



UNAPPEC
VICERRECTORÍA DE
ESTUDIOS DE POSGRADO

**Trabajo Final para optar por el Título de
Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa**

Título:

**Propuesta Plan de Comunicación Interna Para
la Cooperativa de Servicios Múltiples de Pensionados
de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional. INC.
(COOPFFAAPOL).**

Autora:

Gladys D. Díaz Medina

Matricula:

2015-1481

Asesor (a):

Alicia M. Álvarez

Santo Domingo, D.N.

Diciembre, 2016

**Propuesta Plan de Comunicación Interna Para la
Cooperativa de Servicios Múltiples de
Pensionados de las Fuerzas Armadas y Policía
Nacional. INC. (COOPFFAAPOL).**

RESUMEN

La presente investigación se orienta en exhibir un Plan de Comunicación Interna para la Cooperativa de Servicios Múltiples de Pensionados de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional. INC. (COOPFFAAPOL) con el mismo se busca identificar el grado de clima laboral y comunicativo de la organización con el fin de captar la reflexión de la dirección sobre su ambiente y como es que se desempeña el recurso humano de la institución en cuanto al nivel de información y sentido de pertenencia. La comunicación interna, el clima laboral y el sentido de pertenencia son factores inminentes que determinan la efectividad administrativa y por ende si estos no se desarrollan efectivamente no se puede lograr una concordancia entre el colaborador y la organización.

Este plan tiene como objetivo estipular la forma en que la comunicación interna le es favorable al clima laboral dentro de la COOPFFAAPOL, cuya finalidad primordial es que la institución reciba la debida información de los acontecimientos trascendentes de la misma y esta sea recibida por sus miembros con alto nivel de satisfacción, esta tiene la finalidad de que los colaboradores realicen labores, actividades y funciones dentro de la institución de excelencia y gran sentido de pertenencia con la Cooperativa, para la cual brindan sus conocimientos, actitudes y aptitudes en el desarrollo de sus responsabilidades diarias y lograr un ambiente laboral en donde fluya una comunicación interna de adhesión firme y eficaz, para de tal manera reforzar la imagen corporativa de la Cooperativa de Servicios Múltiples de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional.

AGRADECIMIENTOS

A Dios las gracias infinitas, por ser la mano guía para complementar esta meta, por darme la fortaleza para levantarme en momentos difíciles, gracias al todo poderoso por estar a mi lado dándome valor y fe en todo momento.

Al Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT) por darme la oportunidad de seguir adelante con mi preparación profesional.

A la Cooperativa de Servicios Múltiples de Pensionados de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional .INC (COOPFFAAPOL), por abrirme las puertas y ser el motor para complementar este proyecto. Al igual a mis compañeros Wellington Hernández y Rosveinys Villanueva gracias por ser mi fuente de información, por su paciencia y siempre estar disponible.

A cada uno de los Maestros, por compartir sus conocimientos con ética y profesionalismo.

A mi asesora de monográfico Lic. Alicia María Álvarez, por ser la guía y mentora en esta última etapa, gracias por su tiempo y dedicación.

A la universidad APEC por ser el lugar idóneo para mi formación, preocupada siempre por el desarrollo profesional de sus estudiantes.

A mis compañeros, por ser los hermanos que nos regala la vida, gracias por seguir este sueño juntos, hasta el final.

DEDICATORIAS

Dios es la fuente de todo lo que hacemos, el nos da la fortaleza y sabiduría para lograr con fe lo que nos proponemos, a él la gloria.

A mi abuela Sra. Teresa Medina, por ser la mejor madre y compañera que me regalo la vida.

A mi familia por apoyarme en cada proyecto que me propongo.

A mis compañeras.

Maggy Castillo, Julieta Lamano, Yeymy Ramos, Ayrin Paulino, Jennifer Lora, muchas gracias por ser la gasolina de este carro.... Las quiero!!

INDICE

RESUMEN	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I:

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 La comunicación como patrón organizador interno.....	8
1.2 El papel de la comunicación en las empresas.....	12
1.3 Valor instrumental de la comunicación interna como recurso gerencial.....	15
1.4 Medios y canales para una comunicación interna efectiva.....	16
1.4.1 Los periódicos.....	17
1.4.2 Revistas internas.....	18
1.5 Tipos de comunicación interna.....	25
1.5.1 La comunicación interna descendente.....	25
1.5.2 Comunicación interna Ascendente.....	28
1.6 La comunicación interna en el ambiente de la organización.....	30
1.6.1 La función de la comunicación interna en las organizaciones.....	31
1.7 Como encontramos la comunicación interna?.....	32
1.7.1 Ventajas de la gestión de comunicación interna.....	33
1.7.2 Los ámbitos de la comunicación.....	33
1.7.3 Comunicación por objetivos.....	34
1.7.4 Funciones y responsabilidades del DirCom.....	35
1.7.5 Ámbito organizacional interno.....	36
1.8 La comunicación y la cultura organizacional.....	37
1.9 El clima laboral.....	38
1.9.1 Medidas del clima laboral.....	40
1.9.2 Modelos efectivos del clima laboral.....	41
1.9.3 Puntos a diferenciar en el clima organizacional.....	42
1.9.4 Ventaja del clima laboral en la organización.....	43
1.9.5 El valor del clima laboral.....	43
1.9.6 Modelo de clima laboral.....	45

Capítulo II:

PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES DE PENSIONADOS DE LAS FUERZAS ARMADAS Y POLICÍA NACIONAL. INC. (COOPFFAAPOL)

2.1 Diagnostico: Objetivos de investigación	49
2.2 Análisis situacional FODA	49
2.3 Metodología Utilizada	51
2.3.1 Instrumento.....	51
2.3.2 Muestra Utilizada	52
2.3.3 Procedimiento	52
2.4 Resultado del Diagnostico	53
2.5 Estrategia del plan de comunicación interna	56
2.6 Objetivos, estrategias y tácticas	57
2.6.1 Unidad de comunicación interna	61
2.6.2 Descripción cronograma.....	61
2.6.3 Presupuesto.....	65
2.6.4 Cronograma	66
CONCLUSIÓN	67
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA.....	72
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es una de las gestiones de mayor relevancia en el mundo corporativo actual, ya que permite mejorar el ambiente laboral y el rendimiento de los colaboradores, en una organización es de vital importancia crear una amplia comunicación interna de manera efectiva con sus integrantes. La comunicación es el elemento principal para que se cumplan muchos de los objetivos y valores de la empresa, este es uno de los medios en el que se obtiene un mayor desarrollo por cada uno de los involucrados y poder confrontar los retos y necesidades que exige su labor diariamente.

La Cooperativa de Servicios Múltiples de Pensionados de las Fuerzas Armadas Y Policía Nacional Inc. (COOPFFAAPOL), es una entidad asociativa sin ánimo de lucro y descentralizada del gobierno dominicano, cuya labor principal es ser una empresa de ahorros y préstamos para todos los pensionados de las fuerzas Castrenses y Policía Nacional sin distinción de rango, a la par de brindar ayudas solidarias a sus socios procurando el bienestar de los mismo, por tanto sus trabajadores y usuarios son simultáneamente los a portantes y gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados.

Este proyecto se realizó con el firme propósito de implementar la comunicación interna para el buen funcionamiento laboral de dicha institución, ya que esta es una entidad en crecimiento, tanto en sus actividades cooperativistas como en su ambiente organizacional queriendo ocupar un lugar selecto entre las organizaciones en su tipo, lo que llevo a proponer este plan.

Esta cooperativa está enfocada en satisfacer las necesidades más importantes de sus socios y socias ayudando a mejorar su nivel de vida, esta institución ha ayudado a desarrollar una loable gestión la cual se caracteriza por la disciplina y

el orden de un organismo que se determina por la práctica de los principios y valores cooperativistas.

Derivado del rápido crecimiento de los sistemas de información aunados a las múltiples adaptaciones que sufren las organizaciones mediante el uso de nuevos métodos para la toma de decisiones y el buen desempeño de sus colaboradores, surge la necesidad de reestructurarse nuevamente para la toma de medidas, apoyadas en un sistema que permita visualizar con eficacia el proceso de productividad de la organización. Para no darle cabida a las decisiones equivocadas que repercutan directamente en los intereses y objetivos de la organización.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al colaborador. 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. No olvidemos que las empresas son lo que son por su equipo humano, por ello, motivar es mejorar el resultado.

Es importante que en el entorno de la organización viva una expresión en todos los niveles de gran jerarquía para de esta manera puedan difundirse las políticas, reglas y principios básicos de la mismas a los colaboradores que conforman el entorno laboral, por ende muchas empresas aun no tienen un gran nivel de comunicación entre ellos, es decir no tienen una comunicación abierta y democráticamente fluida que ayude a encontrar soluciones que permita una adecuada interrelación y una conexión más estrecha entre la comunicación, tanto dentro como fuera de la empresa.

Un objetivo importante dentro de este tema es que los mecanismos deben estar debidamente estructurados, para que la información sea transmitida de manera óptima y de fácil entendimiento dentro de la misma. Las organizaciones deben

de promover los procesos de comunicación para lograr instituir una cultura y clima laboral de sentido de pertenencia importantes, donde los factores de más relevancia son las condiciones físicas, sus características propias de la organización y satisfacción donde se mide el grado de disposición de cada uno de los colaboradores como su forma de comunicarse eficazmente, en donde se halla el grado de entrega y sus criterios son la hermandad mutua, relaciones, reconocimiento, remuneraciones y organización.

Un punto importante es el clima laboral, en donde se habita una profunda relación con el manejo de los directivos y el comportamiento de los miembros en el ambiente físico, donde se empeña por su trabajo cotidiano. Por otra parte la calidad del clima laboral se diluye claramente en la grado de pertenencia y por eso afecta la productividad.

Gaitan, (2012) para su tesis percepción de los colaboradores en los departamentos operativos, con respecto a los canales de comunicación interna, abordo que los cuarenta colaboradores de una organización de una empresa de seguros, se propuso como objetivo identificar la percepción de los colaboradores con respecto a la comunicación interna de los departamentos de análisis de seguros y líneas personales de la empresa corredora.

El autor para esta investigación uso un diseño de indagación de modo descriptivo, con preguntas cerradas para de esta manera obtener información sobre el proceso de comunicación interna, en los departamentos operativos, comprobando con esto que si existen algunas debilidades internas y por ende esta es primordial para el desarrollo y éxito de las actividades dentro de la empresa.

Quintero & Africano (2008) en al artículo para la revista *Negotium* con el tema Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal, expone que la información recabada en el estudio realizado a una empresa de vigilancia ,

encontró como resultado que el clima organizacional es determinante para el comportamiento de los colaboradores, como también identifico que el personal está parcialmente motivado y considera que el aspecto económico es un factor indispensable motivado, considerando que el aspecto económico es una factor impórtate y determinante para mantenerlo estable con una actitud satisfactoria ya que en la empresa estudiada no existe oportunidad de ascender o superación.

Un buen clima se mueve a la misma dirección que los objetivos generales y un mal clima arruina el ambiente de trabajo y causan circunstancias de problemas y de bajo rendimiento. Para evaluar el clima laboral estándar es manejar escalas de evaluación.

La presente investigación trata de desarrollar una propuesta de Comunicación Interna para la Cooperativa de Servicios Múltiples de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional. (COOPFFAAPOL). Ya que la comunicación interna es la gestión clave e importante en todas las organizaciones y permite mejorar el ambiente laboral y el rendimiento de los colaboradores. Facilitan la creación de comunidad dentro de la empresa, y aumentan la fidelidad de los empleados hacia la organización, mejorando la productividad, así como la seguridad recíproca entre sus miembros, igualmente el amplio desarrollo de los colaboradores y de esta manera, estos elementos repercuten positivamente en el impulso de innovación de la empresa y consecuentemente un crecimiento económico.

La Cooperativa de servicios múltiples es una institución que está tratando de adentrarse a las concepciones modernas de las organizaciones actuales, pero no del todo enfocada en cuanto a los nuevos requerimientos de las empresas modernas, teniendo debilidades dentro de sus normativas internas. Por tanto La problemática correspondiente a este proyecto, se refiere a la comunicación interna indeficiente que realiza actualmente, la misma tiene poco alcance ya que

los acontecimientos relevantes o aspectos que caracterizan dicha organización para bienestar de sus colaboradores y socios. Por lo tanto surge este proyecto con la finalidad de presentar una propuesta de comunicación interna a La Cooperativa de Servicios Múltiples de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional. (COOPFFAAPOL).

Como estrategia el plan de comunicación interna tiene como fin ser una herramienta para mejorar el rendimiento de la empresa y con ello completar ser la diferencia dentro de su rama cooperativista teniendo en ella todos los procesos que conlleva las empresas actuales que integran los nuevos mecanismos que existen en las organizaciones en crecimiento, por tanto el cambio a implementar este tema poco conocido puede acarrear un momentáneo recelo en la implantación por ser una institución jerarquizada y requiere la aprobación de la junta directiva. La propuesta tiene como meta primordial poner a los colaboradores de disponibilidad en cuanto a la receptividad a la retroalimentación en las informaciones, desarrollando un sentido de pertenencia que mejore su desarrollo cotidiano.

Esta investigación fue efectiva gracias a las diferentes técnicas de investigación, siendo la observación y la encuesta motores primordiales para detectar las siguientes fallas de comunicación en la Cooperativa:

- los colaboradores no tienen sentido de pertenencia.
- Desconocimiento por los colaboradores de la Misión, Visión y Valores de la empresa.
- Desinformación y desconocimientos de algunas comunicaciones internas.
- Los colaboradores son los últimos en enterarse de informaciones importantes.
- Algunos departamentos no siempre conocen los detalles importantes de la institución.
- Algunos colaboradores desconocen la loable labor de la Cooperativa.

- El Departamento de Recursos Humanos necesita reestructurarse.
- No existe empatía entre sus colaboradores.
- El colaborador desconoce algunas de sus funciones.

Detectados estos problemas es por lo que se crea un Plan de Comunicación Interna a esta institución, que la misma pueda servir de soporte al departamento de recursos humanos, con el fin de reorganizar el clima laboral y organizacional de la Cooperativa de Servicios Múltiples de Pensionados de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional. (COOPFFAAPOL).

CAPITULO I.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 LA COMUNICACIÓN COMO PATRÓN ORGANIZADOR INTERNO.

Como definición de comunicación interna García, (2007) Explica que es el fenómeno de información que se produce dentro de la organización, y que la misma está destinada al ambiente interno que integra al propio personal, la dirección, accionistas, colaboradores y demás grupos de la empresa, los cuales pueden comunicarse por medio de revistas internas, documentos de trabajo, semanarios, eventos internos y talleres.

La Comunicación interna es un ente organizador que permite las interacciones basadas en diferentes clases de acontecimientos, uno de ellos es la tarea que son hechos, procesos y el estar al tanto en las actividades (p.58).

A este le pertenecen las comunicaciones interna rutinarias, y que suelen ser simples, lógicas, racionales, directa, concisas y previsibles. Se puede explicar que la comunicación es una característica del sistema formal. Y el segundo es que son los acontecimientos de interacción personal que tienen ideas, actitudes, creencias, opiniones y valores, y a este punto, se puede decir que es la comunicación no rutinarias, que dan lugar a las noticias expuestas continuamente a riesgo de ambigüedad y malentendidos frecuentes aunados de efectividad y sorpresa.

La comunicación interna es un tanto difícil, ya que sobre el tema se encuentran enfoques y aproximaciones diversas. Andrade, (2005) explica que la comunicación es el proceso social fundamental. Desde este punto de vista la comunicación interna es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de un organismo, y entre esta sus diferentes públicos externos.

En la actualidad la comunicación se ha convertido en un elemento clave de la dirección estratégica, pues ya no consiste en enviar un mensaje a un público prácticamente cautivo, sino más bien en cómo

conseguir establecer un enfoque más atractivo recíproco con una demanda reducida que además, no estabiliza sus preferencias, por eso se cree en un nuevo planteamiento de marketing, en el que la comunicación juega un papel importante (p. 56).

