar?	Se evaluará el cumplimiento de las actividades establecidas en la propuesta, durante el período de su duración y con la ayuda de los recursos materiales y económicos para su ejecución.
7 ¿Quién evalúa?	El Gerente y el jefe de Recurso Humano
8 ¿Cuándo evaluar?	Al final de la aplicación de las estrategias
9 ¿Con qué evaluar?	Encuesta e investigación de campo.

Cuadro 13: Previsión de la Evaluación  
Elaborado por: Magaly Ramos

## **BIBLIOGRAFÍA**

ITURRALDE T. Julia (2011) Tesis “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscus LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2.010” Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

FIALLOS N. Leonardo. (2012) Tesis. “La Comunicación Interna y su efecto en el Desempeño Laboral de la Institución SECAP de Ambato” ” Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

ROMERO P. Ruth (2013) Tesis “La Comunicación Interna y el Trabajo en Equipo en la empresa Constructora Alvarado de la Ciudad de Ambato” Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

CHIAVENATO, IDALBERTO (2007). “Gestión del Talento Humano”.1ª Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia.

CHIAVENATO, IDALBERTO (2009). “Comportamiento Organizacional”.1ª Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia. Pág. 249

FONSECA, María. (2005). Comunicación Oral. Pearson Educación 2ª Edición. Pearson Educación de México

STANTON W., ETZEL M. Y WALKER B. (2008), Fundamentos de Marketing. Editorial McGraw-Hill. México.

FERNÁNDEZ, 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.

MARTHA ALLES (2005, pag.145) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Editorial Granica S.A. Buenos Aires.

VALLE, F Mónica (2005) Comunicación Organizacional Abordajes y Perspectivas de Análisis Quito-Ecuador

SALADRIGAS, Medina Hilda, (2006 – 2007) Coordinadas cubanas en torno al estudio de la Comunicación Organizacional Vol. II Núm. 21

ROBBINS STEPHEN (2009) “Comportamiento Organizacional”. 13ª Edición. Editorial Pearson Educación. México.

SCHERMERHORN, John (2004) Comportamiento organizacional. Editorial Limusa. México.

## **Fuentes de Internet**

<http://www.neticoop.org.uy/article245.html>

<http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm>

<http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos35/atencion/atencion.shtml>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_de\\_marketing](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_marketing)

<http://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>

<http://www.agapea.com/libros/Calidad-total-en-la-atencion-al-cliente-isbn->

<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

<http://definicion.de/proceso-de-produccion/#ixzz2pUKUmA00>

# ANEXOS

## ANEXO N. 1 Encuesta



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES INTERNOS DE LA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y VIVIENDA LA MERCED LTDA. EN LA CIUDAD DE AMBATO.**

**OBJETIVO:** Identificar como la comunicación interna incide en la productividad

**INSTRUCCIONES:** Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

Lea las preguntas y conteste con toda sinceridad, la información que usted nos proporcione será confidencial.

### CUESTIONARIO

**1. ¿Existe un dialogo permanente entre los empleados y directivos?**

Siempre

Casi siempre

Muchas veces

Nunca

**2. Califique el grado de relación laboral que existe entre los diferentes departamentos?**

Excelente

Muy Buena

Buena

Mala

**3. ¿Con que frecuencia se realizan actividades de socialización entre empleados y directivos?**

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

**4. ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?**

Si

No

**5. ¿En cuántas actividades de la cooperativa participa usted?**

Todas

Algunas

Ninguna

**6. ¿Se siente integrado a la empresa?**

Si

No

**7. ¿De quién depende la comunicación de la cooperativa?**

Consejo Administrativo

Presidencia

Gerencia

**8. ¿Conoce cuál es la Misión y Visión de la Cooperativa?**

Si

No

**GRACIAS POR SU COLABORACION**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES EXTERNOS DE LA DE LA**  
**COOPERATIVA DE AHORRO, CRÉDITO Y VIVIENDA LA MERCED LTDA.**  
**EN LA CIUDAD DE AMBATO.**

**OBJETIVO:** Identificar como la comunicación interna incide en la productividad

**INSTRUCCIONES:** Estimado cliente, sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo. Lea las preguntas y conteste con toda sinceridad, la información que usted nos proporcione será confidencial.

**CUESTIONARIO**

1 ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la comunicación interna dentro de la cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Ltda. ?

Muy Satisfecho

Satisfecho

Poco Satisfecho

Insatisfecho

2 ¿El recurso humano con el que cuenta la cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Ltda. Está suficientemente calificado?

Si

No

3 ¿Cómo considera usted los servicios prestados por la cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Ltda.?

Excelentes

Muy Buenos

Buenos

Malos

4¿Qué tipo de recurso piensa usted que es el más relevante y necesario para mejorar la productividad?

Talento Humano

Material

Tecnológico

Económico

5 ¿Considera usted importante que cada persona realice una tarea específica?

Si

No

6 ¿Para lograr una mejor atención al cliente usted consideraría mejorar en?

Capacitación al personal

Motivación al personal

Eficiencia en el servicio

7 ¿Cómo percibe el ambiente laboral de la Cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Ltda.?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

8 Considera que las políticas y procedimientos son aplicados de forma adecuada?

Siempre

Rara vez

A veces

Nunca

9 ¿Le gustaría que las personas que brindan servicio estén mejor capacitadas en el área de servicio al cliente?

Si

No

10 ¿La empresa debería mejorar la comunicación interna entre sus empleados?

Si

No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## **ANEXO N. 2**

### **SERVICIOS BRINDADOS POR LA COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO Y VIVIENDA LA MERCED LTDA.**

#### **CUENTA DE AHORRO "GANA AHORRO"**

Requisitos:

- Copia de cédula de Ciudadanía
- Copia de Certificado de Votación
- Última Planilla de agua, luz o teléfono
- Depósito Inicial de \$20

#### **DEPOSITO A PLAZO FIJO**

Planifique con nosotros su mejor inversión en certificados de depósito a plazo fijo.

- Las mejores tasas de interés
- Usted elige el plazo
- Monto de inversión desde \$500 dólares.

Le garantizamos:

- Seguridad
- Solvencia y
- Rentabilidad a su dinero

#### **CREDITOS**

Los créditos que ofrecemos son Ágiles, Fáciles y Oportunos los mismos que se clasifican en:

- 9 Créditos Comerciales
- 10 Créditos de Consumo
- 11 Créditos para la Vivienda
- 12 Micro créditos

### ANEXO N.3

## ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LA MERCED LTDA.”



**ANEXO N. 4**  
**UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

**COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO Y VIVIENDA LA MERCED LTDA.**

Focafuerte v Avllón 7-16

