PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Nosotros: **HAROLD LUIS ENCALADA ARGUELLO,** con **C.I. 171729899-4 y VICTORIA ESTEFANIA ORTEGA TORRES,** con **C.I. 172292991-4,** autores del trabajo de graduación intitulado: **"DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FF.AA. DEL ECUADOR (CAPREMCI)",** previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO/A ORGANIZACIONAL,** en la Facultad de **Psicología.**

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, noviembre 2014

HAROLD LUIS ENCALADA ARGUELLO

C.I. 171729899-4

VICTORIA ESTEFANIA ORTEGA TORRES

C.I. 172292991-4

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGOS ORGANIZACIONALES

"DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FF.AA. DEL ECUADOR (CAPREMCI)"

HAROLD LUIS ENCALADA ARGUELLO
VICTORIA ESTEFANIA ORTEGA TORRES

DIRECTORA: PSIC. LUCÍA GONZÁLEZ SOLÍS

QUITO, 2014

DEDICATORIA

A mi madre, mi más grande tesoro que toda la vida ha demostrado valentía, esfuerzo y persistencia y por ella he llegado a ser la persona que soy y he cumplido todo lo que me he propuesto.

Victoria Ortega T.

AGRADECIMIENTOS

A todos aquellos que nos apoyaron y contribuyeron para la consecución de esta meta. A nuestra directora Lucía González que nos guío y motivo durante toda la realización de nuestra disertación.

Harold Encalada A.

Victoria Ortega T.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTOS iii
TABLA DE CONTENIDOS iv
ÍNDICE ILUSTRACIONES vi
ÍNDICE DE TABLAS vi
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 3
MARCO INTRODUCTORIO 3
1.1 TEMA 3
1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN 3
1.3 JUSTIFICACIÓN 8
1.4 OBJETIVOS 9
1.4.1 Objetivo General: 9
1.4.2 Objetivos específicos: 9
CAPÍTULO II 10
MARCO TEÓRICO 10
2.1 ANTECEDENTES 10
2.2 COMUNICACIÓN 12
2.3 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN 13
2.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 15
2.5 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 16
2.6 REDES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 17
2.7 COMUNICACIÓN FORMAL 18
2.8 COMUNICACIÓN INFORMAL 22
CAPÍTULO III 24
MARCO METODOLÓGICO 24
3.1 DIAGNÓSTICO 24
3.2 ENTREVISTA A JEFE DE RECURSOS HUMANOS 25
3.3 ENCUESTAS A TODOS LOS COLABORADORES 28

3.4 GRUPO FOCAL 42
3.5 RESULTADOS DEL DIÁGNOSTICO 45
CAPÍTULO IV 49
PLAN DE COMUNICACIÓN 49
4.1 INTRODUCCIÓN 49
4.2 OBJETIVO Y ALCANCE 49
4.3 PLANES DE ACCIÓN COMUNICACIÓN DESCENDENTE 50
4.4 PLANES DE ACCIÓN COMUNICACIÓN ASCENDENTE 54
4.5 PLANES DE ACCIÓN COMUNICACIÓN HORIZONTAL – DIAGONAL 57
4.6 INSUMOS Y COSTO 58
4.7 RESULTADOS 59
4.8 MONITOREO 60
4.9 EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN 61
4.10 DESTINATARIOS 75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 76
CONCLUSIONES 76
RECOMENDACIONES 78
BIBLIOGRAFÍA 79
ANEXOS ix

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estructura orgánica 6
Ilustración 2: Organigrama funcional 7
Ilustración 3: Comunicación descendente 20
Ilustración 4: Comunicación ascendente 21
Ilustración 5: Comunicación horizontal- diagonal 22
Ilustración 6: Tipos de comunicación interna 23
Ilustración 7: Diagrama de espina de pescado 46

ÍNDICE DE TABLAS

Preguntas y tabulación de encuesta

Tabla 1. 28
Tabla 2. 29
Tabla 3. 29
Tabla 4. 30
Tabla 5. 30
Tabla 6. 31
Tabla 7. 31
Tabla 8. 32
Tabla 9. 32
Tabla 10. 33
Tabla 11. 33
Tabla 12. 34
Tabla 13. 34
Tabla 14. 35
Tabla 15. 36
Tabla 16. 36

Tabla 17. 37
Tabla 18. 37
Tabla 19. 38
Tabla 20. 39
Tabla 21. 40
Tabla 22. 41

Insumos y costo

Tabla 23. 58

Evaluación del impacto generado

Tabla 24. 61
Tabla 25. 61
Tabla 26. 62
Tabla 27. 62
Tabla 28. 63
Tabla 29. 63
Tabla 30. 64
Tabla 31. 64
Tabla 32. 65
Tabla 33. 65
Tabla 34. 66
Tabla 35. 67
Tabla 36. 67
Tabla 37. 68
Tabla 38. 69
Tabla 39. 70
Tabla 40. 70
Tabla 41. 71
Tabla 42. 71
Tabla 43. 72

Tabla 44. 73
Tabla 45. 74

INTRODUCCIÓN

La presente disertación tiene como objetivo implementar un Plan de Comunicación Interna, el cual permita crear estrategias o herramientas para mejorar los procesos comunicacionales dentro de CAPREMCI, para llegar al resultado es fundamental cumplir varias etapas, las cuales van a ser detalladas por medio de los siguientes capítulos:

El primer capítulo trata sobre aspectos relacionados a CAPREMCI: filosofía empresarial, antecedentes históricos, situación actual, organigrama funcional y orgánico los cuales permiten tener una amplia visión y conocimiento del giro del negocio y de las expectativas que crea la misma en el mercado y sus afiliados. Adicionalmente, se dan a conocer el objetivo general que abarca la meta a nivel macro de la disertación ylos objetivos específicosseñalan los pasos a seguir para el cumplimiento de los resultados planteados, por último, se expone la justificación que señala las razones sociales, teóricas y personales para llevar a cabo el proyecto.

El segundo capítulo tiene sustentos teóricos para entender a profundidad la temática referente a Comunicación: antecedentes de planes de comunicación interna, conceptos generales, funciones y elementos,comunicación organizacional y su importancia, comunicación formal e informal.

Se especifican los flujos comunicacionales presentes en una empresa: ascendente, descendente y horizontal – diagonal, debido a que los planes de acción planteados tienen un enfoque sobre esta base teórica y se relacionarán con las oportunidades de mejora encontradas durante el diagnóstico ejecutado en la compañía.

El tercer capítulo expone el diagnóstico utilizado en el levantamiento de información a través de técnicas y métodos, los cuales permitieron identificar las oportunidades de mejora. Las herramientas utilizadas fueron: análisis de textos referentes a Comunicación Organizacional e información de CAPREMCI, entrevista a Jefe de Recursos Humanos, encuestas a todo el personal, para culminar y profundizar en ciertos temas se puso en práctica un grupo focal, al cual asistió el personal operativo.

Para culminar el capítulo se realizó un diagrama de espina de pescado para visualizar las principales oportunidades de mejora que sustentan este Plan de Comunicación, las cuales parten de causas o acontecimientos concatenados.

En el cuarto capítulo se presentan los planes de acción en sustento a las oportunidades de mejora analizadas, tomando como punto de partida los flujos de comunicación organizacional: descendente, ascendente y horizontal- diagonal, los cuales se diseñaron en base a una matriz de marco lógico que permitió explicar minuciosamente todas las actividades a desarrollarse.

Adicionalmente, se debe señalar que durante la implementación del proyecto se realizó un seguimiento exhaustivo con dos objetivos, el primero fue determinar el buen uso de las herramientas comunicacionales y el segundo medir el impacto generado en la empresa, para culminar con una evaluación que permitió comparar la situación antes del proyecto y después del mismo.

Para finalizar se expondrán las conclusiones y recomendaciones que fueron obtenidas en el transcurso de la disertación para conocer de forma global los resultados obtenidos durante todo el proceso y las medidas que se pueden tomar en cuenta para beneficio de la compañía.

CAPÍTULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1 TEMA

“Diseño e implementación de un Plan de Comunicación Interna para el Fondo Complementario Previsional Cerrado de los empleados civiles de las FF.AA. del Ecuador (CAPREMCI)”

1.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

SegúnCAPREMCI, 2014 es una entidad financiera privada, cuyo principal enfoque es la captación de servidores públicos de las Fuerzas Armadas del Ecuador, cuenta con 5840 afiliados en todo el país; la empresa está compuesta por 25 empleados; 23colaboradores ubicados en su oficina matriz en la ciudad Quito y dos colaboradoresde punto de pago y atención al cliente en Guayaquil.

La ubicación geográfica de su centro de operaciones está en el sector de la Mariscal, específicamente en las calles: Baquerizo Moreno y Leónidas Plaza esquina. En Guayaquil está en el Edificio Torres de la Merced, calle Córdova 810 y V. Manuel Rendón, piso 4, oficina 12.

Se desenvuelve en el ámbito empresarial financiero a nivel nacional con altos estándares de servicio, debido a que se encuentra regulada por varias entidades públicas y privadas como la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, elInstituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Relaciones Laborales, Contraloría

General del Estado, Consejo Nacional de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas, la Bolsa de Valores, entre otras.

Es una empresa que brinda varios beneficios a sus afiliados como por ejemplo, los proyectos de inversión inmobiliaria: “Proyecto Habitacional Conocoto” y “Proyecto Habitacional Calderón”. Así mismo, en el tema educativo junto a la Universidad Técnica Particular de Loja existe un descuento del 15% del pago de matrícula. Junto a la concesionaria de vehículos Metrocar por la compra de un automóvil, los afiliados reciben el 5 % de descuento. En temas referentes a la salud se suscribió un convenio con la corporación DIFARE para recibir descuentos de hasta el 30% en medicamentos e insumos médicos.

Su historia se remonta al año 1991, en el que un grupo de empleados plantean la propuesta de formar un proyecto de reglamento de la caja de prestaciones, que tenía como objetivo el crear un beneficio equitativo para la institución y para sus empleados. Este plan surge con el nombre de Caja de Prestaciones Complementarias de la Reserva Activa y Empleados Civiles de las FF.AA, el cual contaba con el apoyo del Comandante General de las Fuerzas Armadas, José Gallardo. El 14 de febrero de 1992, se consolida la necesidad que existía por parte de los trabajadores de la Fuerza Terrestre de encontrar una compensación económica justa al desvincularse de la institución, que se equiparara a los beneficios otorgados por la Seguridad Social.

Es por ello, que mediante el Acuerdo Ministerial No. 316 publicado en la orden General Ministerial No. 9 del 14 de febrero, se reconoce el primer Reglamento de la Caja de Prestaciones Complementarias de la Reserva Activa y Empleados Civiles de las FF.AA.

En el año 2005 cambia su nombre a Fondo Complementario Previsional Cerrado de Empleados Civiles de FF.AA. cumpliendo la Resolución No. SBS-2005-0686 de fecha 28 de noviembre del mismo año, la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Su misión:"Somos un Fondo Previsional orientado a fortalecer el futuro de partícipes, prestando servicios complementarios para satisfacer sus necesidades; con infraestructura tecnológica-operativa de vanguardia y talento humano competitivo."(CAPREMCI, 2014)

Adicionalmente tiene como visión: "Al 2017 consolidamos nuestra operación como Fondo Previsional llegando a más partícipes para satisfacer sus necesidades con procesos controlados, utilizando canales de comunicación apropiados al sistema; y manteniendo niveles óptimos de rentabilidad y en constante crecimiento como entidad a nivel nacional." (CAPREMCI, 2014)

Sus valores institucionales son la Delegación y Empoderamiento para fortalecer las responsabilidades de los trabajadores y lograr una gestión efectiva, el Desarrollo y Calidad en las competencias y principios organizacionales, el Compromiso de servicio para la satisfacción de necesidades de clientes internos y externos y la Comunicación abierta para resolución de problemas. Por otro lado, sus políticas organizacionales se fundamentan en elcompromiso con el afiliado, el desarrollo de bienes y servicios, el desarrollo y uso de tecnología, la Calificación, capacitación y motivación al Talento Humano. (CAPREMCI, 2014)

No tiene competencia directa, ya que no existe una entidad similar que se relacione directamente con trabajadores de las Fuerzas Armadas, pero en el país hay 64 Fondos Complementarios que tienen la misma finalidad de brindar beneficios determinados a sus afiliados.

Para Carrillo, 2014 en agosto del presente año, la Asamblea Nacional decretó reformas a la Ley de Seguridad Social,la cual determina que los fondos complementarios previsionales cerrados pasen a la administración directa del Banco del Instituto ecuatoriano de Seguridad Social en un plazo de ciento ochenta díasa partir de la vigencia de la resolución.

Los recursos provenientes de estas entidades conservarán sus mismos fines y el manejo de cuentas individuales e independientes estarán fuera del Patrimonio del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, pero si en las auditorías realizadas hay excedentes, estos serán divididos a los afiliados de forma proporcional al tiempo y aportes realizados.

Para comprender la estructura del Fondo, es importante mencionar queesta institución está regulada por una Asamblea General, compuesta por unrepresentante de 200 partícipes, que suman en total 54 delegados, los cuales son los encargados de nombrar un Consejo de Administración y Fiscalización.

El Consejo Administrativo está conformado por un Presidente, asesor jurídico y un representante de las Fuerzas Armadas, Fuerza Área Ecuatoriana, Marina o Fuerza naval, Fuerza Terrestre, Comando Conjunto y Ministerio de Defensa, éste se encarga de la dirección del Fondo, también se encuentran el Comité de Auditoría que cumple la función de control para todos los procesos que se lleven a cabo y el resto de áreas de la empresa tienen el propósito de Administración y operación, esto se puede evidenciar en el siguiente organigrama estructural.

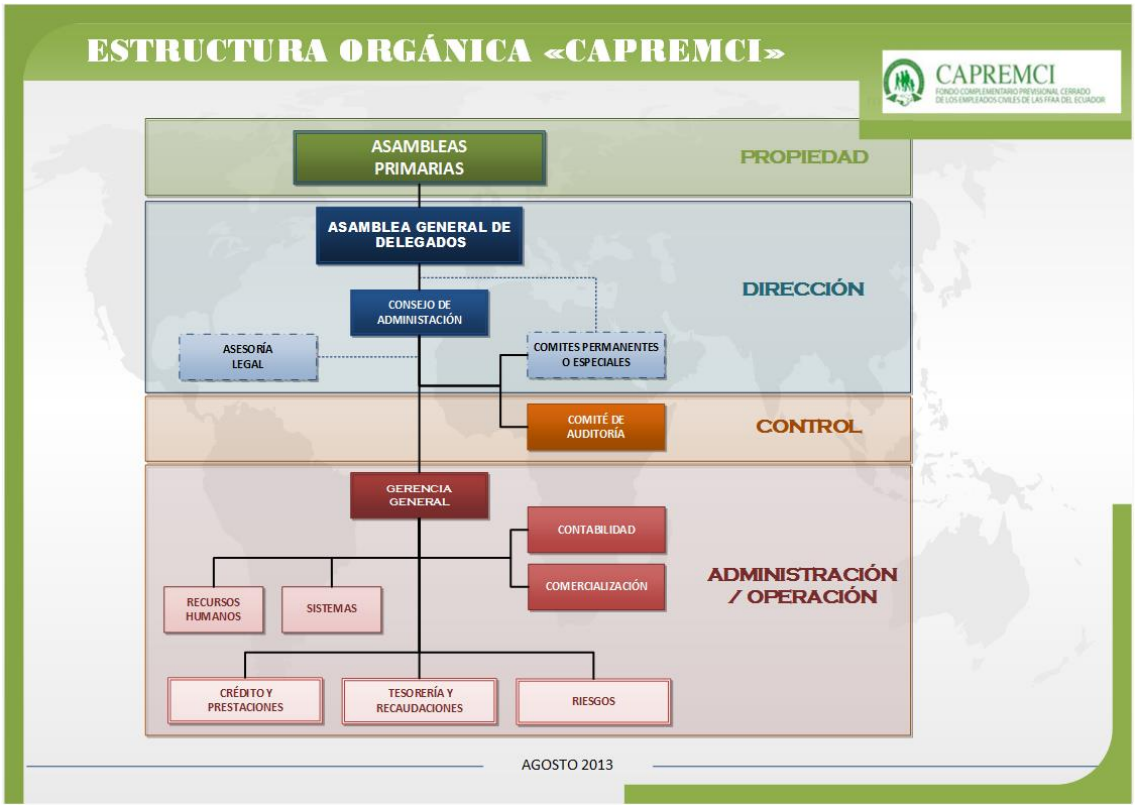


Ilustración 1: Estructura orgánica

Fuente: (CAPREMCI, 2014)

La empresa está constituida funcionalmente de la siguiente manera: liderada por un Gerente General, el cual está encargado de la administración y control del personal de la institución, sin la facultad de tomar una decisión previa la aprobación o autorización del Consejo Administrativo. Así mismo, existen dos divisiones, la primera son todas las áreas de apoyo, soporte, operativo y administrativo, entre ellas están:

Recursos Humanos, Sistemas, Contabilidad y Comercialización. La segunda está enfocada al giro del negocio (cadena de valor) es decir a la actividad que se dedica la empresa y se encuentra compuesta por: Crédito y Prestaciones, Tesorería y Recaudaciones y Riesgos. A continuación, se presenta el actual organigrama de la empresa.

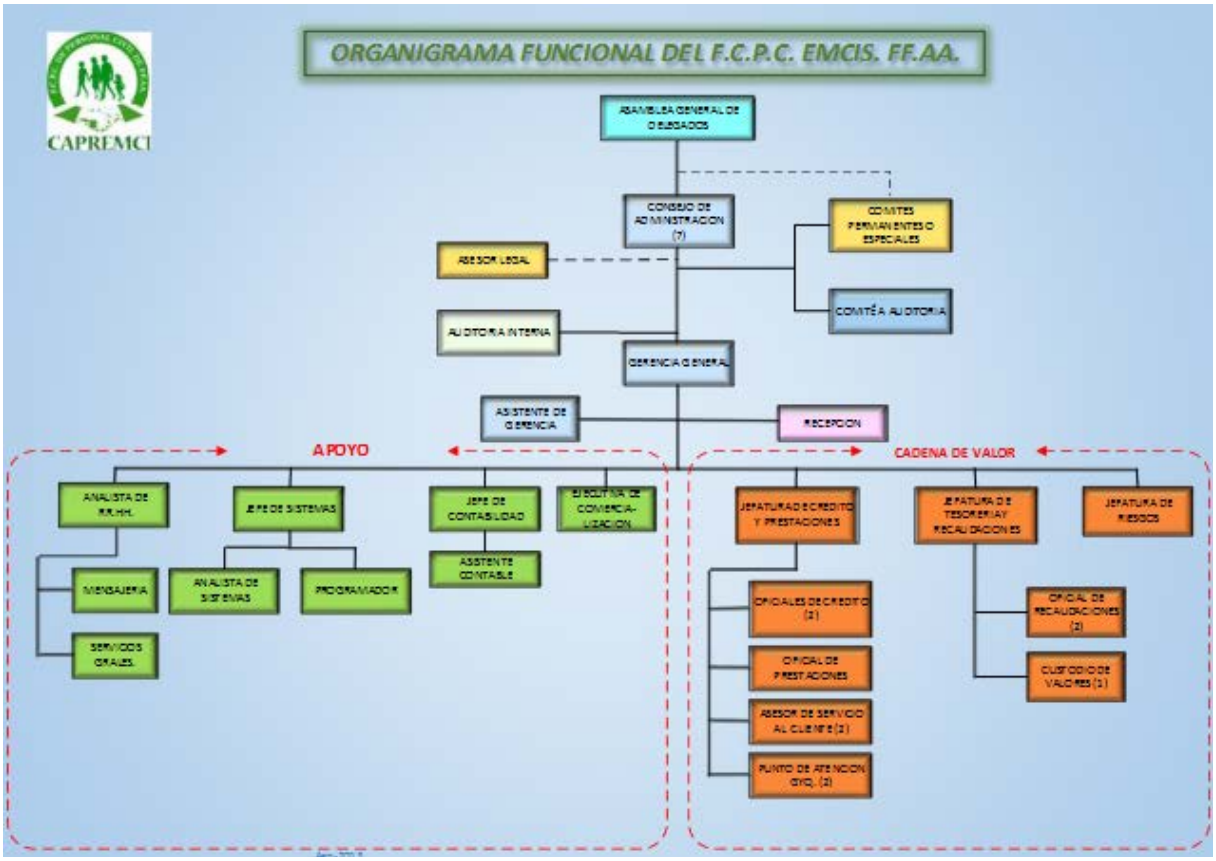


Ilustración 2: Organigrama funcional

Fuente: (CAPREMCI, 2014)

1.3 JUSTIFICACIÓN

La presente disertación tiene como finalidad el mejoramiento continuo de la Comunicación interna y está enfocada para dar un apoyo a la Gerencia General con el fin de desarrollar herramientas comunicacionales que beneficien a todas las áreas de Dirección, de Control, de Operaciones y de forma indirecta a sus afiliados.

Las razones sociales se fundamentan en que la comunicación juega un rol importante dentro de la dinámica de toda organización ya que los colaboradores, al ser seres únicos, universales y sociales necesitan mantener un contacto permanente con otros para el intercambio de ideas, valores, toma de decisiones, conocimientos, procedimientos, normas, manejo de conflictos y cumplimiento de objetivos pero pueden existir factores dentro o fuera de la organización que no permiten una comunicación óptima.

Las razones teóricas tienen pilares fundamentales en comunicación organizacional ya que permite llevar a cabo procesos de levantamiento de información dentro de una empresa, se pueden obtener resultados confiables, válidos e importantes para crear herramientas que impacten positivamente al clima organizacional.

Las razones personales están basadas en cuanto a la formación académica en Psicología Organizacional y en formar parte del área de Recursos Humanos, se ha podido evidenciar que dentro de las diferentes empresas se manejan únicamente los subsistemas tradicionales y no existen o son pocas las que invierten en programas comunicacionales, ya sea por la falta de recursos económicos, conocimientos relacionados al tema, así también, desconocimiento o no existe la apertura por parte de las personas que toman las decisiones de una empresa. Encalada, 2014sostiene que los costos para realizar un programa de comunicación son elevados sí se los maneja de manera externa o con consultores independientes por tal motivo no existe la decisión para invertir en estos proyectos como un aporte interno.

