



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA SALUD  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

TEMA:

LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA  
HUANCAVILCA DEL CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2014

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE COMUNICACIÓN SOCIAL

AUTORAS:

JÉSSICA ARACELI ARISMENDI TOMALÁ  
MIRIAN LUCIA QUINTANILLA MOLINA

ASESORA:

LCDA. AMÉRICA MEZA BAJAÑA

La Libertad-Ecuador

## Dedicatoria

Dedico este trabajo de titulación a:

- Mi Amado Creador, “Porque de Él, y por Él, y en Él, son todas las cosas. A Él sea gloria por siglos. Amén” (Romanos 11:36); porque su gracia, amor y misericordia, me permitieron contar con las fuerzas, sabiduría e inteligencia para realizar este trabajo de tesis. Dios ha sido fiel y siempre lo será.
- Mi amado esposo Henry Plúas Bastidas, quien me apoyó, incondicionalmente, para lograr este anhelado sueño. Porque somos un gran equipo junto a nuestra hija Génesis, mi nena, esto lo hice por ustedes, el mejor regalo que Dios me ha dado, a través del cual percibo su infinito amor.
- Mi abuelito Luis Felipe Arismendi y mi amado padre Luis Hendrick Edison Arismendi Guerrero, aquellos valiosos ángeles que desde el cielo me miran, imagino lo orgullosos que estarían.
- Mi maravillosa madre Valeria Tomalá, mujer de espíritu noble y comprensivo, gracias por siempre apoyarme. Mis hermanos José, David y Daniel. Deseo ser siempre de buen ejemplo para ustedes, los amo.
- Mi amado padre espiritual Dr. Alejandro Mora Briones, pastor del Centro Evangelístico Peninsular “Asambleas de Dios”, gracias por haberme motivado a estudiar esta Carrera, pronto serviré, profesionalmente, en la Radio del CEPAD.

Ustedes, son muy importantes para mí, les dedico esta felicidad que desborda mi vida.

Jéssica Arismendi Tomalá

## Dedicatoria

Dedico este trabajo de titulación a:

- Mi Dios Padre y Creador, porque cuando pensé que algo me resultaría imposible, tú me demostraste que en ti todo es posible.
- Mi hijo Daniel a quien intento dar el mejor ejemplo, porque tus más grandes sueños solo pueden lograrse con la ayuda de Dios y con perseverancia.
- La Universidad Estatal Península de Santa Elena quien sembró en mí el conocimiento necesario para realizar nuestro trabajo de titulación.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Huancavilca” que nos ha permitido realizar por medio de esta investigación nuestro humilde aporte en su crecimiento institucional.
- Todos los apasionados por la Comunicación Social, pues entendemos que esta Carrera más que una práctica, es el instrumento que nos permitirá transformar nuestras sociedades.

*Mirian Quintanilla Molina*

## **Agradecimiento**

Desde lo más profundo de mi corazón, existe un gran agradecimiento hacia:

- Mis queridos docentes, quienes siempre aspiraron lo mejor para mí, por su preocupación sincera por cada obstáculo encontrado en el camino, ya sean éstos personales, laborales o educativos; por haber estado junto a mí en los momentos más difíciles de mi vida, con una palabra de aliento y motivándome a no detenerme.
- Por cada una de sus enseñanzas y llamadas de atención, que sirvieron para pulir mi carácter y aptitudes, siempre los tendré presente, porque son valiosos, esforzados y se entregan a su labor de forma completa y sin reservas, porque desean que sus estudiantes sean mejores cada día.
- El Msc. Wilson León Valle, de quien recuerdo que alguna vez dijo: “véame como un padre”, y así es, un preocupado maestro que siempre tiene un abrazo para mí.
- El Ing. Carlos Jiménez, joven maestro de inquebrantables decisiones. Aprendí que una persona puede ser mejor de lo que cree serlo.
- Mi querida Msc. América Meza, mujer llena de virtudes y talentos, debo reconocer que no podíamos tener mejor tutora de tesis, Dios hace todo perfecto, gracias y mil gracias, por siempre motivarnos a hacer las cosas bien; cómo no hacerlo, si usted merece que nosotras sus estudiantes demos quienes han sido nuestros mentores. Espero hacerla sentir orgullosa, en esta etapa profesional.
- El Licenciado Milton González Santos, porque siempre se da un tiempo de poner un like a mis publicaciones, usted siempre nos avizó éxitos, y un buen compañerismo.

- No puede faltar el agradecimiento a Mirian Quintanilla Molina, mi amiga Miky; definitivamente, hacemos un gran equipo. Ahora estamos listas para desarrollar nuestros sueños profesionales.
- El gerente de la COAC “Nueva Huancavilca,” Ing. Alberto Caisa y los directivos de esta próspera institución por la apertura y respaldo brindado para realizar este inspirador trabajo de tesis.
- Todos, quienes fueron llenándonos de conocimiento y valores profesionales, a mi querida Universidad, es una bendición ser parte de este sueño que ha brindado alas para volar a miles de estudiantes, orgullosamente, salidos de las aulas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

A todos ustedes un fuerte abrazo y un agradecimiento pleno.

*Jéssica Arismendi Tomalá*

## **Agradecimiento**

Un eterno agradecimiento a Dios quien ha hecho de mí una mujer fuerte y valiente; siempre has estado conmigo siendo mi luz, mi guía y mi camino. Tu Palabra me sostuvo y me ayudó a culminar este sueño. Josué 1:9

La vida entera no me alcanzaría para agradecerle todo su amor, sacrificio y entrega. Es el ángel que Dios envió para cuidarme y me siento privilegiada al tenerla conmigo en este momento tan especial. Gracias mamita, Jenny Molina.

Danny y Daniel, el amor hecho personas, gracias por hacerme la mujer más feliz, en ustedes tengo la plenitud de ser esposa y madre, quiero que sepan que el mejor lugar de este mundo es estar a su lado.

Papi y hermanos, gracias por darme el honor de hacerlos sentir orgullosos de mí porque en nuestra familia el logro de uno es el logro de todos.

A mis queridos profesores, porque tengo el privilegio de poder llamarlos amigos, gracias por compartir su valiosos conocimientos en muchos de los casos fueron enseñanzas de vida que nos motivaron a superarnos.

A Marcelita Ordoñez porque con mucho cariño recuerdo que todo empezó por una llamada. Eres el instrumento de Dios para bendecir a muchas vidas.

A mi querida Jessy una mujer que admiro por su fuerza, tenacidad y muchas virtudes más que la hacen digna de ser honrada. Gracias, hermana y amiga por embarcarte conmigo en esta aventura llamada tesis.

*Mirian Quintanilla Molina*



## CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor de la Carrera de Comunicación Social, nombrado por la Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Sociales y la Salud, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

### CERTIFICO:

Que he analizado el Trabajo de Titulación de Grado presentado por las señoras: Jessica Araceli Arismendi Tomalá y Mirian Lucia Quintanilla Molina, como requisito previo para optar por el Grado Académico de Licenciado, cuyo Tema es:

**“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA HUANCABILCA DEL CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2014”**,

Debo indicar que es de exclusiva responsabilidad del autor cumplir con las sugerencias realizadas durante el proceso de revisión.

Considero aprobado en su totalidad.

Tutor:   
Mgs. América Meza Bajaña  
C.C. 0912917168

La Libertad, Octubre del 2014

La Libertad, 9 de octubre del 2014

## CERTIFICADO

MÓNICA TOMALÁ CHAVARRÍA, Licenciada en Lengua y Literatura Española, Docente en la Carrera de Educación Parvularia de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, certifico que:

He leído, revisado y corregido la redacción en la concordancia, la sintaxis y la ortografía del contenido del trabajo de titulación **"LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA HUANCABILCA DEL CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2014"**. Elaborado por las Egresadas JÉSSICA ARACELY ARISMENDI TOMALÁ Y MIRIAN LUCÍA QUINTANILLA MOLINA de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Salud, Escuela de Ciencias Sociales, Carrera de Comunicación Social de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Debo indicar, además, que es de exclusiva responsabilidad que las Egresadas cumplan con las sugerencias y recomendaciones dadas en la corrección de la tesis impresa.

Sin otro particular,

Atentamente,



---

LICENCIADA MÓNICA TOMALÁ CHAVARRÍA, Mg.  
DOCENTE

## Tribunal de Grado

---

Lcdo. Guillermo Santa María S. Msc.  
Director de la Facultad de Ciencias  
Sociales y de la Salud

---

Lcdo. Milton González S. Msc.  
Director de la Escuela de Ciencias  
Sociales

---

Nombres y Apellidos  
Profesor de Área

---

Lcda. América Meza Bajaña  
Tutora

---

Nombres y Apellidos  
Secretario Procurador

## Índice General

Portada .....	1
Dedicatoria.....	2
Agradecimiento .....	4
Certificación del Tutor del Trabajo de Titulación .....	7
Certificado de la Gramatóloga.....	8
Tribunal de Grado.....	9
Índice General.....	10
Índice de Tablas.....	16
Índice de Gráficos.....	18
Índice de Anexos .....	21
Resumen .....	22
Introducción.....	23
TEMA .....	25
PROBLEMA .....	26
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	26
CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA .....	27
UBICACIÓN DEL PROBLEMA EN SU CONTEXTO .....	28
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	30
Delimitación Espacial.....	30
Delimitación Temporal.....	30

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	30
JUSTIFICACIÓN .....	30
OBJETIVO GENERAL .....	32
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	32
HIPÓTESIS .....	32
VARIABLES .....	32
VARIABLE INDEPENDIENTE: Comunicación Interna.....	32
VARIABLE DEPENDIENTE: Desarrollo organizacional .....	32
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	33
CAPÍTULO I.....	35
MARCO TEÓRICO .....	35
1.1. GENERALIDADES .....	35
1.2. MARCO REFERENCIAL.....	38
1.3. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA .....	50
1.3.1. Teoría matemática de la comunicación .....	50
1.3.2. Teoría clásica de las organizaciones.....	53
1.3.3. Psicología conductista .....	55
1.3.4. Escuela de las relaciones humanas .....	56
1.3.5. Teoría de los sistemas.....	58
1.3.6. Comunicación interna.....	62
1.3.7. Tipos de comunicación interna.....	65

1.3.7.1.	Comunicación Formal .....	65
1.3.7.2.	Comunicación Informal.....	67
1.3.8.	Canales de comunicación interna .....	69
1.3.9.	Comunicación interna y el desarrollo organizacional .....	70
1.3.10.	Influencia de la comunicación interna en las organizaciones .....	73
1.3.10.1.	La Motivación.....	73
1.3.10.2.	Clima Laboral .....	74
1.3.10.3.	Cultura Comunicativa .....	76
1.3.10.4.	El Liderazgo transformacional.....	76
1.4.	MARCO CONCEPTUAL .....	77
1.5.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	84
CAPÍTULO II.....		91
METODOLOGÍA O ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS .....		91
2.1.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN A UTILIZAR .....	91
2.2.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	91
2.2.1.	Modalidad de la Investigación.....	92
2.2.2.	Tipos de Investigación.....	93
2.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	93
2.3.1.	Población .....	93
2.3.2.	Muestra .....	95
2.4.	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	97

2.4.1. Observación .....	97
2.4.2. Entrevistas .....	97
2.4.3. Encuestas .....	97
2.5. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	98
CAPÍTULO III .....	99
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	99
3.1. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS .....	100
3.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A EMPLEADOS .....	101
3.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A SOCIOS DE LA COAC .....	126
3.4. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA .....	131
3.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	133
3.5.1. Conclusiones.....	133
3.5.2. Recomendaciones .....	135
CAPÍTULO IV .....	137
LA PROPUESTA.....	137
4.1. TÍTULO.....	137
4.2. INTRODUCCIÓN.....	137
4.3. JUSTIFICACIÓN.....	137
4.4. DIAGNÓSTICO.....	139
4.5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA.....	140
4.5.1. Fundamentación Filosófica.....	141

4.5.2. Fundamentación Psicológica .....	142
4.5.3. Fundamentación Sociológica.....	142
4.5.4. Legal .....	143
4.6. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	143
4.6.1. Objetivo General.....	143
4.6.2. Objetivos Específicos .....	144
4.7. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....	144
4.7.1. Factibilidad Financiera .....	144
4.7.2. Factibilidad Legal .....	146
4.7.3. Factibilidad Técnica .....	146
4.8. ESPACIO FÍSICO .....	147
4.9. RECURSOS HUMANOS .....	147
4.10. MISIÓN.....	148
4.11. VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN .....	148
4.12. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN .....	149
4.13. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....	149
4.14. ASPECTOS DE LA PROPUESTA.....	150
4.15. IMPACTO .....	152
4.16. CONCLUSIÓN .....	153
4.17. RECOMENDACIONES .....	154
BIBLIOGRAFÍA .....	156

ANEXOS ..... 158

## Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables. Variable independiente .....	33
Tabla 2. Matriz de operacionalización de variables. Variable dependiente .....	34
Tabla 3. Técnicas y procedimientos .....	101
Tabla 4. Desarrollo de la comunicación .....	102
Tabla 5. Comunicación en la institución .....	103
Tabla 6. Validez de mensajes .....	104
Tabla 7. Comunicación y la imagen institucional .....	105
Tabla 8. Aplicación de la comunicación .....	106
Tabla 9. Opiniones y sugerencias receptadas .....	107
Tabla 10. Comunicación directivos .....	108
Tabla 11. Comunicación en la empresa .....	109
Tabla 12. Comunicación para mejorar relaciones .....	110
Tabla 13. Resulta efectiva la comunicación .....	111
Tabla 14. Implementación de manual.....	112
Tabla 15. Sabe a quién dirigirse. ....	113
Tabla 16. Conflictos por falta de comunicación.....	114
Tabla 17. Juntas de trabajo .....	115

Tabla 18. Confraternidad con los miembros .....	116
Tabla 19. Informe de actividades .....	117
Tabla 20. Los comunicados .....	118
Tabla 21. Problemas de comunicación .....	119
Tabla 22. Reafirman visión, misión y objetivos .....	120
Tabla 23. Motivación.....	121
Tabla 24. Reconocimiento .....	122
Tabla 25. Herramienta de comunicación interna de empleados.....	123
Tabla 26. El canal escogido cumple con. ....	124
Tabla 27. Comunicado para los socios. ....	125
Tabla 28. Atención al Público .....	126
Tabla 29. Mejora.....	127
Tabla 30. La cooperativa Informa .....	128
Tabla 31. En que medio se informa .....	129
Tabla 32. Responsabilidad Social.....	130
Tabla 33. Presupuesto de inversión .....	145
Tabla 34. Presupuesto mensual de Sueldo para departamento de Comunicación.....	145

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. ¿La organización aplica técnicas y procedimientos establecidos en función de mejorar la comunicación interna?.....	42
Gráfico 2. ¿La comunicación que se desarrolla, actualmente, en la Cooperativa le permite sentirse miembro de la empresa y comprometerse con sus objetivos? .....	43
Gráfico 3. ¿La comunicación dentro del entorno institucional es adecuada? .....	44
Gráfico 4. ¿La validez de los mensajes en la institución depende, fundamentalmente, de la comunicación interna? .....	44
Gráfico 5. ¿La comunicación interna es esencial para mantener la imagen de la institución en un sitio sobresaliente? .....	45
Gráfico 6. ¿La adecuada aplicación de la comunicación interna mejora el funcionamiento de las comunicaciones en su institución? .....	46
Gráfico 7. ¿Las opiniones y sugerencias de los empleados son receptadas por el personal directivo de su organización? .....	47
Gráfico 8. ¿Los altos directivos de la Cooperativa se comunican con los demás miembros de la Empresa?.....	48
Gráfico 9. ¿La comunicación en la empresa, le permite obtener la información necesaria para realizar su trabajo?.....	48
Gráfico 10. ¿Considera obligatorio que su organización aplique, correctamente, el proceso de comunicación para mejorar las relaciones con el público? .....	49

Gráfico 11. ¿En la empresa la comunicación interna resulta efectiva? .....	50
Gráfico 12. ¿La Institución debería aplicar un Manual para desarrollar la correcta comunicación dentro de la organización? .....	51
Gráfico 13. ¿Usted sabe a quién dirigirse cuando necesita aclarar alguna duda relacionada con la Cooperativa?.....	52
Gráfico 14. ¿Dentro del ambiente laboral los conflictos entre miembros de la institución se presentan por falta de comunicación? .....	53
Gráfico 15. ¿Se convocan a Juntas de trabajo? .....	53
Gráfico 16. ¿Se realizan eventos o confraternidades donde todos los miembros de la organización participan activamente? .....	55
Gráfico 17. ¿Se informa a todo el personal de las actividades que realiza la empresa?..	56
Gráfico 18. ¿Los comunicados de sus jefes directos llegan a tiempo?.....	57
Gráfico 19. ¿Tiene problemas de comunicación con los otros miembros de la Cooperativa?.....	58
Gráfico 20. ¿Los directivos reafirman la visión, misión y objetivos entre los empleados?	59
Gráfico 21. ¿Realiza su trabajo con motivación? .....	59
Gráfico 22. ¿La empresa realiza reconocimientos a los trabajadores destacados? .....	60
Gráfico 23. ¿Para mantener la comunicación y compartir información, los empleados de la cooperativa, generalmente, usan? .....	61
Gráfico 24. ¿Cree usted que el canal escogido cumple con?.....	61

Gráfico 25. ¿Qué tipo de canal la Cooperativa utiliza para realizar comunicados para los socios? .....	62
Gráfico 26. ¿Cómo se siente con la atención que le brindan los funcionarios de la Cooperativa?.....	62
Gráfico 27. ¿En qué desea que la Cooperativa mejore? .....	63
Gráfico 28. ¿La Cooperativa informa de las actividades que realiza? .....	64
Gráfico 29. ¿En qué medio, generalmente, se informa sobre las actividades que realiza la Cooperativa?.....	65
Gráfico 30. ¿Usted cree que la Institución cumple con la responsabilidad social?.....	66
Gráfico 31. Organigrama Institucional Propuesto .....	77

## Índice de Anexos

Anexo 1. Modelo de encuesta a empleados.....	158
Anexo 2. Modelo de encuesta a cliente .....	160
Anexo 3. Carta de validación de la propuesta .....	161
Anexo 4. Fotos de la investigación.....	162
Anexo 5. Organigrama actual de la COAC Nueva Huancavilca.....	165

## **Resumen**

### **LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA HUANCABILCA DEL CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2014**

**Autoras: Jéssica Araceli Arismendi Tomalá  
Mirian Lucia Quintanilla Molina  
Tutora: Msc. América Meza Bajaña**

#### **RESUMEN**

El principal objetivo de este proyecto es determinar por medio del análisis la incidencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional, tomando en cuenta varias de las conjeturas de estudiosos de la comunicación organizacional, además, aprovechando la época de cambio que nuestro país está viviendo en varias áreas de interés general, en este caso, basándonos a las Cooperativas de ahorro y Crédito que son, actualmente, reguladas por el Estado; y que permiten el escenario acorde para implementar lo aprendido en las aulas universitarias como: Desarrollo Organizacional, cuya tendencia es aplicada a las organizaciones, evidenciando resultados convenientes para las mismas. La implementación de un Departamento de Comunicación permite avizorar un cambio oportuno que permita un crecimiento ágil y una reestructuración del Sistema de comunicación en entidades como la COAC Nueva Huancavilca. Esta propuesta se encamina a ayudar al crecimiento y brindar una imagen institucional a la altura de las más reconocidas instituciones financieras del país. Cabe indicar que se ha dado la favorable acogida de este estudio en los directivos de la COAC Nueva Huancavilca, quienes se han involucrado y comprometido a aceptar las recomendaciones brindadas a través de este trabajo de investigación.

## **Introducción**

El desarrollo en las organizaciones es un término estudiado desde el siglo XX, y es de gran importancia para todas las empresas que buscan surgir; en este trabajo de tesis se dará un breve repaso a la historia de las organizaciones, en especial, a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, enfatizándose en la COAC Nueva Huancavilca, institución joven que nació en el corazón de los habitantes de la provincia de Santa Elena hace ya, 12 años.

Para entender, lo que motivó a realizar esta investigación, se desarrolló un amplio marco referencial en el que se evidencia la responsabilidad que ha asumido el Estado para controlar a las instituciones de economía popular y solidaria, con la finalidad de salvaguardar los recursos económicos de los ecuatorianos; además que, éstas han asumido el desafío de alcanzar la vanguardia y cumplir con los parámetros solicitados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Este nuevo episodio ha permitido que los altos directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca, tengan a bien aceptar toda recomendación que les permita alcanzar sus objetivos de forma eficaz y efectiva; dando lugar a que desarrolle esta investigación y brindando toda la información necesaria para su perfecto estudio.

Investigación, que recoge los pensamientos de Maria Rovaletti, Bertalanffy, Mónica Valle, Hegel y Marx entre otros, quienes refuerzan la parte teórica de esta tesis, quienes brindan los criterios de la debida importancia que tiene la comunicación interna en el desarrollo organizacional de las empresas como la COAC Nueva Huancavilca.

Esta tesis está compuesta por cuatro capítulos, en el primero se desarrolló el marco teórico, que brinda toda la base textual y legal. En el segundo capítulo encontramos las estrategias metodológicas y el tipo de investigación utilizado para el desarrollo de esta tesis.

En el capítulo tres, se efectuó la interpretación de resultados de las encuestas realizadas al personal de la COAC Nueva Huancavilca y a la muestra de los socios, en el que se obtuvo los resultados para identificar el área que necesita ser fortalecida, y para concluir con el capítulo cuatro se elaboró la propuesta que es la creación de un Departamento de Comunicación que se involucre, directamente, en la parte interna y externa de la Institución.

## **TEMA**

LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA HUANCABILCA DEL CANTÓN LA LIBERTAD, AÑO 2014

## **PROBLEMA**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el año 2010 la revista ALFA & GAMMA presentó los resultados de una macro encuesta realizada por el Centro de Estudios Financieros (CEF) titulada “Los 10 comportamientos nocivos empresariales”, la misma que fue contestada por 1.440 personas de varios países, entre ellos, Ecuador, durante noviembre del 2009 y enero del 2010. Los resultados demostraron que la mala comunicación interna con un 62%, es el factor que más afecta al desarrollo de las organizaciones. (Valda, 2011)

En el Ecuador, según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se han registrado 947 Cooperativas de Ahorro y Crédito, de las cuales ocho pertenecen a la provincia de Santa Elena, las mismas que se direccionan con modelos de comunicación desapegados a las exigencias de un entorno global, altamente, competitivo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca es una Institución microfinanciera que ha dado asistencia a la comunidad peninsular por más de 12 años para brindar servicios financieros apoyados en la capacitación constante de todo su personal en diferentes áreas.

Al entender que la comunicación para el desarrollo organizacional es la fuerza vital e impulsora del sistema social y de la organización, en general. Es la red que integra y coordina los sistemas de la organización, el sistema social, el administrativo y tecnológico. (Valle Florez, 2005)

Esta empresa financiera carece de un modelo de comunicación establecido, factor que evidencia la desorganización al momento de comunicar, ocasionando malestar en los empleados, directivos, personal administrativo, socios y en general, a todos quienes forman parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, vislumbrando en lo externo una imagen distorsionada no acorde a la visión que tiene la Institución.

Por tal motivo, la presente investigación persigue constatar los resultados de cómo la comunicación interna incide en el desarrollo organizacional de esta institución.

## **CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA**

Entre las posibles causas y consecuencias del problema se pueden citar las siguientes:

No existe un modelo de comunicación establecido, factor que ocasiona la desorganización al momento de comunicar; evidenciando así, la improvisación de los intervinientes al desarrollar este proceso.

Se necesita un Departamento de Comunicación que vele por el impulso de la comunicación dentro y fuera del establecimiento.

Manejo inadecuado de la información, por parte, de los miembros de la Cooperativa incidiendo así en la difusión de mensajes ambiguos.

La gestión aislada de los Órganos principales que conforman la Institución influyendo en la falta de coordinación laboral.

Desatención al proceso de comunicación dentro de la Cooperativa por no considerarla como el eje principal para su desarrollo.

El desacato al orden jerárquico conlleva al incumplimiento de las disposiciones afectando la parte comunicativa de la Entidad.

## **UBICACIÓN DEL PROBLEMA EN SU CONTEXTO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca que está ubicada en el Cantón La Libertad, nació en diciembre del año 2002 mediante el Acuerdo Ministerial # 6047 con el fin de ofrecer servicios financieros a los pequeños y grandes comerciantes de la localidad.

Dentro del entorno organizacional de la Cooperativa, los empleados no tienen en claro el rol que cumple la comunicación como agente de desarrollo, por ende las tareas relacionadas a este ámbito se las realiza de forma improvisada. A esto, se suma el no contar con un departamento de comunicación que vele por la correcta implementación de herramientas que aporten con el logro de los objetivos en el tiempo indicado.

Esta institución está compuesta por un conglomerado humano, entre ellos: 50 personas de la Asamblea General de Socios, Consejos de Administración y vigilancia, Gerente, Personal administrativo, y ocho mil socios activos, por ende, la comunicación organizacional es la herramienta necesaria para su desarrollo como empresa.

Imaginemos: una organización en la que sus integrantes no compartieran información con quienes dependen de ella para lograr sus objetivos; en la que no existieran canales formales de comunicación, y las noticias pasaran de boca en boca a través de la red informal; en la que los jefes nunca le dijeran a sus colaboradores lo que se espera de ellos, ni cómo van a ser evaluados, ni les dieran retroalimentación, ni nada que pudiera servirles para desempeñar su trabajo, adecuadamente; en suma, en la que la comunicación fuera, completamente rudimentaria, con graves deficiencias, distorsiones y omisiones. Dicha organización desaparecería, inevitablemente, a corto plazo. (Andrade, 2005)

Al hacer un análisis del fortalecimiento de la comunicación interna podemos indicar que ésta sirve como base en el desarrollo, equilibrio e impulso a una ventana de oportunidades que permite el crecimiento de la cooperativa.

Al utilizar la comunicación interna debidamente, se evidenciará a un talento humano contento, deseoso de cumplir las metas, ya que el ambiente laboral genera optimismo, energía y expectativa de éxito.

Gestionar el cambio organizacional desde y a partir de la comunicación se convierte en un elemento de competitividad para las organizaciones, implica para ella una transformación de pensamiento estratégico. (Solá, et all, 2006)

## **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

### **Delimitación Espacial**

La indagación del trabajo de Titulación se realizará en la oficina matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca del cantón La Libertad.

### **Delimitación Temporal**

Este estudio se realizará con información del año en curso.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera incide la comunicación interna en el desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y crédito Nueva Huancavilca?

## **JUSTIFICACIÓN**

El nacimiento y consolidación, durante las últimas tres décadas, de la Comunicación Organizacional como un campo de estudio y como un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación como proceso social es de enorme importancia para las organizaciones. (Andrade, 2005)

Desde esta perspectiva, se puede indicar que las Instituciones deben buscar en la comunicación canales que les permitan llegar de modo efectivo a todas las partes integrantes de las mismas, aportando, de manera significativa, con el desarrollo organizacional.

Así, se precisa que los favorecidos de esta investigación serán, directamente, todos los miembros de la institución, quienes en el marco de una buena comunicación, serán capaces de crear mensajes efectivos contribuyendo al desarrollo institucional reflejado en la consecución de las metas.

Al evocar uno de los objetivos de la Carrera, en el cual se establece que los profesionales de Comunicación Social deben cumplir con el rol que los lleve a interactuar con las organizaciones y la sociedad, buscando siempre el desarrollo y bienestar para todos (Carrera de Comunicación Social, 2014); se justifica que la investigación planteada en este documento resulta una misión imperante respaldada en el compromiso de servir a la comunidad.

Para cumplir con este cometido, existe el apoyo de quienes conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca, que en su labor de gestionar el cambio para la institución, incursionan en proyectos que aporten a esta tarea, demostrando así la factibilidad de realizar el presente trabajo.

Al considerar que la comunicación en la Provincia de Santa Elena va adquiriendo, poco a poco, un sentido formal, es necesario que, desde todos los ámbitos se trabaje en transformar la idea que limita a este importante campo al ejercicio de las labores periodísticas. Mediante la presente investigación se demostrará cómo la comunicación abarca sectores de importancia general como lo es el desarrollo organizacional desde la perspectiva del mejoramiento de las relaciones interpersonales.

## **OBJETIVO GENERAL**

Determinar por medio del análisis la incidencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Efectuar un diagnóstico por medio de la observación de las modalidades comunicativas empleadas en la institución.

Actualizar el modelo de comunicación interna mediante la fundamentación teórica para mejorar la organización en la Cooperativa.

Proponer la creación de un departamento de comunicación que maneje estrategias formales mediante las cuales se impulsará al desarrollo de la Cooperativa.

## **HIPÓTESIS**

Si se mejoran los procesos de comunicación interna en la Cooperativa, entonces se contribuye al desarrollo organizacional.

## **VARIABLES**

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Comunicación Interna

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Desarrollo organizacional

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables. Variable independiente**

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIONES CONCEPTUALES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Si se mejoran los procesos de comunicación interna en la Cooperativa, entonces se contribuye al desarrollo organizacional.	Comunicación Interna	<p>La comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma.</p> <p>El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas (Marañón Rodríguez, Bauzá Vázquez, &amp; Bello Rodríguez, 2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de comunicación interna</li> <li>• Vías de Comunicación Interna</li> <li>• Herramientas de la comunicación Interna</li> <li>• Modelos de Comunicación Interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Clasificación</li> <li>-Conceptos</li> <li>-Concepto</li> <li>-Tipos</li> <li>-Concepto</li> <li>-Tipos</li> <li>-Definición</li> <li>-Tipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observación</li> <li>Entrevistas</li> <li>Encuestas</li> </ul>

Elaborado por: Jessica Arismendi y Mirian Quintanilla

**Tabla 2. Matriz de operacionalización de variables. Variable dependiente**

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIONES CONCEPTUALES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Si se mejoran los procesos de comunicación interna en la Cooperativa, entonces, se contribuye al desarrollo organizacional.	Desarrollo organizacional	Fortalecimiento de aquellos procesos humanos, estructurales y tecnológicos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento operativo para alcanzar las metas propuestas. (Schein, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Teoría de los sistemas</li> <li>• Modelos de comportamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Concepto</li> <li>-Elementos</li> <li>-Concepto</li> <li>-Contexto</li> <li>-Características</li> <li>-Tipos</li> <li>-Modelos de organización</li> <li>-Concepto</li> <li>-Calidad de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observación</li> <li>Entrevistas</li> <li>Encuestas</li> </ul>

Elaborado por: Jessica Arismendi y Mirian Quintanilla

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. GENERALIDADES

La comunicación ha estado siempre presente en la vida de los individuos como una herramienta que permite mantener nexos con los semejantes. Desde que el hombre empezó a manifestar, por medio, de sus instintos, los primeros mensajes, la comunicación no ha interrumpido su avance. Pasando por la complementación del sonido, luego con la aparición de la escritura y finalmente, respaldado por las invenciones tecnológicas, el proceso comunicativo se ha constituido en un factor fundamental en los procesos de transformación de las sociedades.

