



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA
FORTALECER EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL LTDA.
EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Licenciado en Comunicación Corporativa

Profesor Guía
Paolo Muñoz Vásquez, MSc.

Autor
Francisco Javier Rivera Fierro

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Paolo Muñoz Vásquez
Máster en Dirección de Comunicación
C.C.: 100157400-1

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Francisco Javier Rivera Fierro

C.C.: 040151236-3

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme existir.

A mis padres que han sido el pilar fundamental en mi vida, por confiar y apoyarme cuando más lo necesito.

A mi familia por su apoyo y amor incondicional desde el inicio.

A mis amigos que me acompañaron a la elaboración de este proyecto.

DEDICATORIA

Este esfuerzo lo dedico a mis dos hermanos:

Esteban Alejandro, gracias por la confianza, apoyo y la preocupación que has tenido en mí. Me has dado el tesoro más grande en mi vida: mi sobrina Alejandra.

Iván Fernando, tu partida fue muy temprana, siempre te llevo en mi corazón, tu eres mi ángel de la guarda que siempre me protege y me cuida desde el cielo.

RESUMEN

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.” se constituyó con el propósito común de crear un soporte económico a los policías por medio de los beneficios que brinda una entidad financiera, generando respuestas a las necesidades económicas que tiene cada miembro de la institución policial.

En la investigación utilizamos el enfoque cualitativo a través de entrevistas dirigidas a los directivos de la institución; debido a que ellos poseen una información a profundidad de los hechos y aspectos de la empresa; y el enfoque cuantitativo por medio de encuestas, debido a que es necesario conocer la opinión, postura y motivación de los públicos dentro de la organización.

Durante la investigación se han encontrado problemas comunicacionales: No existe un sistema de comunicación interna, se evidencia la carencia de canales y herramientas de comunicación, por ende, entre los distintos departamentos, provocando que la cultura organizacional se vea afectada en el público interno, lo que repercute en el nivel de identidad.

Con respecto a la comunicación interna de la organización, la circulación de la información se ve afectada, debido a que no se ha dado la importancia necesaria a la creación de nuevas herramientas y canales para que exista retroalimentación en las funciones que cumple la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., por lo tanto, es fundamental que los miembros conozcan y apliquen las funciones con el objeto de generar un mejor sentido de pertenencia, y como consecuencia se refleje un ambiente laboral favorable.

ABSTRACT

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.” was established with the common purpose of creating economic support to the police by the benefits provided by a financial institution, generating responses to economic needs of each member of the police.

The research used in this document was the qualitative, by interviewing the managers of the institution, because, they have in-depth information on the facts and aspects of the enterprise, and the quantitative, through surveys. It is necessary to know the opinion, attitude and motivation of the public within the organization.

During the investigation we found communication problems: There is no system of internal communication, lack of communication channels and tools and poor communication between departments, causing the affected organizational culture on the workforce, also in the level of identity.

Respecting to the internal communication of the organization's information is affected, because, the importance of creating new tools and channels for their feedback on the functions performed by the Cooperative is not given, so it is essential that members know and apply the functions in order to generate a better sense of belonging where a favorable work environment is reflected.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL LTDA.” (CPN)	2
1.1 HISTORIA	2
1.2 PLAN ESTRATÉGICO	3
1.2.1 Misión	3
1.2.2 Visión	3
1.2.3 Valores.....	3
1.2.4 Políticas de Calidad	3
1.2.5 Objetivos de Calidad.....	4
1.2.6 Normas de Comunicación.....	4
1.3 ORGANIGRAMA	6
1.4 PÚBLICO INTERNO DE LA COOPERATIVA “POLICÍA NACIONAL”.....	7
1.4.1 Staff Administrativo	7
1.4.2 Consejo de Administración	8
1.4.3 Consejo de Vigilancia	8
1.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	8
1.6 BENEFICIOS.....	9
2 COMUNICACIÓN INTERNA, IDENTIDAD CORPORATIVA	10
2.1 COMUNICACIÓN INTERNA	10
2.1.1 Concepto de Comunicación	10
2.1.2 Elementos del Proceso Comunicativo	11
2.1.3 Tipos de Comunicación	13
2.1.3.1 Según el Canal Utilizado	13
2.1.3.2 Según su Grado de Interacción.....	14
2.1.3.3 Por su Direccionalidad	14
2.1.4 La Comunicación en las Empresas.....	15
2.1.5 Comunicación Interna	15
2.1.6 La Comunicación y la Relación con el Clima Laboral	17
2.1.7 Barreras de Comunicación Interna	18
2.1.8 Funciones de la Comunicación Interna.....	19
2.1.9 Objetivos de la Comunicación Interna	20
2.1.10 Herramientas de la Comunicación Interna.....	21
2.1.11 Funciones del DIRCOM	25
2.1.12 Público Interno	26
2.2 IDENTIDAD CORPORATIVA	27
2.2.1 Conceptualización.....	27
2.2.2 Mix de Identidad Corporativa	29

2.2.3	Identidad Visual	30
2.2.4	Elementos de la Identidad Visual.....	31
2.2.5	Filosofía Empresarial	33
2.2.6	Tipos de Identidad Corporativa.....	34
2.2.7	Imagen Corporativa	35
2.2.8	Auditoría de Imagen.....	36
2.2.9	Éxito de la Identidad	37
3	CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL.....	38
3.1	CULTURA CORPORATIVA	38
3.1.1	Funciones de la Cultura Organizacional	40
3.1.2	Factores de la Cultura Organizacional.....	40
3.1.3	Culturas y Subculturas.....	41
3.1.4	Culturas Dominantes	42
3.1.5	Niveles de la Cultura Organizacional	44
3.2	CLIMA LABORAL.....	45
3.2.1	Definiciones del Clima Laboral.....	46
3.2.2	Factores del Clima Organizacional	47
3.2.3	Sistema de Recompensas	48
3.2.3.1	Administración a libro abierto	48
3.2.3.2	Programa de recompensas para los empleados.....	49
3.2.3.3	Programa pago por desempeño.....	49
3.2.3.4	Programa de compra de acciones.....	49
3.2.3.5	Tipos De Clima Organizacional.....	49
3.2.3.6	Clima Autoritario.....	49
3.2.3.7	Clima Participativo.....	50
4	INVESTIGACIÓN.....	51
4.1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
4.2	METODOLOGÍA.....	51
4.2.1	Población	52
4.2.2	Muestra.....	52
4.3	PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
4.4	TIPO DE ESTUDIOS O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
4.5	MÉTODO.....	54
4.6	ENFOQUE METODOLÓGICO	54
4.7	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	55
4.7.1	Técnica documental.....	55
4.7.2	Documentación	55
4.7.3	Técnica de campo.....	56
4.8	MODELO DE ENCUESTA	56
4.9	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	61
4.10	CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS	78
4.11	MODELO DE LA ENTREVISTA	79

4.12	RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	80
4.13	CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS	87
5	PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN.....	89
5.1	FODA	89
5.2	MATRIZ CAUSA-EFECTO	90
5.3	OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN.....	90
5.3.1	Objetivo General.....	90
5.3.2	Objetivos Específicos.....	91
5.4	PÚBLICO OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	91
5.5	MATRIZ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	92
5.6	MATRIZ ESTRATEGIAS Y ACCIONES	93
5.7	MATRIZ PRESUPUESTO	94
5.8	MATRIZ CRONOGRAMA.....	95
5.9	MATRIZ EVALUACIÓN Y CONTROL	96
5.10	DESARROLLO DE LAS ACCIONES COMUNICACIONALES	97
5.11	CONCLUSIONES.....	107
5.12	RECOMENDACIONES	109
	REFERENCIAS.....	111
	ANEXOS	115

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., posee un nivel de identidad no consolidado, los miembros de la organización no se sienten parte de ésta por el desconocimiento de la filosofía corporativa, la cual tiene escasa aplicación en la actividad social de la empresa.

Durante la investigación se han encontrado problemas comunicacionales: no existe un sistema de comunicación interna, se evidencia la carencia de canales y herramientas de comunicación, y por ende, entre los distintos departamentos, provocando que la cultura organizacional se vea afectada en el público interno, lo que repercute en el nivel de identidad.

Para obtener la información relevante de la investigación, al público interno de la organización, se usaron las herramientas cuantitativas y cualitativas, que permitirán recopilar datos primarios de todo lo ocurrido en ésta.

El Organigrama de la Organización debe contar con un departamento administrativo responsable de la comunicación que debe promover a través de éste una relación adecuada entre sus miembros, enfocada en normas y principios que generen un ambiente de trabajo favorable, nivel de identidad sólido, liderazgo y compromiso.

Es fundamental que los mandos altos de la empresa fortalezcan la comunicación a través de principios y valores en el público interno, además de la relación entre normas y objetivos para mejorar el desempeño.

1 CAPÍTULO I: “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL LTDA.” (CPN)

1.1 HISTORIA

La “Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.”, se fundó el año de 1976 con 35 policías. La idea de los cofundadores fue crear un soporte económico a los policías por medio de los beneficios que brinda una entidad financiera, generando respuestas a las necesidades económicas que tiene cada miembro de la institución policial. Las primeras actividades y oficinas de la Cooperativa estuvieron en la ciudad de Quito en las calles Cuenca y Mideros. Después de dos décadas de arduo trabajo, sacrificio, y con el apoyo de la institución Policía Nacional la Cooperativa consigue tener sus primeros inmuebles con un edificio acorde a lo que es una entidad financiera.

La Cooperativa ha tenido un desarrollo importante, actualmente posee una cobertura de 26 sucursales en todo el país, así como una diversidad de productos y servicios para los socios y sus familias. Posee un sistema financiero estable, el cual ha generado confianza en más de 53.000 afiliados.

La Cooperativa cada día busca la excelencia para cumplir los objetivos trazados, con el único fin de satisfacer las necesidades de los socios y sus familias, creando nuevos productos y servicios innovadores para lograr una mejor calidad de vida.

Todos los procesos rigurosos por lo que ha pasado la Cooperativa han dado resultado, convirtiéndose en una de las entidades importantes recibiendo reconocimientos por parte del Gobierno Nacional

1.2 PLAN ESTRATÉGICO

1.2.1 Misión

Fomentamos el desarrollo económico y social de nuestros socios y clientes, brindando productos financieros innovadores, ágiles, seguros y oportunos para mejorar su calidad de vida.

1.2.2 Visión

En el 2014 seremos líderes en el sector financiero popular y solidario satisfaciendo las necesidades de nuestros socios y clientes con operaciones dentro y fuera del país.

1.2.3 Valores

- Honestidad
- Lealtad
- Solidaridad
- Respeto
- Confianza

1.2.4 Políticas de Calidad

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda, nuestro compromiso es:

- Otorgar productos y servicios financieros para nuestros socios, con estándares en tiempo de atención por productos y servicios.
- Contar con Talento Humano competente y comprometido.

- Fortalecer el sistema de comunicación interna y externa.
- Promover permanentemente el mejoramiento continuo.
- Gestionar una cultura de servicio orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos.
- Impulsar actividades dentro de un marco de Responsabilidad Social.

1.2.5 Objetivos de Calidad

- Para medir el cumplimiento de la Política de Calidad se deben establecer los objetivos de calidad.
- Los objetivos de calidad se medirán con la ejecución de los objetivos estratégicos ya que con ellos impulsan nuestro compromiso por la excelencia en el servicio.

1.2.6 Normas de Comunicación

Art. 96.- Con la finalidad de lograr una comunicación efectiva, se considerará las siguientes características:

1. Que el mensaje que se desea comunicar llegue a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos.
2. Que la consecuencia de la comunicación sea el cambio de conducta esperado en el receptor.
3. Que se motive a los emisores y receptores para que exista la predisposición adecuada en compartir el mensaje.

4. Que se motive a los involucrados en la comunicación concientizándolos que la comunicación no es unilateral, que se necesita estimular la retroalimentación al mensaje enviado ya que es igualmente importante saber escuchar, tanto como saber hablar.
5. Debe existir coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal.
6. Se debe escoger el momento, las palabras y la actitud apropiada.

Art. 97.- Se establecerán mecanismos encaminados a prevenir y minimizar los efectos de estos riesgos a través de:

1. Fomentar estrategias de comunicación entre los distintos niveles.
2. Establecer sistemas de resolución de conflictos.
3. Mejorar la motivación de las personas.
4. Facilitar la cohesión interna del grupo.
5. Potenciar la creatividad y capacidad de los trabajadores.
6. Mejorar la calidad de las relaciones laborales.

1.3 ORGANIGRAMA

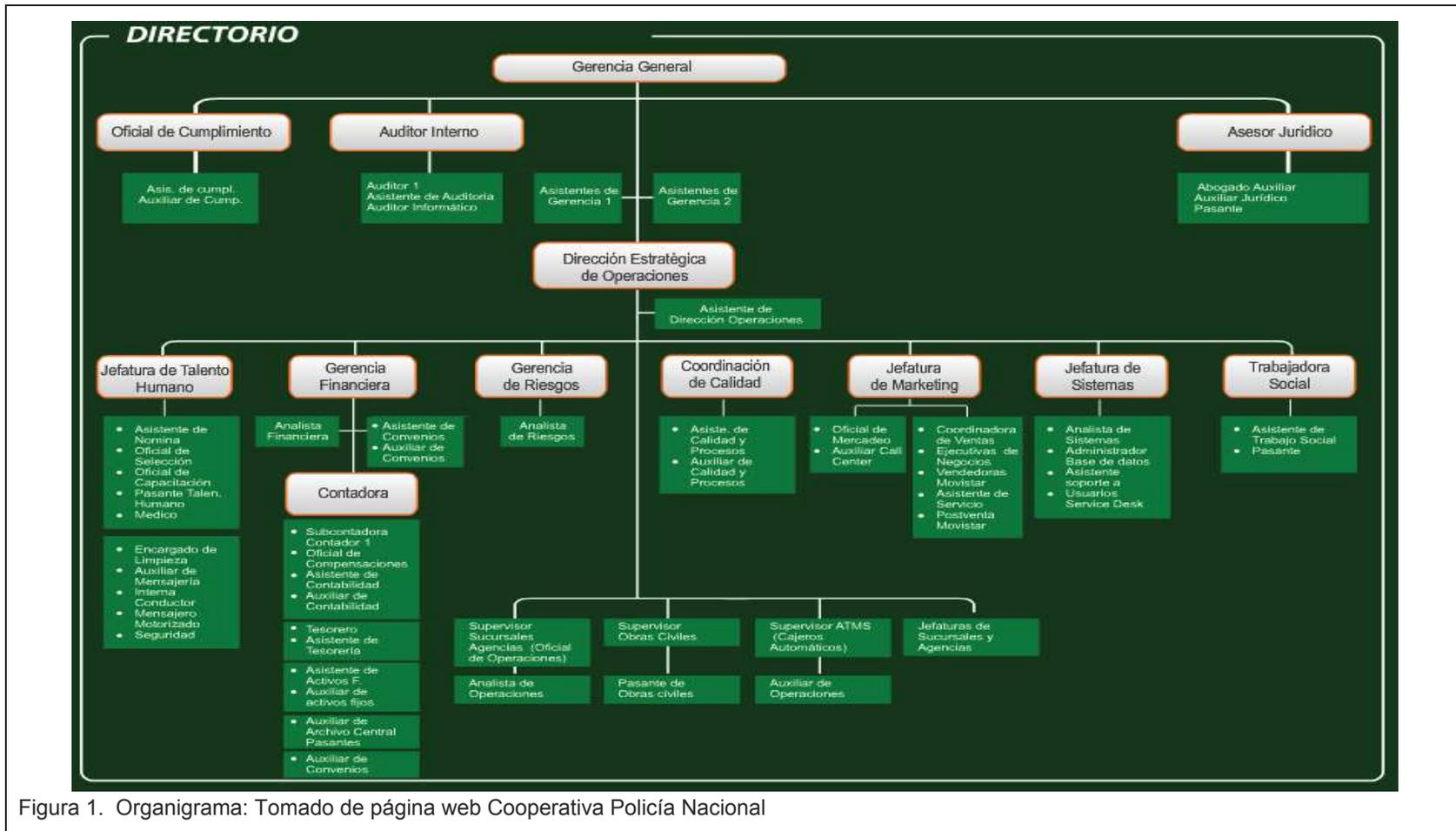


Figura 1. Organigrama: Tomado de página web Cooperativa Policía Nacional

1.4 PÚBLICO INTERNO DE LA COOPERATIVA “POLICÍA NACIONAL”

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., actualmente cuenta con 264 integrantes a nivel nacional, el 53% se encuentra laborando en la Matriz ubicada en la ciudad de Quito; de los cuales 138 son empleados, 15 directivos y 7 funcionarios.

Tanto empleados como funcionarios, trabajan en los departamentos de: Gerencia General, Auditoría, Jurídico, Talento Humano, Gerencia Financiera, Gerencia de Riesgos, Coordinación de Calidad, Jefatura de Marketing, Jefatura de Sistemas y Trabajo Social.

Los directivos se dividen en: Staff Administrativo, Consejo de Vigilancia y Consejo de Administración; cabe mencionar que los Consejos y Staff poseen sus propios Presidentes, Vicepresidentes, Vocales y Secretarios.

La CPN tiene agencias a nivel nacional, en cada agencia cuentan con un Oficial de Crédito, Cajero, Jefe de Agencia. En las agencias como: Condado, Quicentro y Guayaquil, podemos encontrar diferente personal como: Auxiliar de archivo, Asesor de créditos Pymes, Asistente de cobranzas, Auxiliar de servicios cooperativos, Jefes de cajas y encargado de limpieza.

1.4.1 Staff Administrativo

- Milton Enrique Lascano
- Norma Leticia Morán Arguello
- Elsa Janeth Martínez Vinueza
- Marco Antonio Díaz Obando
- Graciela Jenny Villamarín Aguirre

1.4.2 Consejo de Administración

- Santiago David Mena Vallejo
- Christian Alex Fierro Fierro
- Christian Hernán Escobar Andrade
- Davis Euclides Estrada García
- María del Carmen Montero Piedra
- Edgar Edison Pereira Basantes
- Lorena Elizabeth Peñafiel León
- Nelson Patricio Madrid Sambonino
- Héctor Orlando Benítez Armijos
- Albita Jaqueline Narváez García

1.4.3 Consejo de Vigilancia

- Carlos Fernando Aguirre Coello
- Alexandra Gioconda Alcívar Sánchez
- David Eduardo Ortega Lozano
- Juan Manuel Changoluisa Untuña
- Guillermo Eudoro Paliz Segura

1.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS

“Actualmente la Cooperativa tiene diferentes productos y servicios en beneficio de sus socios, entre los cuales tenemos:

- Crédito hipotecario
- Microcrédito
- Plan mi futuro
- Depósitos Plazo Fijo
- Acreditación de sueldos

- Anticipo de sueldos
- Crédito ordinario” (Productos CPN, 2012)

1.6 BENEFICIOS

El formar parte de la familia CPN, es contar con una institución financiera sólida que otorga Confianza, Seguridad y Unión al servir a nuestros socios, a través de:

- Un servicio personalizado y dirigido a la institución policial.
- La disposición de 26 agencias y servicio de cajeros automáticos a nivel nacional.
- Implementación de tecnología que agiliza sus requerimientos.
- Un seguro de desgravamen.
- Las diferentes alianzas: telefonía, línea blanca y de accesorios para el hogar, aseguradora de Vehículos, pagos de Servicios Básicos, transferencias Interbancarias.
- El manejo de la tarjeta Master Debit CPN.
- La disposición de ayudas sociales en caso de enfermedad & mortuoria.
- El acceso de información gracias a la línea 1800 222765 (Beneficios CPN. 2012)

2 CAPÍTULO II: COMUNICACIÓN INTERNA, IDENTIDAD CORPORATIVA

2.1 COMUNICACIÓN INTERNA

Hoy en día tenemos claro que la comunicación es una actividad esencial de toda organización, es la que une los elementos, se puede decir que es el sistema nervioso de la empresa.

Toda organización debe contar con un sistema de comunicaciones e información, con el fin de que se promueva la participación, integración y convivencia de la cultura organizacional. “Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar” (Vértice, 2008, p. 1).

2.1.1 Concepto de Comunicación

La palabra comunicación viene del latín "communicare", que puede traducirse como "poner en común, compartir algo". Hecho propio de todo ser humano, el cual implica el lenguaje y el pensamiento para mantener relaciones humanas.

De esta manera, se puede decir, que la comunicación es el intercambio de ideas, opiniones, sentimientos de una persona a otra, a través de un determinado medio cuyo propósito es generar acción. Permite crear relaciones entre individuos, apoyándose en la interacción en los sujetos que participan en ella.

Entendemos a la comunicación como un proceso, mediante el cual, un emisor transmite, intercambia o comparte un mensaje o información a un receptor y este emite una respuesta.

El objetivo de la comunicación, es que el significado del mensaje sea comprendido de igual modo por emisor y receptor.

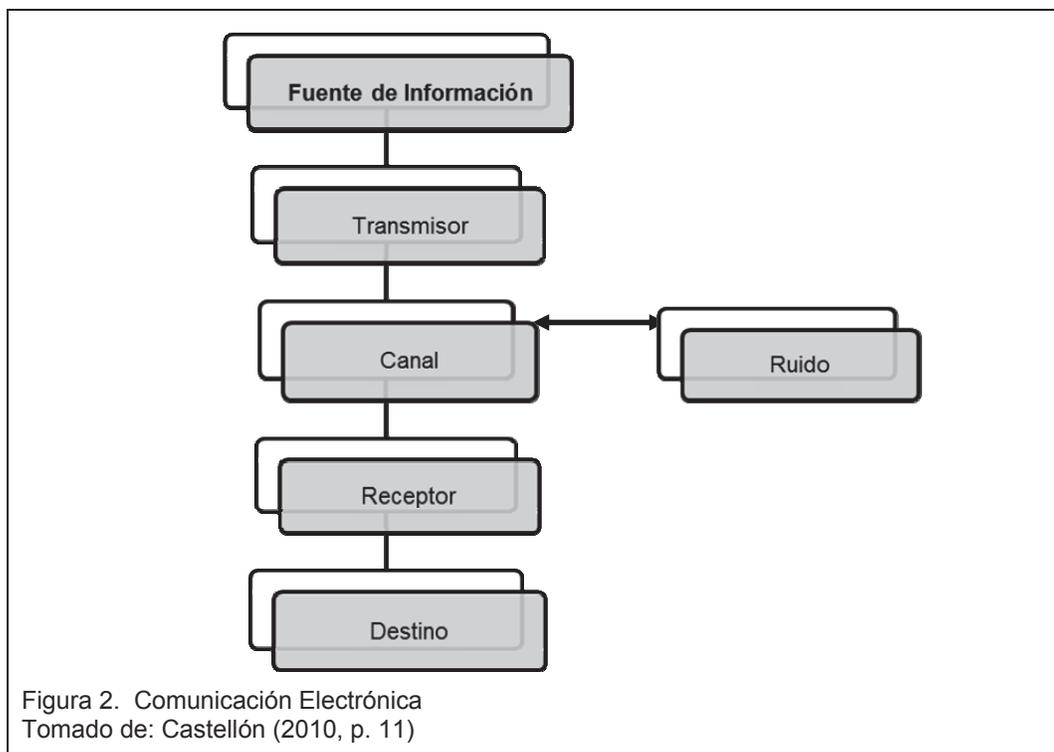
Según Castro (2007, p. 6), la comunicación funciona como: “la argamasa que une y facilita todas las mejoras señaladas. Sin ella no podríamos transmitir datos e información a los demás, ni siquiera entendernos”. Con ella transmitimos nuestras ideas, teorías y creencias. Para lograr ser comprendidos y a su vez comprender los acontecimientos que se generan a diario.

Es indiscutible que la comunicación implica al menos a dos personas, las cuales desarrollan un proceso necesario que se debe a la relación que existe entre el emisor, el mensaje, el canal y el receptor, con el objetivo de crear un feedback o retroalimentación.

