



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
EXTENSIÓN CHONE

CARRERA
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE TITULACIÓN, MODALIDAD
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO:
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE "FLAVIO ALFARO"

AUTORA:
EVELYN VERÓNICA MUÑOZ PAZMIÑO

TUTORA:
LIC. AURORA BARREIRO Mgs.

CHONE – MANABI – ECUADOR

2017

Lic. Bella Aurora Barreiro Mgs., Docente de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, extensión Chone, en calidad de tutora del trabajo de titulación.

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de titulación: “ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE "FLAVIO ALFARO”, ha sido exhaustivamente revisado en varias sesiones de trabajo y se encuentra listo para presentación y apto para su defensa.

Las opiniones y conceptos plasmados en este trabajo de titulación son fruto del trabajo, perseverancia y originalidad de su autora: EVELYN VERONICA MUÑOZ PAZMIÑO, siendo de su exclusiva responsabilidad.

Chone, noviembre de 2017

TUTORA

EVELYN VERONICA MUÑOZ PAZMIÑO, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE "FLAVIO ALFARO”, siendo la Lic. Aurora Barreiro tutora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además, certificamos que las ideas, opiniones, investigaciones, resultados, conclusiones y recomendaciones vertidos en el presente trabajo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente cedemos los derechos de este trabajo a la universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, para que forme parte de su patrimonio de propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y trabajos de titulación, ya que ha sido realizado con apoyo financiero, académico o institucional de la universidad.

Chone, noviembre de 2017

Evelyn Verónica Muñoz Pazmiño
AUTORA



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ EXTENSIÓN CHONE

CARRERA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el informe de investigación sobre el tema: “ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE "FLAVIO ALFARO”, elaborado por la egresada EVELYN VERÓNICA MUÑOZ PAZMIÑO de la Carrera Comunicación Organizacional.

Chone, noviembre de 2017.

.....
Ing. Odilon Schanabel
DECANO

.....
Lic. Aurora Barreiro Mgs.
TUTORA

.....
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

.....
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

.....
SECRETARIA

DEDICATORIA

Dedico el fruto de tanto esfuerzo a Dios, el pilar fundamental de mi vida, así mismo a mis padres por ser personas incondicionales siempre, a mi esposo por todo su apoyo y a mi querida hija mi principal motivación y el motor que me permite seguir avanzando.

Evelyn Muñoz

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí extensión Chone, por todos los años de estudios en donde me forme como profesional, así mismo a mis docentes y en especial a mi tutora.

De manera muy especial mis agradecimientos a la Cooperativa de Transporte “Flavio Alfaro” por permitirme desarrollar mi investigación en dicha institución.

La Autora

SÍNTESIS

El presente proyecto de investigación se centra en el reconocimiento de las falencias de comunicación interna que existen en una empresa de transporte privada, con la finalidad de identificar la influencia de esta en el comportamiento organizacional y de qué manera las estrategias de comunicación aportarían como solución al problema. El objetivo principal es desarrollar estrategias de comunicación interna para mejorar el comportamiento organizacional en la Cooperativa de Transporte "Flavio Alfaro". Se aplicó una metodología de investigación científica con métodos teóricos y empíricos al personal interno en donde los principales resultados obtenidos mostraron que, la empresa tiene grandes falencias de comunicación interna y comportamiento organizacional, validando así la hipótesis de que con el desarrollo de estrategias de comunicación interna se mejora el comportamiento organizacional en la Cooperativa de Transporte "Flavio Alfaro". Se plantea un plan de comunicación interna que se recomienda ser aplicado.

PALABRAS CLAVES:

Comunicación interna, comportamiento organizacional, clima laboral, estrategias de comunicación.

ABSTRACT

The present research project focuses on the recognition of the internal communication deficiencies that exist in a private transport company, in order to identify the influence of this in the organizational behavior and in what way the communication strategies would contribute as a solution to the problem. The main objective is to develop internal communication strategies to improve organizational behavior in the "Flavio Alfaro" Transportation Cooperative. A methodology of scientific research was applied with theoretical and empirical methods to the internal staff where the main results obtained showed that the company has great internal communication and organizational behavior, thus validating the hypothesis that with the development of internal communication strategies organizational behavior is improved in the "Flavio Alfaro" Transportation Cooperative. An internal communication plan is proposed and recommended to be applied.

KEYWORDS:

Internal communication, organizational behavior, work climate, communication strategies.

Contenido

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
SÍNTESIS	vii
PALABRAS CLAVES:.....	vii
ABSTRACT.....	viii
KEYWORDS:.....	viii
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I	21
1.1. Estrategias de comunicación interna en el comportamiento organizacional	21
1.1.1. Fundamentación Teórica.....	23
1.1.2. La Comunicación	23
1.1.3. La Comunicación en las Organizaciones	24
1.1.4. Gestión Comunicacional	26
1.1.5. Comunicación interna	28
1.2. Funciones principales de la comunicación interna	30
1.3. Comportamiento Organizacional.....	32
1.3.1. Metas y objetivos del comportamiento organizacional.....	33
1.3.2. Niveles del comportamiento organizacional	34
CAPÍTULO II.....	40
2. DISEÑO METODOLÓGICO.....	40
2.1. Métodos teóricos.....	40

2.1.1. De Campo – Bibliográfico:.....	40
2.1.2. Análisis – síntesis:.....	40
2.1.3. Inducción – deducción:	40
2.2. Métodos empíricos.....	40
2.2.1. La encuesta:	40
2.2.2. La entrevista:.....	40
2.3. Población y muestra	41
2.4. Resultados de la encuesta aplicada al personal que labora en la Cooperativa de Transporte "Flavio Alfaro".....	42
2.5. Resultados de la entrevista realizada al gerente de la Cooperativa de transporte “Flavio Alfaro”, Ing. Marco Antonio Vera Cedeño	52
2.6. Comprobación de la hipótesis.....	54
CAPÍTULO III.....	55
3.1. TÍTULO: Plan de Comunicación Interna para la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro	55
3.2. INTRODUCCIÓN	55
3.3. OBJETIVOS	56
3.3.1. Objetivo General.....	56
3.3.2. Objetivos Estratégico (1 año y medio - 3 años).....	56
3.3.3. Objetivos tácticos.....	56
3.3.3. Objetivos operativos	56
3.4. Público Objetivo	57
3.5. Alcance	57
3.6. Responsable	57
3.7. Perfil del responsable de comunicación.....	57
3.8. Funciones del responsable de comunicación	57
3.9. Planeación.....	58
3.10. Herramientas.....	63

3.11. Propuesta de medios	64
3.12. Factores críticos de éxito y riesgos	69
3.13. Seguimiento y control	69
3.14. RESULTADOS ESPERADOS	70
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	42
Tabla N° 2	43
Tabla N° 3	44
Tabla N° 4	45
Tabla N° 5	46
Tabla N° 6	47
Tabla N° 7	48
Tabla N° 8	49
Tabla N° 9	50
Tabla N° 10	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Niveles del Comportamiento Organizacional.	34
Gráfico N° 2	42
Gráfico N° 3	43
Gráfico N° 4	44
Gráfico N° 5	45
Gráfico N° 6	46
Gráfico N° 7	47
Gráfico N° 8	48
Gráfico N° 9	49
Gráfico N° 10	50
Gráfico N° 11	51

INTRODUCCIÓN

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.

Desde esta perspectiva la comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos y la definición de identidad.

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 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, 2012)

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, 2012)

El desarrollo organizacional a nivel regional pretende dar respuesta a las exigencias de cambio que demanda el ambiente interior y exterior que afecta a las organizaciones. En este aspecto hay que resaltar la importancia de una efectiva comunicación entre la organización y todos los factores con los que interactúa. La comunicación organizacional se describe como una disciplina socio-técnico-administrativa mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud

de los públicos de una organización y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo, y de comunicación, basado en el interés de la comunidad y destinado a mantener una afinidad y solidaridad de los públicos en la organización para promover el desarrollo recíproco.

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, pág. 6)

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 estos se expresan por medio de la manera en que las personas realizan su tarea, como se relacionan y complementan de acuerdo con sus propias culturas. Se construye así una cultura organizacional compuesta por un conjunto de valores, creencias y comprensiones que comparten los integrantes de una organización. La cultura de la organización tiene formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones, la manera que se realizan las actividades y especialmente la comunicación.

El interés de la presente investigación está fundamentado en poder brindar una solución a la problemática en curso. En la actualidad hay que ser dinámicos y precisos en el análisis y presentación de propuestas sabiendo a ciencia cierta cómo se puede generar un cambio o dar una solución, por tal motivo es necesario concientizar a todas las personas de la organización sobre la importancia de realizar esta investigación que conlleve a resultados satisfactorios.

Esta investigación nos permite plasmar en la práctica el conjunto de conocimientos que se han ido recolectando en el transcurso de la vida universitaria. Muchas veces la gente afirma que el conocimiento es poder, pero ¿Alguna vez nos hemos detenido a reflexionar por un momento cual es el impacto del conocimiento en la vida real? El conocimiento siempre debe ser utilizado para generar soluciones prácticas en beneficio de los interesados.

La comunicación organizacional interna es un elemento de gran importancia dentro las relaciones humanas. El ser humano por naturaleza, necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, y esto se logra a través de diversos medios de comunicación. La presente investigación da a conocer el amplio ámbito de la comunicación organizacional interna. Es sabido que la comunicación es el proceso mediante

el cual, una persona transmite información a otra persona, y es el objetivo de toda comunicación; en el caso de las empresas en particular la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, es por ello que existe la “comunicación organizacional”.

La Comunicación Organizacional Interna y el Desarrollo Organizacional son dos elementos que están estrechamente interrelacionados, ya que el éxito o fracaso de una empresa depende de las personas que laboran en ella, pues son las personas las que definen los objetivos organizacionales, las estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo, y son ellas quienes adquieren y utilizan los recursos financieros, tecnológicos, y toman las decisiones acerca de la marcha de la empresa.