El aporte académico que brinda la presente disertación consiste en poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad y aplicarlos a una realidad

organizacional, siguiendo etapas que permitan su desarrollo, las cuales beneficiarán a la empresa y al estudiante.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General: Diseñar e implementar un plan de comunicación interna para el Fondo Complementario Previsional Cerrado de los Empleados Civiles de las FF.AA. del Ecuador.

1.4.2 Objetivos específicos:

- Identificar y analizar las variables que afectan la comunicación a través de encuestas, entrevistas individuales y grupo focal.

- Diseñar planes de acción para mejorar la comunicación interna.

- Aplicar los planes de acción.

- Realizar una evaluación de la transferencia generada por la implementación de los planes de comunicación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para una compresión detallada de un Plan de Comunicación Interna, se pretende con este marco teórico dar una conceptualización general sobre cada uno de los aspectos involucrados dentro de este proceso organizacional.

2.1 ANTECEDENTES

SegúnEkos, 2011 se ha podido evidenciar que a nivel mundial las empresas líderes en el mercado han hecho énfasis en la obtención de una adecuada comunicación, razón por la cual se ha convertido en una estrategia que desde Recursos Humanos ha fomentado el mejoramiento del clima laboral, ya que se han generado medidas para aperturar los canales de comunicación entre gerentes, jefes, coordinadores, personal administrativo y operarios con el objetivo de crear confianza, compromiso y dar a conocer desde la alta gerencia todos los proyectos cambios y avances que se dan dentro de la organización.

Este tipo de proyectos está encaminado para transmitir información clara y comprensible a todo tipo de público, designando líderes de las distintas áreas, encargados de transmitir frecuentemente todos los mensajes organizacionales de una manera directa y transparente. Adicionalmente, se han llevado a cabo proyectos encaminados a la participación activa de los empleados para que sus ideas sean receptadas para la toma de decisiones dentro de la empresa, por ende la productividad aumenta y su grado de compromiso crece a través del tiempo.

ParaWordpress, 2012casi no se han realizado proyectos similares ya que se usan modelos administrativos convencionales y hay una lentitud para llevar a cabo cambios,

por lo que los canales que predominan son los tradicionales y los líderes censuran cualquier tipo de opinión. Es un tema que no ha tenido auge en la mayoría de empresas ecuatorianas pero las instituciones medianas y grandes que pertenecen a redes internacionales caminan hacia nuevos procesos y estándares, analizando su situación actual para desarrollar y exigir la aplicación de prácticas de comunicación interna.

SegúnEkos, 2014el ejemplo más claro de desarrollo de nuevos procesos referentes a comunicación organizacional se ha visto en Grupo Difare, empresa ecuatoriana que tiene plena confianza que la comunicación interna es clave para cumplir con los nuevos objetivos y metas planteadas a través del desarrollo de formatos y medios claves que beneficien a todos los miembros de la organización.

Por parte de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, específicamente en la Facultad de Psicología se han realizado dos disertaciones referentes al tema:

Riofrío, 2012realizó un diagnóstico de clima laboral en la empresa CarliSnacks, tema que está asociado directamente a la comunicación, ya que ésta es una variable que se encuentra dentro del estudio de medición y por ende afecta a las interacciones entre los individuos.

Chávez, 2009hizo un Plan de Comunicación Organizacional y Diseño de elementos comunicacionales para la inserción de conceptos referentes a Seguridad y Salud Ocupacional, ésta tuvo como finalidad el descubrimiento de canales y medios, la definición de los roles de cada uno de los beneficiarios, y el desarrollo de un plan de comunicación para la prevención de los riesgos del trabajo.

Dentro de la Facultad de Comunicación Lingüística y Literatura se han desarrollado disertaciones desde otra perspectiva que no tienen relación con el ámbito de la Psicología en las organizaciones pero que su enfoque está direccionado al mejoramiento de los medios y canales de comunicación interna. A continuación se van a nombrar dos disertaciones que se relacionan con la temática:

Montenegro, 2012 realizó el Diagnóstico y un Plan de comunicación interna en el Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina, el cual, buscó el mejoramiento de los canales de comunicación interna, que sirvieron como una eficiente herramienta para promover la integración y motivación de los beneficiarios.

Montenegro,2011 ejecutó un Plan de comunicación interna para la empresa Prosonido, la cual se encaminó en la detección de necesidades y oportunidades de mejora para el desarrollo de la comunicación interdepartamental e interpersonal en esta compañía.

Respecto a la empresa en la que se realizó la investigación, Encalada, 2013hizo por medio de un proyecto universitario un diagnóstico organizacional en CAPREMCI(Arguello, Diagnóstico organizacional - CAPREMCI, 2013), el cual pudo proporcionar información importante para el planteamiento de esta disertación y así poder tener un sustento previo para su ejecución. Se efectúo el levantamiento de información mediante encuestas adaptadas a la realidad de la empresa, se realizaron entrevistas individuales y para culminar el estudio se hizo grupos focales con los representantes de las distintas áreas de la organización.

Los resultados obtenidos demostraron que la empresa tiene una estructura totalmente jerarquizada y los colaboradores no se sentían identificados con la empresa, debido a que no eran parte en la toma de decisiones, existían grupos informales que dentro de la compañía eran vistos como negativos porque generaban rumores e incertidumbre, había rotación por parte de la Gerencia General, puesto que era un cargo que no tenía gestión, control y ejecución de los proyectos, cumpliendo únicamente la función de administración y los canales de comunicación utilizados no eran los adecuados porque los colaboradores se sentían desinformados de los cambios internos.

2.2 COMUNICACIÓN

Martínez citado por (Jorge Hernández, 2011) sostiene que la etimología de comunicación proviene del latín *communicare*, que significa “compartir” o “hacer común”.

La comunicación humana se define como un fenómeno complejo, variado y múltiple ya que comprende aspectos tangibles e intangibles. Los primeros son acciones instrumentales propias del ser humano como gesticular y hablar para cambiar el

entorno; mientras que los segundos se refieren a tareas psíquicas para transmitir conocimientos. Este proceso no se limita exclusivamente al intercambio de información, puesto que implícitamente comprende el envío de un mensaje para obtener una respuesta por parte del emisor y recibir una retroalimentación.

Para Adler y Román citados por (Castillón, 2010) la comunicación se refiere al proceso por el cual los seres humanos responden a las conductas simbólicas de otras personas, razón por la cual abarca a tres funciones principales:

- Simbólica: son hechos, procesos e ideas que el ser humano piensa y comunica a otros por medio de símbolos o conductas no verbales propias del proceso comunicacional.

- Arbitraria: se refiere a que los símbolos lingüísticos varían de acuerdo a las reglas de cada lengua, es por esto que el ser humano define o conceptualiza lo que ha aprendido en el transcurso de su vida, aunque exista una raíz en común en todos los idiomas.

- Intencional: la comunicación tiene como finalidad influir en el emisor y receptor para cambiar voluntariamente la interacción inicial entre los mismos.

2.3 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Para Castillón, 2010dentro de un proceso de comunicación, existen varios elementos que intervienen en el proceso comunicativo:

- Emisor: también conocido como encodificador, el cual es el principio o inicio del ciclo comunicacional, es decir, es la fuente que transmite un mensaje con el objetivo de transmitir información a un receptor.

- Receptor: es aquel que recibe, analiza, decodifica y responde el mensaje del emisor para dar una retroalimentación al mismo.

- Mensaje: son ideas o información representadas en símbolos con el objetivo de comunicar al receptor. Estos símbolos están divididos en símbolos verbales (orales y escritos) y no verbales (representa información que el emisor transmite al receptor).

- Código: se lo define como el símbolo o lenguaje con sus normas y reglas con los cuales se estructuran los mensajes. Existen varios tipos de códigos en la comunicación, como por ejemplo, señales con las manos, escritura, lenguaje y símbolos visuales.

- Canal: es el medio empleado para la transmisión de mensajes y puede ser formal e informal, dentro de una organización; el primero es referente a información sobre temas de trabajo, como cartas, memorandos, correos electrónicos, entre otros; el segundo corresponde a la redes de comunicación que se presentan a través de la interacción social, como por ejemplo, preguntas, comentarios, rumores, etc.

- Retroalimentación: es el proceso mediante el cual el receptor identifica el mensaje y responde al emisor, esta etapa cierra el círculo comunicacional. Con frecuencia la retroalimentación no se realiza cuando no se recibió, comprendió o el receptor no respondió el mensaje, para ello, el emisor deberá investigar la falta de retroalimentación.

- Contexto: es el conjunto de factores que en los que se produce el mensaje y que deben ser conocidos tanto por el emisor y receptor, dentro del mismo intervienen los entornos: ambiental, social y humano. Cabe mencionar que se presentan diferentes tipos de contexto: cultural (valores, costumbres, religión, sistemas de Gobierno, tradiciones), situacional (circunstancias temporales), empírico

(eventos morales, sociales y psicológicos), sociohistórico (situación o época en la cual se generan los mensajes), lingüístico (la información transmitida puede ser condicionada por la interpretación).

- Redundancia: Son factores innecesarios que surgen en el proceso comunicacional para luchar contra el ruido, y que dependen del propio código utilizado y de la voluntad del emisor.

- Barrera o Interferencia: Es todo elemento que no permite el proceso comunicacional y se divide en los siguientes aspectos: barreras personales (percepción, emociones, valores, malos hábitos, deficiencias sensoriales), semánticas (significado o interpretación que se le dan a los símbolos), físicas (deficiencias o fallas en el ambiente), barreras psicológicas (percepción, compresión, prejuicios o requerimientos emotivos) y barreras administrativas (estructura, funcionamiento o procesos).

- Filtros: Son las barreras mentales que surgen de la experiencia del emisor y receptor. Dependen de los siguientes aspectos: Imagen personal y del interlocutor, definición de la situación, motivaciones, actitudes, sentimientos, hábitos y expectativas.

- Marco Referencial: Es el resultado de las experiencias adquiridas desde la niñez, las cuales, se les ha asignado un significado específico y que permiten relacionarse con otros. Este se encuentra compuesto por elementos psicológicos, sociales y culturales, que dependen de cada individuo.

2.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Fernández, 2012da a conocer tres conceptos referentes a la comunicación organizacional, como primer punto, plantea que es un fenómeno que se da naturalmente

en toda organización, independientemente de su tipo o tamaño y la determina como el proceso social más importante. Como segundo punto, la describe como una disciplina, cuya meta es el desarrollo del proceso de comunicación dentro de las empresas y su entorno. Para concluir, se define como el conjunto de actividades y técnicas, para trabajar en el intercambio de mensajes entre los miembros de una organización y el medio. El autor sostiene que la comunicación organizacional, se divide en:

- Comunicación interna: es el resultado de la creación y mantenimiento de relaciones con y entre sus miembros por medio de la utilización de diferentes medios que mantienen informados, motivados e integrados para contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales.

- Comunicación externa: conjunto de mensajes que son transmitidos por cualquiera de los miembros de una organización hacia agentes externos, como por ejemplo: clientes, distribuidores, accionistas, autoridades de Gobierno, medios de comunicación o cualquier grupo de interés.

2.5 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Fernández, 2012sostiene que la comunicación organizacional ha tenido una gran importancia y peso dentro de las organizaciones, debido a que es un proceso integral y sistemático porque abarca un sin número de procesos dentro de la compañía, ya que se genera entre los medios para enviar información y las personas involucradas en el proceso, los cuales son considerados como etapas complejas.

La comunicación y la cultura están estrechamente relacionadas porque la segunda, es el conjunto de significados compartidos que son evidenciados en la transmisión de símbolos, conductas, procedimientos, políticas, normas, instalaciones y tecnología. Adicionalmente, la comunicación es una responsabilidad compartida por todos los miembros de la organización ya que tienen el derecho de transmitir y recibir información para favorecer las relaciones entre las personas, integrar la comunicación

formal e informal, impulsar una identidad corporativa para logar un clima laboral óptimo y dar a conocer los objetivos organizacionales con la finalidad de alcanzarlos.

Hernández,2011 define a la importancia de la comunicación dentro de las siguientes funciones principales:

- Control: permite manejar el comportamiento de los integrantes de una empresa, donde hay lineamientos y jerarquías a las cuales los empleados deben regirse.

- Motivación: es un proceso que fomenta la motivación en los empleados, puesto que se da a conocer información respecto a su desempeño para el desarrollo de sus fortalezas y modificar sus oportunidades de mejora.

- Expresión emocional: la comunicación es un proceso mediante el cual, los miembros de una organización pueden expresar sus emociones y todo lo referente a su satisfacción social.

- Información: Facilita y proporciona datos a los grupos e individuos para identificar y evaluar las mejores opciones ante la toma de una decisión o la resolución de un problema.

2.6 REDES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para Castillón, 2010se definen como canales por los cuales fluye la información, puede ser formal cuando se encuentra definida por una autoridad externa e informal cuando depende de la interacción y afinidad de los grupos.

Su importancia radica en la transmisión y centralizaciónde la información, siguiendo una jerarquía, tomando en cuenta el control y poder que tienen determinados cargos y como los mismos ejercen influencia sobre un grupo, siguiendo un proceso

comunicacional para el logro de objetivos a través del uso de canales y determinando quién se comunica con quién.

Para Castillón, 2010 dentro de la comunicación interna, se presentan las siguientes redes:

- Cadena: es una red que se mueve únicamente hacia un lado o al otro, estableciendo un estilo de mando rígido y se caracteriza por una línea directa sin que existan desviaciones en el intercambio de información.

- Rueda o estrella: simboliza a un supervisor con cuatro subordinados. En otras palabras esta red de comunicación se apoya en un jefe, como conducto central para comunicar al grupo.

- Red en Y: se define como una red en la cual un miembro de la organización es el encargado de transmitir información hacia dos nexos. Se caracteriza por la poca velocidad e insatisfacción al momento de transmitir el mensaje.

- Círculo: se define como la forma en que los miembros interactúan únicamente con los que están a nivel horizontal y hay un predominio total de información por parte todos los integrantes del proceso comunicacional.

- Canales múltiples: es considerada como la más eficiente, ideal, debido a que todos los trabajadores interactúan tanto con pares, subalternos y superiores, incrementando el nivel de satisfacción en los mismos para sentirse que son partícipes en el intercambio de información.

2.7 COMUNICACIÓN FORMAL

Para Castillón, 2010 en las organizaciones, este tipo de comunicación corresponde a la información que se transmite con un contenido ordenado, deseado y

estructurado. Su objetivo principal es promover la coordinación y el cumplimiento de actividades productivas, se utiliza para dar a conocer a los empleados la planificación y organización de sus actividades laborales, información sobre problemas, situación actual de la organización y que roles deben cumplir para lograr objetivos como empresa.

También se encuentra delimitada con bases sólidas de un organigrama, ya que permite tener una transmisión establecida y clara de información para la organización y engloba a los siguientes tipos de comunicación, los cuales que fluyen en varias direcciones:

- Comunicación descendente: Es un tipo de comunicación interna que va desde la dirección a los demás miembros de la organización es decir, siguiendo una línea jerárquica y que fluye con un ambiente autoritario.

  En este tipo de comunicación formal se utilizan los siguientes canales: manuales de empleado, descripciones de trabajo, publicaciones, boletines, cartas y memorandos, evaluaciones de desempeño, entrevistas disciplinarias, reuniones de departamentos, comités, reuniones en masa y videos corporativos.

  Ventajas: permite el envío de órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía, proporciona a los miembros de la organización información relacionada con el trabajo, facilita un resumen de las actividades realizadas y da lineamientos para que la dirección dirija a los trabajadores en el cumplimiento de las tareas propuestas.

  Desventajas: Sobrecarga de mensajes, acarreando una acumulación de órdenes que puede llevar a confundir y frustrar a los trabajadores, éstas son excluyentes y contradictorias y la información que se transmite es dada con rapidez y vaguedad, lo que conllevaa que los trabajadores se sientan inseguros de lo asignado y se genera una cadena unidireccionalmente de mensajes sin la seguridad de retroalimentación.

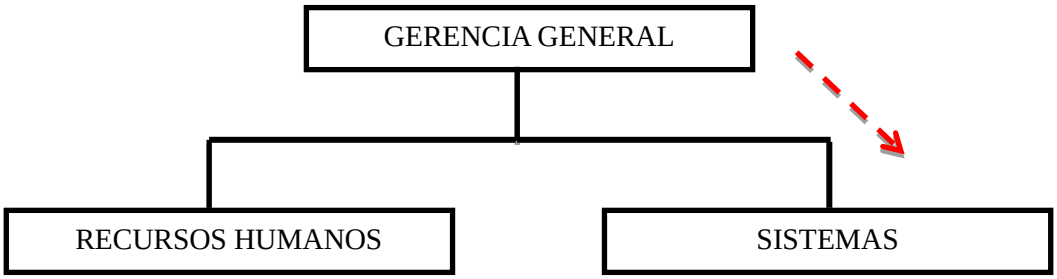


Ilustración 3: Comunicación descendente

Elaborado por: Encalada y Ortega (2014)

- Comunicación ascendente: Se caracteriza por el envío de información desde los subordinados hacia los superiores y se transmite subiendo por una jerarquía organizacional y tiene consecuencias sobre la conducta y actitudes de los colaboradores.

  Los canales usados dentro de este tipo de comunicación son: columna, encuestas de opinión, cartas y memorandos, buzón de sugerencias, política de puerta abierta, reuniones de departamento, círculos de calidad y presentaciones públicas.

  Ventajas: proporciona a los directivos una retroalimentación adecuada sobre asuntos y problemas actuales de la organización, necesarios a la hora de tomar decisiones, es una fuente primaria de retorno informativo para la dirección que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente y estimula la participación y compromiso de todos, de este modo se intensifica la cohesión en la organización.

  Desventajas: riesgo de fomentar un excesivo control por parte de la dirección, provocar malestar en los jefes por mensajes negativos, poca receptividad de los directores e insuficiencia de canales.

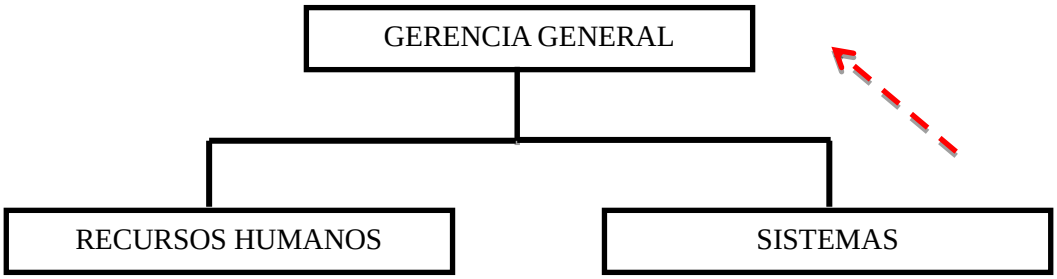


Ilustración 4: Comunicación ascendente

Elaborado por: Encalada y Ortega (2014)

- Comunicación horizontal – diagonal: los flujos de comunicación horizontales y diagonales tiene similitud en sus características y se encuentran dentro de la categoría de comunicación cruzada, la cual se transmite entre las personas que ocupan cargos similares o iguales en la estructura organizacional.

  Los canales usados en la comunicación horizontal – diagonal son: reuniones interdepartamentales y política de puerta abierta.

  Ventajas: facilita la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos, proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre áreas, es un canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección entre áreas y apoyo entre las mismas, mejora el entendimiento y la coordinación de esfuerzos para lograr objetivos organizacionales y promueve la eficiencia y eficacia de una empresa.

  Desventajas: recelo por la transmisión de información por medio de este canal porque hay mensajes que no se pueden transmitir libremente por la confidencialidad de información y cada área maneja su propio vocabulario especializado, el cual no puede ser comprendido por otros.

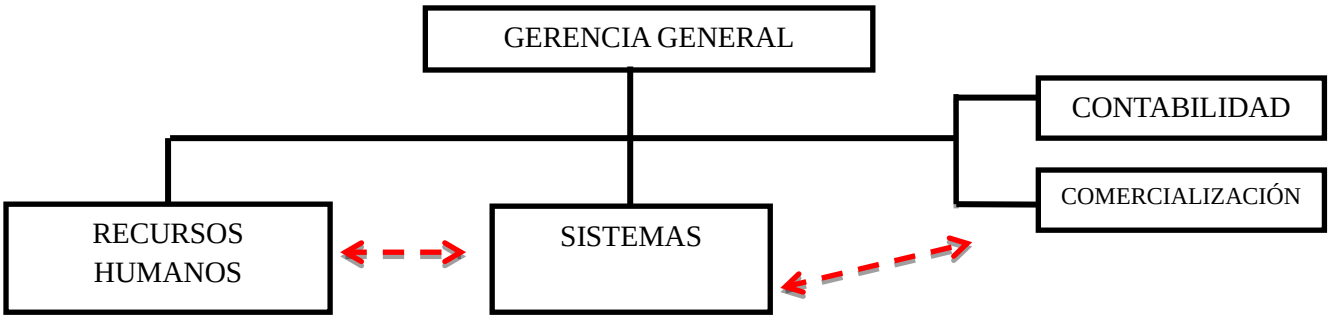


Ilustración 5: Comunicación horizontal- diagonal

Elaborado por: Encalada y Ortega (2014)

2.8 COMUNICACIÓN INFORMAL

Para Castillón, 2010 este tipo de comunicación se define como un sistema de relaciones sociales que no están definidas ni requeridas por las redes formales. No tiene un flujo controlado y surge cuando las personas sienten cierto grado de afinidad con otros y los mismos no necesariamente se encuentran dentro de un mismo canal de comunicación formal.

Mediante este tipo de comunicación se puede realizar un análisis de la efectividad de los canales de comunicación formal, ya que mediante técnicas se puede determinar cómo las relaciones entre los implicados ejercen consecuencias en actividades, grupos de trabajo y consecución de objetivos.

