



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

**DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PREVISIÓN AHORRO Y DESARROLLO
COOPAD**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A OBTENER EL TÍTULO DE
MAGISTER EN PSICOLOGÍA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO Y
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Daniel Misael Tapia Bolagay

Director: MSC.ARTURO MUÑOZ

Quito – Ecuador

2025

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación presenta el diseño de un plan de comunicación interna para COOPAD, con la finalidad de sistematizar y fortalecer la cultura y la comunicación organizacional. El diseño es de tipo no experimental, de tipo transeccional- descriptivo, ya que se recopiló una vez la información, a partir de técnicas e instrumentos estandarizados como el 'Cuestionario sobre evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo'.

A partir de los datos obtenidos se identificaron áreas críticas a trabajar como: información recibida sobre: trabajo, políticas organizacionales, evaluación de personal, fuentes de información, canales de comunicación y frecuencia. Sobre la base de la información recabada, se ejecuta un análisis para la elaboración de un diseño de un plan de comunicación interna para COOPAD.

Se propone y diseña un plan de comunicación organizacional interna en torno a 4 objetivos específicos que se centran en potenciar la información, fortalecer el intercambio de información, gestionar de manera efectiva los recursos, proponer nuevas herramientas de educación.

ÍNDICE

RESUMEN	2
Introducción	7
Historia De La Organización	7
CAPITULO I ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	12
1.1 Comunicación Interna de la Organización	12
1.2 Explorando las teorías de la comunicación	15
1.2.1 E. Shannon en el campo de la teoría de la información.	15
1.2.2 La teoría de comunicación: Los Axiomas de Paul Watzlawick	16
1.3 Componentes fundamentales de la comunicación	19
1.3.1 Emisor.....	19
1.3.2 Receptor.....	20
1.3.3 Mensaje.....	21
1.3.4 Código	22
1.3.5 Canal.....	23
1.3.6 Contexto.....	24
1.3.7 Retroalimentación.....	25
1.3.8 Ruido o interferencia en la comunicación	25
1.4 Clases de comunicación interna	26
1.4.1 Comunicación formal	26

1.4.2	Comunicación Informal.....	32
1.5	Superando obstáculos en la comunicación interna.....	32
1.6	Función de la comunicación.....	35
1.7	Claves para una comunicación exitosa.....	36
1.8	Diagnóstico de comunicación interna	37
1.9	Estructura de un plan de comunicación interna	38
1.10	Cultura organizacional.....	41
CAPITULO II MARCO METODOLÓGICO		46
2.1	Metodología de la Investigación	46
2.2	Población y muestra	47
2.3	Encuesta	47
2.4	Entrevista.....	68
CAPITULO III PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA.....		69
3.1	Antecedentes y análisis situacional de la comunicación organizacional interna de la COOPAD. 69	
3.2	Plan de comunicación organizacional interna.....	70
CAPITULO IV MARCO CONCLUSIVO		87
4.1	Conclusiones	87
4.2	Recomendaciones.....	89

CONTENIDO DE TABLAS

Figura 1	8
Figura 2	10
Figura 3	16
Figura 4	47
Figura 5	48
Figura 6	48
Figura 7	49
Figura 8	50
Figura 9	50
Figura 10	51
Figura 11	51
Figura 12	52
Figura 13	52
Figura 14	53
Figura 15	54
Figura 16	54
Figura 17	55
Figura 18	55
Figura 19	56

Figura 20	57
Figura 21	57
Figura 22	58
Figura 23	59
Figura 24	60
Figura 25	61
Figura 26	62
Figura 27	63
Figura 28	64
Figura 29	64
Figura 30	65
Figura 31	66

Introducción

En la actualidad las empresas no solo buscan mejorar su productividad y réditos económicos. También prestan atención a otros elementos muy importantes que determinan el funcionamiento y relaciones que hay entre los colaboradores de una organización, uno de estos elementos es la comunicación, pieza clave en el desarrollo, fortalecimiento e institucionalización de una organización; ya que si existe una comunicación efectiva, se logra tener equipos con menor rotación, mayor compromiso y por lo tanto una alta satisfacción por parte de sus clientes internos y externos (Zenger y Folkman, 2006). En este sentido la comunicación dentro de las organizaciones se constituye en una piedra angular del desarrollo de las mismas.

COOPAD es una cooperativa que inicia sus labores en el 1986, hoy en día cuentan con alrededor de 100 colaboradores, los cuales están distribuidos en las diferentes agencias con las que cuenta la cooperativa, actualmente han encontrado deficiencias en el programa de comunicación interna vigente de la organización debido en parte a la fragmentación de la comunicación y que la empresa no tiene una cultura organizacional unificada, en consecuencia, la comunicación no es efectiva, por lo que se ha presentado en ocasiones malos entendidos entre las diferentes áreas, lo cual crea un mal ambiente laboral.

Historia De La Organización

LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPAD tiene su origen en el Club Social Cultural y Deportivo “Amistad” del Departamento de Procesamiento de Datos del Ejército, quienes el 28 de octubre de 1986 designan una comisión que se encarga de elaborar el reglamento de funcionamiento como Pre cooperativa (Cooperativa Previsión Ahorro y

Desarrollo, s.f.). Actualmente la COOPAD cuenta con su matriz en la ciudad de Quito en la Av. Maldonado S4-51 y la Recoleta (esquina) Frente a la parada del trolebús.

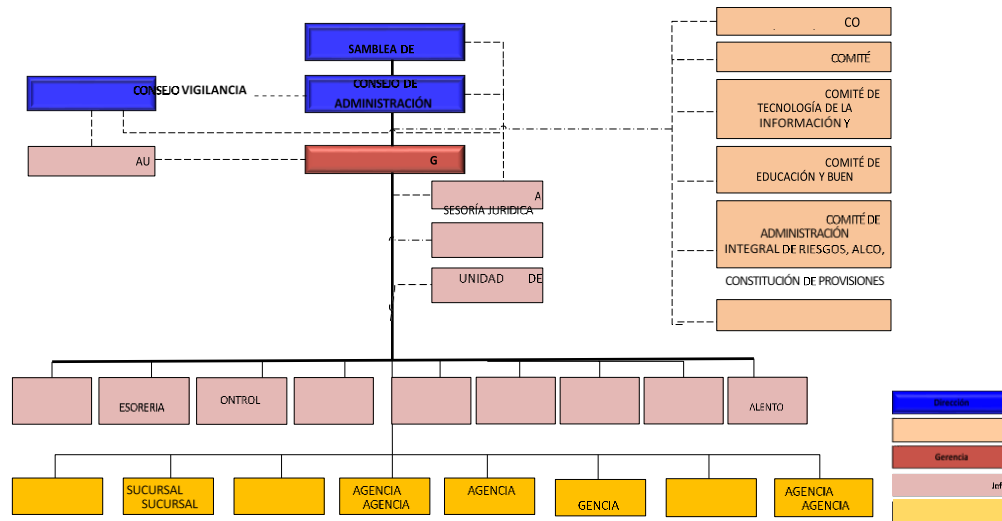
El 09 de abril de 1987 se realiza la Asamblea Constitutiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Previsión Ahorro y Desarrollo “PAD”, donde se eligió a la Directiva Provisional para que gestione la personería jurídica; la cual estuvo integrada por los señores: Econ. Raúl Estévez – Presidente, Lcdo. Ramiro Silva – Primer Vocal, Don. Germán Miranda – Segundo Vocal, Don. Ricardo Andrade – Tercer Vocal, Tnlgo. Luis A. Escobar Q. – Secretario y Don. Carlos Briceño – Tesorero. Mediante Acuerdo Ministerial No. 02238 el Ministerio de Bienestar Social concede la personería jurídica de la COOPAD, el 28 de octubre de 1991 e inscrita legalmente en el registro General de Cooperativas con el número de Orden 5161 del 30 de octubre de 1991 (Cooperativa Previsión Ahorro y Desarrollo, s.f.).

Debido al crecimiento financiero que tenía la Cooperativa, sus directivos decidieron incorporarse al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, por lo que se efectuó los trámites respectivos y bajo la Resolución No. SB- INSEF- 2000-0804, el organismo de control calificó a la Cooperativa como institución financiera privada para que realice actividades de intermediación financiera con el público en general, debiendo cumplir las normas contenidas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, y desde el 2013 es controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (Cooperativa Previsión Ahorro y Desarrollo, s.f.).

Estructura Organizacional

Figura 1

Organigrama



Información Estratégica

Misión

Ser el apoyo financiero de nuestros socios y clientes con productos y servicios digitales de alta calidad que contribuyan a la responsabilidad social. (Cooperativa Previsión Ahorro y Desarrollo, s.f.).

Visión

Brindar soluciones financieras con excelencia a nuestros socios y clientes. (Cooperativa Previsión Ahorro y Desarrollo, s.f.).

Valores

Transparencia Compromiso Confianza Competitividad Responsabilidad

Principios

Membresía abierta y voluntaria.

Control democrático de los miembros.

Participación económica de los miembros,

Autonomía e Independencia.

Educación, entrenamiento e información.

Cooperación entre cooperativas.

Compromiso por la comunidad.

Slogan

Figura 2

Logo



El slogan con el que cuenta la COOPAD es: “Generando Confianza” el cual está ubicado en la imagen y logo corporativo.

Líneas de negocio

Servicios de ahorro.

Crédito (Consumo, vivienda, microcrédito).

Seguros (De vida, medico).

Inversiones (Plazo Fijo).

Justificación

El presente proyecto es importante ya que busca fortalecer la cultura de la institución, considerando que la comunicación interna es una herramienta de gestión necesaria para apoyar los cambios y transformar la organización, brindando a cada colaborador información operacional necesaria para sus funciones, además la información institucional para ser un agente participativo en la política de la organización en el marco de sus objetivos organizacionales. En

este sentido se busca implementar estrategias, partiendo de la idea de que el colaborador es el primer cliente de la institución.

Los principales beneficiarios serán los colaboradores de la COOPAD, debido a que a través del plan de comunicación interna tendrán valiosa información sobre áreas como: situación actual, planes y expectativas de expansión, entre otros objetivos organizacionales, el cliente externo también será el beneficiado, ya que recibirán información coherente, precisa y clara sobre los servicios que van a utilizar, en consecuencia, la imagen institucional se reforzará.

Para alcanzar las bases que permitan desarrollar el plan de Comunicación Interna se realizará en primer lugar un diagnóstico a partir de un cuestionario validado para poder identificar las necesidades, posteriormente se diseñarán las estrategias del plan.

Al concluir el proyecto la Institución contará un plan de comunicación interna a través del cual imprimirá una celeridad en los procesos entre las diferentes áreas de la organización y que sobre todo el cliente externo pueda percibir este cambio en la atención recibida.

Este proyecto es factible de realizarse, ya que se dispone, además de la autorización de la organización estudiada, de los recursos necesarios tanto humanos como económicos, además del tiempo.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación interna para la Cooperativa Previsión Ahorro y Desarrollo, COOPAD durante el año 2024.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna de la COOPAD.

Analizar los resultados de la comunicación interna obtenidos mediante las herramientas utilizadas.

Realizar la propuesta de un plan de comunicación interna.

Lograr la validación del plan a través de un plan piloto del plan de comunicación interna.

CAPITULO I ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Comunicación Interna de la Organización

Para el avance y éxito de la investigación que se está llevando a cabo, es fundamental contar con una comprensión clara y precisa de ciertos conceptos básicos. Dos de estos conceptos son la organización y la comunicación, los cuales son esenciales en cualquier ámbito en el que las personas interactúan entre sí para lograr objetivos comunes.

Munduate (como se citó en García, 2006) menciona que:

Las organizaciones se conciben como realidades construidas socialmente, en donde los individuos son moldeados por el contexto cultural más amplio, es decir la organización, y a su vez ésta es creada y recreada por los procesos de interacción entre las personas. En este sentido, las organizaciones en vez de poseer una cultura, son cultura; ellas se constituyen a partir de las interacciones cotidianas de donde surgen patrones de interacción que se institucionalizan y que a su vez permean las interacciones particulares. Esto resalta una comprensión de las organizaciones e individuos como entidades que se construyen y transforman mutuamente (p.168).

También es importante mencionar que “Las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos” (Smircich,1983, p. 347).

Las organizaciones pueden ser entendidas como espacios en los que las personas generan significados en conjunto a través de sus actividades laborales, y estos significados conforman la realidad de la organización y la identidad de sus integrantes (Weick,1995).

La comunicación se concibe como un proceso mediante el cual se transmiten información, pensamientos, sentimientos, emociones o algún tema de interés entre las partes que participan en la interacción. En este proceso, intervienen varios elementos (Guzmán, 2012).

El proceso de comunicación va más allá de la simple transmisión de palabras o datos. Involucra una serie de elementos clave que contribuyen a su eficacia. El emisor debe tener claridad sobre lo que desea comunicar y elegir un código o lenguaje adecuado para transmitir su mensaje de manera efectiva. El receptor, por su parte, debe estar receptivo y prestar atención al mensaje para comprenderlo correctamente (Ruiz y Martínez, 2015).

Balarezo (2012) hace mención en su libro titulado como Psicoterapia, Asesoramiento y Consejería sobre comunicación que la comunicación puede ser definida como la totalidad de las acciones, interacciones y reacciones a través de las que los individuos entran en contacto unos con otros; teniendo como herramientas una serie de elementos como el lenguaje verbal y no verbal, los gestos, la mímica y los actos en general.

La presente investigación se centra en la comunicación organizacional interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Previsión Ahorro y Desarrollo (COOPAD). En este contexto, es relevante abordar varios conceptos importantes.

De acuerdo a Veliz et al. (2012), la comunicación dentro de las organizaciones se considera como un elemento prioritario, por cuanto a través de ella se logra integrar por medio de conexiones, vínculos, uniones y enlaces, la interacción de los procesos, actividades y complejidad de relaciones que definen los grupos de interés internos y externos, generando una

definición única de la empresa sustentada en el ambiente organizacional en sus dimensiones macro y micro.

La organización Interconsulting Bureau S.L. – ICB Editores (2015) define la comunicación interna como aquella producida dentro de la empresa, a partir de la interacción de sus miembros y que tiene por objeto involucrar y motivar al talento humano, a la vez de procurar de que surja una buena relación entre ellos.

De manera similar, Morales (2010) señala que la comunicación es un proceso fundamental que implica más que simplemente transmitir información, con lo cual se necesita considerar el equipo humano que forma parte de una organización, así como el reconocimiento de su relevancia al ser éste un factor clave para el logro de los objetivos de la compañía. En este sentido, la comunicación efectiva se orienta sustentada en la comprensión de que cada miembro del equipo posee y desempeña un rol importante para el éxito general de la organización. Al momento que se reconoce a los empleados como fundamentos de estos logros, se fomenta un ambiente de colaboración y participación activa, lo que resulta en una mayor eficiencia y productividad.

Jackson (como se citó en Van Riel, 1997, p.26) señala que una comunicación interna efectiva permite la interacción fluida y la colaboración entre los miembros del equipo, lo que facilita la toma de decisiones colectivas y la ejecución de instrucciones de manera eficiente. Cuando los empleados tienen acceso a información relevante y actualizada, están mejor equipados para desempeñar sus funciones de manera efectiva y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Es de gran relevancia expresar que en los seres humanos existe la necesidad de comunicarse, sin embargo, es importante que sea de la forma adecuada, con la finalidad de que el

mensaje captado por la otra parte o persona, provoque las consecuencias deseadas. En tal sentido la comunicación organizacional adecuada es imprescindible para lograr las metas fijadas por la organización

Lucas, A. (1997) hace referencia que la comunicación es la manera a través de la que se recibe la cultura y simultáneamente es el medio usado para construirla; con lo cual el objeto de la comunicación interna se orienta en informar al talento humano de la organización en relación con la misión, visión y valores de la misma. Estos elementos constituyen la base del sentido de pertenencia y la identidad organizacional, y ayudan a alinear a los miembros en torno a los objetivos comunes.

1.2 Explorando las teorías de la comunicación

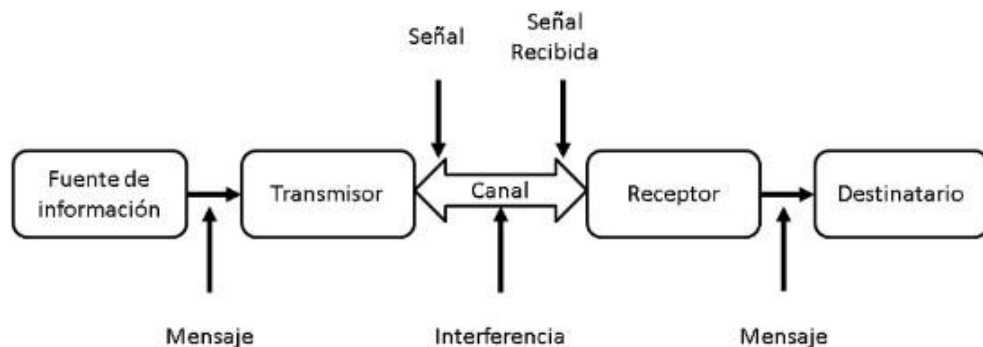
1.2.1 E. Shannon en el campo de la teoría de la información.

Holik, F. (2016), refiere sobre la teoría de Shannon que es considerada como un logro científico relevante del siglo XX, por cuanto ella puede ser aplicada en un amplio espectro de ámbitos en los diversos campos del conocimiento. En el marco de la física, la teoría es utilizada con la intención de poder entender la transmisión y el procesamiento de información en los sistemas cuánticos, así como también para investigar los límites fundamentales de la computación y la comunicación cuánticas. En el ámbito de la química, la aplicación de la teoría se enfoca al análisis de las estructuras moleculares y las reacciones químicas. De igual manera, en la biología, la teoría es utilizada en el estudio y comprensión de la transmisión de información genética y los procesos de señalización celular. En concreto, Jiménez (2013) refiere que esta teoría tiene la peculiaridad de permitir el estudio de la cantidad de información que posee un mensaje, en relación con la capacidad del medio.

De igual manera Vargas et al. (2013), señalan que con el modelo de la teoría de la información se pretende alcanzar a precisar la manera más económica, segura y eficiente de codificar un mensaje, evitando que la presencia de cualquier ruido llegue a complicar su transmisión. Quienes proponen esta teoría establecen como argumento que la comunicación se traslada de un punto a otro, transitando por pasos variados y teniendo como génesis una diversidad de componentes, los cuales impactan el mensaje definitivo, cosa que se refleja en el mismo.

Figura 3

Proceso de Comunicación



Los componentes que componen la teoría de la información son, de acuerdo a Piñuel (1997) los siguientes: origen de información, emisor, canal, interferencia (ruido), señal recibida, receptor, destinatario y mensaje. El cuerpo teórico propuesto por Shannon es considerado como uno de los pilares para que la comunicación tenga un carácter relevante y central en la sociedad y sus diferentes organizaciones en general.

1.2.2 La teoría de comunicación: Los Axiomas de Paul Watzlawick

Arango et al. (2016), hacen referencia a Watzlawick et al., (1985), donde exponen el desarrollo de una teoría de la comunicación por parte de Paul Watzlawick, la cual engloba en su esencia una diversidad conceptos fundamentales, dentro de los que destaca la noción de la "caja

negra", en donde se hace referencia a las entradas y salidas de información relacionadas con el proceso comunicativo; de igual manera, la teoría propone otro concepto relevante como es la conciencia o inconsciencia de los actos comunicativos, es decir, la capacidad o ausencia de esta condición como elemento que permite la comprensión y reflexión sobre las propias acciones de comunicación. De igual manera, Watzlawick también pudo explorar y precisar la relevancia de considerar los tiempos presente y pasado en la comunicación, reconociendo que la experiencia previa de quien comunica influye en la manera cómo interpreta y responde a los mensajes. De igual manera, hizo énfasis en la distinción entre los efectos y las causas en la comunicación, destacando que las respuestas y reacciones son resultado de la interpretación y comprensión que se le da a los mensajes recibidos.