Con la masificación de la información amparada, principalmente, por la aparición de la Imprenta durante el siglo XVI, este proceso enfrentó nuevos desafíos, pues, los grupos sociales ahora tienen acceso al conocimiento que, durante la Edad Media, fue exclusiva para grupos privilegiados. Se considera a este punto como el inicio de muchos cambios vertiginosos, que, finalmente, serán el marco para que a mediados del siglo XX según, lo manifiesta (Rodrigo, 2014) , desde la perspectiva de Norbert Wiener (2011), la comunicación y el control son ahora los referentes de la construcción social.

Acuciosos por explicar parte de la realidad imperante en ese entonces, Claude Shannon y Warren Weaver plantean lo que hasta hoy es, un modelo referencial del proceso comunicativo. Aportando valiosos postulados, plasman un sencillo proceso

que toma en cuenta tres elementos básicos para la consecución de la comunicación (emisor, mensaje y receptor).

Al entender la dinámica propuesta por Shannon y Weaver, es importante mencionar que, desde su perspectiva, analizaban en forma mecánica la generación de información, codificación, decodificación y recepción de los datos. Desde este enfoque, no hay espacio para la criticidad ni la interpretación, se observa el proceso como una transición donde sus elementos se apegan de forma rígida al cumplimiento de sus funciones.

Es necesario, destacar que la teoría matemática de Shannon y Weaver es fundamental dentro de una investigación, debido a su sencillez, teniendo en cuenta la necesidad de que los involucrados dentro de este estudio puedan asumir el rol que les corresponda a cada uno dentro del proceso comunicacional de la Cooperativa.

La evolución de los instrumentos de comunicación lleva, obligatoriamente, a destacar a los Medios de comunicación de masas (radio, prensa, televisión); éstos se han dedicado desde este punto de vista, a desviar el concepto que la comunicación es el intercambio propio de los individuos. Los mismos medios, intrínsecamente conceptualizan a la información como un producto que muchas veces es manipulado por los grupos sociales dominantes, excluyendo en su mayoría a los grupos sociales débiles.

Giovanni Sartori (2007), citado por César Ulloa Tapia en su libro “Cultura Organización y Desarrollo”, ejemplifica la situación de los medios masivos

analizando la conducta de aquellos que dependen de la televisión para construir su referente social. Es decir, el individuo toma la información que se transmite por medio de este artefacto limitando su entender a lo que el instrumento le presenta.

Se entra en un debate sobre la funcionalidad de los medios masivos, pero es necesario indicar que hay que plantear soluciones que cambien la cosmovisión de la comunicación.

En este estudio, se hace referencia a varias teorías de comunicación entre ellas la de Claude Shannon y Warren Weaver (1949), que orientan sobre el proceso de transferencia de información; en la teoría de la matemática de la comunicación, ellos coinciden en que en las empresas se deben establecer canales adecuados para mantenerse informados, correctamente, y de forma oportuna. Esta premisa da la pauta para la ejecución de la propuesta que presenta una respuesta a la problemática de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca, en cuanto a la comunicación interna.

## 1.2. MARCO REFERENCIAL

Gracias, a la vertiginosidad con la que se transmiten mensajes, los diferentes públicos son bombardeados de gran cantidad de información, contraponiéndose a épocas en la historia donde este elemento era un recurso muy bien guardado, hoy los individuos deben estar muy atentos, pues, todo lo que llega como información no, necesariamente, aporta al desarrollo social, consecuencia inintencionada de la comunicación.

En cuanto a la comunicación interna; ésta es un proceso que ocurre entre los miembros de una sociedad que tienen un fin común, y debe ser dinámica, formal, bien estructurada, para que incida en el desarrollo de las organizaciones. Las mismas que, muchas veces, no tienen claras directrices sobre como ejercer la comunicación, que fueron creadas con optimismo y esfuerzo, pero que en un momento de su trayectoria se hace más difícil sostenerlas o dirigir las. Por esta razón, Erasmo de Rotterdam citado por Aguayo(2006), quien tiene una forma muy peculiar de pensar en cuanto a la formación de las personas para dirigir, señala, que aun desde la escuela, ellos deberían aprender el arte de gobernar.

*La comunicación interpersonal constituye un área importante, ya que en ella se estudian las interacciones humanas y las influencias en el comportamiento de las personas; es un espacio en el cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia, por ello es indispensable incluirla en la estrategia de comunicaciones, con un esfuerzo muy especial. (Karen Álvarez, 2006)*

Siempre, la comunicación ha sido fundamental para el desarrollo de las sociedades, al igual que el cooperativismo, que según, el Diccionario de la Real Academia Española la describe como una tendencia o disciplina de cooperación, de orden social y económico. Estas dos, tanto la comunicación y el cooperativismo han servido desde épocas remotas para que las personas se desarrollen en todo aspecto.

Muhammad Yunus (2006) , de Bangladés (sur de Asia), recibió el Premio Nobel de la Paz por promover proyectos de microcrédito para los pobres, creando así, oportunidades de desarrollo para esta población que en aquel tiempo vivía en hambruna; este profesor de Economía no pudo ignorar la realidad social y fundó el banco Grameen en 1983, el mismo que daba crédito a personas que el Banco consideraba insolventes, es por esta razón, que pequeños préstamos eran entregados a pobres y, principalmente, mujeres. En sus inicios las personas se agrupaban de a cinco, ellos cooperaban entre sí, para cumplir con los pagos. Su frase célebre y libro, “es posible acabar con la Pobreza”, hace referencia a parte de la historia de su Banco y cómo se produjo el ideal de crear los microcréditos, enfocado a erradicar la pobreza desde su raíz.

Los pasos iniciales del cooperativismo en Ecuador datan de principios del siglo pasado (1900). Con el tiempo, las organizaciones crecieron y se fortalecieron hasta consolidar un amplio sistema cooperativo en el país, vinculado no sólo al ahorro y crédito sino, también, al sector no financiero, es decir, cooperativas de transporte, producción, de servicios y comercialización. (El Telégrafo, 2013)

El superintendente de Economía Popular y Solidaria, Ing. Hugo Jácome

Estrella en una entrevista al medio de comunicación Ciudadano Tv (26 de enero del 2014), se refirió a la importancia de las cooperativas en Ecuador, las mismas que a nivel latinoamericano ocupan el segundo lugar con el mayor número de estas instituciones en el país; además, ocupan el quinto lugar por número de socios activos; no sólo son importantes a nivel nacional sino en Latinoamérica. “Por ejemplo las 5 cooperativas más grandes del país en término de colocación en cartera de crédito, representan las colocaciones de 12 Bancos privados medianos y pequeños, es decir, tenemos cooperativas muy grandes en Ecuador”.

La Superintendencia de economía Popular y solidaria, define al sector cooperativo como el conjunto de personas asociadas que tienen la finalidad de satisfacer las necesidades económicas, culturales, sociales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

El presidente de la Republica economista Rafael Correa Delgado, en el Enlace Ciudadano N. 339 expresó: “tenemos una superintendencia especializada para el sector cooperativista que es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria”, en vista que, anteriormente, las cooperativas eran, escasamente, supervisadas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, ahora con esta nueva instancia se ha podido conocer la cantidad de cooperativas que hay en el país, y van a ser segmentadas para su correcta supervisión.

Las cooperativas, son organizaciones que requieren un enfoque adecuado sobre la comunicación, puesto que, cumplen con un papel importante en la economía de nuestro país; en la actualidad, son más de 1200 cooperativas a nivel nacional que

son controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, cuyas siglas son SEPS.

A partir del 10 de Mayo del 2011, según el registro oficial N. 444, fue promulgada la ley de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS), la cual establece la aplicación de esta ley a todas las personas jurídicas que de acuerdo a la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario.

Las cooperativas para ser constituidas necesitan varios requisitos, entre ellos, contar con un mínimo de 50 socios, tener un aporte de un capital inicial entre todos, equivalente a doscientos salarios básicos unificados, que resultan un total de \$76.000, según la Ley de Economía Popular y Solidaria.

La organización interna se establece de la siguiente manera: Asamblea general, que es un Órgano de gobierno y la máxima autoridad interna de las cooperativas; Consejos de administración, que hacen cumplir los principios cooperativos (solidaridad, cooperación y reciprocidad); Consejo de vigilancia, que controla las actividades económicas de la cooperativa; Gerente general, que representa, legalmente, a la institución; personal administrativo y socios en general, que cumplen con funciones específicas, como lo establecen los artículos: 24, 28, 34,38 y 44 del capítulo IV de la Ley de economía popular y solidaria.

La provincia de Santa Elena con una población 156.862 habitantes, según el censo realizado en el 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC,

está ubicada en la parte más occidental de la costa de Ecuador y es referente comercial y económico muy importante del país.

En esta región, desde épocas remotas, ya existían numerosas asociaciones que agrupan a cooperativas de distinta clase en forma circunstancial o permanente, fundamentalmente, impulsadas por organismos estatales que intentan apoyar el desarrollo del área como lo expresa Silvaia G. Alvares Litben (2001) en su libro De Huancavilcas a Comuneros.

Santa Elena, es la provincia del Ecuador creada el 7 de noviembre del 2007; se la denomina la provincia 24, actualmente, cuenta con tres cantones: Santa Elena, La Libertad y Salinas. De estos tres cantones, por historia y desarrollo se considera que el Cantón La Libertad, que tiene 48.030 habitantes, según el INEC (2010), es el principal Centro de actividades de comercio de la provincia.

De las actividades económicas más importantes se destacan la pesca, el turismo y el comercio. En esta localidad, se encuentran ubicadas 8 cooperativas de Ahorro y Crédito, según datos tomados de la página web de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que son las siguientes: Cooperativa De Ahorro y Crédito La Libertad Ltda., Sac, Fernando Daquilema, Nueva Huancavilca, 29 De Octubre, Costa Azul, Visión Integral, Petroecuador Península y sus filiales Ltda.

Este estudio de la Comunicación Interna y su incidencia en el desarrollo organizacional, se desarrollará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca que está ubicada en el Cantón La Libertad, y que nació en Diciembre del

2002, mediante el Acuerdo Ministerial # 6047 por la Subdirección de Bienestar Social del Litoral.

El visionario fue el señor Segundo Manuel Caisa en compañía de 10 personas de espíritu solidario; ellos vieron la necesidad de financiamiento económico para comerciantes, con este objetivo se captaban ahorros y se brindaban créditos entre ellos, para incrementar sus negocios, es así que, surge la idea de crear la cooperativa en la Península de Santa Elena.

“Dios me dio la facilidad de poder soñar y reunir a compañeros comerciantes, les dije: ahorremos dinero, y empezamos a reunir diez sucres diarios, con lo que se logró tener la cantidad de un millón de sucres, luego veinte millones; así, gracias a Dios, se creó la cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca”, expresó el mentalizador y fundador, señor Segundo Manuel Caisa.

Los fundadores de esta propuesta ahora convertida en una realidad son: Luis Caisa Caisa, Yolanda Leonor Caisa Tipán, Luis Daniel Ávila Jaramillo, Segundo José Caiza Caiza, Segundo Manuel Caisa Caisa, Carlos Alfredo Caisa Tipán, Teodoro Marcelo Laínez Malavé, Segundo Antonio Pilamunga Ysa, Pedro Vicente Pozo Ramírez, Denny Lola Quiroz Oviedo y José Guillermo Yugcha Caisa.

Al año de funcionamiento, fue, legalmente, inscrita en el Registro General de Cooperativas el 12 de Junio del 2003 por el doctor Lides Defaz, Secretario General encargado de la Dirección Nacional de Cooperativas. Como presidente el señor Luis Caiza Caiza y Gerente el señor Antonio Pilamunga, fueron los líderes de esta naciente

empresa, que estuvo ubicada en el Barrio Mariscal Sucre del cantón La Libertad. Inmediatamente, muchos comerciantes del sector, vieron en esta institución financiera una aliada para su desarrollo socio económico; terminado el periodo 2012 contaban con 500 socios, aproximadamente.

La segunda administración empezó en el año 2005 a cargo del Sr Carlos Pozo Díaz como presidente y señor Alberto Caisa como gerente. En la actualidad, continúa el mismo gerente; no así el presidente, cuya dignidad por votación de socios en la asamblea realizada en el 2013, recayó en la persona del señor Teodoro Laínez.

Por su parte, Paola Pozo, Contadora recuerda que la cooperativa fue financiada desde sus inicios por una institución llamada ECLOF (Comité Ecuatoriano del Fondo Ecuménico de Préstamos), que era una fundación de la ciudad de Quito. Luego, se firmó un convenio con Swisscontact, fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico, entre otras que aportaron para el crecimiento de la cooperativa.

En el 2006, la cooperativa se trasladó al barrio La Libertad del cantón del mismo nombre, y por el incremento de socios se abrió una sucursal, es así que en el cantón Santa Elena se inaugura una oficina que en el primer período contó con 200 socios. En el 2010, se decide abrir otra sucursal en Puerto López en la provincia de Manabí.

La misión de la cooperativa, es ser una institución financiera complementaria con enfoque de calidad, eficiencia, agilidad, transparencia y rentabilidad, comprometidos con el desarrollo económico de sus socios.

Al 2014 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca consolidará su liderazgo en la región peninsular ampliando su cobertura, con indicadores financieros y sociales de calidad, comprometidos con el desarrollo de la sociedad, obteniendo una calificación de riesgo de BB+

El ingeniero Alberto Caisa dijo: “Gracias a Dios, año tras año, se ha podido mejorar nuestros servicios, ampliar nuestra cobertura, modernizarnos para cubrir necesidades de nuestros socios; ahora con tarjetas de débito, cajeros automáticos, alianzas con Banred, alianzas con compañías internacionales como Swisscontact y varias fundaciones que aportan a la formación de la cooperativa”.

La cooperativa trabaja en las microfinanzas (pequeños créditos) en los sectores rurales, lugares donde la población no puede acceder a nivel de Banca, la misma que ha buscado alternativas para poder financiarlos. La institución se proyecta en abrir más sucursales en otros lugares del sector costa; se está realizando un estudio de mercado en el cantón Playas perteneciente a la provincia del Guayas, acotó el ingeniero Alberto Caisa.

Además, dentro del Manual de funcionamiento de la cooperativa Nueva Huancavilca se destacan los siguientes servicios que brindan a sus socios: certificados de aportación, que son aquellos que brindan las garantías de ser socio y ser parte de los beneficios y responsabilidades que ello conlleva; libreta de ahorros; depósitos a plazo fijo con tasas de interés impuestas por el Estado; ahorro programado; fondos mortuorios; seguro de vida; créditos micro empresariales, créditos de consumo y credigrupo.

Los socios, según el artículo 10 del título II del Reglamento Interno del Buen Gobierno Cooperativo tienen los siguientes derechos: hacer uso de los servicios financieros, participar de reuniones y eventos, elegir o ser elegido para las diversas dignidades de los Consejos, presentar proyectos dirigidos al mejoramiento de servicios de la institución, requerir informes sobre los manejos de la cooperativa, siempre y cuando no se interfiera en temas confidenciales, asistir a capacitaciones que se brinden, entre otros.

Las personas, para ser socios, deben presentar los siguientes documentos: copia de cédula o pasaporte, papeleta de votación, planilla de servicios básicos y contestar un banco de preguntas para completar el ingreso al sistema, cumplidos estos requisitos ya se puede empezar a realizar los ahorros y más servicios que tiene la institución como: pago del bono de desarrollo humano, pago de remesas, cobros de planillas de empresa eléctrica, entre otros.

La cooperativa cuenta con los siguientes productos: ahorros a la vista, ahorros programados, mi futuro seguro, fondos de reservas, mi regalo navideño, inversiones, certificados, depósito a plazo fijo; además, en la actualidad, estas son las instituciones que la financian: Comité Ecuatoriano del Fondo Ecuménico de Préstamos, Fondo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador y Consorcio Financiero Italiano.

La cooperativa cuenta con un Código de ética aprobado por el Consejo de Administración el 6 de septiembre del 2011 en sesión ordinaria #11, que establece parámetros, valores de cómo actuar, pues, el fin de la cooperativa maneja una política

social que actúa con responsabilidad, entre éstos están: la honestidad, empoderamiento, integridad, actitud de servicio, trabajo en equipo, confidencialidad, lealtad, confianza, compromiso social y respeto.

La COAC Nueva Huancavilca tiene los siguientes manuales y reglamentos: Manual de Funciones, Manual de Contabilidad y control interno, Manual de Captaciones, Reglamento Interno, Manual de Tesorería, Manual y Reglamento de Crédito. Los mismos que garantizan bajo su correcta ejecución un control y manejo adecuado de la institución.

Membresía abierta y voluntaria, control democrático de los socios, capacitación e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad son los principios que rigen esta Institución. Las obligaciones de la cooperativa son: rendición de cuentas, uso adecuado de los bienes, uso de la información, beneficios no permitidos, conflicto de intereses, actividades políticas, nombramiento de directivos y prevención de lavado de activos, que están inmersos en el código de ética institucional.

En la actualidad, esta institución micro financiera ha crecido, considerablemente, en sus 12 años de funcionamiento, contando con un aproximado a 8 mil socios, con una cartera de crédito de \$ 4'186,174.71, al 30 de julio del 2014; este crecimiento ha evidenciado una falencia, y es la falta de un modelo de comunicación interna que les facilite el desarrollo organizacional de la empresa, pues a mayor crecimiento institucional, mayores son las dificultades de mantener una comunicación adecuada.

Al hacer un breve sondeo entre los directivos, gerente y funcionarios, se evidenciaron varios errores, en cuanto, a las prácticas comunicacionales dentro de la empresa, que salieron a relucir en cada entrevista. Por mínimas que resulten, sin duda, afecta al desarrollo de la cooperativa.

Alberto Caisa mencionó: “el crecimiento que hemos tenido, ciertos problemas de organización, expone la necesidad de un modelo de comunicación interna, aunque manejamos un correo institucional que se encuentra las 24 horas disponible, la comunicación falla y hemos tenido ciertos inconvenientes”.

La cooperativa Nueva Huancavilca cuenta con los siguientes departamentos: Atención al cliente, captaciones, crédito y cobranzas, sistemas, contabilidad y cumplimiento; con sus respectivos equipos de trabajo.

La capacitación continua de sus empleados es una fortaleza de la empresa; para este 2014 el presupuesto destinado para esta formación es de \$12,000 sobre un capital de \$ 566,077.20, lo que refleja la importancia que da esta institución al talento humano que son los que generan la imagen de la cooperativa desde lo interno hacia lo externo.

La cooperativa Nueva Huancavilca destina, anualmente, un presupuesto para cumplir con la responsabilidad social; primero para sus socios, ellos reciben premios e incentivos por ahorro, además, al inicio de clases se les obsequia mochilas con útiles escolares, motivando el ahorro, se les brinda capacitación en cultura de ahorro y

emprendimiento con temas como: Vamos a planificar nuestras finanzas; mi dinero en su lugar; lo que cuesta se cuida; el ahorro un seguro para tu futuro; crédito para vivir o ¿Vivir para pagar?; remesas trabajando fuera, invirtiendo dentro, y seguros para enfrentar las tristezas con menos pesar.

El fin mismo de la institución está ligado a la responsabilidad con cada socio que pertenece a la provincia de Santa Elena, Puerto López y el País. Por esta razón, se ha creado un proyecto de capacitación a cada cuenta ahorrista sobre Cultura Económica, Emprendimiento, Educación Financiera entre otros.

El lema de esta institución es “su confianza es nuestro respaldo”; si la cooperativa mejora y fomenta un modelo de comunicación interna tendría probabilidades de crecimiento e incrementaría el número de socios en cada una de sus oficinas, su imagen corporativa se fortalecería, internamente, y lo reflejaría en lo externo.

Entre los objetivos estratégicos para este 2014 se han propuesto: analizar y reformular políticas, diseñar productos de crédito para clientes, mejorar la calidad de servicio, revisar y mejorar procedimientos del personal, fortalecer mecanismos de información al cliente, fidelizar a socios, reformular y evaluar el manual de crédito, revisar, actualizar y si es el caso desarrollar e implementar los manuales y reglamentos necesarios para una adecuada normativa de la Cooperativa.

El mercado objetivo para este 2014 es el de los microempresarios con actividades productivas en pequeña escala de los sectores de comercio, servicios

profesionales, servicio de transporte, turismo, industria y manufactura, construcción, agricultura, pesca, avicultura, ganadería, personas asalariadas y otras actividades.

### 1.3. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

Para entender la comunicación organizacional, en general, es necesario identificarla como multidisciplinaria, pues, sus principales postulados se nutren de la administración, la sociología, la psicología, las ciencias políticas, la ingeniería, la informática, la antropología y la etnología. Por esta razón, la definición dependerá del enfoque con el que se la esté analizando.

Con el avance de las organizaciones resulta imperante analizar la fundamentación teórica, que permita escoger el camino correcto hacia el cambio paradigmático de organizaciones, en este caso, se deben entender los fundamentos que se aplicará en mejorar los procesos comunicativos internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca.

#### **1.3.1. Teoría matemática de la comunicación**

Dos ingenieros de la compañía telefónica Bell en 1948 ofrecen una explicación con enfoque matemático para establecer las condiciones óptimas en la transmisión de mensajes. Claude Shannon y Warren Weaver basándose en un modelo cibernético plantean que; en el proceso de transferencia de información participan cinco elementos fundamentales, los cuales permiten el traspaso de datos. El modelo de Shannon y Weaver concibe a la información como un dato que se puede contar

más no se enfoca en el contenido del mensaje, además, la función del receptor es, mayoritariamente, pasiva.

Desde cualquier punto de vista, el modelo se ajusta a diferentes tipos de mensajes. Éste, realiza su aporte al permitir una idea clara sobre la cantidad de información que se divulga, en función de los canales de trasmisión y la velocidad con la que se realiza.

De acuerdo a Galeano (1997), en su obra Modelos de Comunicación, entre los elementos que plantean Shannon y Weaver para validar su propuesta se identifica a la fuente o también, conocida como emisor, representa al que produce una cadena de números, palabras o signos que se constituirán en el mensaje que se va a enviar. Dentro de la cooperativa, nuestra fuente serían los directivos o los jefes departamentales.

El transmisor, corresponde al factor técnico que se encarga de convertir o adecuar el mensaje al canal por donde se transportará la información; mientras que el canal se constituye en la vía de tránsito del mensaje codificado para que, posteriormente, el receptor lo convierta a un lenguaje de fácil comprensión para su destinatario.

La fuente, el canal y el transmisor representan al equipo necesario que agiliza la entrega de las comunicaciones. En este medio, particularmente, se utiliza el correo institucional con la finalidad de informar cualquier resolución que se haya tomado en reunión de directivos. Entonces, para que el correo cumpla su cometido, a la empresa

le corresponde estar equipada con suficientes máquinas para los empleados, así también, servirse de una red de Internet ágil que le permita a este medio alcanzar su razón de ser.

Mientras tanto, el destinatario es la figura para quien, inicialmente, se emitió el mensaje. Es el destino de los datos. En nuestro caso, serían los empleados que conforman la Cooperativa, en general, aquellos que requieren de esa información para desarrollar sus labores con eficacia.

Pero, durante el proceso, puede pasar que un computador sufra un desperfecto o que la señal de Internet no llegue a máquinas, dispositivos o teléfonos fuera de la empresa, impidiendo la recepción de los mensajes. Estos contratiempos se los conoce como ruidos.

Aunque, algunas opiniones coincidan en que este modelo no es apropiado para analizar, profundamente, las complejas comunicaciones humanas, la teoría ha tenido bastante acogida en quienes aprovechando su sencillez la toman como referencia para dar luces a nuevos razonamientos.

Al entender el estado omnipresente de la comunicación en las relaciones humanas, en el campo que atañe, estrictamente, al estudio de las organizaciones, se busca tener una base que permita mejorar la articulación de mensajes, estableciendo los canales correctos que alcancen de manera eficiente a los receptores.

Como ejemplo de lo mencionado, anteriormente, se evidencia que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca, gran parte, de la información

necesaria para el desempeño de las labores diarias (comunicados, convocatorias, solicitud de informes) es enviada por correo electrónico, pero no todos los empleados están en las oficinas donde cuentan con Internet, varios de ellos se encuentran realizando trabajo de campo, como la jefatura de crédito, personal de cobranza, captaciones; por tal motivo, se dificulta mantener una comunicación fluida entre jefes y empleados. Basándonos en el planteamiento de Shannon y Weaver, se tendrán que establecer dentro de este entorno laboral los canales correctos para que las comunicaciones puedan llegar a tiempo a sus receptores. El resultado será, comunicados más precisos en menor tiempo. Aunque, vale la pena destacar, nuevamente, que dentro de este planteamiento no se podrá medir la calidad de la información recibida.

### **1.3.2. Teoría clásica de las organizaciones.**

Lo más complejo, no es señalar modelos de organizaciones, la dificultad se presenta cuando se trata de definir el concepto mismo de organización, según lo defendido por March y Simon (1981). Por ello, desde los diferentes estudios relacionados con este campo plantean que el camino más viable a entenderlo es aclarando cada elemento que lo compone.

Según, Ramio (1999), la organización es un componente social que persigue objetivos específicos. Por medio del estudio de sus elementos, intenta darle validez buscando una conceptualización que oriente a comprender su naturaleza.

El aporte del autor se lo puede sintetizar señalando que, la organización es una agrupación de individuos con un grado de dependencia en buscar un mismo fin, mediante la relación formal que establecen con los demás integrantes. Su intención es mantenerse, indefinidamente, por lo que, debe asumir la misión de gestionar cambios entre sus miembros, sin que su continuidad peligre. Conforme se gestionen las acciones internas recibirá la aprobación de la colectividad.

Durante la entrevista realizada al Sr. Teodoro Lainez Malave, presidente del Consejo Administrativo y miembro fundador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca, supo mencionar que ésta partió de la idea que tenía un pequeño grupo de comerciantes de ahorrar una cierta cantidad mensual y así crear un fondo para próximos proyectos. Es decir, partieron de la relación por un fin en común: ahorrar dinero. En todo caso, poco a poco, la institución fue tomando un carácter formal hasta constituirse en una figura, legalmente, establecida.

En este sentido, al contrastar cada uno de los elementos que conforman la organización es evidente que en la sociedad son pocas las empresas que han brindado la importancia debida a entender los fundamentos que la conforman, en el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca, hay que recalcar que se han alineado, empíricamente, a los razonamientos, antes mencionados, dándole así el carácter de una estructura que los legitiman como una institución sólida, pero esto no les quita la responsabilidad de buscar cimientos teóricos.

### **1.3.3. Psicología conductista**

Procedente de la Psicología, el conductismo es una corriente que estudia el comportamiento que se puede medir conforme a una serie de situaciones preparadas, justamente, con este fin; dicho de otro modo, se enfoca en la observación de “la conducta”. Plantea que todo lo que nos rodea influye en la relación estímulo – respuesta. Sus expositores John B. Watson y Burrhus F. Skinner trabajaron en aportes de gran validez para la psicología humana, que luego fueron aplicados a otros enfoques.

En el ámbito organizacional, la empresa se convierte en el medio que estimula al individuo para reaccionar de una forma determinada; de acuerdo con la psicología conductista el comportamiento de un miembro de la organización puede condicionar su respuesta, pero es importante tomar en cuenta los factores medibles que provocan, exactamente, una reacción determinada. Pero el conductismo, sobre todo, el de Skinner, resalta que no todas las personas pueden responder de la misma manera ya que la formación en la infancia del individuo determinará su manera de reaccionar.

Los miembros de la COAC Nueva Huancavilca, tienen una reunión los días lunes que es dirigida por el Gerente, donde interactúan y cada empleado reacciona ante las preguntas de forma peculiar, uno diferente a otro, aunque, trabajan en la misma empresa todos tienen su personalidad definida por varios factores de la vida.

#### **1.3.4. Escuela de las relaciones humanas**

Como una necesidad ante la concepción científica de que el hombre dentro de la organización solo es motivado por intereses económicos, la Escuela de las Relaciones Humanas sostuvo que los elementos principales que dan sentido al comportamiento humano, son la motivación y la satisfacción.

Entre sus principales aportaciones, recoge los pensamientos de George Mayo (1946), quien a través del experimento de Hawthorne recogió conclusiones importantes sobre el proceder del personal. Manifestó que el trabajo es la experiencia social más notable del hombre donde se destacan áreas como la psicología y la fisiología del trabajo como elementos determinantes en el enriquecimiento del clima laboral. Destacó el reconocimiento profesional en función de grupos, su relación entre ellos y con la organización.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca, las operaciones internas están ligadas con el compromiso de obtener personal, altamente, capacitado para desarrollar sus funciones; haciendo la respectiva relación de lo antes mencionado con el pensamiento de Mayo, se determina lo siguiente: la motivación que es generada dentro de la institución provocará en los miembros de la misma una satisfacción por realizar las tareas asignadas. Esto a su vez, aportará con la creación de un clima laboral propicio para impulsar el profesionalismo y la productividad entre los empleados.

Por su parte, Rensis Likert (1961), propone que en el marco de las organizaciones pueden existir dos tipos de supervisiones. Carles Ramió (1999), las explica de la siguiente manera:

*La primera es encaminada al trabajo que es el tipo de supervisión taylorista que tiende a fragmentar, minuciosamente, el trabajo, a seleccionar y entrenar a las personas más adecuadas y a presionarlas rigurosamente para conseguir los niveles de producción deseados.*

*La segunda es orientada hacia los miembros de la organización. Es la supervisión que tiende a preocuparse por los aspectos humanos, que dan mayor énfasis al ser humano que al trabajo, preocupándose más por los objetivos finales que por los métodos (p.7)*

Al ubicar estas reflexiones en el contexto de la investigación, la primera aportaría en identificar a los empleados que ante situaciones de gran presión sean capaces de alcanzar las metas laborales, es decir, ante todo puedan cumplir de forma satisfactoria con el desarrollo de la empresa. La segunda forma de supervisión que da mayor énfasis al recurso humano dentro de la organización, desde una perspectiva, se la ha venido desarrollando entre los miembros de la Cooperativa desde hace algún tiempo, basándose en la idea de que si el personal se siente atendido se reflejará en la productividad de la organización.

Adicionalmente, Likert (1961), sostiene que el factor con mayor relevancia en el desarrollo organizacional es el tipo de liderazgo que se persiga. Factor que en el caso de la Cooperativa, aportará en el cumplimiento de su visión institucional, pues busca convertirse en una entidad competitiva, sólida y líder del sistema micro financiero.