La comunicación integra cinco elementos importantes para su procedimiento,

Emisor o fuente: es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para otro u otros, es decir, para el destinatario, y es el origen de la comunicación.

Transmisor o codificador: es la unidad que articula la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente, para que sea adecuado, entendible y disponible para el canal.

Canal: es el lugar del sistema que vincula la fuente con el destino, que físicamente pueden estar cerca o lejos.

Receptor o decodificador: es el módulo entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo claro y comprensible al destinatario.

Destino: es el individuo, cosa o procedimiento al que envía el mensaje. Es el receptor de la comunicación.

En cualquier sistema de comunicación, la fuente aporta señales o mensajes. El transmisor recopila los mensajes expresados por la fuente, es decir, los convierte de manera que sean compatibles con el canal. El canal traslada el mensaje ya convertido a un lugar separado. El receptor decodifica e interpreta el mensaje enviado por el canal y lo transforma de forma acorde y comprensible para el destino.

El ruido por lo tanto perturba el mensaje en el canal y en los demás segmentos del sistema, sin embargo, para comunicar mensajes o señales, el proceso de

comunicación requiere que la fuente piense y codifique sus ideas con palabras o símbolos para que el canal las transfiera y de ahí el destinatario reviva y decodifique las palabras para entender e interpretar como significado.

La comunicación es efectiva cuando el destino o destinatario descifra y entiende el mensaje, esto quiere decir que la comunicación es un proceso bidireccional necesariamente que involucra necesariamente la retroalimentación (p. 57).

Para Chiaveneto (2009) la comunicación se refiere a las personas que viven socialmente y no son autosuficientes, estas se vinculan continuamente con los demás y con su medio ambiente por medio de la comunicación.

La comunicación se puntualiza como la trasmisión de información o de significados de una o varias personas, de otra manera es el proceso por el cual se transfiere información y significados de uno o varios emisores a otro receptor. Al igual, que es la forma de relacionarse con otros individuos o por medio de hechos, valores, ideas, y el transcurso que apega para compartir sentimientos y conocimientos, y que realiza transacciones entre las mismas.

Todo tipo de noticia proveniente del ambiente se recibe y coordina en las personas por el sistema nervioso central, el cual selecciona, archiva y ordena los datos, envía órdenes a los músculos los cuales a su vez, ordenan el movimiento a los órganos y pasan a formar parte del conjunto de información (p.178).

El proceso de recibir y utilizar información es el mismo proceso de adaptación del individuo a la realidad, y es lo que permite sobrevivir en el ambiente que le rodea, el proceso de comunicación se aprecia desde una perspectiva un tanto matemática, en el aspecto en que no todas las señales emitidas por la fuente de información llega intacta al destino después de pasar por todo un proceso de comunicación. La señal puede sufrir pérdidas, mutilaciones y distorsiones.

La información por demás, puede sufrir daños de interferencias, desgaste, amplificación o modificaciones, un rumor por ejemplo es una especie clásica de una comunicación distorsionada, amplificada y muchas veces, tergiversada.

En un sistema de comunicación, todo origen de algún error o distorsión está comprendido en el concepto de ruido. Una información confusa o que genere errores es una información que contiene ruidos. Con esto se crea la necesidad de acudir a la repetición y redundancia para excluir la interferencia.

García, (2007) indica que existen tres puntos de barreras que interfieren con la comunicación humana, personal, física y semántica.

- 1) **Barreras personales:** estas son las interrupciones que proceden de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada individuo. Las barreras más frecuentes en la labor, son las malas conductas al escuchar la motivación, las emociones y los sentimientos personales. Las propias barreras pueden limitar o deformar la comunicación con las demás personas.
- 2) **Barreras físicas:** son los entorpecimientos en el medio ambiente en el que se desarrolla el proceso de comunicación. Muestra de ellas son un trabajo que distraiga, el trecho físico, un canal completo, paredes entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en las líneas telefónicas y otros.
- 3) **Barreras semánticas:** estas son las restricciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de las cuales se genera la comunicación. Las palabras u otras representaciones de comunicación como los gestos, las señales, los símbolos y otros logran tener diferentes para quienes forman parte en el proceso de la comunicación, y llegan a distorsionar su significado. Las diversidades lingüísticas forman distintas semánticas entre los individuos (p. 75).

Estos tipos de barreras se desprenden a la misma vez, lo que causa que la información se filtre, bloquee o distorsione. La comunicación puede sufrir de tres males. Omisión, distorsión y sobrecarga.

1.2 EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS.

Para Costa, (1999) es muy importante destacar 10 axiomas para explicar el papel de la comunicación como actividad primordial en la organización.

- 1) Lo más importante de la comunicación es el receptor, ya que este es quien determina la forma, el contenido, el lenguaje, las imágenes, los repertorios, los códigos, los valores y los medios.
- 2) La comunicación cuesta. Entre los cuales se encuentran: costo de acceso a la información (dificultad o facilidad) que presenta al destinatario, costo temporal (duración de la comunicación), costo energético (esfuerzo físico, si lo hay), el costo atencional (dificultad de percepción), costo intelectual (dificultad de comprensión) y el costo de riesgo (frustración).
- 3) La comunicación como un proceso dinámico que contiene los principios de retroalimentación. La sustancia del proceso de comunicación, es el retorno de la información, conocido como feedback.
- 4) La comunicación es dialéctica, el receptor no es pasivo y el emisor también es receptor.
- 5) La comunicación interpersonal es un paradigma y una comunicación de difusión que es unilateral. A su vez existe una comunicación próxima y lejana, cálida y carismática, fría y funcional, semántica y estética.
- 6) Existen dos modos por la cual se manifiesta la comunicación: por medio de mensajes y de actos.
- 7) La comunicación atraviesa todos los procesos de la organización.
- 8) La comunicación abarca dos magnitudes: física y psicológica, la primera son los canales y los medios y la segunda los mensajes y los actos.

- 9) Los mensajes han de ser correctamente establecidos por la empresa y comprendido por su destinatario.
- 10) La comunicación no solo es proceso de influencias, sino también un poder persuasivo e informativo (p. 24).

Marie Jennings & David Churchill (1991) explican que la comunicación en la empresa es un elemento indispensable en el mercado de productos y la energía empresarial constituyen partes de un sistema integral, y por esto, estos autores tiene la firmeza de decir que una organización que se quiera proyectar, debe tener un programa de comunicaciones acorde con su estrategia general, además resaltan la importancia en el que el dialogo debe ser un programa efectivo de comunicación empresarial. Por lo tanto una empresa que escucha bien, puede enfocar su programa en esta área, de tal forma que exista una estable y excelente comunicación entre toda la organización.

Los canales Informales de la comunicación interna.

Para David (2009) los circuitos de la comunicación informal, no siempre identificables, aducen en las organizaciones contemporáneas de la estructura tenue y traslucida que, la expone a una creciente influencia de lo social y de lo humano. Esto implica aspectos positivos. Más que hablar de organización formal o informal, sería bueno hablar de organización real.

La existencia de comunicaciones internas de carácter informal no es una patología organizacional sino un hecho ineludible derivado de la naturaleza de las personas que conforman la empresa y los diversos grupos a los que pertenece simultáneamente.

La gestión de la comunicación interna requiere un conocimiento detallado de esta realidad peculiar, tan plural y cambiante como las mismas empresas. Lo importante es tener en cuenta estos hechos:

- Los mensajes circulan por ellos.
- No se proyectan tan minuciosamente.
- Se interpretan de formas variadas.
- A menudo contienen muchas inexactitudes.
- No tienen origen cierto.
- Circulan por varias redes o de diferentes maneras.
- Proceden a la organización social.

Pero pueden construir (de hecho constituyen) un medio eficaz de comunicación interna.

Tratamiento de los rumores.

Para el tratamiento de los rumores conviene una estrategia de acción, que incluya, entre otras, estas decisiones:

- Localizar los elementos influyentes (líderes de opinión). Tratar con ellos y pedirles sugerencias.
- Establecer juntas de empleados con representantes de los distintos departamentos y pedirles que acudan para confirmar, desmentir o aclarar el rumor.
- Buzones para preguntas y sugerencias en lugares estratégicos. Exponer en el tablón de anuncios las preguntas formuladas y la respuesta de la dirección.

- Reservar sección en medios de comunicación para responder a los rumores, tal como han llegado a los oídos de la dirección.
- Mencionar los hechos escuetamente, sin mencionar el rumor. Pregunta y respuesta (rumor y cauce formal) se han de mover dos niveles funcionales y éticos.

1.3 VALOR INSTRUMENTAL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO RECURSO GERENCIAL.

García (2009) afirma que la comunicación interna es el vehículo para contar con las opiniones de todos en una reflexión global sobre la empresa:

- Para hacerla más productiva y competitiva, ya que los trabajadores conocerán los beneficios que tienen al trabajar en dicha organización y los beneficios que da ésta misma a la sociedad.
- Mejorar las conductas de tarea y las conductas de relación interpersonal (empresa- personal, personal- sociedad, sociedad- empresa).
- Para dar contenido y eficacia a estilos de dirección participativos y democráticos.
- Para dar a conocer y explicar igualmente los objetivos de su acción estratégica e implicar a todos en su consecución.
- Para sensibilizar al activo humano, constituido por quienes hacen, desarrollan, viven en la empresa y exteriores.

- Para formular mejor las necesidades, focalizar mejor los problemas, implicar a todos en su solución y estructurar grupos de trabajo.
- Para formar mejor, con el fin de desarrollar las actitudes personales, valorara la innovación y estimular a asimilar los cambios (que mantengan su área de trabajo limpio, en buen estado y segura para uno mismo y para sus compañeros de trabajo).
- Para dar a conocer informaciones y resultados y contestar con la ideas y opiniones de todos.
- Para repartir adecuadamente el trabajo, realizar mejor las tareas, movilizar y administrar los recursos, mejorar el clima laboral, subir la moral de los empleados y crear dinámica de grupos.
- Su extraordinario valor instrumental constituye a la comunicación interna en recurso estratégico gerencial (p.104).

1.4 MEDIOS Y CANALES PARA UNA COMUNICACIÓN INTERNA EFECTIVA.

Carretón, (2007) expone como los medios impresos son de mucha utilidad, pero los más necesarios y únicos por la institución para mantener una relación informativa con su público interno, se puede mencionar los siguientes:

- **El boletín informativo interno:**

Su formato es en offset en 21 x 30 cm. Este es uno de los formatos más populares, porque se abre al tamaño de una revista, el mismo puede ser

plegado para su envío por correo dentro de un sobre estándar de correo interno de 15 x 22 cm.

Normalmente este suele ser una carpeta de cuatro páginas de tamaño DIN A-4, a menudo impresa a ordenador que proyecta un estilo de informalidad de lectura.

Las características principales de este tipo de medios son:

- Prácticos de muy buena calidad.
- Diseñado como una publicación informal para enviar información a un público objetivo en intervalos regulares, que consiste en informaciones que se trasmite en el estilo ligero y gracioso de un boletín (p.70).

La utilidad de estos boletines, radica en que depende de la manera de que las organizaciones sin fines de lucro los usan frecuentemente, estos boletines de información se utilizan para estar comunicados con los colaboradores y ejecutivos de primer nivel, las organizaciones comerciales los pueden utilizar para enviar información referente a los representantes del ambiente.

1.4.1 Los periódicos:

Este es el medio escrito que se utiliza para informar al personal sobre las actividades interesantes y relevantes de la institución, se apoya con material visual.

El periódico interno es una ayuda para hacer sentir a los colaboradores que pertenecen a una organización, donde se puede hablar sobre lo que realiza la gerencia general, anunciar las políticas y proyectos, artículos especiales escritos por el personal y directores de distintos departamentos, artículos constructivos, breves y precisos sobre costos, beneficios e incentivos de organización.

En la actualidad este medio está un tanto desfasado, debido a la inclusión del periódico digital, ya que su formato en pocas columnas tiene unas características más básicas.

- Es un tanto barato y de fácil reproducción.
- Es adecuado para organizaciones que tienen mucha noticias de las que comunicar.
- Si ha de llevar publicidad, aviso, o columnas de información sobre actividades de los empleados y de la organización, puede seguir el modelo del periódico tradicional.

1.4.2 Revistas internas:

Este es un medio de comunicación propio, en el:

- La participación del empleado en esa publicación.
- La complicitad del mismo, es decir, que se sienta identificado con los mensajes que se lanza en esta manera.
- La supresión de la publicación de la revista siempre que las relaciones entre la alta gerencia de la empresa y los colaboradores no atraviesen por un buen momento.

Las revistas internas se caracterizan por ser ideal a la hora de mantener una cordial relación entre la dirección y los empleados, los expertos enfatizan la relevancia de cuatro elementos: reconocimiento a los empleados, comunicación, sentido de pertenencia y seguridad emocional.

Cuando estos elementos trabajan bien, la efectividad en el entorno laboral aumenta, es decir, los colaboradores que creen que tienen un trabajo seguro y que su valía personal es reconocida, aportaran más que no sienten lo mismo.

En las revistas de una empresa suelen aparecer informaciones objetiva de la empresa como datos reales, temas culturales, sucesos relacionados con los empleados, información breve relativa a nuevos productos o servicios ofrecidos por la empresa, nuevos procesos o técnicas de producción, convenios laborales, información sobre la empresa.

En las revistas para empleados y pensionados, en este caso la dirección puede proporcionar un punto más personal a las partes de la organización ya que da lugar a compensar el clima laboral en algunos colaboradores, sobre todo, los que trabajan en el empresas de grandes proporciones, y que la gerencia no valora como individuos.

Según Fernández, (2005) los objetivos de una revista para empleados, pueden ser los siguientes:

- Permitir que la dirección asegurarse la comprensión y el apoyo de los empleados para las operaciones, las actividades, los objetivos y los planes de la empresa.
- Reconocer los logros de los empleados dentro y fuera del trabajo para mantener la moral alta y desarrollar en ellos la sensación de que participan en los asuntos de la empresa y en sus relaciones con las comunicaciones locales.
- Educa a los colaboradores sobre temas tales como el sistema económico del entorno en el que se encuentran, la seguridad y las obligaciones que como miembros de una comunidad tienen responsabilidad social (p.12).

El autor expone que el canal de comunicación es el medio que se utiliza para emitir una información dentro de la empresa, las personas lo utilizan distintos medios para establecer procesos de comunicación, en las diferentes redes que se generan. Estos medios se pueden agrupar de la siguiente manera:

- **Notas informativas:** estos son los soportes de información de manera escrita, en forma de notas o comunicados que pueden ser difundidos por los diferentes departamentos de la institución, y se siguen las líneas de jerarquías, e utilizan para difundir informaciones concretas sobre temas relacionados con la institución y organización, los salarios, ventajas sociales y medios de información.
- **Circulares:** se utilizan para que quede constancia escrita y exista conocimiento general sobre un aspecto o información proveniente de los niveles superiores, normalmente firmado por el director o presidente de la empresa con ocasión de un acontecimiento importante o asunto de interés general especial.
- **Cartas al personal:** este es un documento en el puesto de trabajo o enviado al personal, normalmente firmado por la dirección o presidencia de la empresa, en ocasión de un hecho de importancia u asunto de interés.
- **Reuniones:** este es el instrumento de información más eficaz, sin son bien dirigidas, resultan productivas y pueden llegar a tratar con un alto grado de resolución y asuntos importantes de la compañía. Revelan el nivel del trabajo en equipo, nivel moral, dedicación y pueden revelar la salud funcional y operativa de gestión y coordinación de una empresa.
- **Buzón de sugerencias:** este instrumento da la posibilidad a los colaboradores hacer sugerencias a sus superiores, estas pueden estar formuladas en un documento donde e colocan datos, se pueden utilizar para sugerencias en sentido de mejora funcionales y operativas en la empresa, especialmente en los aspectos técnicos, organizativos, de las condiciones de trabajo y comunicativos.
- **Encuestas internas de opinión:** esta manera de comunicación es ascendente ya que busca la manera metodológica una serie de informaciones sobre una cuestión de interés. De manera que de forma periódica o puntual y por alguna circunstancia es necesario recibir la opinión del personal sobre algún tema de interés para la empresa.

