



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

EXTENSIÓN CHONE

CARRERA: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE TITULACIÓN, MODALIDAD

PROYECTO DE TITULACIÓN

TÍTULO:

*“PLAN DE ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA MEJORAR EL
DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE INTERPROVINCIAL CARLOS ALBERTO ARAY”.*

AUTORAS:

CHÁVEZ CEDEÑO DIANA KAROLINA

PONCE FUENTES GEMA MARÍA

TUTORA:

LIC. AURORA BARREIRO VERA

CHONE – MANABÍ – ECUADOR

2016



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
EXTENSIÓN CHONE

CERTIFICACIÓN

Certifico que el Trabajo de titulación con el título: “Plan de Estrategia Comunicacional para mejorar el Desarrollo Institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray”.

En el presente trabajo original de las autoras; **Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María**, Egresadas de la Carrera Comunicación Organizacional. El mismo que ha sido analizado, revisado y corregido bajo mi asesoría.

Los criterios vertidos, conclusiones y recomendaciones, más el análisis de la investigación son exclusividad de sus autoras.

Lic. Bella Aurora Barreiro

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La responsabilidad de las opiniones, investigaciones, resultados, conclusiones y recomendaciones presentados en este Trabajo de Titulación, es exclusividad de sus autoras.

Chone, septiembre de 2016

Chávez Cedeño Diana Karolina

AUTORA

Ponce Fuentes Gema María

AUTORA



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXTENSIÓN CHONE
FACULTAD EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
LICENCIADAS EN: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el informe de investigación, sobre el título, **“PLAN DE ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA MEJORAR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL CARLOS ALBERTO ARAY”**, elaborado por las egresadas **Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María**, de la Escuela de Comunicación Organizacional.

Chone, septiembre de 2016

.....
Ing. Odilón Schnabel Delgado
PRESIDENTE TRIBUNAL

.....
Lic. Bella Autora Barreiro
TUTORA

.....
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

.....
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

.....
Lic. Fátima Saldarriaga Santana
SECRETARIA

DEDICATORIA

Primeramente este trabajo está dedicado a mi Madre, quien supo ser Padre y Madre para mí.

También a mi esposo por creer en mí y por su incondicional apoyo.

A mi hermana menor, la cual estoy segura llegara muy lejos.

Y por supuesto a mi Hijo, el motor que me mueve, por quien salgo adelante día a día.

Diana Chávez

DEDICATORIA

A Dios quién día me demostró que estaba a mi lado iluminando y llenándome de bendiciones.

A mis padres quien con su amor infinito me apoyaron siempre! Mi papi llenándome siempre de su positivismo enseñándome que todo es posible si realmente se quiere, mi mami quien con cada palabra me motivaba siempre! Los adoro GRACIAS.

A mis hermanos quienes han estado siempre cuando los eh necesitado.

A mi novio quien me motivado a seguir día a día y me ha apoyado a alcanzar esta meta tan anhelada.

Gema Ponce

AGRADECIMIENTO

Este trabajo de titulación no sería posible sin la Guía de Dios, y nuestro agradecimiento infinito a Él.

A nuestros padres quienes han sido nuestro apoyo durante toda nuestra vida.

A nuestros maestros, Lectores y Tutor de tesis, ya que sin su orientación esto no sería posible.

Un agradecimiento infinito a nuestras compañeras de clases, pues con su complicidad y compañerismo salimos adelante en cada materia.

A nuestros compañeros sentimentales, por estar allí motivándonos y apoyándonos en cada paso.

Nombrar a cada una de las personas que nos han apoyado no sería posible pues no cabría en la hoja, pero cada una de ellas saben cuan agradecidas estamos y lo mucho les debemos.

Finalmente a nuestras amigas (hermanas de corazón) quienes están en todo momento mostrándonos la importancia de una verdadera amistad. A nuestras familias, quien con cada consejo nos ayudaron al culminar con éxito esta etapa. Sin duda alguna son muchas las personas que estuvieron junto a nosotras ayudándonos a cumplir este sueño! No nos queda más que decirles MUCHAS GRACIAS.

SÍNTESIS

La presente investigación se la ha realizado en base al problema encontrado dentro de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray: La falta de comunicación organizacional que afecta el desarrollo institucional de esta institución de transporte terrestre. Con el objetivo de establecer una solución eficaz que vaya a mejorar la comunicación organización en el desarrollo institucional. Se toma como referencia el análisis de los fundamentos teóricos del estudio de arte sobre la organización de procesos y el desarrollo institucional; así como se diagnostica el campo y objeto de la investigación, y estableciendo los métodos, niveles y tipos de investigación que se van a utilizar para llevar a una buena conclusión del trabajo investigativo; aplicando para ello los instrumentos de evaluación que son la entrevista y la encuesta y así poder comprobar la hipótesis que se ha planteado desde un principio; para luego exponer el diseño de un plan de estrategia comunicacional que permita mejorar el desarrollo institucional. Mediante la investigación se espera obtener los resultados esperados para poder concluir con éxito la misma.

Palabras Claves: Comunicación organizacional, desarrollo institucional, organización de procesos, relaciones humanas, capacitación.

ABSTRACT

This research has been based on the problem found in the Interprovincial Cooperative Transport Carlos Alberto Aray: Lack of organizational communication affecting the institutional development of the institution of land transport. In order to establish an effective solution that will improve the organization communicational on institutional development. It draws on the analysis of the theoretical foundations of art studio on the organization of processes and institutional development; as well as the field of investigation is diagnosed, and establishing methods, levels and types of research that will be used to carry a good conclusion of the investigative work; applying assessment tools that are the interview and the survey so we can test the hypothesis such; then expose the design of a communication plan strategy to improve institutional development. Through the research results the expected and to complete it successfully.

Keywords: organizational communication, organizational development, process organization, human relations, training.

FIGURA DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR.....	iv
DEDICATORIA.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
SÍNTESIS	viii
ABSTRACT	viii
FIGURA DE CONTENIDOS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	9
1. ESTADO DE ARTE.....	9
1.1. Organización de procesos	9
1.1.1. Definición.....	9
1.1.2. Gestión por funciones.....	10
1.1.3. Diferencia entre gestión funcional y gestión de procesos	11
1.1.4. Identificación de los procesos en una organización	11
1.1.5. Seguimiento y medición de los procesos.....	15
1.1.6. Requisitos para mejorar la organización de procesos.....	22
1.2. Desarrollo Institucional.....	23
1.2.1. Definición.....	23
1.2.2. Elementos del desarrollo institucional.....	27
1.3. Análisis de la Comunicación Organizacional	29
1.3.1. Definición.....	29
1.3.2. Diagnóstico de la comunicación organizacional de la Cooperativa Carlos Alberto Aray.....	32
CAPÍTULO II.....	36
2. Diagnóstico o Estudio de Campo	36

2.1.	Diseño metodológico	36
2.2.	Tipos de investigación.....	36
2.3.	Métodos.....	36
2.4.	Técnicas	37
2.5.	Población y Muestra	38
2.6.	Resultados de la Encuesta aplicada a socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray de la ciudad de Chone.....	39
2.7.	Resultados de la Encuesta aplicada a usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray de la ciudad de Chone.	49
2.8.	Resultados de la Entrevista aplicada al Presidente de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray de la ciudad de Chone.	59
CAPÍTULO III		61
3.	PROPUESTA	61
3.1.	Tema	61
3.2.	Introducción	61
3.3.	Justificación	62
3.4.	Objetivos.....	63
3.4.1.	Objetivo General.....	63
3.4.2.	Objetivos Específicos	63
CAPÍTULO IV		64
4.	APLICACIÓN DE LA PROPUESTA Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	64
4.1.	Contenido de la Propuesta	64
4.1.1.	Estrategia Comunicacional.....	64
4.1.2.	Principales pasos en la elaboración de una estrategia comunicacional	65
4.1.3.	Desarrollo Institucional	66
4.2.	Técnicas e instrumentos de la propuesta.....	68
4.3.	Diseño Organizacional.....	68
4.4.	Seguimiento y Evaluación	69
5.	Cronograma de actividades	70
6.	Referencias bibliográficas	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Gestión por Funciones	11
Figura 2: Gestión por Procesos	12
Figura 3: Mapa de Procesos	15
Figura 4: Seguimiento y medición de los procesos	16
Figura 5: Los procesos en la organización	19
Figura 6: Procesos estratégicos	20
Figura No 7: Comunicación dentro de la institución	39
Figura No 8: Factores predominantes de la comunicación	40
Figura No 9: Importancia de la comunicación organizacional	41
Figura No 10: Comunicación dentro de la institución	42
Figura No 11: Comunicación base del desempeño laboral	43
Figura No 12: Administración de la Coop. de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray	44
Figura No 13: Comunicación organización en las relaciones laborales	45
Figura No 14: Capacitaciones o charlas	46
Figura No 15: Desempeño laboral	47
Figura No 16: Asistencia a reuniones o sesiones de trabajo	48
Figura No 17: Servicios que ofrece la Coop. Carlos Alberto Aray	49
Figura No 18: Frecuencia de los servicios que utiliza	50
Figura No 19: Consideración del servicio recibido de la Cooperativa de transporte	51
Figura No 20: Servicio que prestan los buses de la Cooperativa	52
Figura No 21: Importancia de la presentación y buen trato de choferes y oficiales	53
Figura No 22: Por qué utiliza el servicio de transporte	54
Figura No 23: Seguridad en los envíos y recibos de encomiendas	55
Figura No 24: Buena comunicación entre directivos, socios, choferes y oficiales.	56
Figura No 25: Problemas como usuario	57
Figura No 26: Importancia de la comunicación entre administrativos y el personal	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1: Comunicación dentro de la institución	39
Gráfico No 2: Factores predominantes de la comunicación	40
Gráfico No 3: Importancia de la comunicación organizacional	41
Gráfico No 4: Comunicación dentro de la institución	42
Gráfico No 5: Comunicación base del desempeño laboral	43
Gráfico No 6: Administración de la Coop. de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray	44
Gráfico No 7: Comunicación organización en las relaciones laborales	45
Gráfico No 8: Capacitaciones o charlas	46
Gráfico No 9: Desempeño laboral	47
Gráfico No 10: Asistencia a reuniones o sesiones de trabajo	48
Gráfico No 11: Servicios que ofrece la Coop. Carlos Alberto Aray	49
Gráfico No 12: Frecuencia de los servicios que utiliza	50
Gráfico No 13: Consideración del servicio recibido de la Cooperativa de transporte	51
Gráfico No 14: Servicio que prestan los buses de la Cooperativa	52
Gráfico No 15: Importancia de la presentación y buen trato de choferes y oficiales	53
Gráfico No 16: Por qué utiliza el servicio de transporte	54
Gráfico No 17: Seguridad en los envíos y recibos de encomiendas	55
Gráfico No 18: Buena comunicación entre directivos, socios, choferes y oficiales.	56
Gráfico No 19: Problemas como usuario	57
Gráfico No 20: Importancia de la comunicación entre administrativos y el personal	58

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional, se considera por lo general como un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructural. También se debe considerar que su estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización (Balarezo Toro, La Comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la Empresa, 2014).

Es así que se estudia y analiza, que quienes laboran dentro de la institución, vienen a representar el motor clave que mueve y produce los resultados, demostrando cada día que pueden ser mejores, y quienes deben recibir capacitaciones sobre comunicación, relaciones humanas, relaciones laborales, atención al público, para que lo apliquen diariamente en su trabajo, porque hay que recordar que de ello depende mucho que se mantengan en su puesto laboral, que la institución presente una buena imagen a las personas que se deben a ella, en este caso son los docentes, que acuden a realizar trámites y que deben llevarse una buena imagen, con la finalidad de lograr un buen desarrollo institucional.

El objetivo principal de la presente investigación es investigar de qué manera se maneja la comunicación dentro de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray del cantón Chone, cómo son las relaciones laborales y cómo se mantiene la comunicación, de qué manera se atiende al usuario cuando llega a solicitar algún trámite o a una entrevista con las personas que laboran dentro del mismo, reconociendo de esta manera la realidad de la institución y poder dar soluciones alternas y de mejoras.

Para ello se plantea un plan de estrategia comunicacional que va a mejorar el desarrollo institucional de la Cooperativa, ya que este diseño viene a interpretar una situación o problema que requiere ser transformado por el bien de la institución, formulando las políticas comunicativas de la empresa. Estos datos se tienen en cuenta para aplicar una matriz estratégica, que define las ideas reguladoras que van a ser comunicadas mediante los mensajes y así establecer los temas críticos sobre los cuales es importante intervenir

con sus correspondientes objetivos, elementos, donde se permitan caracterizar las metas y así construir un verdadero desarrollo institucional.

Es importante tener en cuenta que los objetivos que se plantean en el comienzo de un plan estratégico se desprende la estrategia que deben traducirse en un plan de medios y de acciones comunicativas mediante de las se busca el mejoramiento del desarrollo institucional en los temas y problemas críticos detectados.

Aplicar procesos de comunicación en las organizaciones de manera paralela a los de producción y de forma transversal a las áreas que conforman una empresa no sólo mejora la productividad, sino que vuelven los ambientes laborales más transparentes y eleva el nivel de calidad de vida de los miembros de una empresa u organización, presentando de esta manera una mejor calidad de productividad a nivel laboral.

A nivel mundial la comunicación organizacional ha sido uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, globalización, la calidad y la competitividad. Ante estos retos la visión empresarial no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de las empresas desde el siglo XIX. A este debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el "sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización (Balarezo Toro, La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacionalde la Empresa, 2014. pág. 2).

Hoy en día podemos apreciar la evolución de la comunicación organizacional a nivel mundial, las empresas consideran que con ella se logra afrontar la globalización y así obtener un mayor desarrollo organizacional. Con una buena comunicación la forma de pensar y de actuar a nivel interno y externo de la organización genera un cambio en el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo. Los principales encargados de la comunicación dentro de las organizaciones, deben tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar un proceso de comunicación, que influyan en la percepción, la personalidad, las emociones de cada individuo a su vez que aporten aprendizaje, satisfacción laboral, etc. (Contreras, 2013).

En Sudamérica la comunicación organizacional interna busca definir la realidad de las organizaciones así como la identidad corporativa, por lo que esta se la define como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes (Contreras, 2013).

En el Ecuador la comunicación organizacional interna se ha convertido en una parte importante para el fortalecimiento y desarrollo institucional, concentrándose esta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones internos que se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. El comprender a la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental (Favaro, 2011).

Es así que se considera que las organizaciones a nivel nacional en los últimos años han determinado que es importante tener en cuenta que toda comunicación se realiza en el marco de los vínculos humanos y que éstos se expresan por medio de la manera en que las personas realizan su labor, como se relacionan y complementan de acuerdo con sus propias culturas. Se construye de esta manera una cultura organizacional compuesta por un conjunto de valores, creencias y comprensiones que comparten los integrantes de una organización.

A nivel del cantón Chone se puede evidenciar que las empresas, instituciones u organizaciones, sean públicas o privadas, se preocupan por el adelanto y la buena imagen que las personas deben tener de ellas, por esta razón capacitan a sus empleados para que den un buen servicio, un buen trato y sobre todo que exista una buena comunicación dentro de la institución, creando de esta manera un desarrollo institucional favorable para quienes están inmersa en ella, demostrando capacidad y experiencia motivacional.

Dentro la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray del cantón Chone, se aprecia que existen empleados que están cumpliendo con su trabajo, pero se

evidencia de manera directa que entre ellos no existe buena coordinación en las actividades que se realizan diariamente, todo ello porque se sobre entiende que no están llevando una buena comunicación, y por lo tanto no tienen unas buenas relaciones laborales, lo que influye de manera negativa para la institución, y afecta el desarrollo institucional, y el buen trato que debe dársele a cada persona que llega a esta dependencia.

Es importante mencionar que quienes están inmersos dentro de esta institución deben tener presente que el público y quienes llegan a ella, deben recibir un buen trato, ser amables y cordiales en su atención, para presentar una buena imagen y que ellos también la obtengan, caso contrario vendrán inconvenientes posteriores, que van afectando la imagen organizacional de la Cooperativa.

En esta investigación se presentó el problema de investigación. La falta de Comunicación Organizacional afecta el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray. El objeto de investigación o de estudio fue: Organización de procesos. Y el campo de acción: La comunicación organizacional dentro del desarrollo institucional.

La hipótesis planteada: Si se aplica un Plan de Estrategia Comunicacional mejora el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray. El objetivo general: Presentar un Plan de Estrategia Comunicacional para mejorar el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray. Desarrollando las variables; Independiente: Plan de Estrategia y Dependiente: Desarrollo institucional. Las tareas de investigación se plantean:

Analizar estudio del arte sobre la organización de procesos y el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.

Analizar los fundamentos teóricos de la investigación.

Diagnosticar la comunicación organizacional que existe dentro de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.

Diseñar un Plan de Estrategia Comunicacional para mejorar el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.

Evaluar los resultados de los métodos de investigación.

Dentro del diseño metodológico de la Investigación se estructuró: El tipo de investigación donde se indicó que el trabajo de investigación por el lugar donde se lo realizó, siendo de campo, porque se fundamentó y apoyó en informaciones básicas, preliminares y precisas, provenientes de entrevistas y encuestas. Además demandando conjuntamente la acreditación registrada de la búsqueda a conseguir, se utilizaron fuentes de información secundarias por lo tanto, también fue una investigación de tipo documental.

También se aplicó el tipo exploratorio, porque se realizó la contextualización general del marco teórico, es decir el tema expuesto, así como también en la comprobación de la hipótesis, que se dio a conocer luego del análisis ejecutado de los resultados que se obtuvieron sobre los instrumentos de investigación que se utilizaron para ello. El tipo descriptivo, porque se detalló la causa – efecto de las variables estudiadas que dieron paso a la comprobación de la hipótesis, así como también a la justificación y conclusiones que se sustentaron.

Para la realización del trabajo de investigación se utilizaron los métodos:

El método Inductivo – Deductivo, se lo aplicó para conocer cómo se da la comunicación organización en el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray del cantón Chone, considerándose para lo cual la mayor colaboración en las actividades de prerequisites.

Mediante la aplicación de del método Deductivo – Inductivo, se sustentó la investigación para analizar la importancia de lograr una buena comunicación organizacional para mejorar el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray del cantón Chone.

El método Analítico se utilizó para el análisis de las diversas teorías a estudiar y para el análisis de los resultados, que se los realizaron mediante encuestas dirigidas a los señores socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray del cantón Chone; así como también al Presidente de esta gran institución.

El método comparativo se utilizó para realizar la búsqueda precisa de la información de forma sistemática y de esta manera determinar las similitudes, generando la debida estrategia a considerar para mejorar el desarrollo institucional a través de una buena comunicación organizacional.

El método estadístico permitió la elaboración, tabulación y sistematización de los datos y establecer las conclusiones acerca de los parámetros de una población con base en el análisis de datos mostrados en el proceso de esta investigación.

Las técnicas que se utilizaron en el proceso investigativo fueron las encuestas dirigidas a los socios; y una entrevista aplicada al Presidente de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray del cantón Chone. La población que se tomó en cuenta para llevar a cabo la investigación fueron 26 usuarios, 19 socios, 15 choferes, 13 oficiales, 1 Directivo, dando un total de 74 personas.

Por esta razón al llevar a cabo el presente proyecto de investigación, se la hizo con la finalidad de realizar un estudio minucioso a los empleados de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray del cantón Chone, para diagnosticar, y analizar cómo es la comunicación organizacional dentro del mismo y a la vez, destacar la importancia que tiene en el desarrollo institucional del mismo, buscando las posibles opciones de mejoras que permitieron incrementar el desempeño, eficacia y eficiencia laboral, que beneficia a toda la institución; presentando el diseño de un plan estratégico comunicacional que va a resolver los problemas de la empresa de transporte.