En cambio, el aporte de Douglas McGregor (1960), dice que la experiencia que conlleva al aprendizaje del individuo, es la base dentro de la búsqueda de otras alternativas que permitan solucionar nuevas situaciones en el ámbito laboral. Plantea la integración de los intereses personales y los de la organización como alternativa para disminuir los conflictos y manejar acuerdos – consensos, produciendo así la realización personal mediante la realización de la organización.

Para la Cooperativa, el aprendizaje obtenido después de doce años de experiencia les suma la responsabilidad de buscar nuevas soluciones a los conflictos propios de una empresa de mayor magnitud. Planteando como principio que los logros personales se suman para alcanzar los objetivos de toda la institución.

### **1.3.5. Teoría de los sistemas**

La Teoría de los Sistemas se la describe como un estudio que abarca diferentes disciplinas con el objetivo de hallar principios aplicables a cualquier sistema sin importar el campo de investigación al que pertenezca. En 1950, el biólogo y filósofo austriaco Ludwing von Bertalanffy basándose en análisis anteriores plantea de manera formal la Teoría General de los Sistemas. Para Bertalanffy, citado por Roaletti (1989), los postulados iniciales de esta teoría reciben las aportaciones comenzando con la óptica de Aristóteles, Dionisio Aeropagita, Nicolás de Cusa, Leibnitz, Hegel y Marx; demostrando que esta idea estuvo presente desde los inicios mismos de la Filosofía europea.

En un artículo de Arnold y Osorio (1998), para la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, relacionado con los conceptos básicos de la teoría, indican que:

*En un sentido amplio, la Teoría General de Sistemas (TGS) se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias. (p. 40)*

Dentro de la investigación realizada en la Cooperativa, según la referencia anterior, la TGS orienta a entender la naturaleza del trabajo que se realiza en la institución como una estructura sistémica (un todo), pero a su vez conformada por diversas áreas que aportan al desarrollo dinámico de la institución.

Para vislumbrar el complejo funcionamiento de un sistema, es importante ahondar aquellos elementos que aportan en el entendimiento de la existencia y funcionalidad de los mismos. Por ejemplo, la totalidad plantea que los modos de llegar a los fenómenos que encierra el sistema es mediante la relacionabilidad en el entorno del mismo. En cuanto, a los límites que pueden encontrar los sistemas existentes dentro del universo es la relación que mantengan con otros sistemas.

Los niveles de Jerarquía, son la forma de organización de los sistemas y éstos a su vez, pueden constituir otros subsistemas que deben trabajar de forma coordinada al eje central. Por esta razón, se crean puntos de conflictos en la parte funcional de la organización al interpretar de forma equivocada el principio jerárquico de los sistemas.

En cuanto a la equifinalidad, suministra proyección al sistema, entendiendo que éste puede llegar a desarrollarse conforme a diferentes factores iniciales y de acuerdo, a ellos podemos vislumbrar varias finalidades.

Rovaletti (1989), sostiene que el aporte que realiza la Cibernética a esta teoría, tratando de conjugar explicaciones entre el funcionamiento de las computadoras y el complejo sistema nervioso de los individuos, establece una teoría ligada a la comunicación y el control pero éste último, visto conforme logre influir en la relación de los elementos que forman parte de un sistema bajo parámetros establecidos, atinando a que éstos se adapten al medio

A partir de ello, se obtuvieron conceptos que adquieren relevancia para las ciencias sociales, entre ellos la homeostasis, que significa la búsqueda del equilibrio y la estabilidad logrando que los agentes externos no influyan con diferentes cambios que intentan inyectar en el sistema. Haciendo referencia de la Cooperativa y su estructura, se relaciona con la imagen de un sistema general donde subsisten otros subsistemas que serían los departamentos que la conforman, según su organigrama. Los principios mencionados, se aplican a la permanencia de la Institución, la homeostasis, por ejemplo, aporta en la búsqueda de un equilibrio, cuidando al sistema de los agentes externos (la política, las nuevas ideologías, los nuevos valores sociales) que intentan alterarla.

La retroalimentación explica el vínculo que mantienen dos o más sucesos mediante la relación constante por el modelo circular que le imprime. Gracias a las aportaciones de Wiener, según Rovaletti (1989), precisa que las acciones de

retroalimentación dentro del sistema permiten estabilizar, relativamente, sus organismos internos. Es ahí, donde la comunicación interna adquiere relevancia debido a que la implementación correcta de ésta articula los procesos de la institución. Si sus empleados hablan un mismo idioma, se crea un ambiente de estabilidad, pues. todos están relacionados con la información relevante de la organización.

En cuestión de la entropía, es un tipo de principio que explica una alta posibilidad de los sistemas en aumentar su estado de desorganización, pero en algunos casos, éstos buscan revertirla aumentando su nivel organizativo. Conforme a lo observado en la Cooperativa, el crecimiento de los últimos ocho años evidencia que los procesos comunicativos resultan inadecuados debido al incremento de personal y mucho más de clientes, demostrando, automáticamente, su impacto en los aspectos organizativos; pero, como característica de ciertos sistemas, la Cooperativa busca contrarrestar esta falencia apoyándose en mejorar, en gran manera, la forma de llevar la comunicación dentro de la empresa.

La TGS propone una serie de principios que pueden ser aplicados a cualquier tipo de sistemas. En el caso de las organizaciones, cada elemento mencionado, anteriormente, permite entender la naturaleza de los mismos, con el objetivo de garantizar su permanencia.

Para las organizaciones, la teoría de los sistemas contiene propuestas interesantes que les permitiría solucionar cualquier conflicto interno, eliminando la idea de que los departamentos que las conforman en su salvedad de propiciar

iniciativas a favor de consolidar su gestión, desintegren el conjunto organizacional y terminen envueltos en problemas de funcionalidad. Cada parte, es importante dentro del cuerpo empresarial y conforme se establezcan mecanismos internos adecuados para apropiar a los miembros de la organización de una visión conjunta; se garantizará la estabilidad y permanencia de la misma.

### **1.3.6. Comunicación interna**

Bajo el enfoque de Buenaventura (2007), “La comunicación desempeña un papel fundamental en la gestión de estrategia y operatividad en las organizaciones, por ello, resulta indispensable enfocar las acciones en la comunicación dentro de la empresa y la relación de ésta con sus públicos externos” (p. 65)

En relación, a lo anterior, se deduce que en los espacios empresariales, como en el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca, la comunicación se convierte en el principal aliado para la proyección y el funcionamiento de cualquier estrategia en función de lograr convertirse en una de las entidades financieras más sólidas de la provincia de Santa Elena, observando que el resultado de una organización que llega de manera eficiente a sus clientes parte del buen manejo de las acciones comunicativas dentro de la misma.

Con el surgimiento de las empresas, las teorías relacionadas con la comunicación han sido aplicadas en estos complejos sistemas, ante los desafíos de lograr permanencia y competitividad; han visto la necesidad de distinguir dos aspectos fundamentales en cuanto a comunicación: la parte externa, que se encarga de

la difusión fuera de la empresa, trabaja en la imagen institucional, la gestión de marketing y mantener las relaciones públicas e institucionales. En cambio, la parte interna se encarga de mantener las relaciones comunicacionales dentro de la organización con el fin de motivar a los empleados a conseguir sus objetivos, contribuyendo, de esta manera, con el desarrollo de la organización

Dentro de esta línea, Jiménez (1998), argumenta la importancia de este tipo de comunicación en la gestión del líder que al intentar desarrollar debe basarse en la idea que los integrantes tienen acceso a los mismos derechos y a un trato digno. Con ello, se fortalecerán los principios éticos de las organizaciones.

En este sentido, el liderazgo de la COAC Nueva Huancavilca en función de promover un trato responsable con sus empleados y clientes, pone en práctica su código de ética, el cual contempla valores como la honestidad, empoderamiento, actitud de servicio, trabajo en equipo, confidencialidad, lealtad, confianza, compromiso social y respeto.

Como principales características de la comunicación interna se la considera como un asunto natural y necesario para la organización. Ya que plantea un proceso circular propiciando la comunicación y no sólo el traspaso de informar. Además, por ser un propósito que corresponde a todos sus miembros, es ineludible un modelo organizativo afirmado por un correcto liderazgo. La comunicación dentro de la organización no fluirá por sí sola, debe gestionársela.

En la Guía de Buenas de Prácticas de Comunicación Interna de la FEAPS (Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual), contemplan como ventajas que al promover la comunicación interna, se sentirá que todos son parte de la organización porque también, son parte de sus iniciativas, decisiones y proyectos. Plantea que quienes conforman la empresa tendrán la oportunidad de participar en los procesos y acciones gracias, a la motivación que se genera, pues, este tipo de comunicación propicia más espacios de opinión.

Propone que, gracias a la comunicación interna se tendrá la información requerida para la toma de decisiones y por el sentido de pertinencia que agrega, existirá mayor compromiso con la empresa. Aporta en que sus miembros se sientan capacitados para desarrollar las labores competentes, impulsando la eficacia y la consolidación de empresas transparentes, donde todos los involucrados consideren que no hay nada que se esté ocultando.

En los valores institucionales inmersos en el código de ética de la COAC (2011), Nueva Huancavilca sobresale que el trabajo en equipo “Es la capacidad de trabajar con los otros miembros para conseguir metas en común, se puede traducir en participación, información compartida, sin perder el sigilo y confidencialidad, valoración de distintos puntos de vista, integración y esfuerzo por crear equipo” (p. 3). Esto reconoce el sustento legal que tiene la comunicación interna, pues relacionan el trabajo en equipo con la capacidad de poder compartir la información que llega desde diferentes direcciones de la institución para articular el funcionamiento de la misma.

En la guía de la FEAPS, también, se vislumbra la creación de rumores, secretos, desmotivación, conflictividad y comentarios sobredimensionados como las consecuencias de no fomentar una buena comunicación interna. Situaciones que se han presentado en algunas ocasiones dentro de la Cooperativa. Por este motivo, es fundamental realizar este trabajo de titulación en función de mejorar la calidad de comunicación en la institución.

### **1.3.7. Tipos de comunicación interna**

En el ámbito organizacional, se distinguen dos tipos de comunicaciones que son la formal y la informal, siendo importante el debido tratamiento de cada una para llegar, de manera efectiva, a los diferentes niveles dentro de la institución.

#### **1.3.7.1. Comunicación Formal**

Se relaciona con la comunicación que se realiza en el marco organizacional, está sujeta o direccionada por los niveles de jerarquía. Conforme lo expresa Robbins (2005), en su publicación sobre administración, que este tipo de comunicación siempre se ajusta a la estructura oficial de mando, es necesaria para que se ejecute cualquier tipo de trabajo en la empresa. Por ejemplo, si en la Cooperativa el gerente necesita los balances financieros del mes, se comunica, formalmente, para pedírselos a la Contadora de la empresa y en vía contraria, ésta también usa la comunicación formal para referirse a su jefe.

En cambio, desde la perspectiva de la guía de buenas prácticas de comunicación interna de la FEAPS, esta comunicación obedece a una planificación y estructuración previa. Puede darse en diferentes direcciones o flujos y además, desde su gestión propiciará la creación de diversos soportes ya sean orales, audiovisuales, electrónicos; en función de crear más espacios de expresión.

Los soportes citados, anteriormente, funcionan en la práctica diaria de la COAC Nueva Huancavilca, en cuanto a los soportes orales, las disposiciones que se comunican en las reuniones semanales con los empleados o en las que se realizan por departamentos. En cuanto, a los audiovisuales, el único material que se maneja, es el que gestiona el gerente al compartir videos sobre administración y motivación al personal y los medios electrónicos se limitan al correo institucional.

Sobre los flujos que propicia la comunicación formal tenemos, la comunicación descendente aplicándola a la presente investigación, parte de la jerarquía más alta (la Asamblea General de Socios) a todos los niveles de la empresa. Resulta confiable cuando se la desarrolla con un alto grado de confiabilidad y respeto.

El propiciar la retroalimentación y la posibilidad de hacer conocer necesidades, sugerencias a los altos rangos institucionales; se la conoce como comunicación ascendente. Cuando se realiza una reunión de trabajo en la COAC Nueva Huancavilca, el Gerente puede conocer sobre los conflictos o asuntos concernientes al personal, contribuye al mejoramiento de la gestión y calidad de la empresa.

Refiriéndose a comunicación horizontal, es aquella que fomenta la coordinación, el trabajo en equipo y un ambiente efectivo, ésta se da entre miembros que están al mismo nivel dentro de la estructura organizacional, mientras, que la comunicación transversal resulta una de las más importantes, debido a que se establece entre miembros de diferentes rangos o áreas. Al existir la interrelación es posible una transferencia de conocimiento muy valiosa. Para cimentar la idea se mencionará que en la última Asamblea General de socios, el departamento de Contabilidad representado por la Contadora de la empresa, presentó el balance general del primer semestre con corte al 31 de junio del 2014; en su explicación orientó al personal en ciertas concepciones debido a lo complejo que puede resultar un informe numérico para quienes no manejan el tema. El objetivo de su presentación fue que todos los socios logren captar la información mostrada en el balance. De este tipo de acción, los demás socios van obteniendo enseñanzas sobre cada uno de los segmentos de la Cooperativa.

#### **1.3.7.2. Comunicación Informal**

María del Carmen González en su libro *La Comunicación Efectiva* (1997), orienta que:

Por el contrario de la formal, este tipo de comunicación está directamente vinculada a la organización informal de la empresa, comprendiendo las interrelaciones sociales de los diversos elementos que forman parte de la organización chismes, rumores murmuraciones, pláticas privadas, etc., son sus mejores ejemplos. (p. 130)

Desde la óptica de Robbins (2005), la comunicación informal, no se sujeta a los niveles de jerarquía, más bien, enriquece las relaciones entre compañeros, pues, los ejemplos que se mencionan de ésta, van desde una conversación de pasillo, una plática durante un almuerzo o el cruce de opiniones en un espacio de distensión. Con ello, se cumplen dos propósitos importantes dentro de ésta; el primero, aportar en la creación de espacios de interacción social entre empleados y, segundo, mejorar el rendimiento de la empresa mediante la creación de canales alternativos de comunicación.

Al tomar en cuenta las recomendaciones de la FEAPS en su guía de buenas prácticas de comunicación interna, se debe ser muy cuidadosos con la experiencia informal de comunicación, debido a que, cuando existe un déficit del género formal, los individuos sustentarán sus relaciones por medio de información tergiversada que afectaría a los empleados y a la organización.

Como la mayoría de empresas y teniendo en cuenta que la COAC Nueva Huancavilca es una entidad, relativamente, joven, han surgido diferencias por comentarios incorrectos, chismes, malos entendidos, etc. Puede ser que este tipo de experiencias se deba a que en sus comienzos no había que lidiar con tantos empleados como en la actualidad (52 miembros), motivo por el que, la comunicación aún podía manejarse de manera informal, mas, ahora que son reconocidos como una institución de carácter formal, la transición de facetas puede constar que aún no se asimile el tipo de comunicación necesaria para fomentar las buenas prácticas organizacionales.

### **1.3.8. Canales de comunicación interna**

Un canal es una vía, es el camino que sigue la comunicación para lograr la participación activa de todos los miembros de la empresa. Entre los que más se destacan tenemos: Los memorándums que son comunicaciones escritas dirigidas, particularmente, para un miembro o un grupo de empleados en función de solicitar, compartir o delegar, ya sea información o alguna instrucción; el teléfono es, por el contrario, un medio que se maneja con mayor fluidez, el uso de éste puede darse por cualquier miembro de la institución para tratar asuntos laborales ya que las comunicaciones que se transmiten por este canal no, necesariamente, deben ser registradas por escrito.

Las reuniones pueden ser de carácter formal o informal; en el caso de la primera, el que solicita o llama al personal a reuniones es el Gerente o los jefes departamentales, con el objeto de tratar problemas y buscar soluciones a los mismos, planificar estrategias, revisar procedimientos. Las carteleras tienen efecto en todo el personal, contiene información de las diferentes áreas de la empresa y su objetivo radica en mantener la comunicación entre todos los empleados.

El correo electrónico, es un canal actual del cual se valen las empresas para transferir cualquier comunicación o disposición, simultáneamente, a toda la institución. Su utilización puede ahorrar tiempo y costos debido a que circula con gran rapidez sin necesidad de imprimir la información.

Al dar un diagnóstico de los canales de comunicación interna que se utilizan en la COAC Nueva Huancavilca, se evidencia la implementación, con mayor fuerza, de las reuniones, las mismas, que dentro de este entorno laboral son dirigidas, generalmente, por los miembros de la Asamblea General y por el Gerente. En algunos casos, los jefes departamentales tienen reuniones, de acuerdo, a sus áreas. Así también, como una institución que se mantiene a la vanguardia, en lo que va de estos dos últimos años, el correo institucional se ha convertido en un instrumento importante para que los empleados estén, internamente, comunicados. Pero, se hace necesario recalcar que el uso del mismo aún encuentra cierta resistencia entre los miembros que tienen dificultad en el uso de la computadora.

Dentro de este análisis realizado a la Cooperativa, encontramos también que no existe una cartelera oficial, donde los empleados obtengan información actualizada de las diferentes áreas o de las actividades a realizar. Sólo en el departamento de Contabilidad hay una pizarra con la tasa de interés que se aplican en los créditos otorgados a los clientes, pero ésta no es, realmente, una cartelera informativa. Los otros canales mencionados, se los utiliza, pero no como un instrumento de comunicación sino como un elemento mecánico.

### **1.3.9. Comunicación interna y el desarrollo organizacional**

Al recoger las apreciaciones de Mónica Valle (2005), donde sostiene que “en las organizaciones, la comunicación resulta vital para conseguir un mejor funcionamiento” (p.97) se cree que esta afirmación otorga una mayor importancia al trabajo de investigación realizado, por tanto, alejamos el paradigma de que

“comunicación” es una parte más de la empresa; al contrario, con el criterio de la referida damos fuerza a nuestra hipótesis; Si se mejoran los procesos de comunicación interna en la Cooperativa, entonces, se contribuye al desarrollo organizacional.

Es oportuno, en este punto, citar algunos criterios que definen la variable “Desarrollo Organizacional”, pero, antes debemos indicar que no existe unanimidad de criterios con respecto al tema, pues, en la construcción de su definición se enfocan aspectos de su desarrollo operativo y no plantean un concepto, propiamente. Es así que, Beckhard (1969), lo precisa como el esfuerzo planificado, capaz de alcanzar a toda la organización, direccionado por las más altas esferas con el fin de consolidar la salud y la eficiencia empresarial.

Por otro lado, Bennis (1969), lo concibe como una respuesta, una gran estrategia que intenta cambiar la actitudes, creencias, valores y sobre todo, las estructuras de la organización, para que ésta pueda enfrentar de mejor manera los desafíos relacionados con las nuevas tecnologías y las exigencias propias de los actuales mercados.

Finalmente, Valle (2005), plantea que al hablar de desarrollo organizacional, intrínsecamente, nos referimos a desarrollo humano y que en los dos casos el papel de la comunicación debe ser visto como un propósito de diálogo, vinculado con elementos como la empatía, la apertura y la receptividad.

El trabajo que se viene realizando dentro de la COAC Nueva Huancavilca coincide con la última postura, la idea de los directivos es crear espacios donde se tomen en cuenta la situación de los demás, la capacidad para establecer oportunidades de diálogo y contar con el criterio del equipo. Este tipo de opiniones aportan desde la parte humana de la Cooperativa, se dan luces en dirección al crecimiento institucional.

Como fundamentos del Desarrollo Organizacional, se precisan dos aspectos notables en el tema, el primero, analizar el concepto mismo de organización que según, Lawrence y Lorsch (1969), tiene que ver con la manera en que funcionan, coordinadamente, varios asuntos de origen individual y conforme su aportación se activa un intercambio dentro del contexto. Para aterrizar la postura anterior, en nuestra empresa, se reconocería como una organización, debido a que cada parte o individuo de la misma, debe trabajar de forma organizada. Esta acción será reconocida por la Cooperativa de acuerdo al nivel de aportación de sus miembros.

El segundo, entender la razón de una cultura organizacional, sustentado por Valle (2005), como principio factible para cambiar las organizaciones. Según, su reflexión, manifiesta que si cambian las estructuras donde los individuos viven y trabajan, también, se transformará la naturaleza de sus instituciones. La COAC Nueva Huancavilca, entiende y se encamina a ese cambio, pero no sólo basta la intención, debe ser acompañada por la adopción de nuevas prácticas, hábitos de trabajo, formas de pensamiento, en fin, todo lo que representa la parte cultural del individuo y que influya en el desarrollo de la institución.

### **1.3.10. Influencia de la comunicación interna en las organizaciones**

Al hablar de influencia de la Comunicación Interna en la organización se parte de la idea de que ésta, no sólo permite la transferencia de información; se la relaciona, también, con la transferencia de ideas, emociones, experiencias propias del entorno laboral, es decir, funciona como la propiciadora de toda una comunidad, que si bien es cierto, realizan diferentes funciones, pero trabajan por objetivos en común. De esta manera, la comunicación influye en elementos que van en continua relación con el desarrollo organizacional, los cuales se analizarán a continuación:

#### **1.3.10.1. La Motivación**

Se la compara como el trampolín que usan las empresas para catapultarse a grandes niveles de competitividad, productividad y finalmente, al éxito. Entenderla y saberla gestionar desde el ámbito de la comunicación posibilita que todos los empleados se sientan comprometidos a esforzarse, continuamente, en las labores que desempeñan, internamente.

Según, lo expresan varios expertos, existen diversos factores que pueden motivar a un empleado, pero, concretamente, desde la perspectiva de Gary Kreps (1995), son los incentivos intrínsecos y extrínsecos los más elementales. En la parte intrínseca se ubican las creencias, los valores; el cumplimiento de éstos provoca la satisfacción personal y las prestaciones económicas, bienes o servicios pertenecen a las extrínsecas.

Kreps, en su libro *La comunicación en las Organizaciones* (1995), agrega que:

*Existen cuatro formas para que los empleados alcancen sus motivaciones intrínsecas, la primera se refiere al desarrollo de roles personales agradables y significativos. En segundo lugar, está el refuerzo social de metas colectivas por medio de la participación de grupos. Seguida de la implicación activa, participativa e identificación del trabajador con la empresa y el cumplimiento de sus metas. Y por último, la participación de las compensaciones sociales de los esfuerzos y actividades colectivas. (p. 172).*

En el escenario de la presente investigación, se ha identificado que la motivación es una de las fortalezas de la empresa. Durante éstos doce años, han procurado que el trabajador se sienta contento de realizar sus funciones no sólo por las charlas y prácticas que fomentan el compañerismo, sino, también, cumpliendo con sus obligaciones económicas; sueldos conforme la ley, comisiones y buen trato.

#### **1.3.10.2. Clima Laboral**

Cuando se habla de mejorar la comunicación interna en la empresa, resulta inevitable analizar el clima laboral, pues, en relación a éste, se valoran las relaciones humanas que mantienen los empleados. La presencia de un buen clima, desde esta perspectiva, aporta en fortalecer los canales existentes, además, de propiciar el desarrollo de otras alternativas que mejoren la comunicación empresarial.

Las diversas posiciones teóricas pueden enfocar de otras maneras el tema, al menos para Cornell (1955), el clima se relaciona con las diferentes percepciones o interpretaciones de cada empleado hacia su función dentro de la organización o hacia

quienes la conforman. Por el contrario, Denison (1991), explica que es un elemento propio de la parte interna de la empresa, experimentado por todos los que la conforman; afectando de algún modo su comportamiento. La manera de describirla, es reconociendo las características propias de la organización, las que también definen la naturaleza de los integrantes.

No muy alejado de los aportes anteriores, Toro (1992), apega el concepto a la idea que como miembros, tienen de la realidad de la empresa; incitado por la correspondencia entre lo que busca ser y lo que es. Citando el caso de la COAC Nueva Huancavilca, sus empleados la conciben como una institución responsable, sólida, que avanza ante el desafío de los cambios, se manifiesta, entonces, una coherencia porque ésta no se ha preocupado sólo por parecerlo, sino, también, en ser una empresa de tales características.

Conforme a los criterios citados, es evidente, que el clima laboral aparece como uno de los aspectos relevantes al momento de impulsar el desarrollo organizacional. Y son todos sus integrantes, los promotores directos de este aspecto dentro de la entidad; ante ello, la comunicación interna debe fortalecerse en cualquiera de las direcciones en que se dé. Si bien es cierto, la parte gerencial es la que lleva mayor responsabilidad en la gestión, así también, cada miembro, desde el rol que le corresponde y tendrá que asumir.

### **1.3.10.3. Cultura Comunicativa**

Para orientar en esta dimensión se evocará la visión de Fanny Yépez (1999), quien explica “acorde con la teoría social, la cultura se desenvuelve por medio de la interacción humana, y es un resultado de la experiencia social” (p. 58), el hecho de pensar en cultura comunicativa, según el criterio citado, trasporta interpretaciones colectivas, en este caso, del trato con los demás miembros de la empresa.

Cuando se comparte en el día a día, surgen patrones de conducta, modos de sentir y de pensar propios de la institución. Al cabo de cierto tiempo, estas manifestaciones nos otorgan un sentimiento de pertinencia, de identidad, es así que se construye una cultura propia de la organización.

En cuanto a la cultura comunicativa, según Valle (2005), en el escenario actual resulta una ventaja la implementación de este tipo de concepciones, pues entre sus características más destacadas tenemos que aporta en la apertura del diálogo, en la receptividad, espontaneidad y empatía. En el caso del trabajo realizado, significa darle mayor validez a la comunicación interna.

### **1.3.10.4. El Liderazgo transformacional**

Al contemplar las estrategias para mejorar la comunicación interna, se establece como una de las más eficaces, la ejecución de un nuevo modelo de liderazgo, el mismo que busca desplazar las antiguas concepciones; aquellas que trataban de imponerse mediante el trato agresivo y, desmedidamente, competitivo.

El liderazgo transformacional, promueve una dinámica entre la disciplina y el equilibrio, con la finalidad de mantener el enfoque en la consecución de sus intereses, además, de respetar las obligaciones morales y legales.

*Un liderazgo fundamentado en principios brinda al personal la posibilidad de actuar, sin tener que estarle conduciendo, evaluando, corrigiendo o controlando. Los principios en los que se fundamentan el liderazgo transformacional son de aplicación universal y cuando éstos son incorporados a la organización como hábitos, permite al personal crear una amplia variedad de prácticas con las que puede resolver diferentes situaciones. (Valle Florez, 2005)*

#### **1.4.MARCO CONCEPTUAL**

La real Academia Española define a la **comunicación** como una palabra que se deriva del latín *communicare*, cuyo significado es: Acción y efecto de comunicar o comunicarse. Trato, correspondencia entre dos o más personas. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor, correos, telégrafos, teléfonos.

En este punto, se hace necesario diferenciar términos que para muchos podrían reflejarse como sinónimo; pero comunicar no es lo mismo que informar. El diccionario de la Real Academia Española manifiesta que el acto de comunicar atañe, exclusivamente, a los individuos, hace referencia a la familiarización que surge de este acercamiento, mientras, que la información resulta de la primera, permitiendo a los sujetos acrecentar los conocimientos; se trata, exclusivamente, del manejo de datos. No se pretende un divorcio de conceptos, al contrario, para entender esta

dinámica en los diferentes escenarios sociales hay que tener en claro el papel que juega cada uno dentro del proceso comunicativo.

La comunicación es parte fundamental del desarrollo de las sociedades, forma parte del diario vivir, todos comunicamos a cada instante, muchas veces, hasta el silencio comunica, los seres humanos desde que nacen realizan este acto tan necesario, a medida que crece el acervo cultural se enriquece y cuando se profesionaliza y emprende una actividad en una empresa se percata de la necesidad de tener técnicas para comunicar y hacer que los demás entiendan lo que, realmente, se quiso decir.

Desde esta perspectiva, la comunicación en el trabajo, debe asumirse como un acto complejo, en el que las organizaciones y las personas se implican en una interacción múltiple y continua, ya que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las cuales dependen para vivir y éstas, a su vez, están conformadas por personas sin las que no podrían existir:" como se dice en la visión moderna, las organizaciones son personas, son grupos y son estructuras.

Se estima que la **comunicación interna** se efectúa dentro de una organización, en la que se necesita mantener buenas relaciones interpersonales, y saber manejarse, adecuadamente. Para la correcta comunicación, la empresa utiliza diversas herramientas o medios de comunicación y así se mantienen informados, sobre todo, en cuanto a las metas a alcanzar para cada una de sus organizaciones. La Comunicación Interna debe ser sistematizada e instituida, ya que es de mucha importancia para la empresa.

*Según, ANDRADE (2010) la Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además, hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.*

La comunicación interna está dirigida a los miembros de una organización, donde se tiene relación de dependencia, es necesario ordenarse, tener estrategias, para que haya un buen ambiente laboral donde cada persona conozca sus fortalezas y debilidades y se les asigne a trabajos para los que éstos se encuentran capacitados.

En la Cooperativa, objeto de este estudio, la comunicación se la ve desde la óptica de la información, los administradores realizan reuniones 2 veces al mes con los jefes departamentales en la que presentan informes de las metas obtenidas, y se trazan nuevas. Si bien esto, es parte fundamental de la misma, no es suficiente, puesto que la comunicación, muchas veces, no es entendida y se producen errores.

Es necesario, que las **organizaciones** realicen o estructuren un plan de comunicación interna, para todo procedimiento, sea de jefes a subalternos o viceversa, entre compañeros o con los socios y clientes, esto incidirá en su desarrollo.

*(Manucci, et all, 2007), las organizaciones enfrentan el desafío de mantener una dinámica operativa en sus modelos mentales ante la velocidad de los procesos, las paradojas y la discontinuidad de los cambios*

*en el entorno. Desde el punto de vista de la competitividad, el mercado, se está desplazando el mercado industrial físico, basado en la materialidad de las propuestas, hacia un mercado simbólico basado en una trama de significados. En este espacio simbólico, una organización, no solo compete con otros productos, marcas u otras organizaciones, sino que también son factores de competencia la credibilidad, la confianza, las percepciones y las actitudes. (p.12)*

Según, el diccionario de la Real Academia Española, la palabra Organización significa: Acción y efecto de organizar u organizarse. Asociación de personas reguladas por un conjunto de normas en función de determinados fines. Esta palabra procede del griego organón que puede traducirse como herramienta o instrumento, es un sistema diseñado para alcanzar metas y objetivos, para ello, debe cumplirse, correctamente, el debido proceso de normas y reglas de comportamiento.