Un aspecto negativo de este tipo de comunicación es que da paso a una red de mensajes informales (rumores), los cuales no tienen una base fidedigna ni respaldos que los sustenten, por lo que se da una distorsión de la información compartida, pero que satisfacen una necesidad de comunicación entre los empleados.

	Descendente	Ascendente	Horizontal
Formal	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
Informal	Con los seguidores	Con los amigos	Con líderes

Ilustración 6: Tipos de comunicación interna

Fuente: (Marín, 1997)

En el gráfico nombrado anteriormente se puede evidenciar que la comunicación formal depende de una estructura organizacional y es propia de las relaciones creadas dentro de las responsabilidades del ámbito laboral, por otro lado, la comunicación informal surgepor la necesidad de sociabilización e interacción entre personas que tienen afinidad.

Para concluir, se puede evidenciar que la comunicación es un factorfundamental en la conducta de los miembros de una empresa, ya que el proceso comunicacional permite el intercambio de información, ideas, mensajes y a su vez el establecimiento de relaciones entre sus integrantes para la obtención de objetivos organizacionales.

Adicionalmente, se determinó que la comunicación formal e informal influyen en la cultura organizacional de una empresa porque interviene en temas relacionados a costumbres, valores, creencias, experiencias, hábitos, organización y planificación de trabajo diario.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 DIAGNÓSTICO

El presente diagnóstico se realizó mediante la utilización de técnicas y metodologías que fueron utilizadas de la siguiente manera:

- Análisis documental de tesis, textos referentes a Comunicación Organizacional y Filosofía empresarial de CAPREMCI.

- Entrevista a Jefe de Recursos Humanos: permitió tener una visión general de lo que pasa en la realidad organizacional, se tomó en cuenta antecedentes, estudios realizados y se indagó sobre su función de intermediario entre el Directorio, Gerencia y demás colaboradores.

- Encuestas a todo el personal: esta herramienta permitió recopilar información acerca de las variables del proceso comunicacional de la empresa y como estas afectan a sus funciones e interacciones con otros.

- Grupo focal: esta técnica permitió indagar a profundidad variables predominantes que se obtuvieron en las dos herramientas anteriores.

3.2 ENTREVISTA A JEFE DE RECURSOS HUMANOS

La entrevista fue una de las herramientas utilizadas en el proceso de diagnóstico o de levantamiento de información la misma tuvo las siguientes características:

Entrevistado:	Jefe de Recursos Humanos CAPREMCI
Entrevistadores:	Harold Encalada / Victoria Ortega
Fecha:	Viernes 13 de junio del 2014
Lugar y duración :	Baquerizo Moreno y Leónidas Plaza esquina, Oficinas de CAPREMCI**.** Una hora.

La entrevista realizada fue estructurada previamente y tuvo como objetivo; el levantamiento y obtención de la mayor cantidad de información posible referente a la situación actual de la empresa. (*Ver Anexo 1*)

A continuación se detalla algunos aspectos recogidos en la entrevista:

Temas relativos:

- La empresa en el año 2012 realizó una técnica de equipos de alto desempeño que sirvió para identificar las oportunidades de mejora y se determinó que la gente tiene compromiso y camaradería.

- Cada tres años se realiza la actualización de la planificación estratégica y hay reuniones de trabajo semanales con jefes de área y Gerencia para hablar sobre avances.

- El canal de comunicación más utilizado es el correo electrónico y las reuniones de cada área.

- El Directorio revisa y aprueba los reglamentos y luego son dados a conocer por el Gerente General y Jefe de Recursos Humanos.

- Recursos Humanos tiene toda la apertura para crear un ambiente de confianza hacia los trabajadores y procura que existan beneficios (reconocimientos, uniformes, capacitación, movilización, horas extras y festejos por cumpleaños)

- La asociación de empleados está encargada de eventos conmemorativos.

- La capacitación es para todos los colaboradores ya que no se limita únicamente para jefaturas.

Oportunidades de mejora

- Cada área cumple sus objetivos individuales y se limita para comunicarse con otras áreas.

- La afinidad creada por los miembros de grupos informales afectadirectamente a la productividad y genera resentimientos personales.

- Hay inducción al personal nuevo (corporativa y al puesto de trabajo) que dura un día laboral.

- Existe un grupo de trabajadores que se siente aislado ante eventos sociales de la empresa.

- En la planificación estratégica únicamente participan los jefes de área y el directorio.

- Los colaboradores no conocen los valores institucionales.

- La empresa tiene una estructura organizacional jerarquizada, la cual presenta la influencia directa del Consejo administrativo hacia la toma de decisiones y su funcionalidad en la parte operativa. Un claro ejemplo se puede evidenciar cuando un miembro del Directorio acude a un funcionario de CAPREMCI para el otorgamiento de un crédito dirigido a un afiliado y no se cumple con el proceso normal de asignación del mismo.

- Barreras de funcionarios hacia Recursos Humanos (área de control, supervisión y evaluación), sienten temor y recelo para dar a conocer sus opiniones por posibles sanciones.

- Las retroalimentaciones son negativas y los colaboradores las toman como personales.

- Recursos Humanos elaboró un formato de carta de compromiso para aplicar a empleados que demuestren conductas negativas.

- Las disposiciones o información dirigida a todo el personal se dan a conocer por rumores.

- No han existido estudios o diagnósticos de clima laboral.

Conclusiones

1. Las diferentes áreas trabajan por objetivos departamentales y no por objetivos organizacionales. Esto no ha permitido funcionar como empresa, no se fomenta

el trabajo en equipo y existe cierta restricción de la información hacia los empleados.

2. La percepción que tienen los colaboradores sobre el área de Recursos Humanos se resume en un área de control, supervisión, evaluación y castigo. Esto produce en los empleados temor al momento de dar a conocer ideas, opiniones y sugerencias.

3. Los miembros del Directorio tienen favoritismo hacia algunos jefes y colaboradores operativos de la institución. Esto produce malestar en el resto de trabajadores ya que sus funciones no son equitativas.

4. La Gerencia General y el área de Recursos Humanos brinda toda la apertura necesaria para diseñar un Plan de Comunicación Interna en la empresa CAPREMCI.

3.3 ENCUESTAS A TODOS LOS COLABORADORES

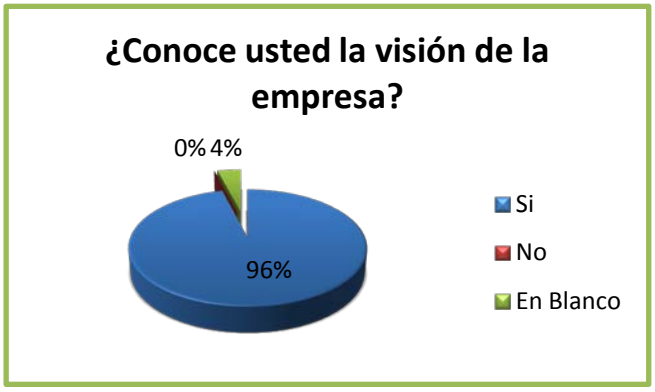
Se realizaron las encuestas a la totalidad de la población, correspondiente a 25 colaboradores.(*Ver Anexo 2*) Esta herramienta fue diseñada con preguntas relacionadas con la Comunicación Interna y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1.



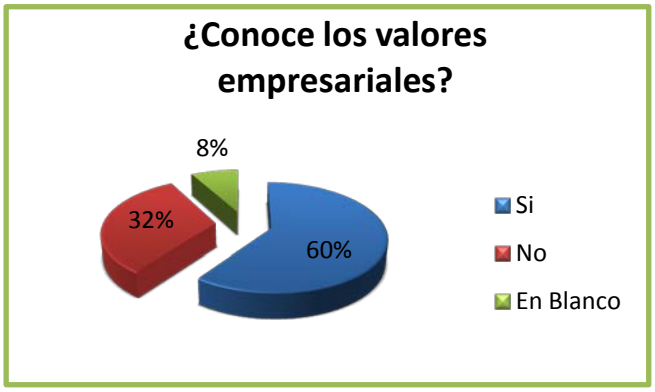
El 100% de los encuestados mencionó que conoce la misión de la empresa.

Tabla 2.



El 96% de los colaboradores conoce la visión de CAPREMCI, mientras que el 4% no respondió.

Tabla 3.



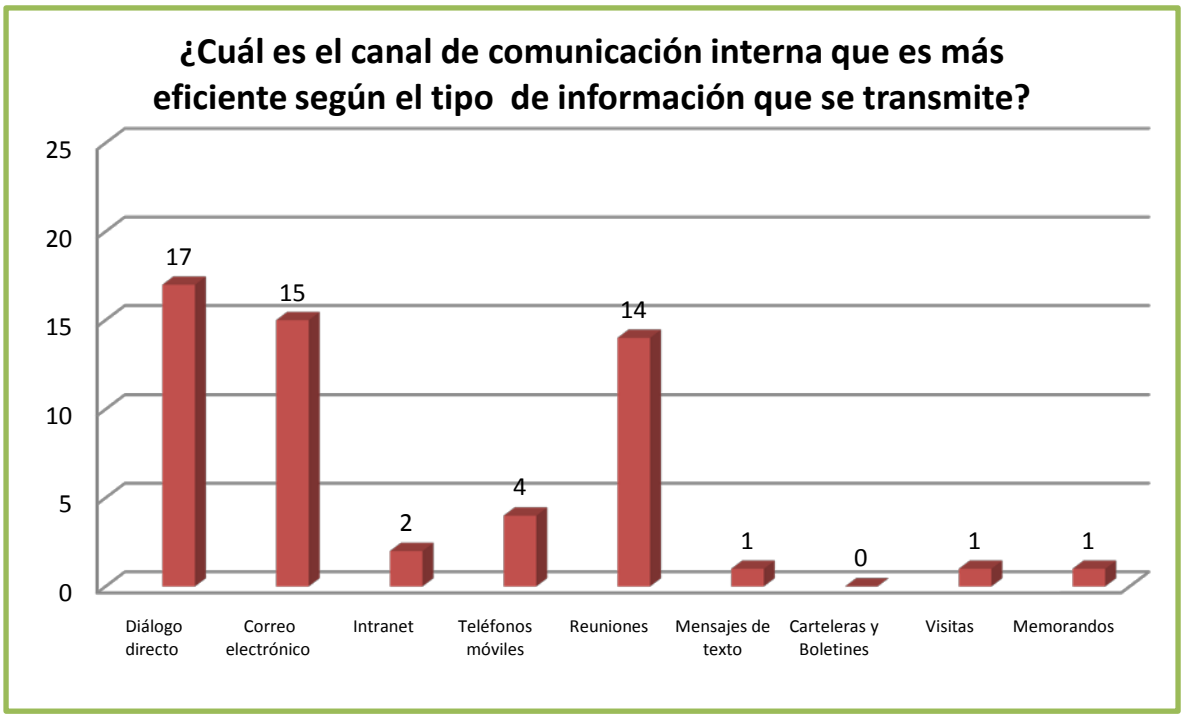
El 60% de los encuestados mencionó que conoce los valores de la empresa, el 32% presenta una ausencia de conocimiento respecto a los mismos y el 8% prefirió omitir su contestación.

Tabla 4.



El 72% del personal encuestado señaló que conoce los objetivos empresariales. Sin embargo, el 20% los desconoce y el 8% se reservó en contestar.

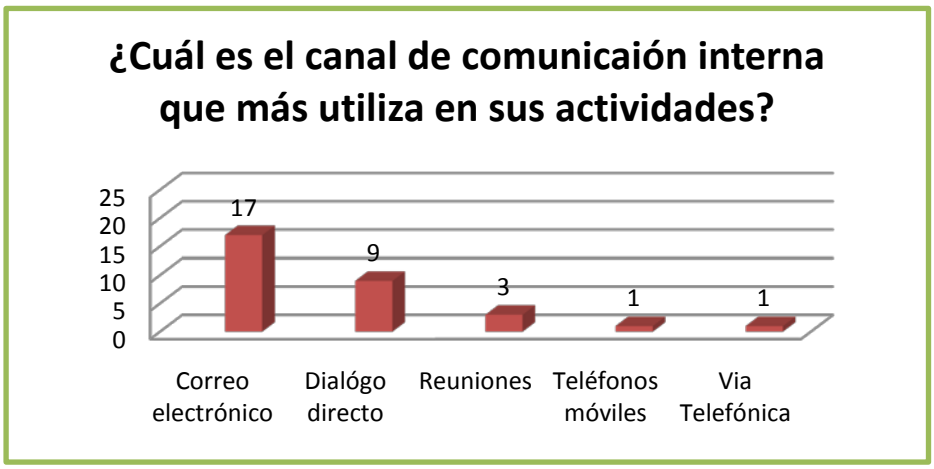
Tabla 5.



De los medios más eficientes para transmitir información, 17 encuestados contestaron que el canal que más se utiliza es el diálogo directo, 15 personas señalaron

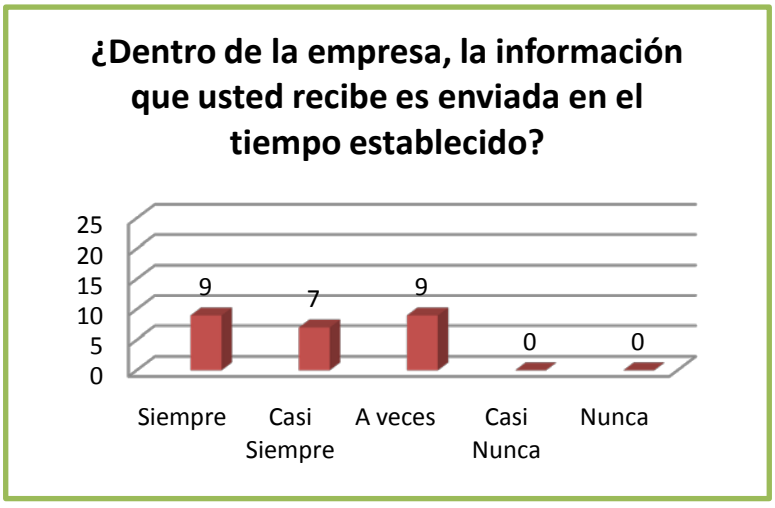
que el correo electrónico también es usado frecuentemente, de la misma manera 14 colaboradores señalaron que las reuniones son un medio eficiente para transmitir información. Sin embargo, los canales que menos se utilizan son la Intranet, teléfonos móviles, mensajes de texto, carteleras y boletines, visitas y memorandos.

Tabla 6.



El canal de comunicación que más se utiliza cotidianamente es el correo electrónico con 17 respuestas, nueve personas señalaron que también se usa el diálogo directo y en menor frecuencia las reuniones, teléfonos móviles y la comunicación por vía telefónica.

Tabla 7.



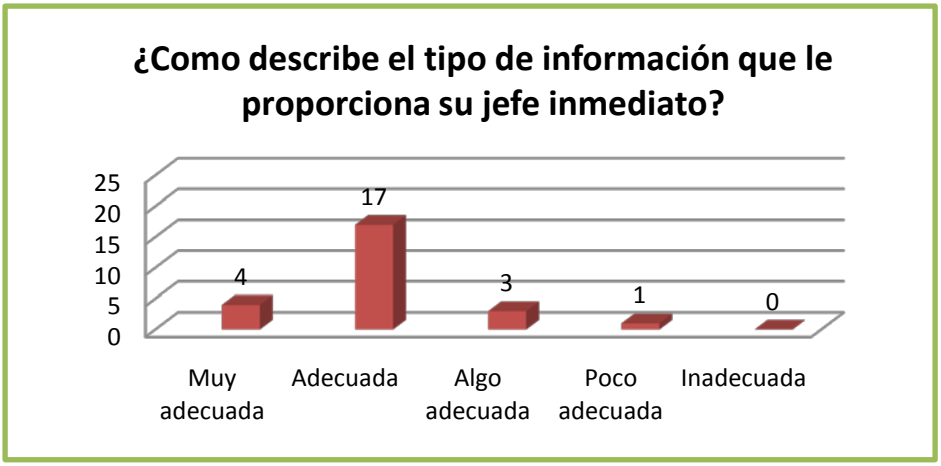
Nueve encuestados señalaron que la transmisión de información siempre es a tiempo, de la misma manera nueve colaboradores respondieron que a veces esta se da en el lapso esperado, mientras que siete personas dijeron que casi siempre se comunica en un tiempo determinado si no hay factores que intervengan.

Tabla 8.



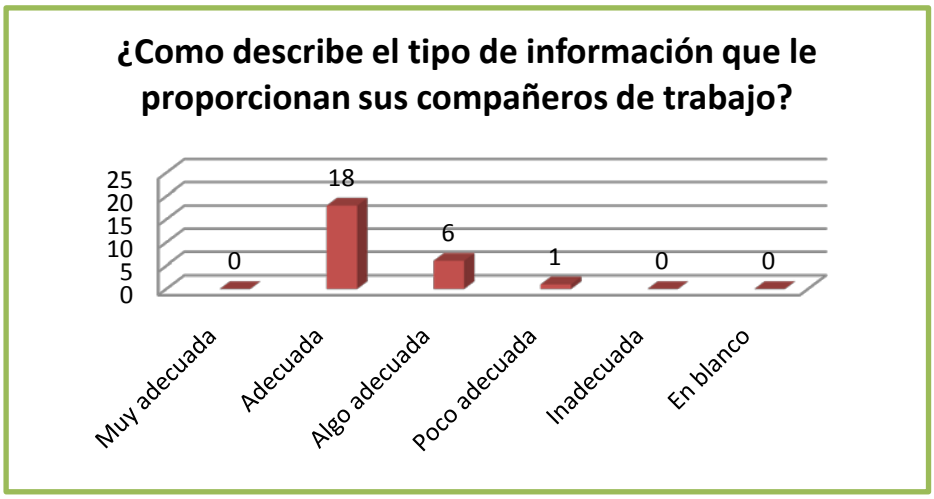
18 encuestados contestaron que el tipo de información que reciben de la empresa es la adecuada, cuatro muy adecuada, tres es adecuada pero que falta profundizar en ciertos aspectos.

Tabla 9.



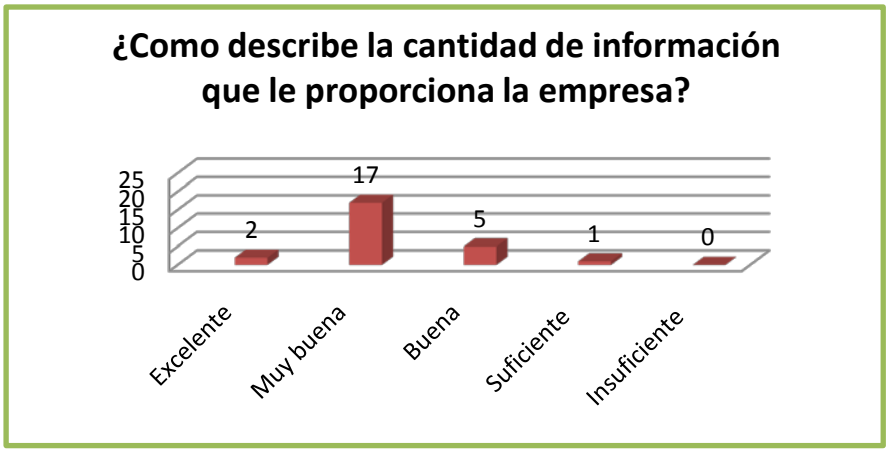
17 personas consideraron que la información que reciben de su jefe inmediato es adecuada, 4 es muy adecuada, 3 es adecuada y una es poco adecuada por lo que hace falta profundizar en temas referentes a su área.

Tabla 10.



De los encuestados, 18 de los mismos señalaron que la información que reciben de sus compañeros es adecuada por lo que debería haber claridad y precisión en la transmisión.

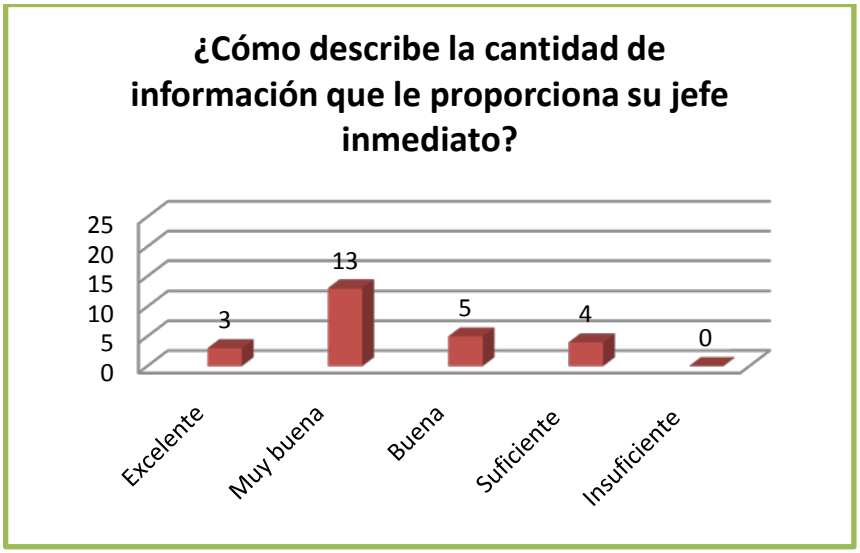
Tabla 11.



17 colaboradores señalaron que la información que les proporciona la empresa es muy buena, sin embargo 5 personas señalaron que es buena,2 que es excelente y una

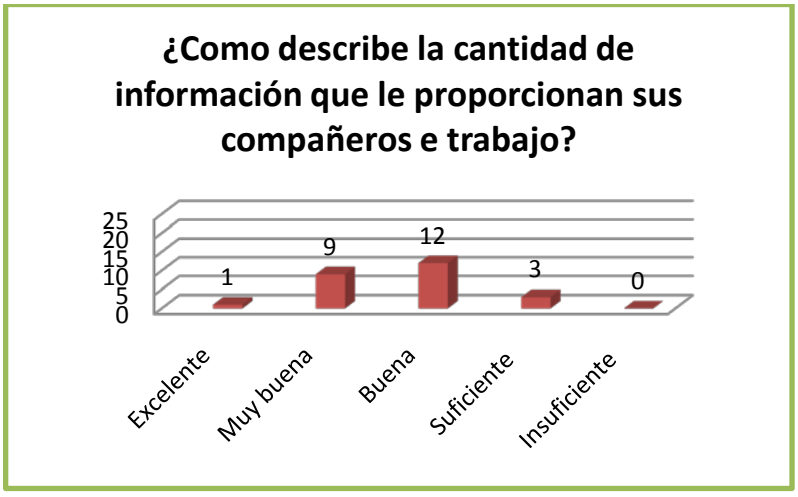
que es suficiente, razónpor la cual, se pudo evidenciar que hay que ahondar en la información que debe ser de conocimiento general.