2.1.2 Elementos del Proceso Comunicativo

“Un proceso es un ordenamiento específico de actividades de trabajo a través del tiempo y el espacio, con un principio, un fin y unas entradas y salidas claramente identificadas”. (Davenport, 1993, p. 5)

Para conocer el proceso comunicativo, es importante partir conociendo los elementos que son parte de éste. Según Vértice (2008, pp. 2-3), los elementos y su definición son los siguientes:



- **Emisor:** Es donde se genera el mensaje, puede ser persona u organización. Es el que determina tanto el contenido, como los objetivos del mismo.
- **Mensaje:** Son las ideas que componen en sí el conjunto de estímulos que se pretende transmitir al receptor: codificado bajo un conjunto de normas, signos y símbolos conocidos por el mismo, para su posterior comprensión.
- **Código:** Forma en que se estructura el mensaje. El código debe ser conocido por el emisor y receptor para que sea entendido.
- **Canal:** Es el medio por el cual el emisor transmite el mensaje, y que el receptor capta por los sentidos corporales.
- **Receptor:** Persona o individuo que recibe el mensaje descodificado, éste siempre debe estar preparado para recibir el mensaje

- **Retroalimentación:** Indicador si hubo éxito o no, en el proceso, es decir si la información llegó correctamente al receptor, y si hay respuesta del mismo ante la información.

La retroalimentación es el paso clave y el más importante de la comunicación porque ésta hace la diferencia en la información; “la comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor emite” (Diez, 2006, p. 17).

- **Ruido:** Elemento que entorpece e interfiere en la comunicación.

2.1.3 Tipos de Comunicación

A la comunicación se le puede clasificar por distintas tipologías, canales utilizados, dependencia jerárquica y grado de interacción.

Entre las cuales tenemos:

2.1.3.1 Según el Canal Utilizado

- **Escrita:** Consiste en expresarse por escrito, utilizando grafías y letras. En este tipo de comunicación se debe establecer un mismo código para que exista comprensión en el mensaje que se desea transmitir.
- **Oral:** La que se realiza mediante la palabra, utilizando sonidos y el canal auditivo.
- **No Verbal:** Utiliza gestos, lenguaje corporal o postura, expresión facial y el contacto visual.

2.1.3.2 Según su Grado de Interacción

- **Directa:** Es aquella que se aplica entre el emisor y el receptor en forma personal, cara a cara.
- **Indirecta:** Es todo lo contrario a la directa, utiliza herramienta o instrumento, ya que el emisor y el receptor están a distancia.

2.1.3.3 Por su Direccionalidad

- **Descendente:** “Es la comunicación que procede de la dirección y progresa hacia abajo en cascada. La finalidad es que el empleado o trabajador esté informado en todo momento de lo que acontece en su empresa, así como hacerle sentir participe de la misma” (Cervera, 2006, p. 318).

Se pretende que todos conozcan, entiendan y se familiaricen con los objetivos y metas de la organización. Este tipo de comunicación debe ser periódica y veraz.

Las funciones de la comunicación descendente son: informar, dirigir, instruir, controlar, evaluar desempeño, motivar comportamiento, canalizar políticas, mantener informado a los miembros de la empresa, etc.

- **Ascendente:** “Está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa, hacia sectores gerenciales, mandos, etc. Los empleados tienen la posibilidad de dar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsables” (Brandolini & González, 2009, p35).

Con esta comunicación, se proporciona motivación y satisfacción al personal al permitir su participación. Es apropiada para problemas relacionados con el trabajo y para la expresión de ideas, sentimientos, opiniones, aspiraciones, quejas y sugerencias.

- **Horizontal:** Se transmite entre personas de un mismo nivel jerárquico: entiéndase entre supervisores, a nivel gerencial, o entre socios. Son muy comunes en empresas que tienen estrategias integrales y con alto nivel de participación en diferentes sectores.

2.1.4 La Comunicación en las Empresas

“La comunicación es para empresas e Instituciones, una herramienta indiscutible de gestión, ya que permite desarrollar todos los aspectos comerciales y de imagen” (Lacasa, 2004, p. 11). Toda empresa debe contar con la comunicación para el desarrollo y el éxito empresarial.

Dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de comunicación según a quién esté destinada: la comunicación externa y la comunicación interna.

- Comunicación externa: “Se encarga de gestionar la imagen que la empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad, con la idea de que tal gestión se traduzca en resultados, empresarial o socialmente hablando” (Castro, 2007, p. 19).
- Comunicación Interna: Instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa.

2.1.5 Comunicación Interna

Para Fernando Martín (1995, p. 23) la comunicación interna es:

“El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan.

informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”

“Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación. En esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se le encuentra el sentido a ser parte de la organización” (Ritter, 2008, p. 8).

La comunicación interna genera la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

Para Brandolini & González (2009, p. 39), la comunicación interna es: “una herramienta de gestión que busca la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes orientados al público interno. Apunta a generar un buen clima de trabajo proporcionando un cambio de actitudes para mejorar la productividad”.

La carencia de estrategias comunicacionales, de canales o la subutilización de los mismos, genera tardanza en los procesos, acciones internas y una desinformación, impidiendo una verdadera interacción a nivel interno. Es por eso que la comunicación interna es vital para que la organización sea viable, exitosa, efectiva y perdurable.



2.1.6 La Comunicación y la Relación con el Clima Laboral

En toda organización la comunicación juega un papel fundamental, ya que para analizar o cambiar el comportamiento de los individuos es necesario comunicar. Los seres humanos por naturaleza comunican, debido a que se vive en sociedad, la cual nos demanda comunicarnos. La comunicación es necesaria para transmitir ideas, pensamientos y sentimientos.

“Es la clave de la motivación, es lo que permite que el público sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas; que se sienta a gusto en su lugar de trabajo; forjando mayor fidelidad de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso”. (Pérez & Bermúdez, 2012, p. 8).

La comunicación es esencial para mantener una estrecha relación entre el individuo y la organización, para que el empleado se involucre y cumpla sus expectativas dentro de la empresa, de manera que alcance el éxito personal y empresarial. Es importante que el empleado se sienta valorado y unido a la institución.

En toda organización se pretende que sus miembros estén motivados, satisfechos e identificados con los objetivos planteados. Los empleados necesitan estar bien informados con el fin de que exista un sentido de pertenencia y que su colaboración sea mayor. “De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal”. (Tejada & Giménez., 2007, p. 147)

Tabla 1. Relación entre Clima Organizacional y Comunicación

AÑO	AUTOR	RESULTADOS
1974	Roberts y O'Reilly	Desarrollan uno de los primeros instrumentos para medir el clima de comunicación. Este Instrumento fue analizado por Muchinsky (1976,1977) con los siguientes resultados: <ol style="list-style-type: none"> 1. El 44% de las correlaciones entre dimensiones de la comunicación y el clima son estadísticamente significativas; 2. La precisión de la información transmitida está altamente relacionada con algunas dimensiones de clima; 3. Se producen correlaciones positivas significativas entre los procesos de comunicación vertical, y el tono afectivo hacia la dirección.
1983 1985	Poole y McPhee	Dedican una atención especial a la comunicación, práctica clave organizacional, y sus conexiones con el clima. Siendo las prácticas y procedimientos organizacionales los que están en la base de formación del clima, las organizaciones tendrán un clima de comunicación, descripción fundamental de las prácticas y procedimientos de comunicación en una organización o subunidad. Su misión es ser el mejor de todos los procesos de estructuración y, por tanto una fuerza constitutiva de los climas.
1988	O'Driscoll y Evans	En su investigación, el flujo, la precisión y la aceptación de la comunicación son elementos básicos del clima. Enfatizan el lugar central de los procesos de comunicación como correlatos del clima, por encima de la implicación en la toma de decisiones.

Tomado de: (Vega, Rodrigo y Partido, 2010, p. 101)

2.1.7 Barreras de Comunicación Interna

Entiéndase por barreras de la comunicación a todos aquellos factores que impiden, deforman u obstaculizan el diálogo e impiden un adecuado proceso de comunicación:

Entre las barreras que pueden impedir que la comunicación interna sea efectiva, se mencionan las siguientes según, García (1998, p. 60):

Físicas: deficiencias técnicas de los canales y soportes: ambiente de ruidos y perturbaciones, etc.

Fisiológicas: limitaciones orgánicas de los receptores.

Psicológicas: turbación personal, irritación, agresividad, etc.

Sociológicas: rivalidad entre grupos a los que pertenecen los comunicantes (partidos políticos, iglesias, sindicatos, etc.), degradación del clima social, etc.

Culturales: distinto nivel de formación intelectual, distinto continente, distinta mentalidad, etc.

Administrativas: sistemas inadecuados o incompatibles de organización.

Lingüísticas: desconocimiento de los códigos que se utilizan para comunicar (lingüísticos, retóricos, etc.), o conocimiento insuficiente, que genera malentendidos, etc

Si bien no todas las barreras pueden ser superadas fácilmente, un sistema de comunicación eficiente debe estar preparado para afrontar y superar las más relevantes.

2.1.8 Funciones de la Comunicación Interna

Según Ritter (2008, p. 10), la comunicación interna tiene como funciones:

- Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
- Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
- Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.

- Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo la de los departamentos, como compartimientos-estancos.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

2.1.9 Objetivos de la Comunicación Interna

La comunicación interna cumple diferentes objetivos en diversas áreas de la organización, Capriotti (1998, p. 6), menciona algunos de ellos:

A Nivel Relación: Establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados

A Nivel Operativo: Circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.

A Nivel Motivacional: Motivar y dinamizar la labor del público interno, con el fin de mejorar el clima laboral, productividad y calidad de trabajo.

A Nivel Actitudinal: La integración de los empleados a la filosofía, a los valores de la organización y crear, mantener una imagen favorable de la empresa, en los miembros de la organización.

2.1.10 Herramientas de la Comunicación Interna

Las Herramientas de la Comunicación Interna, son todos aquellos elementos que utiliza una organización para comunicarse con sus públicos, entre las principales podemos mencionar las siguientes:

Revista Interna: Es una herramienta más utilizada por los directores de comunicación, está compuesta por un conjunto de páginas impresas o fotocopiadas que contienen textos, fotografías, tablas, cuadros etc.; cuya finalidad es informar al público de la organización sobre noticias, información de la empresa y su entorno, ofreciendo datos específicos que respondan a cuestiones particulares.

“El objetivo de una revista no es tratar temas que generen conflictos, más bien, todo lo contrario: centrarse en aquellos que pueden generar cohesión entre los diferentes públicos internos de la organización” (López, 2007, p. 88). Es decir, con esta herramienta se pretende crear nexos de amistad y mejorar el clima laboral.

Una gran cantidad de ilustración fotográfica, favorece a la lectura de la revista, aunque también puede encarecerla, cabe recordar que cada vez son menos las personas que leen texto, más allá de los titulares.

Hoy en día el no disponer de recursos económicos, no es una excusa para la publicación de la revista interna; siempre se puede enviar un boletín vía email o realizar una publicación más sencilla con costos bajos.

Buzón de sugerencias: Es una herramienta que se utiliza para la recolección de la opinión, quejas, sugerencias de los miembros de la organización de una manera anónima y voluntaria para ser posteriormente analizadas en pro de mejoras de la organización.

Tablón de anuncios: Se utiliza en las organizaciones con el fin de publicar información empresarial y de gestión. Con esta herramienta de comunicación la información se difunde de manera permanente con tiempo definido y de sencillo acceso todos los miembros de la organización.

Permite difundir la información de manera permanente con alta periodicidad y con fácil acceso a todos los miembros de la organización.

Para Puchol (2007, pp. 348-349), en los tabloneros de anuncios se establecen ciertas reglas de carácter general, como son:

- a) Colocar lugares bien iluminados y amplios, en donde el público se dé tiempo para leer.
- b) Actualizar el tablón dos veces por semana, retirando las notas antiguas.
- c) Utilizar papeles y colores diferentes para llamar la atención.
- d) Agrupar las noticias relacionadas debajo de un titular común.

- e) Utilizar letra de un tamaño visible.
- f) Utilizar los mejores lugares del tablón para las noticias de mayor interés. Colocar al nivel de los ojos para los avisos más importantes, y los demás, ubicarlos alrededor del más importante.
- g) Contar con un responsable de la puesta al día del tablón.

Circulares: Son comunicaciones escritas que se envían a toda la organización o parte de ella por medio de correo electrónico, carta, intranet, blogs, etc.; mediante las circulares se da a conocer información, notas, informes, sugerencias, noticias, convocatorias, etc.

Correo electrónico: El correo electrónico (el denominado electronic mail, o, en su versión reducida, e-mail) facilita el envío de cartas, sugerencias, quejas de todo tipo, por miembros dentro o fuera de la organización.

Intranet: “Es una red privada de computadoras conectadas entre sí, que utiliza la misma tecnología que internet, con la diferencia que su acceso está restringido solo a los empleados de la compañía” (Brandolini & González, 2009, p. 97). Es una herramienta importante para agilizar los procesos internos y mantener una estrecha relación con los empleados, generando una información dinámica.

Según Lacasa (2004, p. 115) un intranet permite a una empresa:

- El envío de información entre departamentos, delegaciones y oficinas.
- Acceder de forma remota o local a informaciones corporativas y temáticas por parte del personal.
- La coordinación de proyectos entre departamentos con documentos comunes.

- El envío de información privada: datos de personal, información financiera y comercial sensible.
- Formación a través de la red.
- Realización de encuestas y sondeo.
- La autogestión de la información: edición y difusión de páginas web personales y departamentos.
- Difusión de informaciones sobre recursos humanos, técnicas, estadísticas, sociales y de ocio.

Manual del empleado: " Es el primer documento de la organización que tiene una persona cuando se vincula a ésta, el cual contiene información de normas de contratación laboral, servicios especiales, sistemas de formación, seguridad y la filosofía de la empresa." (López, 2007, p. 88).

Encuestas de opinión: "Es una herramienta de comunicación ascendente que busca de una manera metodológica una serie de información sobre una cuestión de interés" (Lacasa, 2004, p. 112). Las encuestas se las pueden realizar en forma periódica, o puntualmente, para recoger la opinión acerca de un tema de interés para la empresa. Las encuestas de opinión se pueden realizar mediante observación, directamente, cuestionario y sondeo.

Reuniones periódicas: Es una herramienta importante para los empleados debido a que se les permite expresarse acerca de problemas y necesidades.

Estas reuniones se emplean para dar, informar, capacitar, coordinar proyectos y para la toma correcta de decisiones.

Para que las reuniones tengan éxito, se debe plantear las siguientes condiciones:

- a) Fijar objetivos previos
- b) Que el lugar y momento sea el adecuado
- c) Elaborar el orden del día
- d) Vigilar el tamaño y composición del grupo
- e) Precisar la forma de exponer los grupos
- f) Convocar únicamente a personas interesadas en el tema
- g) Flexibilidad, rapidez, simultaneidad
- h) Adaptar los mensajes a los oyentes,
- i) Focalizarse y ser preciso en los temas expuestos
- j) Resumir y recordar los puntos que se abordó.

Eventos internos: Organizar eventos corporativos internos con periodicidad, al menos anual con todos los miembros de la organización. Estos eventos tienen como objetivo el de: cohesión grupal, crear mejores relaciones entre departamentos, conocimiento del resto de los miembros de la organización.

2.1.11 Funciones del DIRCOM

Las funciones más comunes del responsable de la comunicación interna son:

- Involucrarse en la planificación de la comunicación.
- Crear y desarrollar los canales de comunicación para los diferentes miembros de la organización.
- Fomentar la comunicación interna.
- Comprobar que la información fluya correctamente en el interior de la organización, es decir que los mensajes se emitan y lleguen a los receptores.

- Fomentar el uso correcto de la marca y de la imagen de la organización.
- Coordinar la comunicación entre las diferentes redes de comunicación o personas colaboradoras.
- Elaborar contenidos de comunicación con la colaboración de otros departamentos.
- Coordinar acciones de comunicación en eventos y convocatorias.
- Dar respuestas a la dirección sobre la marcha de los procesos de comunicación.

2.1.12 Público Interno

Se denomina públicos internos a todas aquellas personas que pertenecen a la empresa, es decir que los públicos internos están conformados por:

- Accionistas
- Directivos o Ejecutivos
- Empleados

Existe un grupo de interés que se relaciona con la empresa, y que resultan ser verdaderos aliados estratégicos en la prosecución de los objetivos organizacionales. A estos públicos se los denomina semi-internos:

- Proveedores y Distribuidores exclusivos.
- Familiares del personal de la empresa.

2.2 IDENTIDAD CORPORATIVA

Es uno de los elementos estructurales de la cultura organizacional, por lo cual se los analizará más detenidamente:

Según Joan Costa (2006, p. 6)

“El vector identidad, el principal elemento diferenciador y el que incluye en su núcleo la matriz de los demás vectores. Se trata, por tanto, de una cuestión científica fundamental, aunque haya sido ignorada tan largo tiempo por las empresas, y finalmente se haya reducido a simples grafismos.”

Con todo lo mencionado se podrá decir que la identidad corporativa es un instrumento estratégico de primer orden, por lo cual es necesario profundizar y analizar su valor real.

2.2.1 Conceptualización

Su significado según la Real Academia Española es: “Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás” (Real Academia Española, 2001).

La palabra “identidad” tiene origen latín *ídem* (que significa “idéntico”); el concepto también se relaciona con *iden-tidem*, que significa “repetidamente”, o lo mismo cada vez.

La identidad corporativa también se describe como “la suma total de todas las formas de expresión, que una empresa utiliza para ofrecer una perspectiva de su naturaleza” (Van Riel, 1997, p. 27).

“La identidad es lo que diferencia a una organización del resto, se representa en lo que es (estatuto legal, trayectoria, directorio, organigrama, etc.) y lo que hace (actividad que la identifica).” (Costa, 2001, p. 23)

Para Tironi & Carvallo (2004, p. 70), la identidad comunica principalmente dos cosas: la constitución de una organización y la manera en que la empresa se concibe y se ve a sí misma.

Sara Diez (2001, p. 109) menciona que “identidad significa que la empresa tenga una personalidad coherente, que demuestre que todos los elementos de la organización apuntan a una misma dirección”.

Según Alberto Borrini (1992, p. 17).

“La identidad es el “yo” de una empresa, sindicato o un partido político, una piedra fundamental. La identidad es el fruto de una profunda reflexión de la empresa acerca de su historia, sus principios funcionales, sus aspiraciones y objetivos. La identidad es el conjunto de atributos que una empresa quiere proyectar para ser reconocida de esa y solo de esa manera, por los públicos internos y externos”.

"Identidad corporativa es una expresión técnica que sirve a la empresa, pero que los públicos ignoran: para ellos, sencillamente no existe. Lo que sí existe no son conceptos, sino vivencias y experiencias, como por ejemplo satisfacción, confianza, adhesión (a una marca o una empresa) e incluso imagen". (Benavides, 2001, p. 175).

“La identidad corporativa responde a la cuestión: ¿Quiénes somos en realidad?, que se formulan los miembros de una empresa. Por eso, la cuestión de la identidad remite a las experiencias y creencias que los componentes de una organización acumulan a lo largo del tiempo” (Marín & Ruiz, 2002, p. 298). Entiéndase a los componentes de una institución, como sus miembros colaboradores.

La identidad corporativa es la personalidad de la entidad, es decir, el distintivo del conjunto de individuos que se relacionan dentro de un espacio, regidos por una cultura, valores y creencias. La cultura es parte de la identidad empresarial. Son presunciones propias de los miembros de la organización y que se manifiesta en comportamientos y componentes culturales y son: símbolos, mitos, leyendas, lenguajes, entre otros, que permiten percibir, concebir, sentir y juzgar las situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de la organización.

“La identidad deberá manifestarse ahora corporativamente, diversificarse en muy diferentes soportes, difundirse hasta la ubicuidad y resistir la competencia y el desgaste temporal, es decir debe crearse un sistema de formas, figuras, colores y ante todo, un concepto, que transporten ideas, impresiones psicológicas y una alta capacidad de memorización, acerca de la personalidad de la empresa” (Guerra,2007, p. 14).

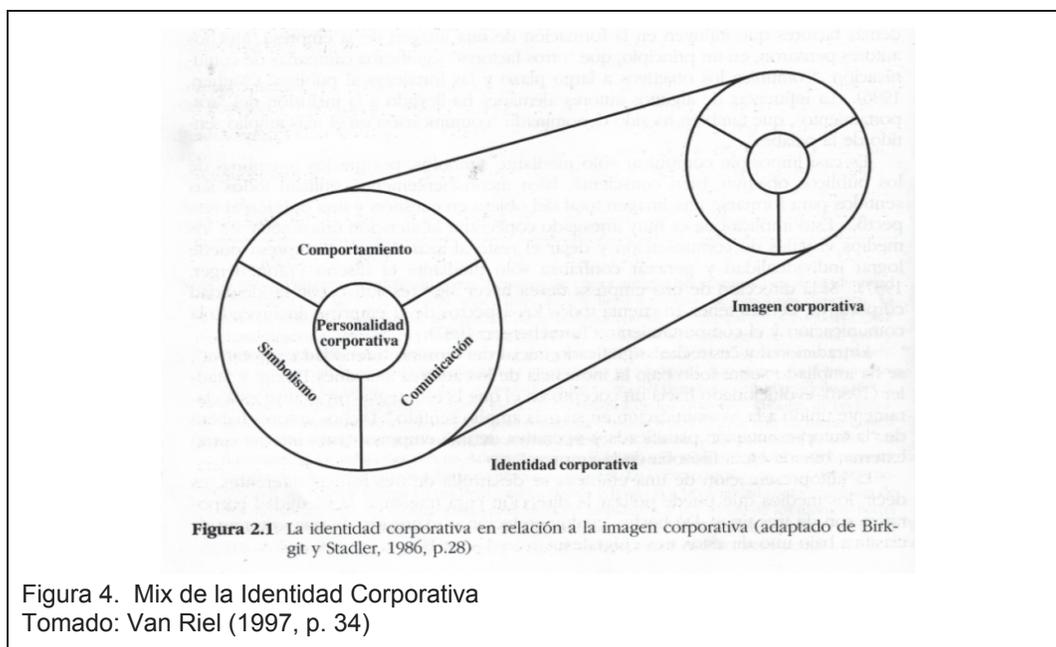
2.2.2 Mix de Identidad Corporativa

Para Van Riel (1997, pp. 33-35), la identidad corporativa está constituida por tres partes: 1. Comportamiento Empresarial (acciones, valores, normas), 2. Comunicación (información, mensajes, relaciones públicas, publicidad), y 3. Simbolismo (logotipo, uniformes, colores corporativos)”. Estos tres elementos conforman el “Mix de Identidad Corporativa” y son los diferentes medios que se utilizan para que la empresa se presente ante su público interno y externo, según su filosofía.

El comportamiento empresarial es la conducta del público interno que conforma una organización. Las acciones, actos del comportamiento de la empresa reflejan a la cultura organizacional. Es importante estudiar el comportamiento de los empleados para conocer su identidad, la forma de hacer las cosas y los valores principales.

Por comunicación corporativa se entiende las actividades, acciones y formas verbales o visuales, propias de una empresa y la interacción que contemple la empresa con sus “stakeholders”.

El simbolismo de una empresa se refiere a la identidad visual. Lo componen todos los signos, gráficos, por ejemplo: logotipos, señalización, colores corporativos y uniformes. Su objetivo es fortalecer ante sus públicos una imagen definida de la organización, por medio de un diseño que sea fácil de identificar a la organización.



2.2.3 Identidad Visual

“La identidad visual no es un elemento visual aislado que representa a la organización, sino un sistema o conjunto de características físicas reconocibles perceptiblemente por el individuo como unidad identificadora de la organización” (De la Tajada, 1994, p. 30).

La identidad visual está expresada por una serie de elementos que son: signos, símbolos, letras, etc.; que deben ser comunes para todo público, debido a que

con ellos se pretende crear un reconocimiento visual, basándose en una idea de coherencia.

2.2.4 Elementos de la Identidad Visual

Los elementos de la identidad visual para Capriotti (2009, p. 19): “el símbolo (la figura icónica de la organización); el logotipo y tipografía corporativa (el nombre que representan a la organización); y los colores corporativos (colores que representan a la organización)”. A continuación se detallará cada uno de los elementos.

a) Nombre o identidad verbal

La identidad verbal de una empresa es el proceso que se sigue para dar un nombre apropiado a la empresa, el nombre es el primer signo de existencia de la empresa.

El nombre de la empresa, marca o producto son signos indicadores de identidad. Las empresas las usan para designarse a sí mismo, y el público, los clientes y la competencia lo utilizará para referirse a ella.