La organización es un grupo integrado de personas que actúan de manera coordinada para lograr su misión. Por eso, es importante que las mismas cuenten con recursos humanos, tecnológicos y económicos que les permita realizar este proceso, adecuadamente. El orden es su esencia y ello, conlleva al desarrollo. Ya que la organización utiliza una vía cooperativa estructurada, ésta podrá llegar a sus metas si todas las personas que la componen, realizan las actividades determinadas con el objetivo de conseguir lo planificado.

En las empresas la organización es fundamental, los empleados y jefes deben conocer las tareas a realizar y los tiempos oportunos para cumplirlos, por eso, se ha podido ver empresas con personas capaces, pero no organizadas que han fracasado en comparación a empresas que procuran ser organizadas que van a la vanguardia.

La organización para Karl Ludwig von Bertalanffy (1969), es un conjunto de elementos que, constantemente, interactúan el uno con el otro. Así una persona, un grupo, un departamento dentro de una organización, una empresa, una comunidad, un país – son sistemas, pues, se componen de órganos o partes que deben funcionar coordinada e íntegramente.

El **desarrollo en una organización** o empresa se alcanza a través de esfuerzo planeado, estrategia educacional, técnicas, procesos humanos en las instituciones, como lo dirían Beckhard (1969), Bennis (1969), Blake y Mouton (1969).

Varios son los autores que coinciden en describir al desarrollo organizacional, y es que una organización siempre busca el desarrollo, y éstas para ser fuertes deben empezar por sus bases, por su personal y por su imagen corporativa. Shannon (1946) estructuró su teoría tomando, como ejemplo, términos biológicos del sistema nervioso.

Todo, forma parte de un todo, Bertalanffy (1933) usa el término “función” relacionándolo con los “procesos vitales u orgánicos en la medida en que contribuyen al mantenimiento del organismo”. El sistemismo y el funcionalismo comparten, por tanto, un mismo concepto fundamental: el de función, que denota la primacía del todo sobre las partes.

**Clima organizacional** está conformado por las condiciones o conjunto de condiciones que motivan a los empleados a la conquista de los objetivos planteados; el clima organizacional es visto, prácticamente, en el diario vivir, lo que se percibe en

una organización puede ser: orden, compañerismo, confianza entre otras virtudes, eso hace que la imagen de la empresa se poseione o por lo contrario, decline.

Se entiende que esta expresión nace de una organización, y en base a las necesidades de encontrar ayuda para responder a problemas comunes en las empresas como: insatisfacción, conflicto de comunicación, malestar interno, quejas, rebeliones, lo mismo que, afectan al cumplimiento de las metas, este síntoma permite a los directivos de la institución tomar las respectivas decisiones para mejorar el clima de la Cooperativa.

Las relaciones se constituyen sobre la norma de la reciprocidad, que sugiere que las relaciones interpersonales, los comportamientos de cada individuo son dependientes de los comportamientos del otro. Es por ello, que la comunicación mejora el clima laboral, ya que permite crear un ambiente favorable a la franqueza y la retroalimentación positiva, constructiva; genera confianza entre los miembros.

Cuando en una empresa hay solidaridad, hay consideración mutua entre compañeros, jefes directos o directivos, se es responsable, se siente perteneciente, por la confianza que se ha ganado, entonces, el clima laboral podría llamarse estable, según la referencia anterior.

La **Satisfacción laboral** es entendida como la respuesta de los individuos frente a las experiencias que tiene en el trabajo, tiene que ver mucho con las actitudes del empleado, en este caso, la parte psicológica que motiva a responder a los estímulos que provoca el medio en el que se está desarrollando.

Para Porter (1962) la satisfacción laboral va ligada a la recompensa, efectivamente, recibida, mientras, que para Beer (1964), tiene mucho que ver el compañerismo y el trabajo, para Blum (1976), es el resultado general del trabajo y la vida; y otros autores más citados por los autores Margarita Chiang, Maria Jose Martin y Antonio Núñez (2010), en su libro Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Entre los objetivos estratégicos de la COAC Nueva Huancavilca está el fortalecer y optimizar el sistema de talento humano, con un nivel de satisfacción laboral de al menos el 90%, según un estudio interno realizado.

La **Entropía**; la comunicación es medida por ella, ya que es libre al igual que la información, muchas veces, al escoger lo que se quiere decir caemos en la llamada redundancia y se atrofia el mensaje, como lo diría Weaver (1974) “esa fracción del mensaje es innecesaria en el sentido de que si se perdiese, el mensaje estaría entero en lo esencial o al menos podría ser completado”

La característica fundamental de la entropía es el desorden, muchas palabras mal orientadas que, sin duda, sólo servirían de rellenos y de esta forma, fácilmente, se caería en la llamada entropía; en las organizaciones se requiere de mensajes adecuados, prácticos, entendibles, directos que sean comprendidos para así obtener los resultados deseados.

Según Kar Roger, considerado el padre del desarrollo humano, **la empatía** es la capacidad para ponerse en el lugar de la otra persona, es decir, ser capaz de penetrar en su mundo perceptual, captando la situación tal como la vive y percibe el otro, no como nosotros, con nuestra personalidad o sistema de valores y creencias, la viviríamos o percibiríamos.

Entonces, reconocemos a la empatía como un aliado para el clima laboral, al ponernos en los “zapatos” de los demás y percibir desde su óptica, ser capaces de ponernos en el lugar o situación de otras personas.

## **1.5.FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Varios artículos de las leyes que rigen a la humanidad y el país como: Pacto de San José de Costa Rica, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Constitución Política del Ecuador, El Buen Vivir, La Ley de Economía Popular y Solidaria, Manuales de Buen Gobierno Cooperativo, forman parte de las bases legales que permiten el análisis de esta tesis.

El Pacto de San José Costa Rica, que se realizó en la ciudad del mismo nombre el 22 de noviembre de 1979, donde se declara la libertad de asociación, con fines sociales, políticos, religiosos, culturales, laborales o económicos, en el artículo 16 sobre la libertad de asociación.

La Cooperativa Nueva Huancavilca nació en base al derecho de los ciudadanos a asociarse, y así brindar ayuda económica a través de microcréditos, que eran requeridos por personas que recién empezaban sus negocios.

La Declaración Universal de Derechos Humanos, adoptada y proclamada por la Asamblea General en su resolución 217 A (III), del 10 de diciembre de 1948 en el artículo 1 le da valor al comportamiento cooperativo al expresar que los seres humanos son libres, iguales y con derechos, los mismos que deben actuar fraternalmente, ésta es una de las bases del cooperativismo, mientras que el artículo 20 se resume el derecho a la asociación pacífica sin ser obligado, o sea por su propia voluntad. Dentro del estatuto de las cooperativas, claramente, se establece este principio de libertad, al determinar que a estas instituciones se unen las personas, voluntariamente, así mismo, aceptan los estatutos y normas de la institución de forma implícita.

Con esta premisa, la Cooperativa Nueva Huancavilca realiza la asociación de personas bajo su libre decisión con la finalidad de aportar al desarrollo socio económico, de la provincia de Santa Elena y el país. Los principios del cooperativismo son reflejados en cada actividad que éstas realizan; desde sus orígenes la cooperativa buscó la inserción de personas, comerciantes, sin prejuicio de condición social; la institución lo que busca es que todos sus miembros participen, activamente, con ahorros de forma voluntaria.

En el artículo 213 de la sección primera, Función de transparencia y control social del capítulo V de la Constitución del Ecuador, se establece que las

Superintendencias controlarán las actividades socioeconómicas con vigilancia, auditorías, intervenciones, conforme sea necesario. Con esta finalidad, las organizaciones financieras como las cooperativas de ahorro y crédito mantienen en ejercicio los manuales en los que se establecen procedimientos de toda índole y en la actualidad, son reguladas por entidades establecidas por el Estado Ecuatoriano.

El registró Oficial 444 aprobado el 10 de Mayo del 2011, promulga la ley de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario, la cual establece la aplicación de esta ley a todas las personas jurídicas que, de acuerdo, a la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario. Con la finalidad, de que exista más control en estas empresas que, anteriormente, eran controladas por el Ministerio de Inclusión Económica y que no realizaban un trabajo a fondo en las cooperativas; se creó esta instancia que está favoreciendo al Estado, en gran manera, al tener un registro de las cooperativas en el país, las mismas que serán segmentadas para un mejor control.

En el capítulo cuarto sobre la Soberanía económica, Sección primera del Sistema económico y política económica, en el Art. 283 señala:

*El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el Buen Vivir. (Constitución, 2011)*

Además, que este sistema integrará las organizaciones públicas, privadas y mixtas que realicen ejercicios económicos como las cooperativas, asociaciones y

grupos comunitarios, tal como, lo dice la Constitución, que serán reguladas por la SEPS.

Es necesario, entender la importancia de las cooperativas en el Ecuador y aun aquí en la Provincia de Santa Elena, mediante su historia, anteriormente, la península era parte de la provincia del Guayas y un poco marginada por la Banca, era, realmente, una suerte que alguien de este sector obtenga un crédito, los comerciantes eran presa fácil de los chulqueros (usureros), que los explotaban; la misma cultura peninsular les enseñó a ser sumisos, a no creer que podían ser más, sólo ciertos privilegiados podían dar estudio a sus hijos; pero eso, cambió, se podría decir que los emprendedores de la nueva cooperativa cambiaron ese paradigma, comenzaron los hermanos peninsulares a conocer la importancia de ahorrar y de trabajar con créditos, con tasas de interés muy bajas, es así que, se podría aseverar que el cooperativismo que ahora es supervisado por el Estado a través de la SEPS, es sumamente, trascendental.

El Capítulo sexto, Trabajo y producción, en la sección primera, Formas de organización de la producción y su gestión en el Art. 319 acepta las diversas conveniencias para realizar organizaciones y obtener una mejor economía, entre ellas, las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas, además, apoyará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional. (Constitución, 2011)

La Comunicación e información del Art. 16, de la Constitución expresa: Todas las personas, tienen derecho a comunicarse libremente, vivir su intercultural, de forma incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos sociales, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos. Acceso universal a las tecnologías de información y comunicación. Con esta premisa, se concibe una falencia en la organización, motivo de estudio, puesto que, hay que realizar una estructura organizada para desarrollar la comunicación para evitar la falta de comprensión de algunos mensajes, se entiende que la comunicación está presente en cada área de la COAC Nueva Huancavilca, pero se necesita direccionarla, adecuadamente.

En cuanto, al Sistema financiero en el Título VI del Régimen de Desarrollo, Sección octava del Art. 309 dice: ".El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores, contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente, por sus decisiones.

Desde el 13 de noviembre del 2013 en la Asamblea General de socios #139 fueron elegidos como directivos:

**Consejo de Administración:** Sr. Teodoro Láinez Malave, presidente; Sr. Segundo Caisa Caisa; Sra. Jéssica Arismendi; Ing. Freddy Tomalá, Sr. Juan Tisalema  
Vocales principales.

**Consejo de Vigilancia:** Ing. Mariana Alcocer, presidenta; Sra. Jessica Cochea  
y Sra. Magdalena Pozo, Vocales principales.

Además, en el art. 311.- hace referencia a los sectores que componen el sistema financiero popular y solidario como las Cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales; cajas de ahorro. Cabe indicar que, al contar cada una de estas instituciones con direccionamientos de políticas y estructuras, en cuanto a lo financiero y económico, no se puede entender la poca importancia que se le da a la comunicación para el desarrollo organizacional, se cree necesario cambiar este paradigma.

En el artículo 81 de las Cooperativas de ahorro y crédito, en la sección 1, del sector financiero popular y solidario en el título III de la Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario dice: “Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen, voluntariamente, con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley”.

Las cooperativas están sujetas a patrones, debidamente, planificados, organizados en cuanto a todo su accionar, y es aquí, que esta investigación presenta una necesidad inherente a estas empresas, las leyes del cooperativismo se involucran en muchos temas de importancia y se excluye la parte de la comunicación interna, las cooperativas al ser parte transcendental de la economía del Estado Ecuatoriano deberían definir este contexto.

En la Ley de Superintendencia de economía popular y solidaria se debería fomentar el uso correcto de modelos de comunicación interna de estas organizaciones o en su defecto solicitar que las mismas tengan un Manual de comunicación.

**El Reglamento Interno y de Buen Gobierno Cooperativo**, antes, también mencionado, encierra varios parámetros establecidos sobre la organización, éste reglamento es necesario pues, contiene las políticas y normas, que rigen a la Cooperativa. La Asamblea General de socios, directivos, gerente y funcionarios, hallan en éste, bases para concretar y cumplir con la misión de la Institución. También, contiene un enfoque necesario en la transparencia del desarrollo de las operaciones de la COAC, siendo necesario que ésta informe sobre las tasas de interés, comisiones y gastos a todos los socios, cumpliendo así con la transparencia de la información y rendición de cuentas, para ello, debe hacer uso de canales de comunicación interna y externa, tal como lo manifiesta el Artículo 97, del Título VII de este reglamento.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA O ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS**

#### **2.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN A UTILIZAR**

En este estudio se aplicará el método inductivo que va de lo general a lo particular, cada dato será importante y servirá para la explicación del fenómeno de la comunicación interna en la COAC Nueva Huancavilca, es decir, se considera la evolución de las variables dependiente e independiente desde el contexto más amplio, su desarrollo, hasta enfocarnos, exclusivamente, en el entorno de la Institución.

Se trabajará con el método deductivo, orientado a tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. Éste, se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones de hechos particulares, Augusto (2006). Conforme a lo determinado, utilizaremos las teorías adecuadas para entender la naturaleza de nuestra investigación, obteniendo luces en la elaboración de una propuesta que solucione, eficazmente, las falencias encontradas con respecto a la comunicación interna.

#### **2.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Al revisar las diferentes propuestas sobre diseños de investigación, se determina adecuado utilizar el tipo descriptivo, pues, se trata de representar la incidencia que tiene la variable independiente en la COAC Nueva Huancavilca, que

se basa en el criterio de (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de Investigación, 1991), quien plantea que:

*Los diseños transversales descriptivos tienen como objetivo inquirir la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente, descriptivos, que cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas. (p. 120)*

### **2.2.1. Modalidad de la Investigación**

La modalidad de campo conforme lo plantea (Arias , 2006), “consiste en la recolección de datos, directamente, de los individuos averiguados, o de la realidad donde ocurren los hechos, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes, de ello adquiere el carácter de no experimental.” (p. 31).

También, aclara que en esta modalidad se pueden obtener los recursos necesarios para la elaboración del marco teórico, pues, se toma en cuenta la información obtenida de las fuentes bibliográficas como el caso de los manuales, reglamentos, estatutos, códigos de ética de la COAC Nueva Huancavilca; mas, es el resultado de la actividad de campo lo que admitirá trazar soluciones precisas al problema.

### **2.2.2. Tipos de Investigación**

En el tema: La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca del cantón La Libertad, año 2014, se utilizará el tipo de estudio descriptivo correlacional, pues, conlleva a detallar un hecho, un fenómeno a un grupo de individuos para medir su comportamiento o estructura según, lo refiere Arias (2006). Esto, hace posible detallar propiedades relevantes de la institución y del grupo humano que la conforma, se analizará la dimensión de los componentes de la investigación, es decir, la estructura organizacional de la institución, la dirección que sigue la comunicación, los canales para el envío de mensajes, el clima laboral, la motivación que existe, el tipo de liderazgo que impera. De esta manera, se describe con mayor detalle el problema observado.

En cuanto a los estudios correlacionales, determinan la manera en que se ha manifestado el fenómeno de las variables. En las aportaciones de Arias (2006) señala que este tipo de investigación pretende comprobar la correspondencia entre las variables, sin enfocarse en las causas que motivan la relación, pero como efecto indirecto pueden aparecer posibles fuentes del fenómeno.

## **2.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **2.3.1. Población**

Desde la perspectiva de Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2006), lo que llevará a una correcta selección de la muestra, parte principalmente, de reconocer la unidad de análisis en la investigación que pueden ser

objetos, sujetos, sucesos o una comunidad de estudio. Dicha Unidad aleja de cometer errores al momento de seleccionar la población, ésta debe guardar una relación coherente con los objetivos que se quieren alcanzar.

Por ejemplo, si el objetivo principal de este trabajo indica que se quiere determinar la incidencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca; en el caso errado se tomaría en cuenta sólo a los encargados de recursos humanos o si es que en la empresa existiere, a los que trabajan en el área de comunicaciones. Por el contrario, la Unidad de análisis correcta, toma en consideración, principalmente, a la Asamblea General de Socios, directivos y todos los empleados; además, de los socios que si bien es cierto podrían ser parte del público externo, ayudarán a conocer la imagen que está proyectando la Institución.

La población, según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN - Cuarta Edición, 2006) es “el conjunto de todos los asuntos que concuerdan con determinados detalles” (p. 239). Analizan que en el proceso de delimitación, la población se describe, de tal manera que rescatemos aspectos importantes, los cuales, muchas veces, se pierden al concentrarnos sólo en la muestra.

La Institución que inició su vida institucional hace 12 años es identificada como la población, la misma que tiene un total de cincuenta y dos (52) miembros entre directivos y empleados y serán los objetos de estudio del presente trabajo.

### **2.3.2. Muestra**

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2006), definen que la muestra puede ser entendida como un subgrupo de la población total, que permite aplicar de manera práctica los instrumentos de investigación para sacar conclusiones, que luego se reflejarán en toda la población.

Para esta investigación, se aplicará el criterio de Hurtado (1998), en cuanto a la selección de una muestra en poblaciones pequeñas; indica que no se la debe escoger, para no perder el valor de los resultados. Entonces, la muestra con la que se trabajará corresponde al total de la población de la empresa, cincuenta y dos (52) personas entre miembros de la Asamblea General, directivos y empleados.

Como aporte adicional, se seleccionará una muestra estratificada de la población de socios de la COAC Nueva Huancavilca; si bien es cierto, el presente trabajo se enfoca en la comunicación interna, la opinión de los clientes ayudará a identificar aspectos que se deberán mejorar en la institución. La fórmula que se aplicará es la siguiente:

**Fórmula:**

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

Significado de la Fórmula para conocer el tamaño de la muestra

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
N	Tamaño de la muestra
N	Tamaño de la población, objeto de estudio
E	Error estándar

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

$$N = \frac{8000}{0.0025 (8000-1) + 1}$$

$$N = \frac{8000}{0.0025 (7999) + 1}$$

$$N = \frac{8000}{19.9975 + 1}$$

$$N = \frac{8000}{20.9975}$$

$$N = 381 \text{ socios}$$

## **2.4. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1. Observación**

Con esta técnica, según, Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (1991), se pretende obtener un diagnóstico sobre el comportamiento de los implicados en el problema, permitiendo crear un registro ordenado, válido y confiable de las conductas. Para llevarla a cabo, se acude a las tres agencias de la COAC Nueva Huancavilca y se constata el desarrollo de la comunicación entre los empleados de la institución. La información obtenida de la observación se la registra en un cuaderno de apuntes, además, de las capturas fotográficas que ayudan a tomar en cuenta los detalles.

### **2.4.2. Entrevistas**

Se realizan entrevistas a diferentes miembros de la Institución, elaborando, previamente, un cuestionario estructurado, enfocado en obtener información, directamente, de los involucrados.

### **2.4.3. Encuestas**

Los cuestionarios permitieron incluir la opinión de todos los directivos y trabajadores, en cuanto, al tema de comunicación interna, sumando la perspectiva de una muestra de clientes a quienes se les consulta sobre algunos aspectos relacionados con la comunicación.

## 2.5. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para dar un seguimiento paso a paso al proceso de investigación se considera dividirlo en las siguientes fases:

**Fase I:** Selección de un tema.

**Fase II:** Delimitación del problema.

**Fase III:** Análisis de las causas y determinación de las variables que llevarán al planteamiento del problema.

**Fase IV:** Se contextualiza y se justifica el trabajo.

**Fase V:** Desarrollo de los objetivos generales y específicos; además, de la hipótesis.

**Fase VI:** Construcción de la matriz de operacionalización de variables.

**Fase VII:** Se determina el diseño y el tipo de investigación.

**Fase VIII:** Selección de muestra, técnicas e instrumentos de investigación.

### **CAPÍTULO III**

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

En este capítulo, se presenta el análisis de los resultados conseguidos, mientras, se avanzaba con la recopilación de información y sondeo de criterios de los empleados y socios de la Cooperativa Nueva Huancavilca, se decidió realizar por separado las encuestas, las que se hicieron al personal y directivos de la institución y las que se dirigió, netamente, a la muestra de la población de socios de la Cooperativa Nueva Huancavilca.

En las encuestas realizadas de forma interna de la Cooperativa se decidió aplicarlas a todos los integrantes de la Institución: Gerente, directivos del Consejo de Administración y Vigilancia, a los empleados; de los cuales 31 son mujeres y 21 son hombres. Total 52 personas.

Y de la cantidad de socios que oscilan a unos 8 mil, se extrajo una muestra correspondiente a 381, de las cuales; 166 personas son varones y 215 son mujeres. Lo que busca este análisis es determinar la incidencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional de la institución.

### **3.1. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

A continuación, se muestran los cuadros, tablas y gráficos estadísticos, de la información recopilada.

Finalizadas las 381 encuestas, se procede a la respectiva tabulación, que permitió obtener el porcentaje de los resultados, las mismas que sirvieron de referencia para la elaboración de los gráficos estadísticos que se analizan a continuación:

### 3.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A EMPLEADOS

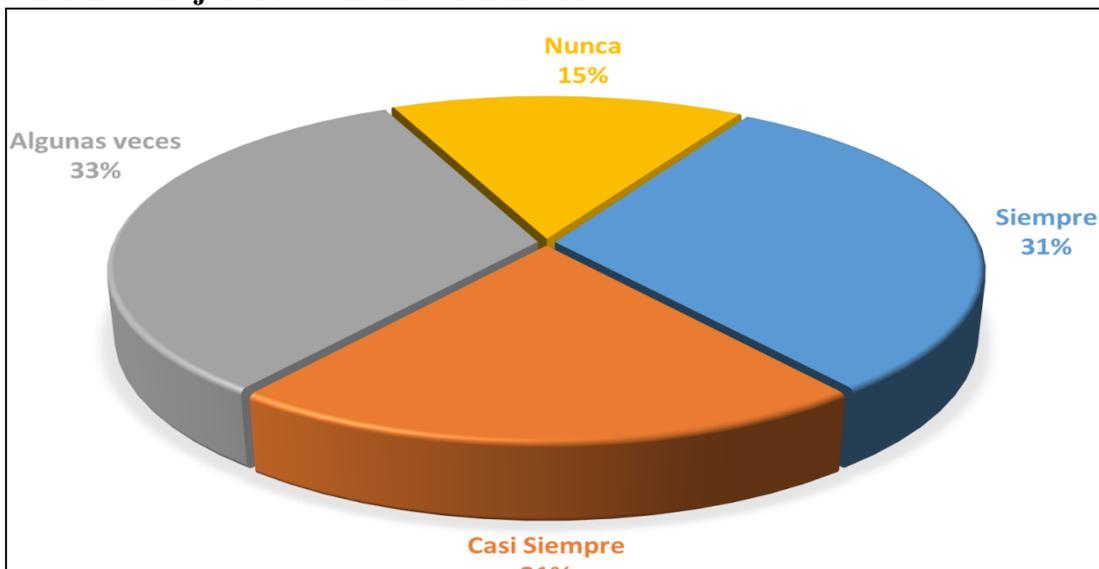
**Pregunta N° 1. ¿La organización aplica técnicas y procedimientos establecidos en función de mejorar la comunicación interna?**

**Tabla 3. Técnicas y procedimientos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	31%
Casi Siempre	11	21%
Algunas veces	17	33%
Nunca	8	15%
TOTAL	52	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 1. ¿La organización aplica técnicas y procedimientos establecidos en función de mejorar la comunicación interna?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: En la primera pregunta comprobamos que del 100% de empleados y directivos de la COAC Nueva Huancavilca, un 33% consideran que, algunas veces, la organización aplica técnicas y procedimientos establecidos en función de mejorar la comunicación interna; un 31% opina que casi siempre; un 21% dice que casi siempre; mientras que un 15% de los encuestados nunca ha percibido esta aplicación.

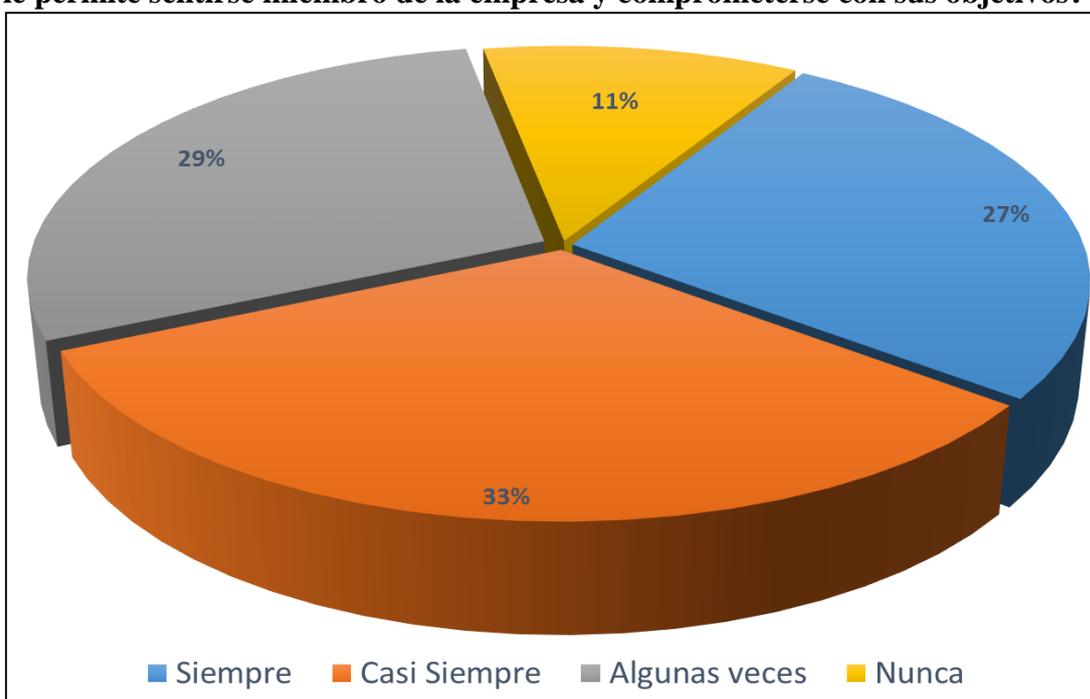
**Pregunta N° 2. ¿La comunicación que se desarrolla, actualmente, en la Cooperativa le permite sentirse miembro de la empresa y comprometerse con sus objetivos?**

**Tabla 4. Desarrollo de la comunicación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	27%
Casi Siempre	17	33%
Algunas veces	15	29%
Nunca	6	11%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 2. ¿La comunicación que se desarrolla, actualmente, en la Cooperativa le permite sentirse miembro de la empresa y comprometerse con sus objetivos?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: En esta interrogante un 33% consideran que, casi siempre, la comunicación que se desarrolla en la Cooperativa le permite sentirse miembro de la empresa y así, comprometerse con sus objetivos; un 29% opina que algunas veces; un 27% dice, que siempre; y mientras que un 11% dice, que nunca.

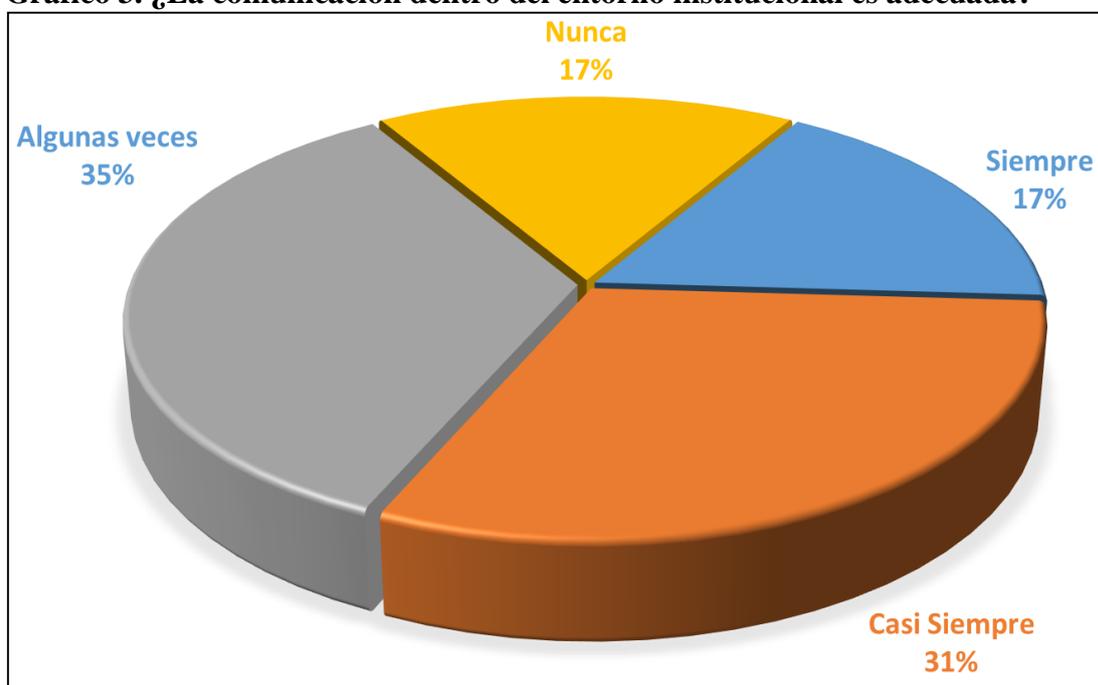
### Pregunta N° 3. ¿La comunicación dentro del entorno Institucional es adecuada?

**Tabla 5. Comunicación en la institución**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	17%
Casi Siempre	16	31%
Algunas veces	18	35%
Nunca	9	17%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 3. ¿La comunicación dentro del entorno institucional es adecuada?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: Del 100% de encuestados, un 35% considera que la comunicación dentro del entorno institucional es adecuada, algunas veces; el 31% dice que, casi siempre; frente a un 17% que opina que, siempre y el mismo porcentaje para quienes concluyeron que nunca.