- **Cartelera o tablón de anuncios:** esta es la manera más longeva y tradicional para comunicarse con los colaboradores, es de bajo costo, puede utilizarse en doble sentido. Con uso adecuado y un mantenimiento correcto, alcanza el mayor nivel de rentabilidad dentro de la organización como instrumento de comunicación interna (p.p119-122).

Una cartelera o tablón de anuncios se convierte en un medio de transmisión de noticias a nivel interno, es convencional, siempre que tengan en cuenta las siguientes normas.

1. Debe haber una referencia temporal de las informaciones para su vigencia, como fecha de colocación y caducidad para cada información.
2. Para una mejor identificación de cada tipo de información, puede codificarse con colores las hojas o espacios disponibles.
3. El mantenimiento de cartelera o tablón de anuncios debe correr a cargo de un responsable.
4. Debe velarse por los tipos y formas de los mensajes, evitar groserías o informaciones negativas.
5. Debe provocarse la lectura con informaciones de igual heterogéneas de interés, no solo laboral.
6. Puede dedicarse una parte a aspectos sociales, como por ejemplo, fotografías tomadas por el personal, fotos o documentos de la historia de la empresa, felicitaciones a los colaboradores en su día o por días festivos.
7. Dedicar espacios a información de último minuto.
8. La información debe estar limitada, como por ejemplo, máxima una página.
9. La cartelera o tablón de anuncios debe estar colocado en una zona de paso y que se sea de fácil visualización.

- Internet: la nueva tecnología adaptada para el uso meramente interno de la institución. Es un medio derivativo de redes locales, en los diferentes dispositivos de uso común y están interconectados entre sí.

El uso de internet en la empresa es importante gracias a los siguientes puntos:

- Ahorro al compartir recursos.
- Eficacia organizativa y funcional, centraliza los documentos e informaciones.
- Sustitución de otros medios y soportes físicos de transmisión de información tradicionales.
- Canalización de las comunicaciones a través de la propia red interna, con la ventaja de la recepción inmediata.
- La memoria anual: su meta primordial es dar la debida información de la institución a un público específico, la preparación de la memoria anual es función del departamento de relaciones públicas, de comunicación o en su defecto se sub contrata a una consultora externa, posiblemente sea el medio de información más costoso que tienen las instituciones con sus directivos (p.p.125-127).

Si bien es cierto las empresas cada vez más usan en sus memorias anuales, las nuevas técnicas graficas llamativas estimulan el interés de los lectores y proyectan una imagen de poder, aunque el formato de las memorias es muy flexible a las necesidades y a las políticas de las empresas, se puede proponer un modelo en cuanto a las organización de la información que sustenta este tipo de medio:

- **Introducción de la memoria:** esta es una carta del presidente, muy corta en un estilo desenfadado y dinámico.
- **Parte narrativa:** se caracteriza por las cuentas anuales, que están consolidadas y las informaciones fundamentales en la memoria de

gestión, en muchas ocasiones se encargan este trabajo, por su finalidad y complejidad, a una empresa especializada en auditorías económicas y financieras.

- **Información detallada sobre el estado y los resultados de la empresa en el ejercicio anterior:** Cuentas saneadas y explicación de los directivos sobre situaciones financiera de la empresa, en este se desglosa algunos aspectos. Este material es elaborado por el departamento financiero y aprobado por altos jefes, es objetivo y debe ser completamente exacto.
- Como se mencionó anteriormente su público meta es la alta gerencia, aunque en la mayoría de los casos se hace llegar a los clientes más importantes y selectos para venderles y hacerle ver una imagen de excelencia, y transparencia económica, se puede utilizar como fuente de relaciones públicas para emitir a estos clientes una imagen positiva.
- **La intranet:** esta herramienta surge como una consecuencia de la necesidad de centralizar la información para gestionar la información y responde por demás de forma efectiva al público de interés y las ganas de patentizar el dominio de los sistemas de información. Su acceso está limitado a los integrantes de la empresa mediante un código de contraseña e identificación de usuario. Se trata de una red interactiva y colaborativa de computadoras y usuarios permanentes a una organización, esta red permite la publicación e intercambio de informaciones necesarias para alcanzar los fines de la organización (p.125).

La característica primordial es conseguir con la intranet debe ser objetivos de todos y cada uno de los miembros que conforman una entidad y son compartir y hacer circular la información enteramente, potenciar el trabajo en equipo, mejorar la comunicación con públicos externos.

Para que el objetivo de esta herramienta sea eficaz, es necesario que la información o los mensajes incluidos en la intranet susciten interés en su público y que además, permita un acceso rápido y fácil a la información. Si el colaborador tiene que perder mucho tiempo en buscar lo que desea, dejara de utilizar la intranet, buscara otros medios de información y los objetivos de su implementación dejaran de tener sentido.

La intranet es mayormente utilizada por las empresas para:

1. Publicar documentos internos que después pueden ser comunicados al exterior.
2. Emitir políticas corporativas al resto de los departamentos en tiempo real.
3. Formular preguntas, dudas, hacer sugerencias que serán resueltas por la persona competente.
4. Facilitar el debate inmediato y sincrónico entre diferentes miembros.
5. Editar manuales, guías, instrucciones, revistas y documentos.
6. Editar notas de prensa, que aunque se dirijan a los medios de comunicación de masas, puede ser consultadas por los empleados.
7. Publicar notas internas, crear catálogos de anuncios digitalizados.
8. Favorecer el trabajo en equipo.
9. Mejorar los servicios de atención al cliente.
10. Compartir ideas, problemas, proyectos, etc.

Esta herramienta es favorecedora y complementa la comunicación interna en doble vía, es decir en cuanto a comunicación ascendente, la descendente y la horizontal entre otros miembros de la empresa, a la misma vez es de mucha utilidad para los colaboradores como fuente de gestión y arrojo de problemas o dudas que pueden surgir en las relaciones con los públicos externos, concretamente con los clientes internos (p.129).

1.5 TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.

La comunicación interna implica una interacción con los colaboradores de una empresa, esto clarifica los tipos de comunicación interna en las organizaciones, existen dos puntos clave y tradicionales.

De manera de como circulen los flujos de comunicación, es decir, como circulen las informaciones en relación a las estructuras jerárquicas, la comunicación puede ser ascendente, descendente y horizontal, en virtud del medio o la red en que circula la comunicación formal y la comunicación informal.

Según Cervera, (2008) la comunicación se divide en dos tipos que son los más esenciales ya que los mensajes siguen ciertos caminos dentro de la organización y que también son denominados redes de comunicación, estos son la comunicación descendente, ascendente y horizontal.

1.5.1 La comunicación interna descendente:

En este tipo de comunicación descendente, los directivos envían la información hacia abajo, pasando por los niveles más altos y bajos de los directivos hasta llegar a los niveles operacionales donde se encuentran los colaboradores de la empresa.

Se caracteriza por poseer un contenido muy específico, normalmente transmite mensajes relacionados con la ejecución de tareas, órdenes y especificaciones de trabajo con las funciones que realiza. Si esta ejecución de tareas y órdenes y especificaciones de trabajo con las funciones a realizar. Si esta ejecución de tareas y órdenes se ejecutan de mejor manera posible por parte de los colaboradores, hará posible el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En este tipo de comunicación, las informaciones son las que influyen desde el nivel jerárquico superior de la organización. Es uno de los tipos

de comunicación más frecuentes en las organizaciones y consiste en transmitir la información necesaria para las actividades (p. 85).

Este tipo de comunicación interna resulta eficaz si se transmite de forma concreta y se adecua el mensaje al destinatario o receptor. Este tipo de comunicación ayuda al colaborador a conocer con exactitud lo que debe hacer y los pasos que deben seguir. También, promueve e informa a los colaboradores sobre las políticas, normas, e incluso, objetivos que deben tener.

Sin embargo, el problema de este tipo de comunicación, es que la información se puede distorsionar al descender por la cadena de mando llegando a provocar ambigüedad, imprecisión o contradicción de los mensajes emitidos.

De igual forma puede existir una sobrecarga de mensajes, provocando que los colaboradores que reciben información la terminen desechando por una gran saturación de información.

Pero existen herramientas que son utilizadas, normalmente, en este tipo de comunicación que son:

1. **Balance social:** Esta es una publicación de carácter anual, que tiene como objetivo facilitar a los empleados toda la información referente a las estrategias y proyectos, resultados económicos, así como determinar la filosofía empresarial u su proyecto en el entorno social de la empresa. como contenido indicativo puede establecerse.
2. **Balance social:** Es una publicación anual, que tiene como misión facilitar a los colaboradores proveer toda la información referente a la estrategia y proyectos, resultados económicos, así como determinar la filosofía empresarial y su proyecto en entorno social de la empresa. como contenido indicativo puede establecerse.

3. **Organización general:** En este punto se incluye los logros más significativos del periodo, así como una carta de comunicación del máximo responsable de la empresa, estadísticas de personal. Distribución de platillas por grupos laborales, zonas geográficas, sexo, edades, entre otros.
4. **Cartas y memorándums:** Este tipo de comunicación está en desuso, aunque se utilizan por RR.HH. para correspondencia oficial con el empleado como notificaciones, citaciones, entre otras.
5. **Correo electrónicos:** El e-mail es utilizado por los colaboradores, y mediante él se realizara la mayoría de intercambios de información, tanto envió de archivo, anuncios reuniones, informaciones de cualquier tipo de nombramientos, despididas, nuevos productos, entre otras informaciones. La desventaja radica es que en algunas ocasiones los colaboradores según sea su función no poseen cuenta de correo electrónico. Las empresas pueden y suelen confirmar a través de los buzones electrónicos personales si el colaborador lo tiene abierto y por consiguiente, visto el mensaje que la empresa les envía con anterioridad.
6. **Intranet:** Su función es igual que internet, pero es una web privada a la que acceden los colaboradores de la empresa mediante clave personal, este tipo de tecnología permite un doble acceso, por un lado a todos los sistemas multiplataforma de la organización o empresa, y por otro, a los recuestos de internet. A diferencia de otros canales de comunicación interna tradicional, la intranet no debe estar hecha para ser leída, sino para ser utilizada (p.88).

La comunicación descendente es uno de os tipos de información más empleados en las empresas ya que permite a la dirección delegar, dirigir y controlar el trabajo realizado por los miembros de las mismas, se tiene que tener en cuenta, no obstante, que si únicamente se usa este tipo de comunicación, o

se utiliza en exceso, puede provocar desmotivación en los colaboradores de nivel bajo de la empresa.

1.5.2 Comunicación interna Ascendente:

Este de comunicación es muy importante ya que pone de manifiesto las necesidades de recibir mensajes precisos, por tanto de comunicación positiva como negativas, que aproximen a la gerencia de la empresa de cualquiera de sus áreas.

Con esta manera de comunicación se permite plantear preguntas, efectuar sugerencias o plantear problemas a los miembros de la empresa, por lo que, de cara a la misma, mejora el conocimiento entre las personas, promueve la aportación de ideas, sirve como retroalimentación y se conocen directamente necesidades o preferencias que pueden llevar a una mejora de la gestión dentro de la organización. Proporciona a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas de la empresa que, desde su opinión, son imposibles de percibir.

Por tanto, también permite conocer el clima organizacional de la empresa, posibilitando la resolución de incidencias o problemas, que si no arreglan o solucionan pueden provocar un importante problema de organización.

A su vez y de cara al colaborador, estimula su creatividad, favorece el enriquecimiento y desarrollo personal, y aumenta el compromiso con la organización al sentirse participe de la misma.

La comunicación ascendente, trasciende desde la base de la organización hacia arriba y el objetivo que se busca es conocer las opiniones e informaciones de los colaboradores y lo que acontece en el nivel operacional de la institución. Algunas de las actividades que maneja son:

1. **Programas-Diálogo:** Es un canal de comunicación que permite a cualquier colaborador trasladar sus preocupaciones, quejas, ideas o inquietudes hasta los niveles altos de la dirección, con absoluta garantía de confidencialidad.
2. **Buzón de sugerencias:** En este punto se invita a todos los miembros de la empresa a proponer cualquier mejora. En algunas organizaciones cada sugerencia es analizada por el departamento correspondiente, a veces un comité nombrado para evaluar su grado de tres categorías. Respecto a las dificultades que esta herramienta puede representar, se tiene la costumbre individualista del colaborador, desconfianza y timidez de los mandos intermedios.
3. **Encuesta de clima o satisfacción laboral:** Con ella la institución puede dar a conocer el índice de satisfacción de sus colaboradores, con aspectos concernientes directamente con su puesto de trabajo, ambiente laboral, relación con los mandos, retribución, carga de trabajo, entre otros y también con su grado de identificación con la misión, valores y cultura corporativa. Las empresas más arriesgadas comunican a sus colaboradores los resultados obtenidos por medios de reuniones convocadas por RR.HH, las encuestas de clima laboral persiguen, dos grandes objetivos que son el de ayudar a la empresa a conocer los temas que más preocupan a sus miembros y saber cuáles son los canales por los que más frecuentemente recibe la información.
4. **Rotación del personal, abstención y retrasos:** En algunas instituciones este punto puede proporcionar una perspectiva diferente de cómo se puede gestionar a las personas de un apartado de negocio.
5. **Círculo de calidad y grupo de mejora:** En este apartado se incluye las reuniones periódicas de un reducido número de mandos y personal, para buscar conjuntamente una solución a problemas cotidianos que le

concierno. Entre los beneficios de esta herramienta se destaca el aumento de orgullo de pertenencia, mejora de las relaciones de los empleados entre sí, vivencia colectiva del progreso y aumento de la productividad.

6. **Entrevistas de quejas, dimisión:** Esta técnica constituyen una forma de manejar dudas y problemas existentes, así como de detención de expectativas e insatisfacción. Sin embargo, esta poco explorado el campo que ofrecen (p. 89).

Comunicación interna Horizontal:

Es la que se da entre las personas consideradas iguales en jerarquías dentro de la organización, la principal función de este tipo de comunicación es la de facilitar la función y coordinación de las tareas, permitiendo a los colaboradores establecer relaciones interpersonales efectiva a través del desarrollo de acuerdo implícitos, proporciona un medio para compartir información relevante de la empresa entre los compañeros (p, p 89-90).

1.6 LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN.

Toda gestión de comunicación interna se auxilia por la naturaleza del entorno de la organización ya que esta condiciona a la empresa sobre como el medio reaccionara ante él.

Lacassa (2005) puntualiza que la naturaleza del entorno se puede establecer mediante un diagnostico que tome en consideración la atención de los siguientes juicios básicos:

1. El grado de reacción de la empresa.
2. El carácter estático o dinámico, simple o complejo, integrado o diversificado y favorable u hostil del entorno.
3. La definición o indefinición de objetivos.
4. La capacidad para distinguir entre tácticas y estrategias
5. La previsión frente a la influencia del entorno y el grado en que la organización está preparada de defensas y críticas para salir al encuentro de los acontecimientos.
6. La profundidad de sus crisis, su tratamiento peculiar, sus saludos y el enjuiciamiento de su valor de precedentes en la cultura corporativa.
7. La existencia de criterios propios (personalidad) para afrontar la competitividad (p.20).

La comunicación interna actúa sobre las conductas de tareas (redes de actividad), y sobre la conducta de relación (redes de comunicación). Gracias a la comunicación ambas conductas se ven interafectadas. La comunicación interna configura, alimenta y retroalimenta el circuito de la información efectiva.