Tabla 12.



13 personas consideraron que la información que transmiten los jefes es muy buena, 5 encuestados manifestaron que es buena, cuatro que es suficiente y cinco que es excelente, por lo que demuestraque hay que especificar ciertos temas.

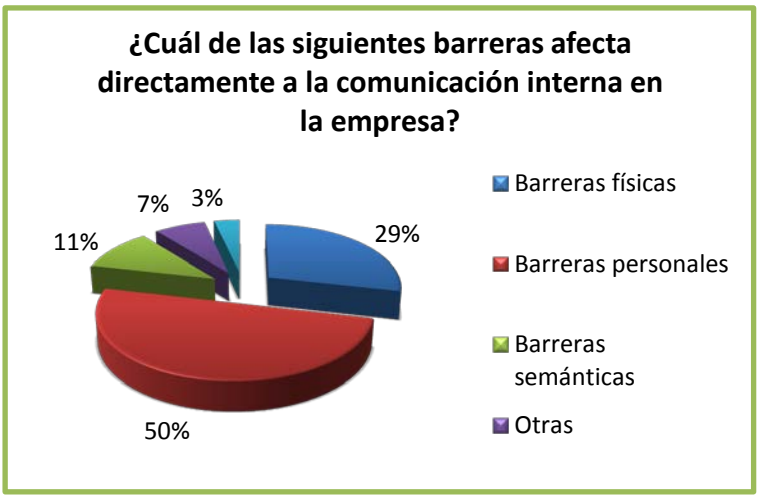
Tabla 13.



La información que transmiten los compañeros de trabajo fue considerada por 12 personas como buena, nueve colaboradores manifestaron que es muy buena 3

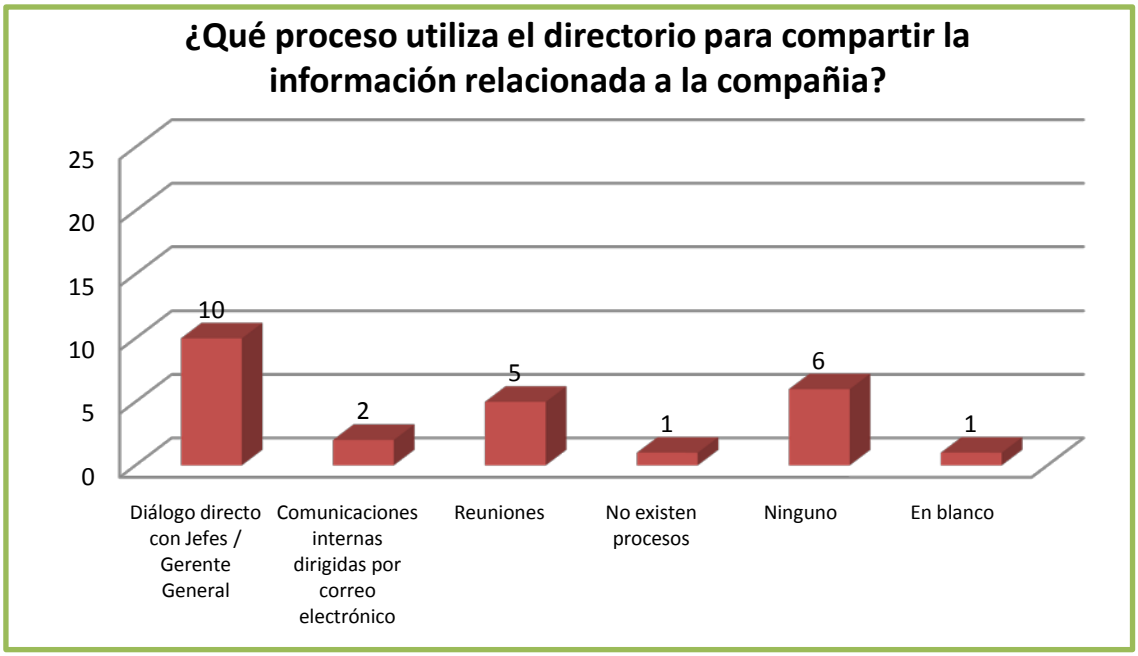
especificaron que es suficiente y la perspectiva de una persona como excelente, razón por cual se puede evidenciar que falta claridad y precisión en el intercambio de información.

Tabla 14.



El 50% de encuestados declararon que la barreras personales (limitaciones, emociones, percepciones y valores de las personas) influyen en el proceso comunicacional, el 29% señaló que las barreras físicas (espacio físico, interferencias físicas, ruidos y ambiente der trabajo) intervienen directamente, el 11% dijo que las barreras semánticas (interpretación del idioma, señales, símbolos palabras y decodificación de gestos) son determinantes en el intercambio de información y el 7% respondió que hay más factores que afectan la comunicación. Cabe mencionarque existió un 3% de la población que no tuvo el interés en contestar esta pregunta.

Tabla 15.



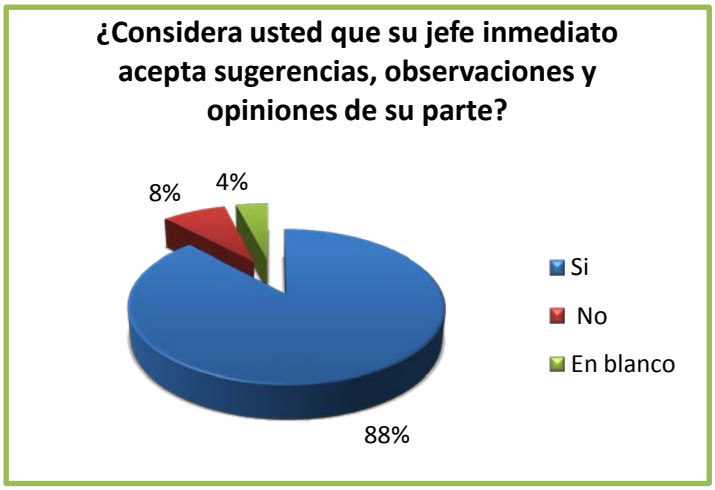
Respecto a esta pregunta, 10 personas manifestaron que la herramienta más utilizada para compartir información a los colaboradores es mediante el diálogo directo con Jefes de área o Gerente o General, así mismo seis personas encuestadas señalaron que no se transmite información, cinco respondieron que se realiza mediante reuniones, dos declararon que es a través de comunicación interna y una dijo que hay ausencia procesos.

Tabla 16.



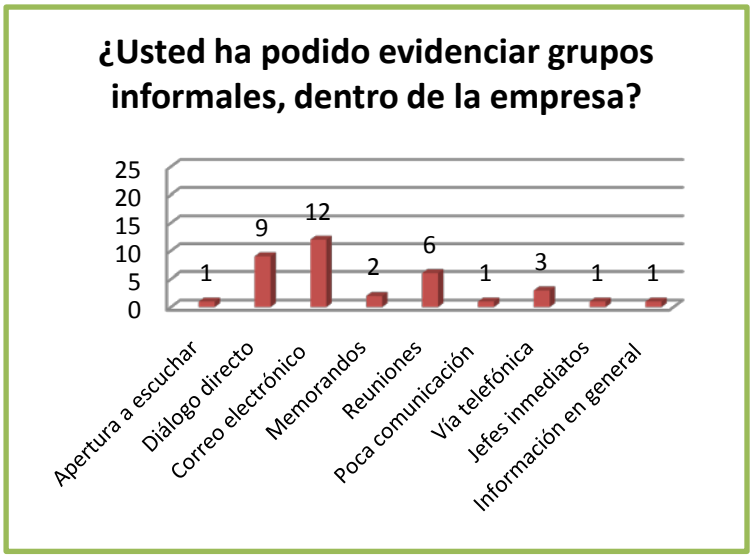
El 68% de los encuestados contestó que los altos directivos escuchan sus opiniones o sugerencias, el 24% de colaboradores mencionó que hay carencia de apertura y el 8% prefirió omitir su respuesta.

Tabla 17.



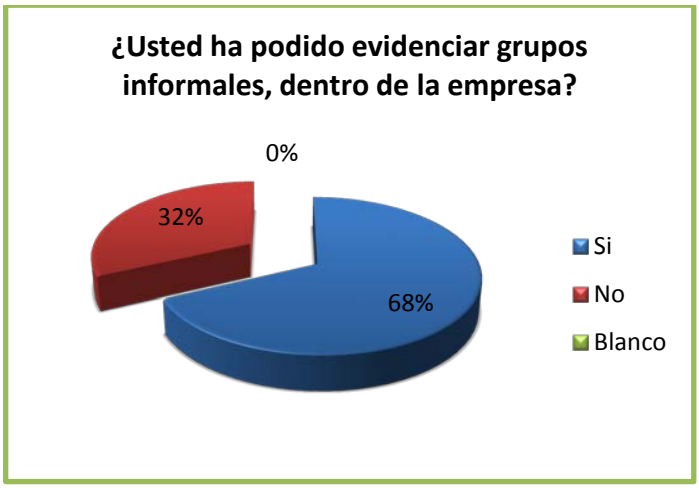
El 88% de los empleados manifestó que su jefe inmediato es receptivo ante sus sugerencias, observaciones y opiniones, el 8% señaló que falta apertura y el 4% se reservó para contestar.

Tabla 18.



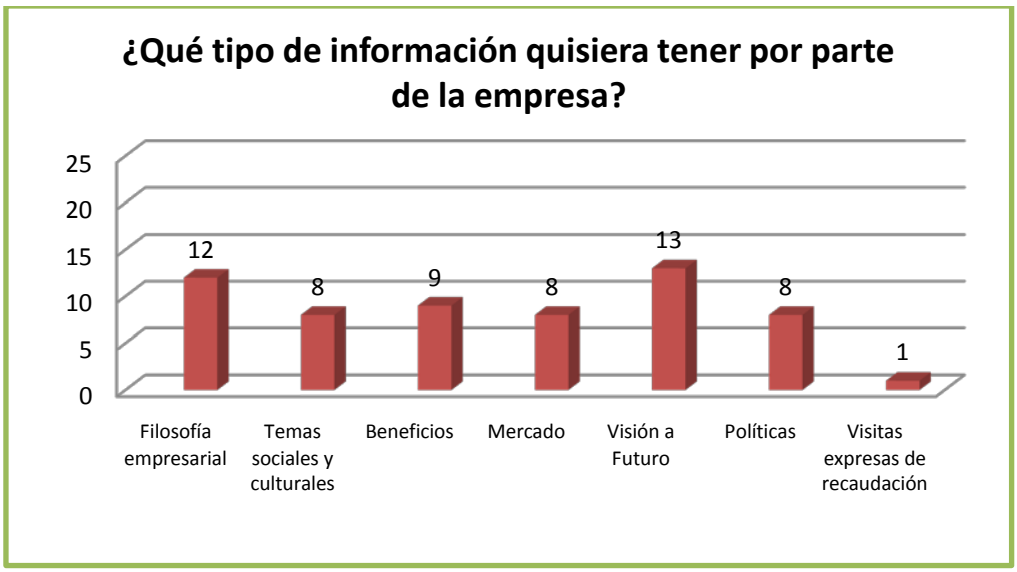
En cuanto, al proceso de comunicación con otras áreas, 12 empelados dieron a conocer que se lo realiza por medio del correo electrónico, nueve encuestados respondieron que se lo hace a través del diálogo directo (persona a persona), seis por medio de reuniones interdepartamentales, tres contestaron que se lo realiza por vía telefónica y el resto de encuestados mencionaron que se utiliza con menor frecuencia los memorandos y reuniones con jefes inmediatos. Se especificó que se debe profundizar en información general y el intercambio de información interdepartamental debe hacerse con respeto y apertura para dar a conocer cualquier inquietud.

Tabla 19.



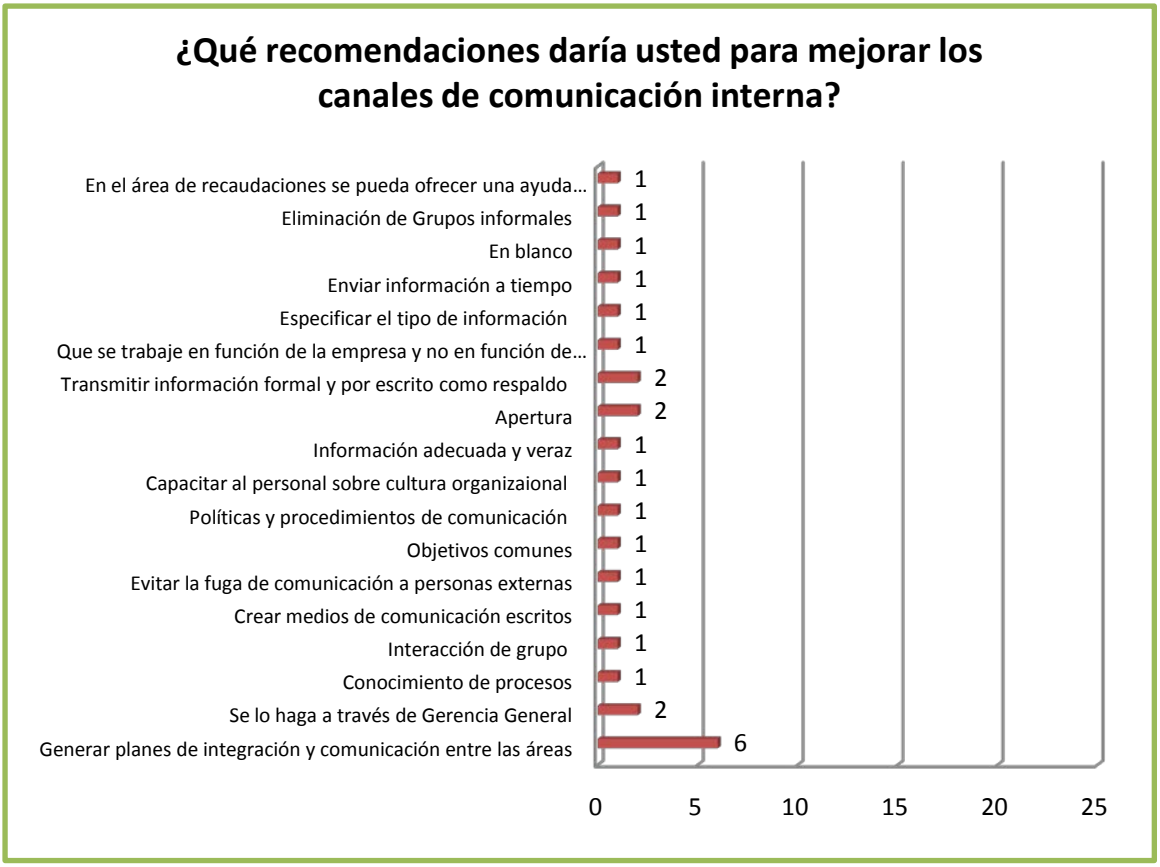
El 68% de los encuestados respondieron que han visto grupos informales dentro de la empresa y el 32% de colaboradores mencionaron que hay ausencia de los mismos.

Tabla 20.



13 personas mencionaron que quieren información respecto la visión a futuro de la empresa, 12 contestaron que es importante ahondar en aspectos relacionados a Filosofía empresarial, nueve encuestados señalaron que desean conocer a cerca de beneficios, mientras que ochos colaboradores manifestaron que quieren saber acerca de temas sociales, culturales, mercado y políticas relacionadas con la empresa.

Tabla 21.



Dentro de las recomendaciones expuestas en el gráfico anterior, seis personas indicaron que para mejorar los canales de comunicación dentro de la compañía se deben generar planes de integración y comunicación entre los empleados. Así mismo, dos personas mencionaron que debe existir apertura para el intercambio de ideas, la Gerencia General debe dar a conocer las decisiones o cambios determinados por el Consejo Administrativo y se deben utilizar medios formales para garantizar el intercambio y respaldo de la información transmitida. Adicionalmente, más de la mitad de la población han presentado diferentes soluciones que impacten directamente a los canales de comunicación, las cuales se exponen a continuación: inmediatez, confidencialidad, precisión y veracidad de los mensajes emitidos, eliminación de grupos informales, el trabajo debe ser en función de un grupo y no en base a objetivos individuales, hay que fomentar la cultura organizacional y crear procesos comunicacionales.

Tabla 22.



En cuanto, a las recomendaciones generadas por los empleados para mejorar la comunicación interna, cinco personas dijeron que es importante fomentar la integración entre compañeros de trabajo, cinco de los encuestados no emitieron ningún comentario relacionado a la pregunta. Dos encuestados determinaron que se debe trabajar en transmitir la información de forma oportuna y veraz, hay que mejorar las actitudes personales, planificar reuniones, evitar el favoritismo a ciertos grupos, crear y establecer políticas, normas y procesos de comunicación. Por su parte, hay opiniones individuales que señalan que debe haber una retroalimentación por parte del receptor hacia el emisor, generar un entorno de igualdad hacia todos los empleados, mantener comunicados a todos los colaboradores sobre aspectos de interés común, crear una concientización sobre la diferencia que debe existir entre responsabilidades de trabajo y camaradería o relaciones sociales y todos los mensajes intercambiados deben ser con una base sólida y adecuada para evitar chismes y rumores.

En conclusión con las encuestas realizadas se pudo determinar que existe ausencia en dos ámbitos:primero en los procesos comunicacionales ante la falta de políticas establecidas y segundo por el desconocimiento de un responsable en el manejo de la información al momento de comunicar a toda la empresa.

También se pudo evidenciar que hay la presencia de comunicación informal, la cual influye en las actividades y actitudes de los empleados, quienes asumen lo que tienen que hacer y no hay veracidad ni confiablidad en la información que se transmite. Otro punto importante a tomar en cuenta es el predominio de objetivos individuales sobre los grupales a través del cual, ciertos mensajes son intercambiados dependiendo de la conveniencia del emisor.

De igual manera, los colaboradores manifestaron su preocupación por la interferencia de ciertos miembros del Consejo Administrativo en la operación y trabajo diario realizado en CAPREMCI, lo que ha generado malestar en el cumplimiento adecuado de las responsabilidades de los empleados.

3.4 GRUPO FOCAL

Asistentes:	Personal Operativo (15 personas), no estuvieron presentes dos personas porque trabajan en Guayaquil, una estuvo en vacaciones y siete pertenecen a Jefaturas.
Facilitadores:	Harold Encalada / Victoria Ortega
Fecha:	Viernes 20 de junio 2014
Lugar:	Baquerizo Moreno y Leónidas Plaza esquina, Oficinas de CAPREMCI
Duración:	Una hora y media

Este tipo de herramienta fue previamente estructurada en base a los resultados obtenidos de la entrevista al Jefe de Recursos Humanos y encuestas a todos los colaboradores.

Fue de modalidad abierta para todo el personal operativo de CAPREMCI, generando un ambiente de total libertad para discutir sobre temas relacionados a la situación actual de la empresa.

Temas relevantes

- Dentro de la empresa el Presidente del Comité ofrece los espacios de diálogo para determinar las diferentes necesidades que tienen los trabajadores.

- Los medios de comunicación en la empresa que se usan con mayor frecuencia son: el correo electrónico, memorandos, página web y reuniones de áreas.

- En lo que respecta a la comunicación externa la empresa maneja un buzón de sugerencias y revistas empresariales para sus afiliados.

- Los colaboradores mencionaron que existe la necesidad de retomar eventos, reuniones y salidas de integración. Por ejemplo,en el año 2012 se hizo un viaje de integración a Mindo, el cual, permitió ejecutar actividades que fomentaron el compromiso y el trabajo en equipo.

Oportunidades de mejora

- La información que se transmite es considerada como restringida ycarece de confiabilidad y organización, debido a que se da a conocer una parte del mensaje y tampoco se presentan los procesos adecuados.

- Los colaboradores tienen una percepción negativa del trabajo en equipo ya que no hay apoyo entre las áreas y prevalecen intereses personales.

- Los colaboradores consideran que existe poco reconocimiento hacia ellos por parte de la empresa, debido a la existencia de una necesidad por carencia de apoyo a su trabajo diario y ausencia de retroalimentaciones. También tienen la percepción de que la empresa no se preocupa por aspectos personales-familiares (cumpleaños, campamentos para hijos, vacaciones entre otros).

- Hay carencia de procesos de vinculación y desvinculación de personal porque no se comunica que personas ingresan o salen de la empresa.

- En la empresa se ha identificadola existencia de dos grupos: el primero es creado por obligación laboral y el segundo, surge por la necesidad de afinidad e interés, esto ha desencadenado en que la información solo sea transmitida de acuerdo a preferencias.

- Un término mencionado a todo momento en la reunión fue “el favoritismo”, ya que se han presentado preferencias hacia algunos colaboradores operativos y ellos son los únicos quemanejan la información produciendo que el resto de empleados asuma o recolecte la información por rumores.