La presente investigación se la expuso de gran interés, porque sirvió de base para conocer cómo debe ser la comunicación organizacional en la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray del cantón Chone ya que mediante su investigación se conoció su importancia en el desarrollo institucional, cómo es la labor que desempeña cada uno de los administrativos, responsables y funcionarios de esta gran institución chonense.

Su importancia radicó en que el tema ha sido seleccionado ya que hoy en día para todas las instituciones es fundamental alcanzar un aumento de productividad, más que todo dentro de la Cooperativa Carlos Alberto Aray, que desea mejorar las relaciones internas

entre empleados, con el fin de dar una buena atención a quienes llegan diariamente a realizar todo tipo de trámite en relación al servicio cooperativo.

Fue original porque no existe en la localidad otras investigaciones con este tema y porque es un trabajo minucioso por parte de la investigadora, ya que el problema expuesto es evidenciado en el campo comunicativo, siendo la primera vez que se realizó dentro de esta organización interprovincial.

Fue factible porque la investigadora tuvo los conocimientos científicos y metodológicos para realizar la misma; además, se contó con los materiales instrumentos y recursos económicos como bibliográficos, apoyo del personal de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray del cantón Chone, como también de la directora de tesis para realización de la presente investigación.

La utilidad del presente trabajo sirvió de apoyo, no solo para la investigadora, sino a quienes laboran dentro de esta institución, la cual sirvió para conocer cómo debe ser la comunicación organizacional, cómo se debe mejorar para obtener un buen desarrollo institucional dentro de la misma.

La presente investigación tiene relación con la misión y visión de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, ya que su compromiso es el de formar ciudadanos profesionales, con amplio conocimiento investigativo práctico, y en donde su finalidad es de aplicar lo que se ha adquirido durante los años de estudio para lograr ser profesionales y personas útiles a la sociedad.

Es por esta razón que al llevar a cabo la investigación se puso en práctica los valores y enseñanzas que se dan dentro de la Universidad, haciendo de los estudiantes personas con ámbito de profesión y la experiencia adecuada para realizar las respectivas investigaciones que ayudan en la formación personal y con amplio espíritu de superación, haciendo que se busquen soluciones alternas en las respectivas situaciones que se presenten durante el proceso de investigación que se lleva a cabo en los diferentes aspectos, en este caso se tiene la debida capacidad para analizar cada uno de los factores que pueden incidir dentro del desarrollo institucional de la Cooperativa de

Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray del cantón Chone en base a una buena comunicación organizacional.

La Estructura del Trabajo de Titulación para una mejor comprensión, se la presentó con la siguiente estructura:

En el Capítulo I, Estado de Arte, que es donde se presentó la mayor parte de las bases teóricas y conceptuales con referencias bibliográficas, analizando la problemática encontrada durante la investigación previa.

En el Capítulo II, se estableció el diagnóstico o estudio de campo, que representa el proceso de aplicación de los métodos y técnicas de la investigación, previa la selección de la muestra realizada.

En el Capítulo III, la Propuesta: Diseñar un Plan de Estrategia Comunicacional para mejorar el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, la misma que se plantea a partir de los resultados de las etapas de diagnóstico o materiales y métodos, permitiendo a las investigadoras en buscar y proponer una alternativa de solución al problema encontrado durante la investigación realizada.

Capítulo IV, se estableció la aplicación de la propuesta para saber si fue real o no y la evaluación de los resultados, los que debieron ser evaluados cualitativa y cuantitativamente, dependiendo del caso.

En este capítulo también se presentaron los resultados de los instrumentos aplicados. Seguidamente se realizan las Conclusiones y Recomendaciones.

Se concluye el trabajo de titulación con la bibliografía, que es la referencia y respaldo de lo consultado durante la investigación. Continuando con los Anexos que comprueban lo que sea ha realizado.

CAPÍTULO I

1. ESTADO DE ARTE

1.1. Organización de procesos

1.1.1. Definición

Es un prototipo o modelo de estructura administrativa, válido para cualquier clase de empresas o entidades, desarrollado modernamente para materializar el enfoque sistémico de las organizaciones (Andreu, 2012).

Esto indica que la organización viene a ser la segunda fase del proceso administrativo, mediante la cual el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su buen funcionamiento; teniendo en cuenta que con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, definiendo las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos que están dentro de toda organización o institución.

La Gestión por Procesos es uno de los enfoques que facilitan mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión empresarial, marcada en la actualidad por el gran dinamismo del mercado y por las nuevas tecnologías. Esta nueva filosofía ha cambiado totalmente la visión de la gestión empresarial, de tal modo que está incluida en todos los modelos de calidad como son EFQM, ISO 9001-2000, etc. (la primera norma ISO 9001, de 1994, empleaba la Gestión por Funciones) (Andreu, 2012).

Es así que al implementar una gestión por procesos se lleva a un cambio en la manera de gestionar o dirigir la empresa, diferenciada del enfoque funcional, la gestión se realiza de forma horizontal, es decir, en un mismo proceso pueden intervenir personas de diferentes departamentos. Se gestiona, además, a partir de indicadores, de tal modo que se está en sintonía con lo que necesita el cliente, ya sea éste interno (otros procesos o áreas de la empresa) o externo.

La Gestión por Procesos tiene su base en la identificación, control, validación y mejora de los procesos de la empresa y se clasifican en tres tipos:

Procesos del Negocio (core),

Procesos Estratégicos

Procesos de Apoyo.

De acuerdo a todo lo descrito en líneas anteriores, se puede establecer que la organización por procesos garantiza determinar las competencias necesarias, importantes y correctas que tienen que poseer o desarrollar quienes están inmersos dentro de una organización; siendo el caso de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, en donde sus directivos y administradores deben tener en cuenta cada uno de estos elementos y detalles para conservar un buen desarrollo institucional, que será la base estratégica para el progreso de la misma.

1.1.2. Gestión por funciones

La Gestión por Funciones se basa en el funcionamiento de la empresa de forma vertical, seccionando a la empresa en departamentos y dificultando con ello su interrelación, perdiéndose de vista a los clientes tanto internos como externos. Este enfoque es muy común en las empresas peruanas y se ha demostrado su poca efectividad al ser incapaz de orientar la empresa en lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes (Andreu, 2012).

La organización por funciones se basa en el funcionamiento de la empresa de forma vertical, dividiendo a la empresa en departamentos y dificultando la interrelación entre ellas perdiéndose de vista a los clientes tanto internos como externos.

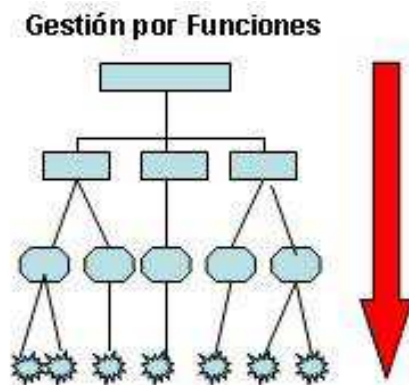


Figura No 1: Gestión por funciones

Mientras por otro lado la organización por procesos lleva implícito un cambio en la forma de gestionar la empresa. A diferencia del enfoque funcional permite gestionar de forma horizontal, es decir, en un mismo proceso pueden intervenir personas de diferentes departamentos de toda la organización y al gestionarlo basado en indicadores la empresa es capaz estar a tono con lo que necesita el cliente, aspecto que logra al tener en cuenta tanto las necesidades del cliente interno como externo (Andreu, 2012).

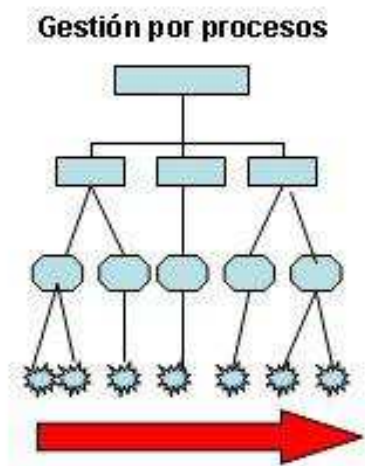


Figura No 2: Gestión por procesos

1.1.3. Diferencia entre gestión funcional y gestión de procesos

La organización funcional es aquella en la cual el que hacer lo conceptualiza como una estructura jerárquica, lo distribuye por áreas especializadas e independientes unas de otras, que subdividen el trabajo por personas y lo controlan mediante un flujo de órdenes, decisiones, acciones e informaciones permanentes de doble sentido vertical.

En cambio la organización por procesos es aquella mediante la cual se orienta el trabajo básicamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas el cliente, mediante el diseño de procesos de alto valor agregado; implicando un cambio de paradigmas y un cambio de actitud de las personas en la forma de hacer el trabajo (Cabo Salvador, 2013).

1.1.4. Identificación de los procesos en una organización

Una vez descrito de manera genérica lo que pretendemos a la hora de gestionar por procesos, así como las principales ideas de lo que entenderemos por la gestión por

procesos, deberíamos situarnos en una posición concreta en lo que se refiere a nuestra organización.

En principio, a la hora de definir de manera inicial los procesos, va a importar el tamaño de la organización a analizar, así como la cantidad de actividades que tenga capacidad de realizar, y según experiencia y otros factores, describiremos las sistemáticas más comunes de este tipo de organización. Es cierto que la casuística que nos podemos encontrar es muy amplia, pero será objetivo intentar eliminar el mayor número de barreras de este tipo para un buen entendimiento del mismo, sin que tanto la complejidad y el tamaño, influyan demasiado en la decisión de aumentar o disminuir el número de procesos, así como la gestión de las actividades que componen cada uno de estos procesos (Cabo Salvador, 2013).

En referencia a esto, el primer paso que se debe llevar para poder gestionar perfectamente los procesos es identificar los mismos; siendo así que las organizaciones se basan en desarrollar actividades, las que se reúnen para dar procesos, que interactúan entre sí de transmisiones se tratara, para de esta manera hacer funcionar las instituciones sin dejarse llevar por la indiferencia, que a largo plazo afecta negativamente todo lo relacionado con las funciones de la organización.

Por otro lado es indispensable identificar las actividades que pueden parecer fáciles, pero no lo es, ya que las funciones que se realicen dentro de una institución, son de estricta responsabilidad; siendo el caso de la Cooperativa Carlos Alberto Aray, en donde sus administrativos, choferes, oficiales y todos quienes están inmersos dentro de la misma, tienen mucha responsabilidad; siendo importante para que todo el tiempo están cuidando la imagen de la institución terrestre, y del buen servicio que se les da a los usuarios; fomentando su participación en cada una de las actividades con la debida responsabilidad el caso.

Además es importante definir como actividades de las instituciones, aquello implicado directamente con las entradas reales de dinero o facturables, dejándose la mayor parte de estas actividades fuera de control ordenado de la gestión, contando con la organización y responsabilidad que deben tener cada uno de los miembros que conforman esta institución.

Todo esto quiere establecer que lo que se presente es que todas las actividades que se realicen dentro de una institución queden perfectamente identificadas; siendo ideal que cada integrante de la misma se sienta capaz de reconocer las actividades hasta el mínimo de nivel que se pueda, con la finalidad de que los límites de los procesos puedan quedar intachablemente definidos.

Una forma útil de tener conocimiento de lo que se realiza en una institución, puede ser la elaboración de un organigrama, del que se pueda extraer después lo que hace cada integrante personal o departamental de la institución corporativa, donde se va a comprobar cuántas actividades quedan indefinidas. Esto va a ayudar mucho en el conocimiento y responsabilidad de lo que deben realizar cada uno de sus miembros.

Una vez que por áreas, departamentos, funciones, cada miembro ha sido capaz de identificar sus actividades, el siguiente paso es definir cómo se va a querer gestionar las mismas y tener claro qué procesos son los que se van a definir, teniendo en cuenta para ello una serie de criterios que sirvan para facilitar la gestión de los posteriores procesos que se van a realizar; sin incluir un mayor número de actividades en un solo proceso, porque la información que a lo posterior dará, será mucho y difícil de procesarla, teniendo como resultado el incumplimiento y la ineficiencia; pero tampoco se puede incluir pocas actividades en cada proceso porque al final se tendrá un exceso número de procesos, los cuales uno a uno serán fáciles de controlar, pero en su totalidad daría problemas.

Por esto hay que tener en cuenta que las actividades que se van a llevar a efecto dentro de una institución, se deben realizar de acuerdo a la capacidad de cada persona, con la experiencia y capacidad de que lo puedan culminar en el momento adecuado, sin dejarse acumular ni tampoco adelantarse en el mismo. Y llevando así organizadamente estos procesos, no se tendrán problemas en lo posterior; sino más bien todo se llevará en completo orden y funcionalidad.

Tampoco es conveniente incluir un gran número de oficinas en cada proceso, esencialmente cuando la responsabilidad de las actividades puedan recaer en más de una persona de un mismo nivel jerárquico, debido a las discrepancias que puedan frenar la gestión.

La responsabilidad de gestión de los procesos, aunque deberá ser definida, no se debe caer en el error de que esto sea entendido como que otras personas no son responsables de su implicación.

Siguiendo este camino, se podría llegar a la situación de que nuestra organización se reflejara perfectamente en la figura que a continuación se expone en lo que podríamos denominar «mapa de procesos» (Cabo Salvador, 2013).

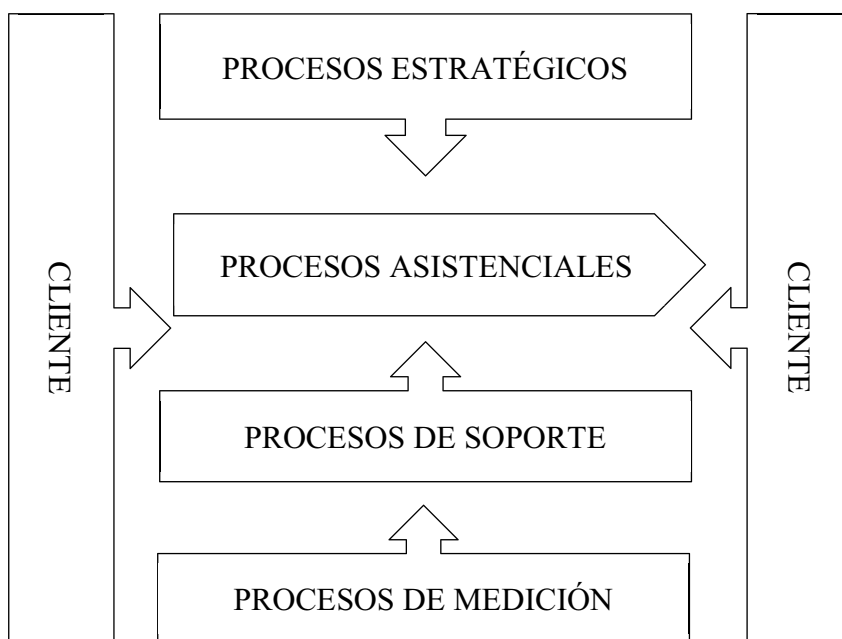


Figura No 3: Mapa de Procesos

Primeramente se explica la forma cómo se puede interpretar y traducir lo que se pretende exponer con los diferentes tipos de procesos; ya que en las instituciones suelen existir actividades relativas a la planificación, y sea a medio o largo plazo, con el objetivo de planificar lo que se desea lograr y de qué manera se va a actuar para su consecución.

A este tipo de procesos que engloban este tipo de actividades podemos denominarlos «procesos estratégicos», y nos podemos encontrar algunos como: proceso de revisión del sistema de gestión, proceso de establecimiento de políticas, proceso de establecimiento de objetivos, etc., es decir, todos aquellos procesos que incluyan las actividades que podríamos incluir dentro de la letra P del ciclo de Deming P-D-C-A (Andreu, 2012).

Sobre estos conceptos se identifican aquellas actividades que no son parte de la actividad principal de la institución, son necesarias e importantes para llevar una buena gestión y desarrollo de la empresa.

La finalidad de los pasos descritos en relación con la identificación en interacción de los procesos, es poder tener una visión global de lo que hace una institución, y con la posterior intención de establecer sistemáticas que nos midan aquello que se han identificado como procesos.

Es sobre este tipo de actividades en las que se hace especial hincapié. Su gestión debe ser tomada en cuenta de una manera fundamental ya que, en muchas ocasiones, son tan importantes como las propias de la actividad principal de la organización.

1.1.5. Seguimiento y medición de los procesos

Después de haber identificado los procesos de la institución y haber conseguido establecer la estructura perfecta y colocación en la red de lo que es en sí las funciones que realiza, se debe realizar un seguimiento y medición de los mismos con la finalidad de demostrar mediante datos objetivos el buen hacer que se lleva a cabo en todas las actividades. Para esto se va a analizar la siguiente estructura, que se ha considerado eficaz para su entendimiento, ya que el mejor sistema de gestión es el que sirve en una institución y que puede ser útil en otras similares:

Título	Descripción
Misión del proceso	En este campo se pretende describir cuáles son los objetivos fundamentales y genéricos del proceso que se vaya a definir. Es decir lo que se desea lograr con la gestión de actividades que se incluyan en el proceso.
Alcance del proceso	Se debe definir perfectamente para que no haya equivocaciones entre los distintos procesos; es decir, cuando empiezan y cuándo terminan su alcance. Y si se definen perfectamente estos límites, se van a eliminar uno de los problemas que se suelen dar dentro de las instituciones.
Entradas del proceso	En las entradas del proceso se necesitan unos elementos de entrada que serán los procesados para dar lugar a unos resultados. Definiendo cuáles van a ser en concreto estos elementos de entrada de cada uno de los procesos para saber de dónde vienen las informaciones recibidas.
Salidas del	De la misma forma, las anteriores entradas, una vez que se han procesado, van a dar a unos elementos de salida, los cuales también se

proceso	van a definir.
Responsables del proceso	La gestión por procesos no es sólo cosa de uno, sino de toda la institución, lo que se pretende es poder definir cuáles son en todo caso las responsabilidades y funciones del personal implicado en la gestión de cada uno de los procesos.
Documentación aplicable	Asignado a cada actividad o proceso se encuentran ciertos documentos, información escrita o en otro soporte, legislación, protocolos, etc., de aplicación de las mismas. Hay que tener en cuenta que este tipo de documentación es importante.
Registros del proceso	Son las evidencias de lo que se dice, de lo que se hace o lo que se está realizando; aquí se pretenderá definir qué papeles o registros en cualquier tipo de soporte serán los que estén relacionados con cada uno de los procesos.
Indicadores de los procesos	Se definirán cuáles serán los datos que se tienen que analizar en cada uno de los procesos para medir la capacidad de los mismos; porque es la herramienta directa de medición de las actividades que en su conjunto darán la medición de los procesos.
Descripción del proceso	Se van a dejar constancia de manera inequívoca, cuáles son las fases por las cuales se pasarán en cada uno de los procesos, coincidiendo en todos los casos el inicio y el final con las entradas y salidas de los mismos respectivamente.

Figura No 4: Seguimiento y medición de los procesos

De los puntos observados anteriormente, el que nos va a dar la hora del reloj de nuestra organización serán los indicadores. El esfuerzo que se debe realizar en este aspecto es importante, pero se tiene que conseguir saber cómo hacerlo y de qué manera todas las actividades de cada institución.

Un indicador debe estar formado al menos de algunos elementos que eviten diferencias de interpretación. Se debería definir qué es lo que queremos medir (tiempo de espera en la sala antes de entrar a la consulta), de qué manera se va a medir (por ejemplo, el 100% de los pacientes; o, por el contrario, por muestreo, teniendo en cuenta horarios, etc.), quién debe medirlo, con qué periodicidad, y qué criterio me debe orientar para saber si estoy haciendo las cosas como quiero o no (por ejemplo, que no se espere más de 5 minutos en el 90% de los pacientes). Luego, podremos añadir todos los elementos necesarios para evitar interpretaciones, con el fin de que los datos obtenidos sean objetivos y fiables (Cabo Salvador, 2013).