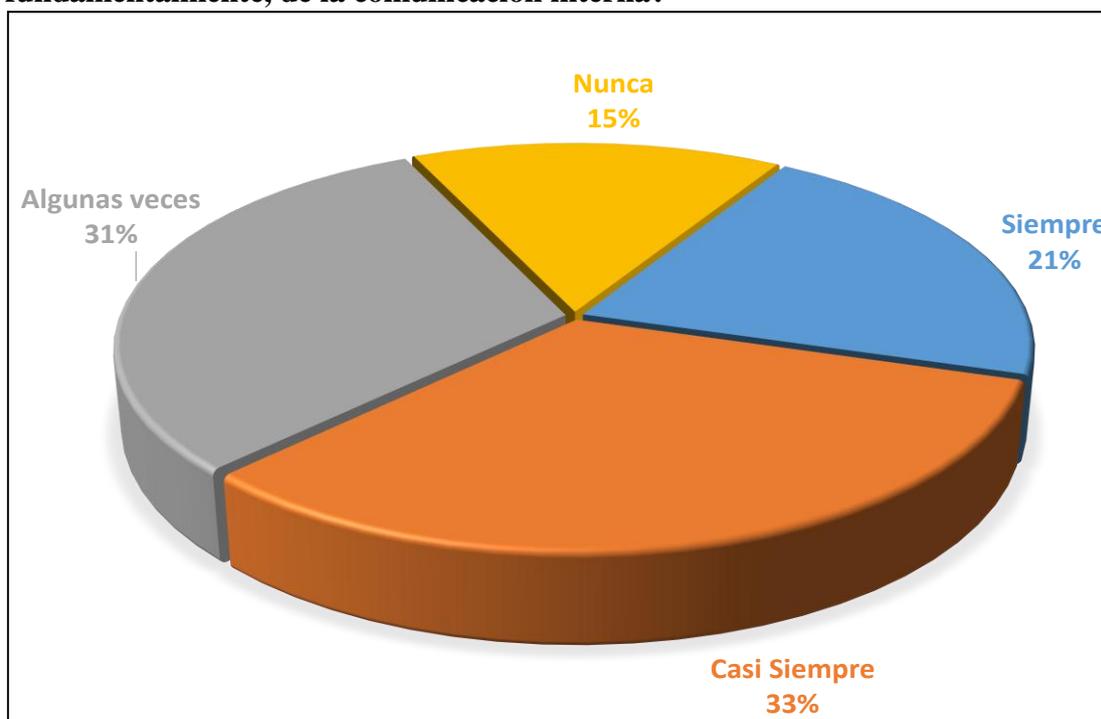
**Pregunta N° 4 ¿La validez de los mensajes en la Institución depende, fundamentalmente, de la comunicación interna?**

**Tabla 6. Validez de mensajes**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	21%
Casi Siempre	17	33%
Algunas veces	16	31%
Nunca	8	15%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 4. ¿La validez de los mensajes en la institución depende, fundamentalmente, de la comunicación interna?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: la validez de los mensajes en la institución depende, fundamentalmente, de la comunicación interna; fue ubicada en la siguiente escala: un 33%, dice, que casi siempre; algunas veces con un 31%; hay un 21% que opinó que siempre, mientras, que el 15% dice, que nunca.

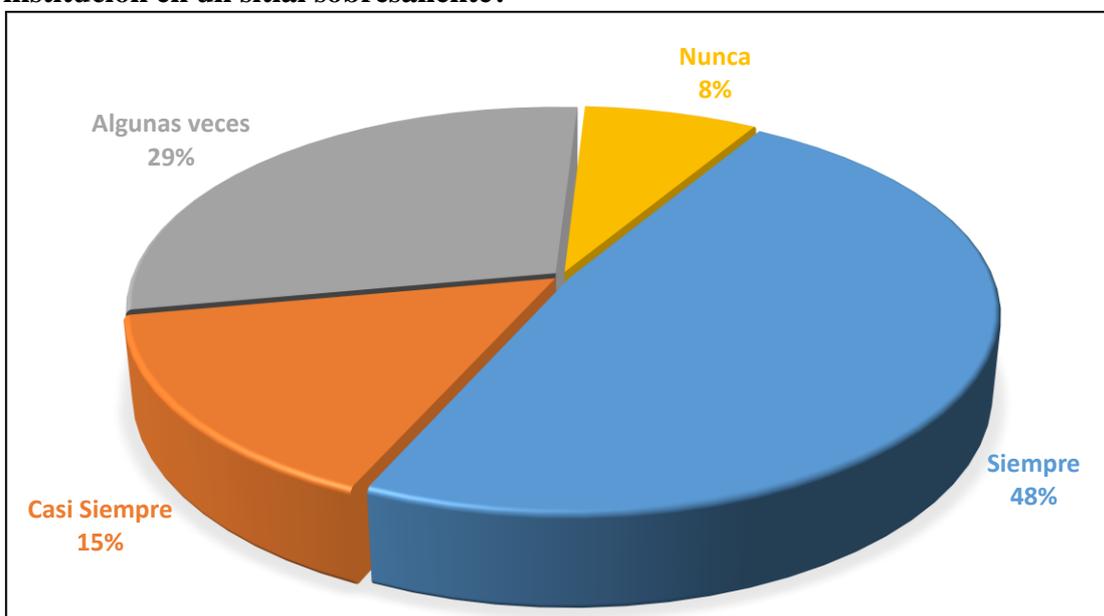
**Pregunta N° 5 ¿La comunicación interna es esencial para mantener la imagen de la Institución en un sitio sobresaliente?**

**Tabla 7. Comunicación y la imagen institucional**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	48%
Casi Siempre	8	15%
Algunas veces	15	29%
Nunca	4	8%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 5. ¿La comunicación interna es esencial para mantener la imagen de la institución en un sitio sobresaliente?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: en esta interrogante el 48% de encuestados coinciden en que la comunicación interna es esencial para mantener la imagen de la Institución en un sitio sobresaliente, lo que nos brinda las bases de la importancia que tiene la comunicación interna para los Miembros de la institución; contrarrestada por un 29% que opina que, algunas veces, sería esencial, pero el 15% mantiene que casi siempre y solo el 8% refiere a que nunca.

**Pregunta N° 6 ¿La adecuada aplicación de la comunicación interna mejora el funcionamiento de las comunicaciones en su institución?**

**Tabla 8. Aplicación de la comunicación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	58%
Casi Siempre	10	19%
Algunas veces	10	19%
Nunca	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 6. ¿La adecuada aplicación de la comunicación interna mejora el funcionamiento de las comunicaciones en su institución?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: La mayoría de los encuestados expresó que la adecuada aplicación de la comunicación interna mejora el funcionamiento de las comunicaciones en su institución, siendo ellos, el 58%; un 38% se divide la opinión en que “casi siempre” y “algunas veces”, mientras, que el 4% afirma que, nunca.

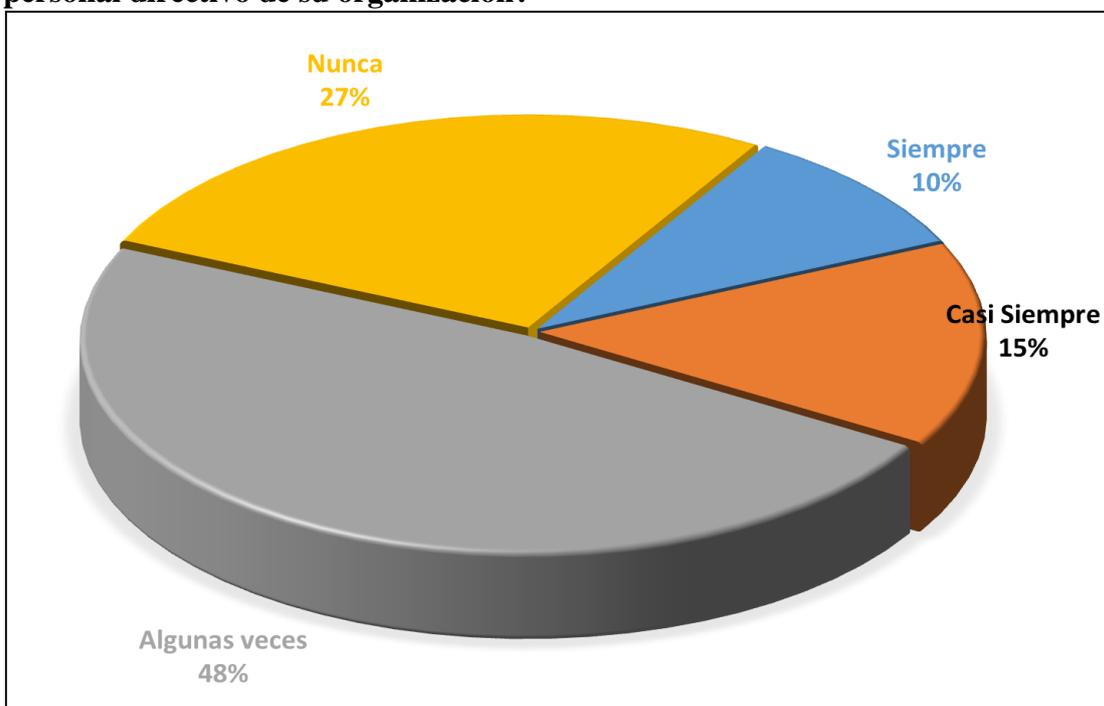
**Pregunta N° 7 ¿Las opiniones y sugerencias de los empleados son receptadas por el personal directivo de su organización?**

**Tabla 9. Opiniones y sugerencias receptadas**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	10%
Casi Siempre	8	15%
Algunas veces	25	48%
Nunca	14	27%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 7. ¿Las opiniones y sugerencias de los empleados son receptadas por el personal directivo de su organización?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: Del 100% de encuestados, un 48% apreció que algunas veces las opiniones y sugerencias de los empleados son receptadas por el personal directivo de su organización; el 27% que, nunca; un 15%, casi siempre, y un 10% dice que, siempre, este resultado nos brinda las bases para considerar las falencias en cuanto a la comunicación ascendente que se tiene en la Empresa.

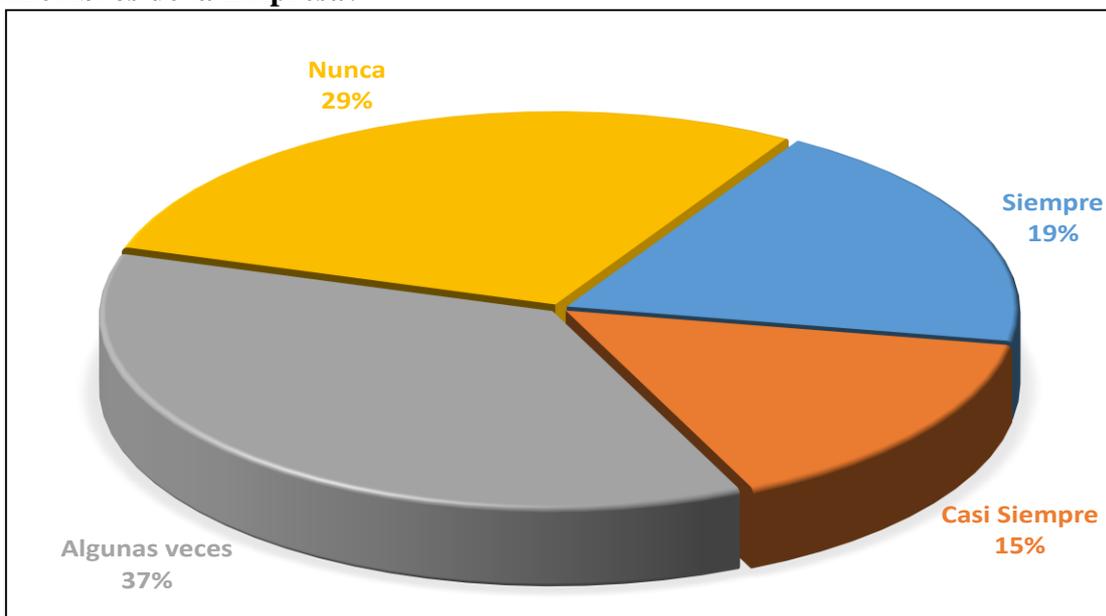
**Pregunta N° 8 ¿Los altos directivos de la Cooperativa se comunican con los demás miembros de la Empresa?**

**Tabla 10. Comunicación directivos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	19%
Casi Siempre	8	15%
Algunas veces	19	37%
Nunca	15	29%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 8. ¿Los altos directivos de la Cooperativa se comunican con los demás miembros de la Empresa?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: La percepción de los encuestados frente a la pregunta de que si los altos directivos de la Cooperativa se comunican con los demás miembros de la empresa, arrojó estos resultados: el 37% expresa que, algunas veces, es considerable que el 29% opine que, nunca, en comparación a un 19% que dice que, siempre, mientras, que un 15% afirma que, casi siempre. Si bien, entre los directivos con la persona que tratan, directamente, es el gerente, deberían preocuparse por la forma que son percibidos por la mayoría de los empleados de la Cooperativa.

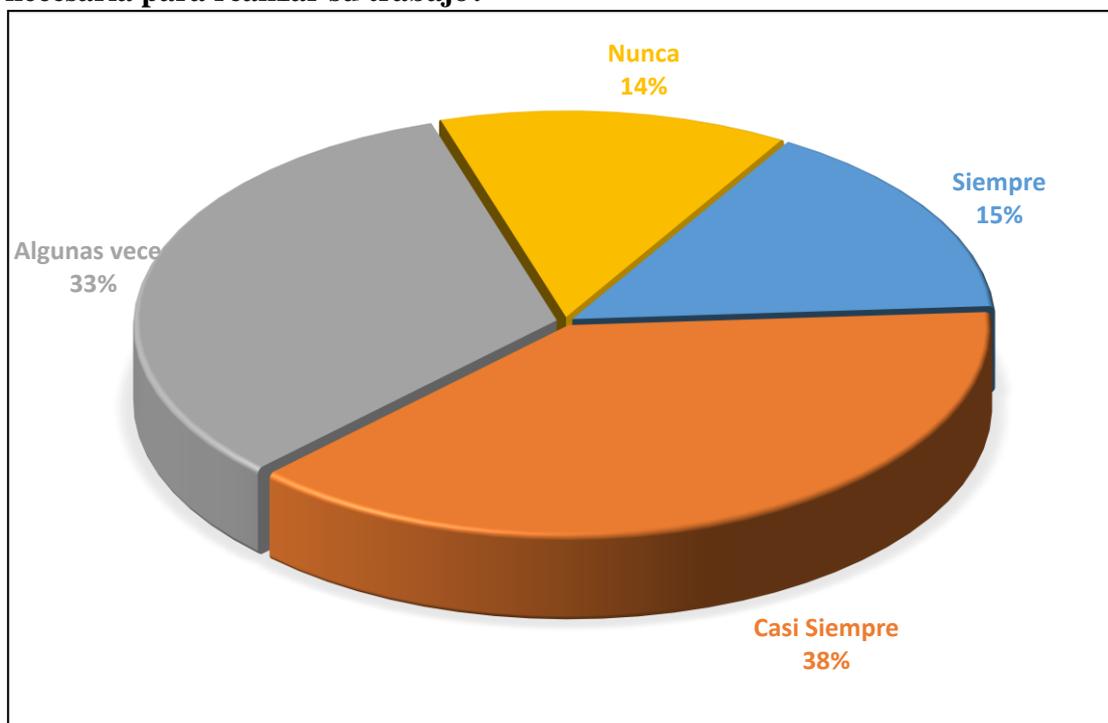
**Pregunta N° 9 ¿La comunicación en la empresa, le permite obtener la información necesaria para realizar su trabajo?**

**Tabla 11. Comunicación en la empresa**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	15%
Casi Siempre	20	38%
Algunas veces	17	33%
Nunca	7	14%
TOTAL	52	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 9. ¿La comunicación en la empresa, le permite obtener la información necesaria para realizar su trabajo?**



Análisis e interpretación: Del 100% de los encuestados, un 38% opina que la comunicación en la empresa, le permite obtener la información necesaria para realizar su trabajo casi siempre; el 33% dice, que algunas veces, el 15% piensa que, siempre y un 14% concluye que, nunca.

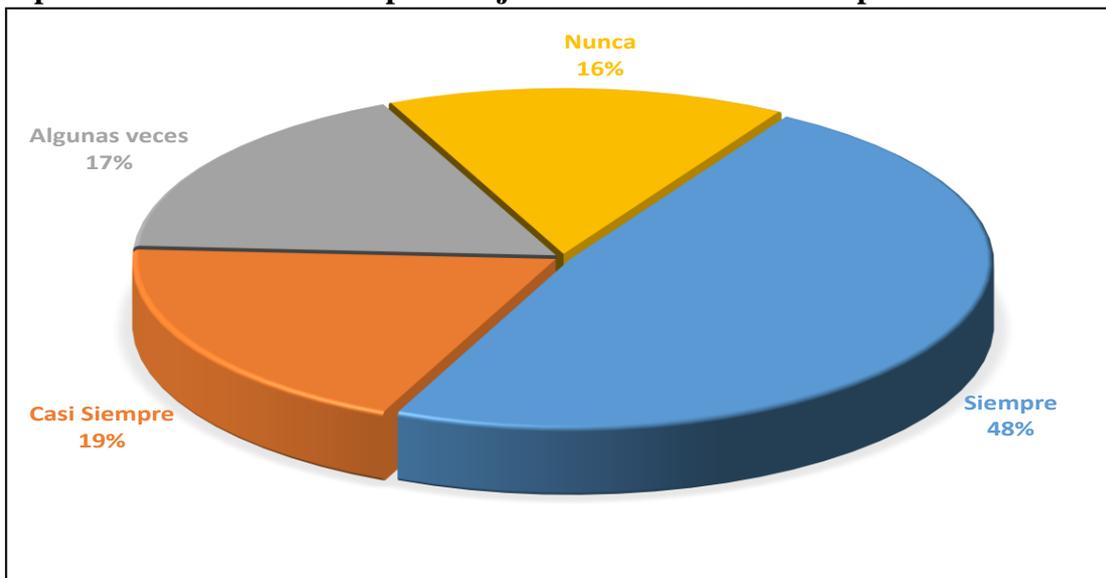
**Pregunta N° 10 ¿Considera obligatorio que su organización aplique, correctamente, el proceso de comunicación para mejorar las relaciones con el público?**

**Tabla 12. Comunicación para mejorar relaciones**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	48%
Casi Siempre	10	19%
Algunas veces	9	17%
Nunca	8	16%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
 Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 10. ¿Considera obligatorio que su organización aplique, correctamente, el proceso de comunicación para mejorar las relaciones con el público?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
 Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Análisis e interpretación:** En este ítem un 48% de los encuetados respondieron que consideran obligatorio que su organización aplique, correctamente, el proceso de comunicación para mejorar las relaciones con el público, mientras, que un 19 % expresó que, casi siempre; otro 17% señaló que, algunas veces en contraste con el 16% quienes, dijeron que, nunca. La mayoría coincide en que, siempre y casi siempre este proceso les ayudaría a mejorar.

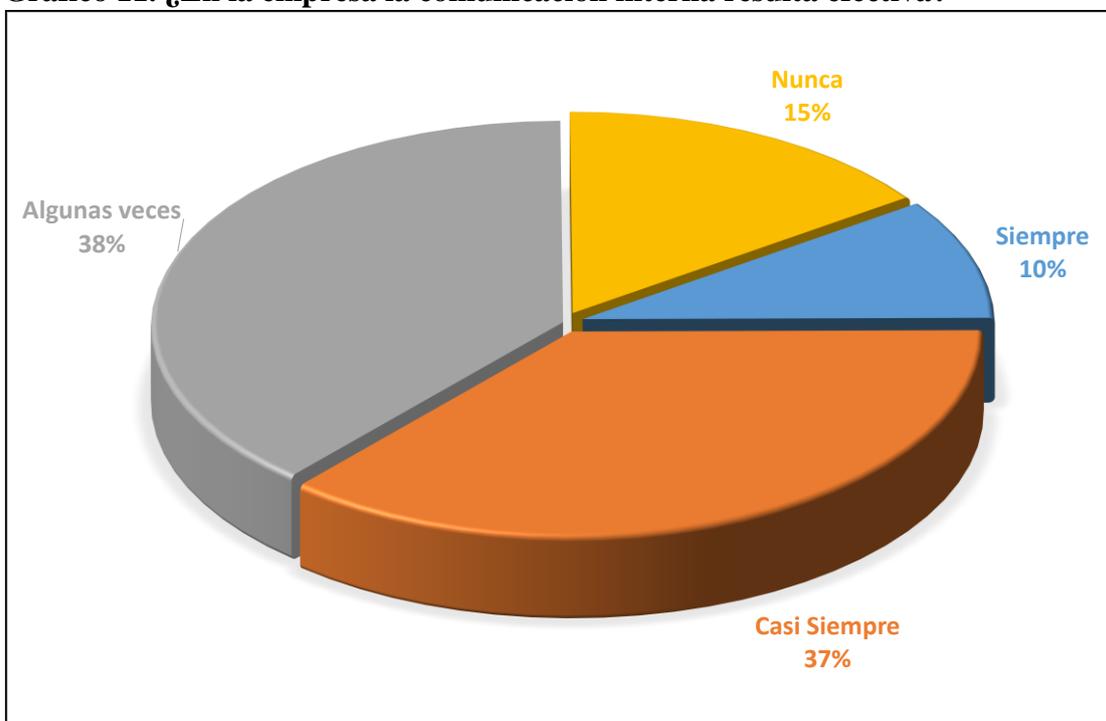
### Pregunta N° 11 ¿En la empresa la comunicación interna resulta efectiva?

**Tabla 13. Resulta efectiva la comunicación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	10%
Casi Siempre	19	37%
Algunas veces	20	38%
Nunca	8	15%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 11. ¿En la empresa la comunicación interna resulta efectiva?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: del 100% de encuestados un 10% está de acuerdo en que en la empresa la comunicación interna resulta efectiva; un 37% se refiere a que, casi siempre, mientras, que el 15% opina que, nunca, versus a un 38% que dijo que, algunas veces.

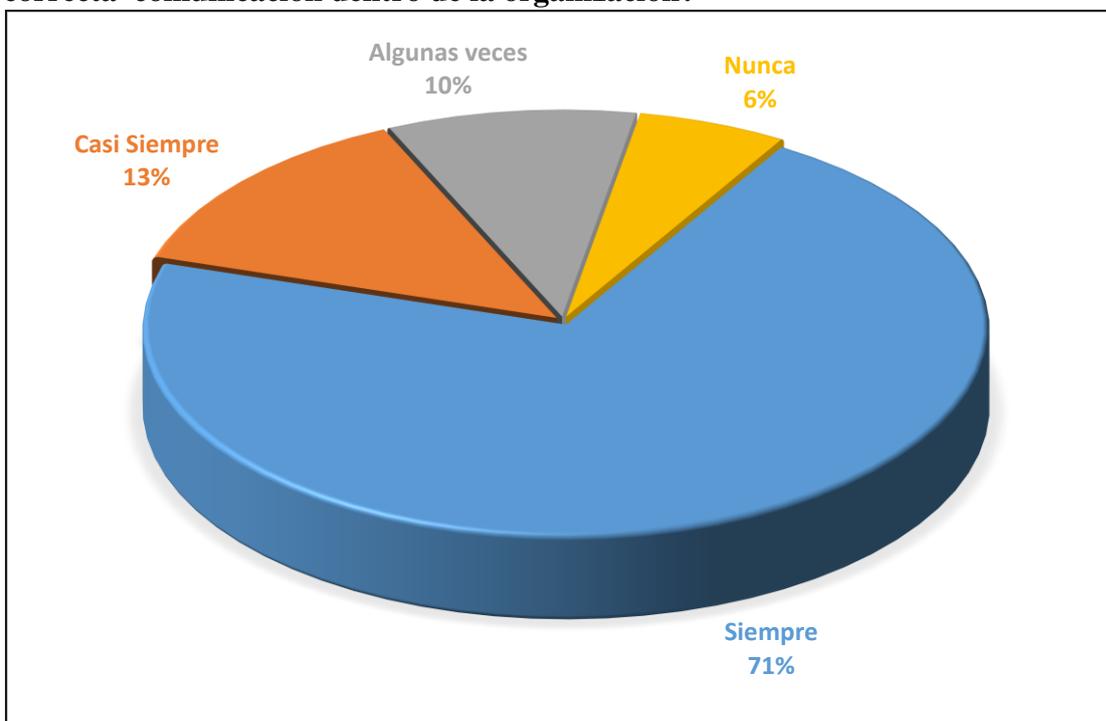
**Pregunta N° 12 ¿La Institución debería aplicar un Manual para desarrollar la correcta comunicación dentro de la organización?**

**Tabla 14. Implementación de manual**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	37	71%
Casi Siempre	7	13%
Algunas veces	5	10%
Nunca	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 12. ¿La Institución debería aplicar un Manual para desarrollar la correcta comunicación dentro de la organización?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: En este cuestionamiento la percepción de la gente es que la Institución debería aplicar un Manual para desarrollar la correcta comunicación dentro de la organización; el 71% de encuestados dijo, que siempre; el 10%, algunas veces, el 13% opinó que, casi siempre y sólo un 6% dice, que nunca.

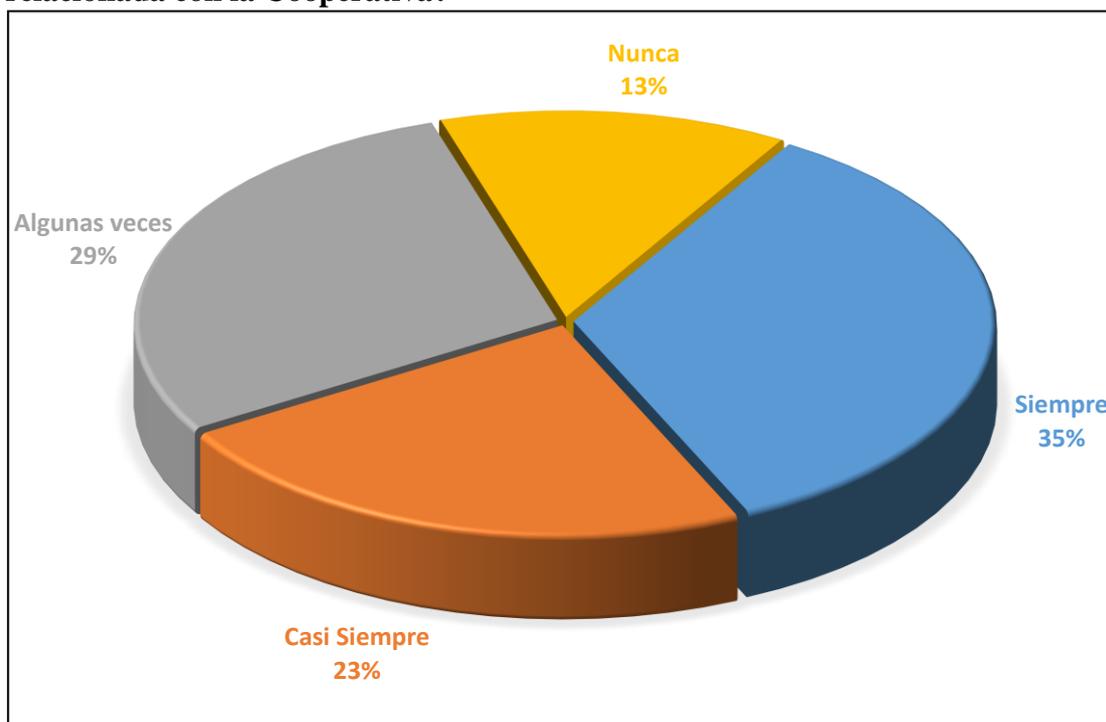
**Pregunta N° 13 ¿Usted sabe a quién dirigirse cuando necesita aclarar alguna duda relacionada con la Cooperativa?**

**Tabla 15. Sabe a quién dirigirse.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	35%
Casi Siempre	12	23%
Algunas veces	15	29%
Nunca	7	13%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 13. ¿Usted sabe a quién dirigirse cuando necesita aclarar alguna duda relacionada con la Cooperativa?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: Un 35% de los miembros de la Cooperativa sabe a quién dirigirse cuando necesita aclarar alguna duda relacionada con la institución; el 29 % sólo, algunas veces, sabe a quién acudir, mientras que el 23 % opina que, casi siempre y un 13% de ellos dijo, que nunca.

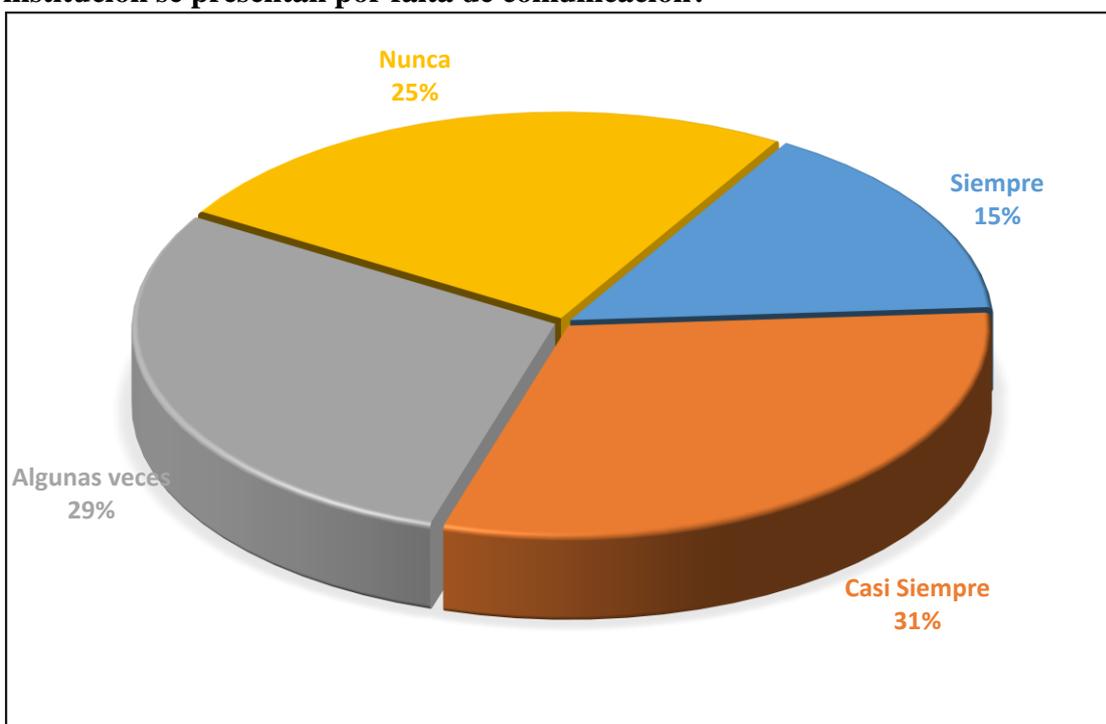
**Pregunta N° 14 ¿Dentro del ambiente laboral los conflictos entre miembros de la institución se presentan por falta de comunicación?**

**Tabla 16. Conflictos por falta de comunicación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	15%
Casi Siempre	16	31%
Algunas veces	15	29%
Nunca	13	25%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 14. ¿Dentro del ambiente laboral los conflictos entre miembros de la institución se presentan por falta de comunicación?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: del 100% de los encuestados, en esta pregunta, contestaron lo siguiente: el 31% expresó que, casi siempre los conflictos en el ambiente laboral de su institución se debe a la falta de comunicación; el 29% dijo que, algunas veces, el 25% mencionó que, nunca y el restante 15% afirma que siempre.