Esta forma de percibir y gestionar la empresa, el ser humano es motor de desarrollo y epicentro de la gestión empresarial y la comunicación, el proceso social más importante que forma "comunidad laboral" no simplemente en cuanto a una cultura compartida; sino también en la puesta en común en la que el término comunicación tiene su raíz profunda, permite que el trabajador sea más productivo, generar nuevas estructuras, relaciones sociales y obrero patronales más flexibles y equitativas, orientar el decir empresarial y fecundar con éste todos los procesos de la dinámica de la organización , además de comunicación abierta, receptiva y empática que ayuda a generar desarrollo organizacional y a dinamizar los cambios contemplando en toda su plenitud en el talento humano.

Con la presente investigación se quiere demostrar el impacto y relación entre las estrategias de comunicación y el comportamiento organizacional. La comunicación debe ser concebida como un vector estratégico y un aspecto integral, cuyos efectos y causas pueden ser comunes reflejadas en el clima laboral, la cultura, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones, el trabajo en grupo, y en definitiva en los niveles de producción y el Comportamiento Organizacional.

La factibilidad de esta investigación va ligada a muchos aspectos donde se analizó si se cuenta con las condiciones necesarias para llevar a cabo dicha investigación y obtener los resultados esperados en un lapso de tiempo adecuado. La factibilidad está íntimamente relacionada con la disponibilidad de los recursos materiales, económicos, financieros, humanos, tiempo y de información necesarios. Por tal motivo podemos concluir que nuestra investigación cuenta con facilidades para su elaboración.

Según (SLOCUM, 2010, págs. 30,32) el Comportamiento Organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y

las practicas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones.

Cuando la gerencia practica el comportamiento organizacional, está tratando de desarrollar un mejor empleado, pero también contribuye a formar a una mejor persona respecto a su desarrollo personal y satisfacción. El comportamiento organizacional se interesa por las personas y se relaciona con los actos del individuo.

Para (AMOROS, 2011, pág. 103) el Comportamiento Organizacional constituye un campo de estudio que se encarga de estudiar el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, además aplica todo su conocimiento en hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente.

De manera específica el comportamiento organizacional centra su estudio en la búsqueda de una mejora en la productividad de las organizaciones, así como para reducir las tasas de ausentismo y de rotación de personal, además busca los medios que se requieran para incrementar la satisfacción del empleado en su trabajo.

Existen determinadas consistencias que fundamentan el comportamiento de los individuos y que puedan identificarse para luego modificarse y de esta manera reflejar las diferencias de cada persona. Otro tema que es importante se refiere al empleo de un estudio sistemático por parte del comportamiento organizacional para esta manera buscar una mejor predicción del comportamiento que se harían solo con el empleo de la intuición.

Como es lógico, la gente que labora en las organizaciones es diferente entre una y otra, por lo que se requiere observar el comportamiento organizacional desde el punto de vista de un marco de contingencia, haciendo empleo de variables situacionales para moderar las situaciones causa-efecto.

En la actualidad vivimos en un tiempo de cambio constante, ante esto el comportamiento organizacional ayuda a los gerentes a contender en un mundo donde todo es temporal. Por si fuera poco, el comportamiento organizacional brinda a los gerentes una guía de trabajo, donde se mantenga la ética como marco de referencia.

El autor (ROBBINS, 2010, pág. 145) define al Comportamiento Organización (que se abrevia CO) como un campo de estudio, en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficiencia de tales organizaciones.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio. Esta declaración significa que es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos. Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos, y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor.

Para resumir esta definición, el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización. Como el CO se interesa particularmente en las situaciones que atañen el empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración.

El comportamiento organizacional se basa en las contribuciones de varias disciplinas conductuales. Los campos predominantes son: psicología, sociología, psicología social y ciencia política.

En base al criterio de Slocum, Amoros y Robbins podemos afirmar que el Comportamiento Organizacional estudia tres determinantes como son: individuos, grupos, y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor. Slocum afirma que comportamiento organizacional se interesa por las personas y se relaciona con los actos del individuo. Para Amoros el comportamiento organizacional centra su estudio en la búsqueda de una mejora para la productividad de las organizaciones, así como en la reducción de las tasas de ausentismo y rotación de personal.

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.

El autor (REBEIL, 2010, págs. 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”.

La comunicación organizacional ayuda a los miembros de la compañía, pues les permite discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándoles a coordinar

la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes.

Según (ANDRADE, 2010, pág. 87) la Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además, hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.

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

Para (CHIANG, 2012, pág. 87) el objeto de la comunicación interna de las empresas es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.

Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones y la coordinación del trabajo es imposible. La cooperación también se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él. En el caso contrario los efectos son muy perniciosos para la

organización, pudiendo producir un cuadro típico donde la comunicación interna no funciona o es deficiente.

El **problema científico** es que en la Cooperativa de transporte “Flavio Alfaro”, no hay un departamento de comunicación en donde se planifiquen las estrategias adecuadas para mantener un comportamiento organizacional óptimo, por ello presenta varios conflictos internos, fallas en la comunicación, entre otras situaciones, que deberían ser solucionadas replanteando la comunicación interna que se está dando en la empresa.

Por ello mediante la presente investigación, se busca detectar las principales causas del problema para plantear la solución más factible en pro de que la empresa la aplique y logre mejorar el comportamiento organizacional, lo cual será fundamental para mantener un clima laboral positivo y alcanzar el éxito empresarial que se busca como institución que presta servicios.

El **objeto** de la investigación es el proceso de comunicación que se desarrolla dentro de la cooperativa de transporte, para diagnosticar las principales falencias que se generan y cómo se está llevando a cabo este proceso, que es fundamental para el desarrollo organizacional y de esta manera garantizar el éxito empresarial.

El **campo** de la investigación es el comportamiento organizacional, en el que se presenta mayormente a problemática, ya que existen actitudes inadecuadas, por ello se pretende cambiar los patrones de este campo, logrando que el personal de la empresa adopte comportamientos adecuados a sus funciones y lugar de trabajo.

El **objetivo** principal de la investigación es desarrollar estrategias de comunicación interna para mejorar el comportamiento organizacional en la Cooperativa de Transporte "Flavio Alfaro", por lo cual se plantea como **hipótesis** que con el desarrollo de estrategias de comunicación interna se mejora el comportamiento organizacional en la Cooperativa de Transporte "Flavio Alfaro". Las **variables** de estudio son estrategias de comunicación y comportamiento organizacional.

Las **tareas científicas** que se desarrollaron durante la investigación son: tarea 1. Analizar el estado del arte de comunicación interna y comportamiento organizacional, tarea 2. Definir los fundamentos teóricos de las estrategias de comunicación interna, tarea 3. Diagnosticar la situación actual del comportamiento organizacional y tarea 4. Diseñar la estrategia para mejorar el comportamiento organizacional.

En el **capítulo I** se desarrolló el estado del arte con investigaciones similares al tema de estudio, las estrategias de comunicación interna en el comportamiento organizacional para analizar los resultados obtenidos en las mismas, también se despliega toda la fundamentación teórica referente a comunicación, comunicación organizacional, comunicación interna y comportamiento organizacional.

En el **capítulo II** se encuentra el diseño metodológico de la investigación en donde constan los métodos teóricos aplicados, de campo, bibliográfico, analítico – sintético e inducción – deducción, así mismo los métodos empíricos que fueron la entrevista y la encuesta. Además, en este capítulo se detalla la población y la muestra, los resultados obtenidos en los instrumentos de recolección de datos y finalmente la comprobación de la hipótesis.

En el **capítulo III** denominado propuesta, se establece un plan de comunicación interna para la Cooperativa de Transporte “Flavio Alfaro”, con objetivos estratégicos, tácticos y operativos vinculados a una planeación de las actividades a desarrollar durante el plan, herramientas, cronograma, y todo el procedimiento para que la empresa pueda aplicarlo sin mayor dificultad.

CAPÍTULO I

ESTADO DEL ARTE

1.1. Estrategias de comunicación interna en el comportamiento organizacional

Durante mucho tiempo se ha investigado el proceso de comunicación en diferentes aspectos, a nivel empresarial este ha tenido gran apertura, para lo cual resulta interesante citar algunos trabajos sobre comunicación interna y comportamiento organizacional, con los resultados obtenidos para tomarlos de base en el presente proyecto.

Balarezo Toro Byron David de la Universidad Técnica de Ambato en el 2014 realizó una investigación, cuyo título es “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE”. El objetivo principal fue: “Estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive” (Balarezo, 2014).

Entre los resultados obtenidos se pueden destacar:

“Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores. Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta San Miguel Drive. La distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además hay que resaltar que el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores. Se concluye que la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores.” (Balarezo, 2014).

Por otra parte, Roca Gonzáles Sheila Vilma en Perú desarrolló una investigación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el año 2012, enfocada en “La relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Educación

de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga”, con el objetivo de: “Analizar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga” (Roca, 2012).

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación la autora determina lo siguiente:

Por la forma como, la persona, se relaciona y se comunica con los demás, genera en sus semejantes e interlocutores tres posibles respuestas: aceptación, rechazo e indiferencia; generalmente, por el modo como trata a los demás, el hombre es tratado. De este modo, el hombre construye la paz o la guerra. La guerra no empieza en una nación, empieza en un hombre, nunca en el colectivo (Vásquez, 2004).

En toda organización, la comunicación eficaz constituye el elemento esencial para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, porque gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, lo que se traduce en una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

En la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, la comunicación interna se caracteriza por ser ineficaz (59.3%), desde la percepción de los docentes, y hace referencia a una interacción escasamente operativa, estratégica, valorativa y motivacional. Este tipo de comunicación, nociva para los intereses de esta organización, ha generado conflictos no sólo entre docentes y autoridades universitarias, sino también entre estudiantes y administrativos. Fruto de esta afirmación, son los constantes desacuerdos y la escasa tolerancia, que conducen a la toma de decisiones unilaterales y arbitrarias, en perjuicio de la imagen corporativa de las instituciones universitarias estatales.

Respecto a la cultura organizacional de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, es caracterizada como desfavorable por el 58.1% de docentes, quienes señalan que la gestión universitaria se orienta predominantemente a las personas, antes que, al equipo, y que, por esta razón, el gobierno de la universidad está en función a intereses de grupo más no en beneficio de toda la comunidad universitaria.