Marc y Picard (1992), refieren que:

“Una perspectiva sistémica de la comunicación, de la cual Paul Watzlawick es uno de los exponentes principales, señala que la comunicación es un proceso en el que distintos elementos interactúan y en el que cualquier cambio en uno de estos elementos influye en las relaciones entre los demás” (p. 39).

En este sentido, es necesario desarrollar los axiomas de la comunicación, recurriendo a lo planteado por Luz, M. (2003):

1° Principio: La inevitabilidad de la comunicación

“Se llama mensaje a cualquier unidad comunicacional singular o bien se habla de comunicación cuando no existen posibilidades de confusión. Una serie de mensajes intercambiados entre personas recibe el nombre de interacción, ya que constituyen un nivel más elevado en la comunicación humana” (p. 1). Consecuentemente se puede expresar que las

personas de cualquier manera siempre se van a comunicar, es decir existe la imposibilidad de no comunicar.

2°Axioma: Los niveles de contenido y relaciones de comunicación

“Toda comunicación implica un compromiso y por ende, define una relación. Una comunicación no solo transmite

información, sino que al mismo tiempo, impone conductas” (p. 2). Es decir que en el proceso de comunicación interactúan varios factores que en ocasiones pasan desapercibidos, sin embargo, esto no imposibilita que a través de la manera de comunicarse se defina una relación además del hecho de transmitir la información deseada.

3° Premisa: La puntuación determina la secuencia de los hechos

"La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes" (p. 2). Durante el proceso de comunicación es de gran relevancia a la interacción, el modo y la secuencia ininterrumpida de las intervenciones, en consecuencia, cada interacción es única porque la secuencia de hechos estará influenciada por la personalidad y estilo de comunicación de los que interactúan.

4° Axioma: Comunicación digital y analógica

“Estos dos tipos de comunicación -uno mediante la semejanza auto explicativa y otro mediante una palabra- son, desde luego, equivalentes a los conceptos de las computadoras analógicas y digitales” (p. 2). Es de gran relevancia expresar la diferencia de esta clasificación: la comunicación digital es representada con palabras, texto o el canal por el que se transmite y la analógica se refiere a la forma es decir a todos los elementos que confluyen dentro de la comunicación del lenguaje corporal.

5°Axioma: Interacción simétrica y complementaria.

“En una relación complementaria un participante ocupa la posición superior o primaria mientras el otro ocupa la posición correspondiente inferior o secundaria” (p. 2). La interacción simétrica es posible entenderla como la comunicación que se da en paridad es decir no existe una jerarquía definida, en oposición la comunicación complementaria se identifica el tipo de relación y sus jerarquías.

1.3 Componentes fundamentales de la comunicación

Como se ha señalado, el proceso comunicacional es complejo y está influenciado por una serie de elementos interdependientes. Entre los elementos que afectan el proceso de comunicación se relacionan en función a los elementos que lo componen, incluyendo entre ellos al emisor, receptor, mensaje, canal, código y contexto.

El emisor es aquel que transmite la información, a la vez que el receptor, es aquel que la recibe. El mensaje no es más que la información transmitida, la cual puede ser verbal o no verbal. En relación al canal se define como el medio utilizado a través del cual se transmite el mensaje; pudiendo ser el habla, la escritura o la señalización. El código se refiere al conjunto de signos y símbolos utilizados para codificar el mensaje, como el lenguaje o las imágenes. Finalmente, el contexto no es más que el entorno en el cual se lleva a cabo la comunicación y puede influir en la comprensión del mensaje.

Cada uno de estos elementos puede tener un rol significativo dentro del proceso comunicacional, al punto que los errores en cualquier etapa del proceso pueden afectar la comprensión y la efectividad de la comunicación. Por lo tanto, es importante tener en consideración todos estos elementos al momento de comunicarse a fin de tener la seguridad de que el mensaje sea transmitido de forma clara y efectiva.

1.3.1 Emisor

De acuerdo a Chiavenato (2011,a) el emisor no es más que el ente que emite un mensaje dirigido a alguien que se considera es a quien va destinado el mismo; dicho de otra forma es la fuente de donde emana la comunicación (p.50). En atención a esta definición, se considera fundamental que el emisor se exprese de manera clara y precisa en el momento de transmitir su mensaje, independientemente del canal utilizado para hacerlo, ya sea mediante comunicación verbal, escrita o cualquier otro medio. La claridad en la comunicación es fundamental al momento de asegurar que el receptor logre comprender el mensaje de la forma como el emisor lo ha concebido y, así, prevenir malentendidos o interpretaciones erráticas. De igual manera, una comunicación clara y efectiva puede impulsar una mejor comprensión y una relación más productiva entre las partes involucradas.

1.3.2 Receptor

Chiavenato (2011,a) lo define como el ente ubicado entre el canal y el destino, siendo el encargado de decodificar el mensaje a los fines de hacerlo entendible para el destino (p. 51).

En función a lo anterior, en el marco del proceso de comunicación, una persona puede desempeñar tanto el papel de emisor como el de receptor. Esto quiere decir que el individuo que se comunica puede enviar mensajes y recibir mensajes de otras personas de manera simultánea. Lo interesante es que en este proceso no es necesario que los individuos estén físicamente juntos o compartan el mismo tiempo y espacio para que el proceso comunicacional se realice de forma efectiva.

La comunicación puede desarrollarse sustentada en diversos medios y canales, como es el caso de la conversación cara a cara, las llamadas telefónicas, los mensajes escritos, los correos electrónicos, las videoconferencias y las redes sociales, entre otros. Estas herramientas permiten

que las personas se comuniquen incluso a larga distancia y logren la superación de barreras geográficas y temporales.

Asimismo, es importante resaltar el hecho de que la comunicación efectiva no está limitada solamente al envío de mensajes. El receptor juega también un papel fundamental en el proceso. Es necesario que la persona receptora preste atención e interés a lo que el emisor está expresando, lo que implica estar presente mentalmente, escuchar activamente y comprender el mensaje en su contexto adecuado.

La atención e interés del receptor son elementos clave para obtener una comunicación exitosa, por cuanto demuestran respeto, consideración y disposición para comprender el mensaje del emisor. De igual manera permiten el fomento de un intercambio significativo de información, ideas y perspectivas, con lo que se consolidan las relaciones interpersonales y la colaboración en diversos ámbitos, como el entorno laboral, las relaciones familiares y las interacciones sociales en general.

1.3.3 Mensaje

Se comprende como la información que envía el emisor al receptor. Interconsulting Bureau S.L. – ICB Editores (2015) define el mensaje como un grupo de ideas, sentimientos, o sensaciones que son enviados de parte del emisor hacia el receptor. Bateman (2001) conceptualiza el mensaje como el resultado que deriva del proceso de codificación, el cual puede ser este tanto verbal como no verbal (p.133). Es importante que la información que se pretende transmitir se caracterice por ser concisa, clara y comprensible, todo ello para que al final pueda ser efectivamente entendido y comprendido por el receptor. En función a lo anterior, es necesario estar atento que el mensaje no sea excesivamente extenso o complicado, pues en ese caso se podría dificultar su comprensión.

De manera específica, el proceso comunicacional se trata de transmitir la información de manera eficiente y eficaz, orientándose a la eliminación de cualquier contenido irrelevante o redundante que pudiera distraer o confundir al receptor. Cuando la comunicación se desarrolla de manera precisa y concreta, se evita que el receptor se sienta abrumado con una sobrecarga de información innecesaria y facilita y optimiza su comprensión al momento en que se enfoca en los puntos clave.

De igual forma, la claridad viene a ser un factor de considerable relevancia en el marco de la comunicación efectiva; razón por la cual, el mensaje es necesario que se exprese de manera clara y sin ningún tipo de ambigüedades, utilizando para ello un lenguaje sencillo y evitando el uso de jergas o tecnicismos que pudieran a la larga, resultar confusos para el receptor. Debe comprenderse que la claridad permite transmitir el mensaje de manera efectiva y directa, previniendo con ello malentendidos y permitiendo así la interpretación correcta por parte del receptor.

Por otro lado, es importante considerar la comprensibilidad del mensaje; lo que conlleva a adaptar la manera de comunicación al contexto y nivel de conocimiento que posee el receptor; en este sentido, es fundamental la utilización de un lenguaje accesible y llegar a adaptar el contenido al nivel de experiencia y conocimiento de quien lo recibe, de manera tal que pueda asimilar y entender fácilmente la información transmitida.

1.3.4 Código

En el ámbito de los procesos comunicacionales, el código puede ser definido como un conjunto de reglas y símbolos que siendo compartido en común entre los participantes en una interacción comunicativa pueden ser utilizados para codificar y decodificar el mensaje que se desea transmitir. El código puede considerar la inclusión de lenguaje verbal, no verbal, gestos,

símbolos y signos que se utilizan para transmitir significados específicos y definir con exactitud un canal de comunicación efectivo entre los participantes. En este sentido, el uso compartido del código es fundamental para alcanzar la comprensión mutua y la interpretación precisa del mensaje, por cuanto ello permite que los participantes se comuniquen con claridad y sin ambigüedades

1.3.5 Canal

De acuerdo a Bateman (2001) el canal es el medio a través del cual el mensaje es transmitido. Es el vehículo de la comunicación.

Dubrín (2003) refiere que es algo común el que las organizaciones tengan a su disposición varios canales de comunicación, o medios, utilizados para enviar los mensajes, siendo éstos por lo general, escritos, verbales o una mezcla de ambas modalidades.

La selección del canal de comunicación es una responsabilidad clave del emisor, por cuanto implica elegir el medio o la plataforma a través de la cual se hará la transmisión del mensaje. Esta elección podría estar influenciada por los recursos y medios disponibles en la organización en ese momento específico de la comunicación.

El emisor debe evaluar con precisión y de manera reflexiva las diversas opciones de que dispone, considerando entre otros factores como la naturaleza del mensaje, la audiencia a la que se dirige, la urgencia de la comunicación y la efectividad de cada canal en términos de alcance y comprensión del mensaje.

Los recursos y medios de comunicación pueden llegar a variar de manera amplia, ya que irían desde canales tradicionales y básicos como el caso de un email, las llamadas de teléfonos o las reuniones presenciales, hasta canales más modernos y complejos como es el caso de los aplicativos de mensajería instantánea, redes sociales o las videoconferencias, los cuales

involucran una mayor gama de elementos que le dan un matiz de precisión al mensaje. De igual manera, la organización podría contar con recursos tecnológicos diversos como es el caso de software especializado, plataformas de comunicación interna o sistemas de gestión de contenido con los que se pueda influir, dentro de la variedad y el objetivo de la comunicación, en la elección del canal.

Es relevante en este sentido, que el emisor tome en consideración también tanto las limitaciones como las ventajas de cada canal. Por ejemplo, si el mensaje a emitir requiere una interacción inmediata y directa, podría ser más efectivo para cumplir con este objetivo utilizar una llamada telefónica o una videoconferencia en lugar de un correo electrónico. Por el contrario, si el caso fuera que se necesita transmitir información detallada y documentada, el correo electrónico podría ser el medio ser más adecuado.

1.3.6 Contexto

De acuerdo a Ruiz y Martínez (2015) el contexto es el ambiente a través del cual se desarrolla el proceso comunicacional, el elemento que lo sustenta; por lo que se considera como un elemento importante en la comunicación, por cuanto es el contexto en el cual se desarrolla y se produce la transferencia de información entre el emisor y el receptor. Este ámbito puede tener varias dimensiones pudiendo ser físico, como el lugar donde se lleva a cabo la comunicación, o también social, enmarcado en las normas y valores que influyen en la interacción. De igual manera, el entorno también puede tener en consideración elementos tecnológicos o de medios, que definirían el tipo de canal utilizado para la comunicación. En este sentido, el entorno puede influir de manera determinante tanto en el contenido como en la forma de la comunicación, y es un elemento importante que debe ser tenido en consideración al momento de desarrollar cualquier análisis de la interacción comunicativa.

1.3.7 Retroalimentación

Bateman (2001) señala que la retroalimentación disminuye considerablemente la distorsión potencial entre el mensaje enviado y el recibido. Es de considerar que la verificación y el reconocimiento del desarrollo del proceso de comunicación son elementos relevantes que sirven para garantizar la recepción adecuada del mensaje. Estos pasos ayudan a evaluar la efectividad de la comunicación y pueden llegar a garantizar que se haya logrado la comprensión e interpretación correcta del mensaje que ha sido transmitido. La verificación trata de comprobar si el mensaje fue entregado de manera completa y precisa al receptor, lo cual podría considerar la confirmación de que no ha sufrido ningún tipo de distorsión en la transmisión, como errores de codificación o interferencias, que puedan afectar la comprensión del mensaje. De igual manera, se constata si el mensaje ha sido recibido por la persona o el grupo objetivo y si ha sido percibido en el momento y lugar adecuados.

El reconocimiento, por otro lado, se trata de la confirmación por parte del receptor de que ha comprendido y asimilado de forma plena el mensaje de y de la manera correcta. El mismo puede desarrollarse a través de respuestas verbales o no verbales, como preguntas, gestos de asentimiento o comentarios que demuestran una comprensión particular del contenido comunicado. Estos procesos de verificación y reconocimiento son fundamentales en la identificación de posibles barreras o malentendidos en la comunicación. Si se llegara a detectar problemas, pueden realizarse ajustes o aclaraciones adicionales para garantizar que el mensaje sea recibido y comprendido adecuadamente.

1.3.8 Ruido o interferencia en la comunicación

Bateman (2001) define al ruido o interferencia como cualquier elemento que se presenta como un obstáculo que, si está presente, puede degradar el mensaje enviado. En este sentido es

necesario mencionar las barreras que se presenta en el proceso de la comunicación, por ejemplo, con respecto al canal, se pueden tener en cuenta las emociones, actitudes que manifiesta el receptor. Por ejemplo, algunas interferencias o barreras pueden ser ruido de herramientas, maquinaria como por ejemplo ruido de digitación, computadoras, estrés laboral, sonidos de teléfonos y demás que se pueden generar en el ámbito del trabajo.

1.4 Clases de comunicación interna

El proceso comunicacional, de manera general, se clasifica en dos categorías principales: comunicación formal y comunicación informal. Estas formas de comunicación difieren en su estructura, propósito y canales utilizados.

1.4.1 Comunicación formal

Comunicación formal. Es un tipo de comunicación dentro de una organización que sigue los procedimientos y lineamientos establecidos. Los flujos comunicacionales reglamentarios incluyen las modalidades descendente, ascendente y horizontal. Además, hay otros flujos comunicacionales como son la retroalimentación y la comunicación diagonal que son importantes para una comunicación efectiva en la organización.

Comunicación Descendente. Interconsulting Bureau S.L. – ICB Editores, (2015) define la comunicación descendente como un tipo de comunicación que se desarrolla en el momento en que se transmite información desde las posiciones jerárquicas superiores hacia las inferiores dentro de una organización, siendo el objetivo principal de las mismas mantener informado al personal sobre los temas de la organización, y va más allá de simplemente proporcionar información. Se busca asegurar que cada miembro del equipo esté debidamente informado y tenga conocimiento respecto a la información relevante necesaria para desempeñarse de manera óptima en su puesto de trabajo.

Según Bateman (2001, señala que la comunicación descendente se refiere al flujo de información que deriva de los niveles superiores de la estructura jerárquica hacia los inferiores en el marco de la organización. Este tipo de comunicación tiene la particularidad de ser crucial y necesario durante los momentos difíciles que enfrenta una organización. Durante períodos de crisis, cambios abruptos o situaciones desafiantes, es necesario y útil contar con una comunicación efectiva y apropiada derivada de las cabezas de la organización, a fin de manejar exitosamente los desafíos y mantener la estabilidad en la misma (Bateman, 2001, p.27).

A fin de llevar a cabo la comunicación descendente, se pueden emplear diversas herramientas, dentro de las que destacan, como las más comunes, las reuniones cortas de trabajo, también conocidas como briefings, las cuales proporcionan información actualizada de manera concisa al equipo de colaboradores. De igual manera, se pueden utilizar manuales y procedimientos específicos, así como reuniones con todo el personal, revistas internas de la organización, correos electrónicos, charlas y otros medios de comunicación, con los cuales garantizar la transmisión de la información.

Sin embargo, en este tipo de comunicación también pueden ocurrir el surgimiento de barreras que obstaculizan su efectividad; dentro de las que se pueden incluir el proporcionar mensajes confusos que no llegan a ser claros para los empleados, una sobrecarga de información en los canales de comunicación, lo que dificulta la asimilación de la información, y la entrega de instrucciones incorrectas o poco claras a los empleados.

Es importante la superación de estas barreras a los fines de garantizar que la comunicación descendente sea efectiva y logre transmitir la información de manera clara y comprensible para todos los miembros de la organización, generando así el efecto esperado. Esto implica la utilización un lenguaje claro y conciso, la elección de los canales adecuados y la

opción de brindar instrucciones precisas y completas a los empleados (Interconsulting Bureau, 2015).

Comunicación Ascendente. La comunicación ascendente se refiere al tipo de interacción interna en la que la información emerge desde los niveles inferiores y fluye hacia los niveles superiores de la jerarquía organizacional, siendo el objetivo principal de la misma proporcionar información valiosa desde la base de la organización a fin de que los directivos puedan evaluar el funcionamiento de la empresa teniendo como referencia lo manifestado por los protagonistas del proceso productivo. Este flujo comunicacional permite a los gerentes y líderes tomar decisiones fundamentadas, así como también realizar los cambios que se consideren necesarios para mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización.

Además, la comunicación ascendente sirve como un elemento para promover la participación y el compromiso de los colaboradores, por cuanto a través de ella se les brinda la oportunidad de compartir sus ideas, sugerencias y preocupaciones a los niveles superiores de la organización. Interconsulting Bureau S.L. – ICB Editores, (2015) señala que esta interacción facilita y genera un ambiente de colaboración, en el cual se permite que las opiniones sugeridas por los empleados sean oídas y tomadas en cuenta en la toma de decisiones empresariales.

A fin facilitar la comunicación ascendente, se emplean herramientas comunes como entrevistas personales, encuestas y buzón de sugerencias, siendo éstas herramientas que proporcionan a los empleados canales expeditos para expresar sus opiniones, compartir información relevante y brindar retroalimentación sobre su experiencia laboral.

Sin embargo, esta modalidad de comunicación podría verse obstaculizada por ciertas barreras que dificultan su efectividad; dentro de estas se mencionan la escasez de tiempo por parte de los jefes para escuchar y atender las inquietudes de los empleados, así como también, los

trabajadores podrían sentir temor o reticencia a expresar sus necesidades o problemas, bien sea por miedo a represalias o por una cultura organizacional poco receptiva. Otra barrera recurrente es el desconocimiento por parte de los colaboradores de base sobre a qué miembro de la organización dirigir sus inquietudes o cómo acceder a los canales de comunicación adecuados para transmitir lo que desea expresar. Esto puede generar confusión y dificultar la transmisión efectiva de información y feedback.

La comunicación ascendente es ampliamente empleada para transmitir a través de ella una gama diversa de temas, que consideran desde cuestiones o situaciones vinculadas al rendimiento hasta sugerencias y quejas debido a inconformidades u opciones de mejora dentro de la organización; a la vez que se utiliza para abordar una variedad de asuntos dentro de la misma.

Superar estas barreras es crucial para fomentar una comunicación ascendente exitosa, en este sentido, los líderes y directivos deben dedicar tiempo y recursos para estar disponibles y receptivos a las preocupaciones y sugerencias de los empleados. Asimismo, es relevante crear un entorno de confianza y apertura, donde los trabajadores se sientan seguros y empoderados para expresar sus necesidades y opiniones.

Comunicación Horizontal. El objetivo principal de la comunicación horizontal es coadyuvar la integración y la colaboración entre los diversos departamentos y áreas funcionales dentro de una empresa u organización. La promoción de una comunicación fluida y efectiva entre los colegas de un mismo nivel jerárquico o entre diferentes departamentos, tiene por objeto la generación un ambiente laboral colaborativo donde los trabajadores compartan información relevante, coordinen esfuerzos y colaboren para encontrar soluciones a situaciones que se presenten.