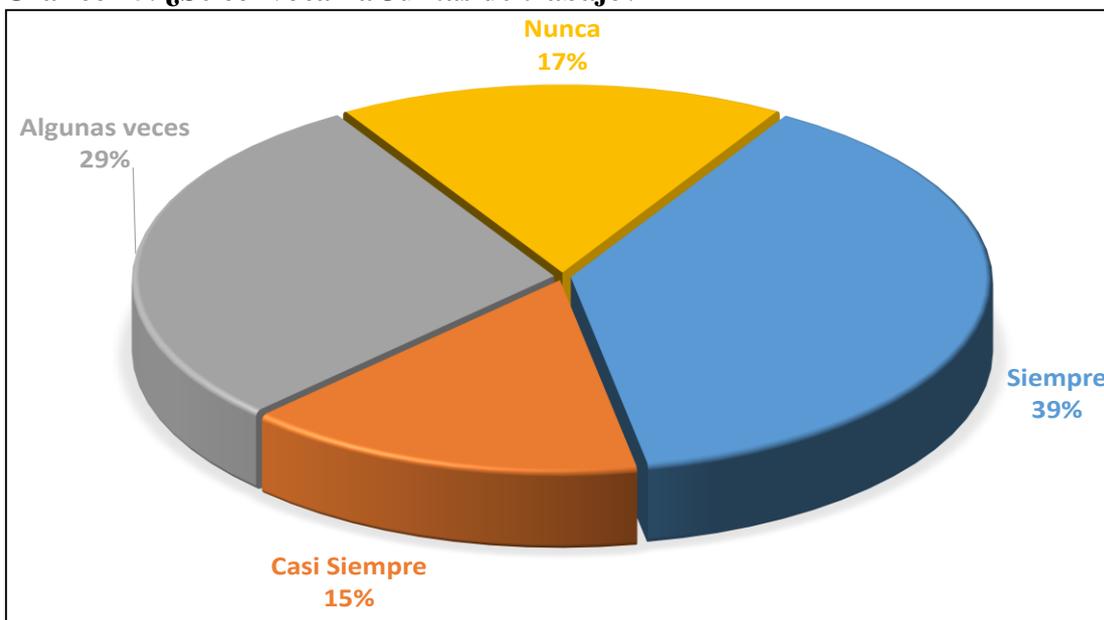
### Pregunta N° 15 ¿Se convocan a Juntas de trabajo?

**Tabla 17. Juntas de trabajo**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	39%
Casi Siempre	8	15%
Algunas veces	15	29%
Nunca	9	17%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 15. ¿Se convocan a Juntas de trabajo?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: Del 100% de los miembros de la Cooperativa un 39% afirma que siempre se convocan a Juntas de trabajo, en cambio un 29% de ellos, dice que, algunas veces; el 17% piensa que, nunca, mientras, que el 15% opinó que, casi siempre.

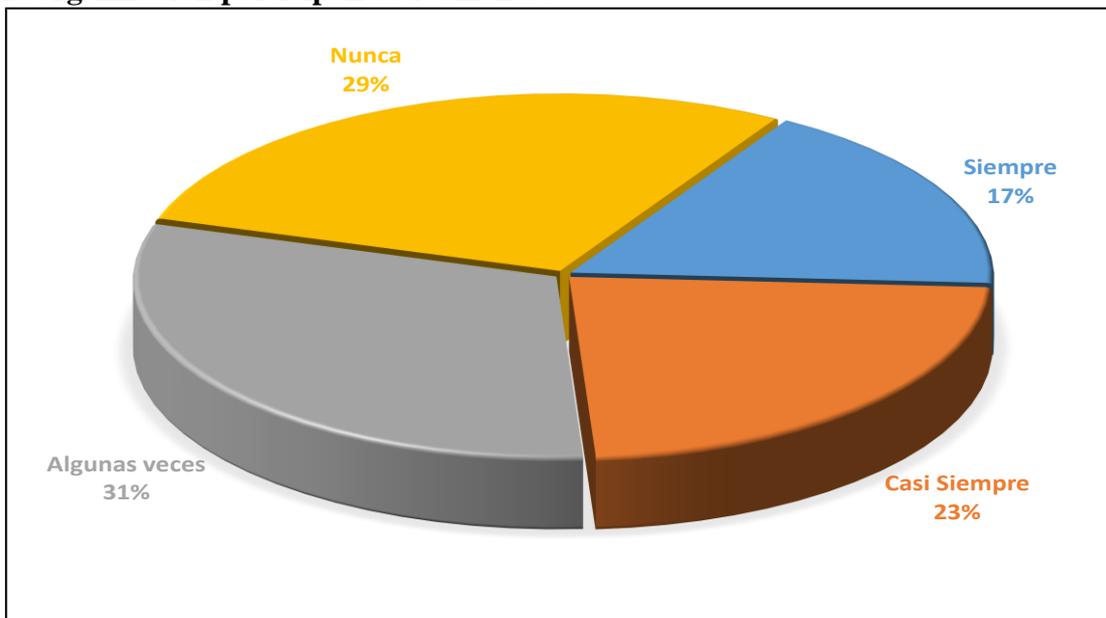
**Pregunta N° 16 ¿Se realizan eventos o confraternidades donde todos los miembros de la organización participan activamente?**

**Tabla 18. Confraternidad con los miembros**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	17%
Casi Siempre	12	23%
Algunas veces	16	31%
Nunca	15	29%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 16. ¿Se realizan eventos o confraternidades donde todos los miembros de la organización participan activamente?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: en esta interrogante el 29 % dice que, nunca se realizan eventos o confraternidades donde todos los miembros de la organización participan, activamente; mientras, el 31% de ellos opinó que, algunas veces, a diferencia del 23% que afirma que casi siempre y el restante 17% coincide en que siempre.

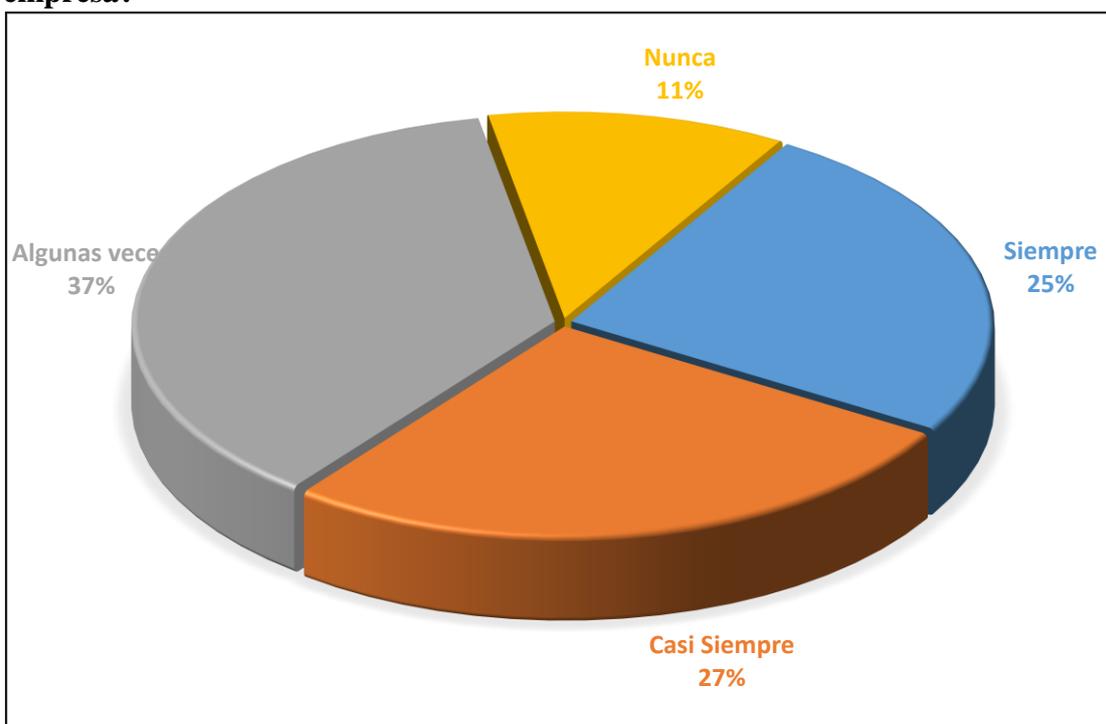
**Pregunta N° 17 ¿Se informa a todo el personal de las actividades que realiza la empresa?**

**Tabla 19. Informe de actividades**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	25%
Casi Siempre	14	27%
Algunas veces	19	37%
Nunca	6	11%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 17. ¿Se informa a todo el personal de las actividades que realiza la empresa?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: Las personas encuestadas consideran en un 37% que algunas veces, se les informa sobre las actividades que realiza la empresa; el 27% opina que, casi siempre; el 25% expresa que, siempre, mientras el 11% dice que, nunca.

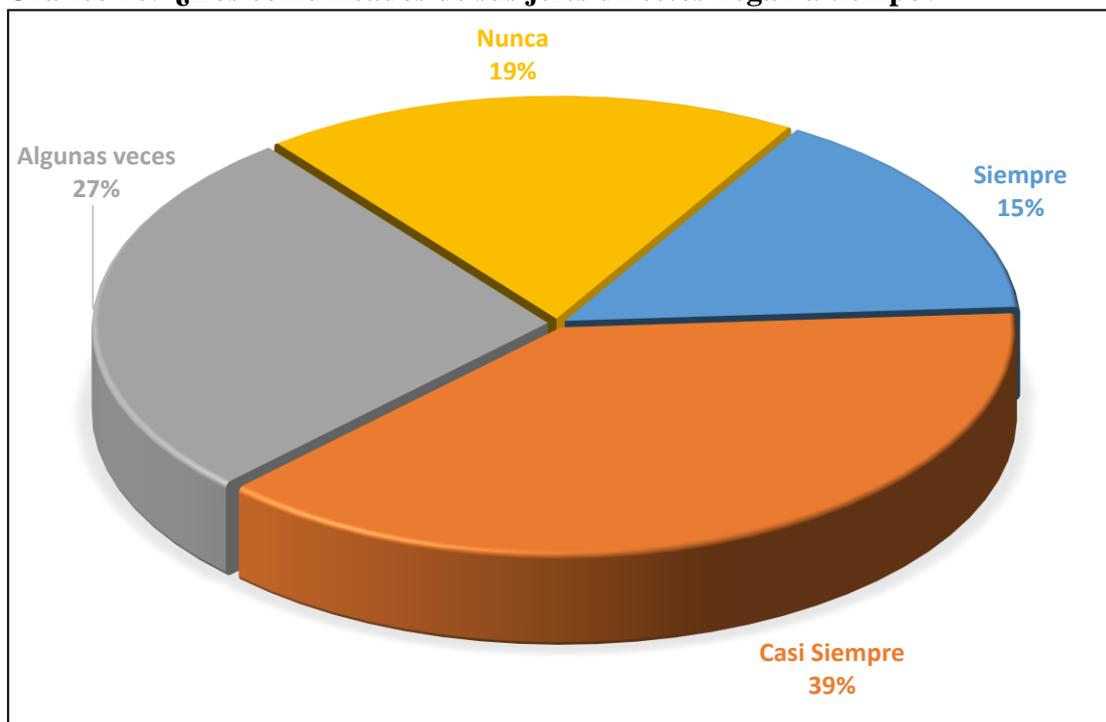
### Pregunta N° 18 ¿Los comunicados de sus jefes directos llegan a tiempo?

**Tabla 20. Los comunicados**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	15%
Casi Siempre	20	39%
Algunas veces	14	27%
Nunca	10	19%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 18. ¿Los comunicados de sus jefes directos llegan a tiempo?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: Del 100% de los miembros de la Cooperativa, el 39 % dice que, los comunicados de sus jefes directos llegan casi siempre a tiempo; mientras el 27% piensa que, sólo algunas veces; el otro 19% opina que, nunca en comparación a un 15% que expresa que siempre los recibe.

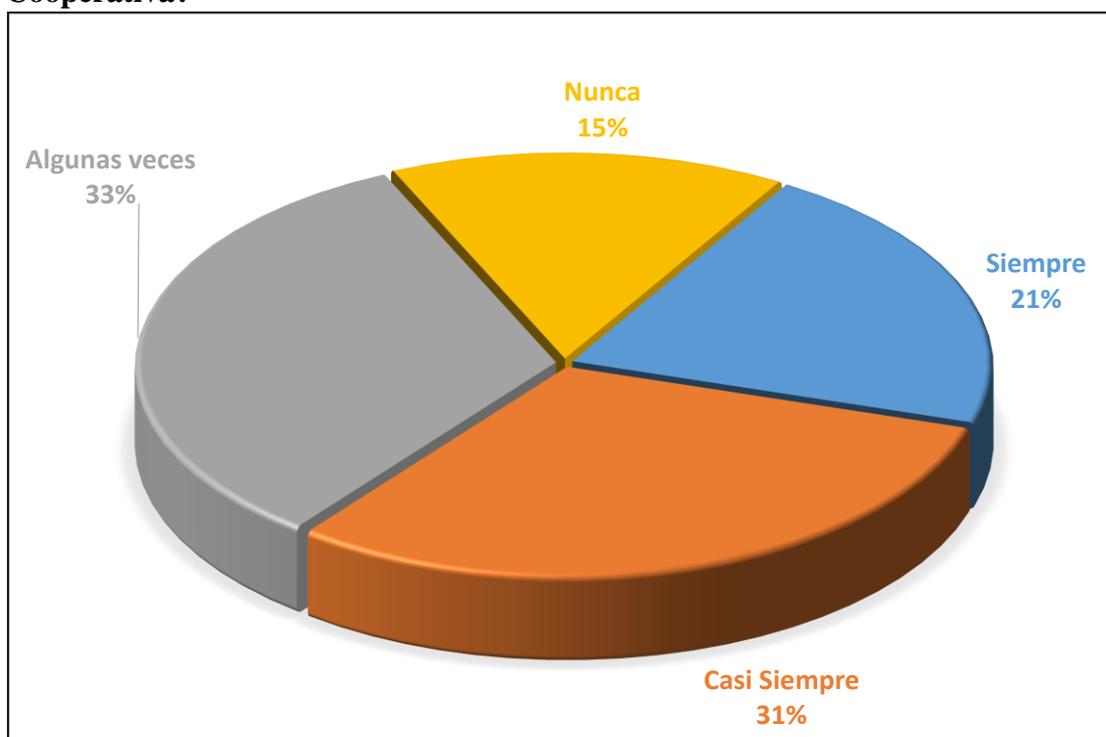
**Pregunta N° 19 ¿Tiene problemas de comunicación con los otros miembros de la Cooperativa?**

**Tabla 21. Problemas de comunicación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	21%
Casi Siempre	16	31%
Algunas veces	17	33%
Nunca	8	15%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 19. ¿Tiene problemas de comunicación con los otros miembros de la Cooperativa?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: de la interrogante ¿tiene problemas de comunicación con los otros miembros de la cooperativa?, el 33% dijo que, algunas veces, el 31% comentó que, casi siempre, el 21% afirma que, siempre, mientras el 15% opinó que, nunca. Lo que refleja un clima laboral que necesita de dirección, en cuanto a los temas de comunicación.

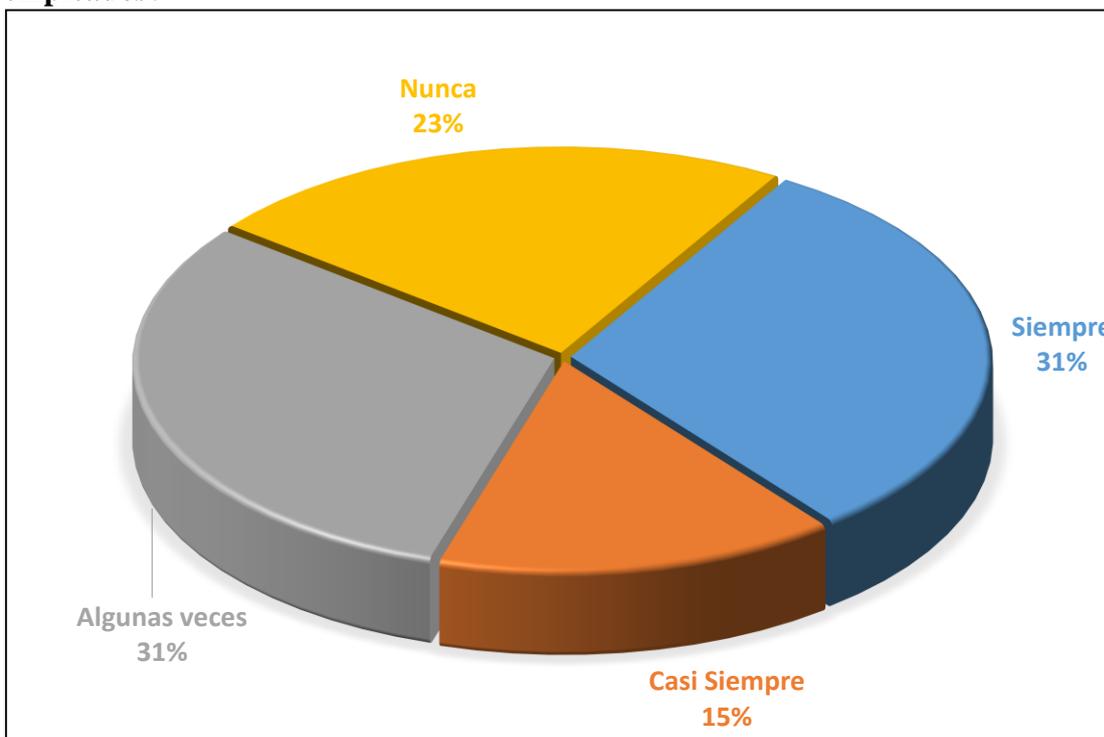
**Pregunta N° 20 ¿Los directivos reafirman la visión, misión y objetivos entre los empleados?**

**Tabla 22. Reafirman visión, misión y objetivos**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	31%
Casi Siempre	8	15%
Algunas veces	16	31%
Nunca	12	23%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 20. ¿Los directivos reafirman la visión, misión y objetivos entre los empleados?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: En la siguiente interrogante sobre que si ¿los directivos reafirman la visión, misión y objetivos entre los empleados?, el 62% se divide en partes iguales en que, siempre y algunas veces, pasa esto, mientras el 23% opinó que nunca y el restante 15% dice que casi siempre.

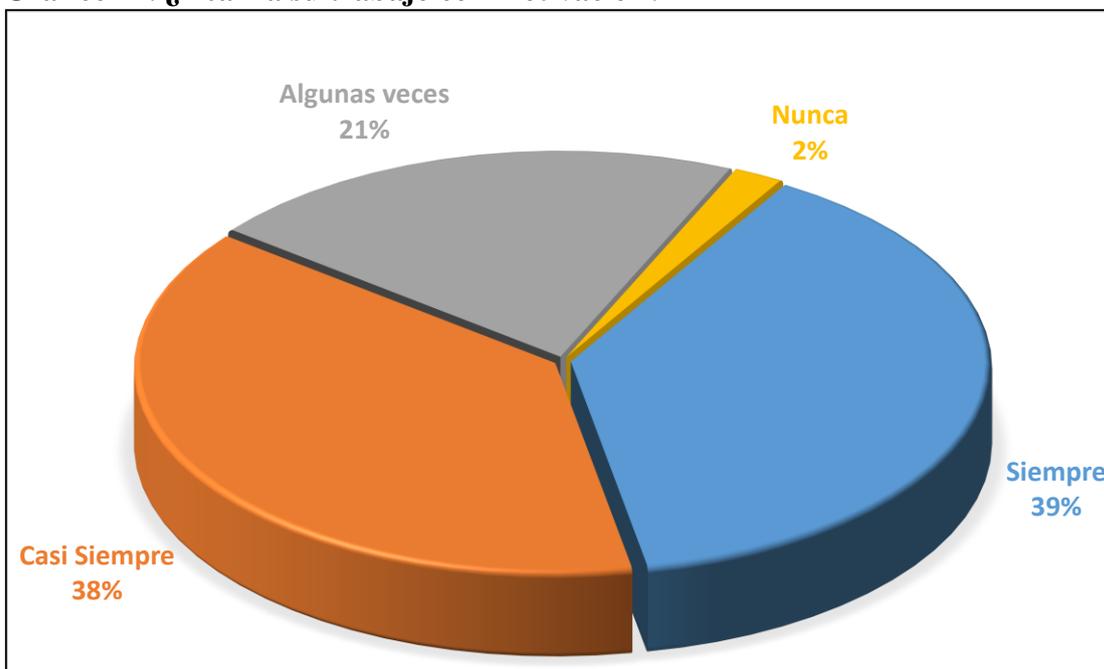
## Pregunta N° 21 ¿Realiza su trabajo con motivación?

**Tabla 23. Motivación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	39%
Casi Siempre	20	38%
Algunas veces	11	21%
Nunca	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 21. ¿Realiza su trabajo con motivación?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: Solo el 2% de los encuestados opinó que, nunca realiza su trabajo con motivación; mientras el 21% dijo que, algunas veces y el 38% y 39% confirman que, casi siempre y siempre, respectivamente. En definitiva, la mayoría está motivado en realizar las labores cotidianas.

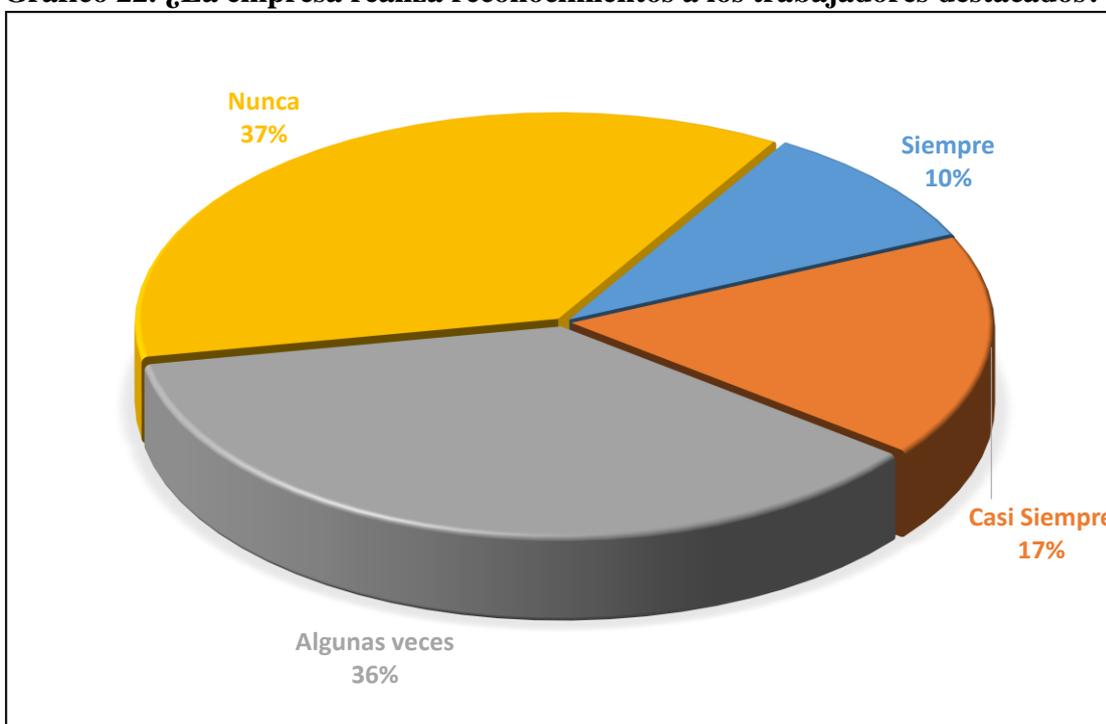
**Pregunta N° 22 ¿La empresa realiza reconocimientos a los trabajadores destacados?**

**Tabla 24. Reconocimiento**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	10%
Casi Siempre	9	17%
Algunas veces	19	37%
Nunca	19	36%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 22. ¿La empresa realiza reconocimientos a los trabajadores destacados?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: A través de esta interrogante, los encuestados opinan en un 36% que la empresa nunca realiza reconocimientos a los trabajadores destacados, algunas veces un 37%; solo un 10% dice que, siempre y un 17% comenta que, casi siempre. Es importante, considerar que para que haya un ambiente laboral estable, los empleados deben sentirse motivados, esto hace entender que se necesita reconocer el trabajo que ellos realizan.

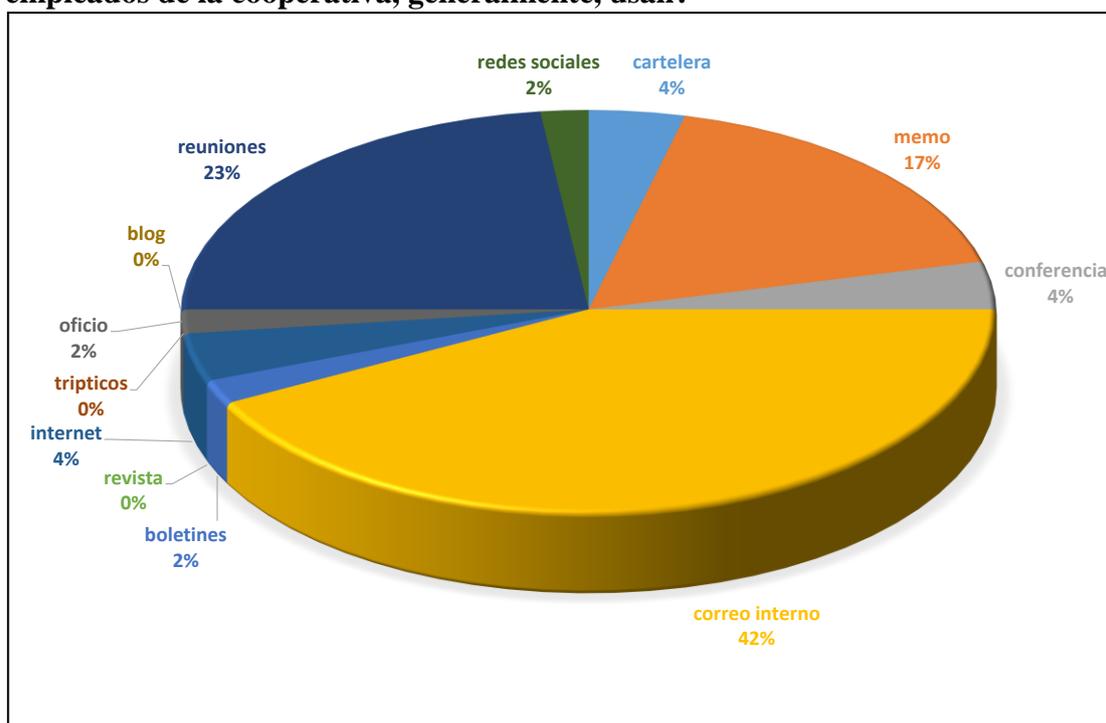
**Pregunta N° 23 ¿Para mantener la comunicación y compartir información, los empleados de la cooperativa, generalmente, usan?**

**Tabla 25. Herramienta de comunicación interna de empleados.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
cartelera	2	4%	internet	2	4%
memo	9	17%	trípticos	0	0%
conferencias	2	4%	oficio	1	2%
correo interno	22	42%	Blog	0	0%
boletines	1	2%	Reuniones	12	23%
revista	0	0%	redes sociales	1	2%
internet	2	4%	<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 23. ¿Para mantener la comunicación y compartir información, los empleados de la cooperativa, generalmente, usan?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Análisis e interpretación:** Los encuestados en un 42% afirman que la herramienta para comunicarse, internamente, es a través del correo interno, mientras que el 17% dice hacerlo a través de memos, el 23% en reuniones, por cartelera, conferencias e Internet un 4% cada uno, por boletines, oficios y redes sociales el otro 6%.

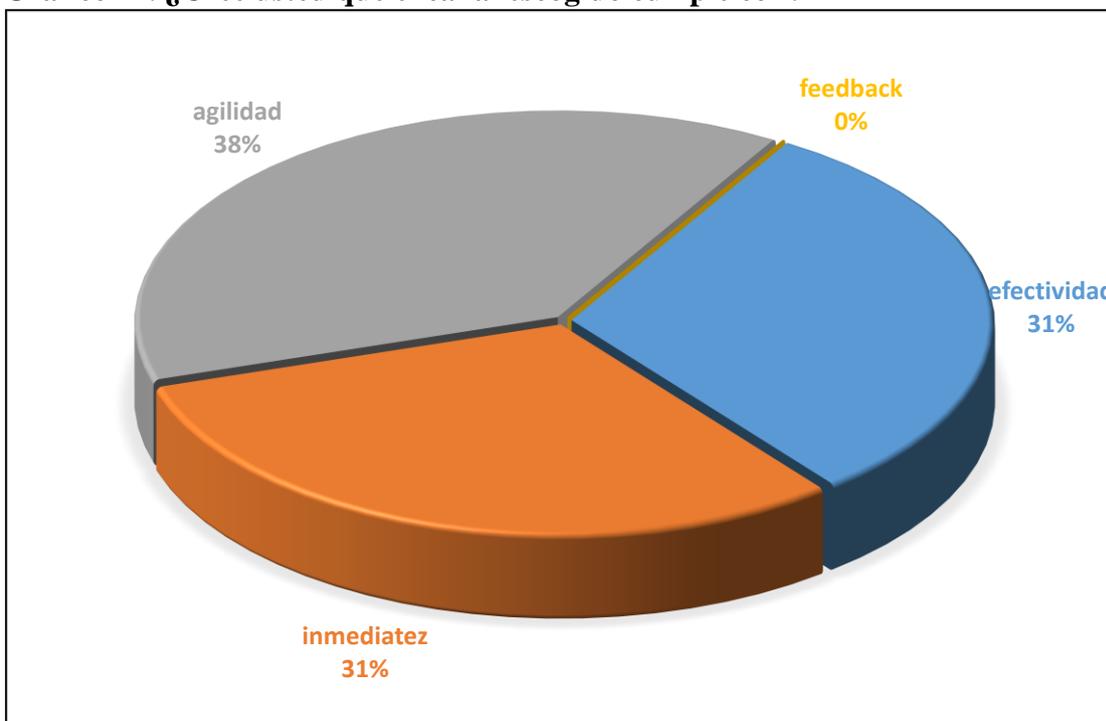
### Pregunta N° 24 ¿Cree usted que el canal escogido cumple con?