Esta cultura desfavorable, representa una limitante para el fortalecimiento de la imagen corporativa, tal es así que Simbrón (2009), al referirse al clima institucional que proyecta la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, señala que el 58.3% de docentes percibe un clima negativo, debido a la escasa motivación laboral, malas

relaciones interpersonales, limitada adaptación a la estructura organizacional, así como inconformidad con la estabilidad laboral.

Analizando ambas variables en estudio, se aprecia que la comunicación interna se relaciona, de manera significativa, con la cultura organizacional de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Es decir, los docentes que perciben una comunicación interna ineficaz suelen catalogar como negativa la cultura organizacional.

La cultura organizacional incide en la comunicación interna, como la comunicación interna incide en la cultura organizacional. Si bien, la cultura determina las creencias y valores que debe compartir la organización, sólo puede ser efectivizada mediante una comunicación eficaz. Por otro lado, la forma de comunicación entre los miembros de una organización, puede distorsionar la cultura ideal. Siendo así, entre comunicación interna y cultura organizacional se establece una interdependencia estrecha.

Por otro lado, las dimensiones de la comunicación interna se relacionan significativamente con la cultura organizacional según los docentes y estudiantes. Respecto a la incidencia de la comunicación sobre la cultura, Marín (1997), plantea cuatro soportes de la cultura organizacional: las técnicas (Instrumentos y conocimientos), el código simbólico o lenguaje, los modelos que dan explicación a los actos cotidianos y las normas y sanciones asociadas a los valores del grupo.

1.1.1. Fundamentación Teórica

1.1.2. La Comunicación

La comunicación viene del latín “comunicare” que significa compartir; se entiende por comunicar al proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas. La comunicación es inherente al ser humano, es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otra información, sentimientos, vivencias, porque a través de ella el hombre forma colectivos, ponen algo en común, por lo tanto, juega un papel importante en el desarrollo de cualquier interacción humana.

Es así que se afirma que la comunicación desde todas las perspectivas de estudio (organizacional, comercial, interpersonal), conforma un conjunto de instrumentos, estrategias

y acciones importantes en el mundo empresarial, por ello al emplearla adecuadamente puede llegar a convertirse en un factor clave de éxito en las organizaciones del siglo XXI.

Ya desde finales de los años setenta diferentes autores comienzan a estudiarla desde el ámbito de las organizaciones y a comprenderla como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con los objetivos de la organización.

Autores como Scheinsohn (1993) afirman “la comunicación es un hecho fundante de las relaciones en las organizaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella”. Este especialista, considera que el acto comunicativo cuando se desarrolla entre sujetos sociales más complejos (públicos, instituciones, gobiernos, reparticiones), es más factible que las complicaciones propias de este acto se agudizan aún más.

Tal aseveración confirma que la comunicación faculta el entendimiento entre la alta gerencia y los empleados, en la medida en que trata de articular los diversos intereses, expectativas y necesidades conducentes, tanto el desarrollo del talento humano como a la optimización de la producción. Rojas (1999) sostiene que en la actualidad el estudio y comprensión de la comunicación es la clave para comprender las organizaciones.

1.1.3. La Comunicación en las Organizaciones

En las organizaciones es fundamental que exista un clima organizacional democrático, de prosperidad y sosiego, donde haya armonía, respeto entre la Alta Gerencia y el resto del personal y por supuesto que exista reconocimiento laboral, donde el personal sea motivado, y de esa manera éste aportará valor e inspiración a sus otros compañeros.

Otra forma de alcanzar el crecimiento y el éxito en las instituciones es orientar la comunicación a todos los niveles para lograr un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el empleo, permitiendo que los individuos comprendan mejor su trabajo, sintiéndose más comprometidos con lo que hacen. A este respecto, Timm (1986) considera a la comunicación esencial para la organización, en el sentido de obtener cooperación y consenso entre todos los integrantes de la empresa.

Como se puede inferir la Alta Gerencia debe comunicar la información necesaria, capacitar, apoyar a su gente para que se movilicen en pos del logro individual y común, eliminando todas las interferencias o ruidos y creando espacios para la retroalimentación.

Goldhaber (1984) afirma que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización. En consecuencia, cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información.

En consecuencia, la información como recurso básico para el desarrollo de las relaciones humanas, debe ser oportuna, porque es la herramienta fundamental para lograr sinergia, orientada a los actores de los diferentes procesos organizacionales, para dar a conocer las políticas, el desarrollo cultural, económico, social y académico de la empresa, permitiendo así enriquecer la calidad de trabajo.

En este orden de ideas, la comunicación es una herramienta de gestión porque permite reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos; cuando la comunicación es fluida, los procesos de intercambio se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles.

Rojas y Arape (1999), refuerzan este planteamiento, al considerar a la comunicación como el intercambio progresivo de informaciones, sentimientos o saberes destinados al conocimiento y las transformaciones que logran el crecimiento común de todas las partes involucradas; es decir, la comunicación es una fuerza determinante en los procesos empresariales de transformación y no como un instrumento auxiliar para el desarrollo de estrategias y las universidades no escapan a esta realidad. Al respecto Senge, (1992) admite que una organización debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno.

Gracias a ella se logra estrechar vínculos, intensificar el contacto entre el personal que labora en una compañía, estimular su participación en la creación de las oportunidades y soluciones de los problemas y debilidades; lo que a su vez, ayudará a que los individuos se sientan partícipes, tomados en cuenta por sus superiores, aumentando la motivación que ellos puedan tener para lograr un buen desempeño en su trabajo; es decir, la comunicación abarca todas las categorías de la organización y demanda acción, planificación y comprensión en todas los espacios para estrechar esas relaciones.

Rojas (1995), insiste en expresar que actualmente la dirección de las organizaciones está girando en torno a la información y la comunicación. Por tal motivo la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación son elementos fundamentales para enfrentar con éxito los nuevos paradigmas que exige el modelo de Universidad del nuevo Siglo.

Para tal efecto, se podría afirmar que la comunicación (el famoso acto de poner en común) juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, muestra de ello es la definición de Scheinsohn (1993), para quien la comunicación es un hecho fundante de las relaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella. Este autor considera que el acto comunicativo cuando se desarrolla entre sujetos sociales más complejos (públicos, instituciones, gobiernos, reparticiones, etc), las complicaciones propias de este acto se agudizan aún más.

Como se puede inferir, la comunicación hacia adentro de la organización desarrolla relaciones de trabajo que se dan en un ambiente de sinceridad, de escuchar al otro y de circulación de la información, para tal efecto, la comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

1.1.4. Gestión Comunicacional

La comunicación es una herramienta de gestión, ya que contribuye al consenso entre el personal en las empresas, es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, da oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización, alimentado así el sentido de pertenencia. En este sentido es necesario citar a Fernández (1991) quien considera a la comunicación como el sistema nervioso de la empresa.

Las organizaciones y en especial las Instituciones de Educación Superior deben controlar y dirigir las comunicaciones emitidas, ya que es un factor de vital importancia para el cumplimiento de las metas trazadas y ser proactivas, por ello se habla de gestión comunicacional para definir todo lo relacionado de la comunicación en las organizaciones.

Jordan (1996) concibe a la gestión como el acto de dirigir metas, estrategias que conduzcan la puesta en marcha de la política general de la empresa, para tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados, en este sentido, se infiere que la gestión es la dirección de las

acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados y de esa manera orientar los objetivos hacia la mejora de la organización.

Por su parte, Vargas (2003) afirma que la comunicación en las organizaciones, es la condición de anunciar y conseguir técnicas de comunicación que admitan incrementar verdaderamente el concepto de público, de audiencia, que no sólo reciba información, sino que genere igualmente visiones y actividades, que favorezcan a que la organización cumpla con sus objetivos.

La gerencia para alcanzar el éxito en sus comunicaciones debe implementar un flujo bidireccional, a través de memos, periódicos, correo electrónico y vídeos para informar a todos los miembros a fin de alcanzar los objetivos que la organización se ha trazado (Gibson, 1999)

Sin embargo, una definición mucho más categorial es la de Ramírez 2004, quien sostiene que la gestión de la comunicación, es un campo de la práctica fundamentada en forma reflexiva y articulada que se extiende a través de un gran número de niveles y esferas de la actividad comunicacional en la organización. La gestión comunicacional en las empresas debe darse en todos los niveles, desde los más bajos hasta los más altos. Es primordial que la Alta Gerencia conozca las necesidades de sus empleados, además que corrobore que la comunicación sea comprendida por todos.

Según las teorías organizacionales, el estilo de la Alta Gerencia influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma como dirige el sistema total y por ende fija la fuerza de las interacciones entre los miembros de la organización (Serna, 2000), es decir, la Alta Gerencia no sólo debe explicar los principios y valores que rigen la vida institucional, debe promocionarlos y divulgarlos entre todo sus miembros, para lograr adeptos al proceso de transformación que trabajen juntos para lograr las metas propuestas por dichas gerencia.

Las estrategia comunicacional es la principal herramienta que tienen los directivos para informar sobre los planes propuestos, en consecuencia, debe ser bien analizada y discutida con todos los integrantes de la organización, ya que en la comunicación es donde se puede informar y explicar del porqué de los cambios que estos conllevan para los afectados, porque una mala comunicación perjudica el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde la calidad de las tareas, baja la productividad, nace la desmotivación y la incertidumbre.

A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

En el caso de las universidades Prieto y Suárez (1998) consideran que una buena comunicación entre el personal y la Alta Gerencia Universitaria repercutirá en una mayor participación de la comunidad universitaria para brindar su apoyo a las tareas universitarias, impulsando el conocimiento, la calidad, la productividad, la corresponsabilidad y el compromiso necesario para alcanzar la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos Institucionales.

1.1.5. Comunicación interna

La comunicación interna en la organización siempre ha existido, pero es a partir de los años noventa que comienza a cobrar cada vez mayor reconocimiento, en pocos años despierta gran interés no solamente en los estudiosos de las organizaciones, empresarios y gerentes interesados en mejorar los procesos de producción laboral, sino también en todos aquellos que, de una u otra manera, en su actividad cotidiana, ejercitan la comunicación como factor fundamental de sus relaciones interpersonales.