Conclusiones:

En el grupo focal se puede concluir que se deben trabajar sobre cuatro aspectos que están íntimamente relacionadas con la comunicación, los cuales son:

1. Ausencia de procesos definidos de comunicación.

2. Individualización de la comunicación por las diferentes áreas de CAPREMCI.

3. Comunicación informal con una percepción negativa en la empresa.

4. Existencia de favoritismo en algunos colaboradores operativos, lo que genera inequidad e incertidumbre en la empresa.

3.5RESULTADOS DEL DIÁGNOSTICO

A continuación se presenta un diagrama de Espina de Pescado que explica o resume las cinco oportunidades de mejora encontradas:

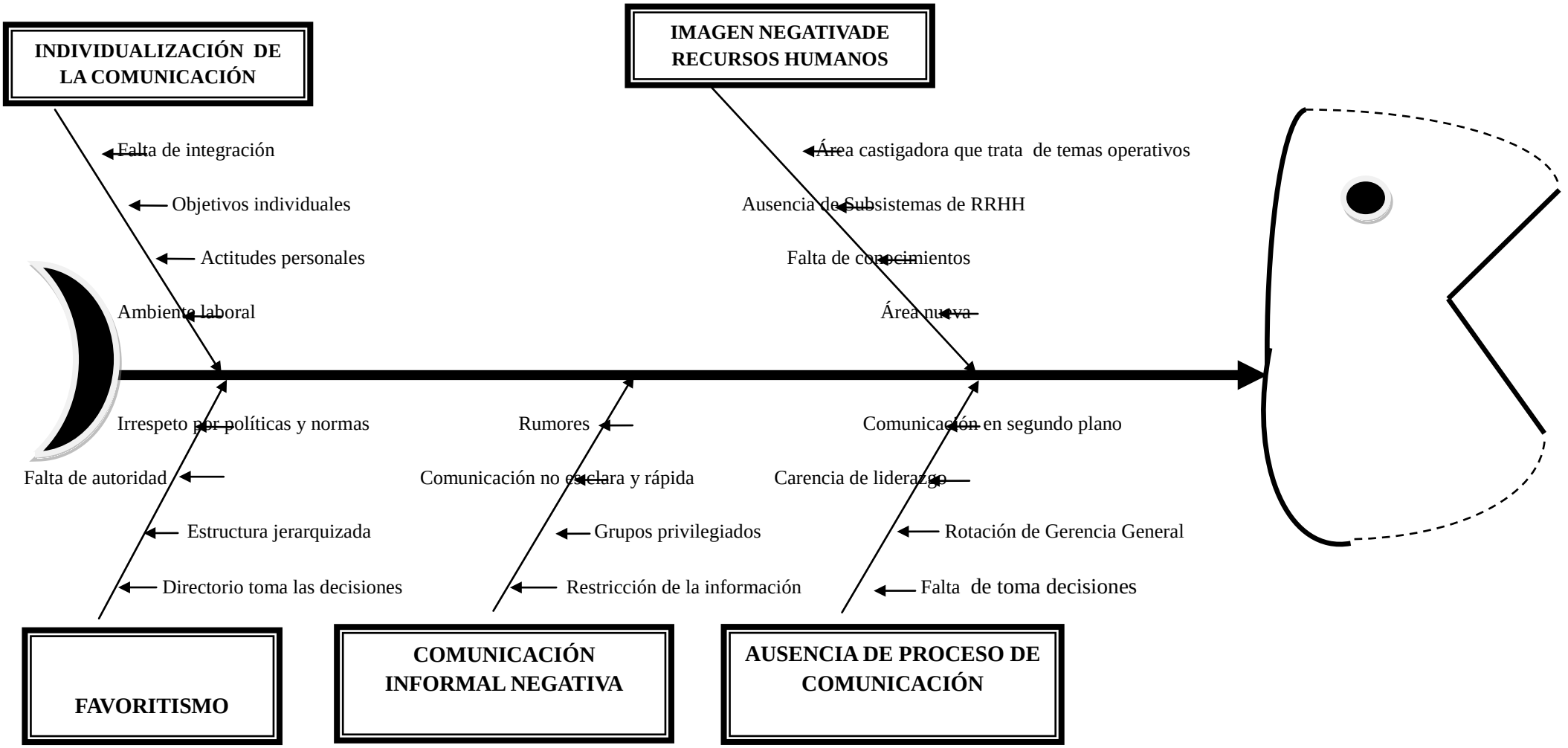


Ilustración 7: Diagrama de espina de pescado

Elaborado por: Encalada y Ortega (2014)

En conclusión, las cinco oportunidades de mejora identificadas en la Comunicación Interna de CAPREMCI van a ser explicadas a continuación:

1. Individualización de la comunicación: en los resultados obtenidos se pudo evidenciar que cada colaborador trabaja por sus propios beneficios e intereses, afectando al clima laboral y a las interacciones con el resto de áreas. También cabe mencionar que por actitudes personales de ciertos colaboradores la comunicación no se transmite de forma clara, completa y veraz.

2. Imagen negativa de Recursos Humanos: el área de Recursos Humanos tiene una imagen castigadora y no cumple funciones de soporte y gestión, puesto que es un área nueva y la persona que lidera la misma, no tiene los conocimientos técnicos en talento humano. Adicionalmente, se manejan subsistemas de Recursos Humanos tradicionales, lo cual no ha permitido involucrarse dentro del ámbito de Desarrollo Organizacional.

3. Favoritismo: Existen preferencias de personas del Consejo Administrativo hacia ciertos empleados de la organización, influyendo en su trabajo operacional y en la toma de decisiones, lo que genera el incumplimiento de normas y políticas.

   Cabe mencionar, que esta oportunidad de mejora se presenta por la estructura antigua y jerarquizada que la empresa ha venido manejando desde sus inicios, por lo que, el Consejo de Administración cumple la función de Administración, Control y toma de decisiones del Fondo.

4. Comunicación informal negativa: en la empresa no existe un proceso claro y definido de comunicación, lo que ha generado que se interprete y se asuma la información que se transmite por medio de rumores. De la misma manera se presentan grupos privilegiados que generan un poder en la información, los cuales se restringen al momento de comunicar.

5. Ausencia de proceso de comunicación: durante los últimos años en CAPREMCI ha existido una alta rotación por parte de Gerencia General, esto se ha dado por

el poco apoyo que ha recibido del Consejo Administrativo y por la falta de autonomía cuando se toma una decisión. Se debe acotar que el Gerente General dentro del Consejo no tiene voz ni voto y no ejerce influencia sobre los procesos sin previa autorización.

Para finalizar, se puede evidenciar que en CAPREMCI hay ausencia en los procesos comunicacionales por la falta de procedimientos y por la estructura jerarquizada que se maneja, lo que afecta en el clima laboral, toma de decisiones y en la consecución de objetivos organizacionales.

CAPÍTULO IV

PLAN DE COMUNICACIÓN

4.1 INTRODUCCIÓN

Los planes de acción se llevaron a cabo para realizar una disertación más profunda y que sustente el trabajo de dos personas, de la misma manera, para garantizar su factibilidad se hizo dos seguimientos de las herramientas y al finalizar se ejecutó una evaluación final a los tres meses, que permitió realizar una comparación de los datos obtenidos en el diagnóstico y la información alcanzada después de la implementación para conocer el alcance que tuvo el presente proyecto.

La implementación de los planes de acción se llevó a cabo desde el lunes 21 hasta el jueves 31 de julio. La primera semana se sociabilizó los formatos de planes de acción con los responsables de la empresa para garantizar el cumplimiento y utilización de las herramientas, mientras que en la segunda semana se finalizó con la implementación de los planes de acción para lo cual se realizó un control y ajustes en el uso de las actividades relacionadas a los mismos. (*Ver Anexo 19.)*

4.2 OBJETIVO Y ALCANCE

La implementación de los planes de acción tiene como objetivo crear, diseñar y ejecutar las herramientas comunicacionales para ser implementadas en la empresa CAPREMCI. En relación a las oportunidades de mejora encontradas, se trabajará en

cada una de ellas en base a los tipos de comunicación formal: descendente, ascendente y horizontal – diagonal.

4.3PLANES DE ACCIÓN COMUNICACIÓN DESCENDENTE

La comunicación Descendente en relación a las cinco oportunidades mejora fue analizada y ejecutada en base a las siguientes actividades:

Actividad uno: Desarrollo de un proceso de vinculación y desvinculación.

- **Objetivo:** Diseñar herramientas comunicacionales que faciliten los procesos de vinculación y desvinculación dentro de la empresa.

- **Tareas:**

  Presentación digital de Inducción Corporativa y de Beneficios (filosofía corporativa, proyectos, beneficios, estructura organizacional y órganos de control).

  Diseño de Guía Inducción con las distintas áreas. (*Ver Anexo 3.)*

  Diseño de tarjetas de identificación. (*Ver Anexo 4.)*

  Creación de un correo de Comunicación Interna.

  Creación de formatos de comunicados (*Ver Anexo 5.)*

  Presentación de nuevo colaborador a toda la empresa (*Ver Anexo 6.)*

Entrega de Reglamento Interno a todos los colaboradores.

Encuesta de seguimiento a los tres meses a todo el personal nuevo. (*Ver Anexo 7.)*

Envío de cuadro de personal pasivo de la empresa.

Elaboración de entrevista de salida. (*Ver Anexo 8.)*

- **Precondiciones:**Apoyo de colaboradores y del directorio, apertura de Recursos Humanos, presupuesto, impacto en la gente, transmisión de información clara y concisa y realizar seguimientos.

- **Indicadores:** Opinión de la gente.

- **Fuente de verificación:** Registros de ingresos y egresos de personal

- **Sostenibilidad:**

1. Política de vinculación y desvinculación de personal.

- **Responsables:** Jefe de Recursos Humanos y Jefes de área.

Actividad dos: Elaboración de cartas o memorandos (fortalezas y oportunidades de mejora).

- **Objetivo:** Crear una estrategia de comunicación para transmitir aspectos positivos y negativos de la conducta y desempeño de las personas.

- **Tareas:**

  Diseño de formatos de memorando de fortalezas(*Ver anexo 9.)* y oportunidades de mejora. (*Ver anexo 10.)*

  Creación de guía de uso de la herramienta. (*Ver anexo 11.)*

  Reuniones con las líneas de supervisión para dar a conocer el formato y formas de utilización.

- **Precondiciones:**Conocimiento de Reglamento Interno y frecuencia de uso.

- **Indicadores:** Opinión de la gente y número de memorandos realizados.

- **Fuente de verificación:** Registro de memorandos en carpetas personales.

- **Sostenibilidad:**

  1. Procedimiento de Recompensa y Amonestación.

- **Responsables:** Jefe de Recursos Humanos y responsables de área.

Actividad tres: Creación de una guía de retroalimentaciones.

- **Objetivo:** Implementar técnicas de comunicación para que las líneas de supervisión manejen una adecuada retroalimentación con sus colaboradores.

- **Tareas:**

  Diseño de formato.(*Ver anexo 12.)*

Diseño de guía de técnicas de retroalimentación.(*Ver anexo 13.)*

Dar a conocer el formato y formas de utilización.

Reuniones con las líneas de supervisión y Recursos Humanos.

- **Precondiciones:**Frecuencia de uso, conocimiento de las fortalezas y oportunidades de mejora individuales y compromiso por parte de jefes.
- **Indicadores:** Opinión del personal operativo y de Jefe de Recursos Humanos.
- **Fuente de verificación:** opinión de la gente y encuesta.
- **Sostenibilidad:** Seguimiento de Recursos Humanos.
- **Responsables:** Jefe de Recursos Humanos y líneas de supervisión

Actividad cuatro: Ejecución de reuniones corporativas

- **Objetivo:** Mantener informado a todo el personal acerca de las actividades de la empresa.
- **Tareas:**

  Hablar con el Gerente General y Jefe de Recursos Humanos para familiarizar formato de reuniones corporativas.(*Ver anexo 14.)*

  Definir temas a tratar en reuniones.

Coordinar fechas y lugar.

Agendar con anticipación la reunión.

Dar a conocer por comunicación Interna la reunión.

Registrar asistencia.(*Ver anexo 15.)*

- **Precondiciones:**Compromiso por parte del Gerente General para llevar a cabo las reuniones, compromiso y apertura de todos los colaboradores para asistir a dichas reuniones y agendamiento y coordinación de reuniones por parte de Gerencia General.

- **Indicadores:** Opinión de Gerente General y resto de colaboradores.

- **Fuente de verificación:** registros de asistencia.

- **Sostenibilidad:**

    1. Seguimiento por parte de Asistente de Gerencia.

- **Responsables:** Gerente General y asistente de Gerencia.

4.4PLANES DE ACCIÓN COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Referente a la comunicación Ascendente, se realizó en base a las cinco oportunidades de mejora las siguientes actividades:

Actividad uno: Creación de buzón de sugerencias.

- **Objetivo:** Conocer las opiniones, denuncias y sugerencias de los colaboradores.

- **Tareas:**

  Construir un buzón de sugerencias.

  Buscar y analizar el espacio adecuado.

  Creación de una solicitud. (*Ver Anexo16.)*

  Sociabilizar la herramienta.

- **Precondiciones:**Compromiso de la gente para utilizar esta herramienta, apertura para el cambio y conocimiento del personal acerca de la misma.

- **Indicadores:** Opinión de la gente.

- **Fuente de verificación:** número de solicitudes tabuladas mensualmente.

- **Sostenibilidad:**

  1. Dar seguimiento a las necesidades de la gente.

- **Responsables:** Jefe de Recursos Humanos.

Actividad dos: Publicación de columnas en revista corporativa

- **Objetivo:** Permitir que la gente informe al público todas sus responsabilidades relacionadas a su trabajo.

- **Tareas:**

  Enviar un comunicado que fomente la participación de los colaboradores para la redacción de artículos.

  Revisar la guía de uso (*Ver Anexo17.)*

  Receptar y filtrar los artículos de interés.

  Publicar artículos.

  Reconocimiento público.

- **Precondiciones:** Apoyo y apertura de la gente, compromiso por parte de Gerencia General y seguimiento de la persona encargada de manejar la revista corporativa.

- **Indicadores:** columnas publicadas.

- **Fuente de verificación:** número de columnas publicadas mensualmente y reconocimientos públicos.

- **Sostenibilidad:**

  1. Permanencia de la revista.

- **Responsables:** ElJefe de Comercialización fue la persona encargada de administrar la herramienta

4.5PLANES DE ACCIÓN COMUNICACIÓN HORIZONTAL – DIAGONAL

Dentro de la Comunicación Horizontal – Diagonal se trabajó en las cinco oportunidades de mejora a través de la implementación de la siguiente actividad:

Actividad uno: Asistencia a reuniones interdepartamentales.

- **Objetivo:** Planificar reuniones semanales para el intercambio de ideas, mejoras, procesos y aspectos a cambiar en las distintas áreas.

- **Tareas:**

  Se sociabilizó la herramienta con los jefes de las distintas áreas.

  Los jefes definen temas a tratar durante la reunión.

  Se coordinan fechas y espacio para llevar a cabo el intercambio de información entre áreas.

  Se agenda a los participantes con anticipación para la asistencia a la reunión.

  Realizar un acta de acuerdos. (*Ver Anexo 18.)*

  Hacer seguimiento de actividades a realizarse.

- **Precondiciones:**Apertura por parte de las líneas de supervisión, compromiso entre áreas, apertura al diálogo y al cambio y autorización por parte del Gerente General para realizar las reuniones.

- **Indicadores:** Actas de acuerdos.

- **Fuente de verificación:** número de actas utilizadas.

- **Sostenibilidad:**

    1. Elaboración escrita de los acuerdos de cada reunión.

    2. Las reuniones deben estar agendadas dentro de la planificación de cada participante.

- **Responsables:** Responsables de área

4.6 INSUMOS Y COSTO

Tabla 23.

ACTIVIDAD	INSUMO	CANTIDAD	C/ U	VALOR
Desarrollo de un proceso de vinculación y desvinculación	Credenciales	25	$2,50	$ 62,50
	Reglamento Individual	25	$ 1,50	$ 37,50
	Presentación en Power Point		0	
	Formatos		0	
	Correo de comunicación interna		0	
Elaboración de cartas o memorandos (fortalezas y oportunidades de mejora)	Resmas de papel	1	$4,50	$4,50
	Formatos		0	

Creación de una guía de retroalimentaciones	Formatos		0	
Ejecución de reuniones corporativas	Agenda mediante Outlook		0	
	Formatos		0	
	Pizarrón		0	
	Marcadores	3	$1,50	$ 4,50
Creación de buzón de sugerencias	Formato de solicitud		0	
	Buzón de sugerencias	1	$40	$ 40,00
Publicación de columnas en revista corporativa	Revista	25	$ 0,75	$ 18,75
Asistencia a reuniones interdepartamentales	Acta de reuniones		0	
			TOTAL	**$ 167,75**

4.7RESULTADOS

A través de la presente disertación se obtuvieron los siguientes resultados:

- Diagnósticode las variables que afectan la Comunicación Interna.

- Análisis de los resultados obtenidos para el diseño de planes de acción.

- Elaboración de planes de acción en base a flujos de comunicación: ascendente, descendente y horizontal – diagonal.

- Se dio a conocer a los colaboradores las herramientas comunicacionales para ser utilizadas en la empresa.

- Seguimiento de los planes de acción para determinar su adecuado funcionamiento.

- Evaluación a los tres meses del impacto generado por el Plan Comunicación Interna.

4.8MONITOREO

El primer seguimiento se realizó la tercera semana de agosto y se obtuvieron las siguientes novedades:

- El buzón físico por su material y elaboración tuvo un retraso en su implementación y la gente tuvo dificultad en adaptarse y utilizar la herramienta.

- Hubo mucho apoyo por parte del área de Sistemas para la creación del correo de Comunicación Interna y se realizaron varias pruebas antes de realizar su utilización.

- Existieron algunas inquietudes respecto a la guía de retroalimentación.

El segundo seguimiento del monitoreo se realizó la tercera semana de septiembre y se evidenciaron las siguientes novedades:

- Por la situación actual de la compañía, no se pudieron utilizar las columnas corporativas, puesto que la revista es un proyecto que no se va a llevar a cabo a pesar que anteriormente hubo la apertura y la aceptación para implementarlas.

- Se utilizaron los formatos de vinculación y desvinculación por la salida de la Auditora.

- Se dio una reunión con el Gerente General para conocer su perspectiva del proyecto y receptar sugerencias.

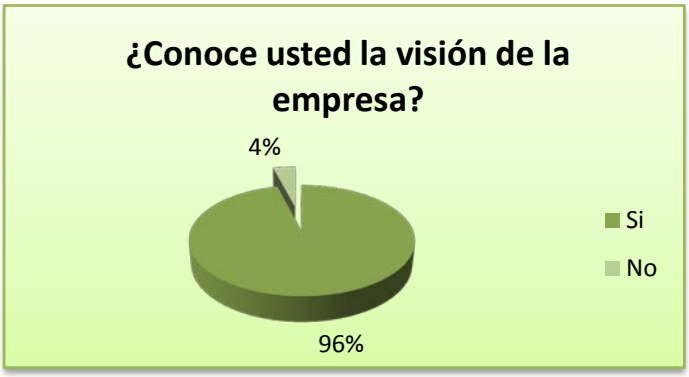
4.9 EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Tabla 24.



El 92% de los encuestados mencionaron que conocen la misión de la empresa, mientras que el 8% la desconoce, esto se presenta por el ingreso de una persona a la compañía.

Tabla 25.



El 96% de los colaboradores conoce la misión de la empresa y el 4% señaló desconoce respecto a la misma y esto es por la vinculación de una persona a Auditoría.

Tabla 26.



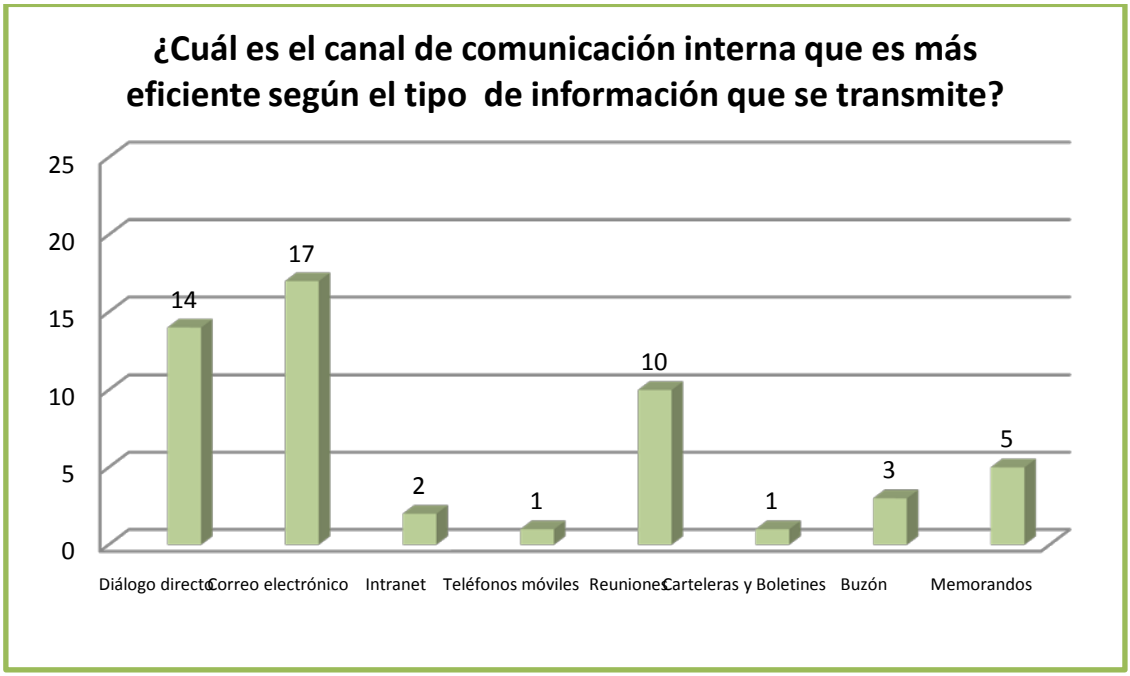
Hubo un incremento del 60% al 84% del personal encuestado que mencionó que conocen los valores empresariales, mientras que actualmente el 16% los sigue desconociendo.

Tabla 27.