Recordar un nombre puede ser difícil para cierta parte del público, es por eso que se recomienda buscar nombres fáciles sin perder su identidad.

b) Logotipo

“Es el nombre de la empresa, diferenciado gráficamente mediante un tipo de letra característico y exclusivo” (Capriotti, 1998, p. 122)

El logotipo por lo general son letras, signos, abreviaturas, cifras unidas formando una tipografía que viene a ser la firma de la compañía, que se aplica en material impreso o visual.

Etimológicamente, la palabra logotipo procede del griego: logos “palabra” o “discurso” y tupos “golpear o grabar la piedra con un punzón”. Es el discurso que sostiene arquitectónicamente la percepción del conjunto de la identidad visual, y se plasma en una multitud de soportes: papelería, documentos comerciales, productos, rótulos de señalización, iconografía de espacios, mensajes publicitarios y/o regalos de la empresa.

c) Simbología gráfica

Un símbolo es un distintivo que no incluye un nombre, es por esa razón que su eficacia para comunicar depende de cuán identificable sea para el público objetivo. Por eso Van Riel (1997, p. 40), menciona lo siguiente:

“El poder de un símbolo se encuentra en la acrecentada atención que atrae sobre “output” comunicativo de la organización. Es la clave que pone a trabajar a la memoria a corto plazo, sin necesidad de una larga explicación sobre la empresa y sobre lo que ofrece. Un buen símbolo reduce la redundancia en la comunicación al mínimo”.

Se debe usar un símbolo con cuidado debido a que éste ayudará a promover la privacidad y exclusividad de la organización; muchas ocasiones las empresas ambicionan poseer un símbolo, cuando realmente no lo necesitan, y esto hace que su identidad falle.

Para Rowden (2003, p. 166), un símbolo es útil porque:

- No usan un lenguaje escrito y, por lo tanto, no requiere traducción.
- En teoría, es capaz de una reducción severa de tamaño, a menudo más allá de lo que puede ser reducido un logotipo.
- Puede seguir siendo identificable desde una gran distancia, mientras que un logotipo, a la misma distancia, podría ser más difícil de “leer”.

- Se puede identificar rápidamente, haciendo ideal para los mercados de masas.
- Puede usarse fácilmente para respaldar el logotipo de otra empresa o producto, a menudo sin necesidad de un logotipo adicional.

d) Identidad cromática: Viene a ser el color de la marca. Existen muchas marcas que se diferencian y se identifican por su color.

Los colores que se emplean para una identidad, deben estar estrechamente relacionados con un propósito, razón por la cual deben estar conectados con los objetivos de la identidad. Se debe elegir con cuidado los colores, debido a que se corre el riesgo de contradecir los valores de edad de la identidad, es por esto que Rowden (2003, p. 182) afirma: “Una elección de color deficiente daña a la identidad y al valor del producto que se vende en el mercado, así como el placer del consumidor”

e) Tipografía

“Las formas de las letras constituyen los medios más importantes y esenciales para comunicar la información verbal. También transmiten información emocional y estética, que tiene efecto sobre la forma de leer el mensaje verbal” (Rowden, 2003, p. 204). Cada tipo de letra crea y transmite una información emocional y estética diferente.

2.2.5 Filosofía Empresarial

Según García y Songel (2004, p. 45): “La filosofía define el propósito general de la empresa, y explica la razón de su existencia, de modo que todos los componentes de la compañía comprenden cuál es su labor dentro de la empresa y dirigen mejor sus esfuerzos. La filosofía establece un compromiso de tipo emocional.”

La filosofía empresarial contiene algunos conceptos elementales como la misión, visión, objetivos y metas de la organización, los cuales son importantes que conozcan los públicos internos, con el fin de que su nivel de identidad sea el idóneo.

- **Misión:** es el propósito general o razón de ser de la empresa; explica a qué se dedica una organización y sirve como guía o marco de referencia para orientar sus acciones.
- **Visión:** Es lo que quiere llegar a ser en el futuro. A dónde le gustaría llegar. Cómo le gustaría ser en un horizonte venidero.
- **Objetivos:** Son los propósitos que se desean alcanzar, estos deben ser claros, concretos, reales, realizables, enfocados al logro y formulados como acciones.

“Una filosofía empresarial se tiene que comunicar de forma fácil, clara y unívoca, ya que de esa manera todos los miembros de la organización podrán conocerla, interiorizarla y transmitirla” (Capriotti, 2009, p. 144).

Es por eso que una de las maneras más fáciles y únicas de comunicar la filosofía por medio escrito, es hacer uso de una herramienta de comunicación como el intranet.

2.2.6 Tipos de Identidad Corporativa

Existen diversos tipos de identidad corporativa, de acuerdo al criterio con que se pretenda clasificarlo, sin embargo, se acogerá la clasificación propuesta por Olins (1989), citada por VanRiel (1997, p. 41):

Identidad monolítica: Es aquella en la que la empresa utiliza un único estilo visual, usa los mismos símbolos en todas partes.

Identidad respaldada: Las empresas subsidiarias tienen su propio estilo, pero se sigue reconociendo a la empresa matriz, se reconocen a las distintas divisiones, pero está claro cuál es su casa matriz.

Identidad de marca: La empresa matriz no es reconocida, las marcas no parecen tener relación ni entre ellas, ni con la empresa matriz.

2.2.7 Imagen Corporativa

La palabra imagen proviene del latín imago, “imitación”. La imagen es una representación de la realidad, que ha de ser entendida como un hecho subjetivo, un registro de la persona que la percibe y construye.

El ser humano tiene conocimiento de diversas entidades, por medio de un conjunto de imágenes que conserva de sus experiencias. Una empresa, igual que todas las entidades, genera imágenes que son percibidas y aprendidas por el público.

Capriotti (1992, p. 30), afirma que es: “La representación mental de un estereotipo de la organización que los públicos se forman, como consecuencia de la información de la organización”. Analizando esta definición, el mismo autor plantea cuatro elementos que son:

- a) La representación mental
- b) Asimilación por parte de los públicos
- c) Interpretación
- d) Recepción

Cabe recordar que la imagen corporativa es toda la información relativa de la organización, al comunicar un conjunto de atributos, por los cuales se diferencia de otras empresas. Toda esta información es recibida por los “stakeholders”, quienes generan una percepción de la identidad y crean la imagen corporativa en sus mentes.

Según Scheinsohn (2009, p. 87): "Las empresas deben pretender que su imagen guarde una fuerte relación y coherencia con su verdadera índole. Cualquier intento contrario puede traer aparejadas dificultades operativas". Es decir que para lograr una buena imagen, las empresas deben procurar coherencia y credibilidad en el mensaje.

2.2.8 Auditoría de Imagen

"La auditoría de imagen es un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de la imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales, con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su imagen pública" (Villafañe, 2008, p. 44).

Con esta auditoría se busca la identificación, análisis y evaluación de los recursos de la imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento, para lograr su optimización.

Según Villafañe (2008, p. 44), en cuanto a su metodología de la imagen, menciona los siguientes aspectos:

- Finalidad
- Alcance temporal
- Profundidad
- Amplitud
- Fuentes
- Carácter
- Naturaleza
- Objeto social
- Marco
- Tipo de estudio.

2.2.9 Éxito de la Identidad

La identidad corporativa surge como una estrategia diferenciadora de las empresas, por los siguientes factores:

- La explosión mediática y la difusión publicitaria como generadoras de notoriedad de las marcas y empresas.
- La necesidad de significación de las marcas, los productos, los servicios y las empresas, más allá de lo que son objetivamente.
- La irrupción de la economía de servicios, que no venden productos materiales, sino bienes intangibles.
- La semantización creciente de todos los factores que entran en juego, tanto en la acción como en la comunicación.
- La globalización y su necesidad de una voz única, una imagen única y un discurso único.

Es decir que la homogenización entre productos y servicio, no permite al cliente reconocer las características de cada uno, ya que el consumidor lo observa como un todo, y no individualmente. La Identidad corporativa es una estrategia que permite diferenciar a las empresas, destacando sus ventajas, fortalezas que le hacen únicas en el mercado actual.

3 CAPÍTULO III: CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL

3.1 CULTURA CORPORATIVA

Según Robbins (2010, p. 46), “la cultura organizacional son los valores, principios y tradiciones compartidos, y formas de hacer las cosas que influyen en la forma como actúan los miembros de una organización”. Es decir compone un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.

Kotter (citado en Ritter, 2008, p. 53) la define como: “el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización”

A la cultura corporativa se la define también como “el conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (Capriotti, 2009, p. 47). Es decir, en una organización los miembros comparten caracteres por medio de la cultura organizacional.

La cultura organizativa o cultura de empresa está vinculada al concepto de organización como un “sistema abierto”, que surgió como consecuencia de los cambios en el pensamiento organizativo de los años cincuenta y sesenta. Esta reflexión emerge a raíz de las profundas transformaciones que experimenta la organización tradicional (Giménez, 2007, pp. 47-48).

Según Del Pulgar (1999, p. 27), “en todas las organizaciones existen creencias, valores y actitudes compartidas por sus miembros que responden a la manera que debería de disponerse y desarrollarse en el trabajo”.

La cultura organizacional es un aspecto importante para concebir el éxito o fracaso de muchas organizaciones y a su vez un instrumento crítico para

aumentar la competitividad de las empresas. Es por eso que, la alta gerencia es la responsable de crear organizaciones donde los trabajadores se encuentren en un ambiente de aprendizaje continuo, adaptándose a los cambios de entorno, puesto que las organizaciones están comprometidas con el éxito.

“La comunicación es un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y el fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad” (Ritter, 2008, p. 54)

Existen muchas ciencias que abordan el campo de la cultura organizacional, entre las principales son aquellas que la estudian y dan una contribución a la misma.

A continuación mencionaremos algunas de las ciencias y sus contribuciones:

- **Psicología:** Aprendizaje, motivación, personalidad, emociones, entrenamiento, toma individual de decisiones, efectividad de liderazgo, satisfacción laboral, evaluación del rendimiento, medición actitudinal, diseño de puestos de trabajo.
- **Sociología:** Dinámica de grupos, trabajo en equipo, comunicación, estatus, poder, conflictos, teoría de la organización formal, tecnología organizacional, cambio organizacional, cultura organizacional.
- **Sociología Social:** Cambio conductual, cambio actitudinal, comunicación, toma grupal de decisiones, proceso grupal.
- **Antropología:** Valores compartidos, actitudes compartidas, transcultural, cultura organizacional, medio ambiente organización.
- **Ciencias Políticas:** Conflictos, política intraorganizacional, poder.

3.1.1 Funciones de la Cultura Organizacional

Las funciones primarias que cumple la cultura organizacional son: Identificación, integración, motivación y coordinación.

Según señala Ritter (2008, pp. 59-60), la cultura organizacional cumple con diferentes funciones, a continuación se indican algunas:

- Define los límites de organización y otra.
- Transmite identidad a sus miembros.
- Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento de los integrantes de la organización.

Podemos decir que la Cultura Organizacional fortalece el compromiso de la empresa, e incrementa la conducta del empleado, trascendiendo en beneficio de la organización.

3.1.2 Factores de la Cultura Organizacional

Existen ciertos factores que influyen en la cultura organizacional, se tomarán como referencia los mencionados por Paul Capriotti (1992, pp. 108-109) y se complementarán con otros autores.

Valores: Creencias que tiene la organización sobre determinadas conductas específicas y sobre fines u objetivos de su existencia. “Los valores dicen algo

de lo que el grupo es y de lo que quiere y debe ser (visión y misión) “. (Siliceo, Casares y González, 1999, p. 50).

Normas: Las maneras de hacer, de ser o de pensar, orgánicamente definidas y sancionadas.

Ritos y ceremoniales: Son secuencias repetitivas de actividades que indican y refuerzan los valores importantes y objetivos de la organización, y pueden ser de integración, reconocimiento, celebración etc.

Mitos: La serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización.

Tabúes: Son aquellas prohibiciones o cuestiones sobre las cuáles no se puede hablar ni actuar en la organización.

Sociolecto: los hábitos lingüísticos que posee una organización (por ejemplo: las jergas lingüísticas propias de la actividad).

3.1.3 Culturas y Subculturas

Para Ritter (2008, p. 61) la cultura representa una percepción común por parte de los miembros de una organización, un sistema de significados compartidos, motivo por el cual los individuos con diferente formación o distintos niveles dentro de una empresa tienden a describir la cultura de la misma en términos semejantes. Reconocer que la cultura organizacional tiene propiedades comunes, no significa que no puedan existir subculturas dentro de una cultura determinada. La mayor parte de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y muchas subculturas.

Es decir, que todos los miembros que son parte de la organización, deben comprender y sentir la filosofía de la empresa con el fin de crear una cultura

sólida y definida para que sea transmitida a los públicos objetivos de cada empresa, con el fin de crear un sentido de pertenencia, que deberían tener todos los que la conforman.



3.1.4 Culturas Dominantes

Para Robbins (2004, p. 526), “una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de la cultura de una organización, nos referimos a su cultura dominante”.

“Al no existir una cultura dominante y las subculturas predominan, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuirá de manera considerable porque no habrá una interpretación uniforme a lo que constituye un comportamiento correcto o incorrecto” (Ritter, 2008, p. 61).

Ritter (2008, p. 65), establece 4 tipos básicos de cultura según su percepción y manejo de las crisis, así tenemos:

Cultura débil-disfuncional: Los significados compartidos son muy pocos, creando una falta de identidad. Frente una crisis la gente no tiene una respuesta y no sabe actuar debido a que tiene experiencia ante estas situaciones.

Cultura fuerte-disfuncional: Hay significados compartidos, pero estos no dan una correcta solución ante una crisis que se pueda suscitar. Es una cultura tradicional arraigada al pasado, presentando una resistencia al cambio. La empresa aplica parámetros ya utilizados en el pasado, aunque estos ya no tengan éxito.

Cultura débil-funcional: Tiene estrecha relación con la cultura débil-disfuncional ante una crisis. Se basa de experiencias pasadas y valores de los miembros; el riesgo de equivocarse es alto.

Cultura fuerte-funcional: En ésta si hay gran cantidad de significados compartidos, ante una crisis se hace fuerte y sabe cómo resolver. Se evidencia que existen acciones planeadas y concretas.

Tabla 2. Las culturas según sus percepciones y manejo de las crisis

	DÉBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	Pocos significados compartidos. Heterogeneidad en la percepción y acción Desorientación. Reactividad	Significados compartidos. Desorientación. Resistencia al cambio. Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas.
FUNCIONAL	Pocos significados compartidos. Creencia de lo que ha funcionado sigue vigente. Percepción poco realista. Pragmatismo.	Significados compartidos. Percepción homogénea y realista. Acciones concertadas y planeadas de antemano.

Tomado de: (Ritter, 2008, p. 66.)

3.1.5 Niveles de la Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional presenta cuatro niveles, se tomarán como referencia los mencionados por Michael Ritter (2008, pp. 73-80) y complementada con otros autores.

- **Nivel de los artefactos y de los rituales:** Son los elementos que conforman el diseño corporativo de la organización, y abarcan desde su arquitectura, los muebles, los equipos, vehículos, el uniforme de sus integrantes, señalética, documentos, cartas, activos fijos etc. Todo lo anteriormente mencionado constituye la identidad visual que se encuentra en manuales de diseño corporativo. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura, pero nunca podremos saber su esencia.
- **Nivel de la tradición:** En este nivel se encuentran todas las historias que se han generado en la organización, historias de los fundadores y de los cimientos de la empresa. En este nivel podemos incluir a las leyendas, mitos, anécdotas sobre hechos, lugares, personajes y grandes líderes. Es importante que toda empresa tenga su líder, héroe o personaje emblemático debido a que esos individuos representan los valores de la cultura, proporcionando modelos tangibles de roles que deben cumplir los empleados.
- **Nivel de los valores:** Está constituido por los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Se diferencian tres sistemas de valores que son: valores elementales, valores estratégicos y valores instrumentales. La identificación se da por medio de entrevistas a los miembros más importantes de la organización.
- **Nivel de los supuestos:** Es el nivel más profundo de la cultura organizacional, se refiere a los sobreentendidos que presentan los miembros de la organización. Los supuestos son construidos a medida

que se soluciona un problema eficazmente. Estos supuestos representan la médula de la cultura de la organización, debido a que tienen gran influencia sobre el comportamiento de los individuos.

3.2 CLIMA LABORAL

El Clima Laboral es un concepto relacionado con el rendimiento del trabajador en la empresa o institución. Este concepto surgió de los años siguientes a la Segunda Guerra Mundial, con el fin de comprender si los empleados cumplen con los objetivos y con los aportes que realizan a la empresa por medio de sus tareas.

Toda organización debe ser un lugar donde existan personas satisfechas y motivadas para conseguir los objetivos de la empresa, pero muchas veces los empleados se desarrollan en un ambiente no favorable, dando como resultado una baja productividad. Un ambiente laboral no apropiado puede conllevar hasta el suicidio, un bajo rendimiento de los empleados y para la empresa puede resultar económicamente costoso dar una solución. Los factores del ambiente laboral por lo general son determinados por los líderes poco empáticos, por problemas interpersonales, la sociedad y los cambios dentro de la empresa.

Un ambiente laboral favorable, por lo general promoverá un sentido de pertenencia y una mayor responsabilidad de las tareas, convirtiéndose en una ventaja competitiva para toda organización. Por tanto, el buen desempeño de los empleados es directamente proporcional al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Mediante el clima organizacional podemos diagnosticar las actitudes y conductas que afectan directamente a la empresa, y es uno de los elementos más influyentes sobre la normativa y satisfacción de quienes dirigen los proyectos formativos. Según Del Pulgar (1999, p. 58), el clima organizacional

es: “una propiedad del individuo con una variable del sistema que tiende a integrar individuo, grupo y organización“

Con lo anteriormente mencionado es necesario conocer a profundidad lo que es el clima laboral.

3.2.1 Definiciones del Clima Laboral

Franklin & Krieger, (2011 p. 364), precisan lo siguiente:

“En cada organización existe un subsistema muy complejo que ejerce considerable influencia sobre su composición y actividad, y está conformado por instrumentos, bienes de consumo, estatutos, normas, supuestos subyacentes, ideas, valores y creencias, los cuales harán frente a los desafíos, amenazas y oportunidades”.

Franklin & Krieger, (2011, p30), describen que:

"Clima organizacional es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos".

Según señala (Chiavenato, 2009):

"El clima organizacional es la calidad y la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades propias de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas influyen y se realimentan entre sí”.

Para Del Pulgar (1999, p. 59): “el clima se refiere a la organización como un todo, de tal manera que la unidad de análisis en la satisfacción, es el individuo, y en el clima es la organización”.

3.2.2 Factores del Clima Organizacional

El clima organizacional es factor clave en la empresa, si este es bueno apoya a la consecución de los objetivos planteados; si este es malo puede crear situaciones de conflicto y crisis. Para medir el clima organizacional lo normal es utilizar escalas de evaluación, siendo éstas las siguientes:

Independencia: Mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Todo empleado tiene su independencia, que es capaz de asumir.

Infraestructura: La infraestructura es un factor que incide directamente en el desempeño y satisfacción laboral de los empleados. Este espacio debe ser inspirador y seguro al momento de realizar las actividades de la empresa. Debe contar con factores como luz adecuada, muebles buenos y correctos, buena ventilación y sitios para la higiene personal. Otro aspecto importante es que el empleado cuente con herramientas necesarias para sus funciones, es decir computadores en excelente funcionamiento, con gran número de insumos.

“La infraestructura debe apoyar a los miembros y reforzar los comportamientos que desembocan en un desempeño de alto nivel” (Robbins, 2004, p. 297)

Liderazgo: "Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (Correa, 2009, p. 15).

El liderazgo es una forma de interactuar con las personas que integran la empresa; un liderazgo debe ser flexible ante las situaciones laborales que se

presentan, esto genera un clima de trabajo positivo que permite fomentar el éxito. Se debe reconocer y premiar a los líderes debido a que ellos son los que saben manejar conflictos y permiten que sus colaboradores se expresen; y ante negociaciones, buscan siempre el bienestar de sus empleados.

Relaciones: Las relaciones laborales son aquellas que tienen que ver con la acomodación entre diferentes intereses que están involucradas en el proceso de lograr que el trabajo se realice.

“Una relación significa también negociar las formas de vida e interacción en su conjunto para acomodar nuestras propias necesidades y de la empresa” (Wiemann, 2011, p. 14)

Implicación: “Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.” (El Mundo, 2011, web) El compromiso que tengan las personas por su empresa, dependerá de una excelente guía de un jefe, si este logra que su gente sea tomada siempre en cuenta mantendrá expectativas claras de su personal.

3.2.3 Sistema de Recompensas

Según (Robbins, 2005, p. 411): “Una trampa en la que caemos a menudo es pensar que a las personas solo se les motiva con dinero. Aunque el dinero es un motivador importante, no es la única recompensa que la gente busca y que los gerentes pueden usar. Los gerentes pueden recurrir a diferentes programas”.

3.2.3.1 Administración a libro abierto

Esta práctica se da por medio de una comunicación ascendente y descendente, es decir los directivos y los empleados comparten la información

vital: metas financieras, declaraciones de ingresos, presupuestos y proyectos anuales

3.2.3.2 Programa de recompensas para los empleados

Consiste en dar atención al público interno y expresar interés, aprobación y aprecio por un trabajo con éxito. Un reconocimiento alienta a la repetición de un buen comportamiento. Los reconocimientos pueden ser: verbales, escritos, reconocidos públicamente y celebrando los logros en equipo.

3.2.3.3 Programa pago por desempeño

Consiste en recompensar el desempeño de los trabajadores, esto ayuda a retener a los empleados más capacitados, creando una atmósfera de alta competitividad.

3.2.3.4 Programa de compra de acciones

Reemplaza a una compensación monetaria que se les otorga a los empleados, es el derecho a comprar acciones de la compañía a un precio fijo.

3.2.3.5 Tipos De Clima Organizacional

En toda empresa existe un clima organizacional predominante, el mismo que se vivirá dentro de la empresa con sus procesos y con su personal. Varios autores han investigado sobre este tema siendo uno de los principales Rensis Likert (citado por Brunet, 1987), quien clasifica al Clima Organizacional en:

3.2.3.6 Clima Autoritario

1. **Autoritario Explotador:** No hay confianza en el personal y, por lo tanto, no se les involucra en el proceso de toma de decisiones. Los empleados

trabajan a presión en una atmósfera de miedo, castigos y amenazas. La comunicación entre los administrativos y los empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas

2. **Autoritario Paternalista:** Existe confianza en el personal, se les recompensa por el buen trabajo y se les sanciona cuando no cumplen lo que se les pide. Los trabajadores perciben un ambiente estable y estructurado.

3.2.3.7 Clima Participativo

1. **Participativo Consultivo:** Existe confianza por parte de los supervisores hacia los empleados, permitiendo que ellos puedan tomar decisiones; existe delegación de funciones. La comunicación en este clima es de tipo descendente.
2. **Participativo en Grupo:** Existe una relación de amistad y confianza por parte de los directivos hacia los empleados, la toma de decisiones busca integrar, y la comunicación fluye perfectamente.

La comunicación en este clima no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.

4 CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN

4.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna de la Cooperativa Policía Nacional, y el clima laboral como resultado de la gestión comunicacional.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar cuáles son los factores de comunicación que se generan dentro de la Cooperativa, por medio de estudios de técnicas cuantitativas y cualitativas.
2. Definir las debilidades de la comunicación interna dentro de la Cooperativa Policía Nacional.
3. Analizar el comportamiento, valores, normas, creencias de los empleados de la empresa para conocer la cultura corporativa.

4.2 METODOLOGÍA

Unidad de Análisis

El presente estudio explora como unidad de análisis a: Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, personal administrativo y operativo de la ciudad de Quito.

4.2.1 Población

La población serán quienes conforman el público interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional, ubicada en la ciudad de Quito. Siendo el total: 138 trabajadores.

4.2.2 Muestra

Se realizará el cálculo de la muestra para una población finita, personal administrativa y operativa de la ciudad de Quito.