La necesidad de las organizaciones de comunicarse con sus integrantes y de gestionar la información que circula de manera interna por la misma, hace que la función de la comunicación vaya transitando desde un papel casi sin importancia, hacia uno preponderante que sigue vigente actualmente; ya que sirve para comunicar múltiples objetivos relacionados con la satisfacción de las necesidades de los empleados y/o con el logro de objetivos finales como la rentabilidad o productividad de la misma.

Degot (1988) afirma que desde hace unos diez años una de las principales transformaciones de las organizaciones en la mayoría de los países europeos ha consistido en el reconocimiento del papel estratégico de la comunicación interna. En pocos años la función de la comunicación interna se ha elevado a la categoría de función directiva, se le ha dotado de ubicación física en la organización y asignado presupuesto y capital humano en la medida en que se han diversificado las actividades asignadas a dicha función. Al decir de Degot (1988): “La

comunicación interna constituye el sistema nervioso que da cohesión a las organizaciones y permite cooperar y coordinarse a sus miembros”.

Barba Guzmán y Cabrera Parra (2003) dicen que para Thomas: “La comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa, y que responde a un fin previamente planificado. Su función principal es apoyar culturalmente el proyecto organizacional, la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general”.

En la década de los 90 la comunicación interna ha sido entendida como un proceso en el cual se transmitía información, es decir, el feedback con el receptor era escaso o nulo. Así Rodríguez (1991: 32), definió la comunicación interna a principio como el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Así entendida, la comunicación interna fomenta las relaciones entre los miembros de la organización ya que asocia la sana comunicación entre los empleados con el desempeño laboral. En la medida en que los empleados se sientan escuchados y tomados en consideración pondrán mayor énfasis en el cumplimiento de los objetivos. Más recientemente Macías et al. (2013) le dan la vuelta a esta afirmación al indicar que, si se le da la importancia debida a la comunicación interna, ésta ayudará a fomentar los lazos entre el mismo personal. De una forma u otra debe quedar claro que las empresas están formadas por personas que deben interactuar y donde pueden surgir problemas que la comunicación interna puede ayudar a detectar y mejorar.

Más allá de las relaciones personales entre los miembros de la organización, el auge del corporate y la concienciación por parte de las organizaciones de la necesidad de establecer políticas de comunicación activas, ha dado lugar a enfoques del concepto que ponen de manifiesto que a través de ella se genera un flujo de comunicación que fluye en todos los sentidos para informar y ser informado (Castillo, 2010).

Se puede decir, por tanto, que la comunicación interna hoy en día debe ser entendida como aquella que fluye desde y hasta los públicos internos de las organizaciones: empleados,

accionistas y propietarios con el fin de aunar esfuerzos y conseguir los objetivos marcados por la organización.

En las primeras aproximaciones al concepto se puso de manifiesto la importancia de las personas en la comunicación interna. Los trabajadores y demás públicos internos serán quienes sustenten la comunicación en las organizaciones. Personas con diferentes inquietudes, personalidades, motivaciones, formación, etc, que en el contexto laboral se ven obligadas a comunicarse y a entenderse.

La comunicación entre estas personas es, por tanto, condición sine qua non para la buena marcha de la organización, convirtiendo así la gestión de la comunicación en un pilar básico de cualquier estrategia empresarial. A pesar de esto parece que las empresas siguen otorgándole un papel poco relevante a la gestión de la comunicación interna (Piñuel, 1997; Villafañe, 1999; Hernández, 1991).

Si tradicionalmente las organizaciones han prestado escasa atención a la comunicación de puertas para adentro, algunos estudios demuestran un creciente interés de las actividades comunicativas a nivel interno entre empleados y organización (Castillo, 2010).

En los últimos años el papel de la comunicación interna en la gestión de los negocios no ha parado de crecer, tal y como demuestra Álvarez (2007) al afirmar que “las compañías líderes asumen que la auténtica comunicación engloba el conjunto de las actividades de una organización encaminadas hacia la obtención del éxito empresarial, traducido éste en beneficios económicos y desarrollo comunitario”.

De la misma forma Rivera et al. (2005) entienden que la comunicación facilita las relaciones entre la alta gerencia y los empleados, articulando sus intereses, expectativas y necesidades, de modo que faciliten el desarrollo del talento humano y la optimización de la producción.

1.2. Funciones principales de la comunicación interna

Según Robbins (1999): “la comunicación interna tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: i) el control del comportamiento; ii) la motivación; iii) la expresión emocional y iv) la información”. En cuanto al control del comportamiento se puede ver de dos maneras: la primera, la formal, utilizando sus jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenerse los empleados; la segunda, informal, también controla el

comportamiento de los grupos de trabajo, ya que, si son molestados o acosados algunos de sus miembros, se lo comunican entre ellos y se produce un autocontrol en el propio grupo.

La comunicación favorece la motivación al reconocer el trabajo de los empleados, si se están desempeñando bien, y lo que puede hacerse para mejorar el rendimiento, si es que está por debajo del promedio. Para muchos empleados, su grupo de trabajo es la fuente principal de integración social y la comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción, por ello se dice que la comunicación proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

La función informativa que la comunicación desarrolla se relaciona con su papel en la toma de decisiones, proporcionando la información para identificar y evaluar las opciones alternativas. Ninguna de estas cuatro funciones es más importante que las otras, ya que para que los grupos se desempeñen eficazmente, necesitan mantener alguna forma de control sobre sus miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones. Casi en todas las interacciones de comunicación dentro de un grupo u organización se desarrolla una o más de estas cuatro funciones.

Las funciones que debe cumplir la comunicación interna en el marco de una organización son motivo de análisis de la mayor parte de los autores que tratan la temática, entre ellos Barba Guzmán y Cabrera Parra, 2003; García Mestanza, 1999 y Chiavenatto, 1998. A efectos de ésta investigación, tomando un par de factores comunes de todos ellos se concluye que la comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa.

Se coincide con Robbins (1999) en cuanto a las funciones principales que la comunicación interna debe cumplir, agregando que las mismas deben estar destinadas a mejorar la interacción entre las personas de la organización, ya sea en lo relativo a cuestiones laborales, como en las relaciones personales. Esta interactividad favorecerá la circulación de la información dentro de la organización de forma rápida y fluida y la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas. También deben estar destinadas a lograr la identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la dirección, lo

que ayudará a lograr mayor integración y aumentar el sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.

1.3. Comportamiento Organizacional

Para poder entender el comportamiento organizacional es necesario citar algunos autores con sus definiciones en cuanto a esta temática de suma importancia para las empresas, a continuación, las siguientes:

(Robbins, 2004) “Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”.

“Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones” (Davis & Newstrom, 2002).

“Estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización” (Hellriegel & Slocum, 2009).

Barón y Greenberg (1990) “Es el estudio que busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo”.

“Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2007).

“El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones... Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones” (Chiavenato, 2009).

En relación con las definiciones expuestas, los autores indican que se puede observar semejanzas entre las definiciones al declarar que el comportamiento organizacional es la interacción, relación entre personas, grupos individuos y la organización, asimismo todos los autores de una u otra forma indican que es un campo de estudio, aplicación de conocimiento, disciplina, entre otros, utilizada para aumentar la efectividad de la organización o mejorarla.

Concluyendo en base a dichas definiciones al comportamiento organizacional como el estudio de lo que las personas hacen en una organización, que distingue a las organizaciones unas de otras y que el objeto de dicho estudio es aplicar dicho conocimiento a mejorar la organización. Por lo que se debe tener en cuenta que cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas y de estas depende el comportamiento humano.

1.3.1. Metas y objetivos del comportamiento organizacional

(Amorós, 2007) en su libro *Comportamiento Organizacional en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas* establece las siguientes metas y objetivos:

- **Describir:** Sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas.
- **Comprender:** Por qué las personas se comportan como lo hacen.
- **Predecir:** El comportamiento futuro de los empleados
- **Controlar:** Al menos parcialmente las actividades humanas en el trabajo.

Con el primer objetivo describir al lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo. Con el segundo objetivo comprender: entienden las razones del porqué de su comportamiento y pueden entre otros lograr explicaciones, mejorar métodos.

Con el tercer objetivo predecir, es consecuencia del primero y el segundo, ya que, al describir y comprender los gerentes, directivos, administradores, conocerán al personal, sus habilidades, relaciones intergrupales, tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados son dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos u otra conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).

El objetivo último del comportamiento organizacional es controlar, los supervisores, gerentes, administradores, por ser responsables de los resultados de rendimiento, les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo, coordinación de esfuerzos y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

1.3.2. Niveles del comportamiento organizacional

Para el estudio del comportamiento organizacional, la literatura especializada y algunos autores entre ellos (Robbins, 2004) y (Chiavenato, 2009), coinciden en recomendar el siguiente modelo básico, que atiende a tres niveles de análisis: individual, el cual consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual. De grupo atiende a la comprensión y dirección de grupos y procesos sociales y el organizacional radica en la comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos. Figura 1.1.

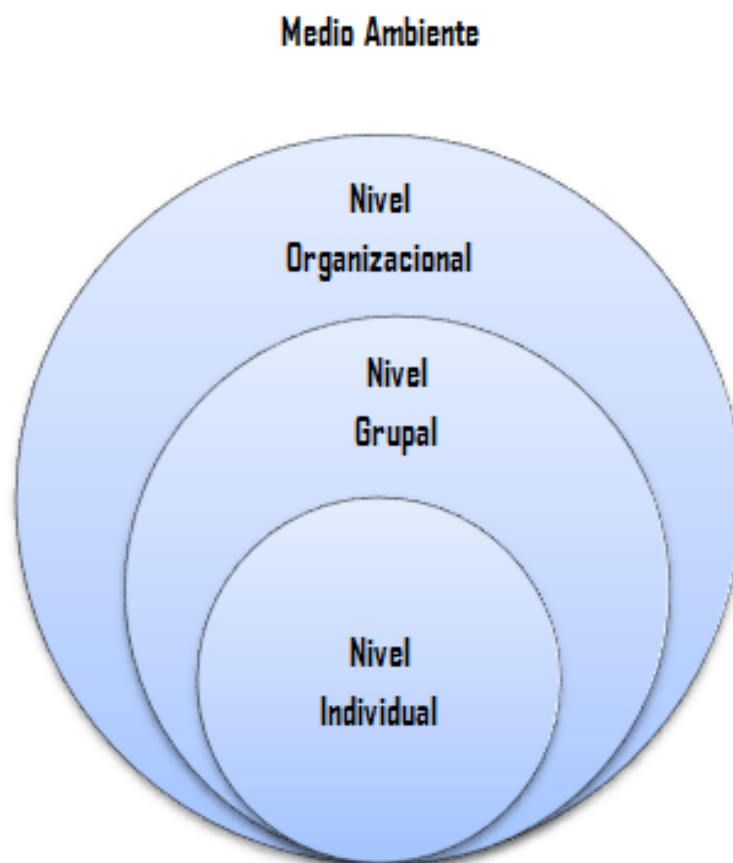


Gráfico N° 1. Niveles del Comportamiento Organizacional.