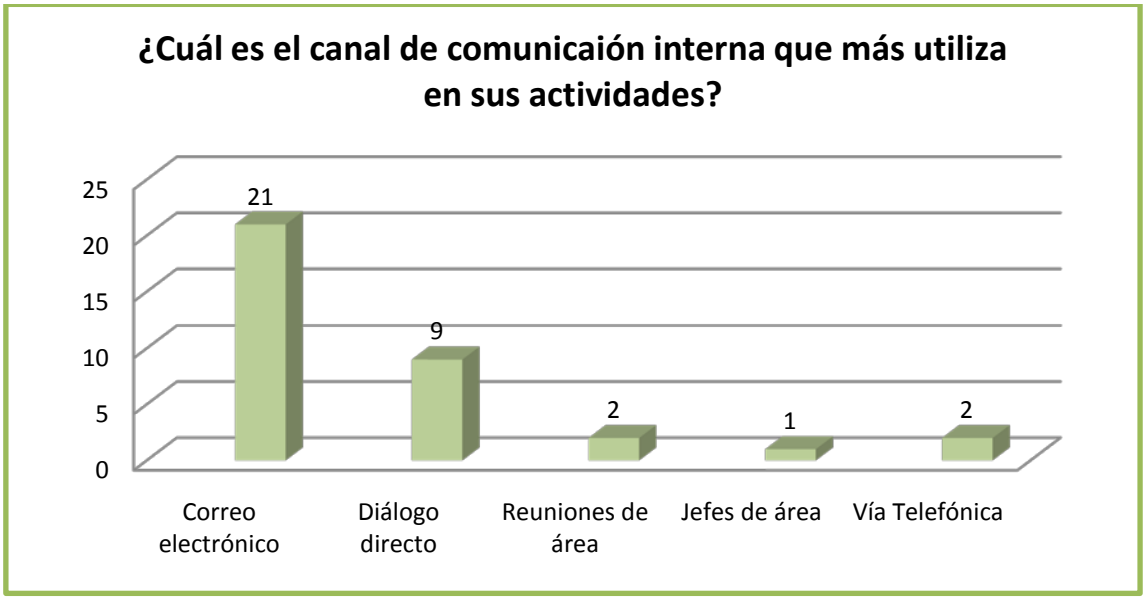
Se evidenció un crecimiento del 72% al 84% de colaboradores que señalaron que conocen los objetivos empresariales y por otro lado, existe todavía un 16% que debe trabajar en este aspecto.

Tabla 28.



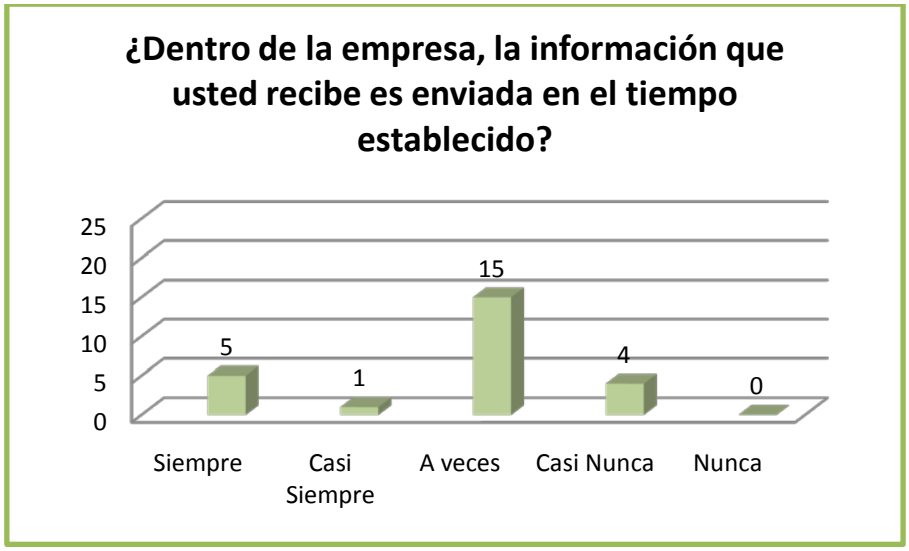
Los canales de comunicación interna más eficientes y que siguen predominando en CAPREMCI son el correo electrónico, diálogo directo entre empleados y reuniones, pero se puede evidenciar un aumento del uso de memorandos y buzón de sugerencias. Estas dos últimas herramientas fueron implementadas en el transcurso del proyecto.

Tabla 29.



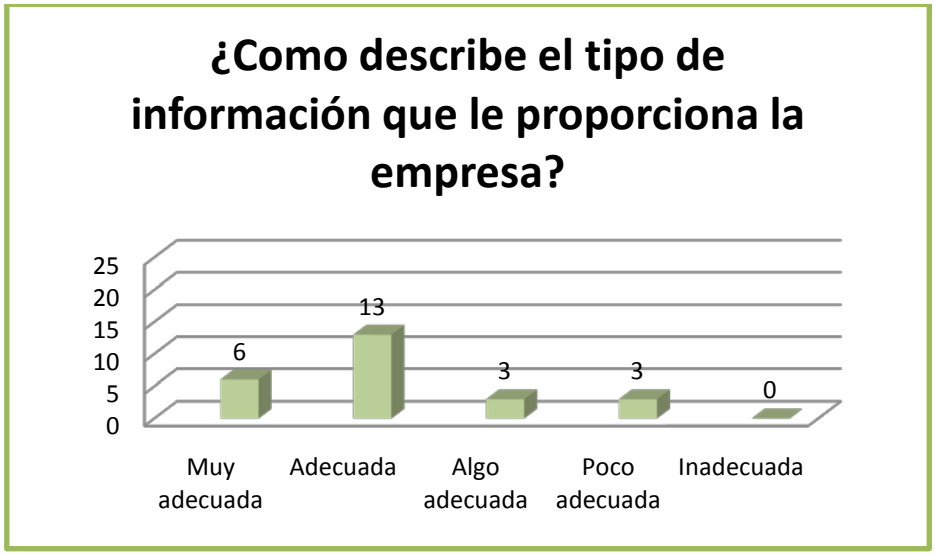
El canal de comunicación que utilizan con mayor frecuencia los colaboradores y que ha venido en aumento es el correo electrónico y esto es debido a la creación de un correo de Comunicación Interna. Mientras que el canal de diálogo directo se ha mantenido al igual que las reuniones de área y por vía telefónica pero se ha evidenciado el surgimiento de un nuevo medio que es las reuniones con Jefes de área.

Tabla 30.



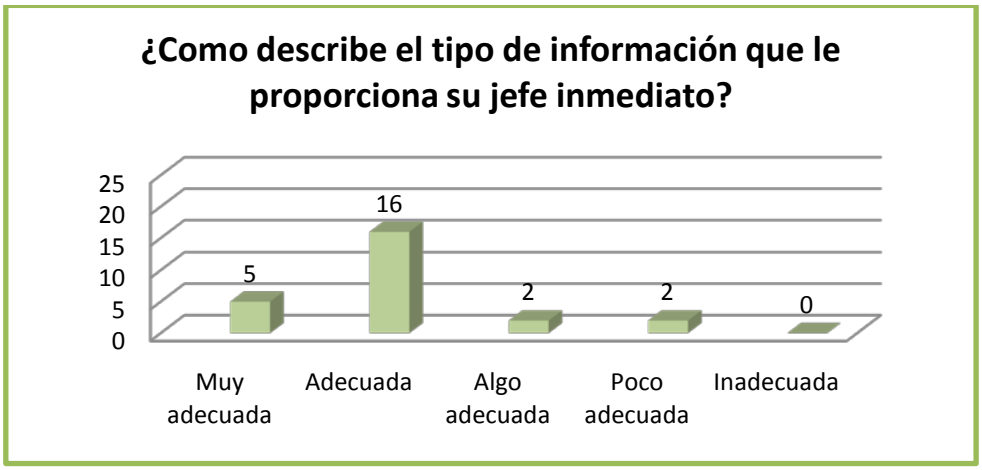
En cuanto a la información que reciben los colaboradores en un tiempo establecido se ha podido evidenciar que en su gran mayoría los mensajes a veces tienen demora en su recepción y esto se debe factores actitudinales de los empleados.

Tabla 31.



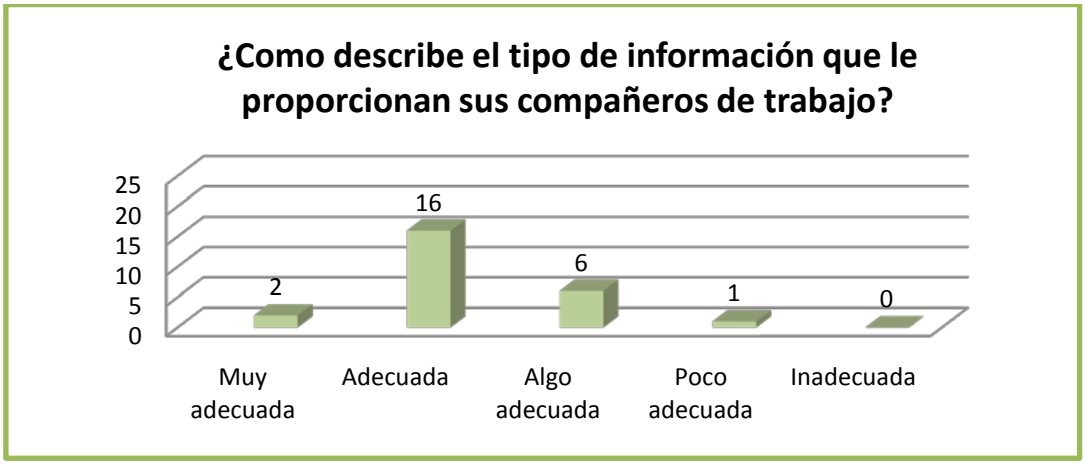
De acuerdo al tipo de información que la empresa proporciona a los empleados se ha podido evidenciar que existe una percepción considerada como adecuada y muy adecuada, esto se debe a que se ha venido trabajando en la información que reciben los colaboradores por parte del Gerente General, la cual es oportuna y veraz, pero existe un grupo de seis personas con las cuales hay que garantizar que la información que reciben sea apropiada y en un tiempo adecuado.

Tabla 32.



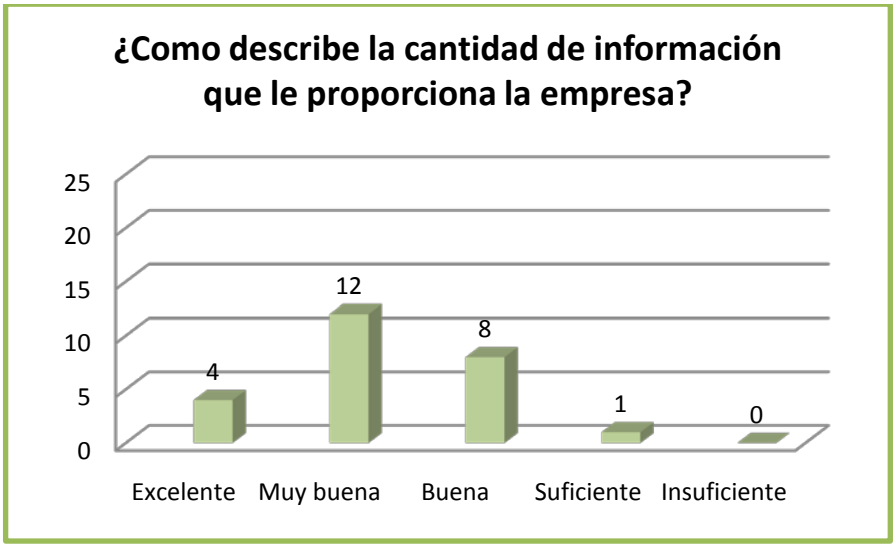
La información que transmiten los jefes inmediatos se ha mantenido en un estándar entre adecuado y muy adecuado porque consideran que es oportuna, efectiva y existe un análisis previo de los mensajes que se intercambian, pero con cuatro personas hay que trabajar en este aspecto.

Tabla 33.



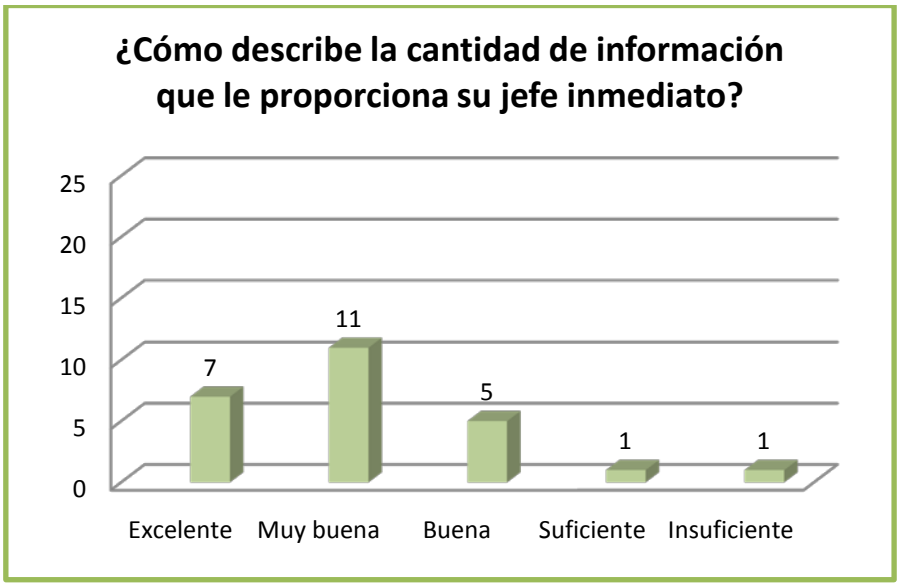
La información que proporcionan los compañeros de trabajo ha tenido un leve cambio ya que se le considera como muy adecuada y adecuada, ya que se ha fomentado el trabajo en equipo y la transmisión de información veraz y precisa, pero siete personas mencionaron que hay que restricción y falta de procedimientos definidos al momento de comunicar.

Tabla 34.



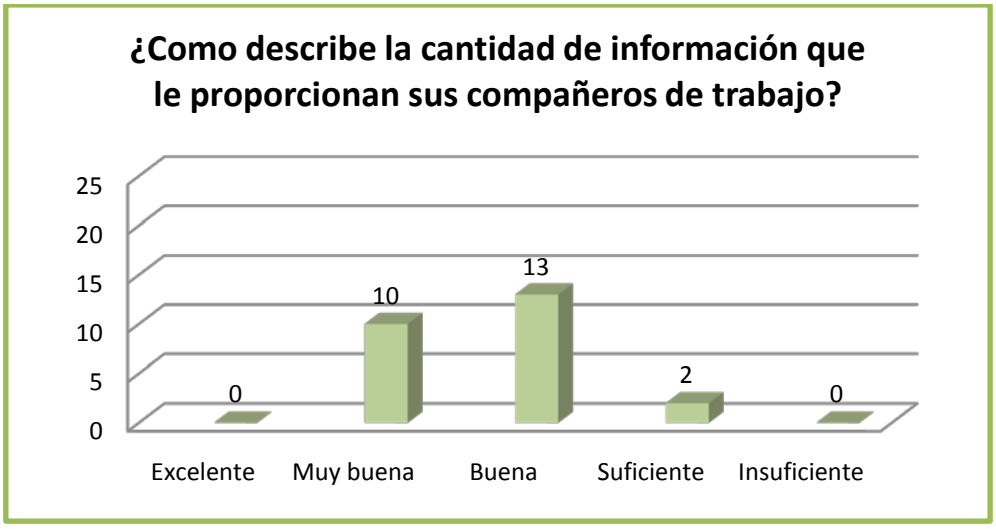
La cantidad de información que transmite la empresa ha tenido una visualización positiva por parte de los empleados, debido a que la consideran como excelente y muy buena porque es oportuna y clara pero nueve personas señalaron que se transmite solo lo necesario y los mensajes van dirigidos únicamente a un número determinado de personas.

Tabla 35.



La cantidad de información que proporcionan los jefes inmediatos al personal es excelente y muy buena porque es detallada, necesaria, adecuada y permite mejorar el desempeño y trabajo en equipo. Por otro lado, existen seis personas con las cuales hay que trabajar con aspectos relacionados a que información adicional desearía tener acceso.

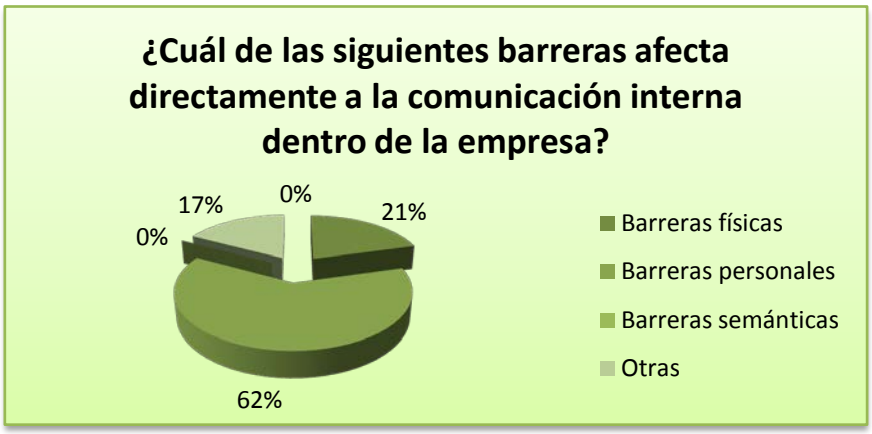
Tabla 36.



La información que proporcionan los compañeros de trabajo se ha mantenido en un promedio entre muy buena y buena y esto se ha expuesto por temas relacionados con

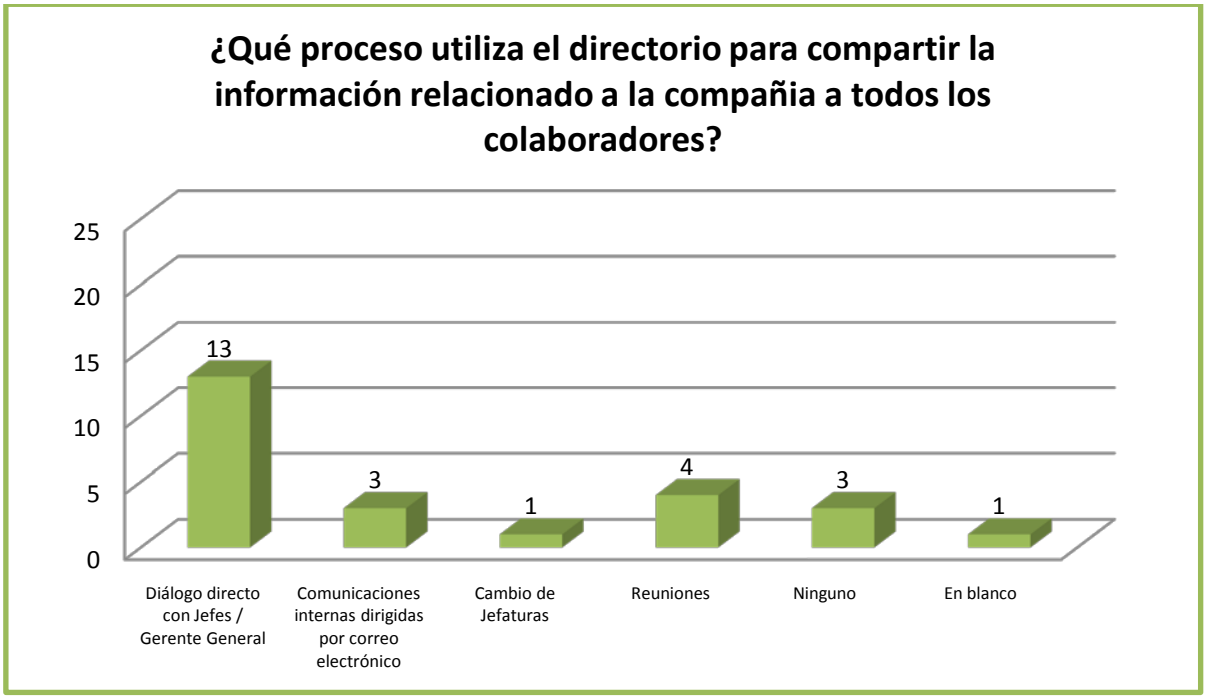
información prioritaria y específica. Así mismo, falta trabajar en temas referentes al tiempo en que se receptan los mensajes.

Tabla 37.



Las barreras que afectan directamente a la comunicación interna son las personales con un 62 % (limitaciones, emociones, percepciones y valores de las personas), adicionalmente influyen las barreras físicas en 21% (espacio físico, interferencias físicas, ruidos y ambiente der trabajo) y hay aspectos referentes a la empresa y procesos que afectan a la comunicación en un 17%.

Tabla 38.



En referencia al proceso que más utiliza el directorio para compartir información con los empleados sigue siendo el diálogo directo con Jefes y Gerente General. Cabe mencionar que la Comunicación Interna y las reuniones se siguen manteniendo pero todavía existe un grupo minoritario que tiene desconocimiento acerca de las decisiones que tomó en el Consejo de Administración.

Tabla 39.



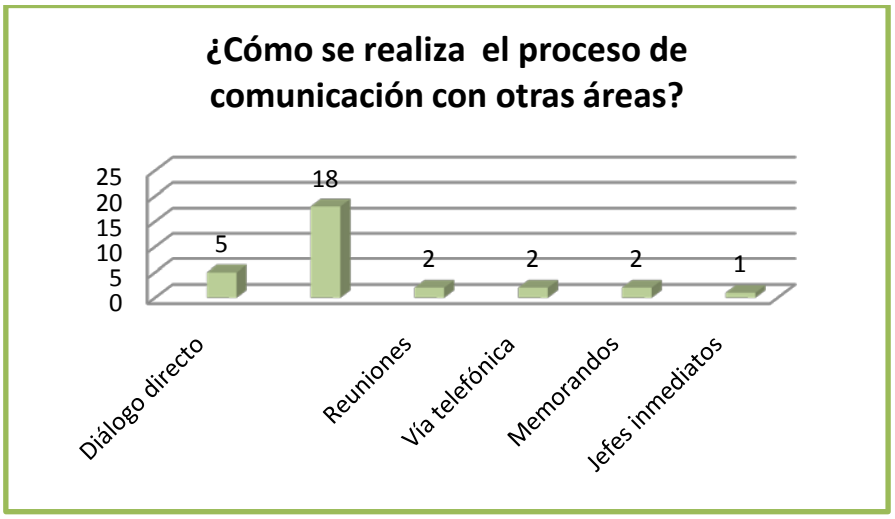
De acuerdo a la escucha de opiniones o sugerencias a través de los altos directivos los miembros de la empresa tienen una aceptación del 64%, mientras que un 36% considera que falta apertura, existe conflicto de intereses y se debe trabajar en una interacción con el Directorio.