A la hora de elegir indicadores que van a beneficiar a la institución, se deberían tener en cuenta aspectos como:

- La capacidad de las empresas se demuestra midiéndola.
- El número de indicadores no es el que se quiera, es el que demuestre lo bien o mal que se hacen las cosas.
- Los indicadores unas veces interesan medirlos y otras veces se deben medirlos para saber si se cumplen los requisitos de la organización (clientes, legales, etc.).
- Los indicadores, en ocasiones, no deben dejar de medirse aunque siempre salgan en los valores que queremos.
- Los indicadores son elementos de la gestión, vivos y variables; lo que debe llevar a quitar, poner o modificar todo aquello que sea más o menos útil para los objetivos.
- Un indicador nunca es bueno o malo, y la información que da es útil o no hasta que no se ha medido.
- Los indicadores son una medida objetiva de nuestras actividades (Cabo Salvador, 2013).

De esta manera se puede analizar que lo importante dentro de la gestión no es solamente el resultado de lo que se realiza, sino la forma cómo se lo hace; siendo importante saber cuántos equipos se rompen y arreglan, considerando que mientras se reparan sean las correctas o no.

Se considera también que para adoptar un enfoque basado en procesos, la institución debe identificar todas y cada una de las acciones que se realizan, para esto se utiliza el llamado mapa de procesos, que sirve para tener una visión clara de las actividades que benefician al valor del producto y servicio recibido finalmente por el usuario; en donde toda la organización debe intervenir en su diseño y elaboración, bajo la tutela de un equipo multidisciplinar con presencia de personas que estén capacitadas de los diferentes procesos.

Un factor principal de los procesos que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios sólo de jerarquía o de adscripción departamental; pudiéndose decir que el proceso pasa los límites transversalmente el organigrama de la organización y se orienta a resultado, alineando los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas de los usuarios.

Las actividades de la organización son generalmente horizontales y afectan a varios departamentos o funciones (comercial, tráfico, administración, etc.). Esta concepción “horizontal” (actividades o procesos) se contraponen a la concepción tradicional de organización “vertical” (departamentos o funciones). Esto no significa que los procesos suplan o anulen las funciones. Como un pastel, se puede organizar por capas pero se ha de servir por porciones (Andreu, 2012).

De esta manera se analiza que la gestión de procesos viene a consistir en dotar a la institución de una estructura de carácter horizontal siguiendo siempre los procesos interfuncionales con una visión clara de orientación al usuario; por esta razón los procesos deben estar perfectamente definidos documentados, indicando con ello las responsabilidades de cada uno de los miembros que están dentro de la misma y que deben tener un responsable y un equipo de personas debidamente asignado y capacitados.

Siendo de este modo la figura del Gerente o Presidente de la institución, algo fundamental en todos los aspectos organizativos de la misma, porque además de ser una persona que está el frente y tiene la responsabilidad de lo que se realiza, es la persona que determina la posición en el organigrama convencional, para así analizar los debidos procesos, mejorarlos y especialmente para conseguir los objetivos.

Por esta razón la institución debe conocer quién es el presidente, sus funciones que tiene, para seguir los procesos determinados; ya que el asume toda la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua, debiendo tener la suficiente autoridad para implanta los cambios en el proceso que él o el equipo de mejora encargado del proceso consideren oportuno.

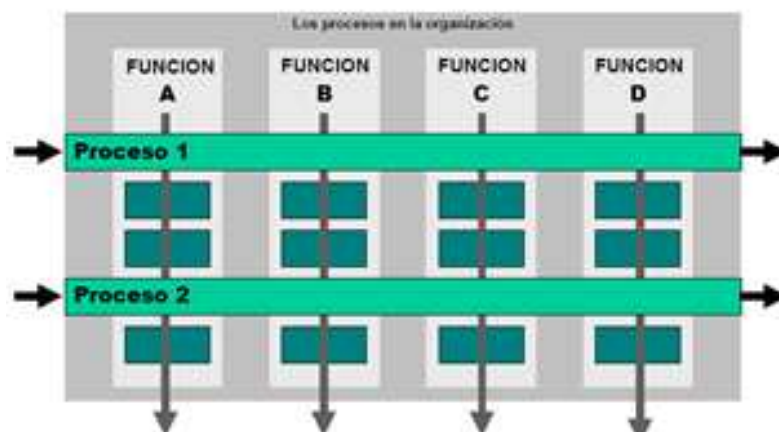


Figura No 5: Los procesos en la organización

En consecuencia, las personas implicadas forman parte de un grupo multidisciplinar que rinde cuentas al responsable del proceso independientemente de las funciones de cada uno en relación con el departamento al que pertenece. Esto se conoce como “integración horizontal” del personal de la organización. La organización “horizontal” se visualiza como un conjunto de flujos que de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final (Cabo Salvador, 2013).

Determinando así que estos flujos están constituidos por todas las secuencias de actividades que se producen en la organización; en donde la dirección parte de objetivos cuantificables, mejorando los indicadores para lograr cumplir con los resultados globales de la institución.

La organización “vertical” se visualiza como una agregación de departamentos independientes unos de otros y que funcionan autónomamente. La Dirección marca objetivos, logros y actividades independientes para cada departamento y la suma de los logros parciales da como resultado el logro de los objetivos globales de la organización. La descripción gráfica de la organización vertical es el organigrama. En el organigrama cada casilla representa departamentos y jerarquías dentro de la organización (Cabo Salvador, 2013).

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos, como se representa en el gráfico:



Figura No 6: Procesos Estratégico

Procesos claves. Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación,...).

Procesos estratégicos. Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad,...).

Procesos de soporte. Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información,...) (Llanova Galvan, 2011).

Después de seleccionar los procesos estratégicos, se deberán identificar todas aquellas actividades que afecten o puedan afectar a la institución. El siguiente paso es conocer cuáles son los procesos que resultan ser claves para la consecución de la misma. Para ello se suele utilizar una matriz o Figura que tiene como objetivo priorizar los procesos que se desarrollan en la organización según su impacto real o potencial sobre la institución. Esta herramienta permite identificar a esos “pocos procesos” que son “críticos” en la empresa.

Los procesos claves inciden de un modo directo en la prestación del servicio/satisfacción del cliente externo de la organización y, por tanto, están directamente relacionados con la misión de la organización (los objetivos de negocio) y, en general, consumen gran parte de los recursos de la misma. Constituyen la secuencia de valor añadido, desde la comprensión de las necesidades del cliente hasta la recepción del producto/servicio por el cliente (Andreu, 2012).

Por otra parte, en la mayoría de los casos se puede afirmar que todos los procesos que influyen directamente en la satisfacción del cliente, también lo hacen en los resultados económicos, al depender estos últimos de la respuesta de los clientes hacia los servicios

de la organización. La relación de procesos clave deberá ser revisada y mejorada periódicamente y siempre que la organización cambie alguno de los procesos de la misma. En cada momento deberá asegurarse que los procesos clave son aquellos que más contribuyen a lograr la misión de la organización.

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son (Cabo Salvador, 2013):

- Se disminuyen recursos, aumentando la eficiencia.
- Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- Se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.

Uno de los problemas que puede presentársele a una organización de transporte que trabaje según áreas funcionales, es que cuando se disponga a mejorar algo lo haga de una forma intuitiva, sin analizar realmente cuales son aquellas actividades que consumen más recursos. Este problema se previene con la técnica de la mejora de procesos (CHASE-Aquilano, 2010):

- La visión global de las actividades de la organización y el análisis sistemático de éstas impiden que alguna quede sin mejorar.
- Permite a la organización centrarse en el cliente. Como todo el rediseño de los procesos se hace pensando en el cliente, resulta casi obligatorio centrarse en éste.
- Permite evaluar el "valor añadido" de todas y cada una de las actividades de la organización y, por tanto, resulta más sencillo intentar eliminar las actividades sin "valor añadido" y buscar la forma de aumentar éste en todas las acciones que ya lo tengan.
- Mejora la "calidad total" en todas las actividades de la organización. Dado que la calidad la define el cliente y la concentración en éste es máxima, esta mejora buscada ayuda a la calidad pretendida, coincidiendo muchos de los objetivos de ambas.
- Mejora las relaciones y la comunicación. El simple hecho de trabajar con procesos ya implica un cierto cambio de mentalidad, tendente ésta a ser más participativa,

pensándose más en compañeros en busca de un resultado definido que en empleados que trabajan. Todo este cambio provoca una mejora en la comunicación y en las relaciones entre las personas.

1.1.6. Requisitos para mejorar la organización de procesos

La mejora continua de los procesos es una estrategia que permite a las organizaciones generar valor de modo continuo, adaptándose a los cambios en el mercado y satisfaciendo permanentemente las necesidades y expectativas cada vez más exigentes de sus clientes (Uquillas, 2008).

Las mejoras en los procesos podrán producirse de dos formas, de manera continua o mediante reingeniería de procesos. La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso. La reingeniería, por el contrario, se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente.

Para la mejora de los procesos, la organización deberá estimular al máximo la creatividad de sus empleados y además deberá adaptar su estructura para aprovecharla al máximo. Algunos de los requisitos para la mejora de procesos se describen a continuación (Uquillas, 2008):

- **Apoyo de la Dirección**, aquí nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la Dirección le resulte indiferente y pocas personas se comprometerán a algún cambio si éste no está respaldado por la cúpula de la organización.
- **Compromiso a largo plazo**; resulta muy difícil obtener resultados satisfactorios y comprobables a corto plazo. Es necesario saber que surgirán muchos problemas y dificultades que habrá que solucionar y... esto lleva tiempo.
- **Metodología disciplinada y unificada**; Es necesario que todos los integrantes de cada proceso trabajen con la misma metodología y que se cumpla ésta. Surgirán momentos de desaliento y frustración en los que algunos pensarán "tirar por su lado"

y "hacerlo a su manera", pero... ¿qué ocurriría si todos hicieran lo mismo pero cada persona actuara de forma distinta? ¿No es verdad que difícilmente se alcanzarían resultados satisfactorios?. Por ello, es aconsejable que todos trabajen con igual metodología y que ésta sea lo más disciplinada posible.

- **Se deben desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación;** Todos los trabajadores tienen derecho a saber "cómo lo están haciendo" y si van en el camino correcto y todos los directivos tienen la obligación de hacérselo saber a sus subordinados o, al menos, de facilitarles las herramientas para que ellos mismos se autoevalúen.
- **Centrarse en los procesos y éstos en los clientes;** Esto es fundamental. Esta forma de trabajar está basada en que los resultados que pretende cualquier organización provienen de determinados "procesos" y, por tanto, estos son los que hay que mejorar, antes que el trabajo individual de cada persona.

Por otra parte, si una organización de transporte disminuye sus costos al máximo, obtiene una excelente producción con unos mínimos recursos.

1.2. Desarrollo Institucional

1.2.1. Definición

El desarrollo institucional, definición que según (Pinto, 2012): “es parte importante de cualquier empresa, pero en ocasiones una compañía puede quedar atrapada en patrones inadecuados como consecuencia de la visión que tengan los integrantes de la misma, quedando sin capacidad de reacción para enfrentar futuros retos o problemas con actitudes nuevas”.

Hablar de desarrollo institucional se proyectan los imaginarios que tienen tanto los administrativos, como los académicos y demás agentes participantes de las instituciones. Dichos imaginarios corresponden al aumento de recursos económicos y humanos, el mejoramiento de la infraestructura, la organización de cronogramas, planes de acción y otros elementos que se esperan contribuyan a la proyección y el cumplimiento de la misión y visión de las instituciones.

Así, el desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de planes de acción o mejoramiento que internos o externos proponen para abordar las problemáticas existentes dentro de las instituciones. Estas dinámicas, no mal intencionadas, desconocen las instituciones como sociedades organizadas y operacionalizadas por acciones comunicativas, antes que por jerarquías o estados impuestos externa o unilateralmente.

La institución entendida como sociedad requiere de otros elementos complejos que le permitan desarrollarse, autorregularse y reconfigurarse, dichos elementos deben ser internos y considerar la naturaleza de la institución como sistema.

Desde allí la sociedad es entendida como sistema de comunicación clausurado, que desarrolla tres facetas importantes. La primera corresponde a lo que la sociedad como sistema decide comunicar; la segunda hace referencia a los mecanismos que desarrolla el grupo social para hacer comunicable un evento, y la tercera faceta presenta el resultado cognitivo de la comunicación que se orienta a la comprensión.

Esta última faceta, referida a la acción comprensiva del evento comunicativo presenta dos disposiciones o formas de comprensión, una referida a el sujeto como ser psíquico y orgánico que construye significados, y una segunda más compleja en donde el sujeto proyecta su significado al constructo de estructura sistémica de comunicación, lo que da sentido a la sociedad (Luhmann, 2002).

Analizando de esta manera, el orden social que mantiene el sistema, ante todo comunicativo, asume la complejidad del mismo en la medida en que abstrae el significado de cada uno y el sentido del sistema o sentido colectivo. Por lo tanto la existencia de los sujetos no determina el orden social, lo determina el sujeto como organismo y la conciencia de sí mismo para poder existir.

Si se piensa la institución como sociedad, y por ende como sistema comunicativo cerrado, los agentes externos que pretendan perturbar el orden social, no afectaran la estructura sistémica del grupo social, pero si alteraran el sentido que pretende la sociedad, y por el ende el significado que elaboran sus agentes. Para generar transformaciones y desarrollo institucional es necesario establecer mecanismos

autopoéticos que permitan entender la configuración de la sociedad como sistema en donde se beneficien todos los que están inmersos dentro de una institución clasista.

Según CHIAVENATO (2000; 33) el Desarrollo Institucional “Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales. De tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor.”

El desarrollo institucional es el proceso endógeno y autónomo en cualquier sociedad en el que las instituciones evolucionan y perecen. El desempeño económico determinan las formas institucionales. Las instituciones proveen las estructuras para definir y limitar el conjunto de elecciones de los individuos, reduciendo la incertidumbre mediante la regulación de un medio ambiente legal de los derechos de propiedad, el establecimiento de convenciones sociales y normas, la preocupación por un desarrollo económico centrado en el desarrollo institucional, etc.

El significado de desarrollo institucional es muy incierto y peligroso por la pérdida de misión y dirección si se le identifica con la práctica en las instituciones, la cual puede confundirse con la ecología de las organizaciones que se ha desarrollado en algunos países dependientes de los flujos de ayuda para fondean organizaciones relacionadas con el desarrollo institucional. El actual debate sobre el desarrollo institucional refleja el reconocimiento de las necesidades de cooperación para el desarrollo las insatisfacciones del uso del término para referirse a los programas de asistencia para el desarrollo del período de 1950 hasta mediados de los noventa cuando se consideró que los arreglos institucionales limitaban el impacto, la efectividad y la eficiencia de los programas de desarrollo (Schacter, 2000).

Desde una perspectiva orientada al beneficiario, la eficiencia en el uso de los recursos no es una medida final del desarrollo institucional aunque su significado es más instrumental e intraorganizacional. Los indicadores de desarrollo institucional no son consecuencia a menos que sean vistos como importantes. El proceso de requerir información puede tener un impacto positivo en el desarrollo institucional de las organizaciones no gubernamentales y sus donantes para ser más efectivos en su propio

trabajo, sobretodo cuando la información se relaciona con un objetivo de desarrollo institucional, dependiendo de los criterios o indicadores usados, de los métodos y de las capacidades actuales e incrementales existentes.

Los arreglos institucionales delimitan en forma contingente el juego político generando oportunidades, restricciones y riesgos al desarrollo. Hay algunas variables, como la historia colonial, la geografía y la participación de las exportaciones en el comercio, que son determinantes de las formas actuales de una institución económica, explotan los elementos institucionales persistentes a largo plazo que afectan el crecimiento económico.

Los procesos de desarrollo institucional implican cambios en las reglas del juego las cuales deben estar orientadas por estrategias de eficiencia y eficacia para que las organizaciones logren resultados.

(Smallbone & Welter, 2003): se enfocan en el desarrollo institucional en países que tienen diferentes niveles de la reforma de los mercados porque consideran que las instituciones orientadas al mercado son prerequisites para el desarrollo sustentable del emprendimiento productivo. El contexto institucional es un factor crítico para la instalación de las reformas del Estado, por lo que en los países donde no se ha desarrollado, es el mismo gobierno el que tiene que crear las condiciones necesarias para que se implementen estrategias influenciadas por el medio ambiente externo en general y el contexto institucional en particular.

El desarrollo institucional local establece posibilidades de negociación más equitativas en los acuerdos comerciales. Variaciones en las formas institucionales inducidas en las políticas de un país pueden explotarse para obtener instrumentos para las instituciones específicas y sus influencias en los resultados económicos.

Las intervenciones de las políticas públicas para la provisión de los bienes públicos y los incentivos del sistema económico, necesitan enfocarse en las fortalezas de las interacciones de tal manera que las decisiones de los agentes económicos, el funcionamiento de los mercados y el trabajo de las instituciones concurren para promover la eficiencia y para atender las preocupaciones de la equidad.

La prescripción convencional se limita a predecir que, en cuanto los países en desarrollo ofrezcan las condiciones de mercado apropiadas, un complejo tejido de interacciones entre los mercados y las instituciones, en gran medida ausente en las sociedades en desarrollo, los agentes económicos internos e internacionales generarán sin más la necesaria dinámica de crecimiento. No obstante, la creación de condiciones institucionales y de mercado apropiadas es necesaria, pero no suficiente, para que los agentes económicos se embarquen en una dinámica de crecimiento sostenido (Magariños, 2002).

1.2.2. Elementos del desarrollo institucional

Para (Davies): El desarrollo institucional es la mejora de las responsabilidades de una organización para responder rápidamente a las necesidades de sus beneficiarios pretendidos a gran escala demográfica. El desarrollo institucional es un proceso endógeno, cíclico y dinámico, siempre en cambio constante, por medio del cual las personas elevan su potencial de conciencia de los procesos en que se encuentran involucrados.

Los procesos de desarrollo institucional son complejos, riesgosos y con resultados tangibles a muy largo plazo, pero son más exitosos cuando las instituciones son confrontadas por los ciudadanos que tienen la posibilidad de lograr un ingreso adicional por un período largo de tiempo y cuidando su dinámica endógena, las energías, recursos y los grupos de interés involucrados.

A nivel de cada institución al verificarse la necesidad de mejorar su capacidad técnica y gerencial ante situaciones tales como acceso restringido y oferta de servicios distribuida inequitativamente a los diferentes grupos sociales, procesos de decisión centralizada y baja resolutivez en las unidades efectoras, ineficiencia en la administración de los servicios de salud, incapacidad en atender las metas previstas de cobertura de servicios agravada por desfinanciación creciente tanto en expansión como en costos de operación como impacto negativo en la ejecución de los programas de salud a su cargo; desventajas comparativas en su efectividad, con otros actores prestadores de servicios, etc., se requiere como se indicó inicialmente, adaptar la institución dotándola de los elementos necesarios para alcanzar sus objetivos.

En este proceso es importante tener en cuenta que la consolidación integral de los cambios a ser introducidos en las viables internas, se logran en el mediano y largo plazo, siendo recomendable implementar inmediatamente aquellas acciones prioritarias que contribuyan a la efectividad de la institución, pero requiriéndose de todas formas para su desarrollo integral, de tiempo y recursos financieros tanto para la formulación de las alternativas, como para la implantación de soluciones adoptadas.