Estos tres niveles de análisis que van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro, bajo la consideración de la organización como sistema abierto, es decir insertos en un medio externo todo esto nos lleva al conocimiento de cómo actúan para entender el comportamiento de la organización.

Al pasar del nivel individual al nivel grupal y de allí a los sistemas de organización, se observa sistemáticamente el comportamiento en las organizaciones. Los tres niveles básicos son análogos a los bloques de construcción; cada uno se construye sobre el anterior y cada nivel es una consecuencia del anterior. Los individuos con sus características propias, luego el grupo y al final llegaremos al nivel del sistema organizacional donde se unirán los niveles anteriores como un sistema único.

Es una herramienta sumamente útil en los estudios de comportamiento organizacional, la gran virtud de dicho modelo radica, en que en la medida que se logra interrelacionar el conjunto de las variables en cada uno de los niveles se tiene certeza de la manifestación de estas en los resultados humanos, que es lo que persigue toda organización sea esta pública o privada.

Nivel individual

A lo largo de la historia las personas han sido vistas desde diferentes perspectivas en especial los conceptos relativos a la manera que actúan o se desempeñan dentro de las organizaciones. En el comportamiento organizacional se basa en enfoques orientados al desempeño dentro de las organizaciones, según la conducta como resultado de un proceso consciente mental del individuo.

Según (Chiavenato, 2009), el comportamiento de las personas presenta una serie de características, las cuales no depende solo de las características individuales, también influyen las organizaciones, teniendo como principios básicos las siguientes:

- El hombre posee capacidad limitada de respuesta, pero a su vez son diferentes unos de otros: la capacidad de respuesta está dada por la función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Sin embargo, la capacidad humana es un continuo. En un extremo los comportamientos que difícilmente responden al entrenamiento o a la experiencia ejemplo tiempo de reacción y por el otro los que si responden a la capacitación o la experiencia como las habilidades.

- Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas. El hombre está orientado hacia la actividad, es decir, que el comportamiento de las personas se orienta al logro de sus aspiraciones y a la satisfacción de sus necesidades. Cada individuo puede tener más de una necesidad prioritaria al mismo tiempo.
- El hombre percibe y evalúa: las experiencias del ambiente acumuladas por el hombre, sirven como datos para evaluar y seleccionar las que más se adecuen a sus valores y necesidades. La teoría de las expectativas señala que las personas actúan con base a su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar.
- El hombre social: para que las personas se desarrollen, es necesario que exista una interacción con otros individuos, grupos u organizaciones, con el fin de mantener su identidad y bienestar psicológico.
- Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento. El individuo tiene necesidades diversas: los seres humanos presentan una serie de necesidades ante diferentes situaciones, las cuales pueden influir en el comportamiento de las personas, ya que se pueden presentar como un factor motivador.
- Las personas reaccionan de forma emocional: No son neutrales ante lo que perciben o experimentan. Esta respuesta evaluativa influye en su comportamiento. Evalúan lo que le gusta o disgusta, define la importancia de las acciones y sus resultados.
- El hombre piensa y elige: el comportamiento humano puede analizarse según los planes que se eligen, desarrollando y ejecutando la lucha con los estímulos, los cuales se enfrentan para alcanzar los objetivos personales.

En relación a estas características del comportamiento humano, nace el concepto de ver al hombre como un modelo complejo. Su orientación es claramente psicológica. No sólo se considera complejo con relación a su naturaleza, a sus características, a sus múltiples necesidades y a sus potencialidades, sino que es singularmente diferente de sus semejantes en cuanto a su propia estructura y su propia complejidad.

Nivel Grupal

El concepto de grupo difiere según la perspectiva que se utilice. Para (Chiavenato, 2009) “Un grupo está formado por dos o más personas que interactúan entre sí, de modo que el

comportamiento y el desempeño de una esté vinculado a lo que haga los demás”...“Es un conjunto de personas que se comunican con frecuencia durante cierto tiempo”... “El número de integrantes es suficientemente pequeño para que cada persona se puede comunicar con los demás frente a frente”. Los conceptos antes expuestos no son limitantes unos a otros sino por el contrario se complementan dando una definición ajustada a lo que se requiere en esta investigación.

Una de las notas características de las organizaciones es la variedad de grupos que conviven en su seno, cuya composición, funciones y demás propiedades difieren notablemente. Se pueden tener en cuenta distintos criterios para establecer una clasificación de los mismos. (Chiavenato, 2009) indica que pueden ser formales e informales.

- **Formales:** Son aquellos definidos por la estructura organizacional, con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales. Dentro de estos grupos formales se encuentran:
- **Grupo de Mando:** Se determina por las relaciones formales de autoridad y definidos por el organigrama. Está compuesto de subordinados que reportan directamente a un gerente dado.
- **Grupo de Tareas:** Están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada o funciones. Sin embargo, las fronteras del grupo de tarea están limitadas a su superior inmediato en la jerarquía. Puede cruzar relaciones de mando. Por ejemplo, ejecutivos de una aseguradora, recursos humanos de una empresa, mantenimiento y otros empleados, que en el momento de un incendio u otro percance constituirían un grupo de tarea.
- **Grupos temporales o creados “ad hoc”:** se conciben para realizar tareas, proyectos o actividades de carácter transitorio. El grupo tiene una duración limitada, disolviéndose una vez concluida su función o alcanzado su objetivo. Se puede tratar de un grupo de investigación y desarrollo, una comisión de estudio, un comité asesor, etc.
- **Informales:** En contraste con los formales, los grupos informales son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos son formaciones

naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a las necesidades de un contacto social, entre estos podemos encontrar:

- **Grupo de Interés:** La gente que pudiera estar o no alineada con grupos de mando común o de tarea podría afiliarse para lograr un objetivo específico con el cual esté interesado. Esto es un grupo de interés. Los empleados que se unen para alterar sus horarios de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido o para buscar mejores condiciones de trabajo representan la formación de una unión para favorecer su interés común.
- **Grupos de Amistad:** los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común. Llamamos a estas formaciones grupos de amistad. Las alianzas sociales, las cuales se extienden frecuentemente fuera de la situación de trabajo, pueden basarse o no en edad similar o en herencia étnica, aficiones, preferencias políticas y otros.

El comportamiento de un Grupo

Todo grupo humano se concibe como un sistema social, constituido por las actividades, interacciones y los sentimientos que se dan entre los miembros del grupo. Los sistemas sociales poseen dos componentes:

- El sistema externo, constituido por las actividades, las interacciones y los sentimientos requeridos, así como los sentimientos dados, y por la relación existente entre estos elementos.
- El sistema interno, constituido por las actividades, las interacciones y los sentimientos que emergen espontáneamente entre los miembros del grupo a partir de lo que es requerido y de lo que es dado.

En consecuencia, estos sistemas explican la relación entre el sistema externo, que es lo que establece y pone la dirección y el sistema interno que es lo que emerge espontáneamente, todo esto con el fin de explicar los procesos sociales más cercanos a las organizaciones.

Nivel Organizacional

“Una Organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades de forma adecuada para alcanzar un propósito en común...dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran en su funcionamiento. Los recursos humanos están constituidos por individuos y grupos” (Chiavenato, 2009). El estudio del comportamiento organizacional debe comenzar por las Organizaciones, pues en ella se desarrolla el comportamiento. Estas agrupaciones funcionan como sistemas abiertos, pues está continuamente en interacción con su entorno.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO, MATERIALES Y MÉTODOS

2. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Métodos teóricos

2.1.1. De Campo – Bibliográfico:

Este método es muy importante para el desarrollo de la investigación, de campo porque permitió explorar el escenario en donde se desarrolla la problemática y bibliográfico para realizar el estado del arte y definir las fundamentaciones teóricas sobre estrategias de comunicación y comportamiento organizacional.

2.1.2. Análisis – síntesis:

Este método estudia los hechos del tema objeto de investigación descomponiendo cada una de sus partes para estudiarlas individualmente como análisis, y posteriormente reagrupando cada parte para estudiarlas en forma integral mediante la síntesis.

2.1.3. Inducción – deducción:

El método inductivo es el que parte de lo particular a lo general y permitió establecer principios como conceptos y definiciones en el desarrollo del tema, por otra parte, el método deductivo va de lo general a lo particular, tomando como referencia lo realizado con la inducción para extraer las conclusiones y recomendaciones.

2.2. Métodos empíricos

2.2.1. La encuesta:

Se aplicaron encuestas al personal que labora en la Cooperativa de Transporte "Flavio Alfaro" para conocer el comportamiento organizacional en la empresa.

2.2.2. La entrevista:

La entrevista se la aplicó al gerente de la Cooperativa de Transporte "Flavio Alfaro" para conocer el comportamiento organizacional en la empresa.

2.3. Población y muestra

Población: La población de la Cooperativa de Transporte “Flavio Alfaro” está conformada por:

Gerente	1
Personal administrativo	8
Socios	120
TOTAL	129

Muestra: Para la muestra se consideró al gerente y de las 128 personas más se aplicó una fórmula de muestreo:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

Significado

P = Probabilidad ocurrencia 50%

Q = Probabilidad de no ocurrencia 50%

N = Población

e = Nivel de significación 10%

Z = Nivel de confianza 1.645

n = Muestra

$$n = \frac{1.645^2 * 0.5 * 0.5 * 128}{1.645^2 * 0.5 * 0.5 + 128 * 0.10^2}$$

$$n = \frac{84.5}{0.660 + 1.28}$$

$$n = \frac{84.5}{1.94}$$

$$n = 43.56$$

n= 44 personas

La muestra total es de 44 personas y 1 gerente, dando un total de 45.