**Tabla 26. El canal escogido cumple con.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
efectividad	16	31%
inmediatez	16	31%
agilidad	20	38%
feedback	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 24. ¿Cree usted que el canal escogido cumple con?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: Del 100% de encuestados, un 38% afirma que el canal escogido cumple con agilidad, mientras que el 31% que, es efectivo y el otro 31% dice que es inmediato.

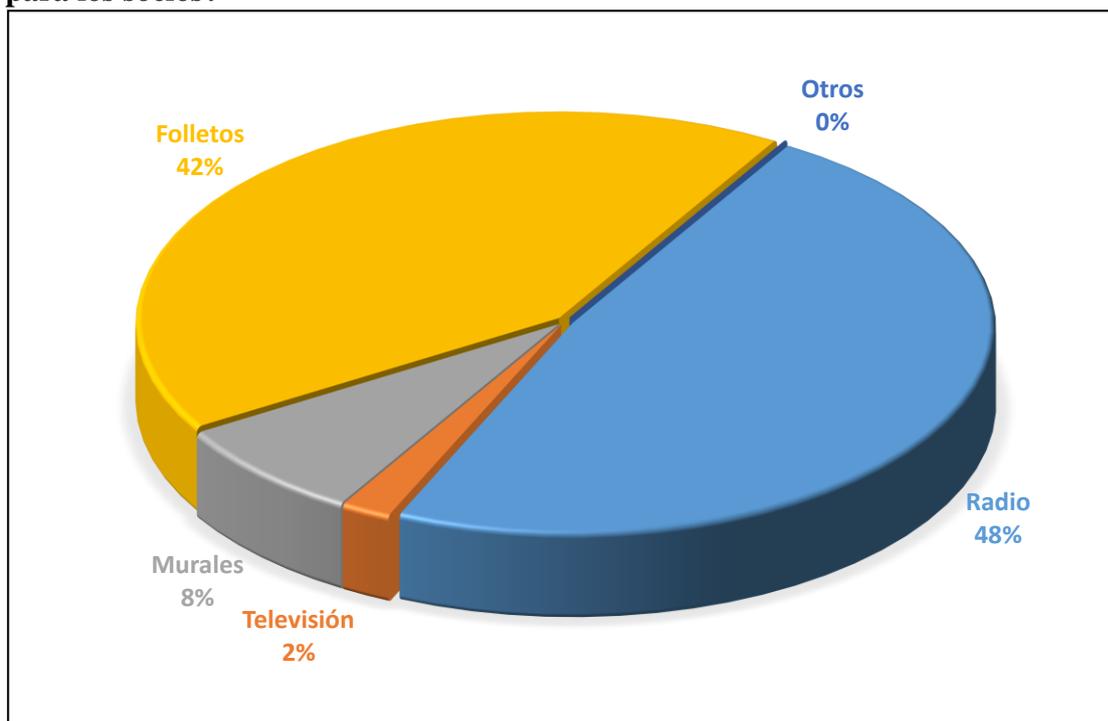
**Pregunta N° 25 ¿Qué tipo de canal la Cooperativa utiliza para realizar comunicados para los socios?**

**Tabla 27. Comunicado para los socios.**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Radio	25	48%
Televisión	1	2%
Murales	4	8%
Folletos	22	42%
Otros	0	0%
TOTAL	27	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 25. ¿Qué tipo de canal la Cooperativa utiliza para realizar comunicados para los socios?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: Del 100% de encuestados en este ítem respondieron que el canal que usa la Cooperativa para informar a los socios es: 48% radio, 42% a través de folletos, el 8% dice que a través de los murales, y el 2% escogió la televisión.

### 3.3.RESULTADOS DE LA ENCUESTA A SOCIOS DE LA COAC

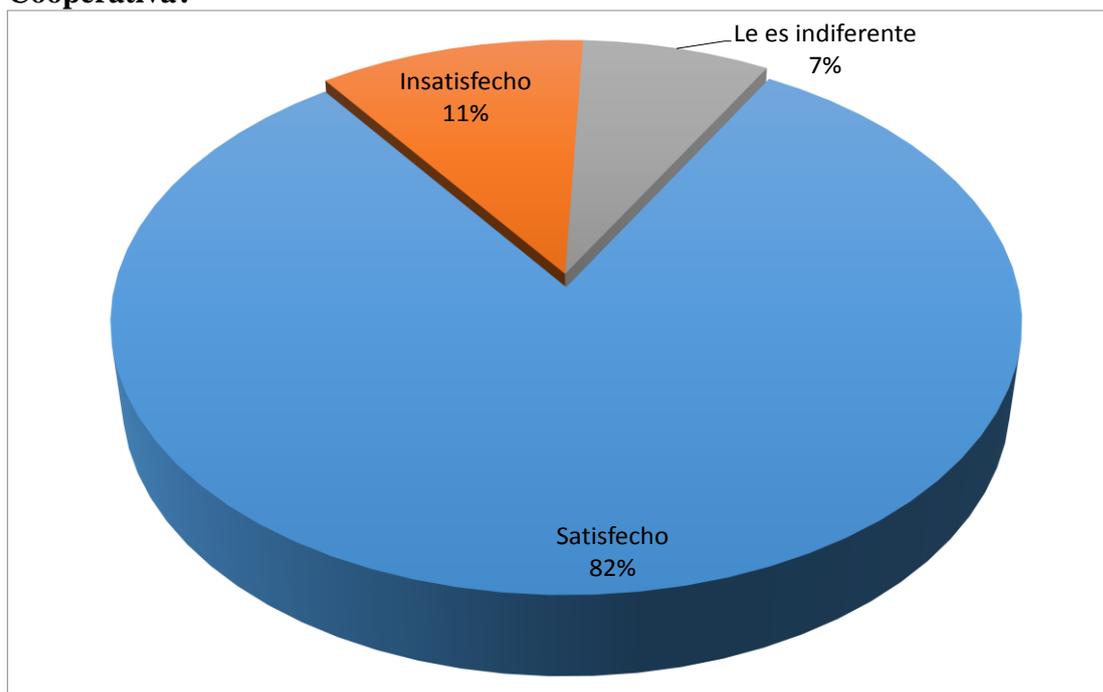
**Pregunta N° 1 ¿Cómo se siente con la atención que le brindan los funcionarios de la Cooperativa?**

**Tabla 28. Atención al Público**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	311	82%
Insatisfecho	41	11%
Le es Indiferente	29	7%
<b>TOTAL</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 26. ¿Cómo se siente con la atención que le brindan los funcionarios de la Cooperativa?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: Del 100% de socios encuestados, un 82 % se siente satisfecho con la atención que le brindan los funcionarios de la Cooperativa, el 17% considera que le es indiferente, mientras que el 11% afirma sentirse insatisfecho.

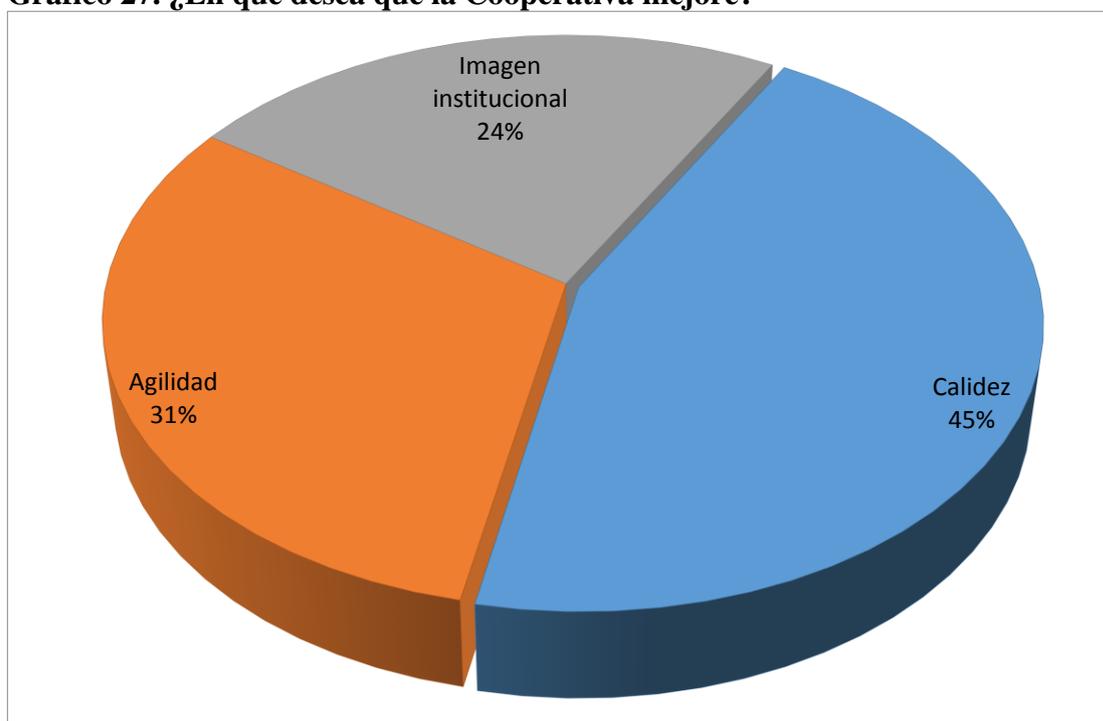
## Pregunta N° 2 ¿En qué desea que la Cooperativa mejore?

**Tabla 29. Mejora**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidez	171	45%
Agilidad	119	31%
Imagen institucional	91	24%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 27. ¿En qué desea que la Cooperativa mejore?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: El 45% de los socios encuestados dijo que desea que la cooperativa mejore en calidez, el 31% en agilidad, mientras, que el 24% desea que se mejore en la imagen institucional.

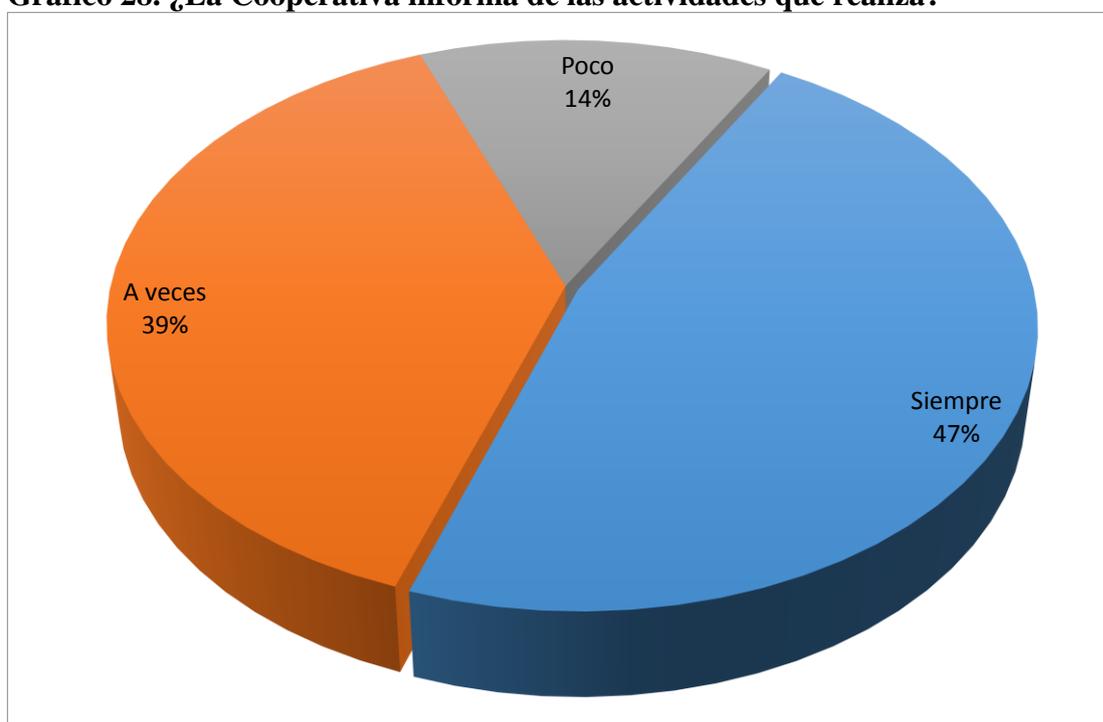
### Pregunta N° 3 ¿La Cooperativa informa de las actividades que realiza?

**Tabla 30. La cooperativa Informa**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	179	47%
A veces	148	39%
Poco	54	14%
TOTAL	381	100%

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 28. ¿La Cooperativa informa de las actividades que realiza?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: Al consultar a los socios sobre si la Cooperativa informa de las actividades que realiza, ellos respondieron en un 47% que, siempre, un 39% dijo que a veces, mientras que el 14% restante expresó que poco.

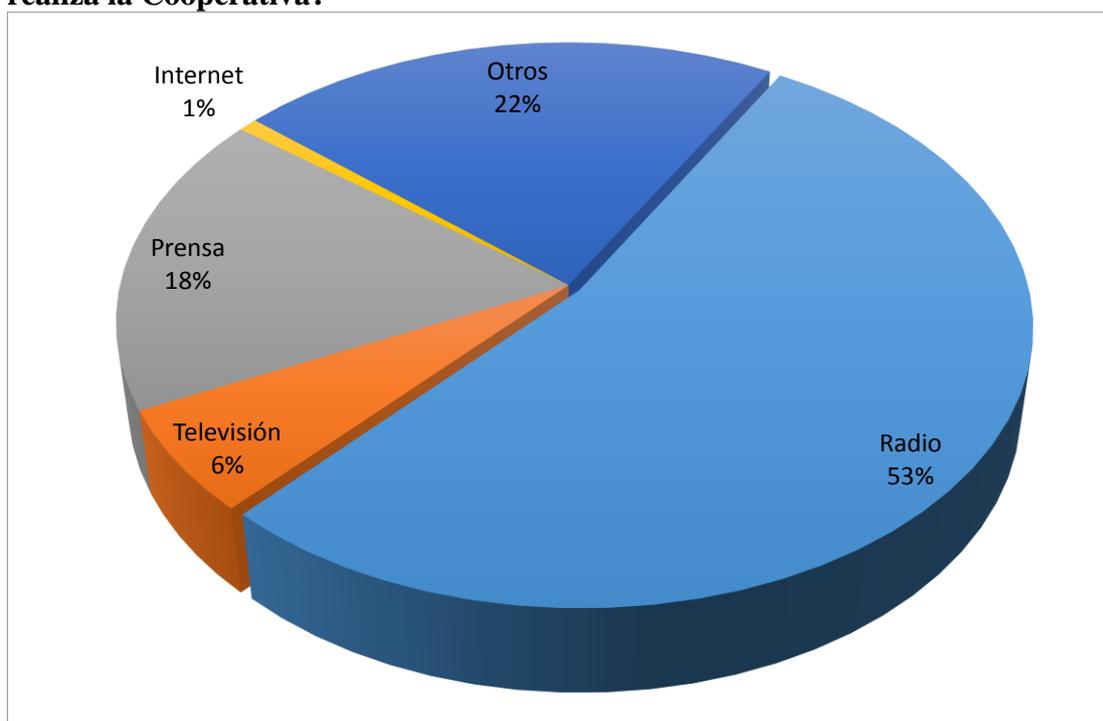
**Pregunta N° 4 ¿En qué medio, generalmente, se informa sobre las actividades que realiza la Cooperativa?**

**Tabla 31. En que medio se informa**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Radio	204	53%
Televisión	23	6%
Prensa	67	18%
Internet	3	1%
Otros	84	22%
<b>TOTAL</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 29. ¿En qué medio, generalmente, se informa sobre las actividades que realiza la Cooperativa?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: Del 100% de los socios encuestados el 1% dijo que en el Medio que, generalmente, se informa sobre las actividades de la Cooperativa es el internet, el 6% se informa a través de la televisión, el 18% opina que en la prensa, el 53% ha escuchado en radio, mientras que el 22% dijo que a través de otros medios.

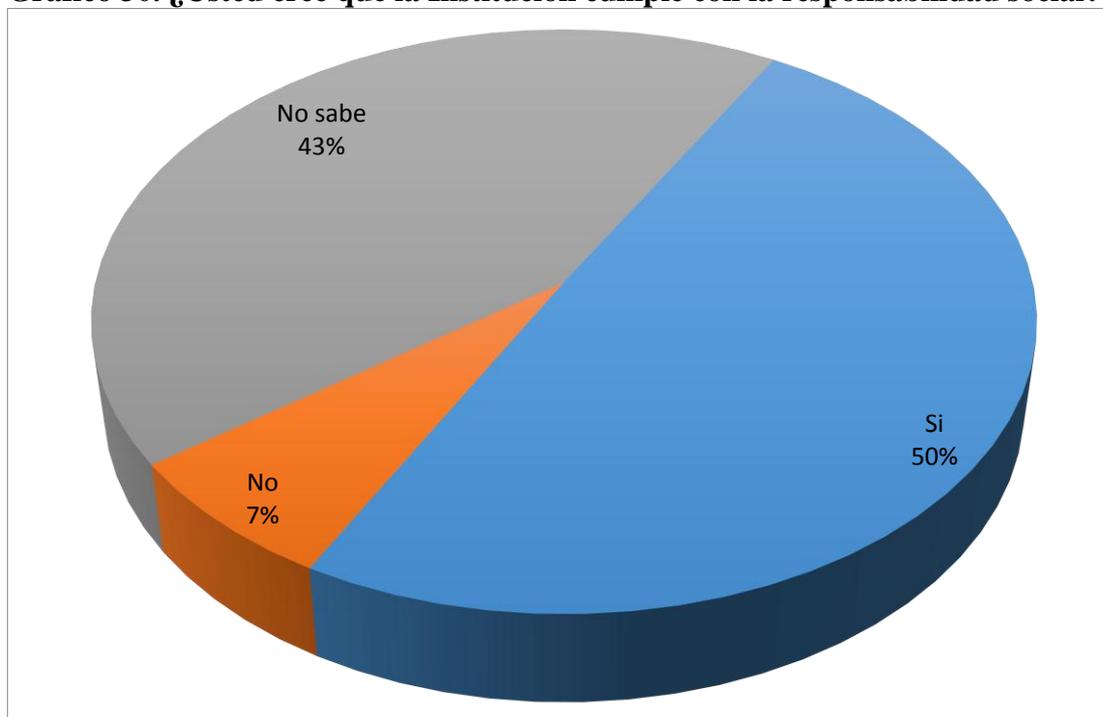
**Pregunta N° 5 ¿Usted cree que la Institución cumple con la responsabilidad social?**

**Tabla 32. Responsabilidad Social**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	189	50%
No	27	7%
No sabe	165	43%
<b>TOTAL</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

**Gráfico 30. ¿Usted cree que la Institución cumple con la responsabilidad social?**



Fuente: Encuesta a empleados de la Coop. Nueva Huancavilca  
Elaborado por: Arismendi J. & Quintanilla M. (2014)

Análisis e interpretación: En este ítem, un 50% de los encuetados respondieron que la Institución si cumple con responsabilidad social, el 43% expresó que no sabe y un 7% señaló que, no.

### **3.4.RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

Otra de las técnicas utilizadas para la presente investigación fue la entrevista, varios fueron los funcionarios y directivos que dialogaron, ampliamente, sobre temáticas de la Cooperativa, entre ellos, el Gerente de la COAC Nueva Huancavilca Sr. Alberto Caisa Galarza, quien respondió a las siguientes preguntas:

#### **¿Cuál es la importancia que se le da en la Cooperativa a la comunicación?**

Dentro de lo que es la comunicación, tenemos un poco de debilidades, ya que, actualmente, la Cooperativa Nueva Huancavilca tiene un crecimiento y se nos está dificultando un poco el tema de la comunicación; entre los departamentos, tenemos cada jefe departamental liderando cada área pero la comunicación tiene debilidades.

#### **¿Qué técnicas o procedimientos utilizan como institución para promover la comunicación entre empleados?**

Bueno, la comunicación con los trabajadores se da a través de los correos electrónicos y comunicación mediante memorándum, esos son los tipos de comunicaciones que nosotros usamos.

#### **¿Desde su perspectiva, qué papel juega la comunicación en el desarrollo de las actividades de la Cooperativa?**

La comunicación es muy importante, porque nos ayuda a tomar decisiones, contar en qué nuestra gente pueda estar en constante conocimiento de las actividades que se van a desarrollar, varios tipos de decisiones que vayamos a tomar, cambios que vamos a realizar dentro del área que compete a la institución.

**¿Cuán factible considera usted, la creación del área de comunicación en la Cooperativa?**

Bueno, como factible nos podría ayudar mucho en el tema de comunicación, un departamento de comunicación donde podríamos nosotros a través de ese departamento, llevar toda la información de toda la institución, que se conozca cada área, cada departamento, cada personal, sería muy, muy importante contar con un área de comunicación dentro de la institución

**¿Cuál es la visión de la cooperativa, hacia donde se dirigen?**

Bueno, como visión nosotros tenemos que ser una institución que trabaja en las microfinanzas, que se desenvuelva ayudando en lo que tiene que ver a mejorar el nivel de vida de nuestros socios, a buscar ser una institución rentable, eficiente, transparente, y se está proyectando a trabajar en lo que es microfinanzas a través del sector rural, apoyar la agricultura, la ganadería, la artesanía, la pesca, y también conceder créditos a aquellas personas que lo necesiten.

## **3.5.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **3.5.1. Conclusiones**

Una vez realizado el análisis e interpretación de los resultados en base a la encuesta realizada se formulan las siguientes conclusiones:

- De acuerdo, a lo expresado por los funcionarios y directivos de la Cooperativa se constató que la institución carece de un departamento de comunicación que permita la organización y distribución adecuada de la información, tanto a nivel interno como externo.
- Los encuestados permitieron entender que no se utilizan técnicas o procedimientos para llevar a cabo la comunicación interna, debido a que no existe un Manual de la misma.
- La inadecuada comunicación en el entorno institucional, se dedujo en varias preguntas que indican que, escasamente, todos son informados de las actividades que realiza la empresa, o no todos son parte de las reuniones de la Cooperativa.
- La mayoría concuerda en que la comunicación es importante para mejorar la imagen de la institución, debido a que la adecuada aplicación mejoraría el funcionamiento de la Institución.

- Otro de los aspectos que se pudo determinar es que existe poca comunicación entre los directivos, gerente y funcionarios de la cooperativa.
- Además, se pudo determinar la escasa difusión de actividades a realizar en la institución; no todos se sienten informados
- En las encuestas realizadas a varios socios, también, encontramos que, a pesar de que la mayoría de ellos están satisfechos con el trato de los funcionarios, hay un porcentaje que espera que se mejore en la calidez y agilidad.
- En cuanto a la responsabilidad social, muchos socios no saben que la institución realiza actividades en función de la sociedad, esto indica una falta de difusión e información.
- La razón de ser de esta investigación, es dar solución a un problema de comunicación interna hallado en la cooperativa Nueva Huancavilca y que se identifica debido a que no existe un manual de comunicación interna.
- Por todo lo, anteriormente, mencionado y la entrevista realizada al Gerente, se concluye que la cooperativa, en la actualidad, está viviendo varias falencias en cuanto a temas de comunicación interna; uno de los factores que evidencia esta falencia es su crecimiento y la falta de un departamento de comunicación y un Manual que ayude a la correcta ejecución de la comunicación interna.

- Además, se concluye que por las respuestas favorables obtenidas de gerente y directivos, hay la factibilidad de crear el departamento de comunicación en la Institución.

### **3.5.2. Recomendaciones**

Después de realizar la investigación sobre la comunicación interna y la incidencia en el desarrollo organizacional de la COAC Nueva Huancavilca, se brindan las siguientes recomendaciones:

- Se pide, primordialmente, planificar y reorientar el organigrama funcional de la empresa.
- Se insta a que reciban capacitación con temas de comunicación interna.
- Realizar una tarde de trabajo, en la que el tema principal sea la comunicación.
- Implementar un Manual de comunicación interna y dar a conocer a todos los miembros de la Cooperativa, desde los directivos, gerentes, hasta cada empleado de la institución.
- Mejorar la comunicación entre departamentos; reconocer que juntos pueden alcanzar las metas no sólo con eficacia, sino con eficiencia.

- Estructurar el departamento de comunicación de la Cooperativa.
- Mejorar la agilidad y la calidez en el trato a los socios de la Institución.
- Dar sobre todo, la respectiva importancia a la comunicación, dejar a un lado el paradigma de la información como concepto de comunicación, se debe reconocer que lo que se es por dentro se exterioriza, en este caso, si no hay una buena estructura comunicativa interna, sólo se podrá percibir en lo externo a una institución inestable, descontextualizada, en la que cada una busca sólo cumplir metas, pero no le interesa el crecimiento de la institución.
- El crecimiento y desarrollo de la cooperativa da la certeza de que si se implementa el manual de comunicación interna y el departamento de comunicación, su crecimiento, en los próximos tiempos, podría ser más acelerado y así cumplir sus metas anheladas.

## **CAPÍTULO IV**

### **LA PROPUESTA**

#### **4.1. TÍTULO**

Implementación del Departamento de Comunicación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca para mejorar el manejo de las comunicaciones y actúe como intermediario de los departamentos y socios, en general.

#### **4.2. INTRODUCCIÓN**

Durante el desarrollo del proceso de investigación sobre “La comunicación interna y la incidencia en el desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca del cantón La Libertad en el período 2014” como parte del trabajo de titulación, se ha determinado por el resultado de las encuestas aplicadas al personal, que existen diversos inconvenientes relacionados con el proceso comunicacional debido a la falta de un ente regulador de esta función dentro de la empresa, por ende se ve la necesidad de crear un Departamento de Comunicación en la institución para que se corrijan estas falencias y se fortalezca esta área de suma importancia en la institución.

#### **4.3. JUSTIFICACIÓN**

Uno de los objetivos al empezar este trabajo fue determinar por medio del análisis la incidencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional de la COAC Nueva Huancavilca, esto ha permitido no sólo analizar la problemática sino también, pensar en la solución a través de un Departamento de Comunicación que se encargue de dirigir todo lo relacionado con la comunicación interna y externa, que

sirva de apoyo a la Institución con el manejo de las relaciones públicas, imagen corporativa y Marketing.

La apertura brindada por la institución demuestra que los principales directivos entienden la importancia de la comunicación dentro del entorno laboral; ésta permitirá mejorar la calidad de la información que se difunde, así también, aportará en la construcción de relaciones interpersonales sólidas para mejorar el clima laboral, factor que es promotor del alto desempeño de los trabajadores.

Ante el objetivo que persigue la empresa, de convertirse en una de las instituciones microfinancieras más destacadas de la provincia, sus directivos no pueden dejar a la comunicación interna como un recurso de poco beneficio, cada empleado puede ser un generador de ideas para mejorar el funcionamiento de la empresa, por lo que el departamento de comunicación será el ente que dirija adecuadamente la aportación de cada uno de los departamentos.

Con la ésta propuesta se busca mejorar la organización de la empresa, si bien es cierto, la COAC Nueva Huancavilca ha tratado de fortalecer la comunicación, todo se ha manejado con conocimientos básicos, pero la magnitud de operaciones que maneja esta institución en la actualidad hace necesario que el aspecto comunicacional de la misma adquiera un carácter formal, lo que da mayor fuerza a la implementación de un departamento o área especializada en este asunto.

El plan anual de la institución, han propuesto objetivos estratégicos como el de analizar, reformular y evaluar manuales y si es el caso desarrollar e implementar

propuestas que regulen el desenvolvimiento de la Cooperativa. Al palpar de cerca los conflictos que ocasiona la falta de una dependencia que agilite todo proceso y redistribución de la comunicación, se solicitará al Consejo de Administración la aprobación de esta propuesta que resulta atractiva para el desarrollo de la organización.

#### **4.4. DIAGNÓSTICO**

Luego de analizar los resultados de las encuestas se comprobó que las gestiones realizadas a favor de promover la comunicación interna no son las más adecuadas ya que los miembros de la institución no cuentan con procedimientos claros en relación a esta práctica, factor que perjudica las labores administrativas y las relaciones humanas de la empresa.

A lo largo de la elaboración del trabajo, se observó una Institución sólida, económicamente, que ha trabajado en pro del desarrollo sus socios; ha crecido en sus 12 años de funcionamiento pero por el mismo crecimiento, se han visto en la necesidad de crear nuevos departamentos y contratar más personal para tener un mejor control interno a la hora de organizarse y comunicar

La necesidad de implementar el Departamento de Comunicación en la Cooperativa Nueva Huancavilca fue uno de las cosas que llamaron la atención en el momento de la observación, y al realizar cada encuesta.

Los empleados son capacitados en varias áreas técnicas de cooperativismo y crédito, se tiene un presupuesto anual para estas capacitaciones que son importantes,

pero se deja de lado temas de comunicación organizacional, y se da así una gran brecha entre la práctica y la teoría.

Es fácil, confundir conceptos de información y comunicación cuando no existen directrices claras en función al tema dentro del medio empresarial y más cuando las intensas jornadas de trabajo persiguen metas individuales de cada uno de los departamentos, así lo que sostiene Bertalanffy (1969) se evidencia en la institución pues, cada área busca sus propios objetivos con tal de cumplir con lo acordado, mensualmente.

Para mejorar el área comunicativa se propone la creación del Departamento de Comunicación, el mismo que velará por la entrega oportuna de información utilizando las vías y los instrumentos correctos, delegando, acertadamente, funciones relacionadas al departamento con la intención de generar mayor responsabilidad en la gestión administrativa de la Cooperativa, que luego reflejarán su imagen externa. Este departamento estará dirigido por un comunicador social, apto para implementar estrategias que aporten en la actualización del proceso comunicativo dentro de la Institución

#### **4.5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA**

Se coincide con Shannon y Weaver (1949), en que las empresas deben establecer canales apropiados para salvaguardar la correcta información, y que ésta a su vez sea eficaz, en este caso, la COAC Nueva Huancavilca necesita implantar un canal adecuado para el flujo de la comunicación interna.

Mientras que George Mayo (1946), concluye en que el proceder del personal depende de varios factores, entre ellos, la satisfacción y el clima laboral.

*Las redes de comunicación de una empresa y sus empleados llegan a ser muy complejas. Por lo general, se basan en una combinación de relaciones prescritas de manera formal y desarrollada de manera informal." Las posibles redes se ven limitadas por el tamaño de la organización o grupo específico; conforme aumenta de manera aritmética el tamaño de un grupo, el número de posibles interrelaciones de comunicación aumenta en forma exponencial. De allí, que las redes de comunicación sean mucho más variadas y complejas en un equipo de doce personas que en uno de cinco. (Valle Florez , 2005) p.110*

Precisamente, esta es una de las razones que fundamenta esta tesis, la Cooperativa Nueva Huancavilca necesita un modelo organizado debido a que hay un grupo amplio de personas que trabajan en esta Institución.