Para nuestro caso aplicaremos la fórmula de muestra:

Z: nivel de confiabilidad

P: probabilidad de aceptación

Q: correlacional de P

N= Población

E: Error

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

Ecuación 1

Los datos que se usarán en este caso serán:

Universo: 138

Margen de error: 5%

Nivel de confianza: 95%

P: .50

Q: 50

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

Ecuación 2

$$n = 102$$

4.3 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito es lograr mayor productividad, mejorar el nivel de pertenencia en la Cooperativa; conocer las necesidades de los públicos internos y proponer estrategias para solidificar la cultura empresarial, que se llevará a cabo con el análisis del clima laboral para proponer un plan de comunicación interna, a través de la investigación científica de sus públicos estratégicos.

Fortaleciendo la cultura corporativa por medio de la comunicación, mejoraremos las relaciones de los miembros con la empresa para conocer los factores que inciden en un ambiente laboral.

Otra de las metas principales es conocer el estado actual de la comunicación interna, conocer la situación actual de los canales y herramientas de comunicación que se emplean actualmente. Al mantener la comunicación en óptimas condiciones, los beneficiarios serán todo el público interno, debido a que no existirá rumor ni ocultamiento y desconocimiento de los procesos internos.

4.4 TIPO DE ESTUDIOS O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación a realizarse dentro de la institución tiene un alcance exploratorio y correlacional. El alcance exploratorio, debido a que no existe un estudio del clima laboral desde una perspectiva comunicacional, lo cual genera desconocimiento, lo que evidencia la importancia de la cultura y el plan de comunicación dentro de la empresa. Por lo cual se debe realizar una exploración dentro de la población para determinar los parámetros antes mencionados. Esto da lugar a la necesidad del desarrollo del plan de comunicación.

Se debe contar con un alcance correlacional, para encontrar una integración de las variables: clima laboral, cultura corporativa y comunicación interna, que

serán estudiadas, para proponer un plan donde tome las particularidades específicas de los casos presentados durante el proceso de investigación. Las herramientas y métodos utilizados durante la investigación proporcionarán un conjunto de condiciones para analizar la situación actual de la institución.

Los alcances descriptivo y explicativo están inmersos en el correlacional, debido a que el descriptivo permite observar a los públicos internos con el fin de recopilar la información necesaria para conocer la situación actual de la empresa. Conocer cómo actúan sus públicos dentro del entorno empresarial, para determinar el estado actual de su ambiente laboral. Mientras que el explicativo manifiesta cómo se produce el fenómeno, bajo qué condiciones, y las relaciones entre las variables con el fin de realizar acciones y estrategias para la creación de un buen sentido laboral, que impulse el crecimiento de la imagen institucional.

4.5 MÉTODO

El método analítico–deductivo se utilizará para investigar causas y efectos de la cultura corporativa, clima laboral y comunicación interna, en cuanto a sus elementos y estructuras, para determinar la situación actual de la empresa, a través de la investigación cuantitativa.

El método sintético - inductivo, se usará para determinar la propuesta del plan de comunicación, e investigar la situación actual de la empresa, por medio del conocimiento de la cultura corporativa, clima laboral y comunicación interna, en cuanto a sus elementos y estructuras, a través de la investigación cualitativa.

4.6 ENFOQUE METODOLÓGICO

En la investigación utilizamos un enfoque multimodal, que contenga tanto el enfoque cualitativo como cuantitativo. Para el enfoque cualitativo se ejecutaron entrevistas a los directivos y gerentes de la institución, debido a que ellos

poseen una información a profundidad de los hechos y aspectos de la empresa. Las entrevistas serán estructuradas y semi-estructuradas. La información recopilada servirá para simplificar los detalles finales de la propuesta.

En el enfoque cuantitativo se aplicarán encuestas, ya que es importante y necesario conocer la opinión, postura y motivación de los públicos dentro de la institución. Estas encuestas están estructuradas con preguntas abiertas y semi - abiertas, el encuestado deberá contestar en forma escrita. Al inicio de la encuesta se colocará una breve descripción, para dar a conocer la finalidad que posee la investigación.

4.7 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se utilizarán dos técnicas principales para la obtención de datos.

4.7.1 Técnica documental

Se recopilará variada información para armar y ejecutar la investigación. Acorde a la investigación bibliográfica previa, se aplicará el conocimiento que lo encontraremos en: libros, monografías, tesis, fuentes secundarias de información e internet, encuestas anteriormente realizadas por la empresa MARKOP y la planificación anual del 2013.

4.7.2 Documentación

La documentación se obtendrá de los archivos de la institución, lo que dará lugar a la recopilación de datos reales que sustenten la idea para desarrollar una propuesta de un Plan de Comunicación Interna.

4.7.3 Técnica de campo

Técnica con la que se puede recopilar testimonios, confrontar práctica y teoría para buscar un resultado objetivo. Entre las técnicas de campos que se utilizaron fueron las siguientes:

Encuestas o cuestionarios: Es importante y necesario conocer la opinión, postura y motivación de los públicos dentro de la institución, así que se empleó encuestas y cuestionarios para obtener resultados para la investigación. Estas encuestas están estructuradas con preguntas abiertas y semi - abiertas, el encuestado debe contestar en forma escrita. Al inicio de la encuesta se colocará una breve descripción para dar a conocer la finalidad que posee la encuesta.

Entrevista: Se entrevistará a los directivos y gerentes de la institución, debido a que ellos poseen una información a profundidad de los hechos y aspectos de la empresa. Las entrevistas serán estructuradas y semi-estructuradas.

Observación: Esta técnica de investigación nos permitirá explorar, descubrir, comprender, identificar y generar hipótesis de ambientes, contextos y sub-culturas dentro de la institución. Existen 2 tipos de observación: Observación-participante y Observación-No participante.

4.8 MODELO DE ENCUESTA

ENCUESTA

Objetivo: El presente documento permitirá contar con la información idónea para la elaboración de un Plan de Comunicación Interna para la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional”

Indicaciones: Marque con una equis (X) su respuesta

Área de trabajo:

- a) Personal de administrativo
- b) Personal operativo

Sexo: Masculino___ Femenino___

¿A qué departamento pertenece?

1) Seleccione uno o más elementos de la filosofía corporativa que usted conoce de la CPN:

Misión _____ Valores _____
 Visión _____ Objetivos _____

2) Seleccione con rango de importancia, qué definen el trabajo por los miembros de la CPN (6 alta importancia 1 baja importancia)

Compañerismo _____ Honradez _____
 Compromiso _____ Motivación _____
 Respeto _____ Tolerancia _____

3) ¿Cómo es la relación con sus compañeros?

Excelente___ Buena___ Regular___ Mala___

4) ¿Usted considera que sus logros están siendo reconocidos por su departamento y empresa?

SI___ NO___

5) ¿Usted ha recibido algún tipo de motivación, premios o reconocimientos trabajando en los últimos seis meses?

SI___ NO___

6) ¿Se encuentra satisfecho con las capacitaciones realizadas hasta el momento en su departamento?

SI___ NO___ A veces___

7) ¿Escuchan, respetan y consideran sus opiniones, los directivos de su empresa?

SI___ NO___ A veces___

8) ¿En la CPN se trabaja con Responsabilidad Laboral?

SI___ NO___ No Sabe___

9) ¿Se siente a gusto con su ambiente de trabajo?

SI___ NO___ No Sabe___

10) ¿La CPN realiza actividades que incentiven a desempeñar mejor sus labores?

SI___ NO___

11) ¿Siente que la organización le brinda oportunidad de crecimiento laboral?

SI___ NO___ No Sabe___

12) ¿Se siente respaldado por su jefe inmediato?

SI___ NO___ A veces___

13) ¿Siente sentido de pertenencia en la organización?

SI___ NO___

14) La información que recibe a través de los diferentes canales y herramientas comunicacionales es:

Excelente__ Buena__ Regular__ Mala__

15) Valore del 1 al 3, siendo 1 la puntuación mínima y 3 la máxima, el grado de interés que tienen para usted los siguientes canales de comunicación

Visual ___

Oral ___

Escrito ___

16) Valore del 1 al 5, siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima, el grado de interés que tienen para usted las siguientes herramientas de comunicación

	1	2	3	4	5
Reuniones	<input type="radio"/>				
Correo Electronico	<input type="radio"/>				
Telefono	<input type="radio"/>				
Grupo de reunion	<input type="radio"/>				
Video Conferencia	<input type="radio"/>				

17) Seleccione una o más herramientas de comunicación que desea que se implemente en la CPN

Carteleras	___	Periódico Institucional	___
Red Social	___	Buzón de Sugerencias	___
Revista Institucional	___	APP (aplicación celular)	___

18) ¿Existe alguna dificultad para la comunicación con algún departamento de la CPN en especial, seleccione una o más si lo tiene?

Gerencia	___	Riesgos	___
Cumplimiento	___	Calidad	___
Talento Humano	___	Marketing	___
Financiero	___	Sistemas	___
Jurídico	___	Trabajo Social	___

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

4.9 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

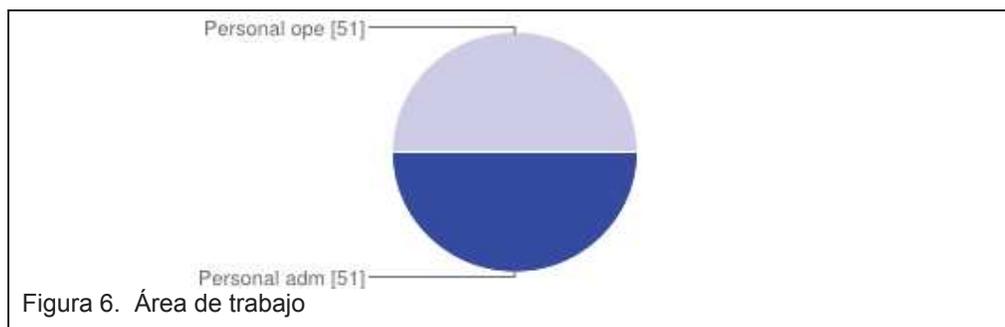
ENCUESTA

Objetivo: El presente documento permitirá contar con la información idónea para la elaboración de un Plan de Comunicación Interna para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional.

Indicaciones: Marque con una equis (X) su respuesta

Área de Trabajo:

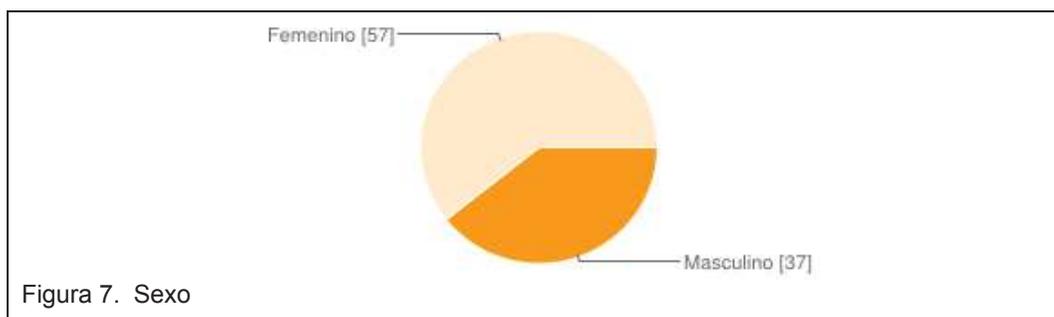
Personal administrativo	51	50%
Personal operativo	51	50%



Existió igualdad de personal entre los encuestados

Sexo:

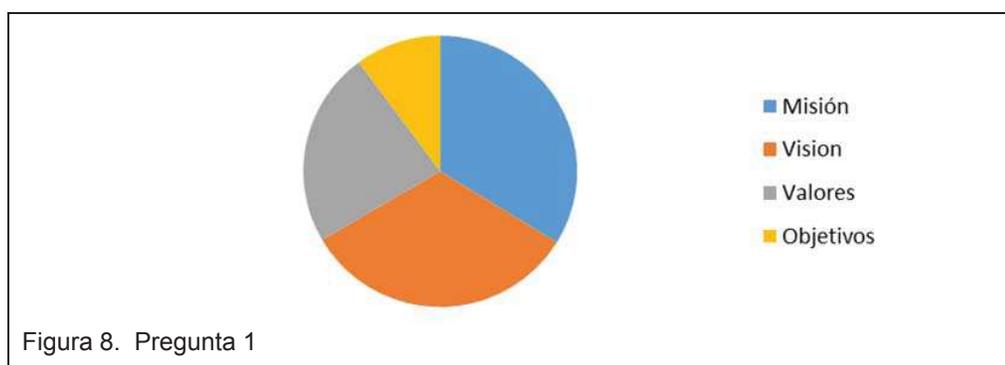
Masculino	37	39%
Femenino	57	61%



De los encuestados el 61% son de género femenino y el 39% son de género masculino.

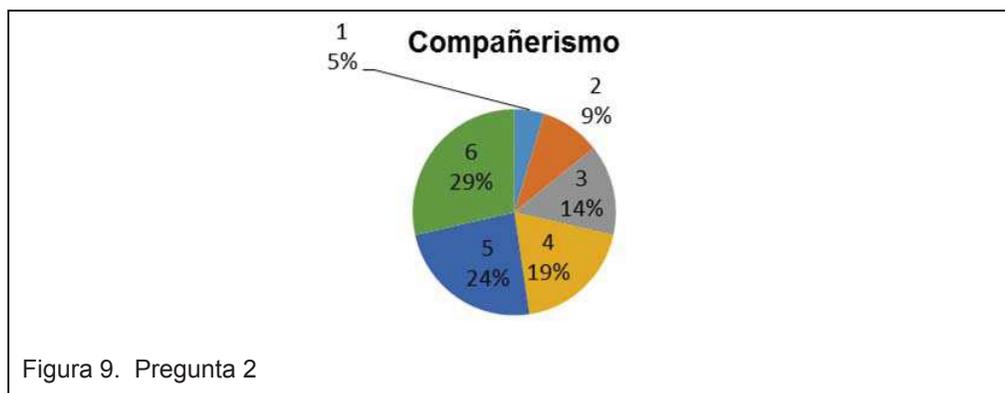
1) Seleccione uno o más la filosofía corporativa que usted conoce de la CPN:

Misión	100	34%
Visión	97	33%
Valores	69	23%
Objetivos	30	10%

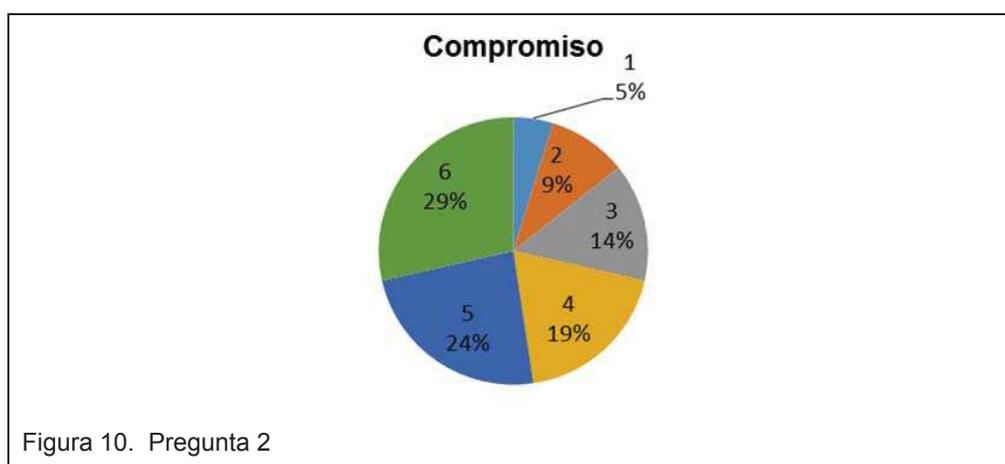


Interpretación: Del personal encuestado conoce la misión el 34%, la visión el 33%, los valores el 23% y los objetivos el 10%.

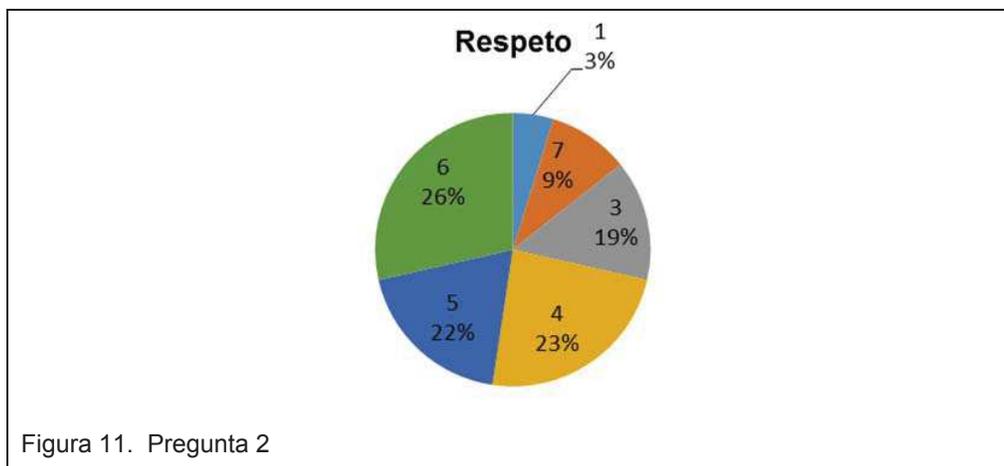
- 2) Seleccione con rango de importancia, los siguientes valores que definen el trabajo para los miembros de la CPN donde 6 es excelente, 5 muy buena, 4 bueno, 3 regular, 2 malo y 1 pésimo



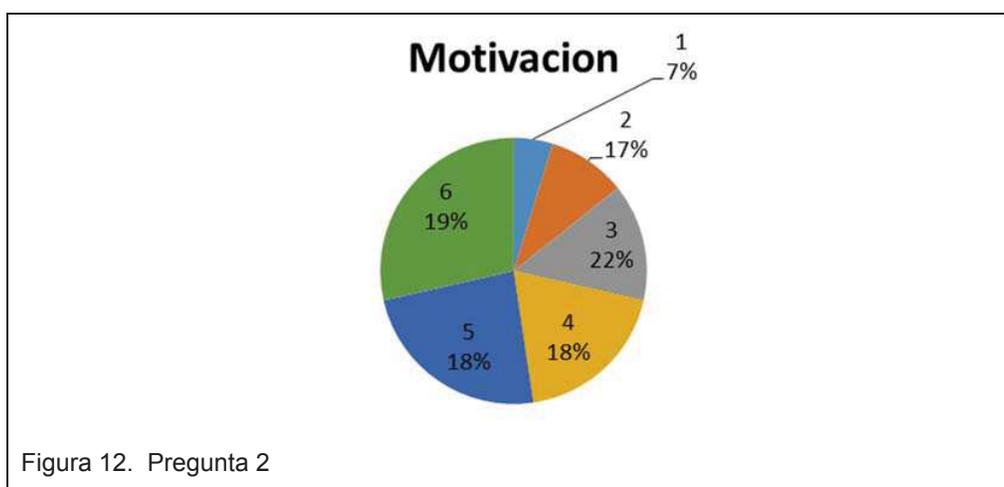
Interpretación: El 29% lo califica como excelente el compañerismo, el 24% muy bueno, 19% bueno, 14% regular, 9% malo y 1% pésimo



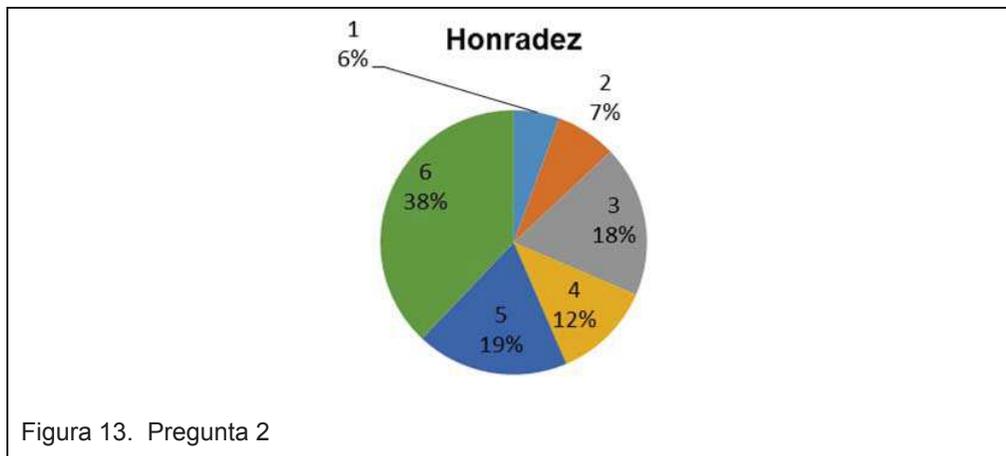
Interpretación: Al compromiso el encuestado lo califica el 29% como excelente, el 24 % muy bueno, el 19% bueno, 14% regular, 9% malo y 1% pésimo.



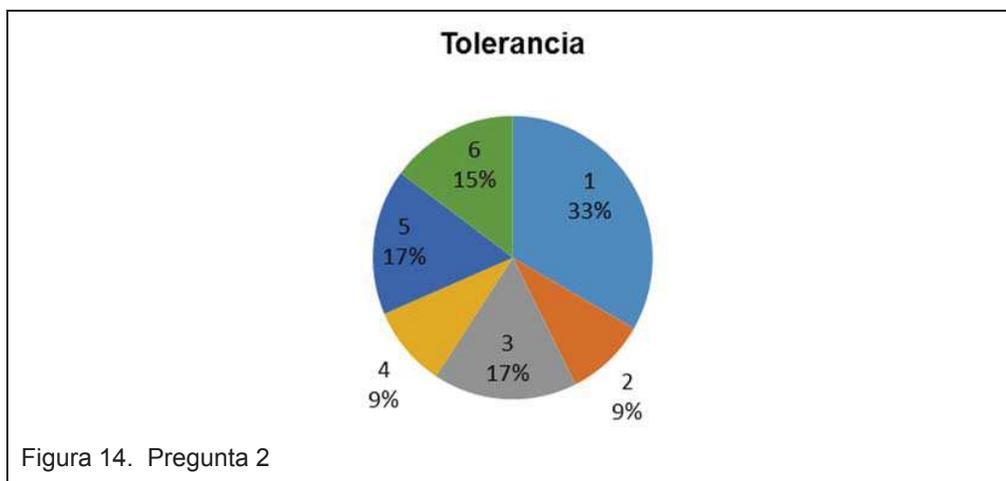
Interpretación: De los encuestados el 26% califica al respeto como excelente, el 22 % muy bueno, el 23% bueno, 19% regular, 9% malo y 3% pésimo.



Interpretación: De los encuestados el 26% califica a la motivación como excelente, el 22 % muy bueno, el 23% bueno, 19% regular, 9% malo y 3% pésimo.



Interpretación: De los encuestados el 38% califica a la honradez como excelente, el 19 % muy bueno, el 12% bueno, 18% regular, 7% malo y 6% pésimo.



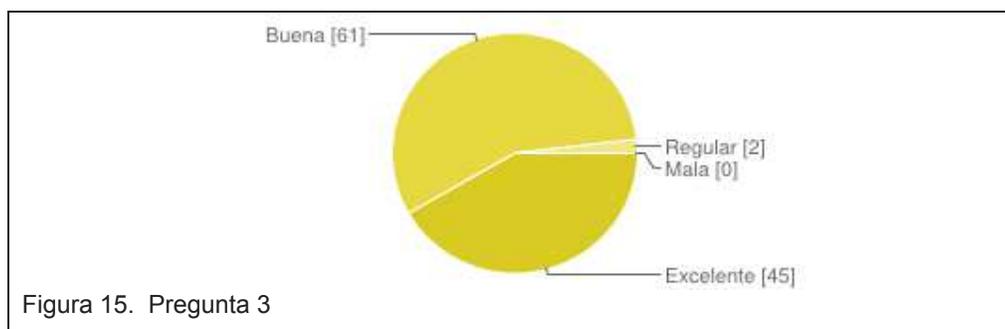
Interpretación: Según el 33% de los encuestados la tolerancia es pésima, para el 16 % excelente, el 9% muy buena, el 17% buena, el 9% regular y el 2% mala.

Interpretación general: Como conclusión a la pregunta número 2 tenemos que los valores primordiales que deben estar presentes dentro de los valores corporativos de la organización son: la honradez ya que el 41% de los encuestados menciona que es un valor esencial que se debe

establecer, seguido por el compromiso, compañerismo y el respeto; para los miembros de la institución la tolerancia no sería un valor que defina el trabajo que realizan.