El desarrollo institucional es un proceso de transformación social que requiere de apoyo sistemático que considere todos los factores económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, etc., que afectan el desempeño institucional, y que por tanto requiere de cambios profundos en la cultura organizacional de los agentes y actores involucrados. El desempeño en materia de productividad se asocia a la calidad de los vínculos entre agentes, mercados e instituciones (Magariños, 2002).

De esto se analiza que para efectuar un proceso planificado de cambio en la institución o grupo de instituciones, se requiere formular en detalle un Programa de Desarrollo Institucional, el cual permite abordar los problemas prioritarios, mediante una serie de acciones relacionadas entre sí y que están encaminadas a lograr objetivos y metas específicas, cuya viabilidad política deberá ser sustentada tanto técnica, social, financiera como económica. Presentando así los principales elementos del desarrollo institucional.

Enfoque sistémico: Este enfoque sirve como marco referencial para la descripción y formulación de las instituciones; porque los sistemas entendidos como el conjunto de elementos que ordenados dentro de determinados patrones, los que interactúan para obtener objetivos y propósitos definidos, proporcionando una metodología que les permite abstraer y catalogar a las instituciones y estudiar las interrelaciones entre los elementos que las componen, y una vez logrado todo esto, facilita el análisis detallado de la institución, así estén en situaciones de gran complejidad sin perder la visión de conjunto.

Programación: A nivel del sector institucional se deben definir las diversas actividades a desarrollar en sus respectivas fases de análisis y situaciones, incluyendo las de ámbito externo y el diagnóstico autoreferencial de la situación institucional, formulación de

objetivos, estrategias y prioridades; formulación de modelos de actuación y su implementación, evaluación y ajustes, estableciendo su ubicación en el tiempo, secuencial o simultánea de acuerdo con el respectivo programa.

Recursos financieros: Es necesario plantear políticas y mecanismos que aseguren la continuidad del proceso de desarrollo institucional de las organizaciones objeto de dicho proceso, estableciendo inclusive líneas de financiamiento para la implantación de las respectivas propuestas de cambio.

Recursos humanos: Aquí se tiene presente que un programa de desarrollo institucional exige un gran esfuerzo en el desarrollo de sus recursos humanos, mediante un programa de capacitación, que incluya la implantación de un completo cambio de la administración de la misma, siendo coordinadas con la formulación e implantación de objetivos y programas que ayuden en el desarrollo de los recursos humanos.

Estos elementos deben enfocarse en los marcos institucionales de las actividades productivas a fin de facilitar los procesos de institucionalización del desarrollo y la reforma administrativa y la regulatoria de cada institución.

1.3. Análisis de la Comunicación Organizacional

1.3.1. Definición

La comunicación organizacional (conocida también como comunicación corporativa cuando se trata de una empresa, o comunicación institucional cuando se trata de una institución pública) consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones) (Ocampo Villegas, 2007. pág. 292).

La comunicación organizacional existe en todas las empresas, ya sea de manera formal o informal, lo cual es importante dentro de las mismas para poder llevar a cabo planes y programas que se deseen realizar por el bien común y dar lo mejor ante el público que llega a las dependencias a solicitar cualquier tipo de ayuda y trámite que vaya a realizar; además se la considera como una herramienta estratégica neta, que permite transmitir

correctamente a los empleados los objetivos y valores claves que promueve la entidad, institución u organización, generando una cultura de fidelidad en sentido de pertenencia hacia la misma.

Aunque la responsabilidad de comunicar no recae sólo en un sector, es decir, no solo el Director, el Gerente o encargado de la institución, sino que deben tener presente que dentro de la institución, todos los miembros son responsables directos, ya que es una labor de todo el equipo de trabajo de la organización, éste es un buen indicador para este desarrollo.

Hoy en día se puede apreciar la evolución de la comunicación organizacional a nivel mundial, las empresas consideran que con ella se logra afrontar la globalización y así obtener un mayor desarrollo de un buen desarrollo institucional. Con una buena comunicación la forma de pensar y de actuar a nivel interno y externo de la organización genera un cambio en el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo.

Los principales encargados de la comunicación dentro de las organizaciones, deben tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar un proceso de comunicación, que influyan en la percepción, la personalidad, las emociones de cada individuo a su vez que aporten aprendizaje, satisfacción laboral, etc.

Según (Andrade, 2010. Pág. 120) el nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y una área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones.

Por esta razón es importante que dentro de toda institución, sea pública o privada exista un plan estratégico de comunicación, con la finalidad de lograr mantener una buena comunicación organizacional entre todos; es decir, de administradores a sus empleados y viceversa, porque de esta manera se pueden llegar a solucionar problemas que se presenten dentro de la misma, fomentando de esta manera el desarrollo institucional, mejorando el nivel de producción, de eficacia y eficiencia ante los clientes o quienes llegan a sus dependencias.

Generalmente las instituciones a nivel de Ecuador en los actuales momentos han distinguido que es importante tomar muy en cuenta que la comunicación es la base esencial para todas las actividades que se realicen en cualquier momento y en toda empresa, además que debe estar reflejada en el cuadro de los lazos humanos y que ellos comunican de forma en que los empleados puedan realizar con normalidad sus labores diarias.

Muchas empresas se ven afectadas en su funcionamiento y desarrollo profesional por conflictos en su comunicación organizacional, logrando con esto el mal funcionamiento laboral. El goce pleno de los derechos humanos en toda empresa es importante para que los trabajadores desempeñen sus funciones con entusiasmo y motivación.

Varias son las causas por las que la comunicación organizacional no se da adecuadamente, existen factores internos que influyen fuertemente en el clima laboral, generando malas energías entre el personal, lo cual baja sustancialmente su rendimiento y productividad.

En Ecuador como en otros países existes este tipo de problemas, pero también se está implementando mucho las capacitaciones y el respeto a los derechos humanos, así como también la integridad de las personas que conforman la organización como integrantes importantes.

La comunicación organizacional que se da dentro de una organización o cualquier entidad pública y privada da mucho qué decir o mostrar ante los demás y de quienes acuden a ella, porque la verdadera imagen se ve reflejada en la forma de presentación y por ende de la comunicación que se mantenga dentro de la misma. Por otro lado, un buen clima laboral en las organizaciones fomenta la motivación y la satisfacción de los empleados, mejorando así su productividad, además de conseguir retenerlos dentro de las empresas, dependiendo todo de una buena comunicación que se mantenga dentro de ellas.

(Gómez, 2009), sostiene: “La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas”

El estudio del desarrollo institucional permite diagnosticar factores y variables, relacionados con el “estado de ánimo” de la organización, el cual influye en el comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo.

Entendiendo que dicho comportamiento no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino que éste depende de las percepciones que tengan los empleados de estos factores, de las actitudes, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con respecto a la institución a la cual pertenece.

1.3.2. Diagnóstico de la comunicación organizacional de la Cooperativa Carlos Alberto Aray

Situación previa de la Cooperativa

La Cooperativa de Transporte “Carlos Alberto Aray” cuenta con una matriz y 24 sucursales o establecimientos de apoyo en el país, los cuales se describen a continuación.

Oficina Matriz:

Chone

Oficinas Sucursales:

- Ambato
- Bahía De Caráquez
- Chone
- El Carmen
- El Coca
- El Condado
- Esmeraldas
- Flavio Alfaro
- Guayaquil
- Jipijapa
- Lago Agrio

- Latacunga
- Manta
- Pedernales
- Portoviejo
- Puerto López
- Quinindé
- Quito Centro
- Quitumbe
- Rocafuerte
- San Vicente
- Sangolquí
- Santo Domingo
- Tosagua

En estas oficinas se utilizaba un sistema de venta de boletos, de forma manual; esta información se la realizaba llenando comprobantes de facturas autorizadas por el SRI. El administrador de la oficina era el encargado de realizar la venta del pasaje al usuario entregándole un boleto que le servía al cliente como respaldo al subirse en la unidad de transporte.

Este procedimiento ocasionaba pérdida de tiempo y posibles errores, entre ellos el más importante y que causaba mayores molestias era la doble venta de un mismo boleto, ya que en las demás oficinas los administradores utilizaban el medio telefónico para consultar si había asientos vacíos y así poder vender un pasaje

Todo este proceso se realizaba manualmente en cada una de las oficinas de la Cooperativa. El formato utilizado en la Cooperativa eran hojas de rutas donde se anotaban los nombres de los pasajeros, el lugar de destino y su respectivo valor.

La manera en las personas que laboran en la Cooperativa realizaban estos procesos dificultaba el manejo de información y reportes del número de viajes realizados y cantidad de dinero que generaba cada unidad de transporte durante el mes. De igual

manera se le facilitaba al pasajero mediante reservaciones personalmente con hasta una hora de anticipación a la salida del turno establecido de la unidad de transporte.

El sistema de trabajo de la Cooperativa de Transporte “Carlos Alberto Aray” por lo general, es similar a cualquier otra cooperativa de transportes de pasajeros. La Comisión Nacional de Tránsito es el organismo que emite las rutas y frecuencias de salida desde y hasta las ciudades requeridas por la Cooperativa viendo la necesidad del transporte de pasajeros.

La Cooperativa de Transporte “Carlos Alberto Aray” tiene sus rutas y frecuencias desde la ciudad de Chone hacia las ciudades de: Quito, Guayaquil, Esmeraldas, y viceversa; así mismo la cooperativa cuenta con rotativos de las unidades de transporte cubriendo todos los turnos en un lapso de unos 40 días.

La Cooperativa cuenta además con otro servicio de encomiendas, en todas las oficinas donde se hace la recepción o entrega de encomiendas pudiendo ser:

- Cartas
- Sobres manilas.
- Encomiendas (cartones, sacos, cajas).

A los envíos se les calcula el precio según su volumen y peso ya que si es mercadería de mucho valor económico tendrá un valor en el transporte de acuerdo a su valor declarado; y, de igual manera se transportan valores en efectivo.

El proceso culmina con la entrega de una factura, que es entregada al cliente y que el asume ese recibo como pago y como entrega de la encomienda a la oficina para que el paquete sea enviado a su destino; y como se ha indicado anteriormente todo este proceso se lo realizaba de forma manual.

Análisis de la automatización de procesos

El sistema web tiene como objetivo la automatización del procesamiento de transacciones de viajes, reservación de boletos y envío de encomiendas. Su esquema real está dividido en varias partes, las mismas que están automatizadas en el sistema web.

La Administración del sistema está realizada por un Administrador Global, Administradores de cada oficina, Clientes y cada uno de ellos tiene un grado de responsabilidad y participación dentro del sistema web, por lo tanto se encuentra:

Proceso de administración de usuarios

En este proceso el Administrador Global ingresa a través de su clave personal, a las opciones de crear, guardar, buscar, actualizar, eliminar y verificar usuarios; ingreso, búsqueda, modificación y verificación de: rutas, frecuencias, rotativos, precios, unidades de transporte, socios, oficinas, choferes y oficiales.

Proceso de administración de pasajes

Este proceso lo realiza el administrador de cada oficina, ingresan a través de su clave personal, estos pueden vender un pasaje, buscar una venta realizada anteriormente y verificar reservas, estos usuarios reciben todos los datos ingresados por el cliente.

Proceso de administración de reservas

Este proceso lo realizan únicamente los Cliente los mismos que puede crear una cuenta para poder realizar una reserva, ingreso, modificación de sus datos mediante su usuario y contraseña.

Proceso de administración de rutas y distribuciones

Este proceso lo realiza únicamente el Administrador Global, ingresa a través de su clave personal, este puede ingresar y guardar nuevas rutas, frecuencias, distribuciones; buscar, actualizar, asignar y verificar las instancias antes mencionadas.

Proceso de administración de consultas

Este proceso lo realiza en especial el Cliente, al igual que el Administrador Global y Administradores de oficinas, accederán al sistema web, se podrá visualizar según: horarios, rutas y fechas de viaje que desee realizar el cliente.

Desarrollo de casos de usos en formato expandido

Un caso de uso expandido describe un proceso más a fondo que el de alto nivel. La diferencia básica con el caso de uso de alto nivel consiste en que tiene una sección destinada al curso normal de los eventos, que los describe paso a paso.

CAPÍTULO II

2. Diagnóstico o Estudio de Campo

2.1. Diseño metodológico

2.2. Tipos de investigación

El presente trabajo de investigación por el lugar donde se lo realizó, fue de campo, porque se fundamentó y apoyó en informaciones básicas, preliminares y precisas, provenientes de entrevistas y encuestas.

Además demandando conjuntamente la acreditación registrada de la búsqueda a conseguir, se utilizó fuentes de información secundarias por lo tanto, también fue una investigación de tipo documental.

También se aplicó el tipo exploratorio, porque se realizó la contextualización general del marco teórico, es decir el tema expuesto, así como también en la comprobación de la hipótesis, que se dio conocer luego del análisis ejecutado de los resultados que obtuvieron sobre los instrumentos de investigación que utilizaron para ello.

El tipo descriptivo, porque se detalló la causa – efecto de las variables estudiadas que dieron paso a la comprobación de la hipótesis, así como también a la justificación y conclusiones que se sustentaron

2.3. Métodos

Para la realización del trabajo de investigación se utilizaron los métodos:

Método Inductivo – Deductivo

Este método se lo aplicó para conocer cómo se da la comunicación organización en el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray del cantón Chone, considerándose para lo cual la mayor colaboración en las actividades de prerrequisitos.

Método Deductivo – Inductivo

Mediante la aplicación de este método se sustentó la investigación para analizar la importancia de lograr una buena comunicación organizacional para mejorar el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray del cantón Chone.

Método analítico

Analítico se utilizó para el análisis de las diversas teorías a estudiar y para el análisis de los resultados, que se los realizará mediante encuestas dirigidas a los señores socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray del cantón Chone; así como también al Presidente de esta gran institución.

Método comparativo

Se utilizó este método para realizar la búsqueda precisa de la información de forma sistemática y de esta manera determinar las similitudes, generando la debida estrategia a considerar para mejorar el desarrollo institucional a través de una buena comunicación organizacional.

Método estadístico

Este método permitió la elaboración, tabulación y sistematización de los datos y establecer las conclusiones acerca de los parámetros de una población con base en el análisis de datos mostrados en el proceso de esta investigación.

2.4. Técnicas

Las técnicas que se utilizaron en el proceso investigativo fueron las encuestas dirigidas a los socios, choferes, oficiales y así mismo a los usuarios; y una entrevista aplicada al Presidente o Gerente de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray del cantón Chone.

2.5. Población y Muestra

La población que se tomó en cuenta para llevar a cabo la investigación fueron 26 usuarios, 19 socios, 15 choferes, 13 oficiales, 1 Directivo, dando un total de 74 personas.

La muestra que se tomó en cuenta viene a representar el 100% de la población investigada, detallada así:

Muestra	Cantidad
Socios	19
Usuarios	26
Choferes	15
Oficiales	13
Presidente	1
Total	74

2.6. Resultados de la Encuesta aplicada a socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray de la ciudad de Chone.

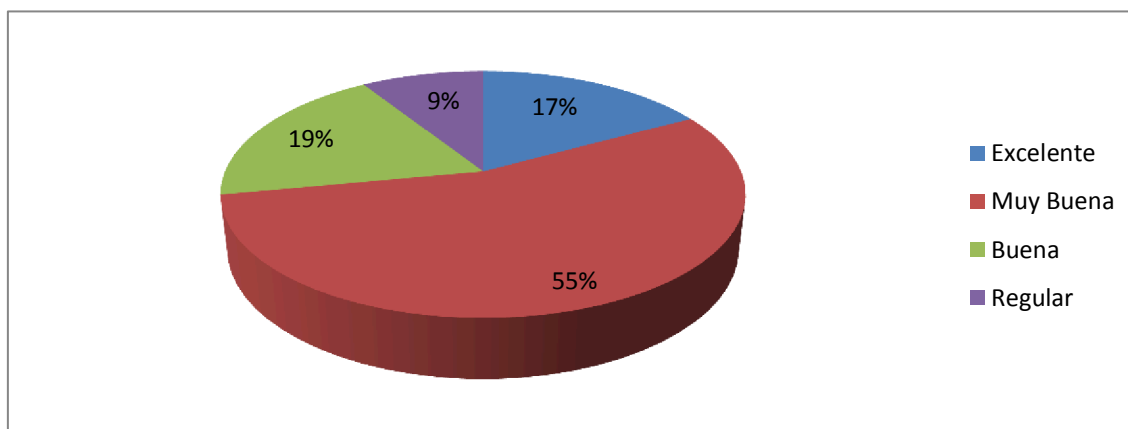
1. ¿Cómo calificaría la comunicación dentro de la Institución a la cual pertenece y labora?

Figura No 7: Comunicación dentro de la institución

Alternativas	f	%
Excelente	8	17
Muy Buena	26	55
Buena	9	19
Regular	4	9
Total	47	100

Fuente: Socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.
Elaborado por: Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María

Gráfico No 1: Comunicación dentro de la institución



Análisis e interpretación de los resultados

El 55% de los Socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray que participaron de la encuesta informaron que calificaría la comunicación dentro de la Institución a la cual pertenece y labora como muy buena; un 19% dijo que buena; el 17% determinó que excelente y sólo el 9% indicó que regular.

Queda comprobado que en su gran mayoría los Socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray estuvieron de acuerdo en informar que calificaría como muy buena la comunicación dentro de la Institución a la cual pertenece y labora, puesto que ellos están diariamente familiarizados con todo lo relacionado a esta gran institución de transporte terrestre.

2. A su criterio: ¿Cuáles serían los factores predominantes en una buena comunicación dentro de la institución interprovincial?

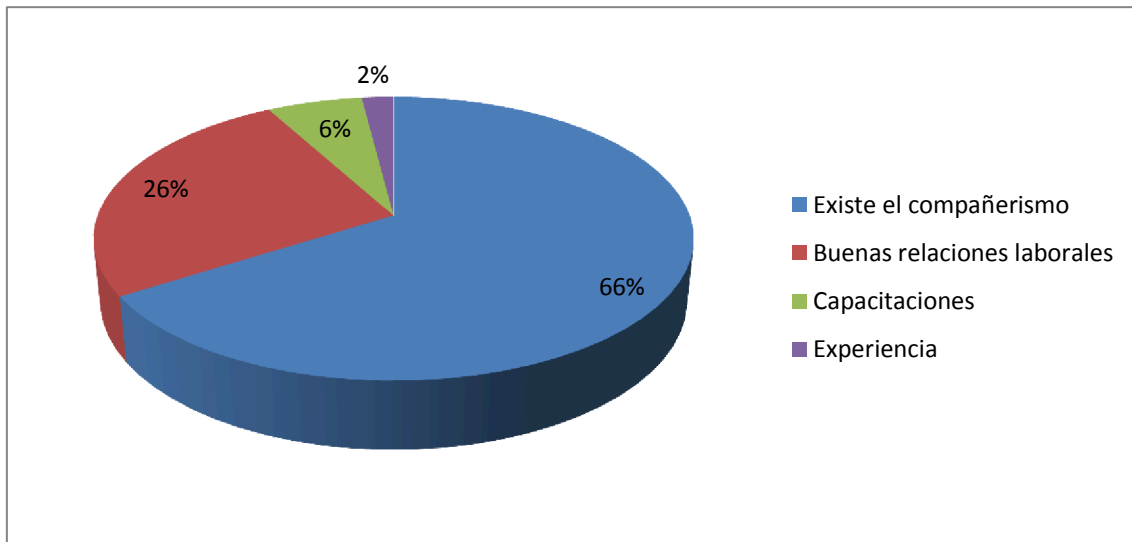
Figura No 8: Factores predominantes de la comunicación

Alternativas	f	%
Existe el compañerismo	31	66
Buenas relaciones laborales	12	26
Capacitaciones	3	6
Experiencia	1	2
Total	47	100

Fuente: Socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.