1.6.1 La función de la comunicación interna en las organizaciones.

El autor puntualiza que la comunicación interna cuenta con tres puntos primordiales:

1. La importancia del personal: Conservar un trato entre el colaborador y la organización para que este se involucre y efectúe sus expectativas dentro de la empresa, de manera que relacione el éxito personal con el éxito de la organización (p.100).

Con esta herramienta el colaborador sentirá aprecio y se identificara con la empresa, además se le hace un lugar en la misma. Se debe obtener que los colaboradores obtengan la mayor parte posible de la cultura que se maneja dentro de la empresa, que es el conocimiento que tienen los miembros de la

organización en la que labora, cuando más absorba la cultura organizacional, mayor será el conocimiento de la organización.

2. **Cambio de actitudes:** La manera de laborar más frecuente en las instituciones, en los últimos tiempos, es la del cambio. Por lo cual se debe tratar que los cambios no sean traumáticos o que se trate que sea lo menos posible.
3. **Incremento de la producción:** Se obtendrá mediante la transferencia de información operativa, y que se certifique que la información de la que tienen los colaboradores llegue de manera adecuada y sensibilice al personal en la relación a los objetivos de la organización.

La comunicación interna quiere ser del conocimiento de los colaboradores lo que piensan los directivos de la institución, esto a su vez, también identifique el pensar de los miembros, y que se conozcan entre sí. En las organizaciones presente es de suma importancia hacer llegar la suficiente información a los colaboradores para que se sientan partícipes de los proyectos y contar con su opinión. El compromiso de iniciar y conservar una buena comunicación, incurre en la dirección de la organización.

1.7 COMO ENCONTRAMOS LA COMUNICACIÓN INTERNA?

La mayoría del tiempo los colaboradores suelen darse cuenta de lo que se suscita en la empresa por medios de comunicación, sin ninguna explicación pertinente por parte de su dirección. Cuando la comunicación interna es gestionada por la dirección de RR.HH, suele tener una orientación, fundamentalmente dirigida a la visión en el trabajo, comunicaciones relacionadas con los colaboradores, motivación y formación.

La gestión de comunicación interna suele hacerse habitualmente desde el área de recursos humanos, aunque a veces, llega a depender del departamento de Marketing. Sin embargo, lo ideal es que alcance su pleno desarrollo y expansión.

Depende de la dimensión de la institución, del sector donde opera, y de las circunstancias que la rodean, puede asegurarse que el comité de la empresa desconfía de esta herramienta si no se gestiona con absoluta profesionalidad, transparencia y honestidad.

1.7.1 Ventajas de la gestión de comunicación interna.

Esencialmente las ventajas que vienen de la gestión de comunicación interna es el expresar a los colaboradores que es lo que se pretende con la misma, por qué y cómo, de tal manera que exista una mentalidad total y unida entre todos los miembros de la empresa, mejor y mayor producción, reducción de costos, mejoras en el proceso laboral y por ende, se obtiene mejores efectos, involucra a la plantilla de objetos en los objetivos estratégicos de la institución, sustituye el rumor por la información real y transparente.

Cervera, (2008) revela que una empresa transfiere cuantiosos mensajes al exterior, y de varias formas, que instituyen empleos, despidos de colaboradores, costean sueldos justos, elevados o de subsistencias, la cultura de la organización está constituida por los colaboradores o las personas que trabajan en la empresa, y posteriormente de la jornada laboral, los colaboradores conservan y se relacionan con otras personas, y como parte de algunas de sus conversaciones pueden refiriese sobre trabajo.

1.7.2 Los ámbitos de la comunicación.

Para Costa, (2004) las comunicaciones empresariales deben planearse en función al objetivo, publico, motivaciones. Además de esto, costa menciona tres ámbitos fundamentales de comunicación:

- Institucional: En esta área los emisores de nivel jerárquicos de la empresa (presidencia, vicepresidencia y direcciones generales). Todos ellos como responsables de la cúpula de primeros niveles de la institución y quienes proyectan y construyen el futuro de la organización
- Organizacional: Esta área abarca todas las dependencias, la empresa comparte una cultura, la cual está centrada en la organización, en la estructura jerárquica y funcional. Este necesita para su funcionamiento interno un liderazgo de conducta en el ámbito de recursos humanos, un sistema de comunicaciones y unos dispositivos tácticos por los cuales circulan mensajes.
- Mercadología: Es un extenso paisaje que va desde los distribuidores hasta los consumidores, desde su producto a sus publicidad y promociones, desde el lugar de la compra al lugar de consumo final (p.47).

1.7.3 Comunicación por objetivos.

Este es un modelo propuesto por Costa, (2004) el cual propone responder siete preguntas antes y después de abandonar cualquier acción comunicativa.

1. Que comunica?

Es un documento que debe resumir las intenciones estratégicas de comunicación en forma ordenada.

2. Quien comunica?

Es el responsable de la comunicación, debe precisar la imagen del emisor, ya que esta definitiva a la hora de posicionar a la organización.

3. A quien lo comunica?

Debe ser explicado con detalles y puesto en orden de interés estratégico decreciente (se puede utilizar un mapa de públicos destinatarios).

4. Con que objetivo?

Deben definirse los objetivos estratégicos y económicos público por público o por grupos de públicos y se describirán objetivos y sub objetivos.

5. Con que inversión?

Esto no solo afecta la inversión financiera, sino también al presupuesto temporal técnico y la inversión de los medios humanos requeridos por los objetivos.

6. Porque medios?

No se refiere exclusivamente a los medios técnicos: prensa, televisión, radio, sino también eventos, promoción y marketing

7. Con que resultados?

Siempre tratando de alcanzar los resultados más óptimos (p.53).

1.7.4 Funciones y responsabilidades del DirCom.

Objetivos:

- Vestorizar, desarrollar y controlar la imagen de la empresa o del grupo.
- Coordinar las comunicaciones institucionales al más alto nivel.
- Reforzar o cambiar, si es preciso, la cultura organizacional.
- Integrar las comunicaciones: institucional, organizacional y metodológica.
- Asegurar activos de la compañía con manejo de crisis.
- Ejercer una asesoría didáctica de comunicación a través de la dirección.

Responsabilidades ámbito institucional:

- Definir la estrategia y política general de comunicación.
- Conducir a las relaciones con todas las personas vinculadas con la organización.
- Asistencia a las direcciones generales como consultor en comunicación.
- Definir o redefinir la misión, la visión, los valores y filosofía.
- Crear un modelo de la imagen para las acciones y planes de comunicación.
- Definir la cultura organizacional y el sistema de comunicación interna.
- Diseñar el plan de comunicación de acuerdo con los objetivos. Definir procesos, contenidos, públicos estratégicos y medios.
- Formar parte del gabinete de crisis.
- Encargar auditorias de imagen.

1.7.5 Ámbito organizacional interno:

- Planificar cambios culturales.
- Diseñar un sistema de comunicación interna en función de la cultura: política informativa, medios, roles, soporte y distribución de la información
- Colaboraciones específicas en comunicación con la dirección de recursos humanos.

Ámbito mercadológicos y comercial:

- colaboraciones específicas con la dirección de mercadotecnia/publicidad para la implantación del modelo de la imagen y del sistema de identidad corporativa.
- Supervisión de las campañas de Publicidad y Relaciones Públicas y las de coordinar la imagen/producto y la imagen/servicio (p.p.120-114).

1.8 LA COMUNICACIÓN Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Costa, (2004) establece que la cultura es un componente de la identidad de la empresa y por eso mismo es un factor de cambio en el interior de la institución, entre grupos, como en el exterior, entre empresas, ante el mercado y la sociedad. Afirma que en el principio de la cultura empresarial, hay un sistema de evidencias compartidas por el grupo de personas que constituyen la misma empresa.

Es de vital importancia destacar que toda empresa eficiente y exitosa debe tener una cultura fuerte y por tal razón sin que exista comunicación, no existirá cultura (p.18).

El autor afirma que la comunicación como un instrumento privilegiado de acción cultural, ya que constituye a dar forma a las representaciones que hacen los responsables inmediatos del entorno de la empresa, así como a uniformar a las soluciones locales en el terreno de la organización y de los procedimientos. Para poder identificar esto Costa (2004) enumera cuatro pasos para analizar la acción cultural y la acción comunicativa.

1. El papel de la comunicación en el desarrollo de una visión cultural coherente, principalmente en los responsables intermedios (unidades internas de, comunicación escrita y seminarios).
2. El papel de la comunicación, como gestión en las unidades operativas de políticas o de energías específicas de la dirección general. Esta función solo puede desarrollar si existe ciertos substratos y constituidos por el nivel precedente.

3. Para que estas políticas puedan ser puestas en práctica a nivel de las unidades operativas, es necesario proporcionar a las mismas una asistencia bajo la forma de instrumento de diagnóstico.
4. Si los niveles de comunicación precedentes han sido eficaces, las diversas unidades van a sentirse en competencia para adaptar las estrategias de una manera concreta con la ayuda de los medios logísticos. Una comunicación horizontal mantiene este clima de competencia, permitiendo así difundir las innovaciones más logradas.

1.9 EL CLIMA LABORAL.

Llenezza (2009) explica que los colaboradores trabajan para abrigar sus grandes necesidades de economía, a la misma vez trata de encontrar y desarrollar un buen empeño motivacional por el personal de la empresa. Dichas necesidades suelen ser motivaciones que hacen más llevadero y fácil el rendimiento, de tal manera el punto de vista este empeñado por la particulares individuales entre ellas está la cultura, experiencias, expectativas y otros.

Indagando sobre el clima laboral lo que se indaga es establecer por medio de una auditoria las variables objetivas que alcanzan incide en forma negativa sobre opiniones que tienen los colaboradores en cuanto a la calidad de su situación de trabajo, como las circunstancia temporales, requerimientos físicos de la tarea, requerimientos mentales de los trabajos, requerimientos emocionales, métodos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, liderazgo, cultura de organización, misión, visión empresarial, equipamiento, reconocimiento profesional, sueldo y criterios de igualdad.

El clima laboral es la apreciación de los elementos que integran la cultura de una organización a un cierto periodo que es proveído por parte

de los colaboradores. Por eso la apreciación incorrecta o negativa en las muchas variables puede producir procesos de estrés (p. 50).

Chiaverato, (2010) expresa que la relevancia de esta visión reside en el hecho de que el proceder de un colaborador no es efecto de las circunstancias de trabajo ya existente, sino que depende de las apreciaciones que tenga el colaborador de estos elementos, por tanto con la interacción entre particulares personales y organizacionales.

El autor revela que el clima laboral es la condición o propiedad del ambiente habitualmente apreciado por los medios de la empresa en su comportamiento. Esta definición conlleva a un elemento que apoya el entender que el clima laboral es la condición o potestad del entorno habituado y apreciado por los integrantes de la organización en su comportamiento.

Este concepto conlleva un elemento que apoya a entender que el clima laboral es en esencia transmite a la percepción de lo que constituyen una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta un diferente origen de información de los integrantes de una institución.

Cabe señalar que Llenezza, (2009) indica con respecto al clima laboral que es similar a un proceso duradero de producción que se conforman en las relaciones entre los colaboradores, una utilidad cultural no es subjetiva ni objetiva, esta es intersubjetiva.

El clima es una variedad de actitudes colectivas que se originan y se producen consecutivamente por las interacciones de los miembros de la organización (p.102).

1.9.1 Medidas del clima laboral.

El análisis del clima laboral se puede manejar llevando a cabo si se parte de diversos grados, desde la persona al departamento o desde la organización. Se fundamenta en instituir que variables y que contenidos deben calcularse en el clima. Formas que señalan las cualidades que las personas buscan. Llenezza, (2009) puntualiza algunos puntos del clima laboral:

- **Salud:** se relacionan con circunstancias higiénicas, médicas y circunstancias medio ambientales del departamento laboral.
- **Equidad:** es el factor en que se valora el sentido de igualdad y justifica frente a las variables que se relacionan con la discriminación sexual, bonificaciones económicas, proporciones, roles profesionales y ascensos.
- **Seguridad:** se basa en evitar los accidentes dentro de la organización o también conocidos como los accidentes laborales y es la seguridad dentro de esta.
- **Nivel de expresiones:** es la manera de comunicarse, es la libertad de expresión, canales de información apropiados.
- **Nivel de ingresos:** el grado recompensado y compensaciones específicas.
- **Calidad de actividades:** esta representa a los elementos que califican a la actividad laboral en su progreso como en su calidad. Se contienen indicadores tales como la autonomía, la colaboración, los métodos de motivación, las relaciones con la dirección y las relaciones con los demás compañeros.
- **Nivel de formación:** indica el grado de proyectos de formación de la organización.
- **Prestigio:** este hace referencia a la imagen de la organización ante las demás personas o clientes, tal como el nivel de implicación e identificación.

Cada uno de estos instrumentos representa algunos inconvenientes, debido a que normalmente estudian la idea individualista del clima, y estos no componen una información puntual, objetiva y completa del ambiente laboral, es por ello que plantea que este sistema exige la necesidad de indagar la validez y fiabilidad de esta idea propia del clima.

Entre los instrumentos de medida se encuentran una variedad de herramientas para poder llevar a cabo los cálculos del clima, aun cuando la gran mayoría de estos se fundamentan en cuestionarios ordenados y destinados a recolectar como también evaluar los puntos de vista de los colaboradores acerca de la organización (p.38).

1.9.2 Modelo efectivo de clima laboral.

Calvin, (2005) expone que como parte de un concepto unitario del clima laboral, es aquel que se entiende como el conjunto de elementos que forman parte del medio humano de una organización, así como también una actitud en el cual el clima es un elemento que transmite su cuadro de influencia acerca de los diferentes aspectos de la empresa.

Se debe meditar como una construcción psicosocial dentro de la estructura organizacional, es decir se requiere afirmar que el fenómeno clima debe precisar en los mecanismos de interacción entre los componentes individuales de la organización y el clima organizacional. Así también, de debe establecer estos puntos:

1. Todo colaborador que sea parte de la organización percibe influencias del clima, tanto organizacional como grupal al que corresponde, al filtrar este punto en una síntesis personal que precisa en parte de actuación y dentro de algunos límites se puede pronosticar las posibles conductas que los colaboradores desarrollan según el clima que perciben.

2. Todo colaborador se transforma en un agente que interviene en el clima por la posibilidad que tiene influir en el sistema de interacciones que se encuentran en el ámbito de la organización (p.19).

El clima también se desarrolla por medio de las interacciones entre los colaboradores dentro del ambiente organizacional y puede proporcionar diversos tipos de relaciones, es por esto, que el clima debe ser un instrumento que transmita la influencia en la organización por medio de los diferentes mediadores organizacionales.

De esta manera, se define como un acumulador de influencias para que la organización pueda desarrollarse en diferentes direcciones en interacciones con diferentes componentes y circunstancias (p. 21).

1.9.3 Puntos a diferenciar en el clima organizacional:

1. La influencia que posee el ambiente externo, las estructuras, las actividades organizacionales, las diversidades personales y las interacciones entre los colaboradores para establecer la formación del clima.
2. La influencia del clima compuesto, va más lejos de la apreciación personal y se puede acceder por métodos de sus efectos sobre los sistemas y sus elementos. Se procura conseguir una estimulación de clima por medio de los puntos de vista de los colaboradores, cada colaborador dispondrá de tener una perspectiva particular del clima con base en experiencias de la organización. De esta manera su enfoque estará influenciado por una sucesión de elementos que serán impredecibles de diversificar.

Este modelo está basado en la medición del clima que se basa en estimular para cada caso específico, la importancia de cada fuente de variación sobre las puntuaciones alcanzadas al describir su percepción del clima (p.30).

Es por consiguiente que cuando un colaborador detalla su apreciación del clima se debe considerar como una función del clima existente, la herramienta de observación, las características de las personas que efectúan la percepción, las características del entorno, la definida en la descripción, los errores de la medición.