3) ¿Cómo es la relación con sus compañeros?

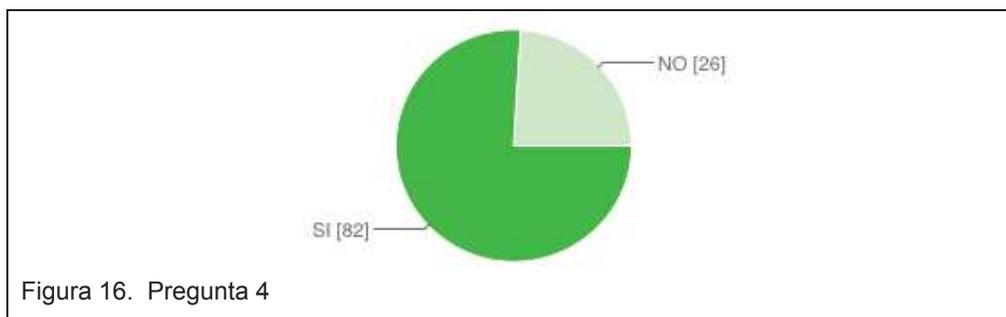
Excelente	45	42%
Buena	61	56%
Regular	2	2%
Mala	0	0%



Interpretación: El 45% tiene una excelente relación con sus compañeros, el 56% buena, un 2% regular y 0% mala.

4) **Usted considera que sus logros están siendo reconocidos por su departamento y empresa.**

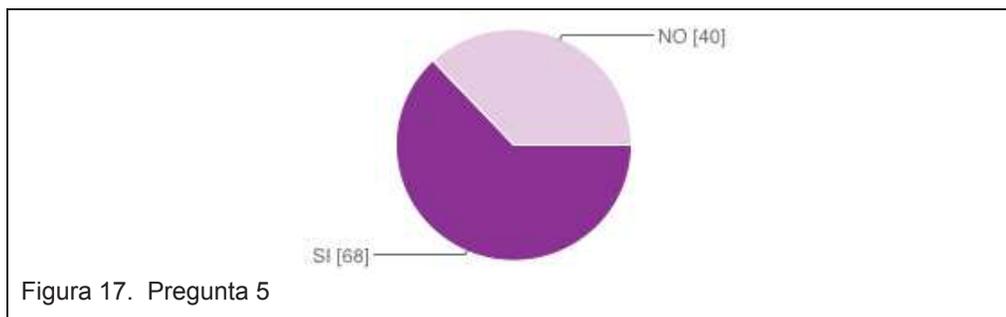
SI	82	76%
NO	26	24%



Interpretación: El 76% de los encuestados consideran que sus logros están siendo reconocidos por su departamento y empresa y un 24% consideran que no.

5) **Usted ha recibido algún tipo de motivación, premios o reconocimientos trabajando en los últimos seis meses**

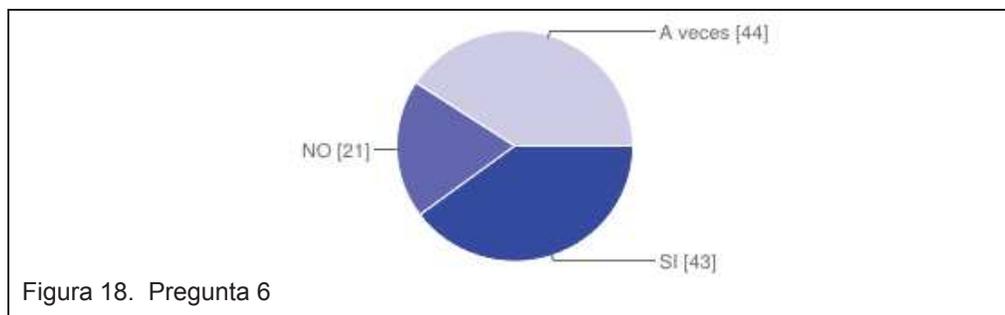
SI	68	63%
NO	40	37%



Interpretación: De los encuestados el 63% si ha recibido algún tipo de motivación, premios o reconocimientos y un 37% no ha recibido.

6) ¿Se encuentra satisfecho con las capacitaciones realizadas hasta el momento en su departamento?

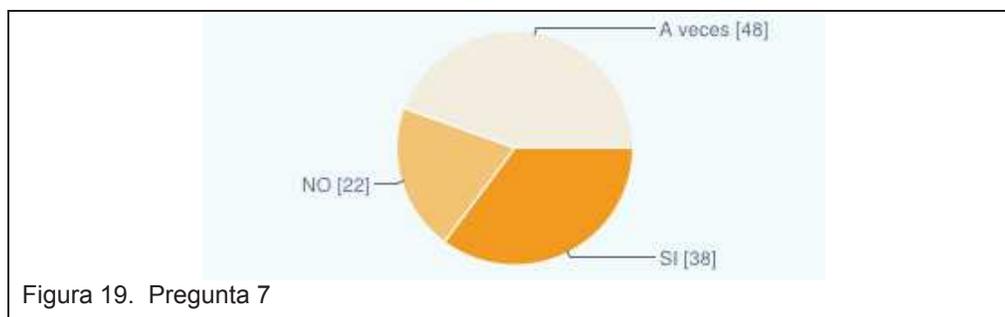
SI	43	40%
NO	21	19%
A veces	44	41%



Interpretación: El 40% se encuentra satisfecho, el 41% a veces y un 19% no se encuentra satisfecho con las capacitaciones realizadas.

7) ¿Escuchan, respetan y consideran sus opiniones, los directivos de su empresa?

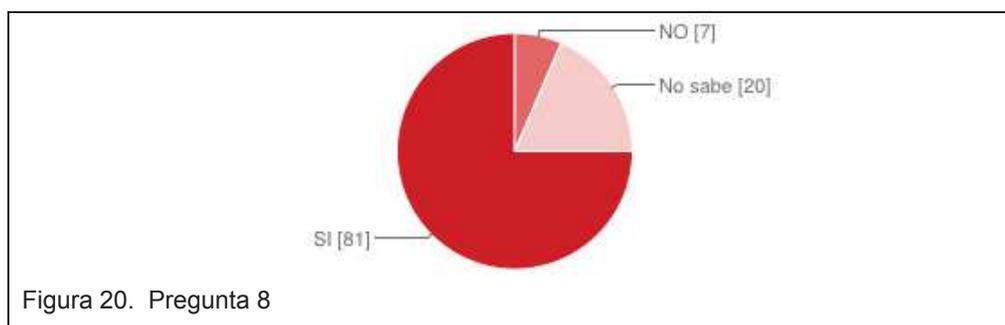
SI	38	35%
NO	22	20%
A veces	48	44%



Interpretación: El 35% dice que si lo hacen, 44% a veces lo hacen y un 20% no lo hacen.

8) ¿En la CPN se trabaja con Responsabilidad Laboral?

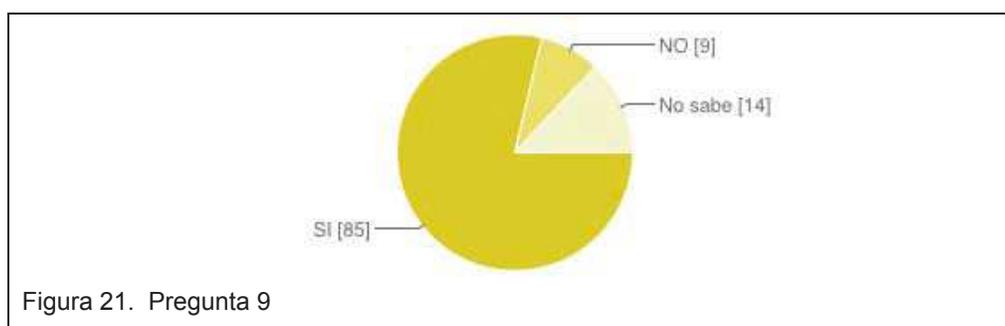
SI	81	75%
NO	7	6%
No sabe	20	19%



Interpretación: Según los encuestados el 75% si lo hace, el 19% no lo sabe y un 6% no lo hace.

9) ¿Se siente a gusto con su ambiente de trabajo?

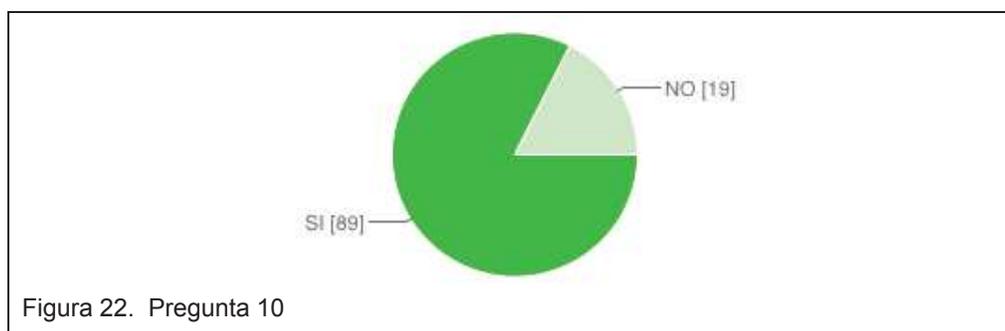
SI	85	79%
NO	9	8%
No sabe	14	13%



Interpretación: El 79% del personal dice que se siente a gusto con su ambiente de trabajo, el 13% no sabe y un 8% no se siente a gusto.

10) ¿La CPN realiza actividades que incentiven a desempeñar mejor sus labores?

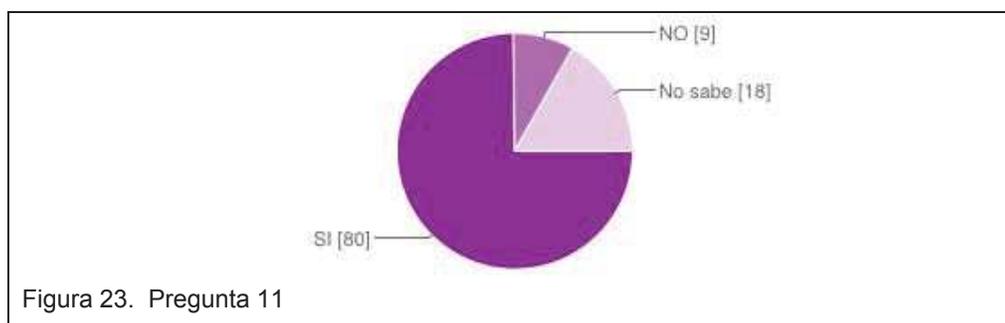
SI	89	82%
NO	19	18%



Interpretación: El 82% de los encuestados dice que si se realizan actividades para incentivar el desempeño laboral y un 18% dice lo contrario.

11) ¿Siente que la organización le brinda oportunidad de crecimiento laboral?

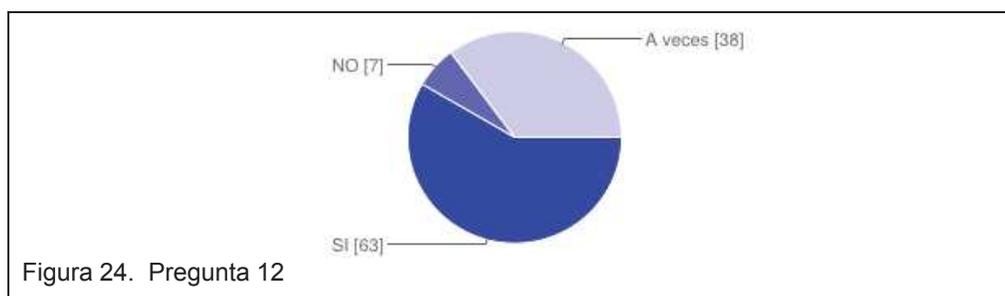
SI	80	75%
NO	9	8%
No sabe	18	17%



Interpretación: El 75% de los encuestados siente que la organización brinda oportunidad de crecimiento, 17% no lo sabe y un 8% no siente.

12) ¿Se siente respaldado por su jefe inmediato?

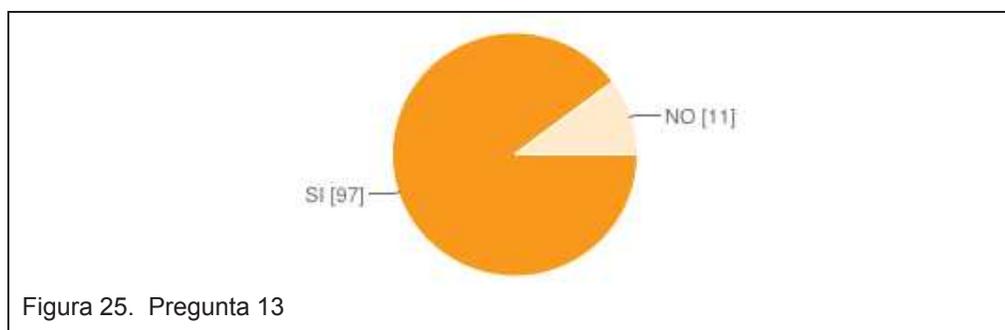
SI	63	58%
NO	7	6%
A veces	38	35%



Interpretación: El 58% de los encuestados sienten respaldo de su jefe inmediato, el 35% a veces y un 6% no sienten respaldo.

13) ¿Siente sentido de pertenencia en la organización?

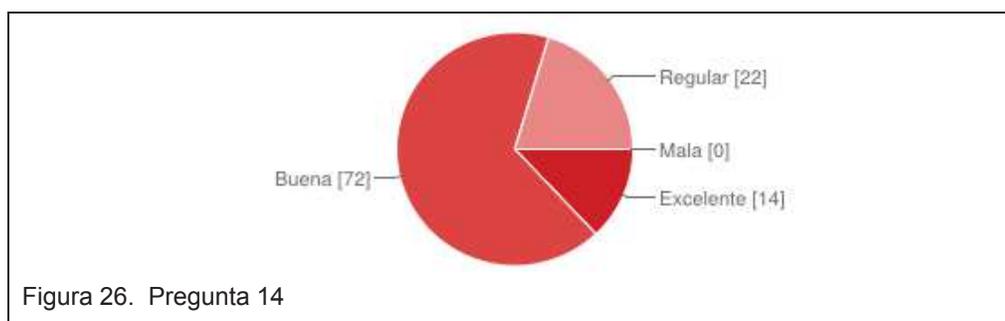
SI	97	90%
NO	11	10%



Interpretación: La mayoría de los encuestados sienten un sentido de pertenencia con un 90% y apenas con un 10% no sienten sentido de pertenencia.

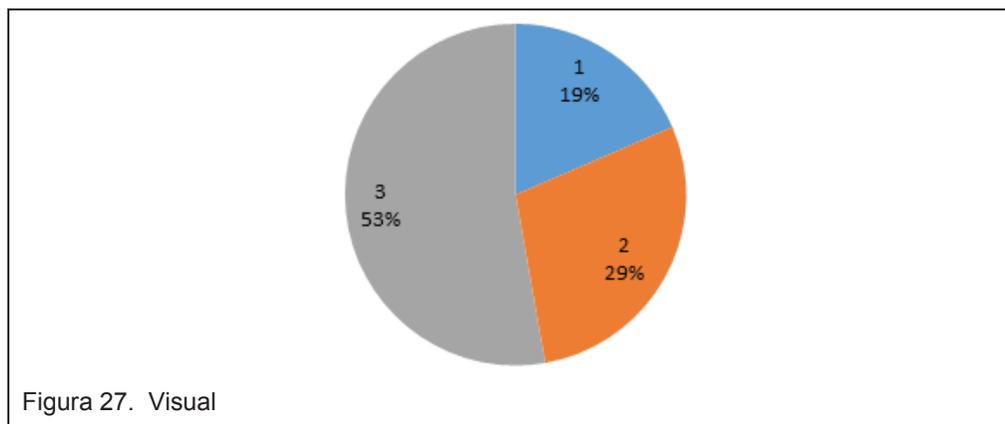
14) La información que recibe a través de los diferentes canales y herramientas comunicacionales es:

Excelente	14	13%
Buena	72	67%
Regular	22	20%
Mala	0	0%

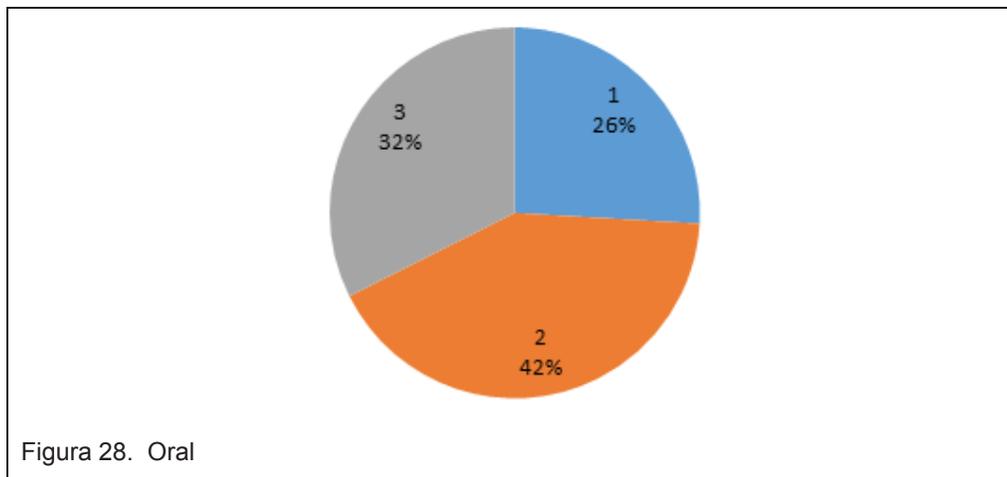


Interpretación: El 13% dice que la información que recibe a través de los diferentes canales y herramientas comunicacionales es excelente, el 67% dice que es buena, el 22% dice que es regular y un 0% dice que es mala.

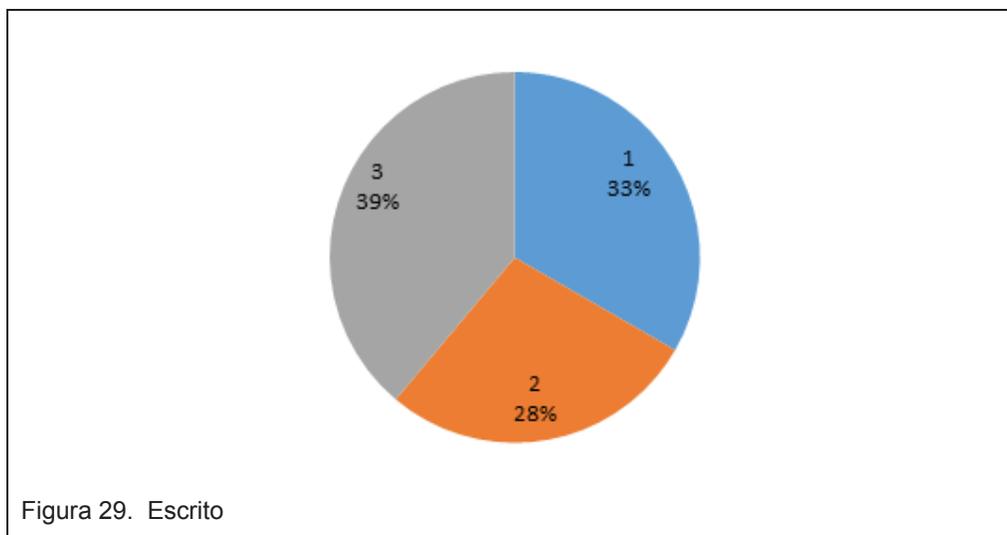
15) Valore del 1 al 3, siendo 3 excelente 2 buena y 1 mala, el grado de interés que tienen para usted los siguientes canales de comunicación



Interpretación: Según los resultados el 53% de los encuestados lo califica como excelente, el 29% bueno y el 19% malo.

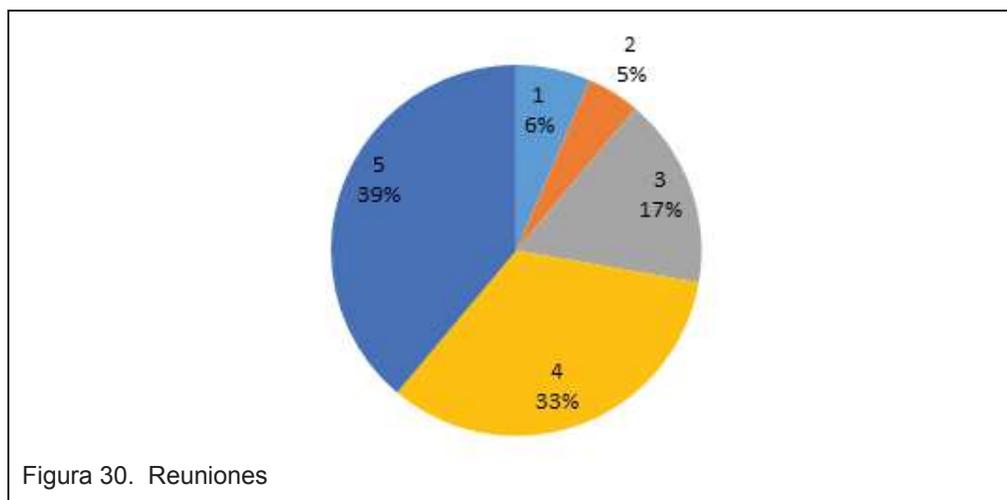


Interpretación: Según los resultados el 32% de los encuestados lo califica como excelente, el 42% bueno y el 26% malo.

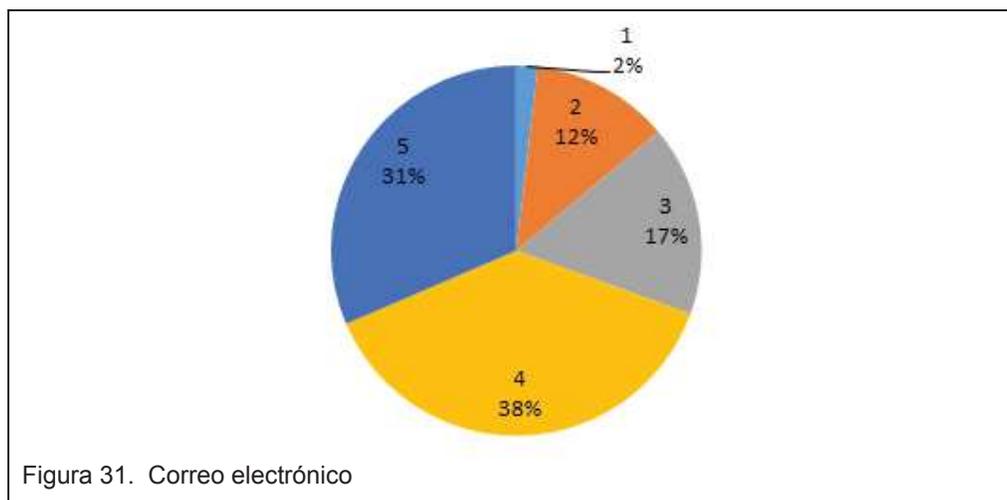


Interpretación: Según los resultados el 39% de los encuestados lo califica como excelente, el 28% bueno y el 33% malo.