Elaborado por: Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María

Gráfico No 2: Factores predominantes de la comunicación



Análisis e interpretación de los resultados

El 66% de los socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray que se encuestaron informaron que uno de los factores predominantes en una buena comunicación dentro de la institución interprovincial es que existe e compañerismo; el 26% indicó que las buenas relaciones laborales; el 6% determinó que las capacitaciones y sólo el 21% dijo que la experiencia.

Queda comprobado de esta manera que la mayoría de los socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, coincidieron en informar que uno de los factores predominantes en una buena comunicación dentro de la institución interprovincial es que existe el compañerismo, siendo un gran factor, porque de aquí marcha las buenas relaciones laborales y así se pueden lograr muchos objetivos que la institución se proponga lograr para fortalecer el desarrollo institucional.

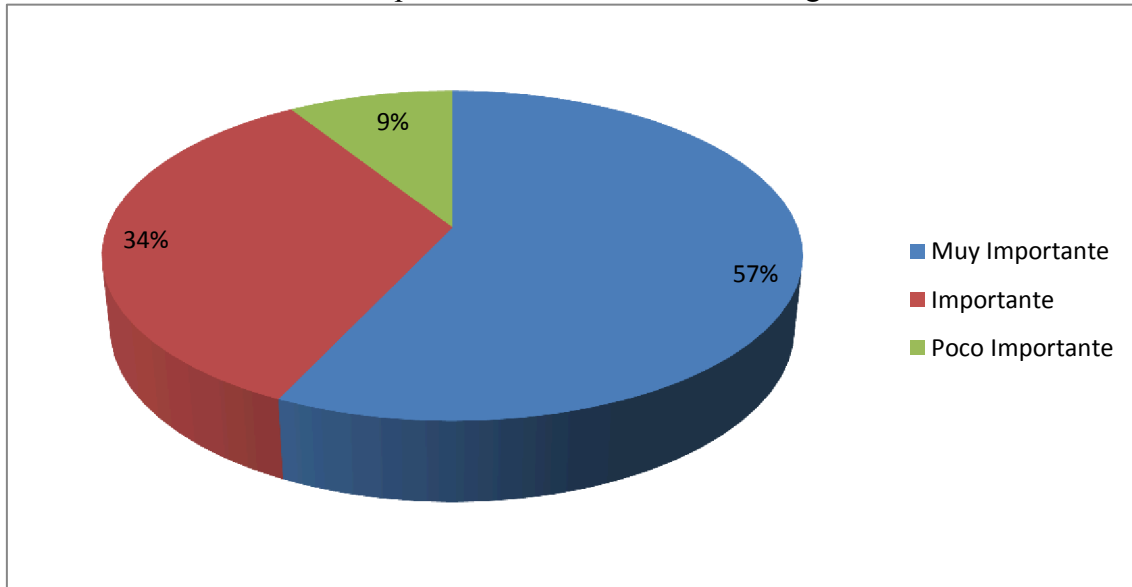
3. ¿Considera importante que la comunicación organizacional genera el buen desarrollo institucional?

Figura No 9: Importancia de la comunicación organizacional

Alternativas	f	%
Muy importante	27	57
Importante	16	34
Poco importante	4	9
Total	47	100

Fuente: Socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.
Elaborado por: Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María

Gráfico No 3: Importancia de la comunicación organizacional



Análisis e interpretación de los resultados

El 57% de los socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto, indicaron en la presente pregunta que considera muy importante que la comunicación organizacional genera el buen desarrollo institucional; el 34% indicó que importante y sólo el 9% dijo que poco importante.

Estableciendo de esta manera que los socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto en su gran mayoría estuvieron de acuerdo en informar que consideran muy importante que la comunicación organizacional genera el buen desarrollo institucional, ya que al existir comunicación, se hace más fácil planificar, organizar y controlar cómo marcha el funcionamiento administrativo y laboral de la institución.

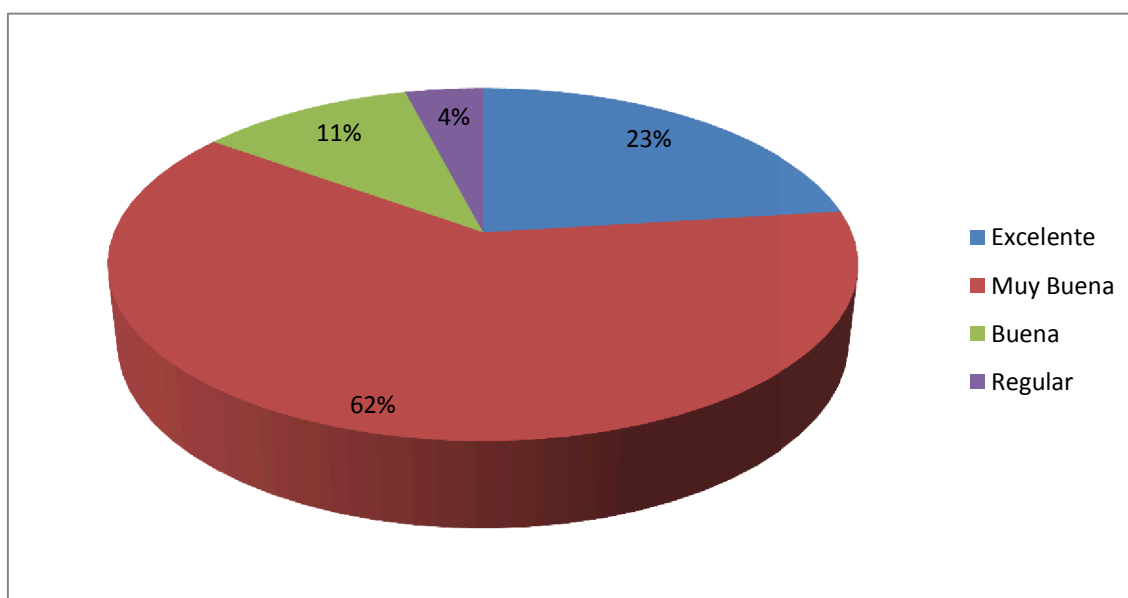
4. ¿Cómo es la comunicación dentro de la institución interprovincial?

Figura No 10: Comunicación dentro de la institución

Alternativas	f	%
Excelente	11	23
Muy buena	29	62
Buena	5	11
Regular	2	4
Total	47	100

Fuente: Socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.
Elaborado por: Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María

Gráfico No 4: Comunicación dentro de la institución



Análisis e interpretación de los resultados

El 62% de los socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, que participaron de la encuesta, informaron que la comunicación dentro de la institución interprovincial es muy buena; el 23% dijo que excelente; el 11% dijo que buena y sólo el 4% indicó que regular.

Lo que demostró que los socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, en su gran mayoría estuvieron de acuerdo en informar que la comunicación dentro de la institución interprovincial es muy buena, por lo que viene a representar un elemento clave e importante dentro de su buen desarrollo institución, porque pueden llegar a dar soluciones si se presentase algún tipo de problema interno.

5. ¿Piensa que la comunicación es la base del buen desempeño laboral?

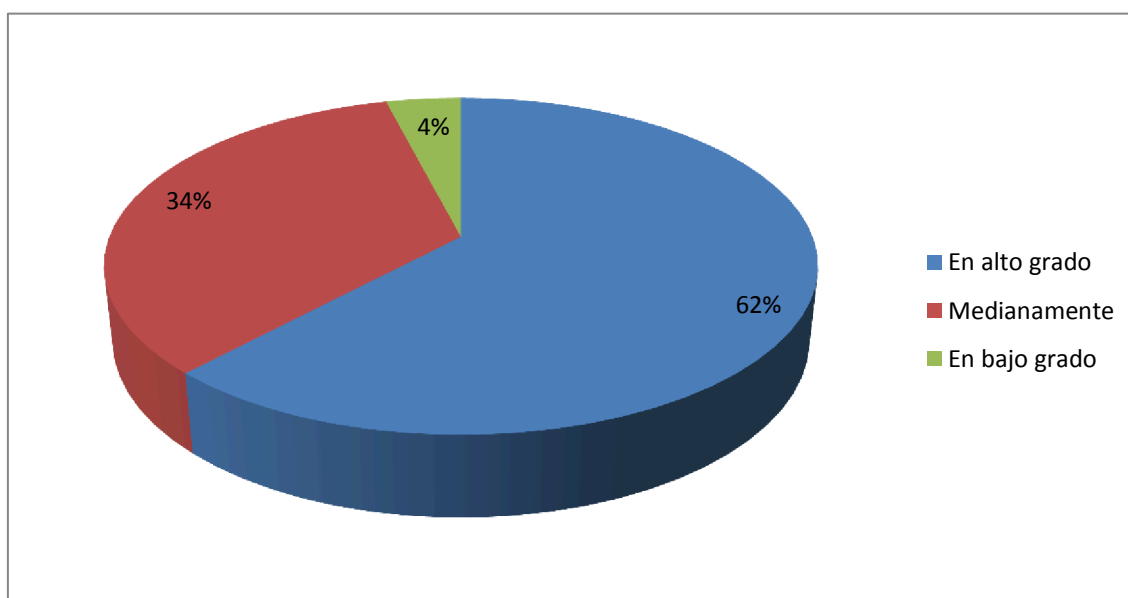
Figura No 11: Comunicación base del desempeño laboral

Alternativas	f	%
En alto grado	29	62
Medianamente	16	34
En bajo grado	2	4
Total	47	100

Fuente: Socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.

Elaborado por: Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María

Gráfico No 5: Comunicación base del desempeño laboral



Análisis e interpretación de los resultados

El 62% de los socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray que se encuestaron en la presente pregunta indicaron que la comunicación es la base del buen desempeño laboral en alto grado; el 34% dijo que medianamente y sólo el 4% indicó que en bajo grado.

Lo que indicó que los socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, estuvieron de acuerdo en su gran mayoría de indicar que la comunicación es la base del buen desempeño laboral en alto grado; determinando que así pueden trabajar de manera normal, puesto que se mantiene una estabilidad comunicativa a nivel laboral.

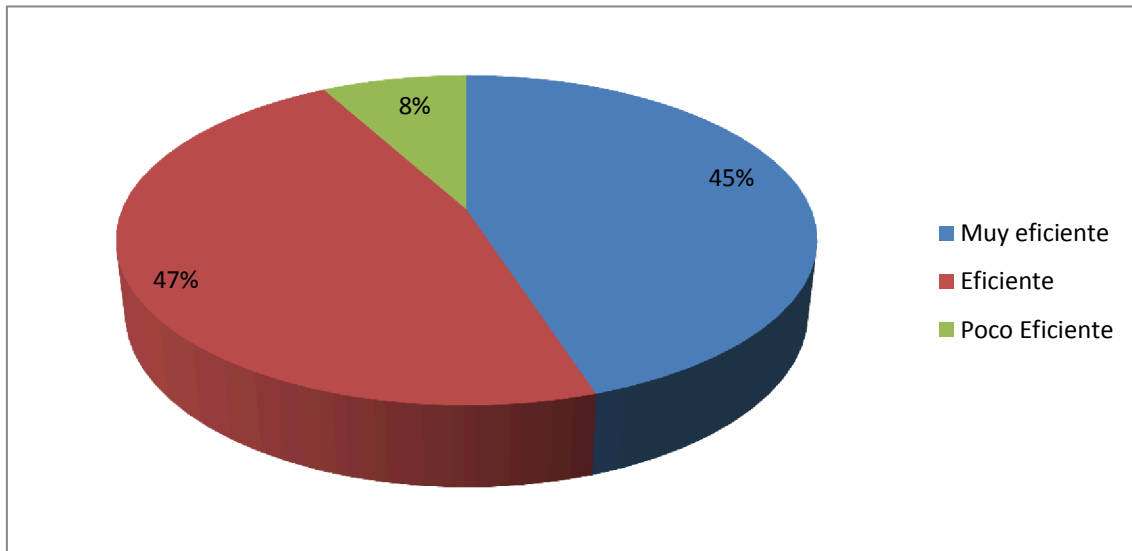
6. ¿Cómo considera que es la actual administración de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

Figura No 12: Administración de la Coop. de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray

Alternativas	f	%
Muy Eficiente	21	45
Eficiente	22	47
Poco Eficiente	4	8
Total	47	100

Fuente: Socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.
Elaborado por: Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María

Gráfico No 6: Administración de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto



Análisis e interpretación de los resultados

El 47% de los socios, choferes y oficiales que participaron de la encuesta, indicaron que considera eficiente a la actual administración de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray; el 45% dijo que muy eficiente y sólo un 8% indicó que poco eficiente.

Demostrando de esta manera que los encuestados en su gran mayoría coincidieron en indicar que considera eficiente a la actual administración de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, determinando de esta manera que es importante que la administración mantenga una buena relación laboral y de compañerismo con todos sus integrantes.

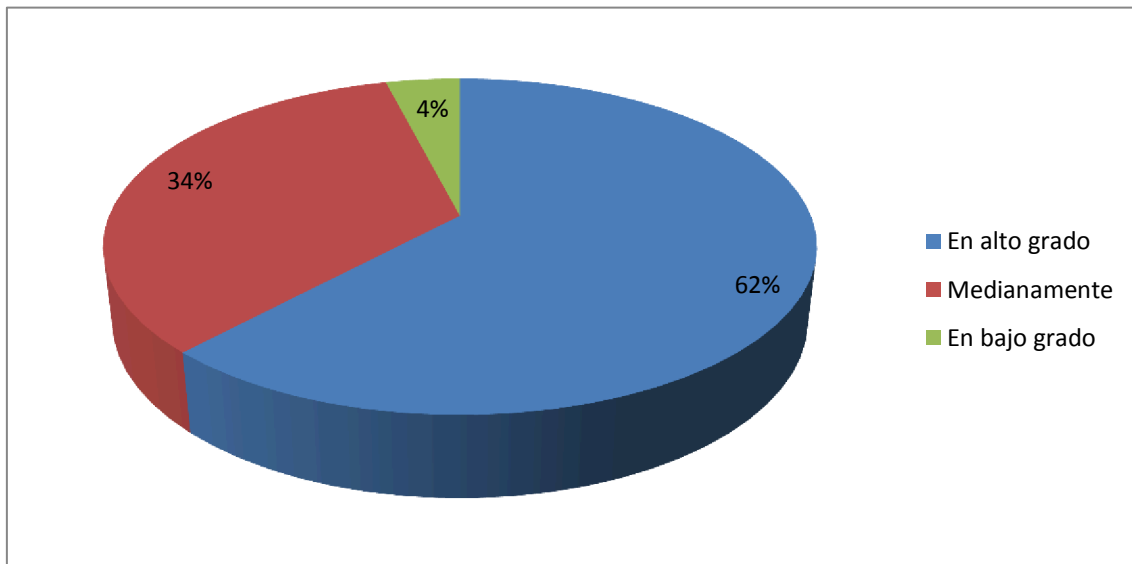
7. ¿Considera que la comunicación organizacional fortalece las relaciones laborales e interpersonales entre los que integran la institución de transporte?

Figura No 12: Comunicación organización en las relaciones laborales

Alternativas	f	%
En alto grado	29	62
Medianamente	16	34
En bajo grado	2	4
Total	47	100

Fuente: Socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.
Elaborado por: Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María

Gráfico No 7: Comunicación organización en las relaciones laborales



Análisis e interpretación de los resultados

El 62% de los socios, choferes y oficiales que participaron de la encuesta, informaron que la comunicación organizacional fortalece las relaciones laborales e interpersonales entre los que integran la institución de transporte en alto grado; el 34% indicó que medianamente y sólo un 4% dijo que en bajo grado.

Determinando de esta manera que los socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, en su gran mayoría coincidieron en informar que la comunicación organizacional fortalece en alto grado, las relaciones laborales e interpersonales, puesto que es un elemento primordial que se debe tener en cuenta y aplicar en todo momento.

8. ¿Reciben capacitaciones o charlas sobre comunicación organizacional?

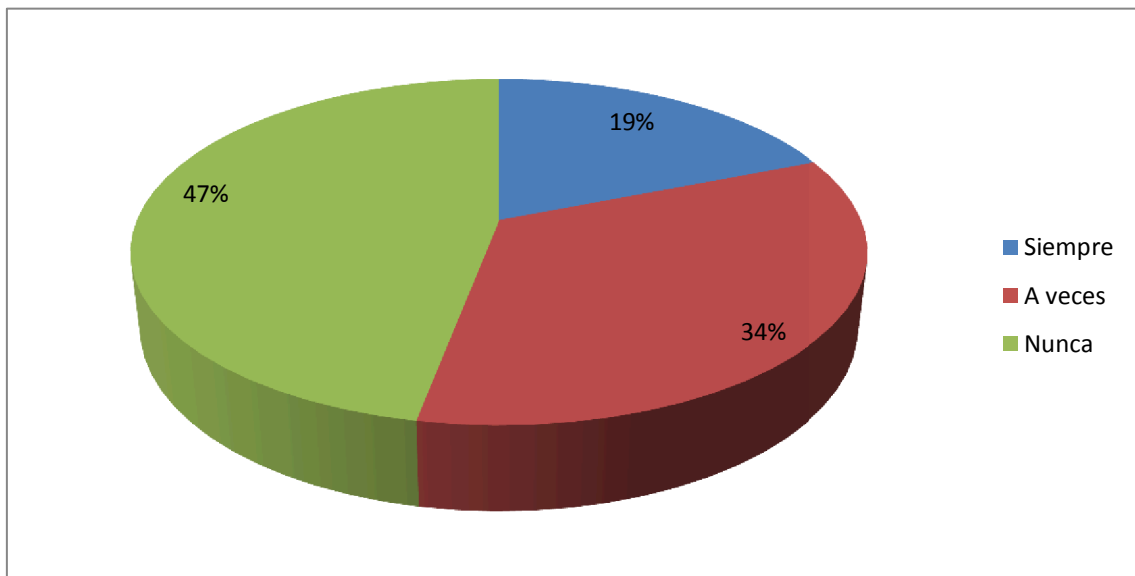
Figura No 14: Capacitaciones o charlas

Alternativas	f	%
Siempre	9	19
A veces	16	34
Nunca	22	47
Total	47	100

Fuente: Socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.

Elaborado por: Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María

Gráfico No 8: Capacitaciones o charlas



Análisis e interpretación de los resultados

El 47% de los socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, en la presente pregunta indicaron que nunca reciben capacitaciones o charlas sobre comunicación organizacional; un 34% dijo que a veces y sólo el 19% dijo que siempre.

Lo cual indicó que los socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, mayoritariamente informaron que nunca reciben capacitaciones o charlas sobre comunicación organizacional, determinando que la administración de la institución debe tomar en cuenta esto, y programar planificadamente acciones que vayan a fortalecer el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte.