1.9.4 Ventaja del clima laboral en la organización.

Una manera para tomar y hacer conciencia de la organización en relación a los colaboradores es un medio de recaudación de información. Una forma para facilitar y estructurar la participación de los colaboradores. Una táctica apropiada que permita el integrar cada uno de los colaboradores, son algunas de las gestiones para alcanzar un clima laboral digno, que su fin sea el minimizar los diversos aspectos negativos, y ajustar la organización en la que la comunicación interna y las relaciones humanas sean porque del crecimiento profesional y personal de todos los integrantes de la organización, y de la empresa misma.

1.9.5 El valor del clima laboral.

En el trascurso de evolución y progreso de una organización es considerado transparente el estudio del clima laboral. Una política apropiada para desarrollar un rendimiento positivo, se acierta en la relevancia de alcanzar las metas y fines proyectados y también en alcanzar, en la medida de lo posible, un grado de satisfacción laboral oportuno entre los integrantes de la organización.

Para Calvin (2055) cubrir esta necesidad es preciso crear una buena estabilidad dentro del sistema que contribuya con técnicas para conseguir información sobre determinados aspectos.

- Grado de actitudes de los integrantes de la organización ante la exigencia de la estructura, valoración de los colaboradores sobre las políticas de la organización.
- Grado de los problemas que influyan negativamente en el trascurso del desempeño laboral.
- Desarrollo del procedimiento para proponer nuevos retos y proporcionar posibles dificultades (p. 65).

Todos los procesos anteriores pueden ser integrados dentro de un procedimiento de seguimiento por medio de la valoración del clima. Los resultantes. Un análisis del clima laboral entre sus objetivos tiene conseguir información que aporte una perspectiva clara del ambiente que se vive internamente en la organización.

- **Valoración del clima laboral.**

Permite conseguir información acerca de las disposiciones, reacciones y valoraciones de los colaboradores en relación con las diferentes que actúan en la organización tal como la supervisión, las metodologías y la estructura. Poder tener acceso a la información sobre el entorno laboral, motivar la participación en diferentes actividades del método.

Desarrollar los mecanismos de comunicación y de interrelación. Adquirir una visión integradora de la organización.

- **Gestión activa para la valoración del clima laboral.**

Prevención de los procedimientos ante los diferentes cambios y dificultades. Permite el planificar y desarrollar las actuaciones que faciliten el desarrollo de la organización. Establecer procesos de resolución de problemas. También permite una gestión apropiada de los colaboradores con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

Wallance, (2005) explica que el estudio de clima laboral es realizado de una manera apropiada y participativa junto con el estudio de otros indicadores de gestión tal y como la satisfacción, eficiencia y productividad. Se organiza como una herramienta trascendente para el desarrollo de la organización.

- **Signos característicos de estudio de clima laboral.**

Es implicación y colaboración de los colaboradores de la organización. Por medio de los puntos de vista que llevan a cabo los individuos.

Wallas (2005) enfatiza en que los medios de resolución de problema. Con relación a las valoraciones efectuadas por los colaboradores, se consigue constituir mecanismos para que una vez ya detectados los conflictos, se efectúen las soluciones necesarias.

La unión en el proceso de dirección es necesaria ya que los resultados de los estudios de clima laboral, son examinados y tomando en cuenta por las estructuras jerárquicas de las organizaciones y estas pueden tomar las medidas pertinentes para un mejor desarrollo (p.46).

1.9.6 Modelo de clima laboral.

Calvin (2005) argumenta que el clima laboral es parte de un conjunto de elementos que forman parte del medio humano de una empresa, así como

también una actitud en el cual el clima es un elemento que trasmite su recuadro de influencia de los diferentes aspectos de la organización.(Calvin, 2005).

El fenómeno clima debe precisar en los mecanismos de interacción entre los componentes individuales de la organización y clima organizacional. Así también, se puede establecer que:

- Todo colaborador que sea parte de la organización percibe influencias del clima tanto organizacional y dentro de algunos límites se puede pronosticar las posibles conductas que los colaboradores desarrollan según el clima que perciben.
- Todo colaborador se transforma en un agente que interviene en el clima por la posibilidad que tiene influir en el sistema de interacciones que se encuentran en el ámbito de la organización (p.90).

El clima también se desarrolla por medio de las interacciones entre los colaboradores dentro del ambiente organizacional y puede proporcionar diversos tipos de relaciones. Por tanto, el clima debe ser un instrumento que transmita la influencia en la organización por medio de los diferentes mediadores organizacionales.

De esta manera, se define como un acumulador de influencias para que las organizaciones puedan desarrollarse en diferentes direcciones, en interacción con diferentes componentes y circunstancias.

En el estudio de clima organizacional se debe distinguir dos momentos:

1. La influencia que posee el ambiente externo, las estructuras, las actividades organizacionales, las diversidades personales y las interacciones entre los colaboradores para establecer la formación del clima.

2. La influencia del clima compuesto, va más lejos de las apreciaciones personales y se puede acceder por medio de sus efectos sobre el sistema y sus elementos. Se procura conseguir una estimulación del clima por medio de los puntos de vista de los colaboradores, cada uno dispondrá de tener una perspectiva particular del clima con base a las experiencias en la organización. Así, su enfoque estará influenciado por una sucesión de elementos que serán imprescindible identificar.

Por esto cuando un colaborador detalla su apreciación del clima se debe considerar como una función del clima existente, la herramienta de observación, las características de la persona que efectúa la percepción, las características del entorno, la cualidad es definida en la descripción, los errores de la medición.

Este modelo de medición de clima se basa en estimular para cada caso específico, la importancia de cada fuente de variación sobre las puntuaciones alcanzadas al describir su percepción del clima, la puntuación bruta por cada individuo puede descomponerse según un modelo lineal (p.p 125-130).

CAPITULO II.

PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES DE PENSIONADOS DE LAS FUERZAS ARMADAS Y POLICIA NACIONAL. INC. (COOPFFAAPOL).

Para definir el punto de partida de esta investigación y para conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas se elaboró un diagnóstico para poder conocer la situación actual de la institución en cuanto a comunicación interna.

2.1 DIAGNOSTICO. OBJETIVOS:

Objetivos de investigación.

Objetivo general.

Crear un Plan de Comunicación Interna en la Cooperativa de Servicios Múltiples de Las Fuerzas Armadas y Policía Nacional. (COOPFFAAPOL).

Objetivos específicos.

- Evaluar La situación actual de Comunicación Interna de la Cooperativa de Servicios Múltiples de los Pensionados de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional (COOPFFAAPOL).
- Fomentar una adecuada Cultura Organizacional en la Cooperativa de Servicios Múltiples de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional. (COOPFFAAPOL).
- Adecuar los medios de comunicación internos, que permita la retroalimentación de mensajes a los colaboradores.

2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL FODA:

Como fortalezas la empresa presenta:

- Una definición de misión, visión y valores, estatutos y auditorías internas.
- Pla educativo de la institución a sus colaboradores.

- Actualizaciones tecnológicas en sus oficinas.
- Capacitación del personal.
- Se encuentra en fase de modernización tecnológica.
- Fácil acceso a la presidencia.
- Es una organización reconocida dentro de su público meta.
- Respeto las leyes y estatutos.
- Es una empresa responsable.
- Es solidaria y respalda a sus colaboradores.

Debilidades que se puntualizan son:

- Las funciones ejecutivas no se complementan con el organigrama organizacional.
- No existe una evaluación de destreza y preparación de negocios a los colaboradores.
- No cuenta con un departamento de comunicaciones.
- La comunicación interna no transita por los medios adecuados.
- No cuenta con servicios de Intranet.
- El departamento de servicio al cliente necesita más ayuda con respecto a la información a nivel interno.
- Sentido de pertenencia en sus colaboradores.

Amenazas:

- El rumor como medio de comunicación.
- Estrés y tensión en los colaboradores.
- No cuenta con instalaciones propias.
- La colaboración entre el cliente interno y externo.

Oportunidades:

- Crear un área de comunicación interna.
- Creación de medios internos de comunicación.
- El área de comunicación interna como herramienta estratégica de Recursos Humanos y plazas a fines.

2.3 METODOLOGÍA UTILIZADA.

La metodología a utilizar en esta investigación fue cualitativa ya que este método busca adquirir información en profundidad para poder comprender el comportamiento humano, el mismo será muy útil para interpretar y entender los problemas sociales y a través de él, llegar a la conclusión del objeto de estudio.

Métodos de investigación.

2.3.1 Instrumento.

Para la efectividad de esta investigación se utilizó la observación participante, y una encuesta, la misma consistió en un cuestionario con opción de respuestas cerradas por considerar esta técnica más fácil en cuanto a obtener resultados más fáciles de cuantificar con un carácter uniforme, con opción de medir la comunicación interna, clima laboral y sentido de pertenencia. Es una herramienta de investigación de gran utilidad ya que permite recolectar de forma eficaz la información pertinente en un tiempo relativamente breve. Trespalacios, Bello & Vázquez, (2005) explican que los boletines son herramientas de investigación descriptivas, que precisan en identificar las preguntas a efectuar, los individuos seleccionados en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método utilizado para recabar la información que se vaya obteniendo.

2.3.2 Muestra utilizada.

La Cooperativa de Servicios Múltiples de Pensionados de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional (COOPFFAAPOL), es una entidad de espacio reducido en donde su personal no excede a los 50 colaboradores, contando entre ellos la Dirección General y los otros departamentos que cuenta dicha institución. Por tal razón la muestra utilizada es de un 18.7% del universo evaluado.

2.3.3 Procedimiento.

La presente investigación se llevó a cabo realizando pasos pertinentes para llegar a un punto de partida para recabar la información oportuna.

- Observación dentro del entorno, para de una manera más personal recabar datos palpables.
- Se analizaron cada uno de los datos que se recolectaron por la herramienta.
- Se determinó el instrumento a utilizarse que fue una encuesta para los colaboradores y supervisores respectivamente con la opción de respuestas cerradas.
- Se construyó el planteamiento del problema el cual se situó de una forma sencilla la información para obtener lo que se va a estudiar.
- Se realizó un trabajo de campo en donde se aplicó el instrumento a los colaboradores de la Cooperativa.
- Se elaboró un resumen con diversos temas para elaborar el proyecto en orden de prioridad, seleccionando el tema de mayor interés.

- Se investigó sobre posibles antecedentes, se buscó revistas institucionales, periódicos, páginas web.
- Se elaboró un marco teórico, para recaudar información de libros, enciclopedias, revistas web, tesis y diccionarios.
- Se enfatizó en la introducción para explicar de manera breve el contenido del objeto de estudio.
- Recopilación de bibliografía para de esta manera realizar los antecedentes, en donde se buscó revistas, tesis, periódicos.
- Para realizar un índice para el marco teórico, para recabar información con libros, por medio a los cuales se realizó el mismo.
- Se puntualizaron las conclusiones en relación a los objetivos.
- Elaboración de referencias bibliográficas de los autores referidos en este proyecto.

2.4 RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO.

De acuerdo a los resultados arrojados mediante las herramientas aplicadas en el diagnóstico cuyo objetivo predominante de este análisis es examinar los indicadores planteados a esta investigación con el fin de llegar a una conclusión en cuanto a Comunicación Interna de refiere en la institución. Mediante la observación se permitió visualizar de manera más personal en las funciones de cada miembro de la institución y los medios de comunicación de estos y el clima laboral, se pudo constatar el compromiso de los miembros en cada una de sus funciones.

En cuanto a las respuestas de los colaboradores encuestados se comprobó que en la Cooperativa, el 45.5% de los encuestados concordaron que existe una carencia en cuanto a comunicación interna se refiere, la institución requiere un plan estratégico de comunicación para fortalecer y mejorar algunos mecanismos de información, la misma llega por medio de rumores entre compañeros.

La institución no cuenta con un mural a nivel interno en donde los colaboradores puedan nutrirse de las informaciones tanto semanales como diarias, estas pueden ser celebraciones y actividades de orden informal como formal propias de la institución, cuenta con herramientas para lograr una retroalimentación comunicacional, pero no se toman a consideración, como por ejemplo cuenta con una plataforma de intranet pero muchos desconocen esta herramienta, al igual que el correo electrónico interno, solo la gerencia recurre a este medio con frecuencia y algunos colaboradores, para notificar algunas noticias de interés general se efectúan por medios de memorándums y circulares, las mismas casi siempre no llegan en el tiempo pertinente y de ser así se enteran con pocos días de anticipación. Otro medio de comunicación interna es la red de centrales telefónicas, en donde los departamentos tienen comunicación entre sí, es de fácil acceso y utilizado con frecuencia por todo el personal.

En cuanto al clima laboral el 72.7 % de colaboradores identificó un entorno un tanto apático en algunos gerentes en cuanto al trato cordial con sus subordinados, en muchas ocasiones creando una atmosfera de temor en que pueden perder su trabajo, muy a diferencia de los altos mandos que siempre muestran cordialidad, trato afable, disposición y fácil acceso, entre los colaboradores, existe hermandad, haciendo un ambiente más afable, cooperativo y cordial, elementos claves para un buen trabajo en equipo..

Por lo tanto, se puede decir que existe un adecuado funcionamiento de las relaciones interpersonales entre el público interno de la institución, llevándose a cabo de manera exitosa una comunicación horizontal sin obstáculos.

Por otra parte el Departamento de Recursos Humanos no cuenta con el soporte necesarios para mantener a sus subordinados al tanto de los acontecimientos de la institución, su gerente siempre está presto a colaborar y mantener un sentido de pertenencia entre sus colaboradores pero a hora de ejecutar sus funciones, este se auxilia de la Gerencia Administrativa esta dependencia se encarga por lo general de filtrar los mensajes e informar a los colaboradores de la institución sobre algunas tareas, notificar trabajos, algunos procedimientos y revisiones que faciliten el compromiso para todos y poder alcanzar de manera efectiva los resultados esperados.

A nivel general los mensajes no fluyen debidamente aunque existen los mecanismos pertinentes para difundir las informaciones propias de la Cooperativa. En muchas ocasiones el personal no está bien empapado sobre algunas informaciones y recursos en donde ellos puedan conocer de acontecimientos relevantes, de manera que ellos alimenten su sentido de pertenencia, sintiéndose parte importante de la misma y que la comunicación más frecuente, el rumor, ya no sea parte de su entorno, teniendo información de primera línea.

Conclusiones:

La Cooperativa de Pensionados de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, es una entidad que está tratando de adentrarse a los nuevos mecanismos corporativos de las empresas actuales, esta institución ve la necesidad de un Plan de Comunicación Interna, la misma será de gran ayuda para una correcta retroalimentación en cuanto al recorrido de las informaciones.

Las principales funciones de comunicación interna es la de mantener una buena relación entre la organización y el colaborador para que cumplan las expectativas y cambios de actitudes para poder incorporar un nuevo sistema que

mejore la productividad por medio de la pronta y correcta información distribuida a cada colaborador.

Los beneficios que se pueden puntualizar esta la comunicación efectiva entre los colaboradores obteniendo con ello mejores resultados donde se pretende reducir los rumores, con información clara y precisa en todo momento.

El desempeño comunicacional atrae un clima laboral efectivo dentro de la empresa, ya que esta es la percepción que tienen los colaboradores de su lugar de trabajo, por otra parte se puede formar una valoración a la labor que ellos realizan, esta es la mejor manera en que se puede mantener un clima laboral es teniendo mejores relaciones interpersonales con compañeros y jefes.

Una buena comunicación interna tiene como ventaja ajustar las relaciones humanas y sentido de pertenencia, un adecuado crecimiento personal y profesional de todos los colaboradores de la organización.