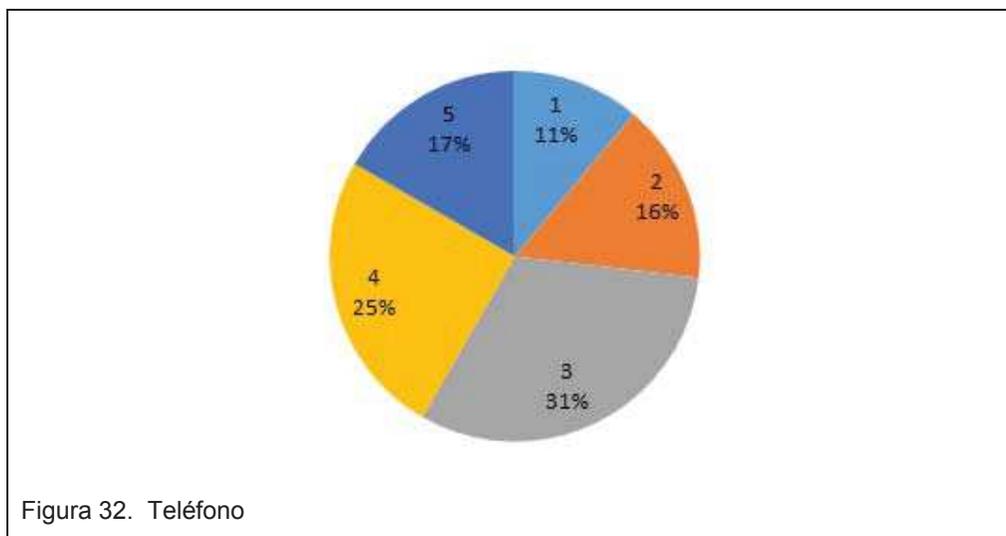
16) Valore del 1 al 5, siendo 5 excelente 4 muy buena 3 buena 2 regular y 1 mala, el grado de interés que tienen para usted las siguientes herramientas de comunicación



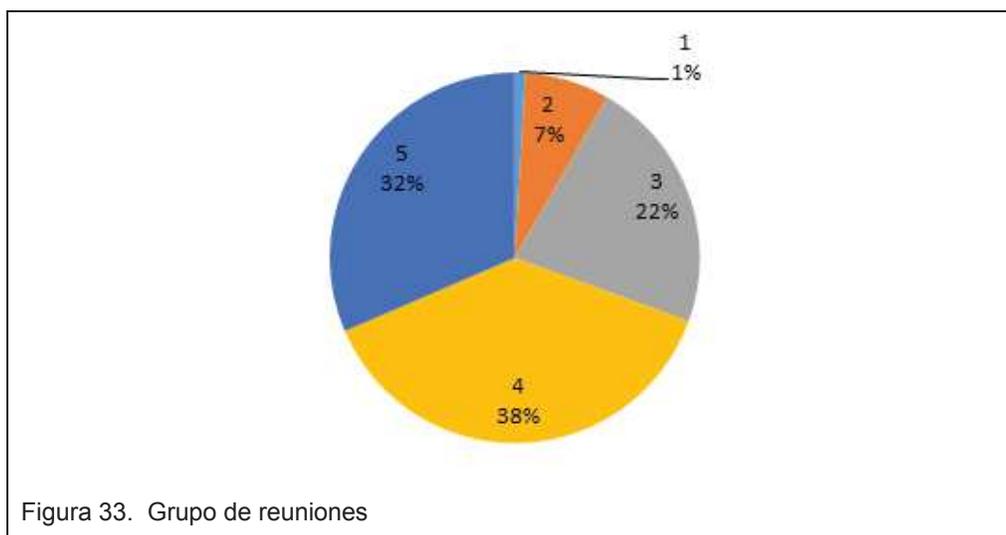
Interpretación: Según los resultados el 39% de los encuestados lo califica como excelente, el 33% muy bueno, el 17% bueno, el 5% regular y 6% mala.



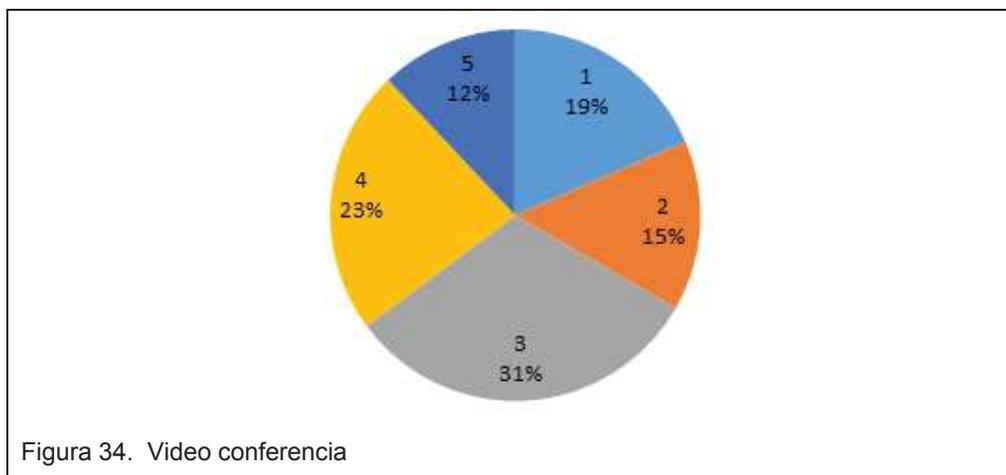
Interpretación: Según los resultados el 31% de los encuestados lo califica como excelente, el 38% muy bueno, el 17% bueno, el 12% regular y 2% mala.



Interpretación: Según los resultados el 15% de los encuestados lo califica como excelente, el 25% muy bueno, el 31% bueno, el 16% regular y 11% mala.

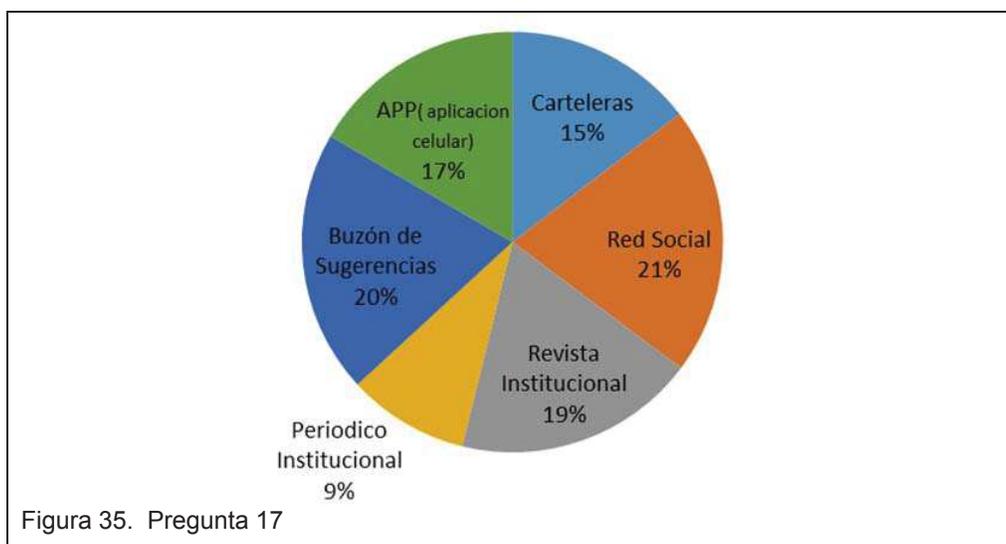


Interpretación: Según los resultados el 32% de los encuestados lo califica como excelente, el 38% muy bueno, el 22% bueno, el 7% regular y 1% mala.



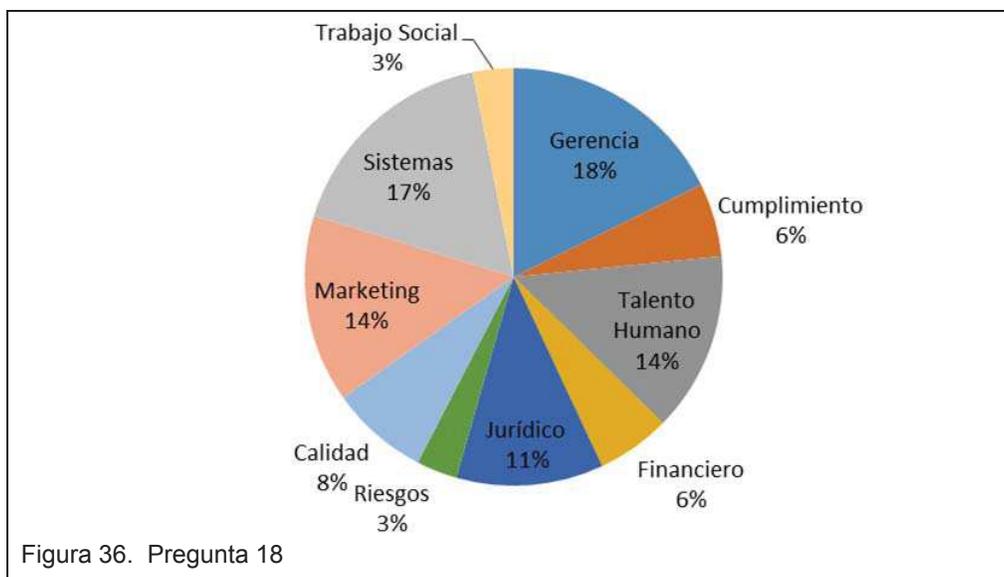
Interpretación: Según los resultados el 12% de los encuestados lo califica como excelente, el 23% muy bueno, el 31% bueno, el 15% regular y 19% mala.

17) Seleccione una o más herramientas de comunicación que desea que se implemente en la CPN



Interpretación: El 21% de los encuestados desea que se implemente una red social, seguido del 20% que desea el buzón de sugerencia, el 19% la revista institucional, el 17% una APP (aplicación celular), el 15% las carteleras y el 9% pide un periódico institucional.

18) ¿Existe alguna dificultad para la comunicación con algún departamento de la CPN en especial, seleccione una o más si lo tiene?



Interpretación: El departamento que presenta más dificultades para la comunicación es Gerencia con el 18%, seguido por el departamento de sistemas con el 17%, el siguiente es el departamento de Marketing con el 15%, con el 11% el departamento de Talento Humano, con el 11% el departamento Jurídico, con el 8% el departamento de Calidad, con el 6% los departamentos Financiero y Cumplimiento, finalmente con el 3% con los departamentos de Trabajo Social y Riesgos.

4.10 CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS

- El personal encuestado no conoce la filosofía de la empresa en su totalidad, responden afirmando que si por temor o miedo a decir la verdad.
- Uno de los valores que no se da en la institución es la tolerancia, los resultados lo reflejan como pésima.
- La relación entre compañeros de trabajo es buena, según los directivos la relación es excelente, cosa que no se evidencio
- La mitad del personal se encuentra satisfecho con las capacitaciones realizadas.
- Menos de la mitad del personal asegura que no escuchan sus opiniones por temor o falta de oportunidad que les dan los directivos.
- Con respecto a los canales y herramientas de comunicación no son las mejores, debido que no reciben correctamente la información.
- Los canales de canales de comunicación de mayor agrado al personal es el visual, a lo que se debe dar relevancia a la parte gráfica.
- La herramienta de comunicación existente más utilizada son las reuniones.
- Se pudo evidenciar que la comunicación entre ciertos departamentos no es la mejor, es un tema importante en el cual se debe trabajar para mejorar la comunicación en general.

- Para mejorar la comunicación interna es necesario crear nuevas herramientas de comunicación, siendo el canal visual el de mayor agrado por parte del personal, se debe proponer el uso de tableros o carteleras informativas con la creación de la revista institucional.

4.11 MODELO DE LA ENTREVISTA

Entrevista a profundidad

1. ¿Cree usted, que la identidad corporativa: misión, visión y valores, responden a una filosofía de la “La Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda.”?
2. ¿Existe comunicación dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional?
3. ¿Existe una comunicación abierta y espontánea entre los empleados y sus Directivos?

Si, No. ¿Por qué?
4. ¿Realizan acciones comunicacionales para que sus colaboradores se empoderen y apropien de la institución?
5. ¿Cómo se manifiesta la Cultura Organizacional en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional”?
6. ¿Considera necesario crear nuevas herramientas de comunicación internas?

Si, No. ¿Por qué?

7. ¿Qué recomendación haría para mejorar la comunicación interna a nivel general o si desea puede especificarlo?

8. ¿Puede beneficiar un plan de comunicación a la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional”?

Si, No. ¿Por qué?

9. ¿Cómo percibe el clima laboral de sus empleados?

10. ¿Qué actividades se han realizado en mejora del clima laboral?

11. ¿Considera que el personal de su departamento se encuentra satisfecho dentro de su área de trabajo?

Si, No. ¿Por qué?

12. ¿Qué mejoras recomienda para optimizar el clima laboral o la cultura organizacional?

4.12 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Las entrevistas se les realizaron a cinco personas del área administrativa, debido a que tienen un mayor conocimiento de los procesos internos de la Cooperativa.

Con el fin de que la respuesta a ésta entrevista sea sincera y apegada a la verdad se les explicó que se guardará absoluta confidencialidad ya que emitirá sus nombres en ningún momento.

Se seleccionaron las mejores respuestas sin modificar su texto de diálogo, se transcribieron tal cual los entrevistados respondieron.

1. ¿Cree usted, que la identidad corporativa: misión, visión y valores, responden a una filosofía de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional?

“Considero que sí, puesto que al momento de elaborar la misión y la visión interactuamos una serie de personas en poder definir”.

2. ¿Existe comunicación dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Policía Nacional”?

“Comunicación no es tan buena, lo hablo desde mi parte operativa donde las agencias somos las últimas en enterarnos a veces de los cambios a realizarse”.

“No es buena la comunicación interna”.

“Existe muy escasa, requiere potenciarse, requiere definirse un plan estratégico”.

“Hay un departamento que es bienestar social y otro departamento que tiene alianza cooperativista, ellos se encargan de difundir los principios cooperativos a los empleados”.

“Existe comunicación pero no existe una planificación en la comunicación”

3. ¿Existe una comunicación abierta y espontánea entre los empleados y sus Directivos? Si, No. ¿Por qué?

“Existe a veces el temor de expresar alguna cosa que uno no está de acuerdo por temor a alguna represalia en este caso”.

“Entre directivos no se ha prestado la oportunidad de tomar un contacto directo con ellos”.

“Es informal, lo que yo crearía, lo de espontáneo es más bien propio de cada uno”.

“El fácil acceso para conversar con el gerente hasta con el mensajero o alguien de servicio”.

“Si existe, hay una comunicación horizontal”.

4. ¿Realizan acciones comunicacionales para que sus colaboradores se empoderen y apropien de la institución?

“El tema de acciones comunicacionales no, no ha existido hasta ahora más que solo pedirnos una opinión pero no es siempre”.

“La comunicación que se mantiene con las agencias es de forma personal, no usamos una estructura”.

“Realizamos ciertas acciones, más bien en búsqueda de mayor grado de identificación de los empleados con la empresa pero no están atados a un plan comunicacional”.

“Sí, pero lo único que falta, es que exista mayor formalidad en el tema, la comunicación se da de una manera informal no hay restricción”.

“Si, pero no son formales, son informales, se hace comunicación en la cual los empleados se sienten identificados con esa comunicación.

No siempre la comunicación es laboral sino es social, motivacional, de capacitación o sea cualquier tipo”.

5. ¿Cómo se manifiesta la Cultura Organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional?

“Estamos sujetos a constantes cambios entonces esos cambios no nos permiten que tengamos una estabilidad en el conocimiento de ciertas cosas”.

“Esta es una cultura organizacional muy suigeneris, nosotros como empresa hemos ido creando y ahí sí de manera espontánea una cultura, mas no porque esté atado a un proceso comunicacional”

“El problema se da desde las jefaturas hacia las partes más operativas porque la comunicación no llega con la suficiente claridad o no es entendida con la suficiente claridad por los operarios “.

“Se manifiesta de una manera positiva pero todavía hace falta esforzarse y reforzar mucho en ciertos aspectos como herramientas comunicacionales, imagen y otros temas como cultura corporativa”.

6. ¿Considera necesario crear nuevas herramientas de comunicación internas? Si, No. ¿Por qué?

“Sí, para tener mayor contacto con los jefes inmediatos y directivos, tener una comunicación más directa”.

“Como le mencioné anteriormente la comunicación interna aquí no es tan buena debido a que todos hablamos de diferente manera; sí se debería buscar otro mecanismo”.

“Sí por supuesto, yo sí creo necesario, además está en los proyectos de trabajo de este año el armar un plan de comunicación interna y externa”.

“Sí, un software o algo que evidencie que la comunicación se dio de tal forma y que sea entendida por parte de las personas que están recibiendo la información”.

“Sí por supuesto en eso estamos trabajando, tenemos que innovar, ampliar”.

7. ¿Qué recomendación haría para mejorar la comunicación interna a nivel general o si desea puede especificarlo?

“Tener una mayor comunicación en este caso sería que los directivos y nuestros jefes, nos proporcionen más tiempo de calidad para podernos comunicar”.

“Primero que las capacitaciones sean más profundas, crear un área o departamento para que nos reúnan a todos y nos digan cómo son las cosas para proceder correctamente”.

“Yo si sugiero que debemos tener un plan en ese sentido y bien direccionado con un análisis previo de cómo queda un plan de comunicación”.

“Que la información que se da a las agencias se transmita a todos y que las capacitaciones no sean de una hora o media jornada”.

“Que exista un medio de control cronológico de cuantas capacitaciones de ese tema para evaluar”.

“Crear políticas definitivamente porque llevamos una comunicación desordenada, no tenemos límites “.

8. ¿Puede beneficiar un plan de comunicación a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional? Si, No. ¿Por qué?

“Sería de mucha ayuda ya que una organización que tiene comunicación es una organización exitosa”.

“Sí, para todos hablar en el mismo idioma y así nosotros dar una información veraz tanto interna como externa; y evitar decir cosas que no son”.

“Sí, porque nos va a dar pautas para que nos comuniquemos mejor”

“Más que el plan de comunicación, es necesario una persona que realice y esté a cargo de este plan que sea la que esté coordinando, haga un control y seguimiento”.

“Mientras haya una mejor comunicación interna podemos planificar una mejor comunicación externa”

9. ¿Cómo percibe el clima laboral de sus empleados?

“Nuestro clima laboral es bueno, sienten esa motivación, pero en el área operativa tenemos muchos clientes y la carga de trabajo es muy fuerte”.

“Como muy bueno podría decir que estamos llegando a la excelencia sin rayar en lo óptimo porque al ser vistos hace dos años como uno de los mejores lugares para trabajar calificados por “Great Place to Work” ”.

“Considero que como toda entidad tiene sus altas y bajas, tensiones, estrés es manejable como las situaciones que vivimos a diario”.

“No hay un mal clima laboral prácticamente hay ciertos roces en ciertas áreas pero no existe un mal clima laboral”.

10. ¿Qué actividades se han realizado en mejora del clima laboral?

“A nivel de Cooperativa muy pocas actividades, una actividad se realiza al año y se llama “POA” ”.

“Un buen plan de incentivos que eso hace que se mejore el clima laboral, hay reuniones de integración”

“El conversar, el pedirles un “feedback” de cómo está el departamento, la jefatura y que necesitan ellos de su parte”.

“Se han hecho evaluaciones por ejemplo: el departamento de talento humano hizo una evaluación que tiene que ver con “Great Place To Work””.

11. ¿Considera que el personal de su departamento se encuentra satisfecho dentro de su área de trabajo? Si, No. ¿Por qué?

“Yo considero que sí, porque en caso de esta agencia somos gente que hemos empezado con cargos bajos y hemos ascendido con el pasar del tiempo”.

“Talvez no el cien por ciento como en todo lugar, no todos estamos felices en su totalidad por el hecho del área en la cual nosotros manejamos que es dar la cara al socio, si es un poco estresante pero buscamos que la gente se adapte al mercado de los Policías”.

“Sí, en la mayor parte de temas, la falta de capacitación en algunos compañeros hace que baje su satisfacción, pero estamos para trabajar en eso”.

12. ¿Qué mejoras recomienda para optimizar el clima laboral o la cultura organizacional?

“Serían tener un lazo más estrecho, un mayor diálogo con las gerencias, talento humano el hecho de que a las agencias nos den mucho más tiempo por la complejidad de los cargos de cada uno, las agencias están un poco olvidadas”.

“Apoyo de la Matriz”.

“En tema del clima laboral sería de afianzar el liderazgo, tecnología, espacios físicos y el plan de incentivos que es muy bueno, habrá que fortalecer algo más”.

“La comunicación, dejar las reglas claras”.

“Fortalecer los programas que se están haciendo, ya se han realizado programas con recursos humanos para que los empleados se sientan motivados en todo sentido”.

4.13 CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS

- La comunicación dentro de la Cooperativa no es buena, debido a que las agencias no son bien informadas.
- Anteriormente no han hecho una planificación en el área de la comunicación.
- La comunicación entre directivos y personal es muy espontánea y en muchos casos muy informal.

- Muchos de los entrevistados en éste caso son directivos no conocen en sí lo que es la una Cultura Organizacional. Al no conocer puede afectar el factor clave del mejoramiento continuo de la organización.
- Existe una comunicación horizontal.
- Existe apertura por parte de los directivos para la creación de nuevas herramientas de comunicación.
- Existen muy pocas actividades para mejorar el clima laboral, una de ella es el “POA”.
- El premio en recibido en el 2012 el “Great Place to Work” es una ventaja pero a su vez una desventaja porque no se han realizado más evaluaciones al personal.
- Según los entrevistados, no existe apoyo de la Matriz a las 2 agencias.

5 CAPÍTULO V: PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN

5.1 FODA

Tabla 3. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Presupuesto para proyectos 2. Variedad de productos y servicios 3. Personal capacitado 4. Predisposición a proyectos de comunicación 5. Trabajan con responsabilidad laboral	1. Respaldo por parte de la Policía Nacional 2. Nuevos socios a través de convenios 3. Mejoras en la oferta de servicios 4. Calificación por parte de “Great Place to Work”
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Falta de espacio físico 2. No existe una planificación en comunicación 3. Falta de nuevos canales y herramientas de comunicación 4. Falta de procesos para mejorar la cultura organizacional 5. Problemas en los sistemas informáticos	1. Cambios y nuevas leyes gubernamentales 2. Riesgo crediticio por sobreendeudamiento de los socios 3. La competencia ofrece similares productos y servicios 4. Exigencias de los socios con ciertos servicios 5. Las políticas nacionales con respecto a asuntos laborales

5.2 MATRIZ CAUSA-EFECTO

Tabla 4. Matriz Causa - Efecto

PROBLEMA	CAUSA	EFECTOS	SOLUCIÓN
No existe un sistema de comunicación interna	Falta de interés en implementar departamento de comunicación	Comunicación interna deficiente	Crear e implementar el departamento de comunicación
No existe la planificación y políticas en el área de comunicación	Desconocimiento de la importancia un plan de comunicación	Comunicación deficiente	Proponer planes anuales en el área de comunicación
Carencia de canales de comunicación	La gerencia no ha implementado nuevos canales de comunicación	Retraso en los procesos internos	Crear e innovar canales y herramientas de comunicación como cartelera, periódico, revista.
Existe escasa comunicación entre ciertos departamentos	La empresa no ha implementado políticas y estrategias de comunicación	Desinformación entre departamentos	Crear e implementar estrategias comunicacionales
Desinformación de los nuevos procesos internos	Falta de la gestión de la comunicación interna	Insatisfacción, rumor, mala relación	Mejorar los canales y herramientas de comunicación

5.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

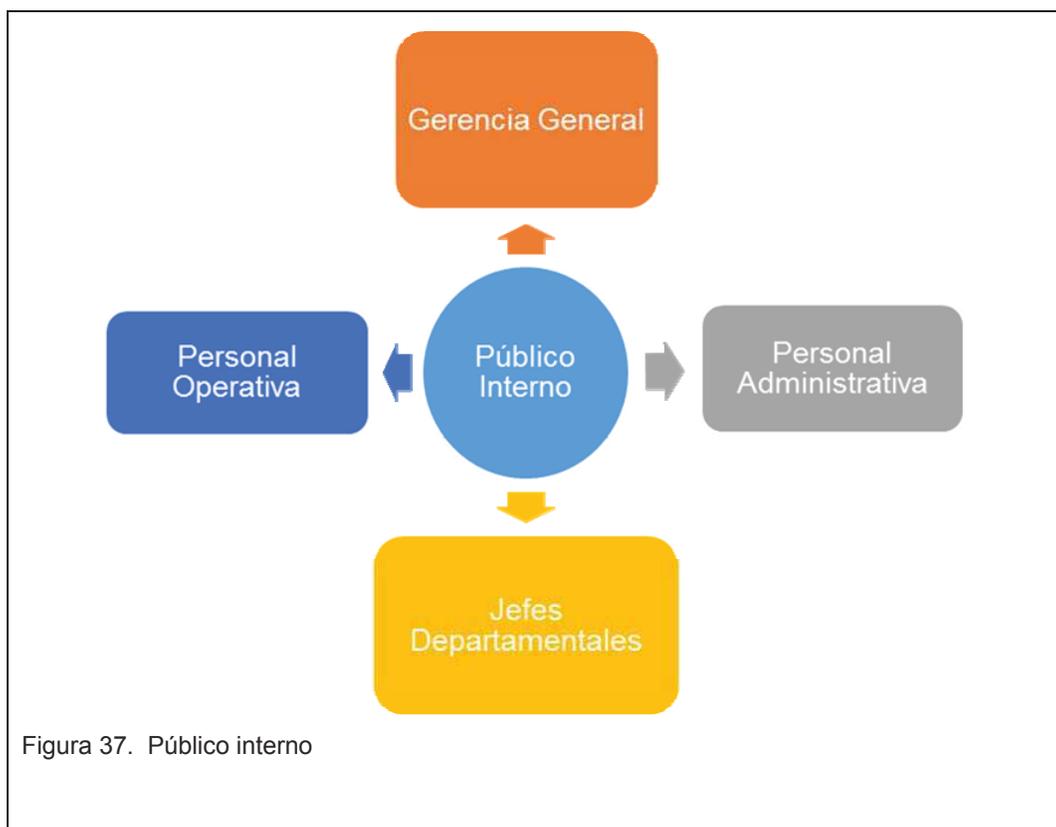
5.3.1 Objetivo General

Fortalecer la comunicación interna para mejorar la cultura corporativa y el clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional por medio de un plan de comunicación interna.