El tipo de comunicación descrito se conoce como comunicación horizontal, la cual se caracteriza por ser un proceso de intercambio de información y mensajes que ocurre de manera lineal entre departamentos o entre personas que ocupan el mismo nivel jerárquico o desempeñan trabajos similares dentro de un departamento.

La comunicación horizontal posee un rol de marcada relevancia en lo que respecta al logro efectivo de los objetivos organizacionales, por cuanto facilita la coordinación entre áreas y la sinergia entre equipos de trabajo, a la vez que permite compartir conocimientos, experiencias y recursos, con lo cual se contribuye a la elevar la eficiencia y efectividad de las actividades desarrolladas por la empresa. De igual forma, este tipo de comunicación coadyuva a impulsar el desarrollo del trabajo en equipo, la toma de decisiones conjuntas y la resolución colaborativa de problemas.

Un elemento que sobresale en el marco de la comunicación horizontal es que la misma rompe con las barreras jerárquicas tradicionales a través de la promoción de un ambiente más participativo y democrático en el flujo de información. Interconsulting Bureau S.L. – ICB Editores (2015) señala que esto facilita aspectos como la generación de ideas, la innovación y la creatividad, por cuanto permite que la totalidad de los integrantes de la organización puedan aportar y compartir sus perspectivas de manera abierta.

En la comunicación horizontal, que se desarrolla entre individuos o grupos de nivel jerárquico similar dentro de una organización, regularmente se utilizan herramientas diversas con la intención de facilitar el intercambio de información, a la vez que se promueve la colaboración entre ellos. Algunas de las herramientas más utilizadas para el desarrollo de este tipo de comunicación incluyen reuniones, informes y equipos de mejora.

Las reuniones son un recurso fundamental para la consolidación de la comunicación horizontal, por cuanto ellas permiten que los miembros de un equipo o departamento se agrupen físicamente para discutir temas de relevancia, intercambiar ideas y tomar decisiones conjuntas. Los informes son otro elemento utilizado de forma recurrente, por medio de los cuales se proporciona un resumen estructurado de datos, análisis y resultados a fin de compartir con otros equipos o áreas dentro de la organización. Asimismo, los equipos de mejora, que son regularmente integrados por colaboradores de diferentes áreas, se orientan en identificar problemas y proponer soluciones de manera conjunta, fomentando a través de ellos la comunicación y la cooperación entre sus miembros.

Sin embargo, la comunicación horizontal también puede enfrentar ciertas barreras que pudieran obstaculizar su efectividad, siendo algunas de ellas el uso de lenguajes o términos diferentes entre las partes involucradas, acción que puede generar en algunas ocasiones malentendidos y dificultades en el fomento y comprensión de la información. Las malas relaciones interpersonales es otro factor que también puede llegar a ser una barrera, por cuanto los conflictos o tensiones entre los miembros del equipo pueden en algunas ocasiones limitar la apertura y el flujo de comunicación.

Además, el desconocimiento del entorno laboral, así como la falta de comprensión de las responsabilidades y funciones de otros departamentos, podría ser un factor que dificulte la comunicación horizontal, ya que en ese contexto se podría generar la ausencia de coordinación e integración entre equipos. De igual manera, la ausencia de cohesión o participación de los trabajadores pudiera llegar a ser otra barrera, ya que la ausencia de compromiso o motivación es una condición que puede limitar la disposición de los empleados para comunicarse y colaborar de manera efectiva.

Para superar estas barreras, es necesario procurar la generación de un ambiente de respeto, confianza y apertura en el que los colaboradores se encuentren cómodos al comunicarse entre sí. La promoción de actividades de team building, así como la capacitación en habilidades de comunicación y la creación de espacios para el intercambio regular de información son medidas que pueden coadyuvar en la superación de estas barreras e igualmente mejorar la comunicación horizontal en la organización.

1.4.2 Comunicación Informal

Se define la comunicación informal como un tipo de comunicación que ocurre fuera del control establecido por la organización y se produce de manera libre entre el emisor y el receptor. A diferencia de los procesos de comunicación formal, que siguen los canales y protocolos establecidos, la comunicación informal surge de la interacción espontánea y no estructurada entre los colaboradores de una organización.

En la comunicación informal, las interacciones suelen ser de tipo oral y se producen en diferentes contextos, como son las conversaciones informales en el lugar de trabajo, reuniones sociales, descansos, cafeterías, pasillos, entre otros. Estas interacciones no formales brindan a los empleados la oportunidad de compartir información, opiniones, experiencias y también de establecer relaciones más cercanas y personales.

1.5 Superando obstáculos en la comunicación interna

Es de señalarse que las barreras de la comunicación interna son elementos que obstaculizan o dificultan la transmisión y recepción precisa del mensaje dentro de una organización. Estas barreras pueden provocar que el mensaje sea interpretado de manera diferente o distorsionada por los receptores, lo que afecta la efectividad y la comprensión de la comunicación interna.

Seguidamente, se presentan tres diferentes tipos de barreras de acuerdo al criterio que plantea de Chiavenato (2011):

Barreras personales. De acuerdo al autor, se comprenden como las interferencias que se generan a partir de las limitaciones, emociones y valores humanos que manifiesta cada individuo; condición que distorsiona el proceso comunicacional con los otros.

Vale reconocer que cada persona posee el poder de controlar y superar las barreras personales que pueden perjudicar el proceso de comunicación. Estas barreras, que emergen de manera individual, pueden generar un impacto negativo en la efectividad y la calidad de la comunicación interpersonal de la organización. Dentro de las barreras personales identificadas se incluyen limitaciones de tipo individual, como es el caso de la ausencia de habilidades de comunicación, de conocimientos específicos sobre el tema en discusión o la dificultad para expresar claramente los pensamientos y las ideas que se plantean en los procesos de discusión. Estas limitaciones pueden surgir debido a factores como la poca experiencia, la ausencia de confianza en sí mismo o la falta de habilidades de escucha activa.

Los malos hábitos al escuchar pueden representar de igual manera una barrera personal en la comunicación, incluyendo este contexto la interrupción constante al interlocutor, el no prestar atención plena a lo que se está diciendo, juzgar prematuramente o interpretar incorrectamente el mensaje; malos hábitos que pueden impedir una comprensión precisa y completa del mensaje transmitido, con lo que consecuentemente puede llevar a malentendidos y a una comunicación ineficaz.

Las emociones, las preocupaciones y los sentimientos personales también pueden ser factores que obstaculizan la comunicación. Si una persona está experimentando emociones intensas, como el enojo, la frustración o la tristeza, dicha condición podría afectar

considerablemente su capacidad para comunicarse de forma clara y objetiva. Además, las preocupaciones personales o los sentimientos negativos hacia el interlocutor viene a ser otro factor que puede influir en la manera en que se percibe y se interpreta el mensaje, distorsionando la comunicación y, en consecuencia, el efecto que se desea esta genere.

Barreras físicas. Chiavenato señala que las barreras físicas son las interrupciones presentes en el ambiente en donde se efectúa el proceso comunicacional. En este sentido, es importante destacar que muchas de las barreras que influyen negativamente en la comunicación ascendente están relacionadas con el entorno en donde se desenvuelve el proceso comunicacional, y no necesariamente llegan a estar bajo el control de los individuos participantes. Estas barreras pueden obstaculizar la transmisión efectiva de la información y pueden llegar a dificultar la comprensión plena de los mensajes emitidos.

Barreras semánticas. Respecto a las barreras semántica, Chiavenato (2011) señala que son las limitaciones o distorsiones que ocurren debido a los símbolos por medio de los cuales se desenvuelve el proceso comunicacional, los cuales pudieran no llegar a ser los más adecuados.

Las barreras semánticas son obstáculos que pueden afectar negativamente la comunicación entre las personas; ya que estas barreras se relacionan con la forma cómo se interpreta y se comprende el significado de las palabras, la manera como se desarrolla la traducción de idiomas, el modo como entienden las señales y símbolos, la decodificación de gestos y el entendimiento de los recursos utilizados en la comunicación. Es importante enfatizar que estas barreras son comunes en los entornos laborales y las mismas pueden provocar malentendidos, errores e incluso conflictos en la comunicación entre colegas y equipos de trabajo. En este sentido, es necesario tener conciencia de la posibilidad de que estas barreras se

presenten y tomar las medidas adecuadas para superarlas y asegurar una comunicación efectiva y fluida en el ambiente laboral.

1.6 Función de la comunicación

De acuerdo a Ruiz y Martínez (2015) las funciones del proceso comunicacional comprenden variados aspectos clave dentro de una organización; los cuales son ampliados como funciones específicas a continuación:

- Función transmisora de la cultura empresarial:

La comunicación juega un papel relevante en lo que respecta a la transmisión de la cultura empresarial, por cuanto a través de la comunicación formal, se transmiten conocimientos, valores y normas que conforman la identidad y la manera cómo opera la empresa; con lo cual se coadyuva a que los empleados se familiaricen con la cultura organizacional y se alineen con sus objetivos y valores, lo que permite alcanzar su cohesión e identificación con la empresa.

- Función de fuente de motivación del personal:

La comunicación efectiva desempeña un rol muy importante en relación con la motivación de los empleados, por cuanto al momento en que se transmite información relevante y necesaria para desarrollar sus funciones de manera adecuada, se les proporciona los medios requeridos para la realización de su trabajo de eficientemente. Esta condición genera un sentido de empoderamiento y satisfacción en los colaboradores, por cuanto con ello logran contar con la claridad y los recursos necesarios para desempeñarse en su rol de manera competente.

- Función facilitadora de la resolución de conflictos y del trabajo en equipo:

La comunicación efectiva contribuye considerablemente al trabajo en equipo, así como también a la resolución de conflictos dentro de una organización, por cuanto al fomentar una comunicación abierta y transparente a ser desarrollada entre los miembros del equipo, se articula

de manera efectiva la colaboración, el intercambio de ideas y la toma de decisiones conjuntas. De igual manera, una comunicación clara y eficaz ayuda a abordar y resolver los conflictos de forma efectiva y constructiva, previniendo malentendidos y promoviendo la cooperación entre los miembros del equipo.

1.7 Claves para una comunicación exitosa

Eficiencia Comunicativa. De acuerdo a López y Ocampo (2011) la eficiencia comunicacional se refiere al nivel de aprovechamiento de los recursos de que se dispone para transmitir una idea de forma efectiva.

Una comunicación eficiente se relaciona con la utilización de recursos y herramientas diversos para llevar a cabo las actividades comunicativas, lo que podría tomar en consideración el uso efectivo de medios de comunicación tradicionales, como son el correo electrónico, el teléfono o las reuniones presenciales, así como también medios digitales y tecnológicos, como las redes sociales, las plataformas de mensajería y los sistemas de videoconferencia. La elección de los recursos apropiados va a depender del contexto, los objetivos comunicativos y las preferencias de los participantes, así como de su experiencia en el uso de los mismos.

Eficacia Comunicativa. De acuerdo a López y Ocampo (2011) en el contexto comunicacional, la eficacia se tiene una relación directa con el cumplimiento de objetivos de tipo estratégicos, así como también con la pertinencia de los mensajes, la oportunidad en que se emiten, la claridad que presentan y el impacto que los medios escogidos generan en el proceso.

Cuando los objetivos se logran de manera consistente y en el tiempo establecido, es un indicio de que la gestión y las estrategias implementadas están funcionando correctamente. Esto implica que se están tomando las decisiones adecuadas, se están asignando los recursos

necesarios y se están desarrollando las acciones pertinentes para alcanzar los resultados esperados.

La efectividad comunicativa. López y Ocampo (2011) citando a Beltrán señalan que se logra ser efectivo en el momento en que se alcanzan los objetivos por medio del mejor método y el más económico, es decir, cuando comunicacionalmente se logra ser eficaz y eficiente a la vez.

La transmisión efectiva de un mensaje implica que este se haya comunicado de manera clara, comprensible y precisa. Significa que el emisor ha logrado transmitir su intención y contenido de manera que los receptores lo entiendan correctamente, evitando malentendidos o distorsiones en la interpretación. Es fundamental que el mensaje emitido llegue a los participantes sin pérdida de información o alteraciones significativas durante el proceso de comunicación, a los fines que se desarrolle la reacción esperada por parte de los receptores.

1.8 Diagnóstico de comunicación interna

De acuerdo a Escobar y Gómez (2012), el proceso de comunicación organizacional involucra una variedad de actividades, formas de expresión, objetos y medios utilizados para transmitir ideas, hechos, sentimientos o experiencias dentro de una organización; siendo su objetivo principal alcanzar el mayor nivel de integración, entendimiento y coordinación entre los colaboradores, así como también disminuir la incertidumbre, todo ello con la finalidad de alcanzar altos niveles de eficiencia, calidad y competitividad en la organización.

El diagnóstico de la comunicación organizacional es una acción que permite desarrollar las estrategias comunicativas necesarias y, en caso de ser necesario, orienta la implementación de acciones correctivas. El objetivo final del diagnóstico, no es otro que contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización, lo cual se refleja en altos índices productivos y un clima laboral favorable.

1.9 Estructura de un plan de comunicación interna

Dentro de la gestión integral, un plan de comunicación interna es una herramienta valiosa para garantizar una comunicación efectiva dentro de una organización, por cuanto, al definir claramente los objetivos, estrategias, públicos objetivos, mensajes y acciones específicas que se deben llevar a cabo los procesos comunicacionales terminan siendo más eficientes y eficaces. Al seguir este plan, la organización tiene la oportunidad de mejorar su comunicación interna y, en consecuencia, su desempeño y eficacia en general. (Enrique A. y Morales F., 2011, p.104).

El reto de desarrollar un plan de comunicación efectivo puede ser crucial para alcanzar los objetivos de una organización, siendo necesario el seguimiento de algunos procedimientos considerados como clave para alcanzar su materialización. En primer lugar, es necesario definir claramente los objetivos que se aspiran alcanzar con el desarrollo del plan, requiriendo que los mismos sean puntuales, específicos, medibles, materializables, relevantes y tener un plazo específico para alcanzar su cumplimiento.

En segundo lugar, es importante la identificación de a quiénes se enfoca la comunicación; pudiendo incluir esto a los empleados de la organización, los clientes, los proveedores, los medios de comunicación y otros grupos de interés relevantes.

En tercer lugar, es fundamental la definición del mensaje o idea que se desea transmitir, el cual necesita que sea claro, conciso y de fácil entendimiento para el público objetivo.

En cuarto lugar, es fundamental la determinación del presupuesto que se dispondrá para la implementación del plan de comunicación, debiendo incluir éste la identificación de los recursos disponibles para la comunicación y la asignación de los mismos de manera efectiva.

En quinto lugar, se deben identificar los medios a utilizar para la transmisión del mensaje y la frecuencia con la que se utilizarán, pudiendo incluir dentro de éstos medios impresos, digitales, sociales, eventos, entre otros.

Por último, se debe ejecutar el plan de medios y de igual manera medir el impacto que genera, lo que permitirá evaluar la efectividad del plan de comunicación y hacer ajustes necesarios para mejorar su impacto y lograr los objetivos establecidos.

En el libro "Manuales Prácticos de la Pyme de Bic Galicia" (2009), se presenta una guía detallada sobre la manera de elaborar un plan de comunicación, puntualizando los componentes clave de su estructura, detallándose a continuación de manera específica cada uno de estos elementos:

- **Análisis:** Se realiza una investigación exhaustiva de la información del entorno en el que opera la organización, lo cual involucra el analizar factores externos que pueden afectar la comunicación, como la competencia, el mercado, las tendencias y los cambios socioeconómicos.
- **Antecedentes:** Aquí se lleva a cabo un análisis interno de la organización a los fines comprender su situación actual y sus recursos comunicativos; dentro de ésta se considera la cultura organizativa, la identidad corporativa, la imagen y reputación, entre otros aspectos relevantes.
- **Objetivos:** Se identifican claramente los resultados que se desean alcanzar a través del plan de comunicación, requiriendo que los objetivos sean cuantificables, medibles y realista, a fin de poder evaluar su éxito y contribución al logro de los objetivos generales de la organización.

- **Público objetivo:** Se define el grupo o grupos de destinatarios a los que se dirige la comunicación, requiriendo para su definición la comprensión de las características, necesidades y preferencias de cada público para adaptar el mensaje de manera efectiva.
- **El mensaje:** Se determina la información específica que se desea difundir, con lo cual existe la alternativa de incluir mensajes clave, propuestas de valor, atributos de productos o servicios, o cualquier otro contenido relevante que se quiera transmitir.
- **Estrategia:** Se define la forma en que se ejecutarán las actividades de comunicación, lo cual implica la selección de los canales, medios y enfoques más apropiados para llegar al público objetivo y lograr los objetivos establecidos.
- **Acciones:** Se definen las actividades concretas que se llevarán a cabo como parte del plan de comunicación, pudiendo incluir estas acciones eventos, campañas publicitarias, relaciones públicas, marketing digital, entre otras, junto con los medios y recursos específicos que se utilizarán.
- **Cronograma o calendario:** Se organiza y distribuye el tiempo para ejecutar las actividades propuestas, pudiéndose establecer fechas límite y la planificación de la secuencia lógica de las acciones, considerando factores temporales y eventos relevantes.
- **Presupuesto:** Se asignan los recursos económicos necesarios para la ejecución del plan de comunicación, requiriéndose para ello la estimación de los costos asociados con cada acción y garantizar que se disponga de los fondos adecuados.
- **Control y seguimiento:** Se establecen mecanismos de verificación para asegurar que las actividades se estén llevando a cabo de acuerdo con lo planificado y dentro de los parámetros establecidos. Se realiza un seguimiento constante para evaluar el progreso y realizar ajustes si es necesario.

- **Indicadores:** Se establecen parámetros de medición de resultados para evaluar el impacto y el éxito del plan de comunicación. Estos indicadores pueden incluir la realización física de las acciones, el cumplimiento financiero del presupuesto, el alcance del mensaje y el logro de los objetivos establecidos.

1.10 Cultura organizacional

De acuerdo a Veliz et al. (2014), la Cultura Organizacional es la forma recurrente de pensar, sentir y actuar que posee un grupo de individuos que conforman una organización, la cual depende de las costumbres que se inculcan desde el mismo instante en que ingresan en ella; con lo cual, cada organización tiene una cultura propia, al igual que creencias, valores y reglas particulares.

Asimismo, Elias y Mascaray (2000) refieren que la cultura organizacional puede ser vista como un conjunto sistémico de creencias y valores compartidos los cuales permanecen interactuando de maneras diversas en la organización. Está constituido por las reglas no escritas del juego, en algunas oportunidades llevadas de forma inconsciente, que conforman la estructura y se ubican entre lo que está oficialmente establecido y lo que ocurre en la realidad. Sería, en definitiva, una especie de fuerza invisible que orienta la manera de comportarse las personas dentro de la organización.

Asimismo, Villafañe (2003) se refiere a la cultura como el proceso de socialización que hacen de su identidad corporativa los integrantes de una organización, partiendo de un cúmulo de presunciones y valores básicos que tienen como función regular sus relaciones dentro y fuera de la organización.

De igual forma para Ritter (2008) la cultura organizacional es la forma de actuar los miembros de un grupo u organización, la cual se origina en un grupo de creencias y valores compartidos por ellos.

La cultura organizacional juega un rol relevante en el impulso de la competitividad empresarial, por cuanto una cultura positiva consolidada podría impactar significativamente en el éxito y la sostenibilidad de una empresa al momento de establecer una identidad compartida, así como al promover la cohesión entre los empleados y, de igual forma potenciar la capacidad de adaptación que poseen los individuos ante los cambios y desafíos del contexto empresarial (Ritter, 2008, p.54).

Ritter, (2008), señala que es relevante tener en consideración a la comunicación como una herramienta fundamental para el cambio de la cultura, para la creación y fortalecimiento de los valores requeridos en la consolidación de la estrategia organizacional, con los que se puede enfrentar el actual proceso de globalización y competitividad.