Tabla 40.



En cuanto a la aceptación de sugerencias, observaciones y opiniones por parte de jefes inmediatos se señaló en un 84% que tienen la apertura para receptar cualquier tipo de idea. Cabe mencionar, que existe un 16% que menciona que no hay procedimientos y que dependen mucho del emisor.

Tabla 41.



Dentro de la empresa existen 18 personas que mencionan que el correo electrónico es el medio que se utiliza al momento de comunicarse con otras áreas, seguido del diálogo directo y con menor frecuencia la reuniones, por vía telefónica, memorandos y por medio de jefes inmediatos.

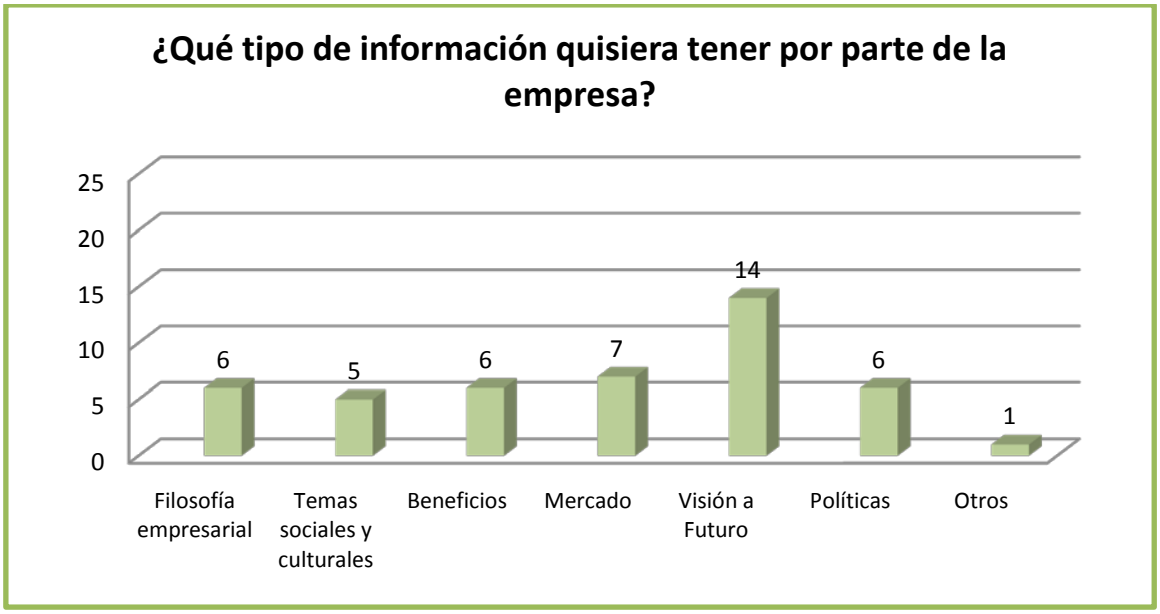
Tabla 42.



Referente a la presencia de grupos informales a través de esto proyecto, los empleados han podido evidenciar su presencia en un 72% y el 28% desconoce la existencia de los mismos. También se conoció como su influencia afecta positiva o negativamente a la comunicación, ya que consideran que se ha generado segmentación

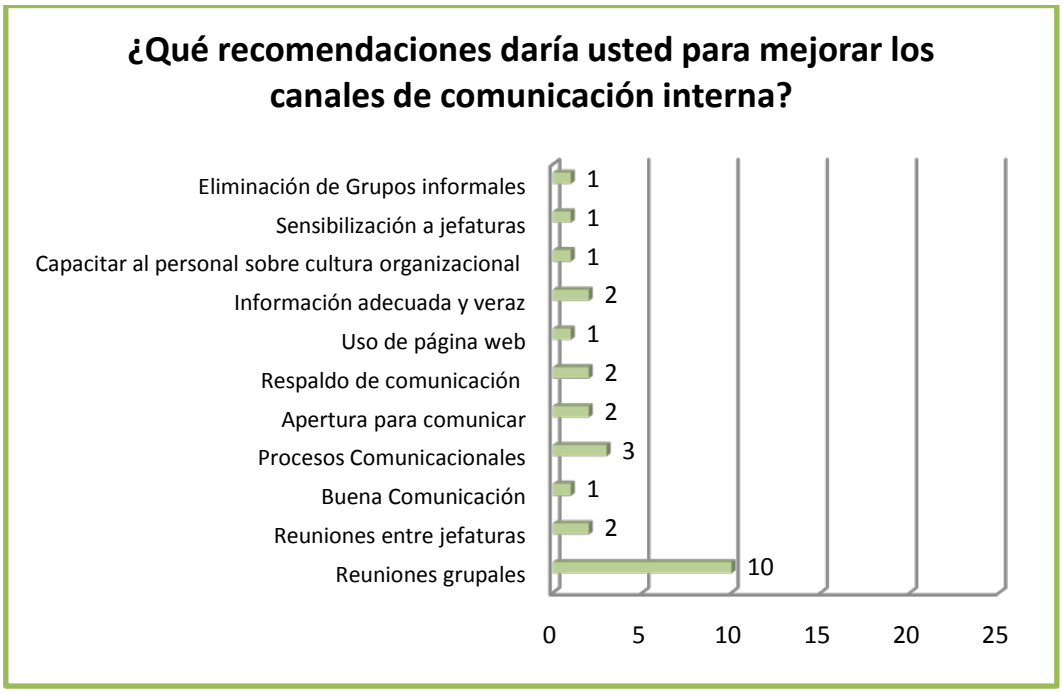
en la empresa, se maneja información inadecuada y depende mucho de las circunstancias que se presenten.

Tabla 43.



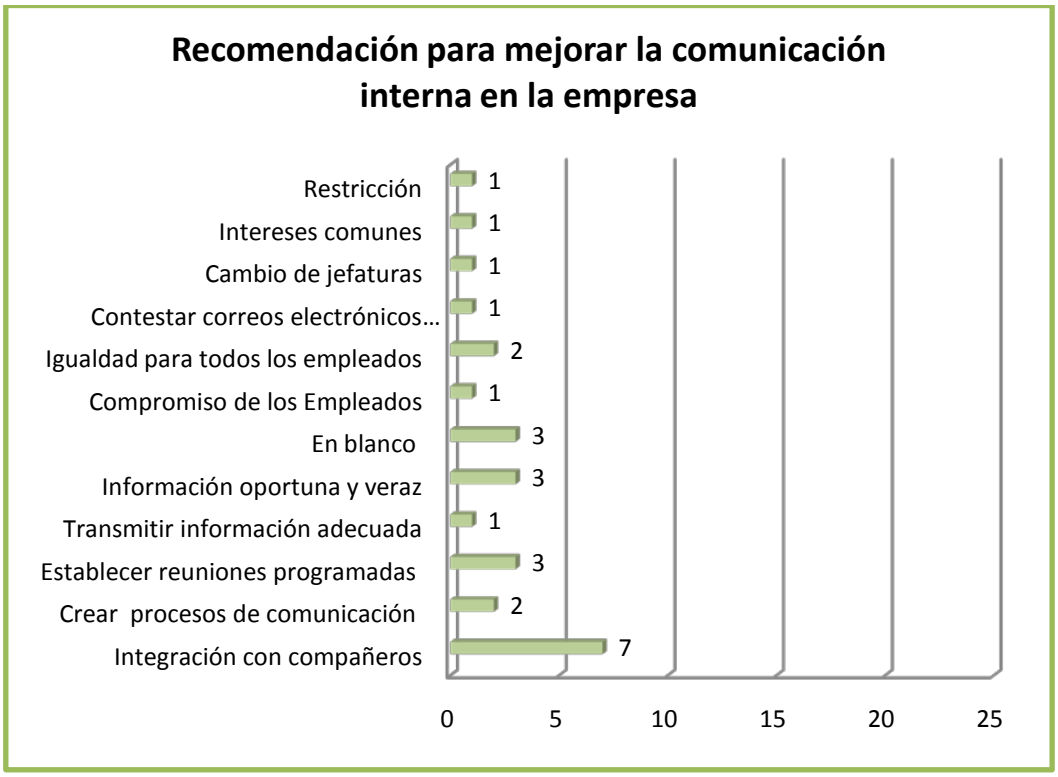
En comparación a la información obtenida inicialmente los colaboradores tienen mayor conocimiento respecto a filosofía empresarial, temas sociales y culturales, beneficios, mercado y políticas, pero por la situación que actualmente está pasando la empresa tienen incertidumbre sobre la visión a futuro y su permanencia dentro de la misma.

Tabla 44.



Los colaboradores recomiendan tal como en el diagnóstico el seguir trabajando en los canales de comunicación a través de la eliminación de grupos informales, sensibilización a jefaturas, capacitación sobre cultura organizacional, información adecuada y veraz, uso de página web, respaldo y apertura de la comunicación, crear procesos comunicacionales y fomentar la integración y trabajo en equipo por medio de reuniones grupales.

Tabla 45.



Para mejorar la comunicación interna los colaboradores mencionan que hay que fomentar la integración entre compañeros y áreas de trabajo a través del compromiso e igualdad para todos los miembros, el continuar con reuniones programadas y con el intercambio de información oportuna y veraz por medio de procesos definidos de comunicación.

Para finalizar, se ha podido evidenciar mediante el levantamiento de información el impacto que ha generado la implementación de los planes de acción referente al proyecto de Comunicación Interna en CAPREMCI. Adicionalmente, se ha podido observar un mejoramiento en comparación al diagnóstico realizado inicialmente, ya que se trabajó sobre aspectos referentes a comunicación interna: Filosofía empresarial, uso de nuevos canales de comunicación, flujos de comunicación y clima laboral.

4.10DESTINATARIOS

Los destinatarios que se beneficiarán de la disertación son todos los colaboradores de Quito y Guayaquil que pertenecen a la empresa CAPREMCI, es decir personal operativo, jefaturas y Gerencia General.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para culminar la presente disertación en este capítulo se expondrán las conclusiones y recomendaciones obtenidas después del diseño y la implementación del plan de Comunicación Interna en la empresa CAPREMCI.

CONCLUSIONES

- Existió toda la apertura por parte de la Gerencia General y los miembros de CAMPRECI para realizar el proyecto desde el diagnóstico de oportunidades de mejora hasta la implementación de los planes de acción, puesto que la comunicación es un proceso que influye en todas las actividades de la empresa y en la interrelación de sus miembros. Así mismo, en la compañía tenían la necesidad de que se trabaje en temas relacionados al mejoramiento de Comunicación Interna que afectan directamente al clima laboral.

- Recursos Humanos al ser un área nueva, manejar subsistemas operativos y mantener una imagen negativa y opresora no ha podido generar un ambiente de confianza y apertura hacia los colaboradores. Se trabajó en procesos con esta área relacionados con vinculación y desvinculación de personal, elaboración de memorandos y buzón de sugerencias.

- En el transcurso del proyecto se pudo evidenciar grupos informales que interferían directamente en el proceso comunicacional y que a su vez transmitían ciertos comportamientos perjudiciales para la interacción entre los miembros de la empresa y en cumplimiento deobjetivos organizacionales.

- En cuanto a la comunicación informal se pudo evidenciar que como en el transcurso de los años, la empresa ha mantenido un modelo de transmisión de la información muy enraizado en su cultura organizacional, en el cual prevalece el tema de rumores, falta de claridad y rapidez al comunicar y sobretodo, cierta restricción de la información que se pueda transmitir a todos los colaboradores.

  En este aspecto se trabajó en reuniones con el Gerente General para informar sobre resoluciones tomadas por el Directorio, temas relacionados a la empresa, retroalimentaciones, creación de correo de comunicación interna y reuniones interdepartamentales.

- Se pudo que observar que hay carencia de liderazgo en cuanto a toma decisiones por parte del Gerente General, debido a que se maneja una estructura jerarquizada, en donde el Consejo de Administración es el único que analiza, ejecuta y controla todas las resoluciones en la empresa. Adicionalmente, se evidenció que hay preferencias por ciertos grupos o empleados lo que ha generado desigualdad y descontento entre los colaboradores.

- Los planes de acción implementados en CAPREMCI fueron desarrollados sobre la base de los flujos de comunicación: ascendente, descendente y horizontal – diagonal y a través de las cinco oportunidades de mejora encontradas: imagen negativa de Recursos Humanos, Favoritismo, Comunicación informal negativa, individualización de la comunicación y ausencia de proceso de comunicación,los cuales han sido relevantes para mejorar las interacciones entre los integrantes de la empresa, repercutiendo en sus actitudes y actividades laborales diarias.

RECOMENDACIONES

- Es fundamental seguir utilizando las herramientas de Comunicación Interna implementadas, debido a que el impacto generado repercutirá a corto y largo plazo y para es ello es importante la creación de procedimientos y políticas referentes a Comunicación. Se recomienda realizar un estudio de clima laboral, el cual pueda servir como herramienta para mejorar y realizar el seguimiento de las oportunidades de mejora encontradas en la Comunicación.

- Es recomendable que el área de Recursos Humanos mantenga una constante actualización de los cambios que ha mantenido Talento Humano durante los últimos años, así mismo que se implementen nuevos subsistemas para beneficio del personal.

- Se sugiere fomentar la integración entre los miembros de la empresa, haciéndoles partícipes en la toma de decisiones y en la sociabilización de procesos de cambio que se puedan generar en CAPREMCI.

- Es indispensable realizar un seguimiento y cumplimiento de reuniones planificadas con el Gerente General ya que es responsable al momento de comunicar información oficial sobre la compañía. También se sugiere el seguir utilizando los planes de acción para que la información no sea mal interpretada y se cumplan con parámetros de claridad, veracidad y rapidez.

- Se plantea para la compañía, que el Gerente General tenga participación en la toma de decisiones referentes al trabajo operativo para disminuir preferencias y no se interfiera con las actividades de los colaboradores.

- Se recomienda volver a levantar información referente a la comunicación interna para poder realizar ajustes a la propuesta inicial presentada en el proyecto de disertación.

BIBLIOGRAFÍA

Arguello, T. (19 de Marzo de 2013). Diagnóstico organizacional - CAPREMCI. (H. Encalada, Entrevistador)

Arguello, T. (13 de Junio de 2014). Entrevista Recuros Humanos. (H. E. Ortega, Entrevistador)

CAPREMCI. (16 de Marzo de 2014). *CAPREMCI*. Obtenido de http://www.capremci.com.ec/

Carrillo, B. (30 de Julio de 2014). *Asamblea Nacional*. Obtenido de http://www.asambleanacional.gob.ec/contenido/54-fondos-previsionales-serian-administrados-por-el-biess.

Castillo, J. M. (25 de Septiembre de 2014). 54 fondos previsionales serán manejados por el BIESS. *El Telégrafo*, pág. 5.

Castillón, S. (2010). *Comunicacón Humana y Empresarial.* México: Pearson.

Chávez, D. I. (2009). *Desarrollo del plan de comunicación Organizacional y Diseño de elementos comunicacionales para la inserción de los conceptos de Sguridad y Prevención de Riesgos en la PUCE.* Quito.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento oganizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* . México: Mc Graw Hill.

Encalada, H. (2013). *Informe del Diagnóstico Organizacional realizado en la empresa CAPREMCI.* Quito.

Encalda, H. (21 de Abril de 2014). Procesos de Desarrollo Organizacional . (V. Ortega, Entrevistador)

Fernández, C. (2012). *La Comunicación en la Organizaciones.* México: Trillas.

González, L. (14 de Mayo de 2012). Comunicación organizacional . *Comunicación en redes*. Quio, Pichincha, Ecuador.

Jorge Hernández, M. G. (2011). *Desarrollo Organizacional. Enfoque latinoamericano.* México: Pearson.

Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y las organizaciones.* Barcelona: Bosch Casa Editorial.

Montenegro, A. (2012). *Diagnóstico y un Plan de comunicación interna en CIESPAL*. Quito.

Montenegro, R. (2011). *Plan de comunción interna para la empresa Prosonido CIA LTDA.* Quito.

Nobell, A. Á. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación.* Madrid: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

Recalde, L. M. (2008). *Proyecto de mejoramiento de los canales de Comunicación Interna de la Fundación de Servicio Ignaciano de Voluntariado (SIGVOL) desde el punto de vista de la Comunicación Organizacional* . Quito.

Revista Ekos. (2011). Las mejores prácticas de RR HH en el mundo. *Ekos*, 25.

Revista Ekos. (2014). Grupo Difare. *Ekos*, 94-95.

Riofrío, J. P. (2012). *Diagnóstico de Clima Organizacional y Diseño de un plan de intervención en la empresa CarliSnacks CIA LTDA.* Quito.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* . México: Pearson.

Wordpress. (21 de Diciembre de 2012). *Wordpress*. Obtenido de http://abelsuing.wordpress.com/tag/gestion/

ANEXOS

ANEXO 1

CAPREMCI
FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FFAA DEL ECUADOR

GUÍA DE ENTREVISTA DE COMUNICACIÓN INTERNA

1. ¿Se han realizado estudios anteriores sobre comunicación interna?
2. ¿Cómo es el proceso de comunicación dentro de la empresa? ¿Hay fases definidas? ¿Qué oportunidades de mejora ha identificado usted?
3. ¿Se han llevado a cabo proyectos para mejorar la comunicación?
4. ¿Cómo se transmite a los colaboradores la Filosofía empresarial?
5. ¿Qué canales de comunicación son los más utilizados?
6. ¿Cómo transmite el directorio la comunicación a todos los niveles jerárquicos de la empresa?
7. ¿Qué barreras de comunicación existen?
8. Según su opinión ¿qué grupos informales ha identificado en la empresa? ¿Han influido positiva o negativamente?
9. ¿Cómo es la comunicación entre las distintas áreas? ¿Cuáles áreas tienen problemas más críticos?
10. ¿Considera usted que los colaboradores tienen la confianza de compartir sus opiniones, preocupaciones, oportunidades de mejora con su jefe de área o Recursos Humanos?
11. ¿Cómo considera que influye la comunicación en el clima laboral?

ANEXO 2

CAPREMCI
FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FFAA DEL ECUADOR

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA CAPREMCI

Edad: **Estado civil:** **Área:**

Género: **Fecha:**

La presente encuesta tiene como principal objetivo identificar y evaluar las necesidades, preferencias e intereses relacionados con la comunicación interna o corporativa. Cabe mencionar, que la información transmitida es estrictamente de carácter confidencial y será utilizada como una herramienta para el Diseño de un plan de Comunicación dentro de la empresa CAPREMCI.

1. **¿Conoce usted la misión de la empresa?**
   SI ☐ NO ☐

2. **¿Conoce usted la visión de la empresa?**
   SI ☐ NO ☐

3. **¿Conoce los valores empresariales**
   SI ☐ NO ☐

4. **¿Conoce los objetivos empresariales?**
   SI ☐ NO ☐

5. **¿Cuál es el canal de comunicación interna que es más eficiente según el tipo de información que se transmite?**
   - Diálogo directo ☐
   - Correo electrónico ☐
   - Intranet ☐
   - Teléfonos móviles ☐
   - Reuniones ☐
   - Mensajes de texto ☐
   - Publicaciones en carteleras y boletines ☐
   - Otros. ☐
     Especifique……

6. **En lo expuesto anteriormente, ¿cuál es el canal de comunicación interna que más utiliza en sus actividades?**

.....

.....

7. **¿Dentro de la empresa, la información que usted recibe es enviada en el tiempo establecido?**

Siempre ☐ Casi siempre ☐ A veces ☐ Casi nunca ☐ Nunca ☐

8. **¿Cómo describe el tipo de información que le proporciona la empresa?**

Muy Adecuada ☐ Adecuada ☐ Algo Adecuada ☐ Poco adecuada ☐ Inadecuada ☐

¿Por qué?

.....

.....

9. **¿Cómo describe el tipo de información que le proporciona su jefe inmediato?**

Muy Adecuada ☐ Adecuada ☐ Algo Adecuada ☐ Poco adecuada ☐ Inadecuada ☐

¿Por qué?

.....

.....

10. **¿Cómo describe el tipo de información que le proporcionan sus compañeros de trabajo?**

Muy Adecuada ☐ Adecuada ☐ Algo Adecuada ☐ Poco adecuada ☐ Inadecuada ☐

¿Por qué?

.....

.....

11. **¿Cómo describe la cantidad de información que le proporciona la empresa?**

Excelente ☐ Muy buena ☐ Buena ☐ Suficiente ☐ Insuficiente ☐

¿Por qué?

.....

.....

12. **¿Cómo describe la cantidad de información que le proporciona su jefe inmediato?**

Excelente ☐ Muy buena ☐ Buena ☐ Suficiente ☐ Insuficiente ☐

¿Por qué?

.....

.....

13. **¿Cómo describe la cantidad de información que le proporcionan sus compañeros de trabajo?**

Excelente ☐ Muy buena ☐ Buena ☐ Suficiente ☐ Insuficiente ☐

¿Por qué?

.....

.....

14. **Elija, cuál de las siguientes barreras afecta directamente a la comunicación interna en la empresa**

- Barreras físicas (espacio físico, interferencias físicas, ruidos y ambiente der trabajo) ☐
- Barreras personales (limitaciones, emociones, percepciones y valores de las personas) ☐
- Barreras semánticas (interpretación del idioma, señales, símbolos palabras y decodificación de gestos) ☐
- Otras ☐

15. **¿Qué proceso utiliza el directorio para compartir la información relacionada a la compañía?**

.....

.....

16. **¿Los altos directivos de la empresa tienden a escuchar sus opiniones o sugerencias?**

SI ☐ NO ☐

Especifique

.....

.....

.

17. **Considera usted que su jefe inmediato acepta sugerencias, observaciones y opiniones de su parte**

SI ☐ NO ☐

Especifique

.....

.....

18. ¿Cómo se realiza el proceso de comunicación con otras áreas?

.....

.....

19. ¿Usted ha podido evidenciar grupos informales, dentro de la empresa?

SI ☐ NO ☐

¿Cómo estos grupos informales afectan positiva o negativamente a la compañía?

.....

.....