2.5 ESTRATEGIA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN IN TERNA.

Tras encontrar información relevante por medio de un diagnóstico, a continuación presentamos el Plan de Comunicación Interna, en aras de reforzar la comunicación de la COOPFFAPPOL, con el fin de lograr transmitir cierta satisfacción laboral y motivaciones entre los colaboradores, como también contribuir a una fuerte energía entre sus miembros.

2.6 OBJETIVO, TACTICAS Y ESTRATEGIAS.

- **Objetivo.**

Dar a conocer los medios de comunicación interna, para que la información tenga una retroalimentación efectiva entre los colaboradores.

- **Estrategia.**

Remozar las herramientas de comunicación interna.

- **Tácticas.**

1. Vigorizar la intranet y redes sociales para uso interno.

Con la intranet se crean portales de colaboradores, el mismo es un elemento importante ya que vigoriza y fortalece el intercambio de comunicación entre sus miembros y agiliza la labor diaria compartiendo informaciones laborales. Con las redes sociales interna se permitirá al colaborador compartir sus opiniones y sugerencias, realizar foros y chat.

2. Implementación de boletines informativos digital, mensual.

Estos boletines serán emitidos cada mes y enviados por el correo electrónico interno, el mismo tendrá como contenido, eventos tanto interno como externo, noticias con temas cooperativistas, temas y asuntos relacionados con la educación de los miembros.

3. Creación del mural informativo interno.

Con este mural se pretende la colocación de los medios tradicionales de información, sean estas cartas y memorándums, notificaciones, citaciones, la

foto del empleado del mes, calendario de cumpleaños de los miembros, fechas festivas. Estas noticias se colocaran incendiario o cuando sea requerido.

4. Creación de un blog corporativo interno.

El blog interno servirá como una herramienta de comunicación interno y externo que hará feedback entre los diferentes niveles jerárquicos de manera que las informaciones fluyan de la mejor manera posible.

- **Objetivo.**

Contribuir al desarrollo de proyectos de formación en la organización.

- **Estrategia.**

Mantener actualizados a los colaboradores sobre nuevos conocimientos, que puedan proyectarlos en su entorno laboral.

- **Táctica.**

5. Charlas y talleres para remozar la formación profesional.

Se llevara a cabo cursos y talleres de formación profesional a los colaboradores, con el propósito de mantenerlos integrados a los nuevos retos del mundo corporativo, con temas actuales sobre comunicación interna y de emprendimiento.

- **Objetivos.**

Fomentar actividades sociales de orden integral.

- **Estrategia.**

Vigorizar el sentido de pertenencia entre los colaboradores.

- **Táctica.**

6. Planificación y ejecución de actividades.

Se creara un calendario con las fechas importantes, tanto de orden institucional como nacional, que contengan festividades navideñas, reuniones informales para felicitar y enaltecer al empleado del mes y reuniones de orden formar para orientar al colaborador.

7. Programación de las actividades.

Se efectuara un cronograma de actividades en colaboración con el departamento correspondiente, con el fin de diseñar el montaje y de los eventos.

- **Objetivo.**

Crear patrones que soporten una comunicación interna firme, para adquirir un buen ejercicio en las labores diarias.

- **Estrategia.**

Identificar el público interno que se quiere abordar.

- **Táctica.**

8. Segmentar cual es el público interno que es importante dirigirse.

Se identificara, según el orden de jerarquía se remitirá el tipo de información adecuada correspondiente a la audiencia que se pretende llegar.

9. Delimitar las informaciones.

Considerar el blanco de público interno a quien se dirigirá la comunicación, de acuerdo su posición en la empresa, el lenguaje y manera de cómo se emitirá.

- **Objetivo.**

Reforzar la identidad corporativa.

- **Estrategia.**

Reforzar la imagen corporativa de la institución.

- **Táctica.**

10. Dar a conocer la misión, visión, y valores de la empresa.

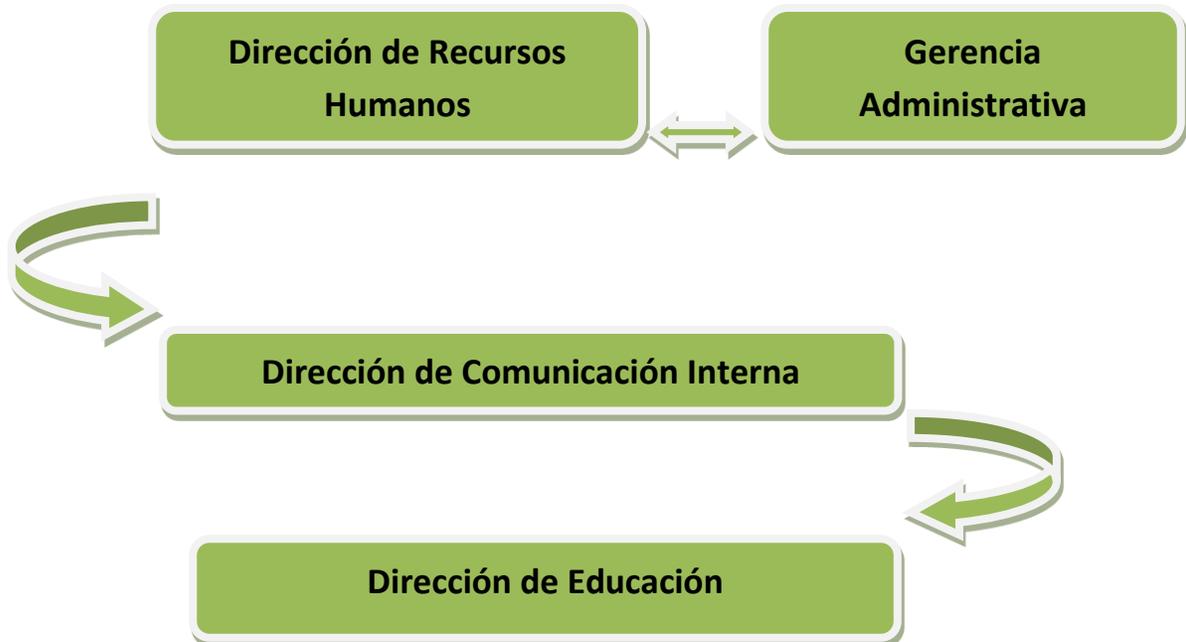
Hacer que los colaboradores conozcan y hagan suya las políticas de la Cooperativa, que se vean en ellas y que trabajen con el compromiso de llevarlas a cabo.

11. Dar a conocer los símbolos de la institución.

Que los colaboradores conozcan los colores corporativos de la institución, que tengan conocimiento de la simbología del logo de la empresa.

2.6.1 Unidad de comunicación interna.

Actualmente en la Cooperativa de Pensionados de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, (COOPFFAAPOL), no cuenta con un departamento de Comunicaciones y Relaciones Publicas, el departamento de Recursos Humanos no emite las respectivas informaciones. Estas vienen dirigidas por medio de la gerencia administrativa y en algunos casos por el departamento de educación. Como esta es una entidad pequeña en su estructura se propone que el área de Comunicación Interna sea una dependencia de Recursos Humanos, cuya estrategia sea reforzar este departamento.



2.6.2 Descripción de Cronograma:

Propuesto este cronograma, se pretende no afectar de modo drástico el orden organizacional de como fluye la comunicación en la institución, se plantea un área de comunicación interna para reforzar con los debidos conocimientos los departamentos que se encargan de la misma.

- **La Dirección de Recursos Humanos:**

Esta dirección se encarga de planificar, coordinar, controlar, ejecutar políticas, programas, convenios y reglamentos sobre administración de personal y liderazgo y procesos de cambio organizacional. Su misión es fomentar el desarrollo del capital humano, propiciando un colaborador que promueve el cambio, altamente motivado y comprometido, asumiendo sus responsabilidades con claro conocimiento y estímulo al personal, potenciando un alto sentido de pertenencia, para mejorar la calidad del trabajo, ofreciendo un servicio óptimo al cliente interno, garantizando un clima organizacional basado en disciplina, vocación de servicio, respeto mutuo, y trabajo en equipo.

- **Gerencia Administrativa:**

Esta dirección busca el logro de objetivo a través de sus colaboradores, esta gerencia es el punto clave, comprende a toda la organización y es la fuerza vital que enlaza todos los demás departamentos de la empresa. La misma se visualiza como un órgano organizacional indispensable.

Dentro de la administración descansa la coordinación de Recursos Humanos y financiamiento para un logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales, desempeño de varios roles interpersonales de información y decisión.

- **Dirección de Comunicación Interna:**

Esta Gerencia es la dirección estratégica de las organizaciones y ejecuta conjunto de actividades que son efectuadas por la institución para crear y mantener buena relación con y entre sus miembros, por medios de comunicación para mantenerlos informados, integrados y motivados, contribuyendo a un logro de las metas organizacionales de manera eficiente.

- **Dirección de Educación:**

Esta dirección orienta y educa tanto el cliente interno como externo, participa en estudios de responsabilidad social interna y externa, y promueve el emprendurismo en los colaboradores.

Si bien es cierto la comunicación interna es responsabilidad de todos los integrantes de una organización, debe existir un área, o por lo menos, un sujeto responsable de llevar esta misión a flote, como también conocimiento de la empresa.

La Dirección de Comunicación tendrá la siguiente iniciativa:

- Liderar, animar y fomentar el dialogo interno entre todas las aéreas del negocio, cuidando la eficacia de todo el proceso de comunicación.
- Deberá desempeñar la misión que implican líderes y mandos medios, con el fin de fomentar una cultura participativa y de conseguir convertir al colaborador en embajador interno de su institución.

El comunicador interno conlleva a su cargo las siguientes responsabilidades:

- **Medir.**

Realizar de forma periódica una auditoria de comunicación interna y estudios de clima laboral.

- **Planificación.**

Diseñar el plan estratégico de comunicación interna y área de Recursos Humanos, Dirección Gerencial y Dirección de Educación.

Fomentar una cultura interna digital y cooperativa a través de nuevas tecnologías; uso de herramientas digitales.

- **Asesorar.**

Apoyar y asesorar al Comité de Dirección y a todos los colaboradores en general, para que sean mejores comunicadores internos.

- **Evaluar.**

Diseñar, implantar, realizar un seguimiento de los canales oficiales de la empresa.

- **Cuidar y medir el clima laboral.**

Evaluar la gestión empresarial, preguntando a los colaboradores sobre aspectos claves, estilo de liderazgo, formación, compañerismo, información, la mejor manera de recopilar información sobre estas cuestiones es a través de una encuesta anónima.

Medir anualmente la percepción y satisfacción de los talentos de la empresa estableciendo tablas comparativas, de fortalezas, debilidades y avances, con la elaboración de un FODA O DAFO.

Utilizar la información recogida en el estudio de clima laboral para determinar la problemática y definir los objetivos del plan de comunicación.

Formar en habilidades de comunicación a todo el personal, especialmente a líderes y mandos medios.

Crear espacios de encuentro, de participación, de conocimiento entre áreas con finalidad de prevenir conflictos internos.

2.6.3 Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto para realizar el plan de comunicación interna, quedando en consideración de la institución.

1	Costo	Cantidad	Total
Taller de formación profesional.	8,000.00	3	24,000.00
Actividades institucionales	40,000.00	4	160,000.00
Material gastable (Identidad Corporativa)	30,000.00		30,000.00
Capacitación, medios de comunicación	20,000.00	2	40,000.00
Otros materiales.	15,000.00		15,000.00
		TOTAL	RD\$269,000.00

2.6.4 Cronograma.

Ilustración del calendario de actividades para el plan de comunicación.

-	<u>Primer trimestre</u>				<u>Segundo trimestre</u>			<u>Tercer trimestre</u>		
ACCIONES	Sep	Oc	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
1ª Fase	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2ª Fase	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3ª Fase	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4ª Fase	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5ª Fase				-			-	-	-	-

CONCLUSIÓN

La manera en que la comunicación interna influye en el clima laboral de las organizaciones es de carácter positivo generando sentido de pertenencia y compromiso, es por ende que se da tanto de forma ascendente como descendente y siempre de una manera cordial, debido a que existe una confianza mutua entre los colaboradores y sus superiores, siempre primando el respeto mutuo, lo que da lugar a una mejora continua porque provee el espacio para recibir una retroalimentación adecuada.

Como punto de partida de este plan de comunicación interna se procedió a conocer de manera más afondo la institución, como su cultura, visión de trabajo y sentido de pertenencia, entre otros elementos, que permitieron el análisis de dispositivos que sirvieron para la elaboración de una manera más amplia el planteamiento de estrategias y acciones factibles para llevar a cabo su ejecución.

Según el estudio realizado, los factores que influyen en la comunicación interna son la claridad con la que se comunica el mensaje, los medios por lo que se comunica, las vías en que se da ese proceso y la manera en que los jefes se comunican con sus colaboradores, y estos elementos si afectan o perjudican a los miembros en sus labores diarias.

La comunicación interna favorece al clima laboral porque existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa.

La Cooperativa de Servicios Múltiples de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional es una institución que va calando una posición de prestigio dentro de

su rama, la misma que la ha llevado a modernizar su estructura y capacitar su equipo humano, tanto el interno como el externo, por lo tanto requiere de poner mucho más énfasis a lo que comunicación interna se refiere, principalmente fortalecer el sentido de pertenencia en sus colaboradores, en donde ellos se sientan parte integral del desarrollo de la institución.

La comunicación interna favorece el clima laboral, porque influye en la identidad organizacional de los miembros, la cual es proyectada al momento de alcanzar los objetivos de la empresa, tal y como lo refleja la investigación, para evitar crisis internas producidas por los rumores.

La manera en que la comunicación interna influye al clima laboral dentro de la organización es de manera positiva, ya que la comunicación se da tanto de manera ascendente como descendente y siempre de una manera cordial, debido a que existe una confianza mutua entre los colaboradores y superiores, lo que da lugar a una mejora porque provee el espacio para recibir una retroalimentación adecuada.

Una buena comunicación interna será el elemento que vendrá a influir dentro del clima laboral de la COOPFFAAPOL, ya que si dentro de la comunicación que existe no se promueve el empoderamiento con los colaboradores o bien, si no se les informa sobre los valores, metas, visión, misión, políticas y estrategias, esto no sentirán ser parte de la empresa y perderán el interés de participar o laborar con un grado de compromiso y satisfacción en su lugar de su trabajo.

Lo que se pretende con este proyecto es que los colaboradores dentro de la cooperativa se sientan seguros al trabajar y ser parte integral de la organización y que velen por la seguridad que representa su lugar de trabajo, que su sentido de pertenencia no sea por la obligación de desempeñar labores cotidianas, más bien que su orgullo sea la satisfacción y énfasis de cumplir con sus labores cotidianas. Este plan viene a integrarse como un aporte a la organización, como

de igual manera a la sociedad ya que el mismo puede ser de gran ayuda y alcance en futuras propuestas de planificación en comunicación interna, siendo este proyecto el primero que se le propone a La Cooperativa de Servicios Múltiples de Pensionados y Policía Nacional, como también a otras organizaciones sin importar su rama, ya que contiene elementos claves que pueden ser compartidos.

La COOPFFAPPOL se prepara actualmente para ser parte de las nuevas propuestas empresariales a lo que Comunicación Corporativa se refiere, ser la diferencia organizacional dentro de su rama, siempre cumpliendo con los estatutos que la rigen y la ética que de carácter.