De acuerdo a Lucas, A. (1997) la cultura de cada organización va a estar definida por la atención general a la comunicación que esta posea, así como a la forma compleja que posea el modelo de comunicación manejado (sobre todo por los directivos), la relevancia que se da a la comunicación de retorno, a los medios de comunicación masivos, a la relevancia que se da a la comunicación interna y externa, así como a la formal e informal.

De acuerdo a Chiavenato, (2011, p.72b) las características de la cultura organizacional están comprendidas por una serie de elementos que definen el entorno y las normas de una organización. Algunas de estas características incluyen:

- Regularidad en los comportamientos observados: La cultura organizacional se caracteriza por la recurrencia de patrones regulares de comportamiento y acciones por parte de

quienes integran la organización, comportamientos los cuales consideran formas de comunicarse, de tomar decisiones, interacción social y estilo de trabajo.

- Normas: Las normas establecen las reglas no escritas que rigen el comportamiento de los empleados dentro de la organización. Estas normas pueden incluir expectativas sobre la puntualidad, el respeto mutuo, la ética laboral, entre otros aspectos.

- Valores predominantes: corresponde a los principios y creencias básicas que orientan las acciones y la manera de cómo toman decisiones los miembros de la organización. Los mismos pueden incluir elementos como la honestidad, la innovación, el trabajo en equipo, el compromiso de los trabajadores con la calidad, entre otros factores.

- Filosofía: Hace referencia a las ideas y principios básicos en los que se sustentan las prácticas y la visión de la organización, pudiendo incluir elementos tales como la misión, la visión, los objetivos estratégicos y los principios que orientan la actuación de la empresa.

- Reglas: Corresponde a los lineamientos y procedimientos que se establecen formalmente en la organización, las cuales definen la manera cómo se deben llevar a cabo algunas tareas, la forma cómo interactuar con los demás y las pautas para resolver los conflictos, entre otros aspectos.

En atención al clima organizacional, es relevante hacer énfasis que es una característica básica de la cultura organizacional, por cuanto hace referencia a la percepción y la experiencia que asumen y perciben los miembros de la organización en relación al ambiente de trabajo y la

manera cómo éste influye en su motivación y comportamiento. El clima organizacional puede tomar influencias positivas, fomentando factores como la satisfacción, la colaboración y el compromiso de los empleados, pudiendo en algunas oportunidades ser negativo, al momento en que produce descontento, conflictividad y desmotivación. (Chiavenato, 2011, p.74b).

De igual manera Fernández (2012) cuando menciona a Hernández (2008) afirma que la cultura corporativa está ampliamente relacionada con el clima organizacional. Existen distintas opiniones entre los autores, por cuanto algunos consideran que el clima es un componente de la cultura, a la vez que otros establecen que es una dimensión relacionada pero diferente.

Asimismo Fernández (2012) cuando cita a Schneider et al. (1994) señala que el clima organizacional puede ser visto como la percepción colectiva que poseen los empleados en relación al entorno de trabajo, que se produce por las prácticas, los procedimientos y las recompensas que se llevan a cabo en la organización. Por otro lado, la cultura organizacional puede ser vista como un conjunto de valores, premisas y creencias los cuales se basan en las maneras que los empleados interpretan la forma de actuar en la organización, estando ambos conceptos intrínsecamente ligados y desempeñando un papel fundamental en la experiencia de los colaboradores y en el funcionamiento general de la organización.

Funciones de la cultura organizacional. Tomando en consideración lo señalado por Ritter (2008) dentro de las funciones primarias de la cultura se encuentra:

- La identificación en la comunicación organizacional implica otorgar una personalidad y una identidad distintiva al capital humano de la organización. Por medio de una comunicación efectiva, se procura la generación de un sentido de pertenencia y compromiso, la

cual permita que los empleados se identifiquen con los valores y la visión de la empresa. Con ello se promueve la cohesión interna, el espíritu de equipo y el logro de los objetivos organizacionales.

- La integración: la cual se expresa a través del consenso referente a los supuestos básicos establecidos; acción con la cual la cultura reasegura el entendimiento básico común, por ejemplo, sobre cuestiones fundamentales de organización (Ritter, 2008).

Los supuestos básicos son elementos fundamentales en el contexto organizacional, debido a que se refieren a aspectos que sustentan la comprensión de la realidad, el entorno, la esencia de las personas, sus conductas y las relaciones con los demás; asimismo, se consideran como creencias subyacentes que influyen en la forma en que las organizaciones operan y se relacionan con su entorno.

- La coordinación es fundamental para garantizar que las acciones y decisiones de los empleados estén alineadas con los valores y objetivos de la organización. A través de la coordinación, se promueve la delegación de responsabilidades y la autonomía de los empleados, quienes actúan de manera consciente y voluntaria para contribuir al éxito y desarrollo de la organización. (Ritter, M., 2008, p.57).

- La motivación desempeña un papel fundamental en el desempeño laboral de los empleados. Cuando los empleados están motivados, muestran un mayor compromiso, dedicación y entusiasmo en su trabajo, lo que se traduce en un mejor desempeño, mayor satisfacción laboral y mejores resultados para la organización en general. Es responsabilidad de los líderes y gerentes crear un entorno propicio para la motivación y adoptar estrategias efectivas para mantenerla a lo largo del tiempo.

- La comunicación en una organización trasciende la transmisión de información. Tiene el poder de transmitir un sentido de identidad y pertenencia, establecer reglas de comportamiento, facilitar la creación de compromisos y actuar como un mecanismo de control y sentido en la organización. Una comunicación efectiva fortalece la cultura organizacional, fomenta la colaboración y el compromiso, y contribuye al éxito general de la organización. (Ritter, M., 2008, p.60).

CAPITULO II MARCO METODOLÓGICO

2.1 Metodología de la Investigación

Alcance

El alcance del presente proyecto es de tipo descriptivo, ya que busca identificar y diagnosticar la situación actual respecto a la comunicación organizacional interna de la COOPAD, para poder contar con una descripción objetiva de las características del grupo de personas que conforman la COOPAD. Posteriormente analizar los factores críticos, con técnicas e instrumentos estandarizados, proponer un plan de comunicación adecuado como propuesta de mejora, a fin de potenciar y fortalecer la cultura organizacional.

Diseño

Este proyecto cuenta con un diseño no experimental, puesto que no se manipulará ninguna variable y se observará el estilo de comunicación en su ambiente natural para después analizarlo. Adicionalmente cabe mencionar que el proyecto es de tipo transeccional descriptivo, debido a que se recopilará una sola vez la información, a partir de la aplicación de una encuesta estandarizada. Además, es importante mencionar que la presente investigación es de carácter proyecto – producto, ya que se entregará un plan de comunicación interna para aplicación en la COOPAD.

Fuentes y técnicas de recolección de información

Fuentes primarias

Como fuente primaria se realiza una entrevista a personal ejecutivo de alto mando, como la gerencia general y la jefe de talento humano. Además, se aplica un cuestionario dirigido a los trabajadores tomando como fuente de consulta el informe del proyecto de investigación realizado por Latorre. G., Dousdebes, A., Gonzales, A., y Vasco, M., (2018), sobre Cuestionario sobre evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector privado.

Fuentes secundarias

Como fuente secundaria se tiene la bibliografía que se recurrió, para recabar información sobre el tema.

2.2 Población y muestra

Para el presente proyecto la población son todos los colaboradores de COOPAD que están distribuidos en varias agencias y ciudades del Ecuador. En el capítulo I se expresó, el número de colaboradores de la organización que son 102.

Se pudo obtener información de la totalidad de colaboradores, a pesar de los diferentes horarios y funciones en las que se desempeñan los empleados de la COOPAD.

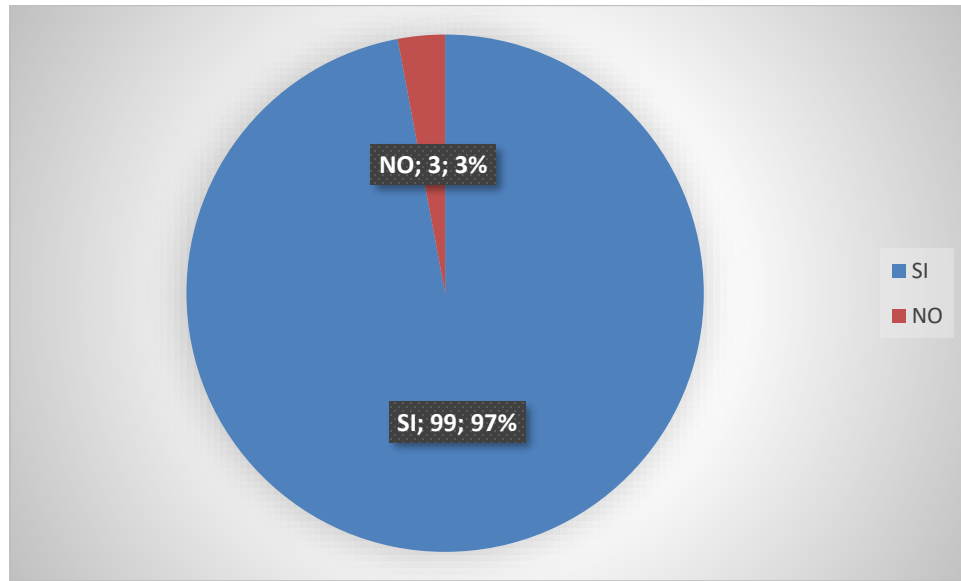
2.3 Encuesta

Procesamiento de los datos: tabulación e interpretación de resultados

Se recabo la información a través de la aplicación de la encuesta realizada en las agencias de COOPAD, en donde 102 colaboradores fueron quienes la llenaron durante el transcurso de 3 semanas, desde el 24 de julio al 7 de agosto. Los resultados obtenidos son de relevancia para el proyecto y la elaboración del plan de comunicación.

Figura 4

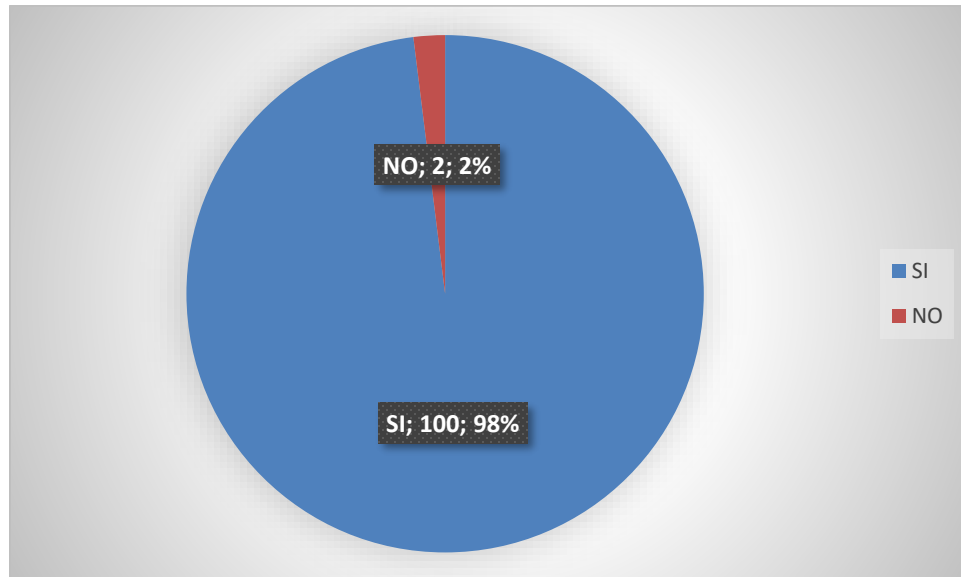
1. *¿Conoce usted la misión, visión y valores de la COOPAD?*



Fuente: Colaboradores COOPAD

Figura 5

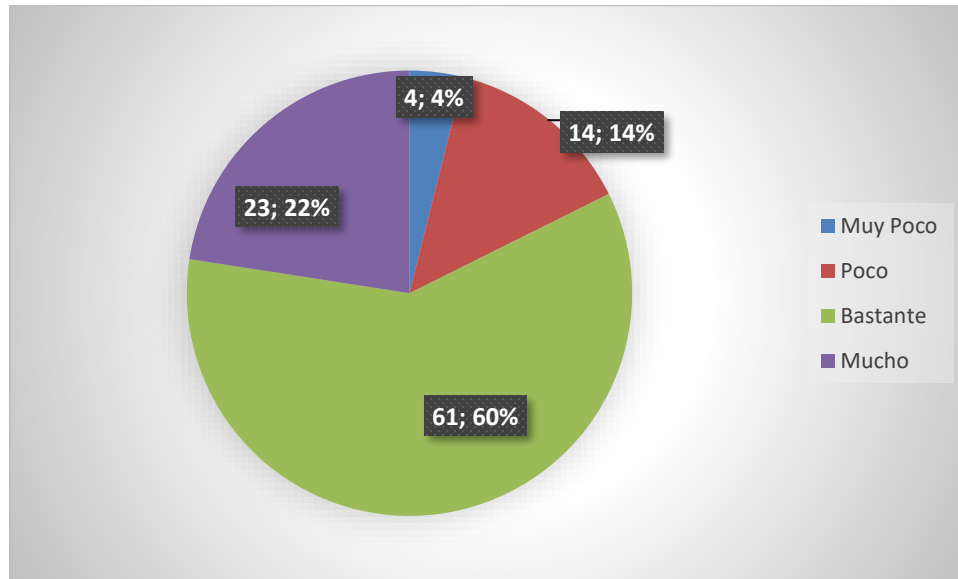
2. *¿Se siente identificado con la misión, visión y valores de la COOPAD?*



Fuente: Colaboradores COOPAD

Figura 6

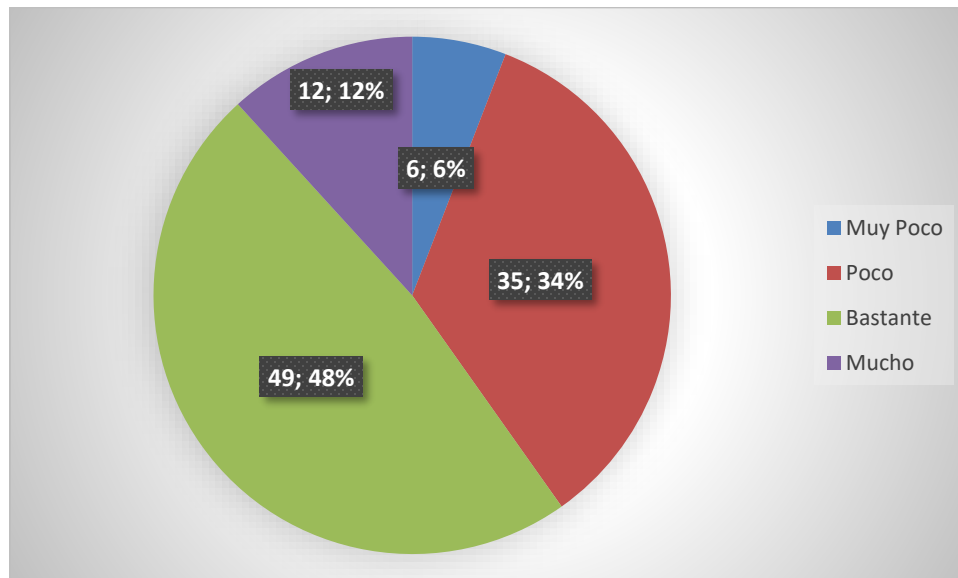
3. *¿Cuál es la cantidad de información que usted recibe ahora sobre: funciones sobre su trabajo?*



Fuente: Colaboradores COOPAD

Figura 7

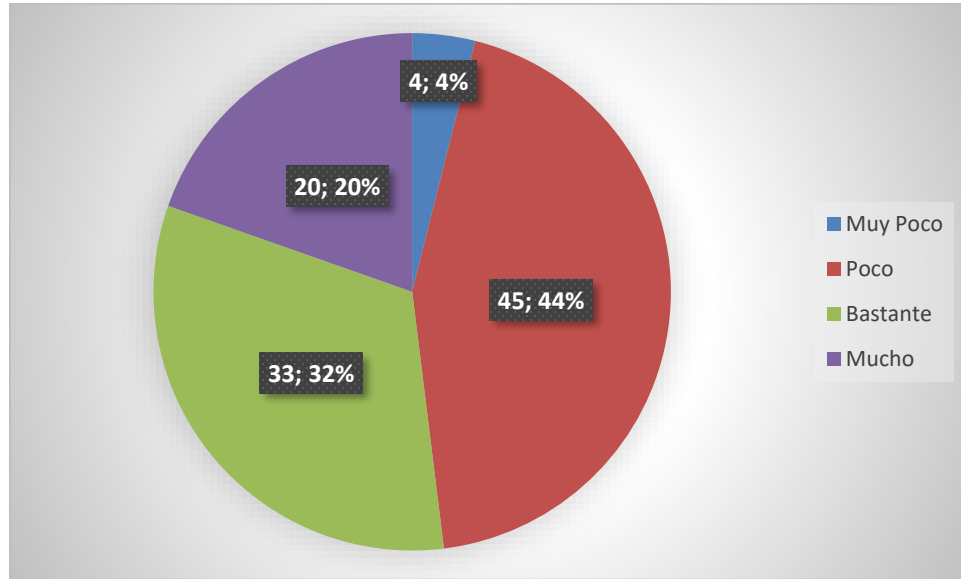
3.1 *¿Cuál es la cantidad de información que usted recibe ahora sobre: políticas organizacionales?*



Fuente: Colaboradores COOPAD

Figura 8

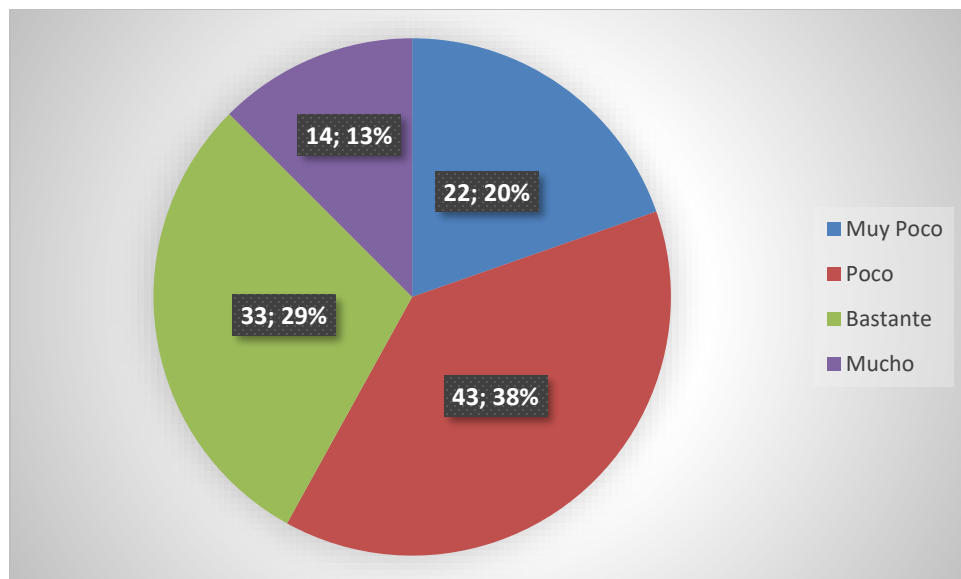
3.2 ¿Cuál es la cantidad de información que usted recibe ahora sobre: ¿Como estoy siendo evaluado?