20. ¿Qué tipo de información quisiera tener por parte de la empresa?

Filosofía empresarial	☐	Visión a futuro	☐
Temas sociales y culturales	☐	Políticas	☐
Beneficios	☐	Otros	☐
Mercado	☐	Especifique……	

21. ¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar los canales de comunicación interna?

.....

.....

22. ¿De acuerdo a su criterio cuál sería su recomendación para mejorar la Comunicación Interna en la empresa?

.....

.....

Gracias por su colaboración

ANEXO 3

CAPREMCI
FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FFAA DEL ECUADOR

FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FUERZAS ARMADAS DEL ECUADOR

GUÍA DE INDUCCIÓN

Nombre: _____ **Fecha:** _____
Cargo: _____ **Área:** _____

TEMA	DETALLE	DURACIÓN	INSTRUCTOR	NOMBRE	FIRMA
Bienvenida a CAPREMCI	Introducción a CAPREMCI	30 min	RRHH	Teresita Arguello	
Presentación por áreas	Reconocimiento de personal y áreas	30 min	RRHH	Teresita Arguello	
Inducción Corporativa	Aspectos generales de la empresa y video coporativo	45 min	RRHH	Teresita Arguello	
Inducción de beneficios	Beneficios empresariales	30 min	RRHH	Teresita Arguello	
Inducción RRHH	Funciones	30 min	RRHH	Teresita Arguello	
Inducción con Crédito y Prestaciones	Funciones y estructura	30 min	Cartera		
Inducción con Recaudaciones	Funciones y estructura	30 min	Recaudaciones		
Comercialización	Funciones y estructura	30 min	Comercialización		
Riesgos	Funciones y estructura	30 min	Riesgos		
Tesorería	Funciones y estructura	30 min	Tesorería		
Sistemas	Funciones y estructura	30 min	Sistemas		
Contabilidad	Funciones y estructura	30 min	Contabilidad		
Puesto de trabajo	Funciones, actividades				

OBSERVACIONES: _____

_____ _____

Firma de colaborador **Responsable RRHH**

ANEXO 4

TARJETAS DE IDENTIFICACIÓN





ANEXO 5

COMUNICADOS



CAPREMCI
FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FFAA DEL ECUADOR

COMUNICADO IMPORTANTE

PARA LOS FINES RESPECTIVOS SE COMUNICA A TODO EL PERSONAL QUE LAS SIGUIENTES PERSONAS HAN DEJADO DE PERTENECER A LA EMPRESA

Nombre	Cargo	Fecha de desvinculación
Encalada Harold	Asistente de Recursos Humanos	25/08/2014

ATENTAMENTE
RR.HH.



CAPREMCI
FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FFAA DEL ECUADOR

COMUNICADO IMPORTANTE

SE COMUNICA A TODO EL PERSONAL, QUE EL DÍA VIERNES 29 DE AGOSTO SE LLEVARÁ A CABO UNA REUNIÓN CON EL GERENTE GENERAL PARA TRATAR SOBRE LAS RESOLUCIONES QUE TOMÓ EL CONSEJO DIRECTIVO

LUGAR: SALA DE SESIONES
HORA: 9:00

ATENTAMENTE
GERENCIA GENERAL



COMUNICADO IMPORTANTE

CAPREMCI
FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FFAA DEL ECUADOR

Muchas gracias por la acogida recibida, el próximo mes estaremos receptando más artículos

FELICITAMOS LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN DE LAS SIGUIENTES PERSONAS:

NOMBRE	ÁREA
Harold Encalada	Auditoría Interna
Teresita Arguello	Recursos Humanos

ATENTAMENTE
ÁREA COMERCIAL



CUMPLEAÑOS SEPTIEMBRE

CAPREMCI
FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FFAA DEL ECUADOR

NOMBRE	DÍA
Teresita Arguello	7
Harold Encalada	10
Victoria Ortega	16

Feliz cumpleaños!!! Les deseamos un excelente día y muchas felicidades

ANEXO 6

PRESENTACIÓN NUEVO COLABORADOR



ANEXO 7

CAPREMCI
FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FFAA DEL ECUADOR

ENCUESTA DE SEGUIMIENTO (3 MESES)

Nombre:
Cargo:
Área:
Fecha:

La presente encuesta tiene la finalidad conocer la impresión que usted ha tenido de la organización, durante estos tres meses de trabajo. Adicionalmente, permitirá obtener información para mejorar nuestros procesos internos.

INDUCCIÓN		
	Si	**No**
¿Recibió la inducción definida por Recursos Humanos?		
¿Al culminar su capacitación firmó la guía de inducción?		
¿Tuvo la charla y el video de inducción? La recibió durante la primera semana de trabajo.		
¿Hubo seguimiento por parte de su jefe inmediato respecto a la inducción que recibió?		
¿Considera que el entrenamiento recibido fue suficiente?		
¿Conoce los números de teléfono o contacto de CAPREMCI?		

¿Cómo califica la inducción que se le dio?

_____
_____
_____

CONTRATACIÓN			
	Totalmente de acuerdo	**Medianamente de acuerdo**	**En Desacuerdo**
El tiempo que esperó para la firma del contrato de trabajo fue adecuado			
¿Le entregaron el Reglamento Interno de la organización al momento de la contratación?			
¿Ha leído el Reglamento Interno de Trabajo?			
¿Recibió su carnet de identificación?			

CLIMA LABORAL				
	Excelente	**Bien**	**Regular**	**Mal**
¿Cómo se sintió al momento de recibir la bienvenida?				
¿Cómo se sintió en su primer día de trabajo?				
¿Cómo valora el recorrido de bienvenida en la empresa?				
¿Cómo considera el trato recibido por la persona responsable de su presentación?				

BENEFICIOS			
	Totalmente de acuerdo	**Medianamente de acuerdo**	**En Desacuerdo**
Sueldos: Sus pagos fueron cancelados puntualmente cada fin de mes.			
Tarjeta Corporativa: Se le dio su tarjeta de afiliación.			
Servicio de alimentación ¿Cómo considera el lugar físico para servirse los alimentos?			
Centro Médico: Conoce la existencia del mismo			

Uniforme: Se le entregó el uniforme completo. (Personal Femenino) Recibió el uniforme durante el primer trimestre de trabajo.			
Se le ha dado información respecto al Seguro Médico y De Vida			

Observaciones, Sugerencia o Comentarios:

_____

_____

_____

Gracias por su colaboración

ANEXO 8

CAPREMCI
FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FFAA DEL ECUADOR

ENTREVISTA DE SALIDA

Nombre:		**Fecha actual:**	
Cargo:		**Área:**	
Fecha de ingreso:		**Fecha de salida:**	

Esta entrevista tiene como finalidad evaluar su experiencia laboral en esta empresa, sus opiniones sinceras son valiosas ya que permitirán mejorar procesos internos. Toda la información que nos proporcione será manejada con absoluta confidencial. Gracias

1. **¿Cuáles de los siguientes factores influenciaron en su salida?**

Factores	Mucho	Medianamente	Poco	Nada
Ambiente laboral				
Estilo de Liderazgo				
Poca capacitación				
Falta de comunicación				
Carencia de reconocimiento				
No utilizaba mi experiencia ni competencias				
No hay suficiente crecimiento profesional				
Baja Productividad				
Ubicación geográfica				
Exceso de trabajo				
Carencia de recursos				
Salario				
Beneficios				
Enfermedad				

Estudios				
Horario				
Otros motivos:				

2. **¿Qué hubiera necesitado para no plantearse una salida?**

   _____
   _____
   _____

3. **¿Cuál es su visión general del tiempo que permaneció en CAPREMCI?**

   _____
   _____
   _____

ANEXO 9

MEMORANDO DE RECONOCIMIENTO

DE : Harold Encalada
Jefe de Auditoría

PARA : María Victoria Ortega
Auditor Interno

ASUNTO: Reconocimiento

FECHA : Quito, 25 de Agosto del 2.014

Sra. **María Victoria Ortega:**

El motivo de esta carta es para darle a conocer nuestro reconocimiento público por parte de la empresa por su comportamiento y disciplina intachable, características que están enmarcadas en nuestros valores corporativos. Adicionalmente, hemos observado y evidenciado su buen desempeño en función de todas sus responsabilidades asignadas.

De la misma manera, procuramos que esta felicitación sea un estímulo para conservar su alta calidad como colaboradora. Las consecuencias de su desempeño se verán recompensadas en una exitosa vida profesional.

Este memorando, pongo en su conocimiento para que siga demostrando esos mismos accionares y quede en constancia del mismo en su carpeta personal.

Harold Encalada

Jefe de Auditoría

CAPREMCI

Yo, **María Victoria Ortega** recibí este memorando, para los fines consiguientes firmo la recepción del mismo.

C.I.

ANEXO 10

MEMORANDO OPORTUNIDADES DE MEJORA

DE :Harold Encalada
Jefe de Auditoría

PARA : María Victoria Ortega

Auditor Interno

ASUNTO : Llamado de Atención

FECHA : Quito, 25 de Agosto del 2.014

Señora **María Victoria Ortega Torres,** usted tuvo indisciplina dentro su lugar de trabajo, razón por cual infringió lo dispuesto en el Art. 1 del Reglamento Interno de Trabajo de CAPREMCI.

La presente infracción es una falta leve al Reglamento Interno de Trabajo, el cual fue leído y aceptado por usted al momento de su contratación.

Pongo este llamado de atención en su conocimiento para los fines legales concernientes, dejando por sentado del mismo en su carpeta personal.

Harold Encalada

Jefe de Auditoría

CAPREMCI

Yo, **María Victoria Ortega** recibí este memorando, para los fines consiguientes firmo la recepción del mismo.

C.I.

ANEXO 11

CAPREMCI
FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FFAA DEL ECUADOR

GUÍA DE USO DE MEMORANDOS

Reconocimiento:

- Este tipo de memorandos permite mantener y desarrollar conductas positivas relacionadas con el desempeño del colaborador y se utilizará para retribuir a través de un medio escrito conductas positivas de un colaborador.
- Recursos Humanos es la única área que puede elaborarlos para que posteriormente sea enviado a los Jefes de área, quienes tienen que reunirse con el colaborador para indicarle el motivo de los mismos, dando una retroalimentación y realizando un seguimiento para ratificar las conductas.
- Para realizarlos, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:
  Membrete: logo de la empresa
  Denominación: número de formato
  Encabezado: contiene ”De” (Nombre de Jefe inmediato), “Para” (Nombre de Colaborador), asunto (Reconocimiento) y fecha de elaboración.
  Texto: especificaciones generales.
  Firma y nombre de Jefe Inmediato
  Recepción por parte del colaborador

Llamado de atención:

- Este tipo de memorandos tiene como finalidad que el colaborador se de cuenta y analice conjuntamente con su jefe inmediato todas aquellas oportunidades de mejora que van en contra de lo que dice el Reglamento Interno de la empresa.
- Antes de realizarlos el colaborador, debe tener al menos dos amonestaciones verbales.
- Para realizarlos se debe conocer el Reglamento Interno de Trabajo.
- De la misma manera, el formato debe ser utilizado únicamente por el área de Recursos Humanos, para que posteriormente sea enviado al Jefe Inmediato, quien es la persona que está en contacto permanente con el colaborador y puede dar una retroalimentación completa, directa y veraz de sus oportunidades de mejora.
- Es fundamental que el Jefe inmediato realice un seguimiento posterior para determinar si hay reincidencias en la conducta del colaborador.
- Hay memos que pueden tener una amonestación económica y pueden quedar solo como copia en la Carpeta Personal o pueden ir al Ministerio.
- Para realizarlos, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:
  Membrete: logo de la empresa.

Denominación: número de formato.

Encabezado: contiene ”De” (Nombre de Jefe inmediato), “Para” (Nombre de Colaborador), asunto (Llamado de atención) y fecha de elaboración.

Texto: especificaciones generales.

Firma y nombre de Jefe Inmediato y Recepción por parte del colaborador.

ANEXO 12

CAPREMCI
FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FFAA DEL ECUADOR

FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FUERZAS ARMADAS DEL ECUADOR

RETROALIMENTACIONES

Fecha: _____ **Jefe inmediato:** _____

Colaborador: _____ **Cargo:** _____

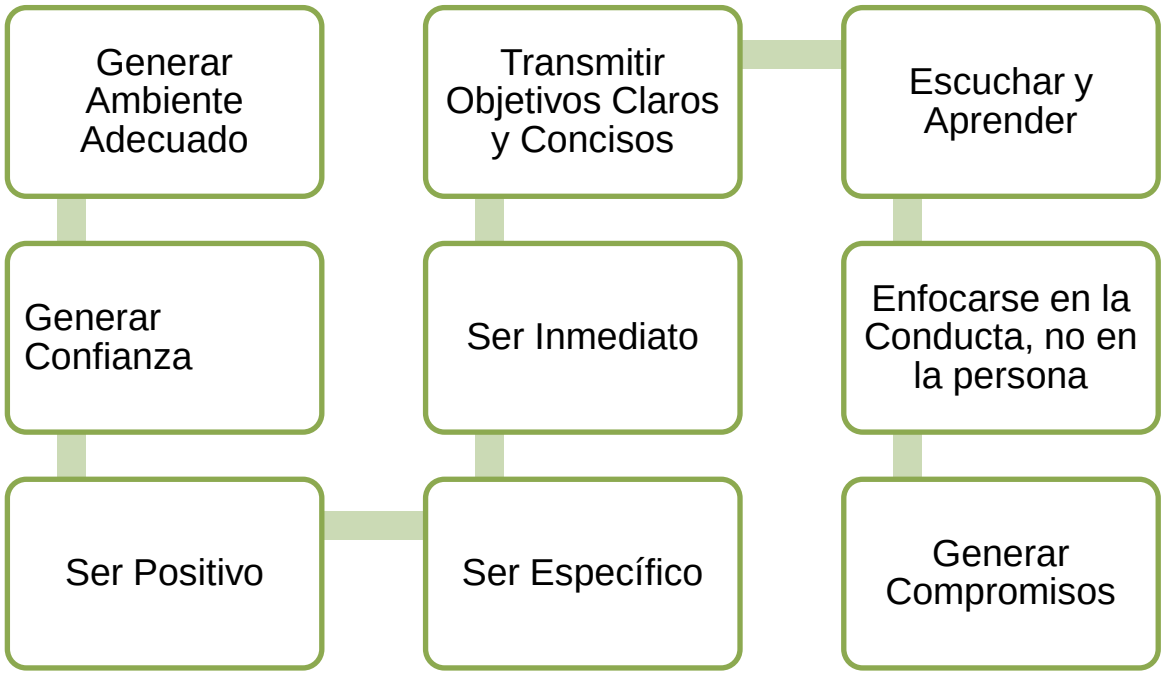
#	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA	COMPROMISOS	SEGUIMIENTO
1	Responsable, facilidad para adpatarse a un equipo	Falta de iniciativa	Propuestas para mejorar aspectos referentes a su puesto de trabajo	1 mes
2				

Jefe inmediato: **Colaborador**

ANEXO 13

CAPREMCI
FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FFAA DEL ECUADOR

GUÍA DE RETROALIMENTACIÓN



GUÍA PARA REALIZAR UN RETROALIMENTACIÓN

Las retroalimentaciones tienen como finalidad dar a conocer las fortalezas y oportunidades de mejora de un colaborador, es importante que se realicen con frecuencia, ya que con una comunicación clara, eficaz y sincera se pueden mejorar conductas y procesos. A continuación, se presentan herramientas que favorecen este proceso:

1) **Ambiente Físico**
   Planificar la reunión en un ambiente físico cómodo y sin distracciones.
   Es importante agendar la reunión de manera improvista para que el colaborador vaya preparado emocionalmente para la ocasión.

2) **Ambiente de Confianza**
   Crear un ambiente de oportunidades y habilidades, realizando preguntas no relacionadas con el objetivo de la reunión. Comúnmente se conoce como Rompe Hielos.

3) **Definir Objetivos**
   Dar a conocer al colaborador el objetivo de la reunión, es indispensable, ser claro, directo y conciso.

4) **Aspectos Positivos**
   Transmitir al colaborador las ***Fortalezas*** observadas en el desenvolvimiento de sus responsabilidades. Es fundamental ratificar y señalar que esas conductas deben mantenerse en un futuro.

5) **Aspectos Negativos**
   Transmitir al colaborador ***Oportunidades de Mejora.*** No se debe utilizar un lenguaje de reclamo sino palabras que transmitan sugerencias. Hay que buscar las causas de una conducta y no culpables

6) **Compromisos**
   Generar conjuntamente con el colaborador compromisos o acuerdos para cambiar o mejorar la conducta en un determinado tiempo.

7) **Cierre**
   Agradecer al colaborador por la apertura y asistencia a la reunión. Así mismo, brindar al colaborador todo el apoyo para mejorar y cambiar su conducta. Hay que ratificar que se llevarán a cabo reuniones futuras para realizar seguimientos de las oportunidades de mejora.

8) **Seguimiento**
   Se hará un análisis de las mejoras en las conductas del colaborador, alentando para que siga con las mismas acciones y dando la apertura para escuchar sus opiniones o sugerencias.

Temas para tomar en cuenta durante una retroalimentación:

- ✓ Hábitos, comportamientos, actitudes positivas y negativas de los compañeros/jefes y demás trabajadores.
- ✓ Las responsabilidades asignadas y carga de trabajo.
- ✓ La distribución de trabajo.
- ✓ Las opiniones del empleado sobre la importancia del trabajo que realiza.
- ✓ Relaciones interpersonales del colaborador con otros empleados.
- ✓ Ambiente laboral y aspectos relacionados al entorno del empleado.
- ✓ Remuneración y beneficios que percibe el empleado.
- ✓ Cumplimiento de normas, políticas y disciplina a los empleados.
- ✓ Dirección, organización y planificación de trabajo por medio de jefes inmediatos.
- ✓ Crecimiento y desarrollo profesional del empleado.
- ✓ Las expectativas del empleado con la retroalimentación y emociones.
- ✓ Capacitación recibida por parte de la empresa.
- ✓ Transferencia de la comunicación entre los compañeros de trabajo y jefes inmediatos.
- ✓ Perspectiva del directorioreferente al trabajo de los empleados.
- ✓ Generación de compromisos con el empleado a un corto, mediano y largo plazo.

ANEXO 14

CAPREMCI
FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FFAA DEL ECUADOR

FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FUERZAS ARMADAS DEL ECUADOR

REUNIONES CORPORATIVAS

Fecha: _____ **Próxima reunión:** _____

#	TEMA	OBSERVACIONES	PLANES DE ACCIÓN	PLAZO DE SOLUCIÓN
1	Filosofía empresarial	Se señala que no se cumple con la visión empresarial	Hablar con Recursos Humanos dar reinducciones / buscar técnicas que fomenten el análisis para el cumplimiento de la Filosofía empresarial	1 mes
2	Reconocimiento público por participación en eventos internos	Personas se mostraron agradecidas	Continuar con el reconocimiento público / analizar otras formas de reconocimiento	1 mes

ANEXO 15

REGISTRO DE ASISTENCIA

FECHA:

#	NOMBRE	CÉDULA IDENTIDAD	CARGO	ÁREA	FIRMA

ANEXO 16

CAPREMCI
FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FFAA DEL ECUADOR

BUZÓN DE SUGERENCIAS

Fecha:			
Solicitante:		**Cédula de Identidad:**	
Teléfono:		**Email:**	
Firma:			
Marque con X, Solo una opción	**Felicitación**	**Sugerencia**	**Queja o Reclamo**
Observaciones (especificar):			


Acrilico de 2mm.
Logo impreso
en vinil
transparente
Juntos hacia el futuro!!!
CAPREMCI
BUZÓN DE SUGERENCIAS
PERSONAL
18 cm.
12 cm.
28 cm.

ANEXO 17

CAPREMCI
FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO
DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FFAA DEL ECUADOR

COLUMNAS EN REVISTA CORPORATIVA

1. Se utilizará Comunicación Interna para señalar que se recibirán artículos realizados por los colaboradores. Es importante definir una fecha máxima para la recepción.
2. Las columnas pueden ser: opiniones, sugerencias o temas de interés que beneficien o generen impacto en la empresa.
3. Se analizarán todos los artículos y se publicarán los que tengan temas de interés para todos los colaboradores.
4. Ningún artículo tendrá preferencia, ya que todos los colaboradores tienen el derecho para participar y que sus ideas sean aceptadas por igual.
5. Si hay artículos pendientes, se publicarán en próximas ediciones.
6. Se deberá enviar por medio de comunicación interna un reconocimiento público de todas las personas que participaron en la realización de columnas.
7. Es importante variar los temas o sugerir los mismos para que sigan teniendo acogida.
8. Hay que tener claridad que la revista Corporativa es una herramienta que expresa la Cultura Organizacional.

ANEXO 18

ACTA DE REUNIÓN

CAPREMCI
FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO DE LOS EMPLEADOS CIVILES DE LAS FFAA DEL ECUADOR

Objetivo de la reunión: Mejorar procesos de las áreas de Crédito y Prestaciones y Recaudaciones (reducir tiempos, minimizar recursos, optimizar servicios y mejorar la comunicación entre áreas).	**ACTA No 1**
	Fecha : 1 de septiembre de 2014
	Hora y lugar: a partir de las 9:00 en la Sala de Sesiones
	Próxima reunión: lunes, 8 de septiembre

Asistentes	
NOMBRE	**CARGO**
Sigrid Vásconez	Crédito y Prestaciones
Marcelo Hernández	Crédito y Prestaciones
Carlos Narváez	Crédito y Prestaciones
Freddy Ruiz	Crédito y Prestaciones
Cristian Luna	Crédito y Prestaciones
Margarita Bernal	Recaudaciones
Mauricio Cuadrado	Recaudaciones
Andrés Rondal	Recaudaciones

1. **Orden del día**
   - Novedades de reuniones anteriores desde acta No 2
   - Análisis y propuestas de reducción de tiempos, optimización de servicios y mejoras en la comunicación entre las dos áreas.
   - Establecimiento de acuerdos.
   - Propuestas de planes acción.
   - Plazos de cumplimiento.
   - Fechas de seguimiento realizadas por el Responsable de cada área.