RECOMENDACIONES

Luego de presentar los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los instrumentos, y tomando en consideración el diagnóstico para llegar a un punto de partida en nuestra investigación, cuyo propósito de constatar el presente estudio de acuerdo a los resultados se plantea las siguientes recomendaciones:

- Que se promueva un ambiente de respeto y confianza para que siempre exista una buena comunicación entre los colaboradores y sus superiores inmediatos, para que de esta manera se pueda dar y recibir la retroalimentación de una forma positiva.
- Que los factores que más intervienen en la comunicación interna sean vigilados de cerca para que en ningún momento estos influyan de alguna manera negativa y así los colaboradores puedan dar un buen servicio a los clientes, ya sean estos internos o externos.
- Que se mantenga de manera equilibrada la comunicación con el clima laboral para crear un ambiente ideal donde los colaboradores se puedan desarrollar de una manera eficaz y hacerlos partícipes de los objetivos y éxitos de la organización.
- Que se brinden las herramientas necesarias para que se de la comunicación adecuada y esto de lugar a cada uno de los colaboradores se sientan bien y desarrolle sus labores de la mejor manera.
- Que se continúen con el fortalecimiento de la comunicación interna para el lograr que los colaboradores permanezcan con la identidad laboral que actualmente presentan, como también los mecanismos necesarios para realizar bien su trabajo sin importar quien sea su superior, de esta manera evitar crisis internas y así alcanzar los objetivos de la organización.
- Que se mantenga al colaborador informado de los acontecimientos periódicos de la institución, que no se sientan excluidos de enterarse de

sucesos importante concerniente a la institución, para no darle cabida al rumor, que desinforma y no edifica.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2005) Comunicación Organizacional Interna. España: Netbiblo.
- Brandolini, M. Gonzales. F (2010) Comunicación Interna: Argentina.
- Calvin, T. (2005) Moving Toward Working Model Creativity. Perspectives in Creativity.
- Chiavenato, I (2009) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I (2010) Gestión del Talento Humano. México: McGraw Hill.
- Castro, L (2012) Influencia del Clima Laboral en el Síndrome de Burnout. México.
- Costa, J (1999) La Comunicación en Acción, Barcelona, Editorial Paidós.
- Costa, J (2004) Dircom-online, La paz. Grupo Design.
- Costa, J (2012) Dircom Hoy: Dirección y Gestión de Comunicación en la Nueva Economía.
- Cervera. A (2008) Comunicación Total. España: ESIC.
- De Castro, A (2014) Comunicación Organizacional: Técnicas y estrategias.
- Domínguez Caldevilla, D. La Cara de la Comunicación en la Empresa, México.
- Fernández, C.C. (2005) La Comunicación en las Organizaciones. México: Trillas.
- Jenning M & Churchil D. (1991) Como Gerencial la Comunicación Corporativa. Bogotá. Fondo Editorial Legins.
- García, J (2007) La Comunicación Interna. Madrid: Díaz de Santos.
- González, Y (2012) Comunicación Organizacional: Técnicas y estrategias.

Lacasa, A. S (2005) Gestión de Comunicación Empresarial. Barcelona: Ediciones Gestión.

Llaneza, F (2009) Ergonomía y Psicología Aplicada. Manual para la Formación del Especialista. Lex Nova.

Referencias Electrónicas.

Arrus, Marcos, (2013), Artículo original, Comunicación Interna, recuperado de <http://marcoarrucomunicacioninterna.blogspot.com/2013/03/comunicacion-interna-y-cultura.html>

Formanchuk, Alejandro, (2015), Artículo Original, Como lograr que la Comunicación Interna Genere Sentido de Pertenencia. Recuperado de <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/comunicacion-interna-sentido-de-pertenencia/>

Villafañes J. (2011). Buenas Tareas, ensayo recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/JustoVillafa%C3%B1e/2047585.html>

Internet grafía

<http://html.rincondelvago.com/evolucion-historica-de-la-comunicacion.html>

<http://www.pymesyautonomos.com/tecnologia/cinco-herramientas-para-mejorar-la-comunicacion-interna-de-la-empresa>

<http://es.slideshare.net/naiarapzv/7-maneras-de-usar-la-wiki-en-la-empresa>

<http://www.observatoriorh.com/comunicacion-y-branding/whatsapp-herramienta-de-comunicacion-o-distraccion.html>

http://www.educastur.princast.es/fp/hola/hola_bus/cursos/curso12/documentos/comunicacion_interna_intranets%20_hola_.pdf

<https://www.lancetalent.com/blog/10-razones-crear-un-blog-startup/>

<http://www.puromarketing.com/55/19650/beneficios-aporta-social-corporativa-nuestras-empresas.html>

<http://www.scielosp.org/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>

Diccionarios Electrónicos.

Definición de Cultura, recuperado de <http://definicion.de/cultura/>

Enciclopedia financiera, recuperado de

<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>

ANEXOS

EJEMPLO DE ENCUESTA

OBJETIVO: Identificar la comunicación interna y el nivel de satisfacción de los colaboradores de la COOPFFAAPOL.

Lea con sumo cuidado cada una de las preguntas formuladas, marque con una X encima de la raya que aparezca asociada a la respuesta que considere seleccionar. Su colaboración no influirá en su desempeño laboral. Su cooperación es muy importante.

Encuesta de Comunicación Interna y Reconocimiento

Sexo: F__ M__

Edad: 18 a 25____ 26 a 33 ____ 34 a 41 ____ 42 o mas ____

Escolaridad: Nivel básico____ Bachiller ____ Grado ____ Posgrado ____

Total de Entradas económicas: Menos de 10,000.00 a 20,000.00____,
25,000.00 a 30,000.00____, 31,000.00 a 50,000.00 ____ , 51,000.00 a 60,000
____ 61,000 o Mas____

Área a la que pertenece:

Antigüedad en el centro de trabajo: a. menos de 2 años b. de 2 a 10 años

c. más de 10 años.

1. Cuál es el horario en el cual usted acostumbra a entrar a trabajar en la Cooperativa?

7:00 a 7:30____

8:00 a 9:00____

9:00 a 10:00____

2:00 a 5:00____

2. Qué le motivó a trabajar en la COOPFFAAPOL?

- El prestigio de la empresa en el mercado_____
- La calidad del servicio que ofrece_____
- El trato que brinda a sus empleados _____
- Coyuntura política o Familiar_____
- Le gusta ayudar al prójimo_____

3. Considera que Coopffaapol tiene un buen manejo de la cultura organizacional?

SI_____ NO_____

4. Piensa que es importante que el Departamento de Recursos Humanos trabaje en conjunto con Comunicación Interna?

SI_____ NO_____

5. Considera que las normativas de su organización son lo suficientemente claras.

Muy claras_____ Un poco claras_____ Nada claras_____

6. Cómo ve usted la Comunicación de los directivos en la Cooperativa?

Muy buena_____ Buena_____ Mala_____

7. En la Cooperativa se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo?

A) Nunca B) Ocasionalmente C) Frecuentemente D) Siempre.

8. Es su jefe inmediato afable con usted, reconoce su esfuerzo y le inyecta energía positiva siempre?

A) Nunca B) Ocasionalmente C) Frecuentemente D) Siempre.

9. En la COOPFFAPOL le convocan periódicamente a reuniones de trabajo?

A) Nunca Siempre B) Casi nunca C) Casi siempre D)

10. En la COOPFFAPOL sus funciones están claramente definidas?

- A) Nunca B) Casi nunca C) Casi siempre D) Siempre

11. La información que requiere para el buen desempeño de su trabajo se le comunica a tiempo?

- A) Nunca B) Casi nunca C) Casi siempre
D) Siempre

12. La información que recibe desde diferentes direcciones/servicios de la Gerencia es igualitaria?

- A) Nunca B) Casi nunca C) Casi siempre
D) Siempre

13. Se le ha informado sobre la importancia de su trabajo en la organización?

- A) Nunca B) Casi nunca C) Casi siempre
D) Siempre

14. Cuando un nuevo compañero se incorpora a la gerencia, se informa al resto del personal sobre cuáles son sus funciones?

- A) Nunca B) Casi nunca C) Casi siempre
D) Siempre

15. Sabe usted si Las reuniones del comité de administración de la Cooperativa son productivas?

- A) Nunca B) Casi nunca C) Casi siempre D) Siempre

16. Cree usted que algunos de los siguientes son problemas de comunicación interna en la COOPFFAPOOL señala los que te parezcan más importantes.

- A) Falta de adaptación a los cambios.
B) Falta de aprovechamiento de los recursos tecnológicos.
C) Falta de interés en los trabajadores para comunicarse.
D) Falta de respuesta a los mensajes en general.
E) Otros problemas.

17. ¿Cuáles de estas vías utiliza usted como canales de comunicación dentro de la institución?

- A) Correo electrónico.

B) Notas informales

C) Reuniones informales (Otras personas, rumores de pasillo, etc.).

D) Página web. .

E) Memorándum/ Circulares.

F) Teléfono.

18. Siempre se muestra contento de pertenecer a la COOPERATIVA?

A) Nunca B) Ocasionalmente C) Frecuentemente D) Siempre.

Desempeño de los colaboradores del área.

Guía de Observación

Objetivo: Registrar las acciones y comportamiento de los colaboradores del área interna de la COOPFFAAPOL.

Fecha: _____ **Hora** _____

Nombre y Apellidos del observador:

Nombre y apellidos del observado:

Trabajo asignado _____ **Hora de comienzo** _____

Hora de finalización _____

Departamento de Recursos Humanos:

Servicio No 1

Hora de comienzo _____ **hora de finalización** _____

Presentó dificultades: SI ___ NO ___

Especifique _____

Necesitó ayuda de otros: SI ___ NO ___

Especifique _____

Otras acciones de lo observado:

Departamento de Servicio al Cliente:

Servicio No 2

Hora de comienzo _____ **hora de finalización** _____

Presentó dificultades: SI ___ NO ___

Especifique _____

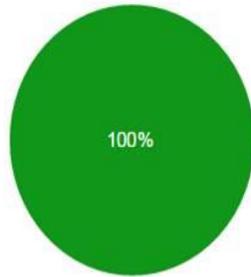
Necesitó ayuda de otros: SI ___ NO ___

Especifique _____

Otras acciones de lo observado:

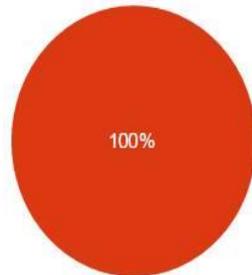
GRAFICOS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Qué le motivó a trabajar en la COOPFFAPOL?



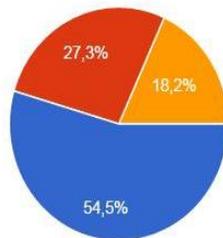
- El prestigio de la empresa en el mercado
- La calidad del servicio que ofrecen
- El trato que brinda a sus empleados
- Coyuntura política o Familiar
- Le gusta ayudar al prójimo

Considera que Coopffapol tiene un buen manejo de la cultura organizacional?



SI	0	0%
NO	11	100%

Total de Entradas económicas:

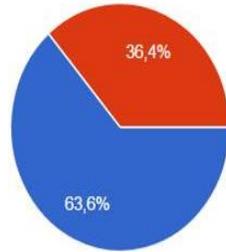


10,000.00 a 20,000.00	6	54.5%
25,000.00 a 30,000.00	3	27.3%
31,000.00 a 50,000.00	2	18.2%

Área a la que pertenece.

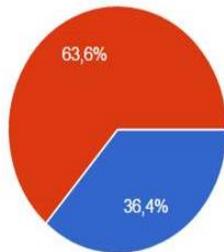
Finanzas
Administración
Finanzas
Informática
contabilidad
Contabilidad
Mercadeo

Es su jefe inmediato afable con usted, reconoce su esfuerzo y le inyecta energía positiva?



Nunca	7	63.6%
Ocasionalmente	4	36.4%
Frecuentemente	0	0%
Siempre	0	0%

En la COOPFFAPOL le convocan periódicamente a reuniones de trabajo?



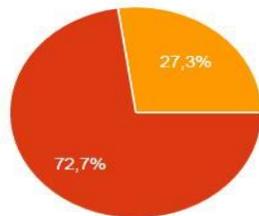
Nunca	4	36.4%
Casi nunca	7	63.6%
Siempre	0	0%
Siempre	0	0%

Piensa que es importante que el Departamento de Recursos Humanos trabaje en conjunto con el departamento de producción?



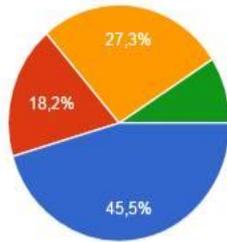
SI	11	100%
NO	0	0%

Considera que las normativas de su organización son lo suficientemente claras.



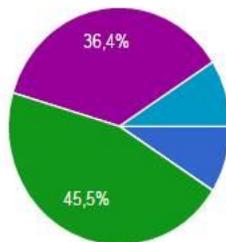
Muy claras.	0	0%
Un poco claras.	8	72.7%
Nada claras.	3	27.3%

Cree usted que algunos de los siguientes son problemas de comunicación interna en la COOPFFAPOOL importantes.



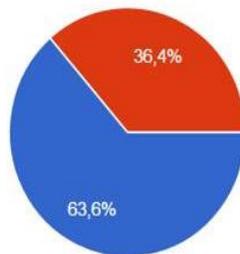
- Falta de adaptación a los cambios. 4
- Falta de aprovechamiento de los recursos tecnológicos 3
- Falta de interés en los trabajadores para comunicarse. 2
- Otros problemas. 1

¿Cuáles de estas vías utiliza usted como canales de comunicación dentro de la institución?



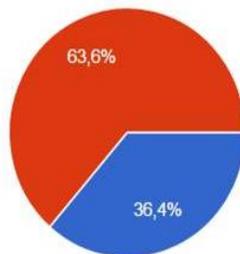
Correo electrónico	1	9,1%
Notas informales	0	0%
Página web	0	0%
Memorándum/ Circulares	5	45,5%
Teléfono	4	36,4%
Otro	1	9,1%

Es su jefe inmediato afable con usted, reconoce su esfuerzo y le inyecta energía positiva



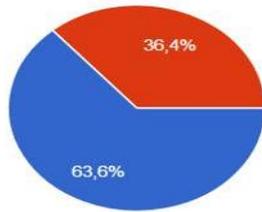
Nunca	7	63,6%
Ocasionalmente	4	36,4%
Frecuentemente	0	0%
Siempre	0	0%

En la COOPFFAPOL le convocan periódicamente a reuniones de trabajo?



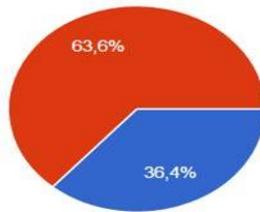
Nunca	4	36,4%
Casi nunca	7	63,6%
Siempre	0	0%
Siempre	0	0%

Es su jefe inmediato afable con usted, reconoce su esfuerzo y le inyecta energía positiva?



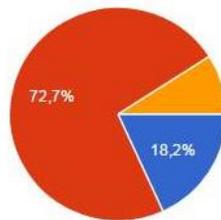
Nunca	7	63.6%
Ocasionalmente	4	36.4%
Frecuentemente	0	0%
Siempre.	0	0%

En la COOPFFAPOL le convocan periódicamente a reuniones de trabajo?



Nunca	4	36.4%
Casi nunca	7	63.6%
Siempre	0	0%
Siempre	0	0%

Siempre se muestra contento de pertenecer a la COOPERATIVA?



Nunca	2	18.2%
Ocasionalmente	8	72.7%
Frecuentemente	1	9.1%
Siempre.	0	0%

DATOS DE LA EMPRESA

La historia, el desarrollo y crecimiento de la empresa en el tiempo.



El Cooperativismo en República Dominicana nace en el año 1946, propiciado por el Sacerdote Pablo Steele Scarboro, constituyendo la primera Cooperativa de Ahorros y Crédito en Manoguayabo, la misma se desarrolló hasta llegar a la realidad del cooperativismo actual. Las Cooperativas son entidades

integradas por grupos de personas que se asocian con el objetivo de atender a sus propias necesidades económicas y sociales. En una forma constructiva de protección y autodefensa.

La Cooperativa de Servicios Múltiples de Pensionados de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional Inc. (COOPFFAAPOL), es una entidad asociativa sin ánimo de lucro en la cual sus trabajadores y usuarios son simultáneamente los a portantes y gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados.