Fuente: Colaboradores COOPAD

Figura 9

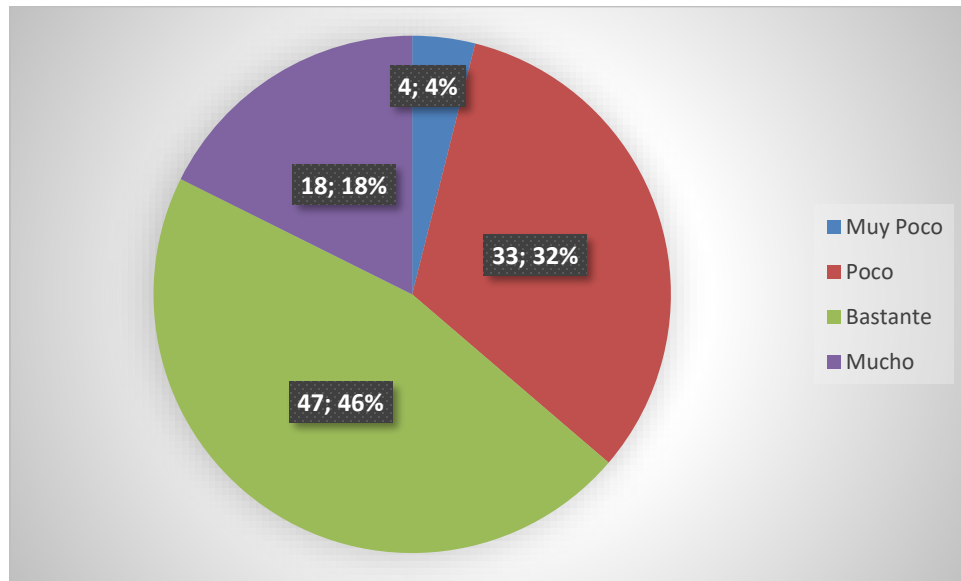
3.3 ¿Cuál es la cantidad de información que usted recibe ahora sobre: Oportunidades de crecimiento y promoción?



Fuente: Colaboradores COOPAD

Figura 10

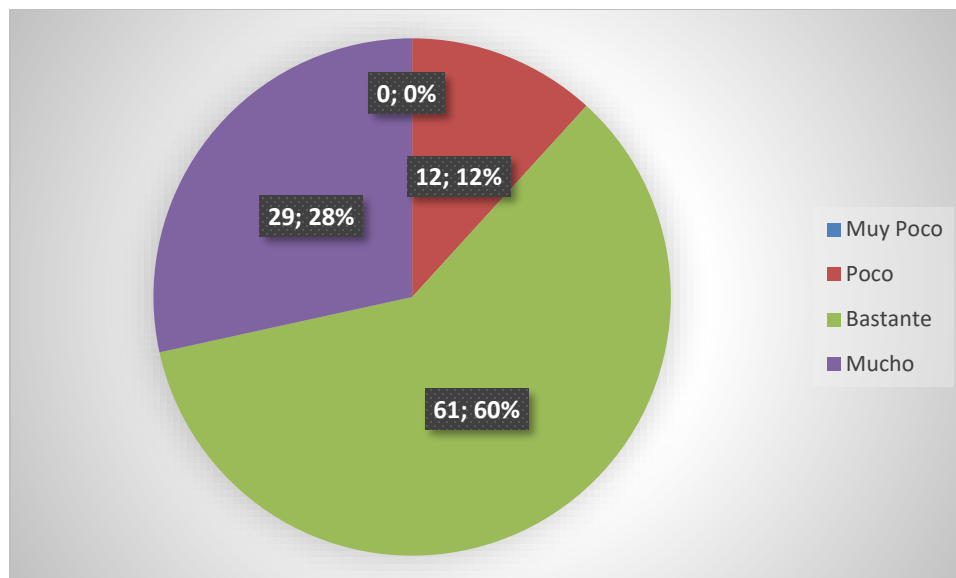
3.4 ¿Cuál es la cantidad de información que usted recibe ahora sobre: Nuevos productos y servicios?



Fuente: Colaboradores COOPAD

Figura 11

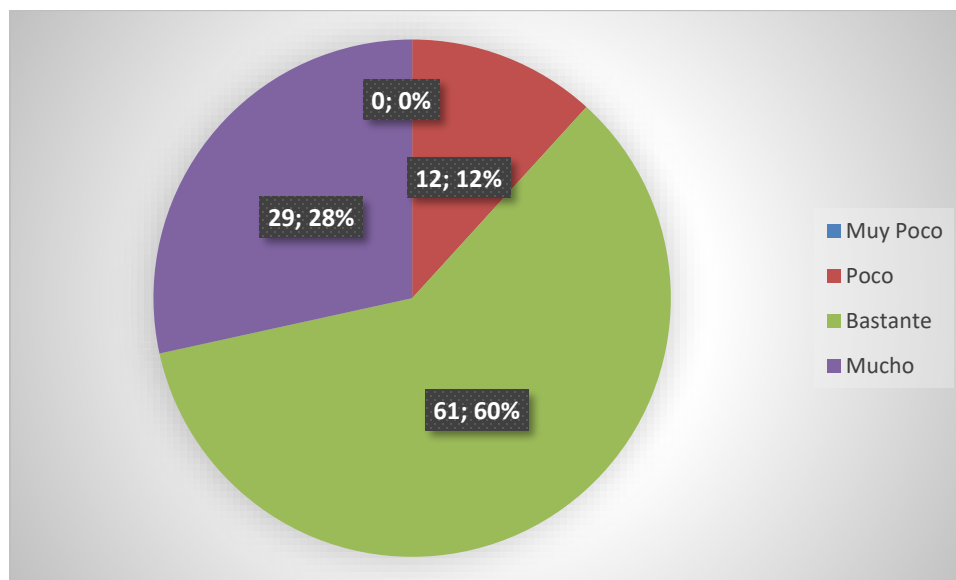
4. ¿Cuál es la cantidad de información que usted necesita recibir de las siguientes fuentes: Supervisados?



Fuente: Colaboradores COOPAD

Figura 12

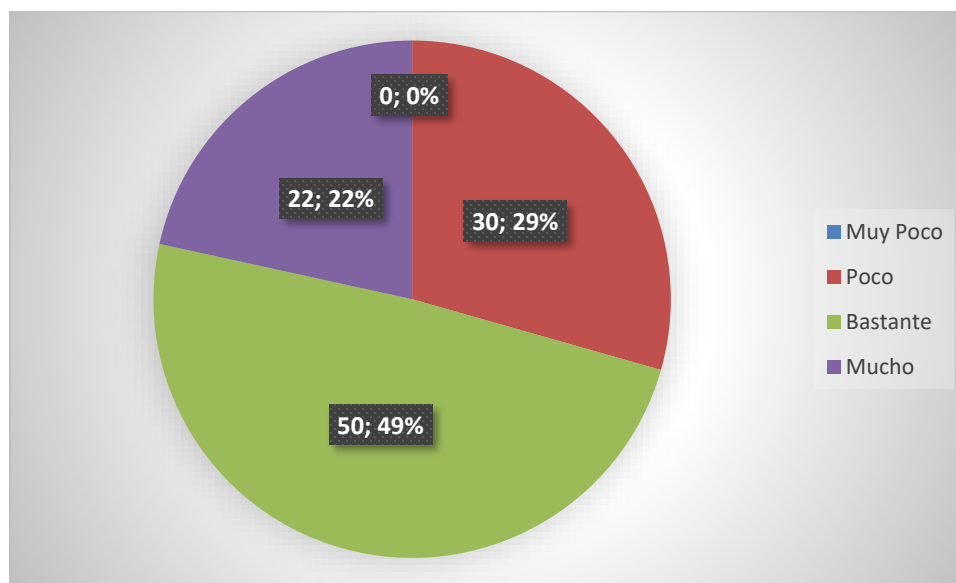
4.1 *¿Cuál es la cantidad de información que usted necesita recibir de las siguientes fuentes: Compañeros de áreas de trabajo?*



Fuente: Colaboradores COOPAD

Figura 13

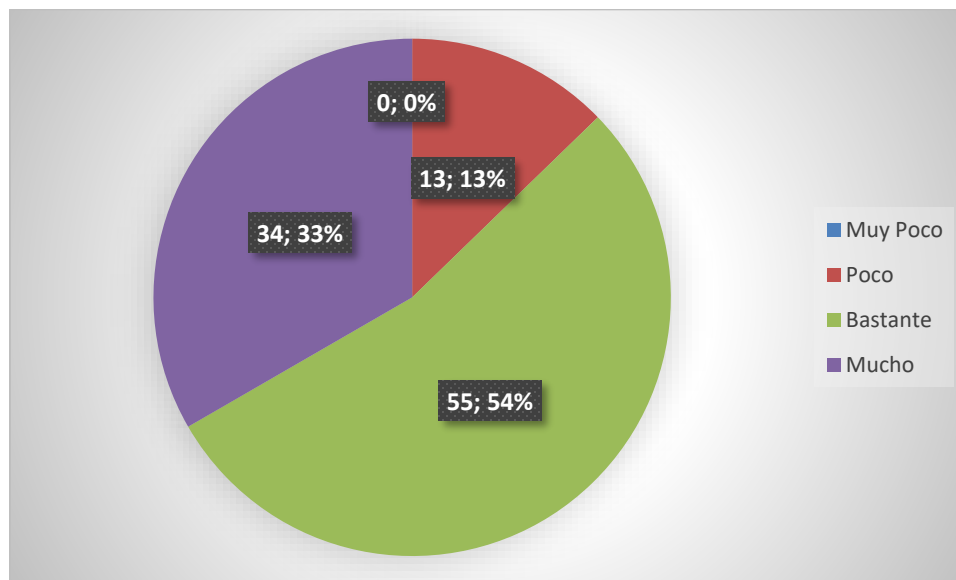
4.2 ¿Cuál es la cantidad de información que usted necesita recibir de las siguientes fuentes: ¿Personas de otras áreas?



Fuente: Colaboradores COOPAD

Figura 14

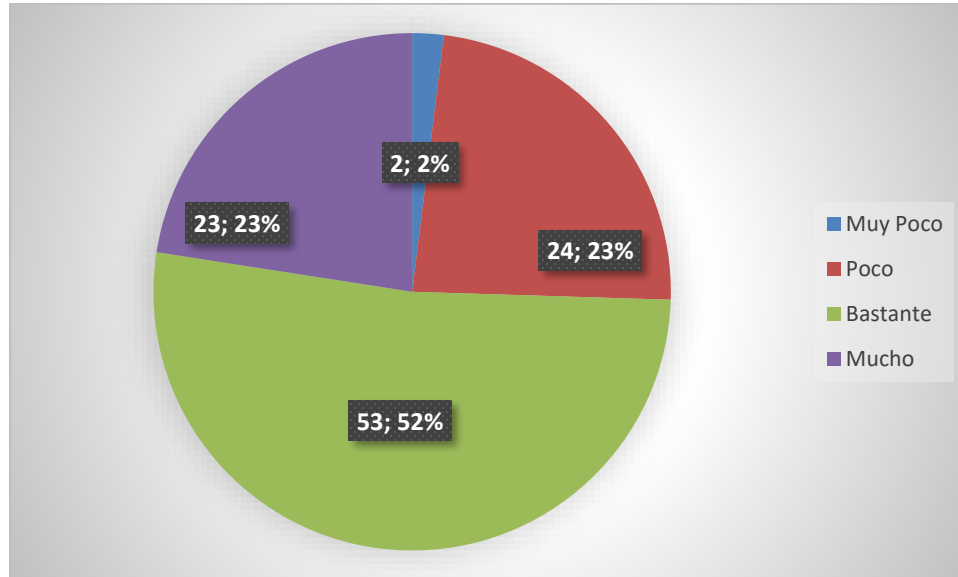
4.3.¿Cuál es la cantidad de información que usted necesita recibir de las siguientes fuentes: ¿Jefe Inmediato?



Fuente: Colaboradores COOPAD

Figura 15

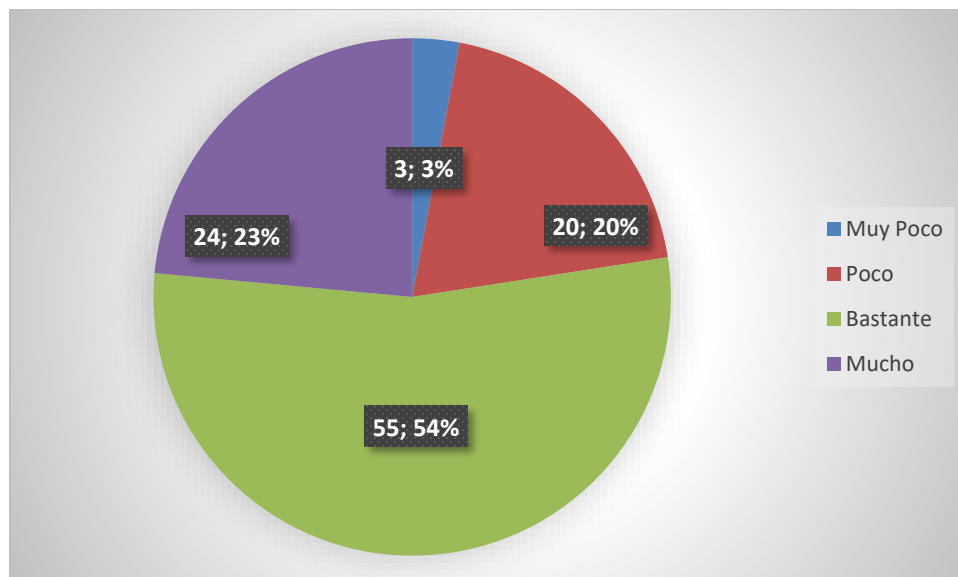
4.4 *Cual es la cantidad de información que usted necesita recibir de las siguientes fuentes: Reuniones de área.*



Fuente: Colaboradores COOPAD

Figura 16

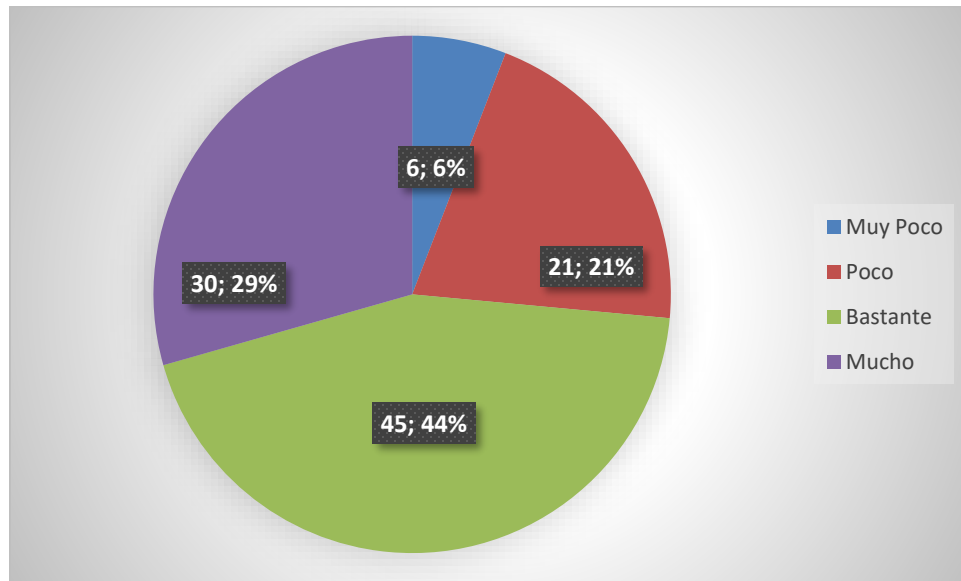
4.5 *¿Cuál es la cantidad de información que usted necesita recibir de las siguientes fuentes: ¿Gerente de área?*



Fuente: Colaboradores COOPAD

Figura 17

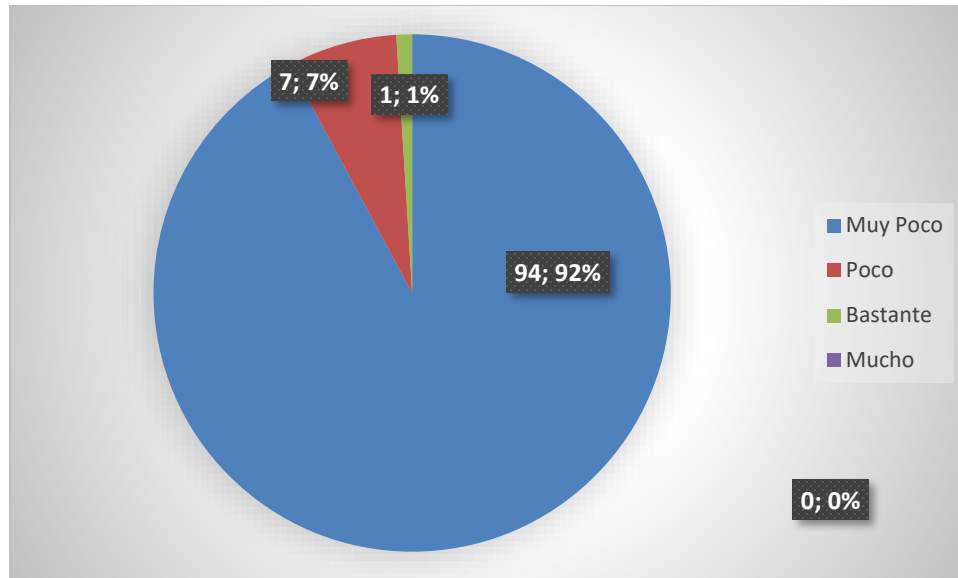
4.6 *¿Cuál es la cantidad de información que usted necesita recibir de las siguientes fuentes: gerente general?*



Fuente: Colaboradores COOPAD

Figura 18

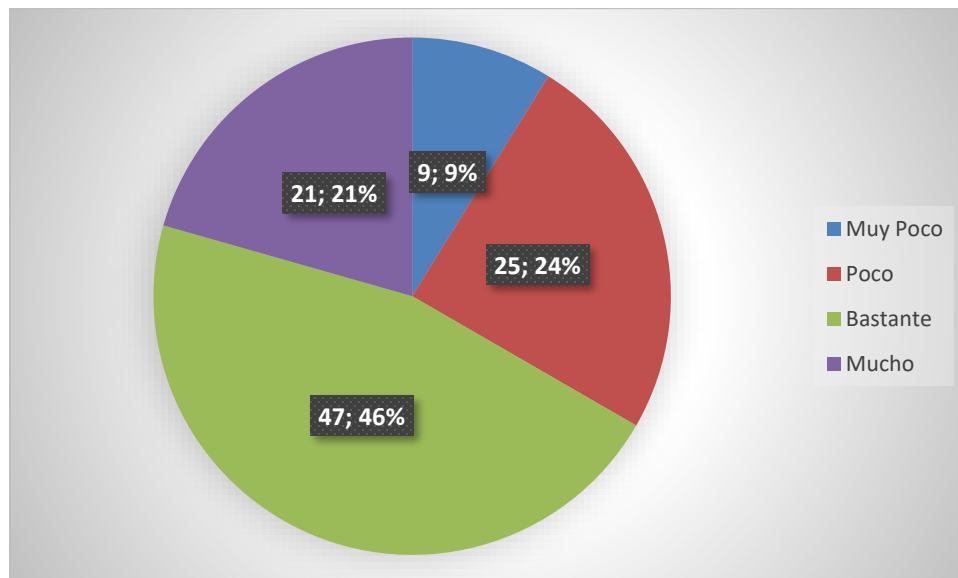
4.7 *¿Cuál es la cantidad de información que usted necesita recibir de las siguientes fuentes: rumores?*



Fuente: Colaboradores COOPAD

Figura 19

5. *¿Considera que la información que recibe de fuentes clave es oportuna como: supervisados?*



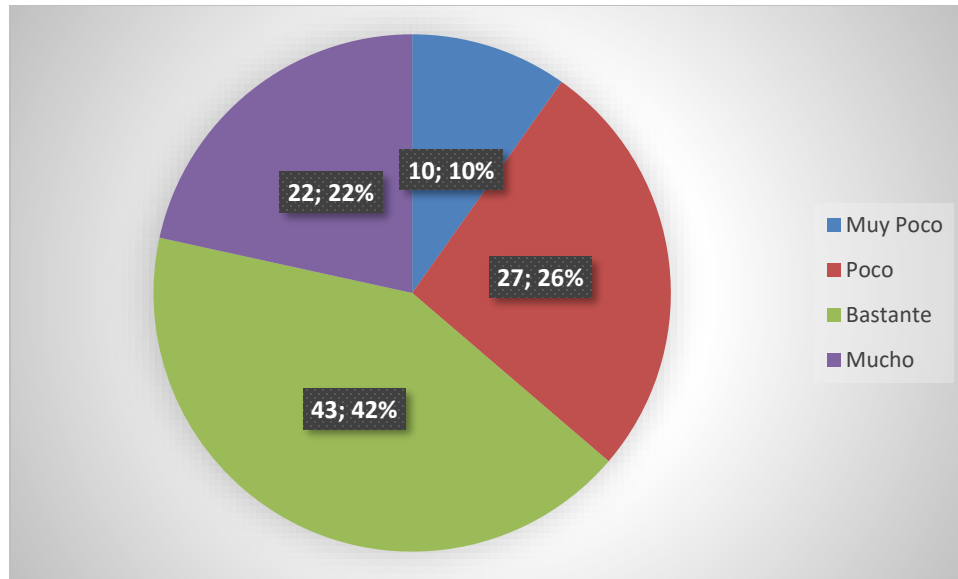
Fuente: Colaboradores COOPAD

En la ilustración anterior se obtiene que un 67% de los colaboradores estima que la información que recibe de supervisados es bastante oportuna, lo cual es beneficioso porque la

mayor parte de colaboradores son supervisados, sin embargo, un 33% considera poca oportuna, lo cual puede provocar que se subestime la información de los supervisados.