2.4. Resultados de la encuesta aplicada al personal que labora en la Cooperativa de Transporte "Flavio Alfaro"

1.- ¿Considera que la comunicación interna genera una identidad institucional por parte del trabajador hacia la empresa?

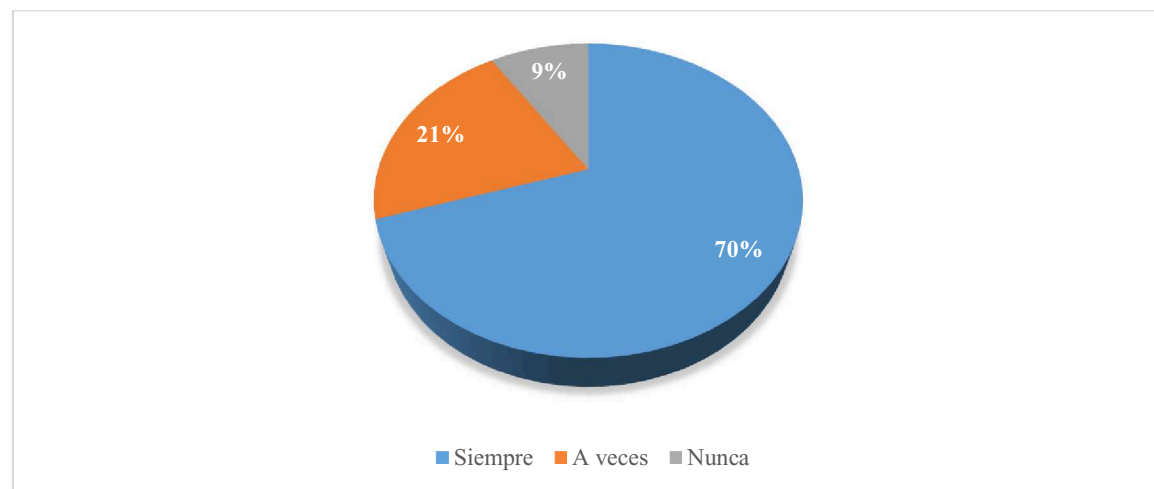
Tabla N° 1

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	89	70
A veces	27	21
Nunca	12	9
TOTAL	128	100%

Fuente: Público interno de Cooperativa de transporte "Flavio Alfaro".

Autora: Muñoz Pazmiño Evelyn Verónica, (2017)

Gráfico N° 2



Análisis:

El 70% de las personas encuestadas afirman que siempre la comunicación interna genera una identidad institucional por parte del trabajador hacia la empresa, el 21% que a veces y el 9% asegura que nunca.

Por lo tanto, la comunicación interna es parte fundamental en el desarrollo de la identidad institucional en toda empresa.

2.- ¿En su lugar de trabajo existen estrategias de comunicación interna que fortalezca las relaciones entre los trabajadores de la empresa?

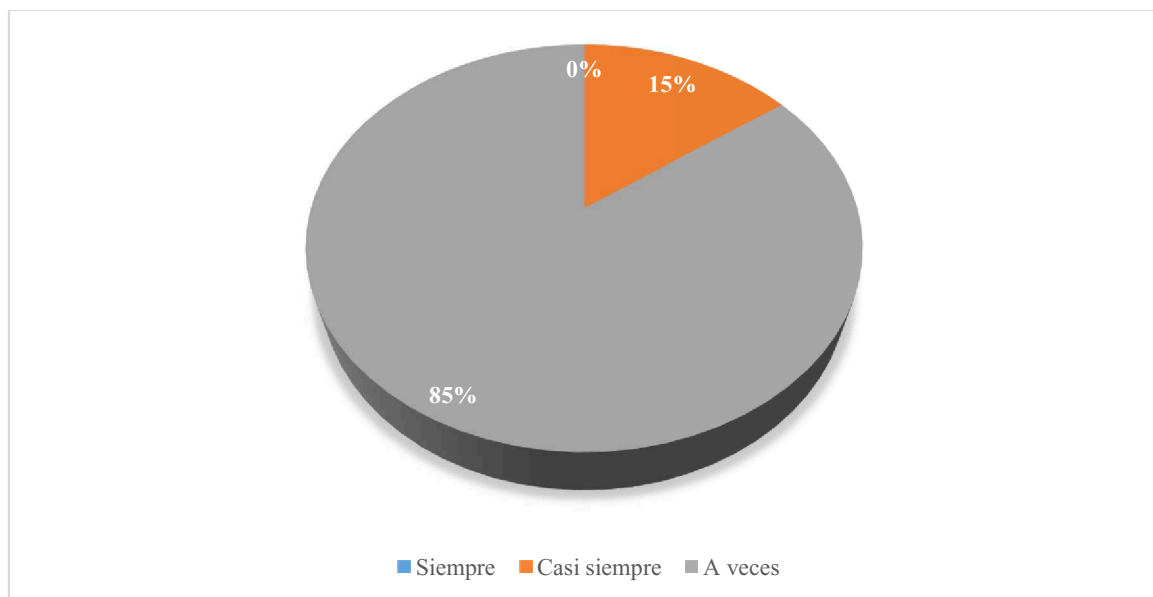
Tabla N° 2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0
Casi siempre	19	15
A veces	109	85
TOTAL		128
		100%

Fuente: Público interno de Cooperativa de transporte “Flavio Alfaro”.

Autora: Muñoz Pazmiño Evelyn Verónica, (2017)

Gráfico N° 3



Análisis:

Al público interno se le preguntó sobre si en su lugar de trabajo existen estrategias de comunicación interna que fortalezca las relaciones entre los trabajadores de la empresa, a lo cual el 85% respondió que a veces y un 15% casi siempre.

Es decir, no se están aplicando estrategias de comunicación interna en la empresa y por ello los problemas surgen con mayor facilidad.

3.- ¿Considera usted que las estrategias de comunicación interna mejorarían el clima organizacional?

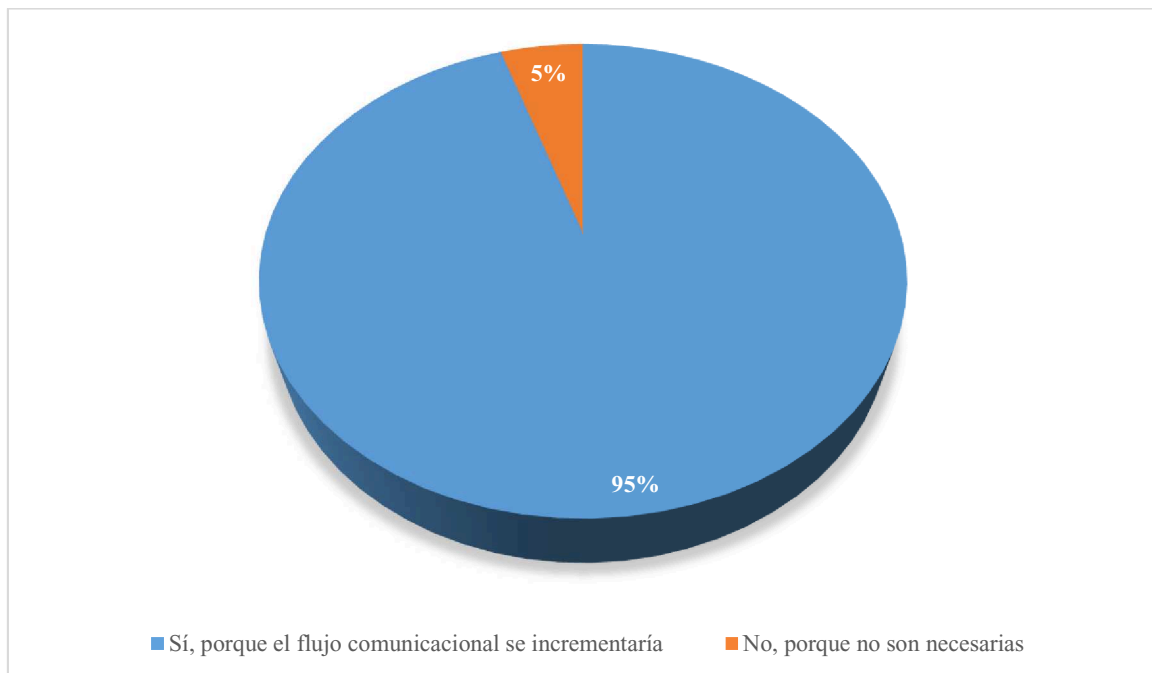
Tabla N° 3

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí, porque el flujo comunicacional se incrementaría	121	95
No, porque no son necesarias	7	5
TOTAL	128	100%

Fuente: Público interno de Cooperativa de transporte “Flavio Alfaro”.

Autora: Muñoz Pazmiño Evelyn Verónica, (2017)

Gráfico N° 4



Análisis:

El 95% de los encuestados aseguran que las estrategias de comunicación interna sí mejorarían el clima organizacional porque el flujo comunicacional se incrementaría y solo el 5% que no, porque no son necesarias.

En consecuencia, es necesario implementar estrategias de comunicación interna para que el flujo comunicacional mejore y el ambiente laboral sea el más adecuado.

4.- De las siguientes opciones, ¿Cuáles usted considera que se llevan a cabo dentro de la empresa?

Tabla N° 4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comunicación bidireccional, en donde los colaboradores pueden acceder al diálogo con sus superiores	12	9
Todos reciben la información de la misma manera	17	13
El líder sabe comunicar a los miembros de su equipo lo que espera de ellos y cómo hacerlo	10	8
Ninguna	89	70
TOTAL	128	100%

Fuente: Público interno de Cooperativa de transporte “Flavio Alfaro”.

Autora: Muñoz Pazmiño Evelyn Verónica, (2017)

Gráfico N° 5



Análisis:

El 8% del personal interno de la cooperativa consideran que el líder sabe comunicar a los miembros de su equipo lo que espera de ellos y cómo hacerlo, el 9% aseguran que la comunicación es bidireccional, en donde los colaboradores pueden acceder al diálogo con sus superiores, el 13% dicen que todos reciben la información de la misma manera y el 70% dice que no se aplica ninguna estrategia.