La COOPFFAPOL fue constituida en Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana, incorporada mediante Decreto del Poder Ejecutivo No. 164-10, de fecha 23 de marzo del año 2010 con domicilio legal en la Avenida John F. Kennedy No. 2, cuya duración será indefinida con capital variable y su funcionamiento sujeto a las prescripciones de la ley 127 del 27 de Enero del 1964 sobre Asociaciones Cooperativas y su Reglamento de aplicación como por sus Estatutos, bajo las directivas técnicas, supervisión y fiscalización del Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo (IDECOOP).

La Cooperativa como institución sin fines de lucro, es una entidad de interés social y responsabilidad limitada y todos sus activos y pasivos, incluyendo sus medios de producción serán Cooperativos y no de Propiedad privada.

Esta cooperativa está enfocada en satisfacer las necesidades más importantes de sus socios y socias ayudando a mejorar su nivel de vida, esta institución ha ayudado a desarrollar una loable gestión la cual se caracteriza por la disciplina y el orden de un organismo integrados por pensionados de los cuerpos castrenses, llevando a la práctica los principios y valores cooperativistas.

Con la gestión actual del General de Brigada Retirado Dr. Marcelino Guzmán Torres, ha evolucionado un 95 por ciento, avilantado un espacio físico rehabilitado para la comodidad de sus miembros, modernizando con nuevos equipos, la misma pretende expandir sus servicios cooperativistas en todo el territorio nacional con la finalidad de proveer de ayuda y facilitar el modo de vida de los pensionados de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, la cual pretende agrupar a 26,000 mil pensionados, de los cuales cuenta con 11 mil afiliados.

La entidad tiene como objetivos:

- a) Conceder préstamos a sus asociados con bajos intereses
- b) Promover, fomentar y desarrollar el sistema cooperativo en todas sus formas entre sus asociados, mediante charlas, seminarios, folletos etc.
- c) Incentivar entre sus socios, el hábito del ahorro, a los fines de contribuir al fortalecimiento del capital social para atender las demandas de servicios de los mismos.
- d) Desarrollar actividades tendentes a proveer al socio de bienes y servicios de acuerdo con sus necesidades y posibilidades económicas, de

conformidad a los planes que al efecto sean aprobados por la cooperativa.

- e) Capacitar a los socios mediante una adecuada educación cooperativa y fomentar la expansión de integración del movimiento cooperativo, tanto en el orden nacional como internacional.
- f) Realizar cualquier gestión económica social que sea necesaria para el logro de los fines de la cooperativa que estén autorizados por la ley sobre Asociaciones Cooperativas y su Reglamento, estos Estatutos y los Reglamentos.

- **Factor Demográfico.**

- ✓ El blanco de público de la Cooperativa son los pensionados y pensionadas como también tutoras de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, residente en todo el territorio de la República Dominicana, sin distinción de rango.

- **Factor social y cultural.**

- ✓ La Cooperativa de los Pensionados de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional (COOPFFAAPOL) acoge todo aquel pensionado de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional sin distinción de rango.

- **Factor Tecnológico.**

- ✓ Creciente avance de tecnología de la información permitiendo una sólida gestión y conocimiento los socios actuales y potenciales.

Tipo de estrategia corporativa que la empresa ha adoptado.

Como estrategia corporativa la COOPFFAAPOL ha creado La Comisión de Educación, para implementar un sistema de orientación y formación a los nuevos socios de la Cooperativa con el fin de que los pensionados conozcan la institución y a la vez conquisten nuevos miembros.

Misión:

Dar una formación educativa integral basados en los principios Cooperativistas de los socios y de toda la comunidad pensionada de las Fuerzas Armadas para que estos puedan contribuir con su entorno social y económico. Que conozcan de los beneficios de la institución con sus miembros.

Visión:

Trabajar como un eje transversal en todas sus dependencias e instituciones afines, acorde con sus normativas para que sea reconocida con altos niveles de ética y responsabilidad y responsabilidad en el ámbito cooperativo.

Valores:

- ✓ Proyectar un compromiso de cooperación y motivación para impulsar la integración a la Cooperativa asociados,
- ✓ Impulsar la participación económica equitativa y/o igualitaria de todos sus afiliados.
- ✓ Tener un comportamiento ajustado aun orden moral y ético basado en los principios cooperativa.

Este departamento tiene como finalidad la orientación del nuevo socio, Consejo de Administración y Empleados en el área del cooperativismo, para conocimiento de su valor y propósito, para que las personas que ejerzan una función en esta institución puedan ofrecer un servicio de eficiencia y eficacia.

Naturaleza de Negocios de la empresa.

La naturaleza de la empresa es ser una Cooperativa de Ahorros y Préstamos, que se basa en el esfuerzo de ayuda mutua, que comprende los elementos fundamentales de los social y económico, es decir, cumpliendo con los principios universales del cooperativismo.

Esta entidad busca cumplir con los principios universales del Cooperativismo según Rachdale los cuales son:

- ✓ Adhesión libre y voluntaria.
- ✓ Administración Democrática.
- ✓ Participación Económica de los Socios.
- ✓ Autonomía e Independencia.
- ✓ Educación, capacitación e Información.
- ✓ Cooperación entre Cooperativas.
- ✓ Protección del Medio Ambiente.

La estructura y sistemas de control de la empresa y la forma en que estos encajan con su estrategia.

La Cooperativa de servicios múltiples de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional COOPFFAAPOL se encuentra estructurada por un Consejo de Administración integrado por siete (7) Miembros Titulares elegidos por una Asamblea General de Delegados. Conformado por un Quórum de cuatro (4) Miembros Titulares de este Consejo. Se eligen dos (2) Suplentes para sustituir, en caso de que suceda, la falta definitiva de algún Titular. Dicho Consejo está compuesto de la siguiente manera:

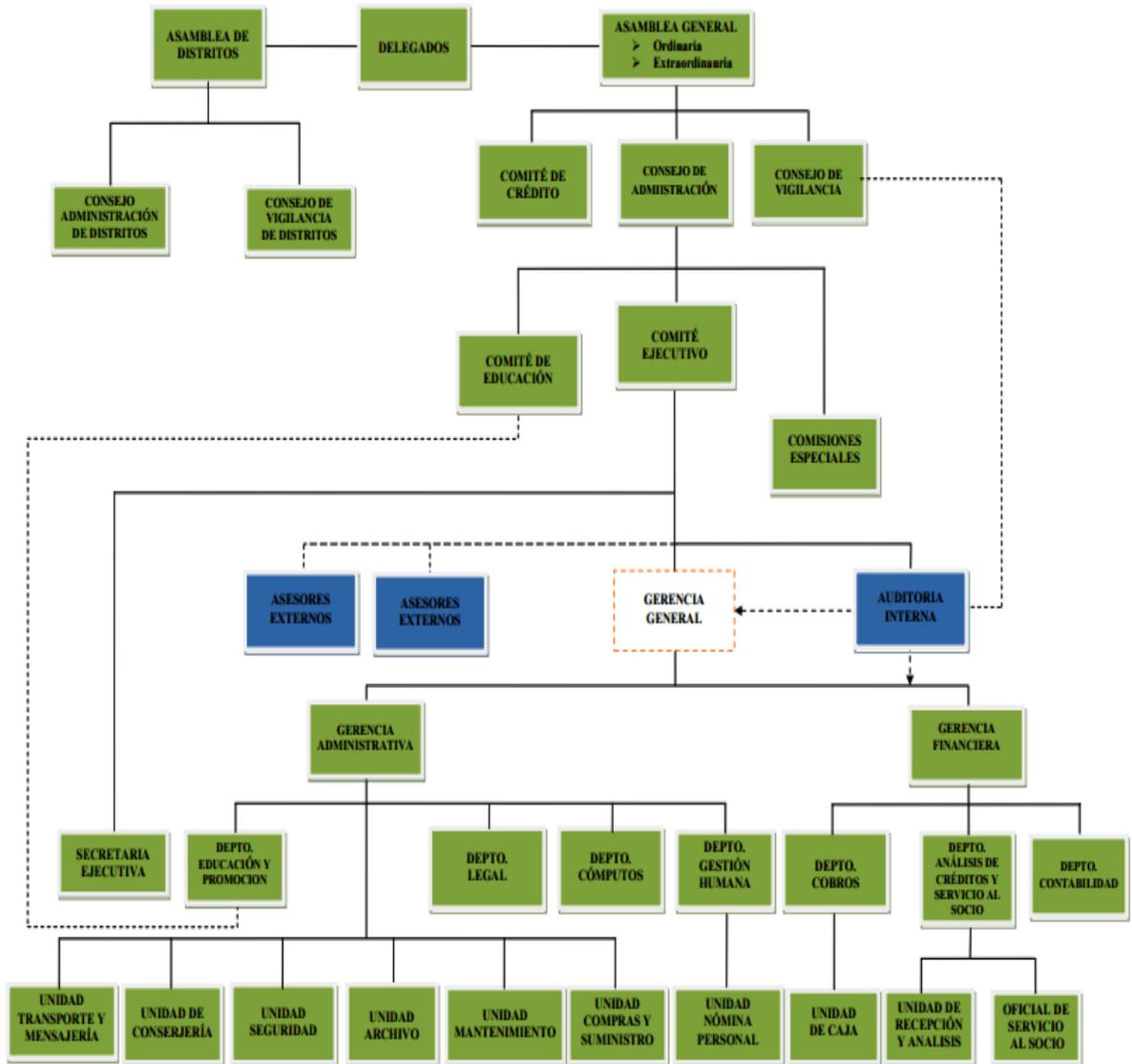
- a) Un (1) Presidente.
- b) Un (1) Vice-Presidente.

- c) Un (1) Secretario).
- d) Un (1) Tesorero
- e) Un (1) Primer Vocal.
- f) Un (1) Segundo Vocal.
- g) Un (1) Tercer Vocal y
- h) Dos (2) Suplentes

El Consejo de Administración es el órgano ejecutivo de la Asamblea General de Delegados, y representa a la Cooperativa, tanto en sus actividades internas como externas, es decir, tanto los socios como ante terceros. Conforme al artículo 28,29 y 30 del Capítulo II del Reglamento de Aplicación de la ley 127-64, dicho Consejo Podrá nombrar de entre su matrícula, un Comité Ejecutivo, compuesto por lo menos de tres (3) funcionarios, entre los cuales deberá incluirse obligatoriamente el Presidente y al Secretario del Consejo de Administración, quienes actuarán en tales funciones en dicho comité en base a las normas establecidas por el Consejo de Administración, incluyendo un reglamento para dicho comité.

ORGANIGRAMA DE LA COOPFFAAPOL

	<i>Cooperativa de Servicios Múltiples de Pensionados de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, Inc.</i> (COOPFFAAPOL)	CÓDIGO: DVC06
	ORGANIGRAMA	FECHA: 7 DE JULIO DE 2016
		VERSIÓN: 1



BROCHURE DE LA COOPFFAAPOL

Parte Superior

PRINCIPIOS COOPERATIVOS

Adhesión voluntaria

Control democrático

Participación económica del socio

Autonomía e independencia

Educación y entrenamiento

Cooperación entre cooperativas

Compromiso con la comunidad

BIENVENIDOS A LA FAMILIA

COOPFFAAPOL



Cooperativa de Servicios
Múltiples de Pensionados de
las Fuerzas Armadas y la
Policía Nacional, Inc.

Cooperativa de Servicios Múltiples de
Pensionados de las Fuerzas Armadas y la
Policía Nacional, Inc.

Av. John F. Kennedy, No.01, Sto. Dgo.
TEL.: 809-221-3349

Horarios:

Lunes-Viernes de 8:00 AM a 3:00 PM
info@coopffaapol.org



BROCHURE DE LA COOPFFAAPOL

Parte inferior

REQUISITOS PARA LAS INSCRIPCIONES, MODIFICACIONES DE AHORROS Y PRESTAMOS

INSCRIPCION

Nuestra cooperativa ofrece servicios exclusivos a pensionados de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional.

Para un pensionado militar realizar el proceso de Inscripción, debe presentarse a nuestras oficinas con Copia de la cédula de Identidad y llenar el formulario correspondiente.

IMPORTANTE:

- Este proceso es totalmente **GRATUITO**.
- El descuento de ahorro mínimo aceptado es de RD\$200.00 pesos mensuales.
- Los pensionados de la Policía Nacional, deben presentar una hoja de descuentos, misma se les será otorgada en Radio Patrulla.
- Una vez realizada su inscripción, su primer descuento se efectuará en un plazo de 2 meses.
- Aparte del descuento de ahorros que usted disponga, también se le descontarán RD\$60.00 pesos mensuales, por concepto de aporte a la cooperativa, los mismo se les serán devueltos en caso de que usted renunciara.

MODIFICACIÓN DE AHORROS

En nuestra institución le brindamos la facilidad de poder modificar la cantidad de dinero que usted ahorra, sólo presentando su copia de cédula y llenando el formulario correspondiente.

RENUNCIAS

Para el proceso de renuncia, solo debe presentar la copia de su cédula de identidad y llenar el formulario correspondiente.

INGRESO Y RETIRO DE AHORROS

Para realizar cualquier tipo de transacción, solo debe presentarse personalmente en nuestras oficinas con su libreta de ahorros y su cédula de identidad.

PRESTAMOS

Nuestra cooperativa, ofrece el servicio de préstamos personales a nuestros socios, a continuación te mostraremos las informaciones necesarias para que puedas tramitar tu solicitud.

*Para acceder a nuestros servicios **NO NECESITAS ABSOLUTAMENTE NINGUNA AYUDA EXTERNA** a nuestra institución, pues contamos con el personal y las herramientas necesarias para ayudarte.

*Para realizar tu solicitud de préstamo debes ser socio activo de nuestra institución.

*El rango de los préstamos que ofrecemos está representado en la siguiente tabla, esto, según la capacidad de pago del socio.

PLAZO	MÍNIMO	MÁXIMO
6 Meses	RD\$5,000.00	En adelante
12 Meses	RD\$15,000.00	En adelante
18 Meses	RD\$25,000.00	En adelante
24 Meses	RD\$40,000.00	En adelante

REQUISITOS PARA SOLICITAR

-Requisitos Generales

- *Libreta de socio debidamente actualizada
- *Copia de Cédula del solicitante
- *Acta de matrimonio y copia de cédula del conyugue (En caso de ser casado)
- *Acta de nacimiento de hijos menores de edad y copia del padre o madre de los mismos.
- *Tener el ahorrado en su libreta el 5% del monto a solicitar.

-Pensionados de la Policía Nacional

- *Deben presentar los documentos anteriormente descritos más la **hoja de descuentos y cuota de estado** que se les son suministradas en Radio Patrulla.

CUOTAS MENSUALES A PAGAR POR PRESTAMOS (1.5% MENSUAL)

PRESTAMOS	6 MESES (1.00)	1 AÑO (1.18)	18 MESES (1.27)	2 AÑOS (1.36)
5,000.00	808.58			
10,000.00	1,619.17			
15,000.00		1,476.88		
20,000.00		1,969.17		
25,000.00		2,461.46	1,765.97	
30,000.00		2,953.75	2,119.17	
35,000.00		3,446.04	2,472.36	
40,000.00		3,938.33	2,825.56	
45,000.00		4,430.63	3,178.75	
50,000.00		4,922.92	3,531.94	2,835.45
60,000.00		5,907.50	4,238.33	3,403.75
70,000.00		6,892.08	4,944.72	3,972.05
80,000.00		7,876.67	5,651.11	4,540.35
90,000.00		8,861.25	6,357.50	5,108.65
100,000.00		9,845.83	7,063.89	5,676.95
125,000.00		12,307.29	8,829.86	7,091.75
150,000.00		14,768.75	10,595.83	8,506.55
175,000.00		17,230.21	12,361.81	9,921.35
200,000.00		19,691.67	14,127.79	11,336.15

NOTA: Estas cuotas no incluyen % de garantía.

EDIFICIO