Figura 20

5.1 *¿Considera que la información que recibe de fuentes clave es oportuna, como: Compañeros de área de trabajo?*

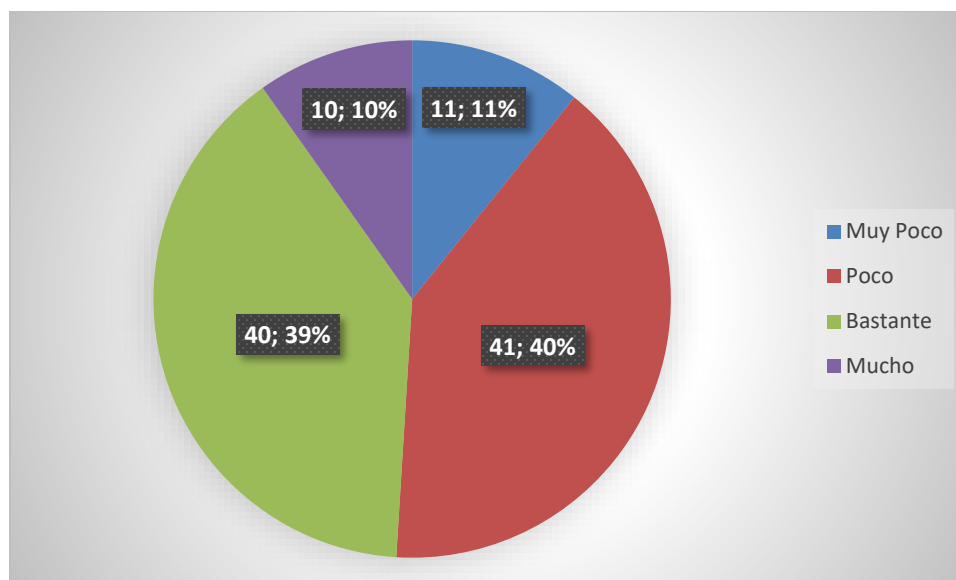


Fuente: Colaboradores COOPAD

En la ilustración anterior se obtiene que un 64% de los colaboradores estima que la información que recibe de compañeros de área de trabajo bastante oportuna, lo cual es beneficioso porque la mayor parte de colaboradores que comparten una área en específica tiene una comunicación adecuada, sin embargo, un 37% considera poca oportuna, lo cual puede provocar que este porcentaje no pueda solventar algunas inquietudes desde sus propios compañeros de área.

Figura 21

5.2 *¿Considera que la información que recibe de fuentes clave es oportuna, como: personas de otras áreas?*

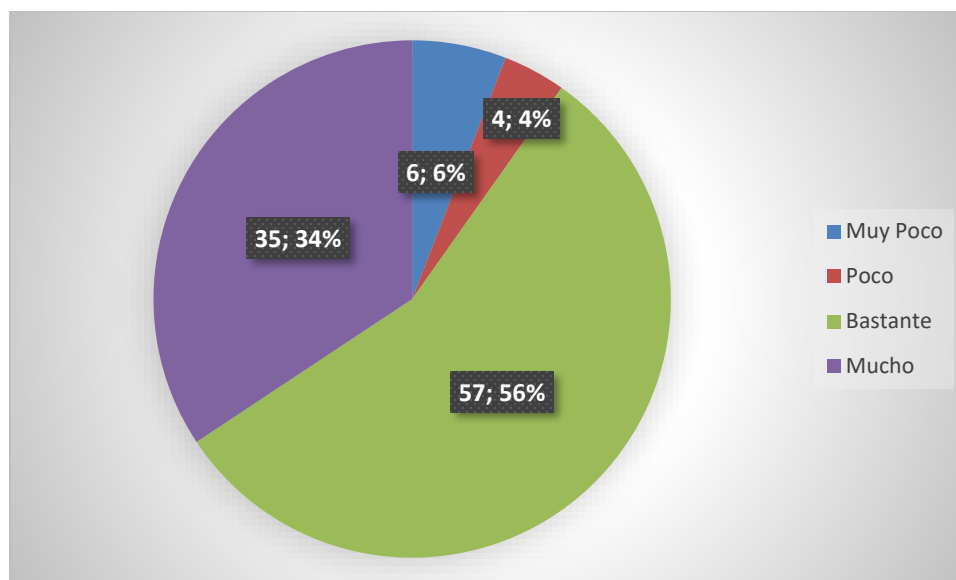


Fuente: Colaboradores COOPAD

En la ilustración anterior se obtiene que un 79% de los colaboradores estima que la información que recibe de personas de otras áreas bastante oportuna, lo cual es positivo porque los colaboradores de diferentes áreas comparten un flujo adecuado de comunicación, sin embargo, un 21% considera poca oportuna, lo cual puede provocar que se desconozca que sucede en otras áreas.

Figura 22

5.3 *¿Considera que la información que recibe de fuentes clave es oportuna, como: jefe inmediato?*

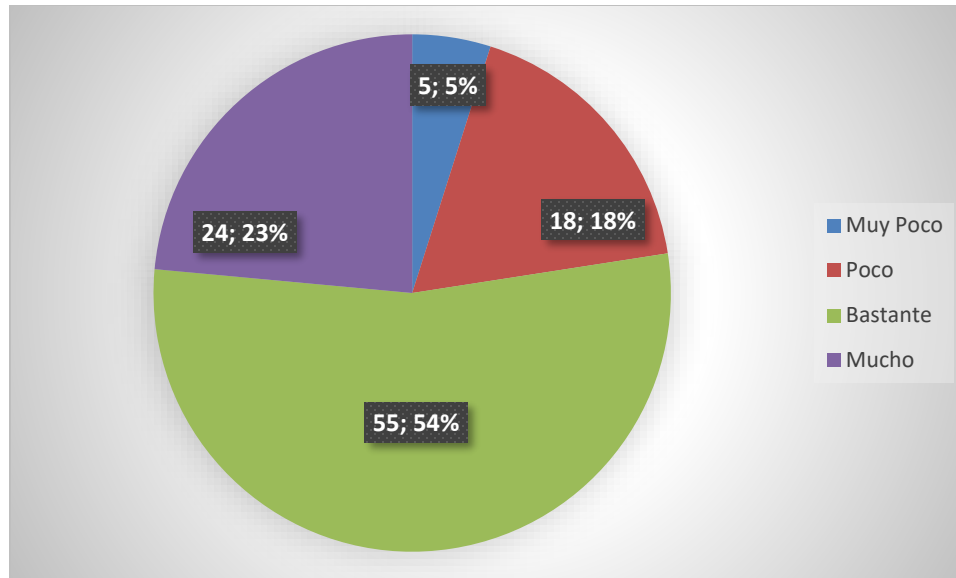


Fuente: Colaboradores COOPAD

En la ilustración anterior se obtiene que un 90% de los colaboradores estima que la información que recibe del jefe inmediato es bastante oportuna, lo cual es positivo porque los colaboradores mantienen una información adecuada y oficial, sin embargo, un 10% considera poca oportuna, lo cual puede provocar que se desconozca elementos importantes en esa área de trabajo.

Figura 23

5.4 *¿Considera que la información que recibe de fuentes clave es oportuna, como: reuniones de área?*

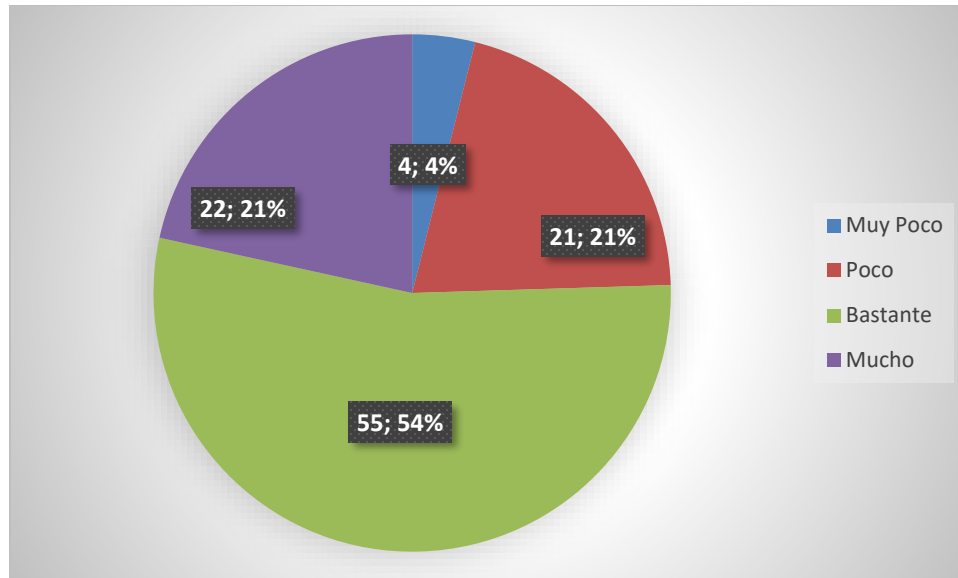


Fuente: Colaboradores COOPAD

En la ilustración anterior se obtiene que un 77% de los colaboradores estima que la información que recibe de reuniones de área es bastante oportuna, lo cual es positivo porque los colaboradores mantienen una información fluida con sus demás compañeros de área, sin embargo, un 33% considera poca oportuna, lo cual puede provocar que no se aprovechen las reuniones de área.

Figura 24

5.5 ¿Considera que la información que recibe de fuentes clave es oportuna, como: Gerente de área?

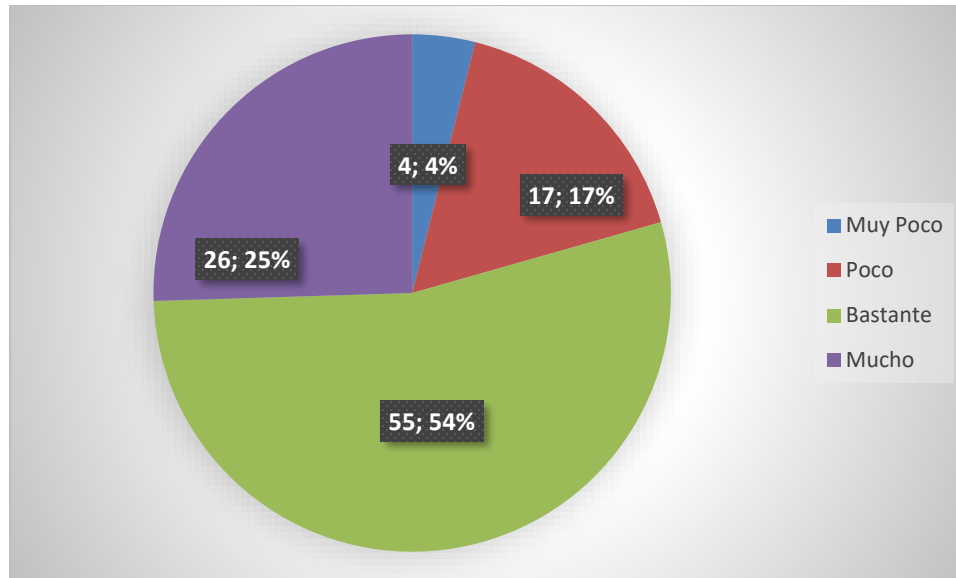


Fuente: Colaboradores COOPAD

En la ilustración anterior se obtiene que un 75% de los colaboradores estima que la información que recibe del gerente de área es bastante oportuna, lo cual es positivo porque los colaboradores mantienen una información adecuada con el gerente de área, sin embargo, un 25% considera poca oportuna.

Figura 25

5.6 *¿Considera que la información que recibe de fuentes clave es oportuna, como: gerente general?*

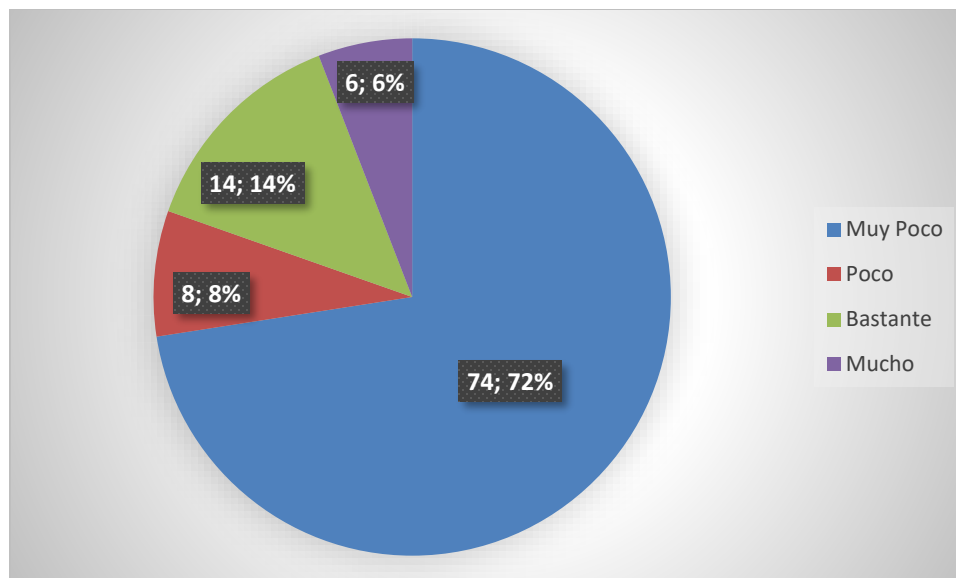


Fuente: Colaboradores COOPAD

En la ilustración anterior se obtiene que un 79% de los colaboradores estima que la información que recibe de gerencia general es bastante oportuna, lo cual es positivo porque los colaboradores mantienen una información adecuada la máxima autoridad, sin embargo, un 21% considera poca oportuna.

Figura 26

5.7 *¿Considera que la información que recibe de fuentes clave es oportuna, como: Rumores?*



Fuente: Colaboradores COOPAD

En la ilustración anterior se obtiene que un 80% de los colaboradores estima que la información que recibe de rumores es poca oportuna, lo cual es positivo porque los colaboradores se ciñen a información oficial, sin embargo, un 20% considera oportuna, lo cual puede mantener los rumores que se generen en la organización.

Figura 27

6. *¿Considera que la información que recibe por parte de la COOPAD es: Clara?*

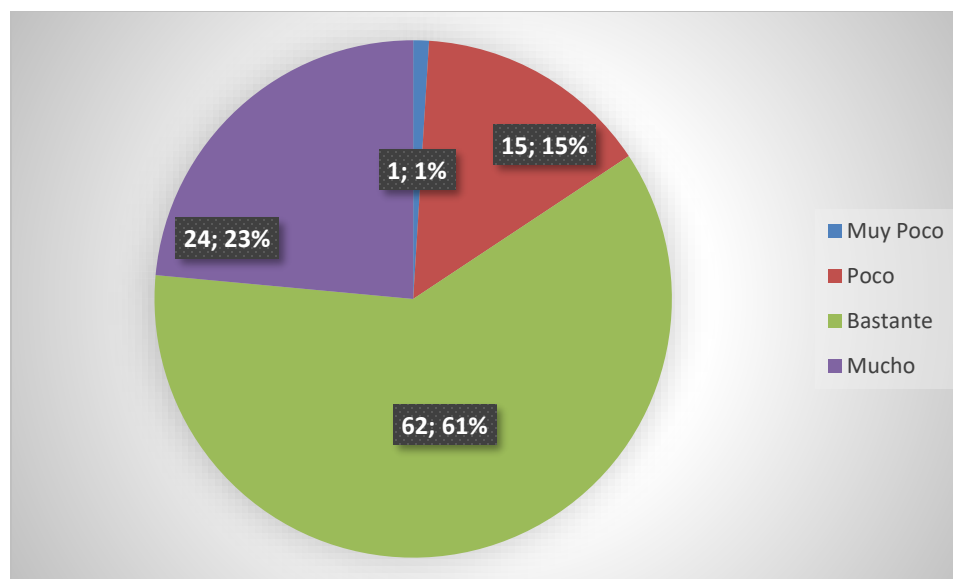


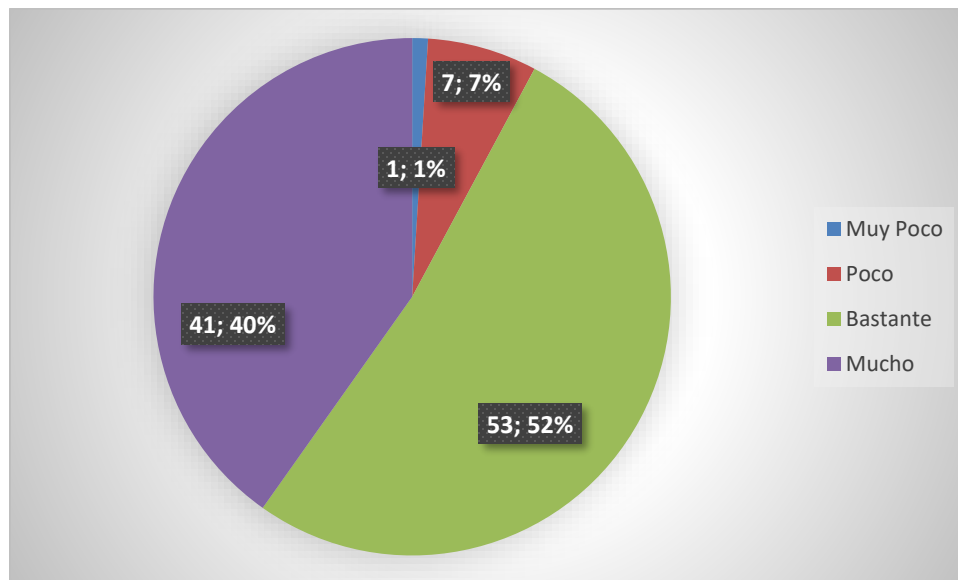
Ilustración Considera la información que recibe de COOPAD es clara.

Fuente: Colaboradores COOPAD

En la ilustración anterior se obtiene que un 84% de los colaboradores estima que la información que recibe de COOPAD es bastante clara, lo cual es positivo porque los colaboradores en su mayoría comprenden de manera adecuada la información, sin embargo, un 16% considera poco clara.

Figura 28

6.1 ¿Considera que la información que recibe por parte de COOPAD es: Necesaria?