5.- ¿En qué nivel se encuentra la comunicación interna de la empresa?

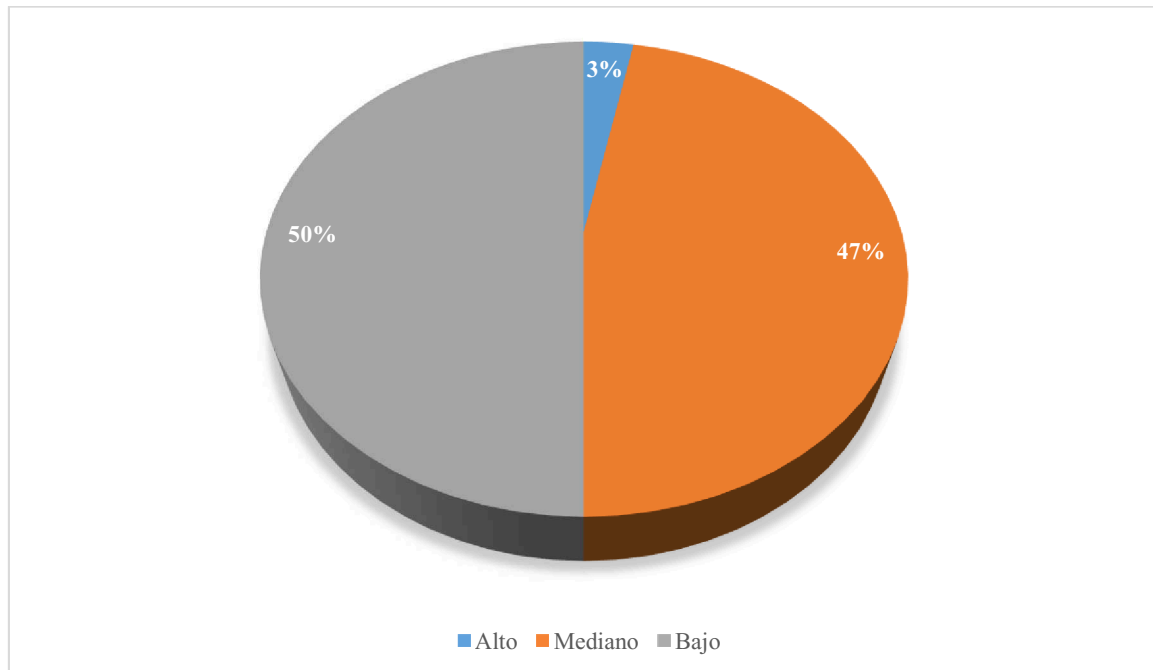
Tabla N° 5

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	4	3
Mediano	60	47
Bajo	64	50
TOTAL	128	100%

Fuente: Público interno de Cooperativa de transporte “Flavio Alfaro”.

Autora: Muñoz Pazmiño Evelyn Verónica, (2017)

Gráfico N° 6



Análisis:

El 50% de los encuestados consideran que el nivel en donde se encuentra la comunicación interna de la empresa es bajo, el 47% afirma que es mediano y el 3% dice que es alto.

Por lo tanto, el público interno de la empresa ha identificado los inconvenientes que se presentan y es notable el bajo nivel de comunicación que se está llevando a cabo en la institución.

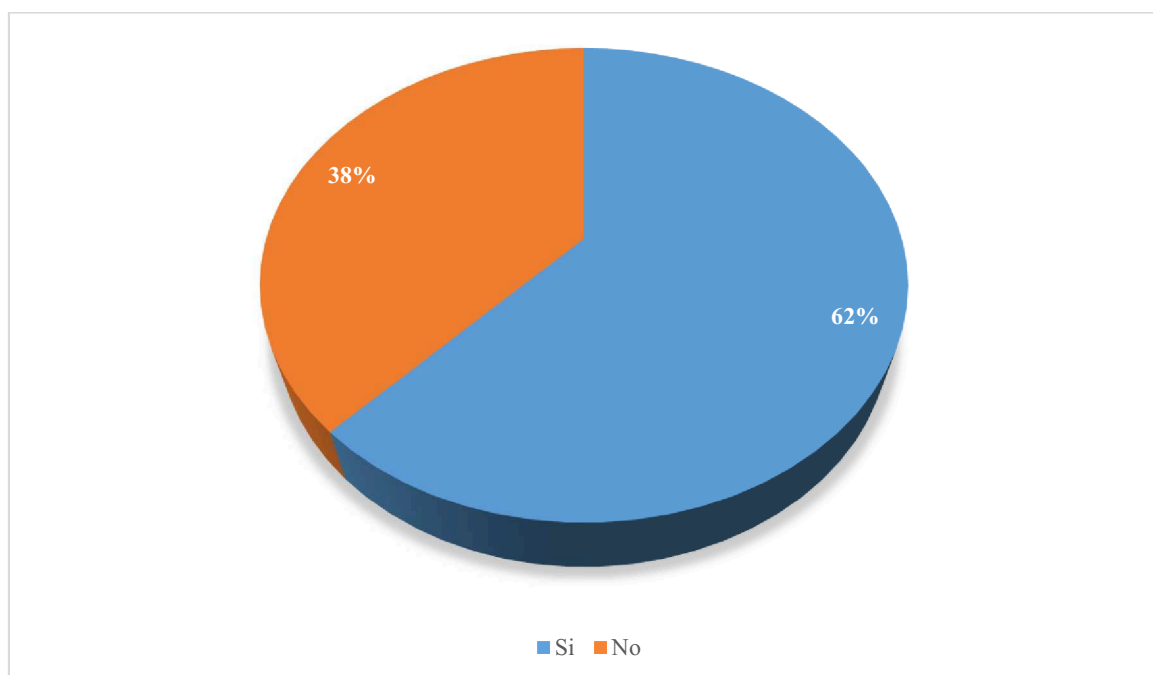
6.- ¿Considera usted que existe alguna influencia de los agentes de cambio (personas que influyen) sobre el desarrollo organizacional dentro de la empresa?

Tabla N° 6

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	79	62
No	49	38
TOTAL	128	100%

Fuente: Público interno de Cooperativa de transporte “Flavio Alfaro”.
 Autora: Muñoz Pazmiño Evelyn Verónica, (2017)

Gráfico N° 7



Análisis:

Se indago al personal si consideran que existe alguna influencia de los agentes de cambio, como personas que influyen sobre el desarrollo organizacional dentro de la empresa, a lo que se determina en un 62% que sí y un 38% que no.

Es decir, que hay personas que influyen en el comportamiento organizacional de todo el equipo de trabajo.

7.- ¿Conoce usted la cultura organizacional de la empresa para la cual trabaja?

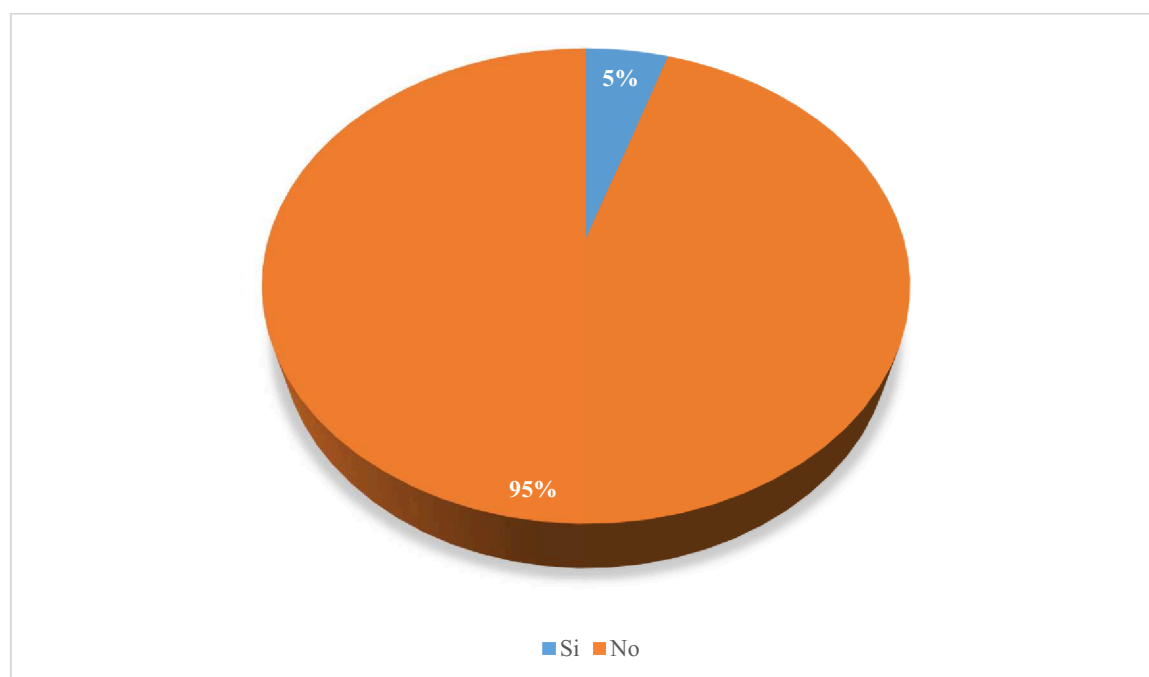
Tabla N° 7

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	5
No	122	95
TOTAL	128	100%

Fuente: Público interno de Cooperativa de transporte “Flavio Alfaro”.

Autora: Muñoz Pazmiño Evelyn Verónica, (2017)

Gráfico N° 8



Análisis

El 95% de las personas encuestadas, tanto socios como personal administrativo de la cooperativa no conocen la cultura organizacional de la empresa para la cual trabaja y solo el 5% no tiene esta cultura.

En consecuencia, falta sentido de pertinencia por parte de los empleadores hacia la empresa para la cual trabajan, afectando esto a la comunicación interna y el comportamiento organizacional.

8.- ¿Cree que el clima organizacional de la empresa es el adecuado?