Beckhard (1969), explica que este es un esfuerzo que atañe a cada una de las partes de la organización, y los resultados de éste; es la eficiencia, eficacia y salud de la empresa y de todo su personal.

#### **4.5.1. Fundamentación Filosófica**

Jesús Martin Barbero (1978) en su libro Comunicación Masiva Discurso y Poder, expresa: "El rasgo que debe diferenciar el enfoque de la comunicación de las perspectivas originadas en los países centrales es la concepción totalizadora del proceso comunicacional. En otras palabras, se trata de concebir la comunicación en

todos sus niveles de funcionamiento como un aspecto del proceso productivo general de la sociedad". Es decir, la comunicación debe ser entendida en su totalidad, esto garantiza una efectiva fluidez de la misma dentro de la COAC Nueva Huancavilca para así garantizar el desarrollo de la organización.

#### **4.5.2. Fundamentación Psicológica**

George Mayo (1946), quien, anteriormente, también, fue mencionado y quien tuvo un reconocimiento por el experimento de Hawthorne (cuyo objetivo fue determinar la relación entre la satisfacción del hombre y la eficiencia de los obreros en la producción), registró experiencias sociales y psicológicas, en las que comprobó que el trabajador es más productivo a la hora de trabajar cuando se siente bien. De tal forma, se estima que al contar con un departamento de Comunicación en la COAC Nueva Huancavilca, los mismos funcionarios, se sentirán más motivados a realizar su trabajo, ya que así tendrán un medio que lleve los comunicados de forma oportuna a cada departamento para desarrollar, efectivamente, sus objetivos y viceversa.

#### **4.5.3. Fundamentación Sociológica**

El mismo, Mayo (1926), realizó estudios del comportamiento humano en el que enfatiza la importancia de la actividad grupal, si bien es cierto, la tarea de la comunicación en las organizaciones es fundamental y casi siempre está direccionada de forma descendente; más la participación de todos quienes conforman la empresa es esencial para su desarrollo, a través de las encuestas y varias entrevistas, se puede determinar la real importancia de la comunicación.

#### **4.5.4. Legal**

Función de transparencia y control social del capítulo V de la Constitución del Ecuador, en el artículo 213 de la sección primera, se da a conocer que superintendencias controlarán las actividades socioeconómicas en el país, entre ellas están las Cooperativas de Ahorro y Crédito, esta dependencia vela por su correcto funcionamiento. En el registro Oficial 444 se promulga la ley de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario SEPS.

Las instituciones vigiladas por la SEPS, en la actualidad, han reformado sus estatutos, manuales; además, han promovido la creación de nuevos departamentos dentro de la organización con la finalidad de llevar a cabo una funcionabilidad acorde a las exigencias del Estado.

Esta es una de las premisas que brindan la posibilidad de que esta tesis tenga acogida y así se pueda implantar el Departamento de Comunicación en la COAC Nueva Huancavilca.

## **4.6. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **4.6.1. Objetivo General**

Aportar al mejoramiento del proceso de comunicación interna a partir de la creación del Departamento de Comunicación, haciendo de esto, un recurso estratégico que dé un valor adicional a la COAC Nueva Huancavilca.

#### **4.6.2. Objetivos Específicos**

- Establecer las normativas sobre las cuales se guiará la gestión del Departamento de Comunicación.
- Determinar funciones principales del jefe del Departamento de Comunicación
- Presentar el organigrama de la institución donde se ubique al nuevo departamento de comunicación.

#### **4.7. FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

Esta propuesta es factible por el grado de interés que tienen los miembros del Consejo de Administración de la COAC Nueva Huancavilca y su Gerente, quienes han visto el crecimiento de la institución y reconocen la necesidad de mejorar el proceso de comunicación interna.

##### **4.7.1. Factibilidad Financiera**

En cuanto a la inversión que requiere implementar esta propuesta, la Cooperativa asumiría el costo total, pues, a lo largo de su vida institucional se ha caracterizado en apoyar los proyectos que se ejecuten en favor del crecimiento de la Institución, además, se ha mencionado, anteriormente, que la COAC Nueva Huancavilca cuenta con la solvencia económica necesaria para poner en marcha la idea sugerida.

A través del siguiente cuadro, se plantea un estimado de la inversión que se realizaría en la puesta en marcha de la propuesta.

**Tabla 33. Presupuesto de inversión**

Cantidad	Valor unitario	Valor
2	Escritorios	\$ 170,00
2	Sillas	\$ 80,00
2	Archivadores Aéreos	\$ 130,00
2	Computadoras	\$1.600,00
1	Impresora	\$150,00
1	Teléfono	\$ 45,00
1	Cámara Fotográfica	\$400,00
	Suministros de Oficina	\$ 50,00
<b>Total</b>		<b>\$ 2.625,00</b>

Fuente: Estimado de proformas  
Elaborador por: Arismendi J. & Quintanilla M (2014)

Entre los valores que se deben considerar, además, de la inversión inicial, son los correspondientes a sueldos del personal que laborará en esta sección. Para el jefe departamental se estima un sueldo de \$ 750,00 y para los asistentes \$600, valores que se apegan a lo determinado por el Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca; entonces, el rubro mensual de sueldos del departamento se estimaría en \$ 1.350,00.

Al considerar lo expuesto en las tablas anteriores, el presupuesto para la creación del Departamento de Comunicación en la Cooperativa ascendería a los valores detallados a continuación:

**Tabla 34. Presupuesto mensual de Sueldo para departamento de Comunicación**

Descripción	Valor
Sueldo del Personal	\$1.350,00
Materiales y Equipos	\$2.625,00
<b>Total</b>	<b>\$3.975,00</b>

Fuente: Estimado de proformas  
Elaborador por: Arismendi J. & Quintanilla M (2014)

#### **4.7.2. Factibilidad Legal**

La Constitución Política del Ecuador en la Sección Tercera sobre la Comunicación e Información conviene que los ciudadanos tienen la potestad de mantener una comunicación y, abiertamente, recibir o buscar información, además, de poder solicitarla a entidades públicas o privadas que tengan que ver con el Estado de forma libre, en este caso; las cooperativas, siempre y cuando se proceda, adecuadamente, y en la ley. Por tal motivo, al crear este departamento se podrá tener una comunicación abierta con todos los socios y así, difundir, adecuadamente, todas las informaciones necesarias para los socios y demás personas que deseen unirse a la visión de la COAC Nueva Huancavilca.

#### **4.7.3. Factibilidad Técnica**

Para mejorar las instrucciones comunicacionales dentro de la empresa, el departamento planteará lineamientos claros, basados en principios y modelos de comunicación organizacional, los mismos, que serán cumplidos por todos los empleados de la institución para que se pueda observar un cambio significativo en cuanto a los procedimientos relacionados a esta práctica.

El Gerente y el Consejo de Administración, serán quienes supervisen y vigilen el trabajo del departamento, asimismo, serán a quienes se les remita los resultados obtenidos de todas las estrategias que se implementen en la empresa, además, desde esta sección se manejará todo en cuanto a la temática de comunicación interna y externa, ayudando al posicionamiento del mercado de la COAC Nueva Huancavilca,

además, de ejercer un papel de intermediario entre los jefes departamentales y socios de la Institución y viceversa.

#### **4.8. ESPACIO FÍSICO**

El Departamento de Comunicación se instalará en la planta baja del edificio principal de la Cooperativa ubicado en el cantón La Libertad Av. Séptima y calle 21. Se dispone de una oficina con buena iluminación, red inalámbrica, Internet, aire acondicionado. También, se cuenta con la sala de reuniones para desarrollar actividades que involucren a todo el personal de la empresa.

#### **4.9. RECURSOS HUMANOS**

El principal de este departamento debe ser un comunicador social titulado que cuente con la experiencia necesaria en trabajo con grupos. La designación de este elemento estará a cargo de la Asamblea General de Socios, previo a la selección de los mejores perfiles realizadas por el gerente.

Entre los deberes y las atribuciones que se le asignen al jefe departamental se mencionan las siguientes:

- Disponer las actividades emprendidas por el Departamento de Comunicación
- Promover acciones enfocadas a mantener los enlaces necesarios entre los sectores que conforman la institución.

- Coordinar y organizar la agenda de actividades internas y externas relacionadas al posicionamiento de la imagen institucional.
- Realizar el seguimiento de las actividades encargadas al departamento.
- Satisfacer los requerimientos de información que realicen las Autoridades de la institución.
- Elaborar el informe mensual de las actividades realizadas para ser remitidos a Gerencia y al Consejo Administrativo.
- Buscar los mecanismos y medios necesarios para mantener informada a la comunidad interna y externa de las actividades de la Institución.

#### **4.10. MISIÓN**

Fortalecer el trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca mediante el correcto tratamiento de la comunicación para fomentar la confianza y veracidad entre la empresa y sus diferentes públicos.

#### **4.11. VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN**

El departamento aportará con la eficiencia y credibilidad que busca la institución mediante el desarrollo planificado y coordinado de estrategias orientadas a fomentar buenas relaciones internas y externas.

#### **4.12. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN**

- Asesorar en asuntos comunicacionales a los diferentes departamentos, principalmente, a los directivos de la Empresa.
- Establecer los canales de comunicación adecuados para que la información fluya en direcciones convenientes, de tal forma, que todos los miembros de la empresa se identifiquen y apropien de los objetivos que persigue la Institución.
- Elaboración de boletines internos que contengan disposiciones e información relevante que se publicarán en la cartelera de la institución para promover la intercomunicación.
- Preparación de un Manual de Comunicación Interna, el cual sirva como una guía para que todo el personal de la empresa tenga en claro los procesos y protocolos de comunicación.
- Crear los respectivos nexos con los Medios de comunicación de mayor aceptación por parte de los socios de la COAC Nueva Huancavilca con el fin de promover su imagen institucional.

Las labores del Jefe del departamento recibirán el apoyo de un asistente quien se manejará de acuerdo a los lineamientos del área y a las disposiciones de su autoridad inmediata.

#### **4.13. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta planteada para solucionar el problema de comunicación en la Institución se considera la más factible debido a que en este momento la Cooperativa

está desarrollando cambios significativos para crecer como institución y cumplir con los requerimientos realizados por la Comisión de Auditoría de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Según, lo señalado, anteriormente, el crecimiento experimentado en los últimos seis años hace pertinente que el Departamento de Comunicación actúe como ente regulador de todos los procesos internos y externos relacionados con esta práctica.

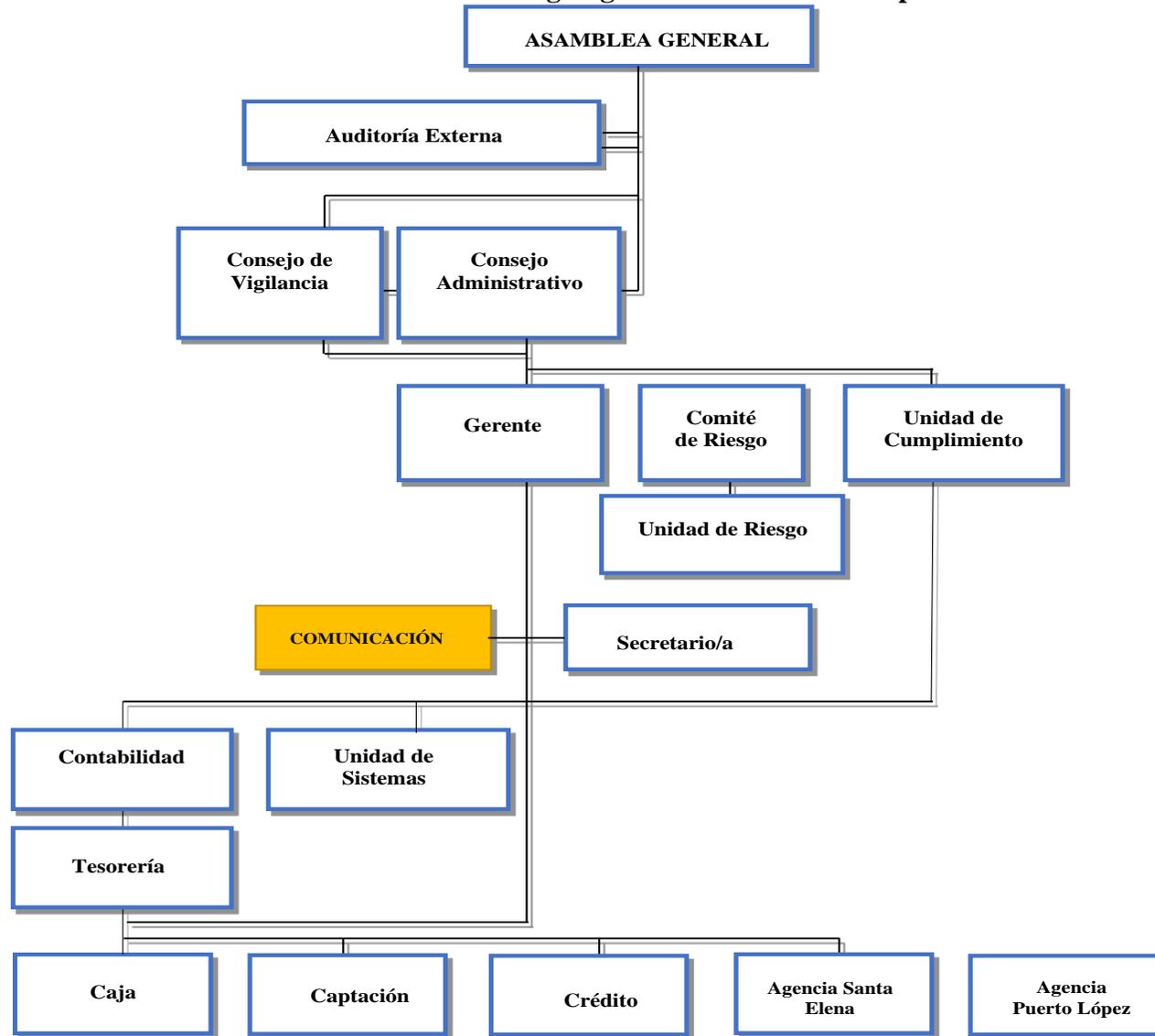
Aunque, la investigación se ha realizado durante el presente año, la idea de crear el departamento se cristalizará los primeros meses del 2015 debido a la inversión económica, ya que recién se tomaría en cuenta para el presupuesto anual del siguiente período. Hasta entonces, se trabajaría en lo que queda del año en un Manual de comunicación para respaldar las acciones del departamento.

#### **4.14. ASPECTOS DE LA PROPUESTA**

Uno de los aspectos más significativos de la propuesta es plantear la integración del Departamento de Comunicación en el Organigrama estructural de la institución, así, también, que esta nueva dependencia pueda trabajar, directamente, bajo las órdenes de gerencia y además tenga acceso a los diferentes sectores, pues la comunicación interna serviría como un eje integrador.

A continuación, la estructura del nuevo organigrama con la incorporación de la propuesta.

**Gráfico 31. Organigrama Institucional Propuesto**



Fuente: Consejo Administrativo  
 Elaborador por: Arismendi J. & Quintanilla M (2014)

#### **4.15. IMPACTO**

El impacto generado dentro de la comunidad interna de la COAC Nueva Huancavilca por la creación del Departamento de Comunicación marcará una diferencia significativa, teniendo en cuenta, que antes de realizar la investigación se desestimaban los efectos de la comunicación interna en el desarrollo de la organización mas, el aporte realizado desde este trabajo ha fomentado el cambio de paradigmas con respecto a esta temática.

Al citar puntualmente los efectos que dejaría esta investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca tenemos a continuación las siguientes impresiones:

- Cada miembro de la institución, principalmente, los directivos verán en la comunicación, más que un conjunto de procedimientos, el soporte necesario para fortalecer la identidad, los valores y objetivos que permitirán constituir a la empresa como una Entidad sólida.
- Las relaciones entre la organización y sus empleados se fundamentarán conforme al carácter social de la comunicación lo que inducirá al bien común en la consecución de los objetivos.
- El aspecto comunicacional dentro de la organización tendrá una estructura formal que brinde procedimientos claros al personal, para manejar las comunicaciones, de tal manera, que resulten efectivas en mejorar el desempeño de las labores empresariales.

- Una vez que se alcancen los objetivos, en cuanto a la comunicación interna, por parte del departamento, se emprenderán acciones de mayor alcance, relacionadas con los públicos externos.

#### **4.16. CONCLUSIÓN**

Al finalizar el trabajo de investigación, referente a la incidencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca, se hace necesario puntualizar ciertas ideas a modo de conclusiones.

- Es evidente que, en la actualidad, la COAC Nueva Huancavilca ha realizado muy pocas acciones para fomentar la comunicación interna debido a la inexperiencia en cuanto a estos asuntos; los resultados de la encuesta respaldan la idea, pues sólo el 17% manifestó que la comunicación dentro de la empresa es adecuada.
- Conforme a diversas premisas citadas en la fundamentación teórica, se entiende que el éxito de las empresas se basa en las relaciones efectivas con sus empleados, por lo que la institución debería tomar en cuenta que la gestión realizada hasta el momento solo le permite que el 8% de los encuestados indique si la comunicación entre directivos y empleados es constante, además, el 10% manifiesta que sus opiniones y sugerencias son receptadas por los principales de la Institución. En este mismo porcentaje, los empleados dicen que son reconocidos por un destacado desempeño.

- Los inconvenientes que existen, actualmente, en la empresa, relacionados con la comunicación podrían ser superados de diferentes maneras, pero dentro de las conclusiones se refuerza que la opción más trascendental sería la creación de un departamento de Comunicación, debido a que el 48% de los encuestados señalan que se deberían aplicar, correctamente, los procesos de comunicación, acción que es uno de los principales objetivos del departamento. Asimismo, según las expresiones del gerente en una de las entrevistas realizadas, esta propuesta sería bien acogida por todos los miembros de la organización.

#### **4.17. RECOMENDACIONES**

Considerar lo expuesto a continuación:

- Que los involucrados en la investigación sean quienes transmitan los resultados obtenidos de la misma en la próxima Asamblea General de Socios, con el fin de colocar a consideración de los mismos, el inicio de las gestiones para cristalizar la propuesta.
- Empezar por el fortalecimiento de la comunicación interna para luego estructurar los procedimientos con los públicos externos.
- Monitorear, constantemente, los resultados de la propuesta para verificar si los objetivos se están cumpliendo.

- Una vez obtenido el título de profesional, ejercer con responsabilidad cualquier función que sea asignada demostrando, de esta manera, el profesionalismo inculcado en las aulas universitarias.

## BIBLIOGRAFÍA

Andrade, H. (2005). *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA. PROCESO, DISCIPLINA Y TÉCNICA*. España: Netbiblo.

Augusto, B. T. (2006). *Metodología de la Investigación para la administración economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educacion.

Carrera de Comunicación Social. (Martes de Junio de 2014). *Universidad Estatal Península de Santa Elena*. Obtenido de Universidad Estatal Península de Santa Elena:  
<http://www.upse.edu.ec/index.php/upse-facultades/facultad-de-ciencias-sociales-y-de-salud/ciencias-sociales/comunicacion-social>

Enrique Marañón Rodríguez, E. B. (2006). La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, n.º 40/5.

Florez, M. V. (2005). *Comunicación Organizacional. Abordajes y perspectivas de análisis*. Quito: Quipus, CIESPAL.

Sampieri, H. (1991). *Metodología de Investigación*. México: Hill Interamericana de México.

Schein, E. (miércoles de junio de 2014). *Metanoia, Desarrollo Organizacional*. Obtenido de Metanoia, Desarrollo Organizacional:  
[http://www.metanoias.com/materiales/Que\\_es\\_el\\_Desarrollo\\_Organizacional.pdf](http://www.metanoias.com/materiales/Que_es_el_Desarrollo_Organizacional.pdf)

Valda, J. C. (10 de marzo de 2011). *Grandes Pymes*. Obtenido de Grandes Pymes:  
<http://jcvalda.wordpress.com/2011/03/10/la-ausencia-de-comunicacion-interna-en-el-ambiente-organizacional-%C2%BFcuan-nociva-es/>

Varios Autores. (2006). Comunicación para la gestión del cambio. En S. F. Martínez, *Comunicación Organizacional, Cultura y gestión para el cambio* (pág. 47). Quito: Quipus.

## ANEXOS

### Anexo 1. Modelo de encuesta a empleados



**Universidad Estatal Península de Santa Elena**  
**Facultad de Ciencias Sociales y de la Salud**  
**Escuela de Ciencias Sociales**  
**Carrera de Comunicación Social**

El presente instrumento tiene el propósito de obtener información relacionada con su opinión sobre la **comunicación interna** y su incidencia en el **desarrollo organizacional** de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca.

**Dirigido a:** Directivos y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca.

**INSTRUCTIVO.-** Conteste el cuestionario señalando con una “X” el casillero de su preferencia, utilizando la siguiente escala de evaluación.

**Fecha:** \_\_\_\_\_

<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>NUNCA</b>
<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

No.	PREGUNTAS	4	3	2	1
1	La organización aplica técnicas y procedimientos establecidos en función de mejorar la comunicación interna.				
2	La comunicación que se desarrolla actualmente en la Cooperativa le permite sentirse miembro de la empresa y comprometerse con sus objetivos.				
3	La comunicación dentro del entorno institucional es adecuada.				
4	La validez de los mensajes en la institución depende fundamentalmente de la comunicación interna.				
5	La comunicación interna es esencial para mantener la imagen de la institución en un sitio sobresaliente.				
6	La adecuada aplicación de la comunicación interna mejora el funcionamiento de las comunicaciones en su institución.				
7	Las opiniones y sugerencias de los empleados son receptadas por el personal directivo de su organización.				
8	Los altos directivos de la Cooperativa se comunican con los demás miembros de la empresa.				
9	La comunicación en la empresa, le permite obtener la información necesaria para realizar su trabajo.				
10	Considera obligatorio que su organización aplique correctamente el proceso de comunicación para mejorar las relaciones con el público.				

11	En la empresa la comunicación interna resulta efectiva.				
12	La institución debería aplicar un manual para desarrollar la correcta comunicación dentro de la organización.				
13	Usted sabe a quién dirigirse cuando necesita aclarar alguna duda relacionada con la Cooperativa.				
14	Dentro del ambiente laboral los conflictos entre miembros de la institución se presentan por falta de comunicación.				
15	Se convocan a juntas de trabajo.				
16	Se realizan eventos o confraternidades donde todos los miembros de la organización participan activamente.				
17	Se informa a todo el personal de las actividades que realiza la empresa.				
18	Los comunicados de sus jefes directos llegan a tiempo.				
19	Tiene problemas de comunicación con los otros miembros de la cooperativa.				
20	Los directivos reafirman la visión, misión y objetivos entre los empleados.				
21	Realiza su trabajo con motivación.				
22	La empresa realiza reconocimientos a los trabajadores destacados.				

**Seleccione según corresponda.**

Para mantener la comunicación y compartir información, los empleados de la Cooperativa generalmente usan:

- |              |                          |                |                          |           |                          |                |                          |
|--------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-----------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Cartelera    | <input type="checkbox"/> | Correo interno | <input type="checkbox"/> | Internet  | <input type="checkbox"/> | Blog           | <input type="checkbox"/> |
| Memo         | <input type="checkbox"/> | Boletines      | <input type="checkbox"/> | Trípticos | <input type="checkbox"/> | Reuniones      | <input type="checkbox"/> |
| Conferencias | <input type="checkbox"/> | Revista        | <input type="checkbox"/> | Oficio    | <input type="checkbox"/> | Redes sociales | <input type="checkbox"/> |

Cree usted que el canal escogido cumple con:

- |             |                          |            |                          |          |                          |          |                          |
|-------------|--------------------------|------------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|
| Efectividad | <input type="checkbox"/> | Inmediatez | <input type="checkbox"/> | Agilidad | <input type="checkbox"/> | Feedback | <input type="checkbox"/> |
|-------------|--------------------------|------------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|--------------------------|

Qué tipo de canal la Cooperativa utiliza para realizar comunicados para los socios:

- Radio      Televisión      Murales      Folletos      Otros, ¿cuál? \_\_\_\_\_

**Gracias por la información brindada**

## Anexo 2. Modelo de encuesta a cliente

### **DIRIGIDO A SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVA HUANCAYILCA**

**Hombre \_\_\_\_\_ Mujer \_\_\_\_\_**

- 1) Cómo se siente con la atención que le brindan los funcionarios de la Cooperativa
  - Satisfecho
  - Insatisfecho
  - Me es indiferente
  
- 2) En qué desea que la Cooperativa mejore
  - Calidez
  - Agilidad
  - Imagen Institucional
  
- 3) La Cooperativa informa de las actividades que realiza
  - Siempre
  - A veces
  - Poco
  
- 4) En qué medio generalmente se informa sobre las actividades que realiza la Cooperativa
  - Radio
  - Televisión
  - Prensa
  - Internet
  - Otros
  
- 5) Usted cree que la Institución cumple con la responsabilidad social
  - Sí
  - No
  - No sabe

### Anexo 3. Carta de validación de la propuesta



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
**Nueva Huancavilca**  
*Su confianza es nuestro respaldo*

www.coopnuevahuancavilca.com • nueva\_huancavilca@yahoo.es

La Libertad 7 de octubre del 2014

Sra. Miriam Quintanilla Molina  
Sra. Jéssica Arismendi  
Presente.

Considerando:

Que revisada la propuesta de implementar un Departamento de Comunicación en la cooperativa de ahorro y crédito Nueva Huancavilca, a la que tengo el honor de representar; conjuntamente con los directivos, hemos considerado factible impulsar este proyecto que beneficiará y aportará, valiosamente, al desarrollo de la organización.

Es menester precisar en las reuniones de trabajo que se realizará en el mes de noviembre se dispondrá que se involucre esta implantación en el presupuesto del año 2015, para contar con los recursos necesarios dispuestos para respaldar al 100% este proyecto.

Asumimos la responsabilidad que conlleve la creación y funcionabilidad de dicho Departamento, pues consideramos necesario y de gran importancia para alcanzar nuestros objetivos.

Agradecemos el aporte que han realizado en base a su investigación en la COAC Nueva Huancavilca. Sin más me suscribo de ustedes.

Atentamente.

Ing. Alberto Caisa Galarza.

MATRIZ LA LIBERTAD Av. 7ma Calle 21 esq., frente al Mercado Feria Libre • Telf.: 2782325 - 2785329  
Agencia SANTA ELENA Mercado Central Local # 1 • Telf.: 2942023  
Agencia PUERTO LÓPEZ: Av. Machalilla y Calle Manabí • Telf: 052300068

#### Anexo 4. Fotos de la investigación



Miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca



Funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca, en capacitación.



**Reunión de trabajo con el Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca.**



**Entrevista con el Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca.**

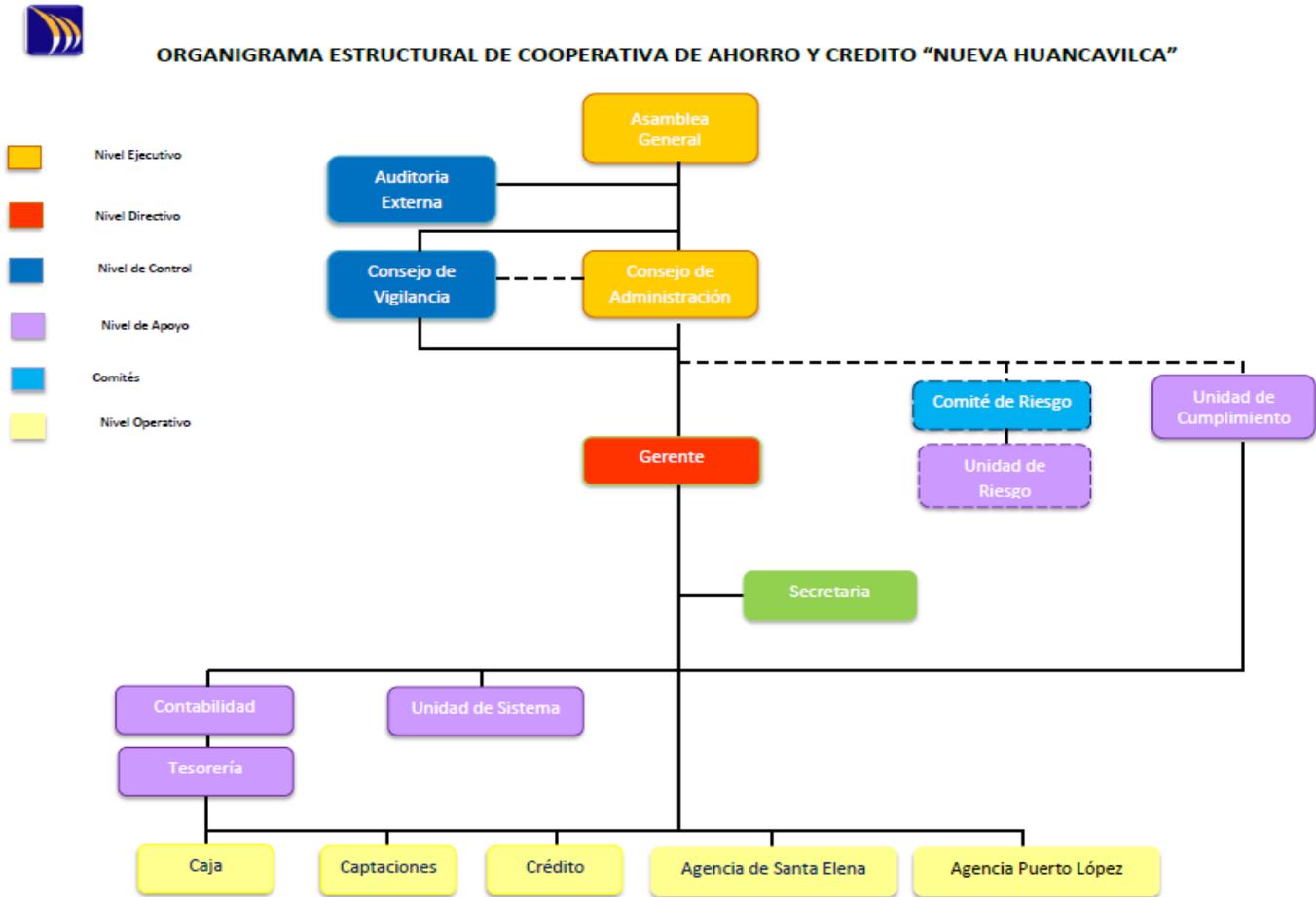


**Encuesta a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca.**



**Encuesta a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Huancavilca.**

Anexo 5. Organigrama actual de la COAC Nueva Huancavilca.



RESOLUCIÓN No. COACNH-CA-20130701-30