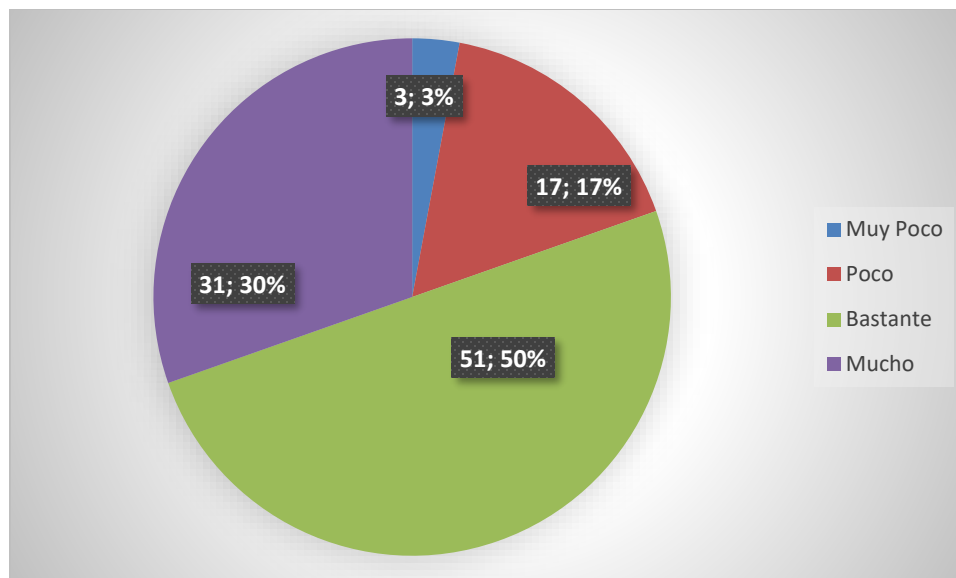


Fuente: Colaboradores COOPAD

En la ilustración anterior se obtiene que un 92% de los colaboradores estima que la información que recibe de COOPAD es bastante necesaria, lo cual es positivo porque los colaboradores ponderan la información y los canales oficiales, sin embargo, un 8% considera poco necesaria.

Figura 29

6.2 ¿Considera que la información que recibe por parte de COOPAD es: Oportuna?

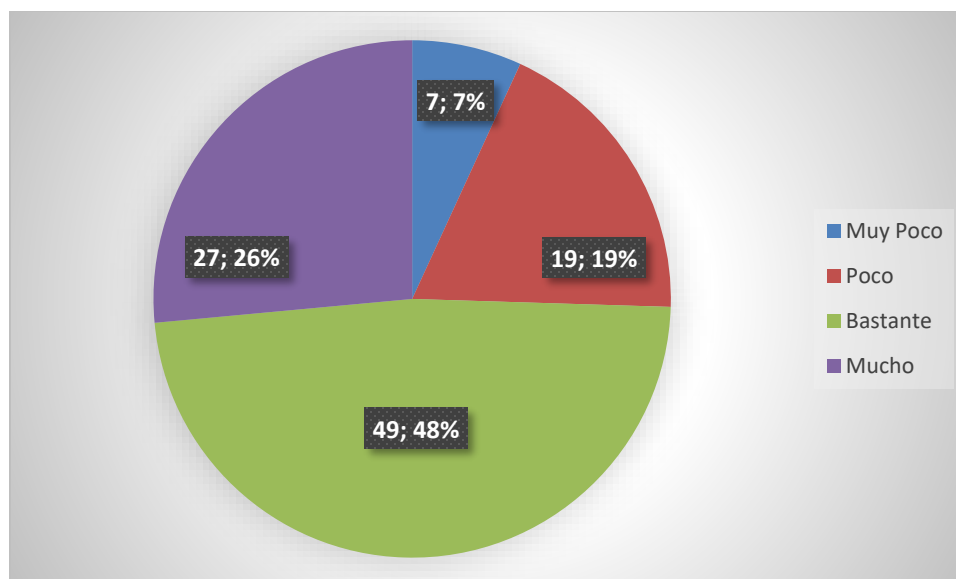


Fuente: Colaboradores COOPAD

En la ilustración anterior se obtiene que un 80% de los colaboradores estima que la información que recibe de COOPAD es bastante oportuna, lo cual es positivo porque los colaboradores ponderan la información que reciben como pertinente lo cual ayuda a su correcta difusión, sin embargo, un 20% considera poco oportuna.

Figura 30

6.3 ¿Considera que la información que recibe por parte de COOPAD es: Precisa?

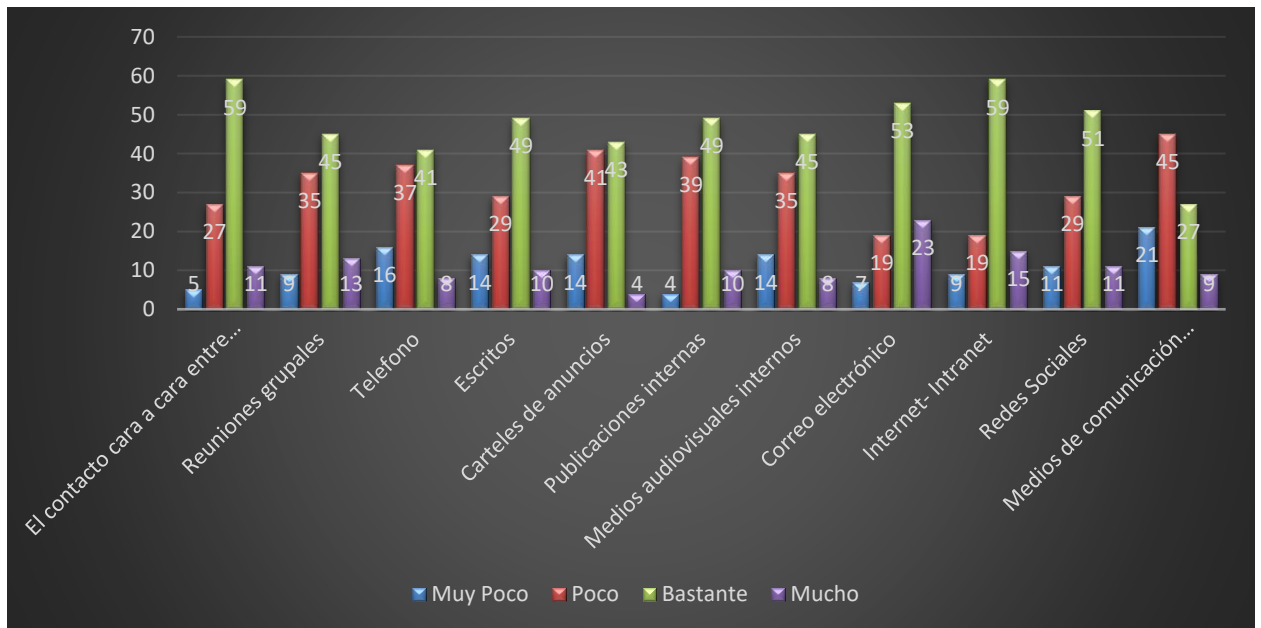


Fuente: Colaboradores COOPAD

En la ilustración anterior se obtiene que un 74% de los colaboradores estima que la información que recibe de COOPAD es bastante precisa, lo cual es positivo porque los colaboradores perciben la información como objetiva y clara, sin embargo, un 26% considera poco precisa lo cual puede provocar ambigüedad.

Figura 31

7. ¿Cuál es la cantidad de información que recibe de los canales que se detallan? El contacto cara a cara entre dos personas/ reuniones grupales/ teléfono/ escritos/ carteles de anuncios/ publicaciones internas/ medios audiovisuales internas/ correo electrónico/ Internet-Intranet/ redes sociales/ medios de comunicación externos?



Fuente: Colaboradores COOPAD

En la ilustración anterior se obtiene que los canales más utilizados por parte de los colaboradores de COOPAD son los siguientes: el contacto cara a cara entre dos personas,

reuniones grupales, correo electrónico, internet – intranet y redes sociales. Sin embargo se hace poco uso de los demás canales, incluso algunos tradicionales como el teléfono, escritos, carteles de anuncios, publicaciones internas, medios audiovisuales internos y medios de comunicación externos de los colaboradores estima que la información que recibe de COOPAD es bastante precisa, lo cual es positivo porque los colaboradores perciben la información como objetiva y clara, sin embargo, un 26% considera poco precisa lo cual puede provocar ambigüedad.

ANALISIS CUALITATIVO

Se puede destacar que los colaboradores tienen conocimiento sobre elementos de la filosofía organizacional como es: misión, visión y valores de la COOPAD. Se establece que la propagación de esta información como la filosofía de la institución, ha sido la adecuada dentro de la organización.

Con respecto a la cantidad de información que se encuentran recibiendo los colaboradores, se determina que es mucha en las siguientes áreas: funciones de trabajo, nuevos productos y servicios, Sin embargo, presenta un menor porcentaje la información sobre oportunidades de crecimiento y promoción y políticas organizacionales, lo cual puede influir en la motivación de los colaboradores y la cultura organizacional.

En relación a la cantidad de información que los colaboradores necesitan recibir de fuentes como: supervisados, compañeros de trabajo, jefe inmediato, gerentes de área, gerenta general, se obtiene que es mucha la información que ellos necesitan para aclarar con sus superiores dudas e inquietudes. No obstante, se obtiene un menor porcentaje con respecto a la necesidad de información proveniente de reuniones de área y personas de otras áreas provocando que se subestime estas fuentes que pueden ser de gran valía para un colaborador.

2.4 Entrevista

La entrevista elaborada a la Jefe de Recursos Humanos en la matriz de la COOPAD, otorga datos relevantes que permite abordar de y tener una visión integral sobre la comunicación organizacional interna proporcionando información estratégica para orientar las pautas que sirvan para la elaboración del plan de comunicación.

La información más relevante se presenta a continuación:

El área de talento humano menciona que una de las causas para que la información sea recibida de manera oportuna y pertinente por los medios y canales adecuados es en parte debido a la ausencia de una política de comunicación interna.

La dirección de talento humano con la finalidad de mejorar la comunicación organizacional interna de la COOPAD ha aplicado y presentado algunos protocolos y procesos para potenciar y sistematizar la misma, lo cual se ha conseguido de cierta manera, sin embargo, se tiene en cuenta la importancia de mantenerlos en el tiempo y actualizarlos mediante herramientas.

Una de las herramientas que se reconoce que debe ser potenciada y reforzada es la intranet corporativa de la COOPAD, con la finalidad que se brinde un espacio digital exclusivo para los colaboradores donde encuentren información que les permita agilizar los procesos.

La COOPAD se ha encargado de manera continua que los colaboradores tengan y promuevan el sentimiento de identificación con la organización a través de una difusión adecuada de la filosofía corporativa a través de diferentes canales y formas.

A pesar de que se ha implementado y desarrollado actividades para fortalecer la comunicación interna en la COOPAD, uno de los factores que está presente como en muchas

organizaciones es los rumores de diferente índole que debilitan el clima y la cultura organizacional.

CAPITULO III PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

3.1 Antecedentes y análisis situacional de la comunicación organizacional interna de la COOPAD.

En este apartado se menciona y detalla las acciones que en la actualidad son implementadas por la COOPAD con respecto a la comunicación organizacional interna.

La COOPAD es una organización originaria de la ciudad de Quito, la cual esta conformado por 102 colaboradores. Unos de los pilares de la institución es que la cultura organizacional este presente en todos los colaboradores que componen las diferentes áreas y agencias. En este sentido poseen una administrativa y operativa sólida.

A partir de la entrevista aplicada a Paola Directora de Talento Humano de la COOPAD, se manifiesta y expone que un plan de comunicación interna es de gran relevancia para el desarrollo y mejora de la organización, sin embargo, durante el tiempo la COOPAD ha atravesado altibajos con los procesos de comunicación, ya que no se ha podido potenciar, formalizar y sistematizar los procesos de difusión y propagación de información a través de un plan de comunicación.

Al momento, es usual que la comunicación en la COOPAD este caracterizada por ser del tipo descendente, es decir que desde el área de Gerencia General se emite y propaga información hacia los demás colaboradores. La difusión de los datos se da a través de reuniones establecidas con los colaboradores administrativos y operativos. Sin embargo, en algunas situaciones se ha dificultado difundir la información de manera clara, adecuada y precisa ha causa de que la

Gerencia General en ocasiones no dispone del tiempo necesario para difundir información importante, en consecuencia, existe una fuga y filtración de datos, caracterizada por la subjetividad y criterio de quien emite y propaga dichos datos, por lo que algunos colaboradores pueden llegar a sentir confusión e incertidumbre.

La cultura organizacional y planificación estratégica es difundida y socializada a través de los mandos medios que mantienen reuniones grupales con los demás colaboradores, en este sentido COOPAD tiene solidez a nivel institucional.

Para la propagación de la información y una adecuada gestión y manejo de la comunicación interna la COOPAD hace uso de los siguientes recursos: reuniones grupales generales, reuniones mensuales realizadas por las diferentes áreas, reuniones particulares, reuniones cortas(briefing), uso de carteleras, publicaciones internas, mensajes vía aplicaciones móviles (WhatsApp), evaluaciones a los empleados, correo institucional, escuelas de inducción (On Boarding).

Publico

Los colaboradores que trabajan en las diferentes agencias y matriz de la COOPAD, son el público designado y a quienes está enfocado y desarrollado el Plan de comunicación.

3.2 Plan de comunicación organizacional interna

Objetivos

Objetivo General

Elaborar actividades y procesos de comunicación interna de manera estructurada, formal y sistemática, con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional de COOPAD.

Objetivos Específicos

- Potenciar la información y comprensión de principios y valores que conforman la Filosofía Organizacional de COOPAD, asegurando que todos los colaboradores la conozcan y la internalicen.
- Fortalecer el intercambio de información entre los colaboradores para mejorar la comunicación interna.
- Gestionar de manera efectiva los recursos y canales de comunicación disponibles para fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivar a los colaboradores en la consecución de los objetivos institucionales.
- Proponer e introducir nuevas herramientas de comunicación interna que promuevan a mejorar el clima laboral para brindar información importante, pertinente y actualizada de la COOPAD.

Ventajas del plan de comunicación interna

Con la finalidad de potenciar la cultura organizacional de COOPAD se desarrolla el plan de comunicación interna, el cual influye en varios aspectos:

- Entre los colaboradores fomentar las relaciones interpersonales con los compañeros de su trabajo.
- Promover la escucha activa entre los colaboradores provenientes de diversas áreas.
- Incrementar la confianza de los colaboradores gracias a su compromiso e involucramiento activo.
- Potenciar la utilización de herramientas de comunicación ya disponibles.
- Obtener un avance competitivo a través de la contribución de los empleados mediante características como iniciativa, creatividad, razonamiento, etc.

Indicadores de talento humano

Los aspectos en los que está orientado el plan de comunicación interna, con la finalidad de fortalecer la cultura organizacional de COOPAD y potenciar elementos como: mejora del clima laboral, satisfacción de los empleados, mayor productividad.

Acciones comunicativas

A continuación, se expone el plan propuesto

Objetivo 1: Potenciar la información y comprensión de principios y valores que conforman la Filosofía Organizacional de COOPAD, asegurando que todos los colaboradores la conozcan y la internalicen.

a) Estrategia:

- Reestructurar el manual de bienvenida para los nuevos colaboradores de COOPAD.
- Ubicar más información sobre la filosofía corporativa.
- Potenciar la escuela de inducción

b) Actividades

- Renovar el contenido existente del manual.
- Potenciar Con el objetivo de hacer el manual más atractivo y de fácil manejo para los colaboradores, se busca potenciar su imagen y diseño. Esto implica una mejora de la presentación visual del manual, así como su estructura, a los fines de que sea más atractivo y accesible.

El contenido del manual abarcaría diferentes secciones con las cuales brindar información relevante para los colaboradores. Algunas de estas secciones podrían incluir:

Bienvenido/a a COOPAD: Una introducción que daría la bienvenida a los nuevos colaboradores y les orientaría en la construcción de una visión general de la organización.

Historia de COOPAD: sería un apartado del manual en el que se narra la historia y los antecedentes de la cooperativa, haciendo énfasis particular en los hitos importantes y su evolución a lo largo del tiempo.

Misión, visión y valores organizacionales: Sería también una sección en la que se detallaría de manera clara y concisa la misión, visión y valores de COOPAD, estableciendo la base para la cultura y el enfoque organizacional y permitiendo que con su comprensión, los nuevos colaboradores se apropien de ellos.

Organigrama: Presentará el esquema visual que muestra la estructura organizativa de COOPAD, haciendo énfasis los diferentes departamentos y las relaciones jerárquicas, con la finalidad de que los lectores se ubiquen en el marco de las relaciones interdepartamentales de la organización e identifiquen la estrategia de división del trabajo.

Reglamento Interno: Derechos - Obligaciones: será un apartado que detalla, de manera pormenorizada, los derechos y las responsabilidades de los colaboradores en el marco de las políticas y normas internas de la organización, con lo cual el lector se permitirá delimitar sus acciones en el conocimiento pleno de las normativas que lo rige.

Reglamento Interno de seguridad y salud ocupacional SSO: Derechos - Obligaciones: En esta sección se especificarían las normas y procedimientos relacionados con la seguridad y la salud ocupacional en el entorno laboral, a los fines que el lector internalice las recomendaciones que en esta materia promueve la empresa y permite un ambiente de trabajo seguro y de calidad.

Prestaciones generales: Una descripción detallada de las prestaciones y beneficios ofrecidos por la organización, como programas de desarrollo profesional, seguros, subsidios, entre otros aspectos relacionados con los beneficios laborales, los cuales forman parte del contexto motivacional de los colaboradores.

Imagen institucional: COOPAD: Una sección que destaca la imagen corporativa de la organización, incluyendo el logotipo, los colores y los elementos visuales que representan la identidad de COOPAD.

- Mantener y revisar que la Filosofía organizacional se encuentre en lugares visibles como corchógrafos y carteleras que poseen las agencias. El área de Talento Humano brindará la información institucional en físico y lo colocará cada tres meses, esta acción se considerará como informativa y publicitaria. En cada agencia se designará a un colaborador responsable, el cual tendrá que realizar el mantenimiento y actualización de la cartelera. La información y contenido que se coloque en las carteleras y corchógrafos serán validados por el área de Talento Humano.
- Potenciar y transformar el contenido de la escuela de inducción, on boarding, con la finalidad de brindar información relacionada con temas de interés para la organización.

El On Boarding aplicado actualmente, en la unidad 2 comprende tópicos mayormente enfocadas para fomentar y desarrollar competencias vinculadas al área operativa. En consecuencia, la organización demanda y necesita abarcar de una manera holística esta acción, con temas más generales, para que los colaboradores de diversas áreas como la administrativa, mandos medios y altos, con la finalidad de que estos temas ayuden al fortalecimiento de la Filosofía organizacional y la ejecución de las funciones de cada puesto.

Propuesta de contenido de la escuela On Boardin

Unidad 1:

- Conozca a la COOPAD.
- Filosofía organizacional.
- Reglamento y política internas de la COOPAD.
- Información Estratégica.

Unidad 2:

- Organigrama organizacional.
- Resumen general de la operatividad de la COOPAD.
- Planes de carrera y crecimiento en la COOPAD.

Tiempo de duración de la escuela: ocho horas.

c) Indicadores de Medición:

- Aplicación de encuesta de clima laboral, en donde el resultado permita indicar un aumento de por lo menos el 15% con respecto a los datos obtenidos en la encuesta realizada el año anterior.
- Cifra de personas aprobadas en la escuela de inducción On Boarding. Cantidad de personas que asistieron a la escuela de inducción.

d) Evaluación

- El departamento de Talento Humano es el encargado de aplicar, direccionar y ejecutar la evaluación, la misma que será aplicada al 2% de la población de cada agencia, con una selección realizada de manera aleatoria. La evaluación está configurada por entrevistas de conocimiento basadas en un banco de preguntas previamente difundido a los colaboradores. El cuestionario que se aplicará está centrado en tópicos como filosofía

organizacional y normativa interna de la COOPAD. Se aplicarán cinco preguntas a cada colaborador, se establece como resultado satisfactorio un puntaje a partir de 3 sobre 5.