5.3.2 Objetivos Específicos

- Fortalecer la comunicación interna por medio una propuesta comunicacional.
- Mejorar el sentido de pertenencia de la Cooperativa para lograr mayor productividad en el lapso de 6 meses.
- Fomentar la identidad corporativa de la empresa al público interno.

5.4 PÚBLICO OBJETIVO DE LA PROPUESTA



5.5 MATRIZ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 5. Matriz de planificación estratégica

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PÚBLICOS	ESTRATÉGICAS	ACCIONES	RESPONSABLES		
Fortalecer la comunicación interna para mejorar la cultura corporativa y el clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional por medio de un plan de comunicación interna	Fortalecer la comunicación interna por medio una propuesta comunicacional	Público interno	Optimizar los procesos de comunicación interna	Diseño de un sistema de comunicación interna implementando un departamento de comunicación corporativa	Talento Humano, Gerencia General		
				Creación de carteleras informativas donde se colocará la filosofía empresarial, noticias, acontecimientos etc.	Comunicador Corporativo		
				Creación de la revista y periódico institucional donde se informará las actividades internas	Comunicador Corporativo		
				Creación la red social y una aplicación celular donde se informará de una manera interactiva	Comunicador Corporativo		
				Creación del buzón de sugerencias para el público interno	Comunicador Corporativo		
				Creación de un manual de políticas de comunicación	Comunicador Corporativo		
				Socialización para difundir el nuevo manual de comunicación	Comunicador Corporativo		
	Mejorar el sentido de pertenencia de la Cooperativa para lograr mayor productividad en el lapso de 6 meses	Público interno	Fortalecimiento de la comunicación interdepartamental	Realización actividades de integración: mañanas deportivas, almuerzos, cenas, aniversario de la empresa	Talento Humano, Bienestar Social, Financiero		
				Socialización de las funciones que cumple cada empleado: Se publicara en medios de comunicación el perfil del empleado	Comunicador Corporativo		
				Realización reuniones mensuales entre gerentes de los departamentos para demostrar los objetivos cumplidos	Jefes de cada departamento		
				Realización de reuniones informales entre los miembros de cada departamento para conocer las ideas y sugerencias	Jefes de cada departamento		
			Motivar al Público Interno para lograr su identificación, compromiso y pertenencia la institución	Contratación de profesionales para que dicten charlas motivacionales	Talento Humano, Comunicador Corporativo		
				Creación del programa para otorgar becas de estudios al personal de las institución	Departamento Financiero, Bienestar Social y Talento Humano		
				Apoyo económico para la educación de los hijos de los empleados más destacados	Departamento Financiero, Bienestar Social y Talento Humano		
			Elaborar capacitaciones con el departamento de Talento Humano y apoyar el nivel de comunicación entre los departamentos	Creación de talleres para conocer el uso de las nuevas herramientas de comunicación	Comunicador Corporativo		
				Realizar capacitaciones continuas de los nuevos productos y servicios que se está dando en la Cooperativa	Comunicador Corporativo		
				Realización talleres sobre resolución de conflictos	Comunicador Corporativo		
			Fomentar la identidad corporativa de la empresa, al público interno	Público interno	Dar a conocer la identidad dentro de la empresa	Difusión la filosofía empresarial por medio de las herramientas de comunicación	Comunicador Corporativo
						Creación de trípticos con información de los objetivos que se desea alcanzar	Comunicador Corporativo
						Socialización de la importancia del conocimiento de la filosofía empresarial	Comunicador Corporativo
Evaluación de grado de conocimiento de la filosofía empresarial	Comunicador Corporativo						

5.6 MATRIZ ESTRATEGIAS Y ACCIONES

Tabla 6. Matriz de estrategias y acciones

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
Fortalecer la comunicación interna para mejorar la cultura corporativa y el clima laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional por medio de un plan de comunicación interna	Fortalecer la comunicación interna por medio una propuesta comunicacional	Optimización los procesos de comunicación interna	Diseño de un sistema de comunicación interna implementando un departamento de comunicación corporativa
			Creación de carteleras informativas donde se colocará la filosofía empresarial, noticias, acontecimientos etc.
			Creación de la revista y periódico institucional donde se informará las actividades internas
			Creación la red social y una aplicación celular donde se informará de una manera interactiva
			Creación del buzón de sugerencias para el público interno
			Creación de un manual de políticas de comunicación
			Socialización para difundir el nuevo manual de comunicación
	Mejorar el sentido de pertenencia de la Cooperativa para lograr mayor productividad en el lapso de 6 meses	Fortalecimiento de la comunicación interdepartamental	Realización actividades de integración: mañanas deportivas, almuerzos, cenas, aniversario de la empresa
			Socialización de las funciones que cumple cada empleado: Se publicara en medios de comunicación el perfil del empleado
			Realización reuniones mensuales entre gerentes de los departamentos para demostrar los objetivos cumplidos
			Realización de reuniones informales entre los miembros de cada departamento para conocer las ideas y sugerencias
			Motivar al Público Interno para lograr su identificación, compromiso y pertenencia la institución
			Contratación de profesionales para que dicten charlas motivacionales
			Creación del programa para otorgar becas de estudios al personal de las institución
	Fomentar la identidad corporativa de la empresa, al público interno	Dar a conocer la identidad dentro de la empresa	Apoyo económico para la educación de los hijos de los empleados más destacados.
			Elaborar capacitaciones con el departamento de Talento Humano y apoyar el nivel de comunicación entre los departamentos
			Creación de talleres para conocer el uso de las nuevas herramientas de comunicación
			Realizar capacitaciones continuas de los nuevos productos y servicios que se está dando en la Cooperativa
			Realización talleres sobre resolución de conflictos
			Difusión la filosofía empresarial por medio de las herramientas de comunicación
			Creación de trípticos con información de los objetivos que se desea alcanzar
			Socialización de la importancia del conocimiento de la filosofía empresarial
			Evaluación de grado de conocimiento de la filosofía empresarial

5.7 MATRIZ PRESUPUESTO

Tabla 7. Matriz de presupuesto

ACCIONES	Unidad de Medida	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO FINAL	OBSERVACIÓN
Diseño de un sistema de comunicación interna implementando un departamento de comunicación corporativa	Por contrato	12	\$ 850,00	\$ 10.200,00	Este valor se pagará al Comunicador Corporativo
Creación de carteleras informativas donde se colocará la filosofía empresarial, noticias, acontecimientos etc.	Cartelera	3	200	\$ 600,00	Una por cada agencia
Creación de la revista y periódico institucional donde se informará las actividades internas	Impresiones Anuales	3	\$ 450,00	\$ 1.350,00	La revista o periódico se lo publicara trimestralmente
Creación la red social y una aplicación celular donde se informará de una manera interactiva	Aplicación o red social	1	\$ 400,00	\$ 400,00	La creación e instalación se lo realiza una sola vez
Creación del buzón de sugerencias para el público interno	Buzón de sugerencias	1	100	\$ 100,00	Uno por cada agencia
Creación de un manual de políticas de comunicación	Manual	1	0	\$ 0,00	
Socialización del nuevo manual de comunicación	Reuniones	3	100	\$ 300,00	Gastos de refrigerio
Realización actividades de integración	Actividades al año	3	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00	Se las realizara fechas importantes para empresa
Socialización de las funciones que cumple cada empleado	Publicación	-	500	\$ 500,00	Rotar la información publicada de los empleados
Realización reuniones mensuales entre gerentes de los departamentos.	Reuniones	0	0	\$ 0,00	Se lo realizara en la hora del almuerzo
Realización de reuniones informales entre los miembros de cada departamento	Reuniones	0	0	\$ 0,00	
Contratación de profesionales para que dicten charlas motivacionales	Por charla	2	\$ 350,00	\$ 700,00	Este valor se pagará al Coach
Creación del programa para otorgar becas de estudios al personal de las institución	Becado	5	\$ 500,00	\$ 2.500,00	Máximo 5 becas
Apoyo económico para la educación de los hijos de los empleados más destacados	Hijo de empleado	10	\$ 150,00	\$ 1.500,00	Únicamente seleccionar a 10 hijos de los socios
Creación de talleres para conocer el uso de las nuevas herramientas de comunicación	Capacitación	1	300	\$ 300,00	Gastos de refrigerio
Realizar capacitaciones continuas de los nuevos productos y servicios	Capacitación	0	0	\$ 0,00	Los capacitadores son los jefes de cada área de la empresa
Realización talleres sobre resolución de conflictos	Talleres	3	300	\$ 900,00	Dependiendo de la implementación de los nuevos servicios
Difusión la filosofía empresarial por medio de las herramientas de comunicación	0	0	0	\$ 0,00	Uso de las herramientas de comunicación
Creación de trípticos con información de los objetivos que se desea alcanzar	Impresión de Tríptico	119	0,7	\$ 83,30	
Socialización de la importancia del conocimiento de la filosofía empresarial	Campaña	0	0	\$ 0,00	Crear expectativa e impacto
Evaluación de grado de conocimiento de la filosofía empresarial	Entrevista, encuesta	0	0	\$ 0,00	
			Subtotal	\$ 22.433,30	
			IVA 12%	\$ 2.692,00	
			Subtotal	\$ 25.125,30	
			Imprevistos 5%	\$ 1.256,26	
			Total	\$ 26.381,56	

5.9 MATRIZ EVALUACIÓN Y CONTROL

Tabla 9. Matriz de evaluación y control

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TIPO DE OBJETIVO	NIVEL DE EVALUACIÓN	ACCIONES	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
Fortalecer la comunicación interna por medio una propuesta comunicacional	Motivacional	Intermedio	Diseño de un sistema de comunicación interna implementando un departamento de comunicación corporativa	Seguimiento sistemático	Sistema de comunicación implementado
			Creación de carteleras informativas donde se colocará la filosofía empresarial, noticias, acontecimientos etc.	Conteo	Número de empleados que observaron y respondieron haber visto la cartelera /Número total de empleados
			Creación de la revista y periódico institucional donde se informará las actividades internas	Conteo	Número de empleados que observaron y respondieron haber leído la revista o periódico/Número total de empleados
			Creación la red social y una aplicación celular donde se informará de una manera interactiva	Conteo	Número de empleados que instalaron la aplicación en su celular/Número total de empleados
			Creación del buzón de sugerencias para el público interno	Conteo	Número de personas que han ingresado información al buzón/ Número total de empleados
			Creación de un manual de políticas de comunicación	Conteo	Número de empleados que conocen las políticas de comunicación /Número total de empleados
			Socialización para difundir el nuevo manual de comunicación	Formularios de Evaluación	Número de empleados que conocen las políticas de comunicación /Número total de empleados
Mejorar el sentido de pertenencia de la Cooperativa para lograr mayor productividad en el lapso de 6 meses	Cambio de Actitud	Avanzado	Realización actividades de integración: mañanas deportivas, almuerzos, cenas, aniversario de la empresa	hoja de control	Número de empleados de cada área que asistieron a las actividades/Número total de empleados
			Socialización de las funciones que cumple cada empleado: Se publicara en medios de comunicación el perfil del empleado	Impacto de la información	Número de empleados que observaron y respondieron haber leído información de las funciones de cada empleado/Número total de empleados
			Realización reuniones mensuales entre gerentes de los departamentos para demostrar los objetivos cumplidos	Asistencia del público interno	Número de empleados de cada área que asistieron a las reuniones/Número total de empleados
			Realización de reuniones informales entre los miembros de cada departamento para conocer las ideas y sugerencias	Asistencia del público interno	Número de empleados de cada área que asistieron a las actividades/Número total de empleados
			Contratación de profesionales para que dicten charlas motivacionales	contratos	Número de personas presentadas/Número de personas contratadas
			Creación del programa para otorgar becas de estudios al personal de las institución	Entrevista, Formulario de Evaluación	Número de personas cumplieron los requisitos del bono/ Número total de empleados
			Apoyo económico para la educación de los hijos de los empleados más destacados	Entrevista, Formulario de Evaluación	Número de personas que recibieron el apoyo/ Número total de empleados
			Creación de talleres para conocer el uso de las nuevas herramientas de comunicación	Formularios de asistencia	Número de empleados de cada área que asistieron a los talleres /Número total de empleados
			Realizar capacitaciones continuas de los nuevos productos y servicios que se está dando en la Cooperativa	Formularios de asistencia	Número de empleados de cada área que asistieron a las capacitaciones/Número total de empleados
Realización talleres sobre resolución de conflictos	Formularios de asistencia	Número de empleados de cada área que asistieron a los talleres /Número total de empleados			
Fomentar la identidad corporativa de la empresa, al público interno	Motivacional	Intermedio	Difusión la filosofía empresarial por medio de las herramientas de comunicación	Entrevista, Formulario de Evaluación	Número de empleados que recibieron la información/Número total de empleados
			Creación de trípticos con información de los objetivos que se desea alcanzar	Conteo	Número de empleados que recibieron los trípticos/Número total de empleados
			Socialización de la importancia del conocimiento de la filosofía empresarial	Entrevista, Formulario de Evaluación	Número de empleados que observaron y respondieron haber recibido información de la filosofía /Número total de empleados
			Evaluación del grado de conocimiento de la filosofía empresarial	Entrevista, Formulario de Evaluación	Número de empleados del conocimiento de la filosofía /Número total de empleados

5.10 DESARROLLO DE LAS ACCIONES COMUNICACIONALES

Diseñar un sistema de comunicación interna implementando un departamento de comunicación corporativa:

- Reuniones con Gerente Gerentes y jefes departamentales para exponer la importancia que tiene un departamento de Comunicación en la Cooperativa. Estas reuniones se van a realizar en el primer mes de año los días miércoles al inicio de cada jornada.
- Dar a conocer las funciones que cumple el Comunicador Corporativo, exponer con casos reales cómo influye la labor del comunicador en las empresas; es importante elaborar una presentación magistral.
- Asignación de recursos para el nuevo departamento.
- Solicitar al Departamento de Talento Humano convocatoria para la contratación de un Comunicador Corporativo.
- Se promoverá personal interno para ocupar el nuevo departamento, en caso de cumplir los requisitos se convocará profesionales por medio del Departamento Talento Humano.
- Asignar un espacio en la agencia Matriz para el nuevo departamento, el cual debe ser acorde para las funciones que se va a cumplir.
- Enviar un comunicado por medio de las herramientas de comunicaciones existentes sobre la información del nuevo departamento de la Cooperativa; ésta será la primera tarea del Comunicador contratado.

Creación de carteleras informativas:

- Solicitar a los proveedores internos realizar diseños de carteleras, esta tarea no debe tardar más de cuatro días laborales.
- Aprobación de los diferentes diseños presentados al Departamento de Talento Humano.
- Elaboración de las carteleras seleccionadas y aprobadas.
- Ubicación en zonas estratégicas donde el personal tenga acceso para crear impacto.
- La actualización y mantenimiento de las carteleras estará a cargo del responsable en Comunicación.
- La cartelera deberá estar ya instalada para la última semana de Enero.
- La información que se colocará debe tener un período máximo de 15 días.
- Se debe solicitar a cada Departamento las noticias o información más importante que se ha generado en cada mes para publicar en la cartelera.

Creación de la revista y periódico institucional:

- Determinar las secciones y tipo de información que se va a difundir; ésta tarea estará a cargo del responsable de Comunicación.
- La revista tiene como función la participación del público interno; así que se solicitará a diferentes directivos la creación de artículos de diverso contenido.

- Aprobación de los mejores artículos por parte del Comunicador Corporativo y la jefa de Talento Humano.
- La revista o periódico va a contener una sección social, donde se observará publicado eventos desarrollados en la empresa.
- Realizar un sondeo de opinión para conocer los temas que contendrán la revista o periódico.
- Solicitar a los proveedores internos realizar diseños de impresión.
- Solicitar al Departamento Financiero el desembolso del presupuesto asignado para esta acción.
- La creación e impresión de la revista o periódico se lo realizará 2 veces al año, dependiendo de la información que se genere.
- La entrega de la revista a cada uno de los miembros del personal de la empresa será en forma personal.

Creación la red social y una aplicación celular:

- Determinar el contenido e información que se va a difundir.
- Solicitar al Departamento de Sistemas propuestas de red social y aplicación celular.
- Enviar al Departamento de Talento Humano la aprobación de la mejor propuesta.
- Instalación del nuevo software por parte del Departamento de Sistemas.

- La actualización de contenidos estará a cargo del responsable en Comunicación.
- Esta acción deberá estar disponible a partir del mes de febrero.
- No tendrá costo debido a que la creación, instalación y mantenimiento será por parte del Departamento Financiero.

Creación del buzón de sugerencias para el público interno:

- Creación del formulario para ingresar la información en el buzón.
- Solicitar a los proveedores internos realizar diseños de buzones.
- Enviar al Departamento de Talento Humano la aprobación de la mejor propuesta.
- Solicitar al Departamento Financiero el desembolso del presupuesto asignado para esta acción.
- Elaboración de dos buzones seleccionadas y aprobadas.
- Ubicación en zonas estratégica donde el personal tenga acceso para crear impacto de su importancia.
- El mantenimiento de los buzones estará a cargo del responsable en Comunicación.
- El Comunicador deberá presentar un informe mensual al Gerente de la información que se ha recibido en el buzón.

Creación de un manual de comunicación:

- Investigar en fuentes bibliográficas la elaboración de un manual de comunicación.
- La elaboración del manual de comunicación acorde a la Cooperativa debe ser responsabilidad del Comunicador Corporativo.
- Presentar la elaboración del manual a Gerencia General y los jefes departamentales.
- Impresión del manual aprobado por Gerencia General.
- Dar a conocer el manual de comunicación por medio de las herramientas de comunicación.
- Socialización por medio de campañas informativas.

Realización de actividades de integración: mañanas deportivas, almuerzos, cenas, aniversario de la empresa:

- Asignación de presupuesto.
- Confirmación del número del personal que va asistir.
- Designar fecha y hora de los eventos.
- Reservar el Club de Oficiales de la Policía Nacional.
- Coordinar con los Departamentos de Talento y Bienestar Social la temática que se va a realizar en las actividades de integración.

- Entrega de invitaciones al personal de la Cooperativa.
- Se realizarán 3 eventos anuales.
- La planificación de cada evento debe presentarse con un mes de anticipación.

Socialización de las funciones de cada empleado: se publicará en medios de comunicación el perfil del empleado:

- Solicitar al Departamento de Talento Humano el perfil y la información más relevante de cada miembro de la Cooperativa.
- Realizar un arte para colocar la información de cada empleado.
- Comunicar por medio de las herramientas de comunicación el propósito que tiene esta acción.
- Difundir por medio de las herramientas de comunicación el perfil de cada empleado.
- Se darán a conocer 10 perfiles por mes a cargo del Comunicador Corporativo.

Reuniones mensuales entre jefes de los departamentos para demostrar los objetivos cumplidos:

- Programar reuniones mensuales, éstas se las realizará los días jueves en la última hora de jornada.
- Llevar un registro de reuniones y designar un responsable quien realizará un resumen.

- Las reuniones se las realizará en las instalaciones de la Cooperativa.
- Incentivar por parte de los jefes al cumplimiento de objetivos.

Reuniones informales entre los miembros de cada departamento para conocer las ideas y sugerencias:

- Programar reuniones quincenalmente, los días jueves en la última hora de jornada.
- Llevar un registro de reuniones y un responsable que realizará un resumen.
- En las reuniones de los jefes departamentales incentivar a que el personal cumpla con objetivos mensuales.
- Incentivar al personal a la participación y toma de decisiones.
- Cada departamento presentará un conjunto de ideas y sugerencias para transmitir a la Gerencia.

Contratación de profesionales para que dicten charlas motivacionales y resolución de conflictos:

- Solicitar al Departamento de Talento Humano la contratación de un coach en programación neurolingüística
- Conversar con el coach contratado para indicarle los objetivos que se pretende mediante las charlas.
- Solicitar al Departamento Financiero el desembolso del presupuesto asignado para esta acción.

- Solicitar al coach que en las capacitaciones se realice trabajos dinámicos en equipo.
- Enviar las invitaciones del evento por medio de las herramientas de comunicación.
- Confirmar el número de asistentes.
- Se realizarán 2 capacitaciones en los meses de febrero y julio, en el auditorio de la Cooperativa los días sábados en un tiempo máximo de 6 horas.

Creación del programa para otorgar becas de estudios al personal de la institución:

- Solicitar al Departamento Financiero la asignación del presupuesto para esta actividad.
- Ver el desempeño de los empleados en los últimos 6 meses.
- Realizar estrategias con instituciones de capacitaciones continuas.
- El número de becas otorgadas son 5 con un costo máximo de 500 dólares cada curso.

Apoyar económicamente para la educación de los hijos de los empleados más destacados:

- Solicitar al Departamento Financiero la asignación del presupuesto para esta actividad.
- Ver el desempeño de los empleados en los últimos 6 meses.

- Solicitar al Departamento de Talento Humano la información de los empleados que tengan hijos menores de 15 años.
- Este apoyo económico se lo hará únicamente al inicio de un año escolar, es decir en el mes de septiembre.
- El número de beneficiados será un máximo de 10 de empleados otorgando un valor de 150 dólares para la compra de útiles escolares.

Diseñar talleres para dar a conocer el uso de las nuevas herramientas de comunicación

- Los responsables del área de comunicación deberán estar preparados y tener el conocimiento de las herramientas de comunicación.
- Se reunirá al personal en grupos para que asistan a las capacitaciones.
- Ésta tarea se cumplirá en la salas de reunión de cada agencia.
- Primero se capacitará los jefes de cada departamento para que ellos sean los voceros de la información.
- Se lo realizará a mediados del mes de febrero, el tiempo de cada capacitación no debe tardar más de 4 horas durante la jornada laboral.
- Se evaluará al personal el grado de conocimiento por medio de entrevistas o encuestas.

Realizar capacitaciones continuas de los nuevos productos y servicios que se está dando en la Cooperativa:

- Asignar un representante de la Cooperativa para que informe al personal los nuevos productos y servicios.
- Capacitar al personal para que comunique correctamente los nuevos productos y servicios.
- Convocar al personal en tres grupos.
- Las capacitaciones se las realizarán en el auditorio de cada una de las 3 agencias en Quito.
- Crear casos reales en los cuales el personal pueda responder ante las interrogantes de los socios.
- Medir el grado de satisfacción y de conocimiento por medio de encuestas a los asistentes.
- El comunicador deberá presentar un resumen de las actividades que se realizó en las capacitaciones.

Creación de trípticos con información de los objetivos que se desea alcanzar:

- Crear trípticos con los objetivos que la Cooperativa desea alcanzar.
- Solicitar a los proveedores internos la impresión del material.
- Se van imprimir 133 trípticos.

- Solicitar al Departamento Financiero el desembolso del presupuesto asignado para esta acción.
- Entregar de forma personalizada el material, dando a conocer la importancia de los objetivos que plantea la Cooperativa.
- Ésta tarea será de total responsabilidad del área de Comunicación

Creación de productos de comunicación que contenga la nueva filosofía:

- Colocar en diferentes artes y productos comunicacionales la nueva filosofía empresarial.
- Solicitar a los proveedores internos la creación de placas, trofeos, vasos térmicos, papelería etc.
- Entregar de forma personalizada y dando a conocer la importancia que tiene la filosofía.
- Se realizarán 4 paquetes de 133 artes que se los entregaran cada 4 meses con el fin de reforzar la filosofía.
- Solicitar al Departamento Financiero el desembolso del presupuesto asignado para esta acción.
- La entrega de cada producto será tarea del comunicador, el cual deberá hacerlo de una forma creativa y original para hacer llegar al personal.