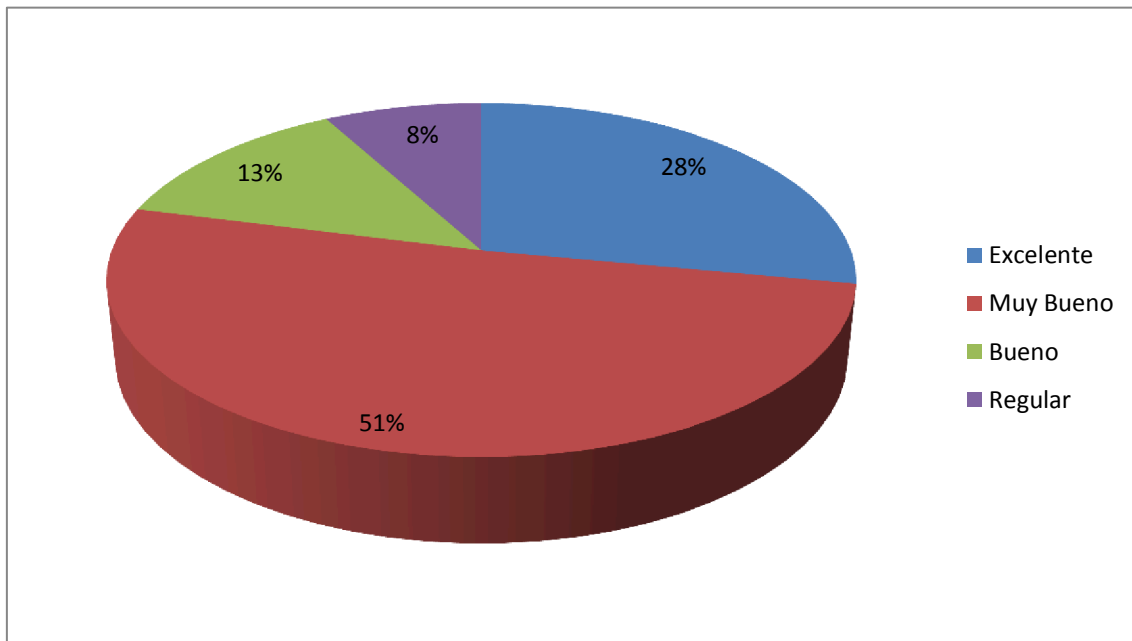
9. ¿Cómo calificaría el desempeño de quienes laboran dentro de la institución?

Figura No 15: Desempeño laboral

Alternativas	f	%
Excelente	13	28
Muy bueno	24	51
Bueno	6	13
Regular	4	8
Total	47	100

Fuente: Socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.
Elaborado por: Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María

Gráfico No 9: Desempeño laboral



Análisis e interpretación de los resultados

El 51% de los socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, en la presente pregunta informaron que calificaría como muy bueno el desempeño de quienes laboran dentro de la institución; el 28% dijo que excelente; un 13% indicó que bueno y sólo un 8% estableció que regular.

Demostrando de esta manera que los socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, estuvieron de acuerdo en informar mayoritariamente que calificaría como muy bueno el desempeño de quienes laboran dentro de la institución, representando una gran ventaja porque se analiza que se esmeran por dar lo mejor de ellos en su atención laboral.

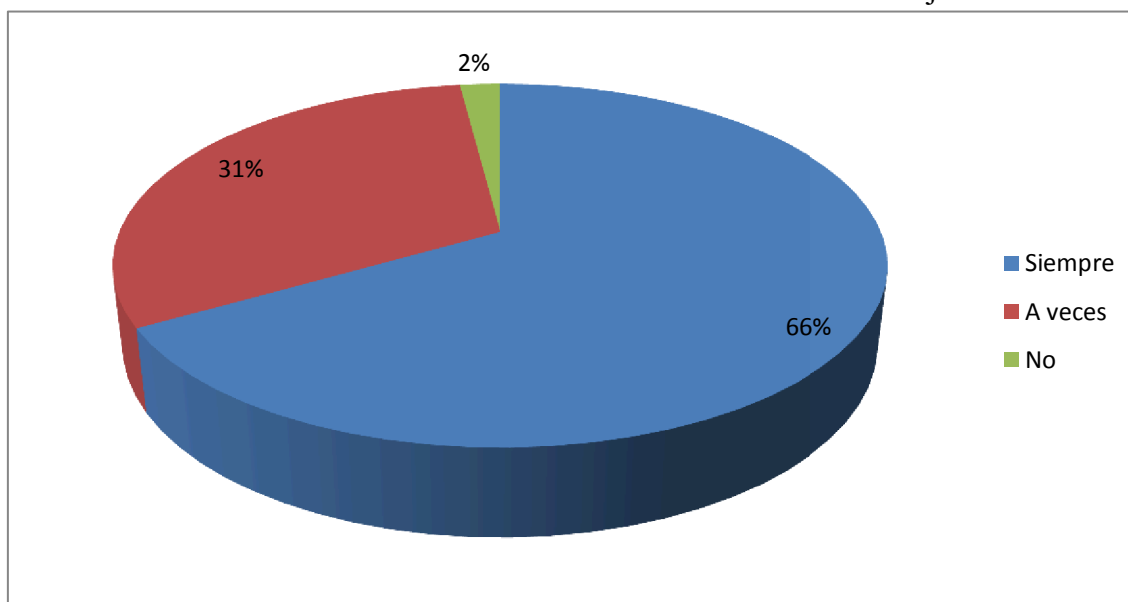
10. ¿Asiste a reuniones o sesiones de trabajo para valorar cómo se está dando el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

Figura No 16: Asistencia a reuniones o sesiones de trabajo

Alternativas	f	%
Siempre	31	66
A veces	15	32
No	1	2
Total	47	100

Fuente: Socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.
Elaborado por: Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María

Gráfico No 10: Asistencia a reuniones o sesiones de trabajo



Análisis e interpretación de los resultados

El 66% de los socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, informaron que siempre asiste a reuniones o sesiones de trabajo para valorar cómo se está dando el desarrollo institucional de la institución; el 31% indicó que a veces y sólo el 2% que no asiste.

Demostrando de esta manera que para los socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray sí es importante asistir a reuniones y conocer cómo se está dando el desarrollo institucional, por eso siempre y así están pendientes de lo que se realiza.

2.7. Resultados de la Encuesta aplicada a usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray de la ciudad de Chone.

1. ¿Utiliza los servicios que ofrece la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

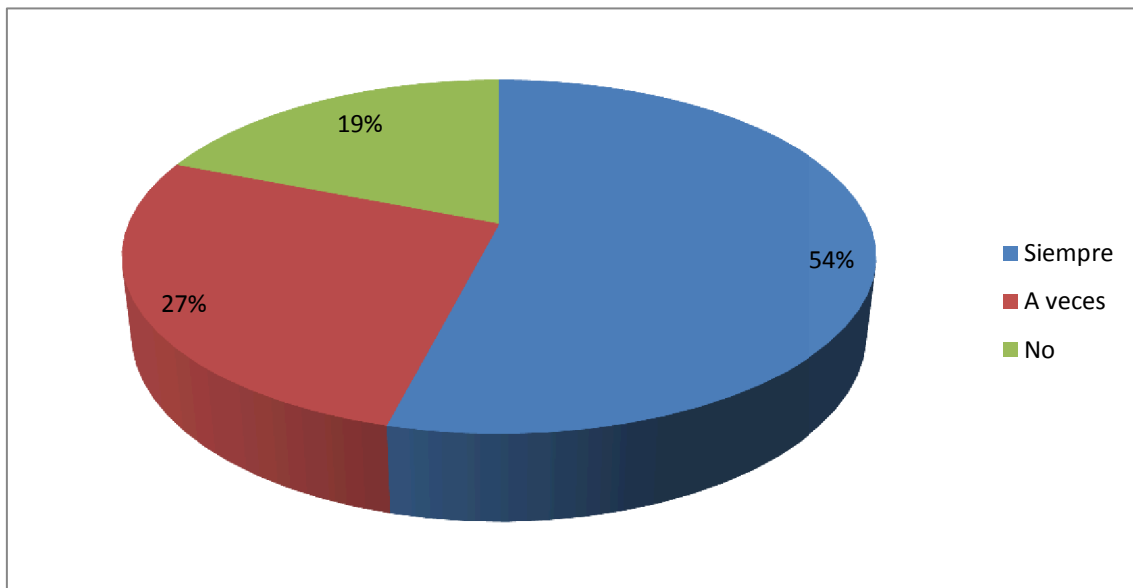
Figura No 17: Servicios que ofrece la Coop. Carlos Alberto Aray

Alternativas	f	%
Siempre	14	54
A veces	7	27
No	5	19
Total	26	100

Fuente: Usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.

Elaborado por: Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María

Gráfico No 11: Servicios que ofrece la Coop. Carlos Alberto Aray



Análisis e interpretación de los resultados

El 54% de los usuarios que se encuestaron informaron que siempre utiliza los servicios que ofrece la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray; en 27% dijo que a veces y sólo el 19% indicó que no utiliza este transporte.

Estableciendo de esta manera que los usuarios en su gran mayoría informaron que siempre utiliza los servicios que ofrece la Cooperativa Carlos Alberto Aray, para transportarse a diferentes sitios del cantón, provincia y del país por viajes, cuestiones laborales o a realizar cualquier otro trámite.

2. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

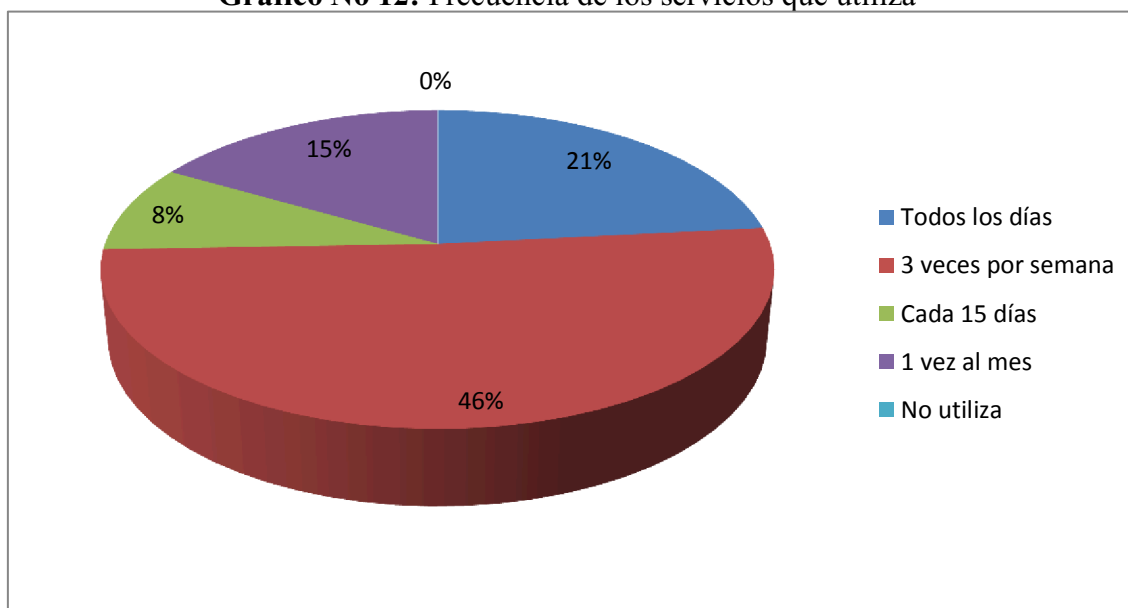
Figura No 18: Frecuencia de los servicios que utiliza

Alternativas	f	%
Todos los días	8	31
3 veces por semana	12	46
Cada 15 días	2	8
1 vez al mes	4	15
No utiliza	0	0
Total	26	100

Fuente: Usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.

Elaborado por: Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María

Gráfico No 12: Frecuencia de los servicios que utiliza



Análisis e interpretación de los resultados

El 46% de los usuarios encuestados informaron que utiliza los servicios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray 3 veces por semana; el 21% todos los días; el 15% dijo que cada 1 vez al mes y sólo el 8% dijo que cada 15 días.

Demostrando de esta manera que los usuarios en su gran mayoría coincidieron en informar que utiliza los servicios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, 3 veces por semana, estableciendo que la Cooperativa cuenta con usuarios que sí utilizan sus servicios de transporte.

3. ¿Cómo considera el servicio que ha recibido en la oficina de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

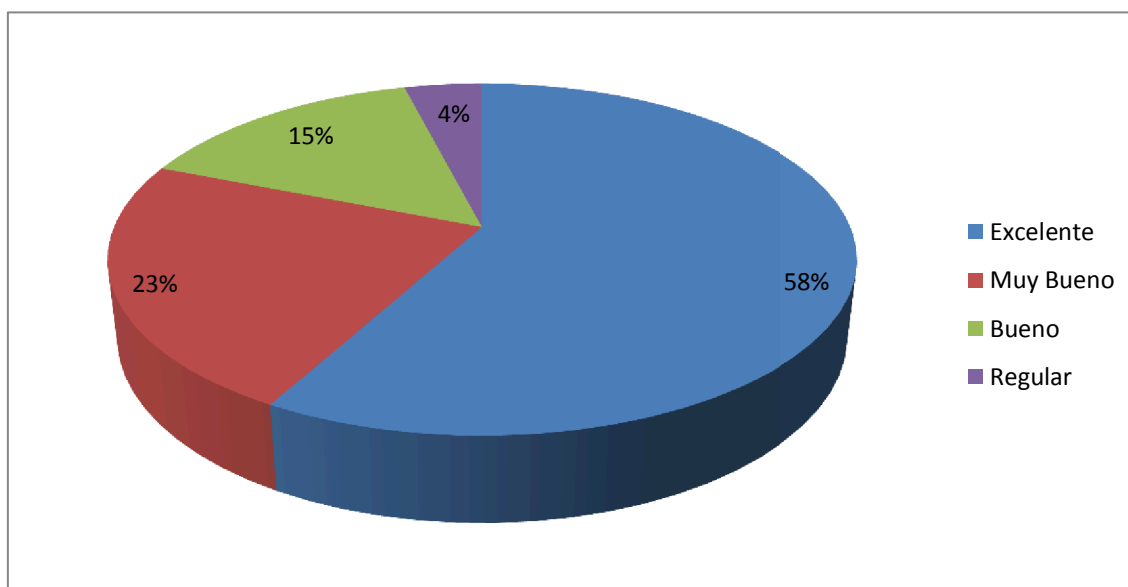
Figura No 19: Consideración del servicio recibido de la Cooperativa de transporte

Alternativas	f	%
Excelente	15	58
Muy bueno	6	23
Bueno	4	15
Regular	1	4
Total	26	100

Fuente: Usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.

Elaborado por: Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María

Gráfico No 13: Consideración del servicio recibido de la Cooperativa de transporte



Análisis e interpretación de los resultados

El 58% de los usuarios que participaron de la encuesta, informaron que el servicio que ha recibido en la oficina de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray lo considera como excelente; el 23% dijo que muy bueno; un 15% dijo que bueno y sólo un 4% indicó que regular.

Demostrando de esta manera que los usuarios en su gran mayoría informaron que el servicio que ha recibido en la oficina de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, lo considera como excelente, determinando así que se sienten conformes con el servicio que están recibiendo por parte de quienes laboran en las oficinas de esta gran institución terrestre.

4. ¿Cómo calificaría el servicio que prestan los buses de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

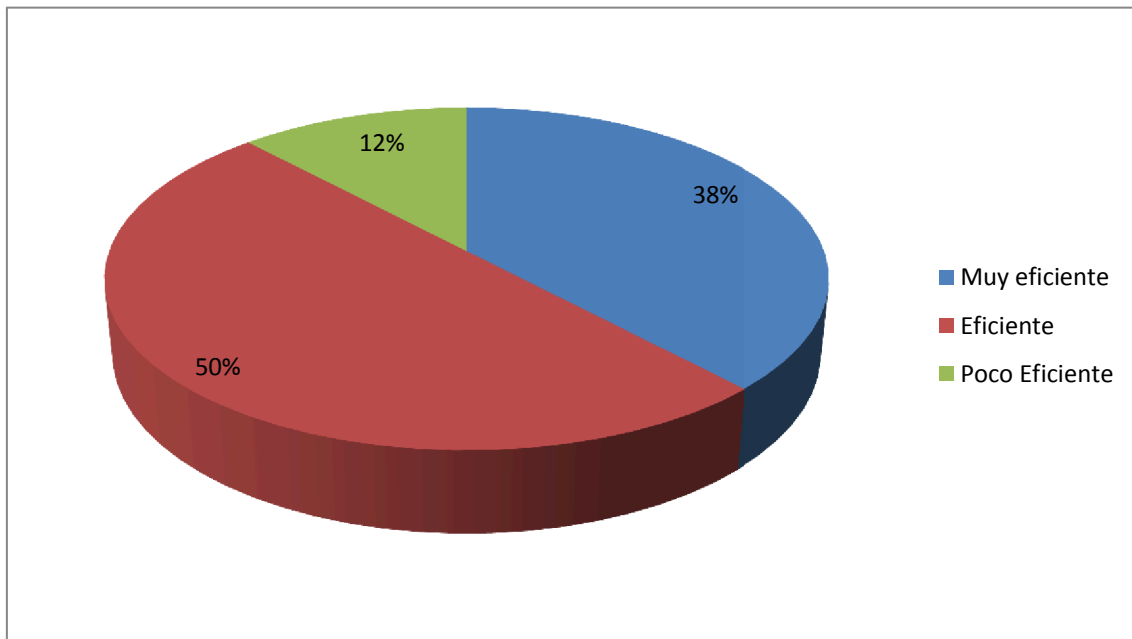
Figura No 20: Servicio que prestan los buses de la Cooperativa

Alternativas	f	%
Muy eficiente	10	38
Eficiente	13	50
Poco eficiente	3	12
Total	26	100

Fuente: Usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.

Elaborado por: Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María

Gráfico No 14: Servicio que prestan los buses de la Cooperativa



Análisis e interpretación de los resultados

El 50% de los usuarios encuestados informaron que el servicio que prestan los buses de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray lo calificaría como eficiente; el 38% dijo que muy eficiente y sólo un 12% dijo que poco eficiente.

Lo cual demostró que los usuarios en su gran mayoría coincidieron en indicar que calificaría el servicio que prestan los buses de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray como eficiente, determinando así, que no todo es satisfactorio, y esto deben de tener presente los choferes, oficiales y los directivos mismos para emplear una estrategia que cambie la temática y así dar un muy eficiente servicio donde los usuarios se sientan completamente satisfechos.

5. ¿Piensa que es importante la presentación y el buen trato de los choferes y oficiales?

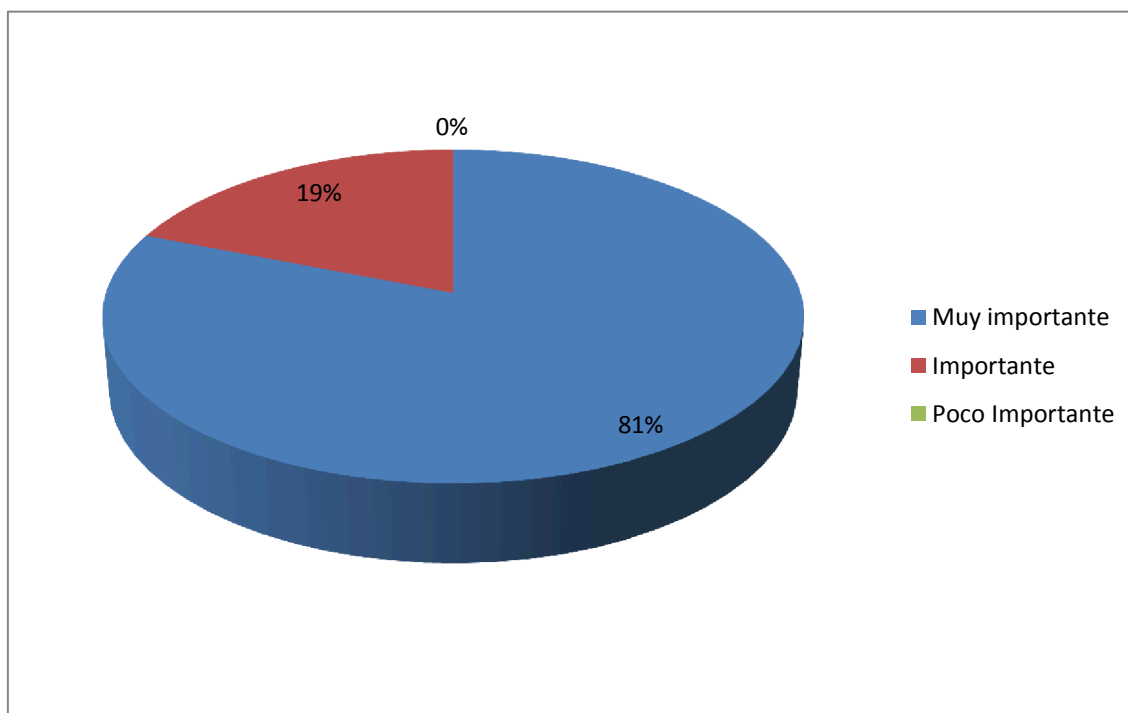
Figura No 21: Importancia de la presentación y buen trato de choferes y oficiales

Alternativas	f	%
Muy importante	21	81
Importante	5	19
Poco importante	0	0
Total	26	100

Fuente: Usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.