- Es importante mencionar que, a través de la escuela de inducción, On Boarding a COOPAD, se prevé que los participantes consigan una calificación de 80 sobre 100, que indica un adecuado conocimiento sobre los lineamientos organizacionales requeridos por la organización, así mismo se intenta conseguir un mejor resultado que el anterior que es de un 75% de datos satisfactorios.

e) Precondiciones:

- Con la finalidad de que los colaboradores de la organización se identifiquen de una manera fuerte con la filosofía organizacional es imprescindible el soporte de la Gerencia General y el Área de Talento Humano.
- Presupuesto establecido para la ejecución de actividades del plan de comunicación interna.

f) Monitoreo:

- La persona que ostente el cargo de analista de talento humano en ayuda del pasante de la misma área, serán los encargados de la revisión, rastreo de la difusión del manual y adecuado uso del manual, así como como el seguimiento de la asistencia a la escuela de inducción On Boarding.
- A través de una breve revisión que se la realizara cada mes, los supervisores de área conjuntamente con el analista de Talento Humano constataran que el contenido de la Filosofía Organizacional este visible para todos los colaboradores en todas las agencias; esta información será recolectada por el analista de Talento Humano.

- Para establecer una continuación o modificación de estrategias de comunicación, se evaluará los resultados en periodos de tres meses

g) Sostenibilidad:

- Para lograr el cumplimiento del objetivo se colocará las actividades anteriormente citadas en el manual de funciones del analista de Talento Humano.

h) Responsables:

- Departamento de Talento Humano, gerentes de área, jefes de agencia y supervisores.

Objetivo 2. Fortalecer el intercambio de información entre los colaboradores para mejorar la comunicación interna.

a) Estrategia:

- Planificar y realizar reuniones a través de medios y plataformas tecnológicas para fortalecer la comunicación.

b) Actividades:

- Con el objetivo de brindar información de carácter estratégico y monitorear el cumplimiento de metas se realizarán reuniones efectivas cada quince días de 35 a 45 minutos de duración.

Una parte de la reunión será designada a incentivar la participación de los colaboradores a través de una pequeña presentación de power point realizada por ellos mismos, la cual trate temas de interés para los demás compañeros/as y relacionados con la organización. El área de Talento Humano receptara las presentaciones para seleccionar la mejor cada 6 meses; al finalizar la reunión se realizará un acta, en la cual conste los participantes, los compromisos acordados y las actividades realizadas.

Durante las reuniones que se realizarán cada quince días, el área de Talento Humano aprovechará para difundir información relevante que sea necesaria en ese momento de la organización.

- A través del uso de redes sociales o plataformas de mensajería virtual como WhatsApp o Telegram se promoverá sostener una comunicación adecuada entre todos los colaboradores de la organización, cabe destacar que dentro de estos grupos son reglas primordiales tratar solamente temas inherentes al ámbito laboral y expresarse en el marco del respeto.

c) Indicadores de Medición

- La recepción de actas de reuniones y la aplicación de cuestionarios cortos son algunas de las herramientas utilizadas por la empresa para el monitoreo y evaluación del desempeño en comunicación interna. La recepción de actas permitirá medir la eficiencia en la transmisión de información y el nivel de participación de las agencias. Por otro lado, los cuestionarios cortos, que constan de tres preguntas enfocadas en los objetivos del mes, temas tratados en las reuniones y noticias emitidas a través de WhatsApp o Telegram, permitirán evaluar el nivel de comprensión y asimilación de la información por parte de los empleados. Los resultados satisfactorios se definen como un 80% de respuestas acertadas y los indicadores se medirán en base al número de cuestionarios aplicados. De esta manera, la empresa busca garantizar una comunicación efectiva y una adecuada comprensión de los mensajes transmitidos.

d) Evaluación:

- El área de Talento Humano será la encargada de recibir de manera electrónica las actas elaboradas por los supervisores en las reuniones quincenales, en las cuales debe constar los ítems antes mencionados. Una infografía de las actas será colocada en las carteleras y corchógrafos además se la difundirá en las reuniones mensuales.

e) Precondiciones:

- La cooperación, participación dinámica, seguimiento y monitoreo por parte de los cargos medios y superiores para la ejecución de las actividades propuestas.

f) Monitoreo

- El analista de Talento Humano será la persona asignada que reportará a la jefatura de Talento Humano si se ha efectuado de manera satisfactoria la recepción, seguimiento y verificación de las actas, además se revisará los compromisos acordados y el seguimiento en las reuniones mensuales.
- Como un incentivo la agencia o área que efectuó de manera satisfactoria con los requerimientos como entrega puntual de la información, ejecución de compromisos y adecuada transmisión del contenido informativo, se le brindará un desayuno o incentivo acordado por el área de Talento Humano, para los colaboradores que pertenezca a esa área o agencia.

g) Sostenibilidad:

- La evaluación periódica de desempeño de los jefes de área incluida la de Talento Humano, incluirá el cumplimiento las actividades propuestas con el objetivo de que se mantengan en el tiempo.

h) Responsables:

- Departamento de Talento Humano, jefes de agencias.

Objetivo 3

Gestionar de manera efectiva los recursos y canales de comunicación disponibles para fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivar a los colaboradores en la consecución de los objetivos institucionales.

a) Estrategias:

- Se asignará a colaboradores que coloquen el contenido de información en los corchógrafos y las carteleras.
- Sistematizar las actividades de información a ser difundidas vía correo electrónico/aplicaciones/intranet.

b) Actividades

- Para mantener la información de manera accesible para todos los colaboradores se hará uso de las carteleras y corchógrafos, los cuales se pueden implementar en la matriz y todas las agencias.
- Se designará a través de las jefaturas de cada agencia a colaboradores que realicen el cuidado, mantenimiento y actualización de estas herramientas tradicionales. Además, dicha persona recibirá cursará una capacitación sobre el uso de estos canales de comunicación.
- El contenido deberá ser previamente validado y aprobado por el área de Talento Humano de la COOPAD.
- Las temáticas que se pueden ubicar en los corchógrafos y las carteleras de comunicación seguirán la siguiente lógica:
 1. Horario laboral a seguir.
 2. Novedades con productos y servicios.

3. Información de formación y capacitación.
 4. Noticias y novedades de la COOPAD.
 5. Procesos de selección y vacantes internas, posibilidades de planes de carrera.
 6. Información y datos específicos de áreas y las agencias.
 7. Objetivos y nivel de desempeño y cumplimiento de metas.
 8. Calendario de festividades y cumpleaños.
 9. Guía y protocolo de prevención de accidentes, salud y seguridad ocupacional.
- El periodo de actualización es mensual y será dentro de los primeros cinco días de cada mes.
 - Se establecerá un diseño y formato a seguir: Letra Arial 14 para los títulos y Arial 12 para el texto; en cada publicación se colocará la imagen de del logo de la COOPAD.
 - El correo electrónico institucional es el canal que se usa con mayor frecuencia entre los colaboradores, especialmente en los mandos medios, superiores y área administrativa para interactuar de manera interna entre lo colaboradores y externa con los proveedores y clientes.
 - Se busca y se promueve que los correos sean redactados de manera clara, concisa y con una adecuada ortografía. Cuando se efectuó una difusión masiva de información estratégica se debe notificar al área de Talento Humano. Se dispondrá y se hará uso de un modelo para los correos institucionales
- c) Indicadores de medición:**
- Numero de aportaciones de contenido por agencia. Se considerará como satisfactorio si se receipta aportes de contenido de cada una de las agencias.

- La utilización del correo institucional se evalúa a partir de las preguntas hechas en las auditorías internas sobre las temáticas difundidas. Número de respuestas acertadas / preguntas realizadas.

d) Evaluaciones

- El departamento de Talento Humano realizar auditorías internas, en dicho proceso se realizarán las evaluaciones.

e) Precondiciones:

- Apoyo y soporte de los colaboradores responsables de las carteleras para mantener en orden, limpia y actualización de este canal de comunicación.
- Apoyo de jefes de las diferentes áreas para controlar y monitorear el contenido que se difunda.

f) Monitoreo:

- El colaborador, Analista de Talento Humano será el responsable de revisar las carteleras cada tres meses.

g) Sostenibilidad:

- El analista de Talento Humano, dentro de las funciones asignadas evaluará que las carteleras sean usadas correctamente.

h) Responsable:

- Colaboradores, jefes de agencias, área de talento humano.

Objetivo 4. Proponer e introducir nuevas herramientas de comunicación interna que promuevan a mejorar el clima laboral para brindar información importante, pertinente y actualizada de la COOPAD.

a) Estrategia:

- Realizar una revista (manual) digital para la transmisión de información relevante de la COOPAD.
- Desarrollo e impulso de una aplicación móvil que contenga tópicos de interés organizacional.

b) Actividades:

- La estructura propuesta para la revista (manual) se describe a continuación, siendo su objetivo fundamental el proporcionar información relevante y útil a los colaboradores de la organización a fin de consolidar su conocimiento respecto a la misma:
- Filosofía Organizacional (Valores Organizacionales): En esta sección se presentarán los valores y principios fundamentales de la organización, a través de los cuales se guía la conducta y las acciones de los colaboradores, con la intención de que los mismos profundicen la internalización de los aspectos que rigen la conducción de la misma.
- Datos de interés: En esta sección se incluiría información relevante relacionada con la organización, como datos de contacto, ubicación de oficinas, horarios de atención, entre otros detalles relevantes, a los fines de coadyuvar a los colaboradores en los procesos de gestión interna tanto de interés para la organización como para ellos mismos.
- Oportunidades de mejora: Esta sección brindará a los colaboradores la oportunidad de compartir sugerencias y propuestas de mejora para la organización, fomentando una cultura de innovación y crecimiento constante bajo esquemas de gestión participativa, con lo cual se orientará de manera formal la filosofía de mejoramiento continuo.
- Logros y consecución de metas de colaboradores: En esta sección se destacarían los logros individuales y colectivos de los colaboradores, haciendo énfasis especial en los

éxitos y metas alcanzadas, con lo cual promueve el reconocimiento y la motivación dentro del equipo, a la vez que se generan espacios de interacción y reconocimiento que vincularían lo laboral y lo social.

- Vacantes disponibles: Aquí se publicarían las oportunidades laborales disponibles dentro de la organización, ofreciendo a los colaboradores la posibilidad de postularse o recomendar a personas calificadas para las vacantes, a los fines de elevar el sentido de pertenencia y de participación en la gestión del talento humano.
- Fechas importantes como festividades institucionales y cumpleaños de colaboradores: Se incluirá un calendario con las fechas relevantes, como festividades o celebraciones institucionales, así como los cumpleaños de los colaboradores, con la intención de promover la camaradería y el compañerismo, en el marco de un ambiente humanizado y familiar, fomentando entre los colaboradores la interacción no solo laboral, sino social.
- Temas de seguridad ocupacional y salud organizacional: Esta sección abordaría temas relacionados con la seguridad y la salud en el entorno laboral, brindando información, consejos y recordatorios sobre prácticas seguras y medidas de prevención, así como ofertando orientaciones específicas en materia de formación en este contexto.
- Cuestionario sobre diferentes temáticas tratadas en reuniones periódicas mensuales: Se incluiría un cuestionario que permite a los colaboradores evaluar su comprensión y retención de los temas tratados en las reuniones periódicas mensuales, fomentando la participación activa y el aprendizaje continuo.
- La fecha límite para enviar el material de texto, multimedia, fotografías o videos sería hasta el décimo quinto día de cada mes. Es importante que el material enviado venga acompañado de una breve descripción para facilitar su comprensión al momento de ser

publicado. Cabe mencionar que todo el material enviado será revisado y aprobado previamente por el analista de Talento Humano, para garantizar su adecuación y coherencia con los lineamientos de la organización.

- En cuanto a la frecuencia, las publicaciones se realizarán de manera mensual, brindando a los colaboradores acceso regular a la información actualizada y relevante en el manual. Esto garantiza que estén informados y puedan aprovechar al máximo los recursos proporcionados en el manual.
- A través de una aplicación de mensajería o exclusiva de la organización o incluso del intranet de cada colaborador se puede hacer uso como canal usual de interacción y consulta de contenido para los colaboradores.

Función educativa:

En un principio se impartirá cursos sobre atención al cliente, grupos de trabajo y cultura organizacional.

Función informativa:

Divulgación de información y datos organizacionales.

Uso del recurso tecnológico para difundir promociones.

Publicación de procesos de selección y vacantes disponibles.

c) Indicadores de medición

- Numero de colaboradores que participaron en la aplicación de cuestionarios de las revistas. Se considerará un resultado satisfactorio si se logra que un 40% de colaboradores participen de forma activa ya que en la actualidad se estima que entre un 25% a 30% es el porcentaje de participación.

- Se considerará como resultado satisfactorio cuando se consiga un aporte por cada agencia, teniendo en cuenta que la aportación es de diferentes colaboradores.
- Registro del número de visitas a la aplicación desarrollada o intranet de la institución/número de colaboradores. Se estima un resultado satisfactorio si existe un 30% de los colaboradores que hayan visitado esta herramienta tecnológica en su primer año.

d) Evaluaciones:

- Los colaboradores que hayan logrado responder de manera correcta las pruebas o dinámicas que se propusieron tendrán la posibilidad de acceder a los siguientes beneficios.

La posibilidad de cambio de horario una vez.

La posibilidad de un día salir más temprano, es decir tendrá la opción de culminar una hora antes su horario normal laboral.

La opción de poder ingresar más tarde un día, es decir puede llegar una hora más tarde de su horario normal laboral.

Reconocimiento público en el área o agencia a la que pertenezca el colaborador.

e) Precondiciones:

- Participación activa y colaboración de los colaboradores con información.
- Apoyo y soporte de jefes de supervisión para disponer de material y contenido de interés para la organización, también para la correcta difusión de la revista a todos los colaboradores.

- Apoyo y soporte de directivos como Gerencia General y jefes de agencias para la implementación y desarrollo de la aplicación o intranet para el manejo del contenido de los cursos.

f) Monitoreo:

- El Analista de Comunicación conjuntamente con el de Talento Humano serán los responsables de recibir las respuestas de los cuestionarios y de las dinámicas que se encuentren en la revista virtual.
- El analista de Talento Humano bajo la supervisión del jefe de la misma área es el encargado de realizar el seguimiento de la intranet o aplicación y su contenido.

g) Sostenibilidad:

- En las funciones asignadas al analista de Talento Humano está la responsabilidad de recibir el contenido para la revista digital.

h) Responsable:

- Colaboradores, jefes de agencias, jefe de talento humano.

CAPITULO IV MARCO CONCLUSIVO

4.1 Conclusiones

El diseño del plan de comunicación interna para la Cooperativa Previsión Ahorro y Desarrollo (COOPAD) durante el año 2024 puede ser considerado como una oportunidad estratégica que permitirá fortalecer los procesos comunicativos al interior de la organización. Aunque la comunicación interna actual pudo constatarse que es relevante y adecuada, la misma no alcanza un nivel óptimo, lo que justifica la propuesta e implementación de un plan estructurado con el que se permita mejorar la eficacia, coherencia y alcance de los mensajes que

se emiten puertas adentro de la organización. El plan propuesto abarca todas las formas de comunicación existentes dentro de la empresa e introduce estrategias innovadoras para potenciar su impacto.

El diagnóstico realizado en la presente investigación permitió identificar que la comunicación interna en COOPAD es funcional y cumple con los requisitos básicos para mantener operativa la organización. Sin embargo, se pudieron evidenciar áreas de oportunidad, como la falta de alineación entre los mensajes y los objetivos estratégicos, así como la necesidad de mejorar los canales de retroalimentación, elementos que orientan la formulación del plan de comunicación interna propuesto.

El análisis de los resultados obtenidos a través de las herramientas aplicadas (encuestas, entrevistas y observación) reveló que, aunque los colaboradores aun cuando perciben la comunicación como adecuada, se evidencian brechas en la claridad, frecuencia y oportunidad de la información transmitida, con lo cual se resalta la necesidad de optimizar los procesos comunicativos de la organización.

La propuesta del plan de comunicación interna diseñado para COOPAD es integral, en el sentido que abarca todos los canales y formas de comunicación utilizados dentro de la organización; a la vez que incorpora estrategias innovadoras, dirigidas a aumentar el engagement y la participación de los colaboradores, factores que de manera directa elevarán la productividad y competitividad de la cooperativa.

Debe señalarse que no fue posible la implementación del plan piloto para validar la efectividad del plan de comunicación interna propuesto; sin embargo, en cada uno de los componentes del plan está documentada la metodología, así como los pasos necesarios para su

evaluación, con lo cual se permitirá la realización de los ajustes que se consideren necesarios en el marco de su aplicación.

El plan de comunicación interna diseñado para COOPAD puede considerarse como una herramienta valiosa que permitirá fortalecer los procesos comunicativos y alinear los esfuerzos de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización; aunque no se logró validar en su totalidad, su implementación controlada y monitoreada, apoyada en los procesos evaluativos propuestos permitirá maximizar su impacto y contribuir al desarrollo sostenible de la cooperativa, en el sentido que la misma podrá accionar de manera eficiente y eficaz el uso de los recursos a partir del talento humano que la integra por medio de la comunicación efectiva.

4.2 Recomendaciones

En atención a las conclusiones anteriores, se proponen las siguientes recomendaciones:

Se sugiere realizar diagnósticos periódicos de la comunicación interna con la finalidad de mantener un proceso evaluativo permanente de su eficacia. Asimismo, resulta fundamental la capacitación de los líderes y colaboradores en técnicas de comunicación efectiva lo que permitirá asegurar que los mensajes sean claros, consistentes y alineados con los valores y metas de la cooperativa.

Es necesaria la implementación de herramientas tecnológicas que coadyuven la comunicación bidireccional, tales como plataformas digitales o aplicaciones móviles, que permitan la agilización del flujo de información y que garanticen que los mensajes lleguen a todos los niveles de la organización de forma oportuna y efectiva, fortaleciendo de manera considerable el proceso comunicacional.

Es fundamental la asignación de recursos específicos (humanos, tecnológicos y financieros) para poder implementar el plan, así como el establecimiento de indicadores de desempeño (KPIs) que permitan medir el impacto del plan y realizar ajustes en función de los resultados obtenidos.

Se recomienda dar prioridad a la ejecución de un plan piloto en un área o departamento específico de COOPAD durante el segundo trimestre de 2025, a fin de poder identificar posibles ajustes y garantizar su éxito a nivel organizacional.

Bibliografía

Alles, M. (2012). Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer, Bs As, Granica.

Arango, M., Rodríguez, A., Benavides, M. y Ubaque, S. (2016). Los axiomas de la comunicación humana en Paul Watzlawick, Janet Beavin, Don Jackson y su relación con la Terapia Familiar Sistémica. Revista Fundación Universitaria Luis Amigó, 3(1), 33-50.

Collins, J. (2001). Empresas que sobresalen, Barcelona, Gestión 2000. Gore, E. (2006). Aprendizaje y organización, Bs As, Granica.

Holik, F. (2016). "Teoría de la información de Claude E. Shannon". En Diccionario Interdisciplinar Austral, editado por Claudia E. Vanney, Ignacio Silva y Juan F.

Franck. URL=http://dia.austral.edu.ar/Teoría_de_la_información_de_Claude_E._Shannon

Kouzes, J; Posner, B. (2005). El desafío de la comunicación: como obtener permanentes logros extraordinarios, Bs As, Granica.

Senge, P. (1994). La quinta disciplina en la práctica, Bs As, Granica.

Veliz, Bedoya, Celis, Escudero, Fernández, Páez, Pursals, Vargas, Villada (2014).
Comunicación Organizacional – Nuevas preguntas para nuevos desafíos. Ecuador: Editorial
Quipus – Ciespal.

Zenger J; Folkman J. (2002). El líder extraordinario. Barcelona. Editorial Profit.

Zenger J; Stinnett K. (2013). El Coach Extraordinario: Cómo los mejores líderes ayudan a
crecer a los demás. Barcelona. Editorial Profit.