5.11 CONCLUSIONES

- La cultura organizacional está estructurada pero no consolidada al observar que sus públicos internos no conocen sus funciones.

- La cultura organizacional incide en el ambiente de trabajo para que todos los públicos empresariales tengan un alto compromiso, liderazgo, motivación, sentido de pertenencia, toma de decisiones, estimulando comportamientos que denoten valores y principios y acatamiento de normas.
- El clima organizacional es adecuado por la relación que existe entre sus miembros para el desempeño de actividades.
- El clima laboral se lo mide por el cumplimiento de objetivos y la satisfacción del personal al trabajar en equipo de tal manera que los procesos se vean evidenciados en las metas cumplidas.
- El clima laboral referente al liderazgo, no ha sido evidenciado como factor clave dentro de la empresa.
- Existe un sistema de recompensas creado por la empresa, en el cual no se ha potenciado la motivación al desconocer las necesidades del personal.
- Las capacitaciones no han sido planificadas adecuadamente, lo que provoca una satisfacción laboral baja y falta de compromiso para el desempeño de actividades.
- La filosofía corporativa de la organización no está comunicada y aplicada en todas las áreas que la conforman, ésta es conocida solo por mandos altos.
- La falta de planificación en comunicación pudo evidenciar que no existe una buena relación entre departamentos, generando preocupación en ciertos jefes departamentales.

- Se evidenció la falta de herramientas de comunicación, lo que afecta muchas veces a la productividad laboral, la satisfacción del personal y el clima interno.
- La Cooperativa ha centrado todas sus actividades en acciones de mercadeo y atraer más clientes, dejando aparte a la comunicación organizacional, sin darse cuenta que una estrategia para sobrevivir en el mundo competitivo es mejorar la imagen interna, tener cliente interno satisfecho para luego generar una comunicación externa exitosa.

5.12 RECOMENDACIONES

- Fortalecer la cultura organizacional para que sus públicos la conozcan y apliquen por medio de la comunicación participativa.
- Mantener el clima laboral adecuado para el correcto desempeño de funciones por medio del trabajo en equipo.
- Fortalecer el sistema de recompensas con el fin de motivar al público interno y satisfacer sus necesidades de autorrealización, fisiológicas, sociales de estima y seguridad.
- Informar sobre las capacitaciones a los integrantes, con el fin de mejorar los procesos de la empresa.
- Comunicar la filosofía corporativa de la organización por medio de las nuevas herramientas de comunicación para el conocimiento y aplicación de ésta, promoviendo un ambiente laboral adecuado.
- Se debe contratar personal capacitado para que realice planes estratégicos comunicacionales y compruebe que la información fluya correctamente en el interior de la organización.

- El desarrollo de este plan se lo debe considerar dentro de la planificación del año 2015 debido a que muchas de las acciones se dirigen a dar a conocer la nueva filosofía que la Cooperativa va a implementar.
- Se recomienda que se realice una ejecución, seguimiento y evaluación de la Propuesta de Plan de Comunicación, con el único objetivo de lograr mayor productividad por parte de los miembros de la institución.

REFERENCIAS

- Benavides, J. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión.
- Borrini, A. (1992). *Como competir y ganar en el mercado de la Opinión Pública*. Buenos Aires: Editorial Atlántida
- Brandolini, A. & González, M. (2009). *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Editorial Trillas
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa: estrategia para una comunicación integrada*. (Vol. 3). Paul Capriotti.
- Capriotti, P. (1998). *La Comunicación Interna. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*. No. 13, 5-7. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Capriotti, P. (1998). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. (3ra. Ed.). Barcelona, España: Ariel Comunicación.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, España: Editorial Ariel S.A.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. La Comunicación de las marcas*. Argentina, Buenos Aires: Dircom.
- Castellón, G. (2010). *Comunicación Humana y Empresarial*. México: Pearson.
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: Castillo.
- Cervera, A. (2006). *Comunicación Total*. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Cooperativa de la Policía Nacional. (2012). *Beneficios CPN*. Recuperado el 13 de febrero de 2014, de <http://www.cooperando.fin.ec/index.php/beneficios>
- Cooperativa de la Policía Nacional. (2012). *Organigrama CPN*. Recuperado el 13 de febrero de 2014, de <http://www.cooperando.fin.ec/index.php/2014-01-30-19-41-51/2014-01-30-19-43-13>

- Cooperativa de la Policía Nacional. (2012). *Productos CPN*. Recuperado el 13 de febrero de 2014, de <http://www.cooperando.fin.ec/index.php/credito-hipotecario>
- Correa, C. (2009). *Maestría en: Gerencia y Liderazgo*. Educacional Segundo Ciclo Liderazgo, Valores y Educación: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Costa, J. (2006). *Creación de la Imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI Razón y Palabra*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 de http://www.razonypalabra.org.mx/varia/77%203a%20parte/46_Mayol_V77.pdf
- Davenport, T. (1993). *Process Innovation*. Reengineering work through information technology. Borton: Harvard business School Press.
- De la Tajada, L. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing: ESIC.
- Del Pulgar, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia*. Madrid: ESIC Editorial.
- Diez, S. (2001). *Técnicas de Comunicación*. Colombia: Ideas Propias Editorial.
- Diez, S. (2006). *Técnicas de comunicación. La comunicación en la Empresa*. España: Ideas propias Editorial.
- El Mundo. (2011). *Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral*. Recuperado el 30 de enero 2014, de <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- Franklin, E. & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional*. Enfoque para América Latina. México: Editorial Pearson.
- García, B. y Songel, G. (2004). *Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero*. (1ra. Ed.). Valencia, España: Editorial UPV.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A
- Giménez, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. Editorial UOC.
- Guerra, A. (2008). *Identidad e Imagen Corporativa para la Empresa Ro-clean latinoamericana*. Tesis publicada. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial

- Lacasa, A. (2004). *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000
- López, S. (2007). *¿Cómo gestionar la comunicación: en organizaciones Públicas y no lucrativas?*. (Vol. 6). Madrid, España: Narcea Ediciones
- Marín, L. & Ruiz, A. (2002). *Sociología de las Organizaciones*. (1ra. Ed.). España: McGraw-Hill Interamericana
- Martín, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones*. De la consultora a la dirección de comunicación. (Vol. 56). Universidad de Salamanca.
- Pérez, I., & Bermúdez, M. (2012). *Comunicación: punto estratégico en las organizaciones*.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (7ma. Ed.) Madrid, España: Editorial Díaz de Santo S.A
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: ESPASA.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento organizacional*. (8va. Ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rowden, M, (2003). *El arte de la identidad: creación y manejo de una identidad corporativa exitosa*. México: McGraw-Hill.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación Estratégica*. Argentina: Granica S.A.
- Siliceo, A., Casares, D. y González, J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional: Hacia una organización competitiva*. (1ra. Ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Tejada, J., & Giménez, V. (2007). *Formación de Formadores*. Escenario Aula. Madrid: Thomson
- Tironi, E. & Carvallo, A. (2004). *Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Chile: Santillana.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

- Vega, M., Rodrigo, M. & Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. (Vol. 2). Madrid: Univ. Pontificia Comillas.
- Vértice, P. (2008). *Comunicación interna*. España, Vértice.
- Villafañe, J. (2008). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Pirámide.
- Wiemann, M. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. (Vol. 9). Editorial UOC.

ANEXOS

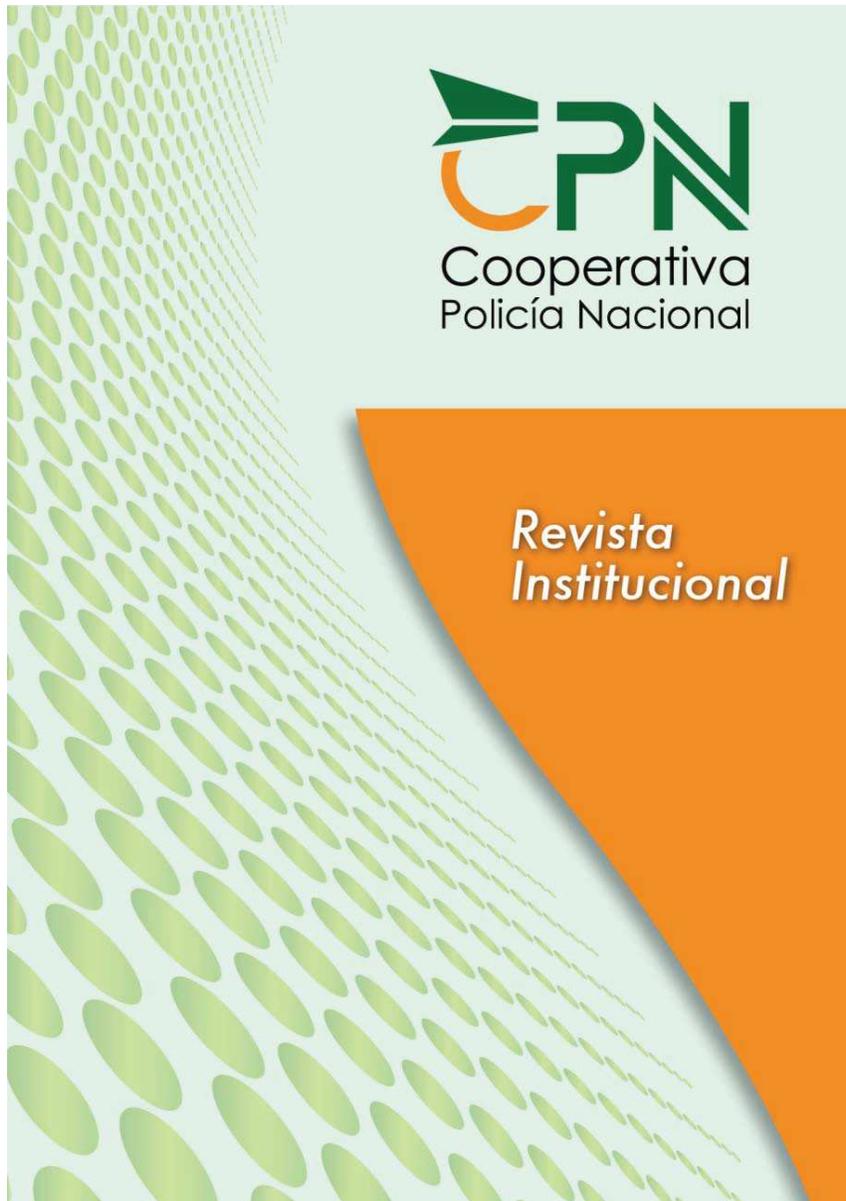
ANEXO 1

APLICACIÓN CELULAR (APP)



ANEXO 3

REVISTA INSTITUCIONAL “CP NOTICIAS”



ANEXO 4

ARTE COMUNICACIONAL



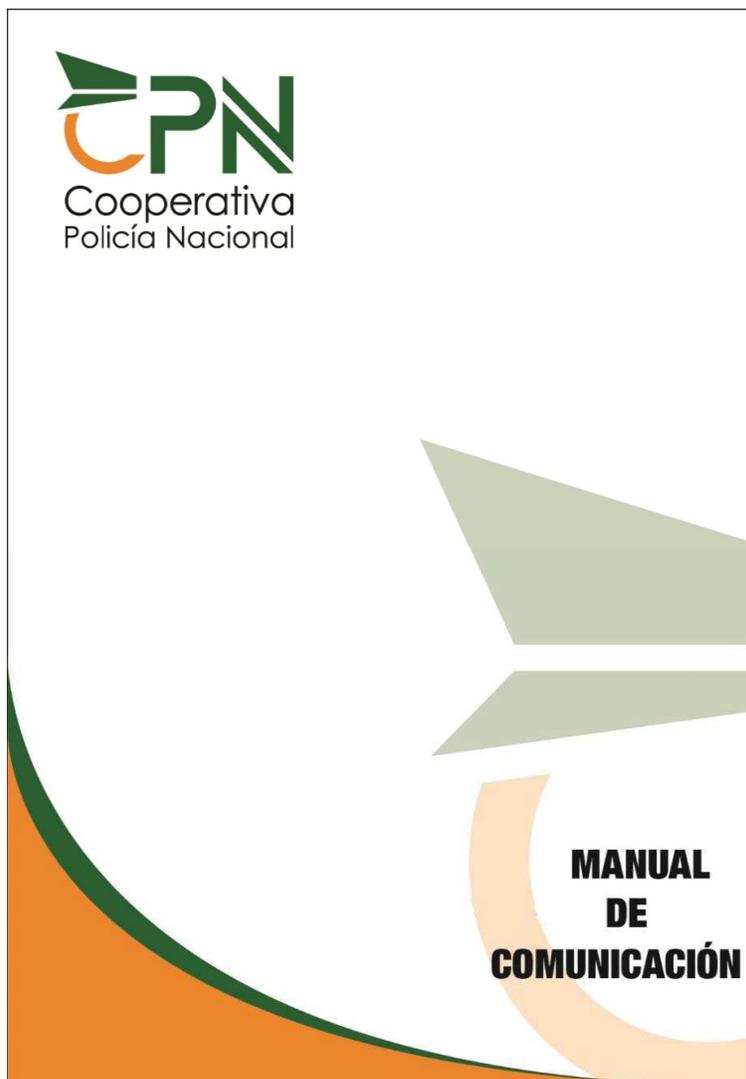
ANEXO 5

ARTE COMUNICACIONAL



ANEXO 6

MANUAL DE COMUNICACIÓN



ANEXO 7

PROTECTOR PANTALLA



**Hoy todo lo
pago con un**

click

Ahora realizo todos mis pagos por internet
de forma ágil y segura ingresando a

www.cooperando.fin.ec

CPN
Cooperativa
Policía Nacional

The advertisement features a smiling female police officer in a tan uniform and cap. She is surrounded by several green circular icons representing digital services: a lightbulb, a smartphone, a speech bubble, a mail icon, a car, a water drop, and the letters 'SRI'. The background is a gradient of yellow and orange, with a green and white curved border at the bottom.

ANEXO 8

MANUAL DE USO DE CARTELERAS

El presente manual de implementación y administración de las Carteleras Institucionales, tiene el objetivo de fortalecer las comunicaciones internas, garantizar la difusión y acceso de información del público interno de la Cooperativa Policía Nacional.

El presente manual es una herramienta de comunicación interna, donde se encontrará criterios importantes que aportaran para el desarrollo de la empresa. Las carteleras deben ser elementos durables y acondicionados a diferentes tipos de espacios, tanto internos como externos, deben permitir la rotación constante de mensajes, deben ser un elemento apto para soportar cinta adhesiva, tachuelas e imán, que son los mecanismos más comunes de fijación de carteles y afiches.

Objetivos de Carreteras

- Informar al público acerca de las actividades que se desarrollan en la Institución.
- Servir de canal informativo entre los diversos públicos.
- Orientar al público en aspectos y temas relacionados con el quehacer diario.
- Fomentar un buen desempeño social y laboral.
- Promover campañas que fortalezcan la misión y visión institucional.
- Motivar al público a asumir actitudes que conduzcan al logro de los objetivos de la Institución.

- Complementar informaciones publicadas en los otros canales y herramientas de comunicación.
- Motivar la participación en las actividades de la Institución.
- Posibilitar la ilustración y la lectura rápida de la información

1. Generalidades

1.1 ¿Qué es una Cartelera?

Forma tradicional de comunicación al personal de bajo costo que incluso puede utilizarse en doble sentido. Con un uso adecuado y mantenimiento correcto alcanza mayor nivel de rentabilidad dentro de la empresa como instrumento de comunicación interna

1.2 Ventajas de las carteleras

- 1 Alcanza a todos los niveles jerárquicos de la empresa al mismo tiempo, sin diferenciación
- 2 Es un soporte barato en su instalación y mantenimiento
- 3 Es inmediato en su transmisión de mensajes
- 4 La información tiene permanencia y puede volverse a leer

1.3 Característica de la Información

- a) Se mira y se comprende al pasar: Debe tener poco contenido textual, que brinde facilidad y rapidez de lectura. Mensajes clave

- b) Calidad gráfica: Las imágenes deben ser claras, llamativas y muy bien definidas
- c) Diagramación: Buena armonización de colores y espacios
- d) Tamaño y ubicación adecuados, a la vista de todos.
- e) Facilidad para la actualización y el cambio inmediato de contenidos.
- f) Toda información que se publique deberá ser útil, completa, veraz y de interés, responder por lo menos cuatro preguntas clave: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Dónde?

1.4 Contenidos

- Informar al público interno, programas y proyectos de la empresa.
- Servir de soporte a informaciones anteriormente conocidas por otros medios.
- Promover servicios, programas y actividades de cada departamento.
- Ayudar a crear sentido de pertenencia a través de divulgación constante de la visión, misión, política de la calidad y objetivos.
- Promover campañas institucionales.
- Informar sobre decisiones y cambios que vayan a ocurrir en la Cooperativa.
- Orientar al personal en aspectos y temas relacionados con su área de interés, presentando avances, investigaciones y experiencias.

2. Normas

1. El formato de las carteleras debe ser tan atractivo que lleve a leer el mensaje
2. Manejar un diseño y estilo sencillo pero directo
3. La organización y distribución de los elementos debe connotar un buen diseño
4. Las carteleras deben tener poder visual por su color, orden, armonía y limpieza
5. Debe haber una referencia temporal de las informaciones para su vigencia (fecha de colocación) y caducidad para cada información).
6. La información pegada debe organizarse de izquierda a derecha, donde la información más reciente se ubicará a la izquierda y la más antigua a la derecha. Por tanto, cuando se pega una nueva publicación deberá reorganizarse toda la distribución.
7. Debe provocarse la lectura con informaciones heterogéneas de interés, no sólo laboral
8. Debe velarse por los tipos y formas de los mensajes, evitando la grosería o mal gusto
9. El aseo de este medio de comunicación interno estará a cargo del personal de servicios, quienes mantendrán las carteleras limpias y sin rayas. El responsable designado supervisará que se cumpla, de ser posible con una remuneración por ello.

10. Puede dedicarse una parte a aspectos sociales:

- Fotografías realizadas por el personal
- Documentos o fotografías de la historia de la empresa
- Felicitaciones de Navidad realizadas por los hijos de los empleados, etc.

11. Debe haber una referencia temporal de las informaciones para su vigencia (fecha de colocación) y caducidad para cada información).

12. Debe provocarse la lectura con informaciones heterogéneas de interés, no solo laboral.

13. Puede dedicarse una parte a intercambios y venta de segunda mano, dando más utilidad al soporte.

14. Debe velarse por los tipos y formas de los mensajes, evitando la grosería o mal gusto

15. Puede dedicarse un espacio a informaciones de <<última hora>>

16. Las informaciones deben ser limitadas, como máximo una hoja.

17. Las carteleras deben estar colocadas en una zona de paso o concurrida: Cafetería, hall, zonas sociales, etc.

3. Tipos de Carteleras

Cartelera institucional o cartelera informativa

Tiene por objetivo mantener informados a los empleados sobre proyectos, actividades y cambios a realizarse en la empresa. Esta cartelera es de

manejo exclusivo del analista de comunicaciones. Su contenido se actualizará todos los lunes, por lo que cada una de las áreas debe enviar a la oficina de comunicaciones el material a publicar a más tardar el día viernes de cada semana antes del cierre de jornada.

Cartelera Bienestar

Tiene por objetivo hacer publicidad y las distintas actividades de bienestar, campañas institucionales que promuevan el bienestar de los empleados, concursos, lúdicas, etc. a realizarse en la compañía. Esta cartelera es de manejo exclusivo del analista de comunicaciones y el área de bienestar. Su contenido se actualizará todos los lunes, por lo que la agenda semanal de actividades de bienestar se debe enviar a la oficina de comunicaciones a más tardar el día viernes de cada semana antes del cierre de jornada.

Cartelera Pro desarrollo

Tiene por objetivo mantener informados a los empleados sobre convocatorias internas/ externas, seminarios, talleres o capacitaciones a realizarse en la compañía o alguna institución aliada. Esta cartelera es de manejo exclusivo del analista de comunicaciones y desarrollo y su contenido debe estar aprobado por la gerencia. Se actualizará todos los lunes, por lo que a más tardar el día viernes de cada semana antes de las 4:00pm ya se debe tener aprobada la agenda de actividades de desarrollo a realizar en la semana siguiente.

4. Diseño y presentación

El diseño de todas las carteleras debe ser práctico, atractivo y agradable. Deben estar debidamente marcadas con el logotipo de la Cooperativa, y el tipo de información que se publicará allí, la nomenclatura de las carteleras debe estar acorde con el Manual identidad. Debe tener una altura adecuada

para que sea visualmente más efectiva la lectura de información, por ello deben instalarse aproximadamente a 1.00 metros de altura desde el borde inferior de la cartelera hasta el piso, con el propósito de que la información éste dentro del área visual efectiva de una persona, en un lugar bien iluminado y frecuentado por el público, espaciado, libre de objetos distractores entre el lector y la cartelera.

ANEXO 9

MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN DE QUEJAS, SUGERENCIAS Y DENUNCIAS POR MEDIO DE UN BUZÓN DE SUGERENCIAS

Es necesario mantener un contacto permanente con nuestro público interno y hacer un sondeo que permita evaluar la inserción de los temas propuestos. Igualmente, escuchar las sugerencias de los públicos ayuda a aclarar dudas y mejorar errores que se vayan presentando en el transcurrir del tiempo.

Definición

Es un instrumento que permite la posibilidad a los empleados de hacer sugerencias a la dirección. Éstas se formulan en un documento realizado para el efecto donde colocan sus datos y la idea, para depositarlo posteriormente en un buzón ubicado en un lugar de paso debidamente señalado.

Se puede utilizar para sugerencias en el sentido de mejoras funcionales y operativas de la empresa, especialmente en los aspectos técnicos, organizativos, de las condiciones de trabajo y comunicativos.

Propósito

Implementación de un Buzón de sugerencias que permita al público interno de Cooperativa presentar sus quejas, denuncias y sugerencias, con el fin de lograr de manera eficaz y eficiente los propósitos de la organización.

Recibir, tramitar y velar porque las quejas, denuncias y sugerencias, sean atendidas oportunamente, así como también, recibir las sugerencias que se formulen para contribuir con el mejoramiento de la gestión de este Órgano Desconcentrado, y que permitan establecer un puente de comunicación entre los miembros.

Disponer de mecanismos de seguimiento que permitan establecer las causas de las quejas, denuncias y sugerencias, información e inquietudes de la ciudadanía en general, con el propósito de impulsar acciones de mejoramiento.

Políticas De Operación, Normas y Lineamientos:

- Es un instrumento que potencia el interés del personal por su trabajo.
- Es un medio de gran ayuda en la comunicación ascendente.
- Supone la posibilidad de establecer mejoras en los procesos productivos, organizativos y de gestión por iniciativa del personal.
- Forma parte de un plan general de aportación de ideas del personal organizado y premiado.
- Debe estar difundido entre el personal.
- Debe responderse siempre a los participantes en un espacio corto de tiempo.
- La empresa nunca debe apoderarse de la idea, o quitar protagonismo o importancia a su creador.
- Su mantenimiento y promoción entre el personal debe ser permanente para que tenga eficacia.
- No debe ser vigilado directamente por cámaras de seguridad.
- Será abierto quincenalmente.
- Debe localizarse un repositorio con formatos para quejas y sugerencias.

- Se tomarán en cuenta todas las solicitudes, estén o nó en el formato para quejas y sugerencias.
- Todas las quejas y sugerencias serán atendidas, aquellas en las que no se aplique ninguna acción deberán ser justificadas.
- Se llevará a cabo un registro de todas las quejas y sugerencias, entregando reportes trimestrales y un reporte anual.
- El formato “Quejas y sugerencias recibidas en el año” deberá realizarse con algún software de hojas de cálculo, como por ejemplo Microsoft Office Excel con el objetivo final de poder realizar gráficos con los resultados obtenidos.