Elaborado por: Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María

Gráfico No 15: Importancia de la presentación y buen trato de choferes y oficiales



Análisis e interpretación de los resultados

El 81% de los usuarios encuestados informaron en la presente pregunta, que es muy importante la presentación y el buen trato de los choferes y oficiales; y sólo un 19% informó que importante.

Determinando de esta manera que los usuarios en su gran mayoría coincidieron en informar que la presentación y el buen trato por parte de los choferes y oficiales es muy importante, porque de ellos depende mucho que ellos se sientan conformes y confiados durante su viaje y que continúen utilizando los servicios de la Cooperativa, beneficiando directamente al desarrollo institución de la misma.

6. ¿Por qué utiliza usted el servicio de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

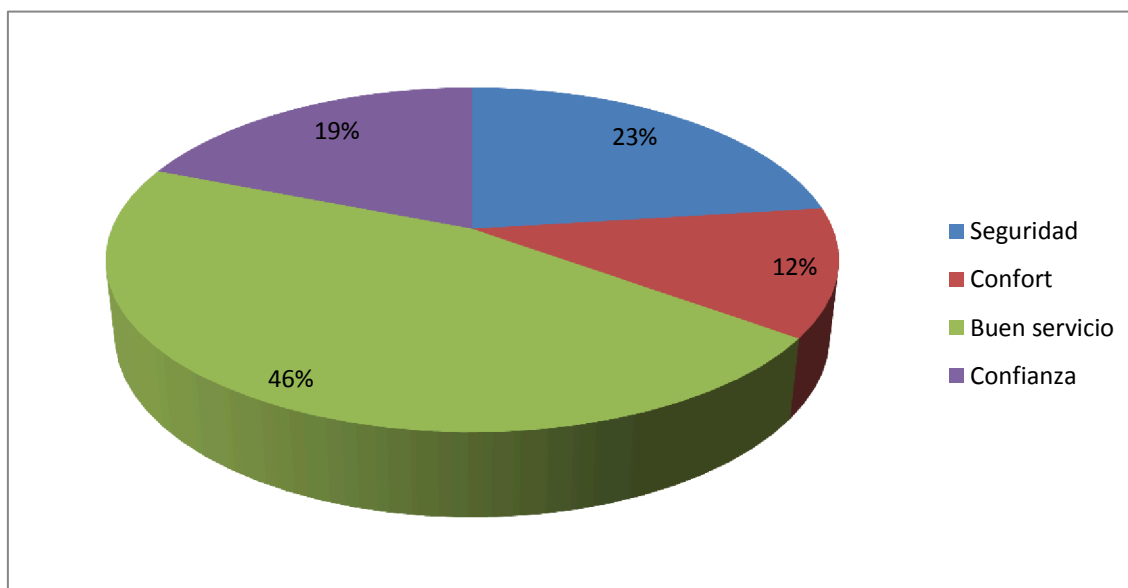
Figura No 22: Por qué utiliza el servicio de transporte

Alternativas	f	%
Seguridad	6	23
Confort	3	12
Buen servicio	12	46
Confianza	5	19
Total	26	100

Fuente: Usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.

Elaborado por: Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María

Gráfico No 16: Por qué utiliza el servicio de transporte



Análisis e interpretación de los resultados

El 46% de los usuarios encuestados, informaron en la presente pregunta que utiliza el servicio de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray por su buen servicio; el 23% indicó que por su seguridad; un 19% dijo que por la confianza y sólo el 12% dijo que por su confort.

Estableciendo de esta manera que los usuarios en su gran mayoría informaron que utilizan el servicio de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray por su buen servicio, siendo esto una gran ventaja y beneficio para su desarrollo institucional.

7. ¿Considera seguro el envío y recibo de encomiendas por parte de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

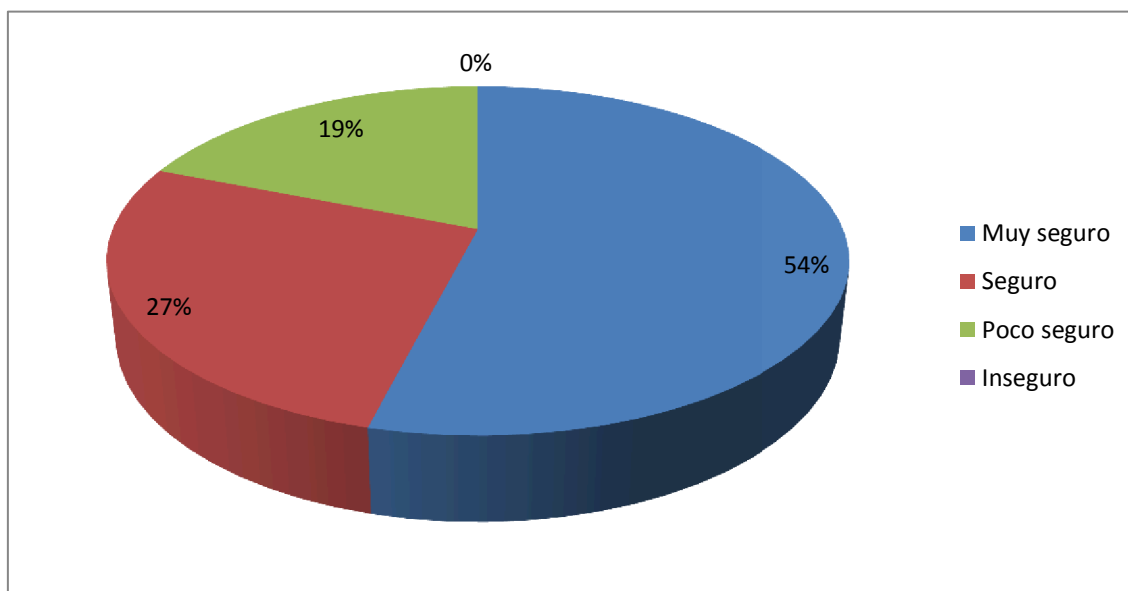
Figura No 23: Seguridad en los envíos y recibos de encomiendas

Alternativas	f	%
Muy seguro	14	54
Seguro	7	27
Poco seguro	5	19
Inseguro	0	0
Total	26	100

Fuente: Usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.

Elaborado por: Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María

Gráfico No 17: Seguridad en los envíos y recibos de encomiendas



Análisis e interpretación de los resultados

El 54% de los usuarios que se encuestaron, informaron que considera muy seguro el envío y recibo de encomiendas por parte de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray; otro 27% dijo que seguro y sólo un 19% dijo que poco seguro.

Lo cual quedó demostrado que los usuarios en su gran mayoría coincidieron en informar que considera muy seguro el envío y recibo de encomiendas por parte de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, puesto que ya han tenido experiencias con este servicio de la institución y no han tenido problemas alguno, resaltando la confiabilidad y seguridad.

8. ¿Piensa que existe una buena comunicación por parte de los directivos, socios, choferes y oficiales?

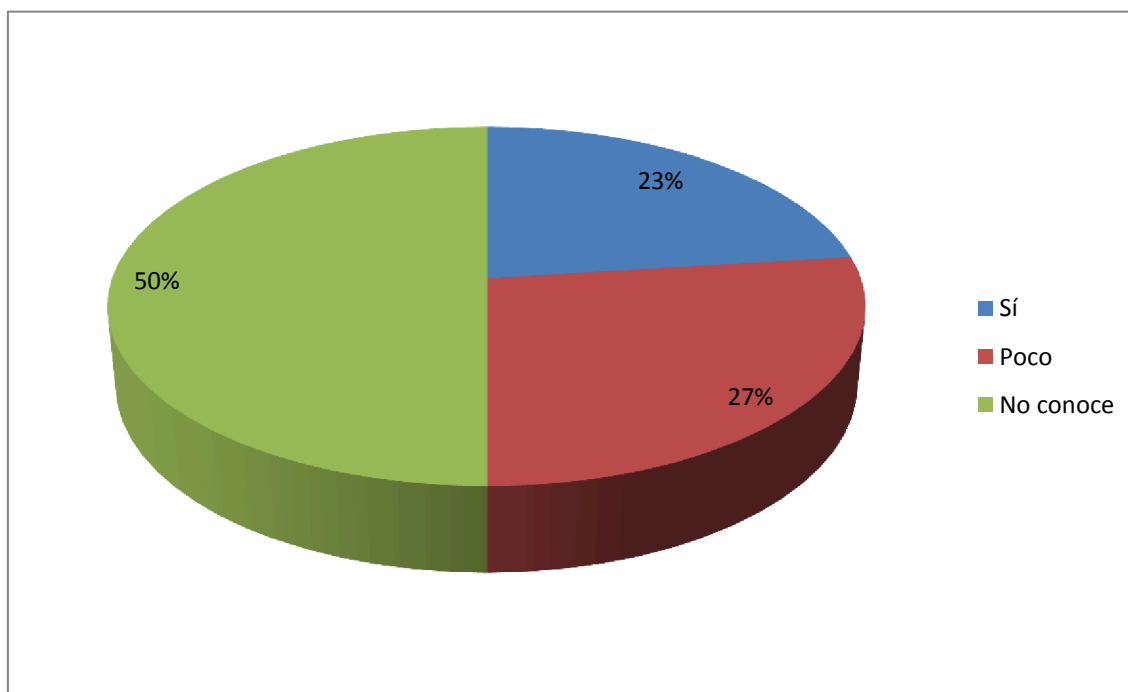
Figura No 24: Buena comunicación entre directivos, socios, choferes y oficiales.

Alternativas	f	%
Sí	6	23
Poco	7	27
No conoce	13	50
Total	26	100

Fuente: Usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.

Elaborado por: Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María

Gráfico No 18: Buena comunicación entre directivos, socios, choferes y oficiales.



Análisis e interpretación de los resultados

El 50% de los usuarios encuestados, informaron que no conoce si existe una buena comunicación por parte de los directivos, socios, choferes y oficiales; el 27% dijo que poco y sólo un 23% informaron que sí conoce.

En esta pregunta se demostró que los usuarios en su gran mayoría coincidieron que no conoce si existe una buena comunicación por parte de los directivos, socios, choferes y oficiales de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, determinando que deberían de aplicar o diseñar estrategia en donde los usuarios conozcan más sobre la relación y labor interna de la institución.

9. ¿Ha tenido algún problema como usuario de los buses de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

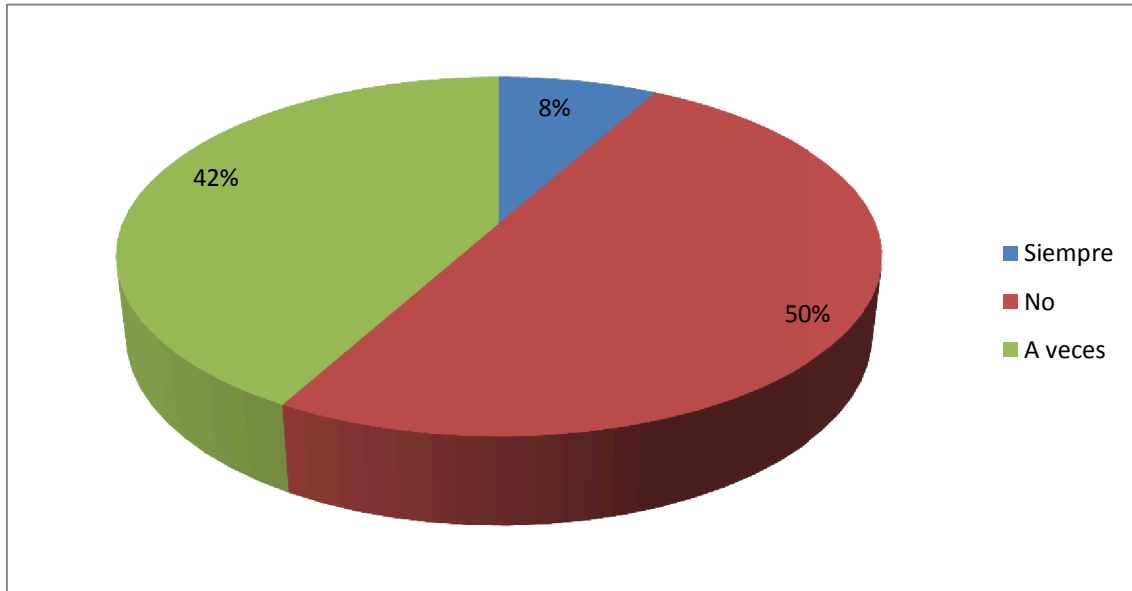
Figura No 25: Problemas como usuario

Alternativas	f	%
Siempre	2	8
No	13	50
A veces	11	42
Total	26	100

Fuente: Usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.

Elaborado por: Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María

Gráfico No 19: Problemas como usuario



Análisis e interpretación de los resultados

El 50% de los usuarios encuestados, informaron que no ha tenido algún problema como usuario de los buses de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray; un 42% dijo que a veces y sólo un 8% indicó que siempre.

Lo cual demostró que los usuarios en su gran mayoría informaron que no ha tenido algún problema como usuario de los buses de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, evidenciándose con ello el buen servicio, trato, confiabilidad y confianza que tienen utilizar cada uno de los servicios que ofrece esta institución chonense.

10. ¿Considera importante que exista comunicación entre los administrativos, choferes y oficiales para un correcto desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

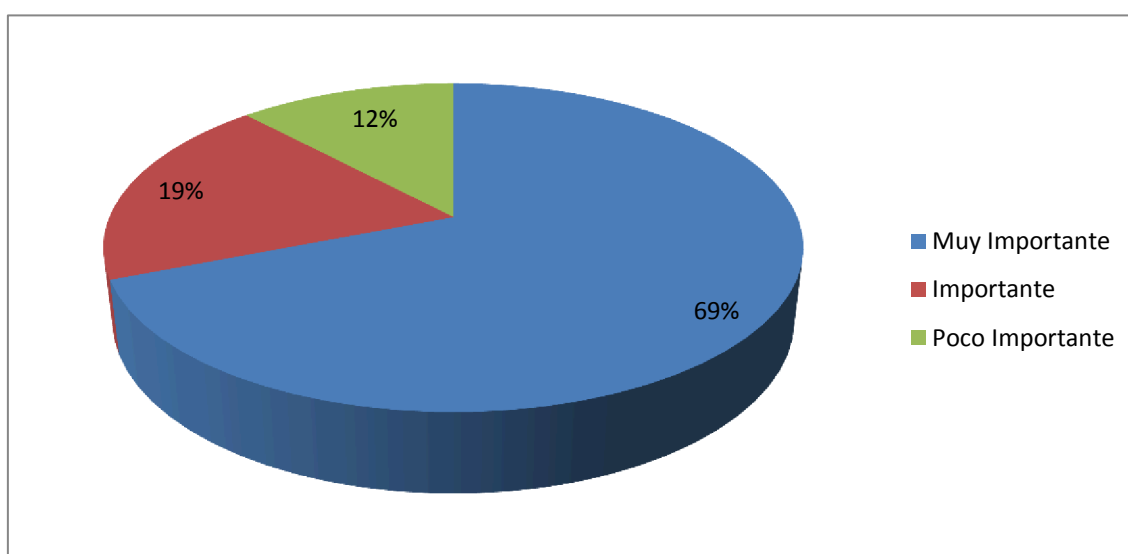
Figura No 26: Importancia de la comunicación entre administrativos y el personal

Alternativas	f	%
Muy importante	18	69
Importante	5	19
Poco importante	3	12
Total	26	100

Fuente: Usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.

Elaborado por: Chávez Cedeño Diana Karolina y Ponce Fuentes Gema María

Gráfico No 20: Importancia de la comunicación entre administrativos y el personal



Análisis e interpretación de los resultados

El 69% de los usuarios encuestados informaron que considera muy importante que exista comunicación entre los administrativos, choferes y oficiales para un correcto desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray; el 19% indicó que importante y sólo el 12% dijo que poco importante.

Determinando de esta manera que los usuarios en su gran mayoría estuvieron de acuerdo en coincidir que considera muy importante que exista comunicación entre los administrativos, choferes y oficiales para un correcto desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, determinando que esto es un factor clave en su desarrollo institucional.

2.8. Resultados de la Entrevista aplicada al Presidente de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray de la ciudad de Chone.

1. ¿Cuál es el tiempo que lleva como Presidente de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray? Explique.

Frente a la presidencia de la Directiva de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, está desde hace tres años, tiempo en el cual se han realizado las gestiones y acciones pertinentes más efectivas para el mejor desarrollo de la institución, porque no sólo se piensa en a nivel de la institución sino que conjuntamente se involucran a todos quienes están inmersos en ella.

2. ¿Cómo piensa que se da la comunicación dentro de las oficinas de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

Hasta el momento se puede decir que la comunicación es eficaz y eficiente, el personal que labora en ella, está capacitado en la atención al público y usuario que acude a utilizar los servicios de la institución y dar lo mejor de ellos para que se sientan en confianza.

3. ¿En algún momento se han presentado problemas internos entre el personal que labora en las oficinas con los choferes y oficiales? Sí la respuesta es positiva, explique cómo se ha solucionado.

Generalmente en toda institución se presentan problemas internos, pero siempre se trata de darles solución mediante mecanismos que vayan a ser beneficiosos, entre ellos la comunicación que debe prevalecer.

4. ¿Se han presentado problemas entre el personal que labora en las oficinas y los usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

Al respecto de esta pregunta, se considera que eventualmente se presentan cualquier tipo de anomalías, pero siempre está en las oficinas él como Presidente o cualquier miembro de la directiva para estar al tanto de cualquier problema que se llegue a presentar y tratar de darles solución, porque en sí existen a veces usuarios que no se sienten conformes con el servicio que presta la institución o alguna atención de parte de los oficinistas, choferes u oficiales.

5. ¿Piensa que la comunicación organizacional es un factor esencial dentro del desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

Sí es el factor primordial para que una institución marche de manera efectiva, teniendo el apoyo de todos los socios, choferes y oficiales, que de una u otra manera están inmersos y participan de las actividades de la institución, porque la comunicación es el canal principal para llevar a cabo los objetivos que se plantean realizar en todo momento.

6. A su criterio: ¿Existen factores negativos que afectan el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

Sí existen, pero por esa razón se realizan reuniones continuamente para estudiarlos y tratar de solucionarlo, aplicando una estrategia que sirven de mucho para ser una institución más efectiva en su servicio, destacando de esta manera que dentro de cada reunión resalta la verdadera comunicación, lo cual ayuda en gran beneficio porque se pueden identificar estos factores.

7. ¿Cómo Presidente de la Institución piensa que las capacitaciones y seminarios ayudan a la buena labor y relaciones que existen entre socios, choferes y oficiales?

Sí ayudan de mucho, porque sirve de gran apoyo para dar una imagen más representativa que ayuda en el desarrollo institucional de la cooperativa, y así los usuarios que utilicen los servicios se lleven una buena impresión, fomentando su popularidad y eficacia.

8. ¿Considera que diseñando un plan de estrategia comunicacional mejore el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

Sí es muy buen apoyo, puesto que al aplicar un plan de estrategia comunicacional va a mejorar el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, ya que en ocasiones la comunicación que se tenga entre los directivos, socios, choferes y oficiales es de gran importancia, porque conjuntamente se pueden dar mejores opciones que benefician a la institución y por ende el desarrollo de la misma.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. Tema

Diseñar un Plan de Estrategia Comunicacional para mejorar el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.

3.2. Introducción

El fortalecimiento de las instituciones sean públicas o privadas, se basan en un proceso en el cual deben participar todos sus miembros de manera consientes, siendo para esto la clave que consiste en que todos sus integrantes tomen conciencia de los problemas comunes y se entreguen al máximo a la institución a la que se deben, teniendo en consideración una buena comunicación organizacional, determinando una ventaja del desarrollo institucional.

Por lo tanto se puede mencionar que toda organización independientemente de que sea grande o pequeña, tiene una razón de ser, sin embargo, a medida que el grupo que está inmersa en la misma, crece y que el tiempo pasa, los integrantes terminan atrapados en la rutina y los esfuerzos por darlo mejor de sí mismos, capacitarse, auto prepararse, poniendo en sus tareas la experiencias que han ido adquiriendo durante el proceso de trabajar en ella.

Es así como a partir del diseño de un Plan de Estrategia Comunicacional para mejorar el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, esta institución contará con un conjunto de políticas, metas, proyectos que van a ser concretos y viables, que permitirán la buena marcha institucional de acuerdo a las acciones que guiarán el futuro de la Cooperativa de Transporte, considerando los objetivos, planes y programas utilizados para ellos, así como el control de cómo se va llevando a efecto la misma y la evaluación de resultados.

3.3. Justificación

El fortalecimiento de las instituciones sean públicas o privadas, se basan en un proceso. Además se requiere identificar los problemas que afectan a la institución utilizando diferentes tipos de técnicas, en donde el grupo hace un diagnóstico de la organización interna que existe dentro de la misma, teniendo en cuenta que es de suma importancia que la identificación de los problemas internos que afectan al desarrollo institucional, a la vez que facilita la búsqueda de soluciones positivas y alternas que mejoren las relaciones y la comunicación interna que debe existir para llevar a cabo los planteamientos requeridos.

La presente propuesta se la presenta en base a los resultados obtenidos de la investigación y estudio previo, así como del análisis e interpretación de los instrumentos utilizados y aplicados a usuarios, Presidente, choferes, oficiales y socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray del cantón Chone.

Con la puesta en marcha de la propuesta lo que se busca lograr es que quienes laboran y están al mando de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, cantón Chone, es que tengan un amplio conocimiento sobre la importancia de tener una buena comunicación organizacional que permitirá lograr resolver los diferentes problemas que se suelen presentar día a día dentro de esta institución, para poder conjuntamente buscarles la debida solución y así conseguir un buen desarrollo institucional.

Y con la ejecución también se espera que el clima organizacional mejore en sentido correcto y que sea de gran beneficio no solo para la institución sino para todos quienes están inmersos en la misma, teniendo en cuenta los parámetros y fundamentos que se van a utilizar durante su desarrollo.

3.4. Objetivos

3.4.1. Objetivo General

Establecer la importancia de diseñar un Plan de Estrategia Comunicacional para mejorar el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray del cantón Chone.

3.4.2. Objetivos Específicos

Fortalecer la comunicación organizacional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray del cantón Chone.

Motivar a Directivos, socios, choferes y oficiales de institución a participar del diseño del Plan de Estrategia Comunicacional para mejorar el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray del cantón Chone.

Mejorar el clima organizacional para lograr un buen desarrollo institucional.

CAPÍTULO IV

4. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Contenido de la Propuesta

4.1.1. Estrategia Comunicacional

La estrategia de comunicación es la herramienta de planificación que sistematiza de manera global, integral y coherente los objetivos generales, las tácticas, los mensajes, las acciones, los indicadores, los instrumentos y los plazos que la organización va a poner en juego para trasladar su imagen y su mensaje al exterior en un periodo determinado. Este periodo va a ser amplio -cuatro años por ejemplo-, y será operativizado por planes anuales que gradúen la consecución de los objetivos generales mediante objetivos específicos a más corto plazo, y establezca un calendario de actividades a desarrollar. Abarca un abanico muy amplio de aspectos y tareas que van desde la imagen corporativa hasta la gestión de medios, pasando por las relaciones públicas o la corrección de textos. En este apartado nos vamos a centrar en la gestión de medios (Bolunta, 2012).

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización.

Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos.

El autor (Rebeil, 2010. pág. 87, 88) considera a la Comunicación Organizacional como un “proceso mediante el cual un individuo o una de las unidades de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra unidad”.

Por este motivo, una correcta comunicación organizacional es imprescindible para un excelente desarrollo institucional, que permita facilitar a los trabajadores toda la información necesaria para un buen desempeño en su trabajo y crear, de esta forma, un desarrollo institucional adecuado, ya que este es un tema muy importante en la actualidad que hace referencia al trabajo del personal que desempeña sus funciones diarias dentro de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray del cantón Chone. Por otro lado el desarrollo institucional constituye un tema de actualizada que hace referencia al trabajo colegiado del personal que labora dentro de esta corporación interprovincial.

4.1.2. Principales pasos en la elaboración de una estrategia comunicacional

La comunicación eficaz es impulsada por el propósito de la campaña, es decir, ¿qué debe cambiar y a quién debe dirigirse para lograr el cambio? Dentro de la estrategia general de la campaña, la estrategia de comunicación define la forma de captar la atención de los destinatarios y transmitir un mensaje de campaña convincente (UNFPA, 2010).

Durante el proceso de planificación de una campaña se ha detectado el problema, se ha analizado la situación, se ha identificado a los interesados y los destinatarios, y se han establecido las metas de la campaña o los resultados previstos. Esto le proporciona la base para comenzar a formular la estrategia de comunicación. A continuación se consignan los principales pasos de la elaboración de una estrategia de comunicación:

La estrategia comunicacional muestra cómo la comunicación eficaz puede:

- Ayudar a alcanzar aquellos objetivos globales de la organización.
- Participar de manera efectiva con las partes interesadas.
- Demostrar y exhibir el éxito de nuestro trabajo.
- Asegurar que las personas entiendan lo que hacemos.
- Cambiar el comportamiento y las percepciones de los usuarios “

Estas características de la comunicación organizacional son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. La comunicación, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Las percepciones y respuestas que la abarcan se originan en una gran variedad de factores:

4.1.3. Desarrollo Institucional

El desarrollo institucional, definición que según (Pinto, 2012): “es parte importante de cualquier empresa, pero en ocasiones una compañía puede quedar atrapada en patrones inadecuados como consecuencia de la visión que tengan los integrantes de la misma, quedando sin capacidad de reacción para enfrentar futuros retos o problemas con actitudes nuevas”.

Hablar de desarrollo institucional se proyectan los imaginarios que tienen tanto los administrativos, como los académicos y demás agentes participantes de las instituciones. Dichos imaginarios corresponden al aumento de recursos económicos y humanos, el mejoramiento de la infraestructura, la organización de cronogramas, planes de acción y otros elementos que se esperan contribuyan a la proyección y el cumplimiento de la misión y visión de las instituciones.

Esta última faceta, referida a la acción comprensiva del evento comunicativo presenta dos disposiciones o formas de comprensión, una referida a el sujeto como ser psíquico y orgánico que construye significados, y una segunda más compleja en donde el sujeto

proyecta su significado al constructo de estructura sistémica de comunicación, lo que da sentido a la sociedad (Luhmann, 2002).

Analizando de esta manera, el orden social que mantiene el sistema, ante todo comunicativo, asume la complejidad del mismo en la medida en que abstrae el significado de cada uno y el sentido del sistema o sentido colectivo. Por lo tanto la existencia de los sujetos no determina el orden social, lo determina el sujeto como organismo y la conciencia de sí mismo para poder existir.

Según Chiavenato (2000; 33) el Desarrollo Institucional “Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales. De tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor.”

El desarrollo institucional es el proceso endógeno y autónomo en cualquier sociedad en el que las instituciones evolucionan y perecen. El desempeño económico determinan las formas institucionales. Las instituciones proveen las estructuras para definir y limitar el conjunto de elecciones de los individuos, reduciendo la incertidumbre mediante la regulación de un medio ambiente legal de los derechos de propiedad, el establecimiento de convenciones sociales y normas, la preocupación por un desarrollo económico centrado en el desarrollo institucional, etc.

4.2. Técnicas e instrumentos de la propuesta

Las técnicas aplicadas van a servir como base, destacando, el conversatorios, plenarias, lluvia de ideas, mesa redonda.

4.3. Diseño Organizacional

Actividades	Participantes	Responsable	Recursos	Fecha
Preparación del material a utilizar	Socios Choferes Directivos Oficiales	Investigadoras	Folletos Textos Papelógrafos Internet Láminas Computadora	
Bienvenida a los docentes participantes	Socios Choferes Directivos Oficiales	Investigadoras	Folletos Textos Papelógrafos Internet Láminas Computadora	
Dinámicas referente al tema a exponer	Socios Choferes Directivos Oficiales	Investigadoras	Folletos Textos Papelógrafos Internet Láminas Computadora	
Introducción al tema	Socios Choferes Directivos Oficiales	Investigadoras	Folletos Textos Papelógrafos Internet Láminas Computadora	
Trabajos en grupos	Socios Choferes Directivos Oficiales	Investigadoras	Folletos Textos Papelógrafos Internet Láminas Computadora	
Exposiciones grupales	Socios Choferes Directivos Oficiales	Investigadoras	Folletos Textos Papelógrafos Internet Láminas Computadora	
Conclusiones	Socios Choferes	Investigadoras	Folletos Textos	

	Directivos Oficiales		Papelógrafos Internet Láminas Computadora	
Evaluación y compromisos	Socios Choferes Directivos Oficiales	Investigadoras	Infocus Computadora	

4.4. Seguimiento y Evaluación

Para la ejecución y desarrollo del diseño de un Plan de Estrategia Comunicacional para mejorar el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray, se contó con la participación de todo el personal que labora en la institución que se realizó la investigación, logrando alcanzar los siguientes resultados:

- Interés y participación.
- Capacidad de síntesis y análisis en los conocimientos adquiridos.
- Compromisos adquiridos.
- Evaluaciones
- Conclusiones mediante exposiciones y comentarios.

5. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLES	OBSERVACIONES
1. Aplicación de ficha para escoger la modalidad de titulación.	22/07/15	Coordinador de Área	
2. Designación de tutor/a.	26/07/16	Comisión de Titulación	
3. Reunión de tutorial para determinar el posible problema a investigar.	05/08/16	Autoras y Tutora	
4. Tutorías para armar el eje metodológico	07/08/16	Autoras y Tutora	
5. Investigación exhaustiva del posible problema a explorar.	09/08/16	Autoras y Tutora	
6. Autorización y aprobación del Rector para poder acceder a realizar la investigación.	13/08/16	Autoras y Tutora	
7. Entrega de Eje Metodológico a Comisión de Titulación.	14/08/16	Autoras y Tutora	
8. Aprobación del Eje Metodológico.	28/08/16	Comisión de Investigación	
9. Corrección del Eje Metodológico.	29/08/16	Autoras y Tutora	
10. Analizar estudio del arte sobre la organización de	02/09/16	Autoras y Tutora	

procesos y el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.			
11. Analizar los fundamentos teóricos de la investigación.	03/09/16	Autoras y Tutora	
12. Diagnosticar la comunicación organización que existe dentro de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.	09/09/16	Autoras y Tutora	
13. Diseñar un Plan de Estrategia Comunicacional para mejorar el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.	10/09/16	Autoras y Tutora	
14. Evaluar los resultados de los métodos de investigación.	13/09/16	Autoras y Tutora	
15. Corrección del proyecto por parte de la Tutora.	14/06/16	Tutora	
16. Entrega de proyecto a la Comisión de Titulación.	15/06/16	Comisión de Investigación	

6. Referencias bibliográficas

- Andrade, H. (2010. Pág. 120). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid, España : España: Gesbiblo S.L.
- Andreu, V. (2012). *Gestión por procesos*. Recuperado el 18 de 09 de 2016, de <http://www.americalearningmedia.com/edicion-013/159-opinion/1405-gestion-por-procesos-versus-gestion-por-funciones>
- Balarezo Toro, B. D. (2014). *La Comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la Empresa*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Balarezo Toro, B. D. (2014. pág. 2). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacionalde la Empresa*. Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas.
- Bolunta. (2012). *La estrategia de comunicación. Definición y aspectos*. Recuperado el 22 de 09 de 2016, de <http://www.bolunta.org/manual-comunicacion/comunicacion-4-1.asp>
- Cabo Salvador, J. (2013). *Identificación de los procesos en una organización*. Recuperado el 15 de 09 de 2016, de <http://www.gestion-sanitaria.com/9-identificacion-procesos-organizacion.html>
- CHASE-Aquilano. (2010). *Administración de Operaciones*. Recuperado el 12 de 09 de 2016, de Ed. AdissonWesley: <http://www./trabajos63/manual-reingenieria-procesos/manual-reingenieria-procesos3.shtml>
- Contreras, H. (13 de 05 de 2013). *RRPP Net Porat*. Recuperado el 08 de 08 de 2016, de <http://rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- Davies, R. (s.f.). *Donor Information Demands and NGO Institutional Development*. Recuperado el 17 de 09 de 2016, de Consultant, and Research Fellow, CDS Swansea: <http://www.mande.co.uk/docs/ngoinst.htm>

Favaro, D. (. (13 de 05 de 2011). *Comunicación organizacional*. Recuperado el 08 de 08 de 2016, de Creas. (D. Favaro, Ed.): <http://www.creas.org/recursos/archivos/pubcreas/comorg.pdf>

Gómez, M. (2009). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Malaga.: España.

Llanova Galvan, M. (2011). *Porque fracasan con frecuencia los esfuerzos de reingeniería*. . Recuperado el 16 de 09 de 2016, de <http://www.trabajos63/manual-reingenieria-procesos/manual-reingenieria-procesos3.shtml>

Luhamn, N. (2002). *Teoría de la Sociedad y Pedagogía*. Ecuador: Editorial Paídos Educador.

Magariños, C. A. (2002). *Macroeconomic stability institutional development and productivity growth*. . Italia: United Nations Industrial Development Organization. University of Bologna.

Ocampo Villegas, M. C. (2007. pág. 292). *El comunicador y la organización»*. *Comunicación empresarial*. Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana. 1ra edición.

Pinto, C. (2012). *Desarrollo institucional*. México: México: Red Tercer Milenio.

Rebeil, M. (2010. pág. 87, 88). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: México: AMCO.

Schacter, M. (2000). *Capacity Building: a new way of doing business for development assistance organisations*. Canadá.: Policy brief. No 6. Institute on Governance, Ottawa, Canadá.

Smallbone, D., & Welter, F. (2003). *Institutional development and entrepreneurship in transition economies. Paper presented at ICSB 448th World Conference - Advancing, entrepreneurship and small bussiness*. Ireland: Belfast, Nothern.

UNFPA. (2010). *Canales de comunicación*. Recuperado el 21 de 09 de 2016, de <http://www.endvawnow.org/es/articles/1235-principales-pasos-en-la-elaboracion-de-una-estrategia-de-comunicacion-.html>

Uquillas, C. A. (12 de 02 de 2008). *Manual de reingeniería de procesos*.

ANEXOS



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXTENSIÓN CHONE
CARRERA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

ENCUESTA DIRIGIDA A SOCIOS, CHOFERES Y OFICIALES DE LA
COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL CARLOS
ALBERTO ARAY DE LA CIUDAD DE CHONE.

Objetivo: Presentar un Plan de Estrategia Comunicacional para mejorar el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.

1. ¿Cómo calificaría la comunicación dentro de la Institución a la cual pertenece y labora?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

2. A su criterio: ¿Cuáles serían los factores predominantes en una buena comunicación dentro de la institución interprovincial?

Existe el compañerismo

Buenas relaciones laborales

Capacitaciones

Experiencia

3. ¿Considera importante que la comunicación organizacional genera el buen desarrollo institucional?

Muy importante

Importante

Poco importante

- 4. ¿Cómo es la comunicación dentro de la institución interprovincial?**
 - Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular

- 5. ¿Piensa que la comunicación es la base del buen desempeño laboral?**
 - En alto grado
 - Medianamente
 - En bajo grado

- 6. ¿Cómo considera que es la actual administración de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?**
 - Muy eficiente
 - Eficiente
 - Poco eficiente

- 7. ¿Considera que la comunicación organizacional fortalece las relaciones laborales e interpersonales entre los que integran la institución de transporte?**
 - En alto grado
 - Medianamente
 - En bajo grado

- 8. ¿Reciben capacitaciones o charlas sobre comunicación organizacional?**
 - Siempre
 - A veces
 - Nunca

- 9. ¿Cómo calificaría el desempeño de quienes laboran dentro de la institución?**
 - Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular

- 10. ¿Asiste a reuniones o sesiones de trabajo para valorar cómo se está dando el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?**
 - Siempre
 - A veces
 - No



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXTENSIÓN CHONE
CARRERA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE INTERPROVINCIAL CARLOS ALBERTO ARAY DE LA
CIUDAD DE CHONE.**

Objetivo: Presentar un Plan de Estrategia Comunicacional para mejorar el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.

1. ¿Utiliza los servicios que ofrece la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

Siempre
A veces
No

2. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

Todos
3 veces por semana
Cada 15 días
1 vez al mes
No utiliza

3. ¿Cómo considera el servicio que ha recibido en la oficina de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

Excelente
Muy bueno
Bueno
Regular

4. ¿Cómo calificaría el servicio que prestan los buses de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

Muy eficiente
Eficiente
Poco eficiente

5. ¿Piensa que es importante la presentación y el buen trato de los choferes y oficiales?

Muy importante

Importante
Poco importante

6. ¿Por qué utiliza usted el servicio de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

Seguridad
Confort
Buen servicio
Confianza

7. ¿Considera seguro el envío y recibo de encomiendas por parte de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

Muy seguro
Seguro
Poco seguro
Inseguro

8. ¿Piensa que existe una buena comunicación por parte de los directivos, socios, choferes y oficiales?

Sí
Poco
No conoce

9. ¿Ha tenido algún problema como usuario de los buses de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

Siempre
No
A veces

10. ¿Considera importante que exista comunicación entre los administrativos, choferes y oficiales para un correcto desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

Muy importante
Importante
Poco importante



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXTENSIÓN CHONE
CARRERA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE INTERPROVINCIAL CARLOS ALBERTO ARAY DE LA
CIUDAD DE CHONE.**

Objetivo: Presentar un Plan de Estrategia Comunicacional para mejorar el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray.

- 1. ¿Cuál es el tiempo que lleva como Presidente de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray? Explique.**

- 2. ¿Cómo piensa que se da la comunicación dentro de las oficinas de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?**

- 3. ¿En algún momento se han presentado problemas internos entre el personal que labora en las oficinas con los choferes y oficiales? Sí la respuesta es positiva, explique cómo se ha solucionado.**

- 4. ¿Se han presentado problemas entre el personal que labora en las oficinas y los usuarios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?**

5. ¿Piensa que la comunicación organizacional es un factor esencial dentro del desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

6. A su criterio: ¿Existen factores negativos que afectan el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?

7. ¿Cómo Presidente de la Institución piensa que las capacitaciones y seminarios ayudan a la buena labor y relaciones que existen entre socios, choferes y oficiales?

8. ¿Considera que diseñando un plan de estrategia comunicacional mejore el desarrollo institucional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Carlos Alberto Aray?