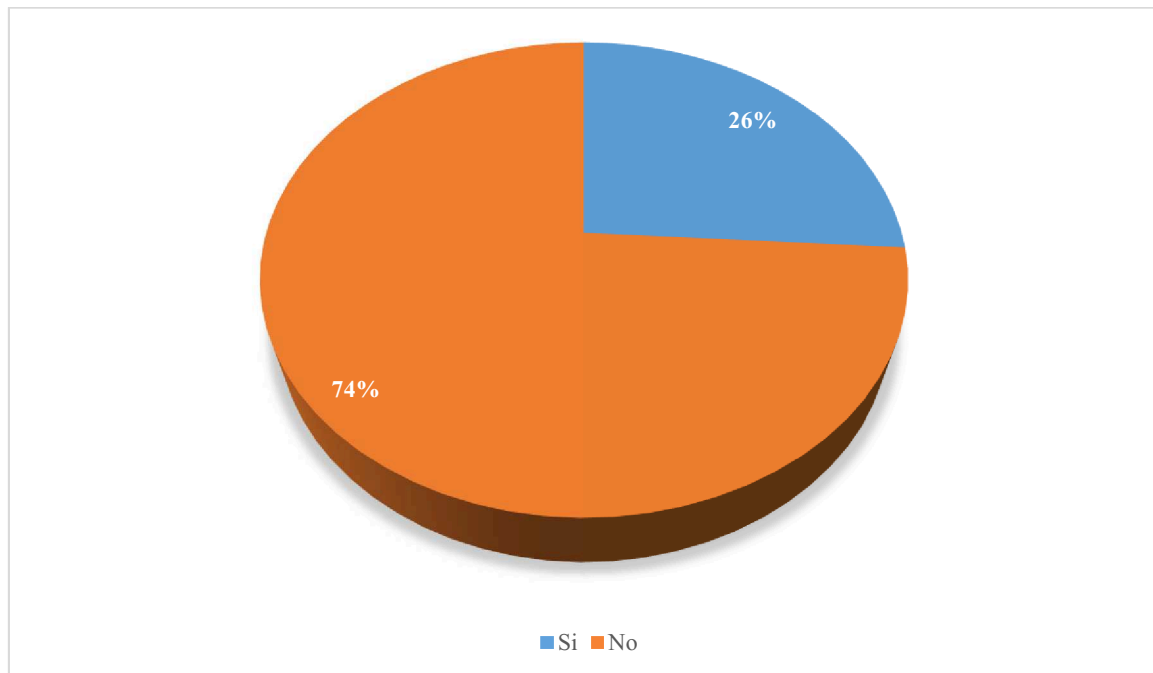
Tabla N° 8

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	33	26
No	95	74
TOTAL	128	100%

Fuente: Público interno de Cooperativa de transporte “Flavio Alfaro”.

Autora: Muñoz Pazmiño Evelyn Verónica, (2017)

Gráfico N° 9



Análisis:

El 74% de las personas encuestadas, tanto socios como personal administrativo de la cooperativa aseguran que el clima laboral no es el más adecuado en la empresa y el 26% afirma que sí lo es.

Por lo tanto, en su mayoría perciben un clima organizacional inadecuado y esto desencadena en más inconvenientes.

9.- De acuerdo a todo lo expuesto anteriormente, ¿Estaría usted de acuerdo en que la falta de estrategias de comunicación interna afecta directamente el comportamiento organizacional?

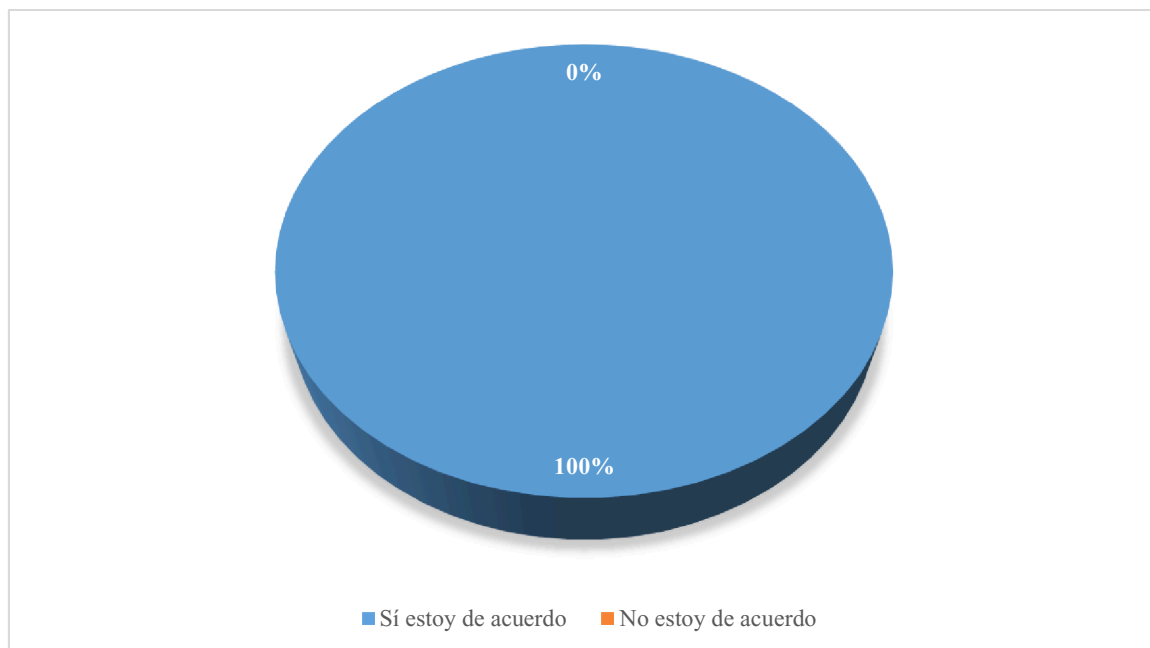
Tabla N° 9

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí estoy de acuerdo	128	100
No estoy de acuerdo	0	0
TOTAL	128	100%

Fuente: Público interno de Cooperativa de transporte “Flavio Alfaro”.

Autora: Muñoz Pazmiño Evelyn Verónica, (2017)

Gráfico N° 10



Análisis:

El 100% del personal administrativo y socios de la cooperativa afirman estar de acuerdo en que la falta de estrategias de comunicación interna afecta directamente el comportamiento organizacional.

Es decir, que la hipótesis planteada es sustentada por el personal quienes afirman que si existe una influencia entre una variable y otra.

10.- ¿Cuál de las siguientes opciones considera más factible y viable como estrategias de comunicación interna que permitan mejorar el comportamiento organización?

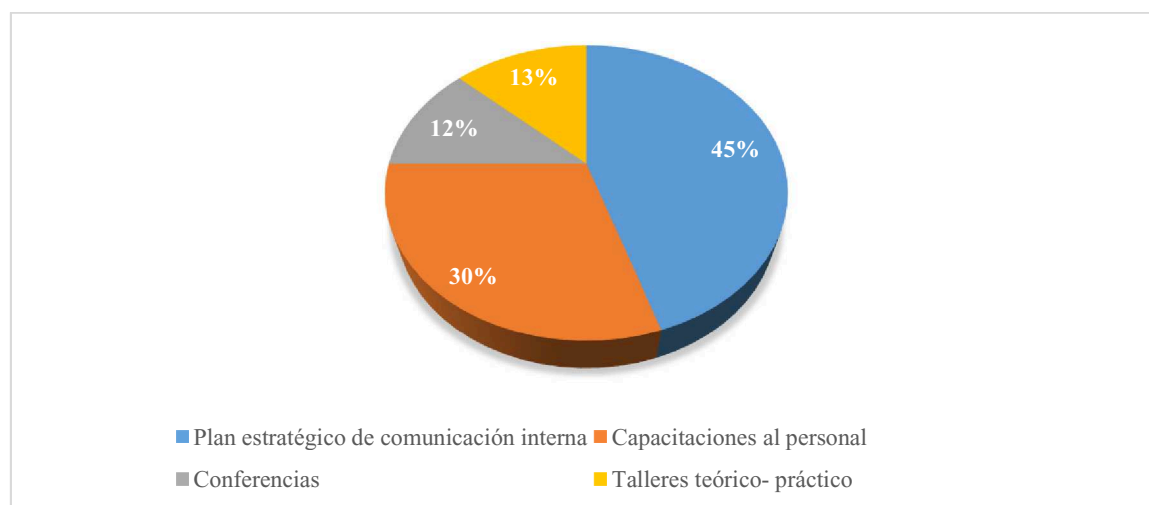
Tabla N° 10

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Plan estratégico de comunicación interna	57	45
Capacitaciones al personal	39	30
Conferencias	15	12
Talleres teórico- práctico	17	13
TOTAL	128	100%

Fuente: Público interno de Cooperativa de transporte “Flavio Alfaro”.

Autora: Muñoz Pazmiño Evelyn Verónica, (2017)

Gráfico N° 11



Análisis:

Se planteó varias opciones de estrategias de comunicación interna que permitan mejorar el comportamiento organización, de las cuales consideran más factible y viable en un 12% las conferencias, en un 13% talleres teóricos-prácticos, en un 30% capacitaciones al personal y en un 45% un plan estratégico de comunicación interna.

En consecuencia, resulta necesario desarrollar e implementar un plan de comunicación en la empresa basado principalmente en estrategias de comunicación interna que mejoren el comportamiento organizacional.

2.5. Resultados de la entrevista realizada al gerente de la Cooperativa de transporte “Flavio Alfaro”, Ing. Marco Antonio Vera Cedeño

1.- ¿Considera que la comunicación interna genera una influencia institucional por parte del trabajador hacia la empresa?

Por supuesto, la comunicación es parte importante para el desarrollo de toda empresa, está presente en todo, si las personas que laboran dentro de la cooperativa no manejan una buena comunicación la institución es la principal afectada.

2.- ¿Emplea estrategias de comunicación interna en su empresa?

Estrategias en sí, no, lo que se hace es siempre conversar con los compañeros y demás trabajadores, así como también con los socios cuando surge un inconveniente para solucionarlo de la mejor manera, también se está capacitando al personal constantemente en temas como atención al cliente y relaciones humanas, pero no en temas de comunicación interna.

3.- ¿Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa?

Aquí los tipos de comunicación que se emplean principalmente son: la comunicación oral y escrita. Oral cuando se necesita dialogar con el personal y escrita cuando las circunstancias lo ameritan para tener un respaldo.

4.- ¿Con qué medios de comunicación interna cuenta la empresa?

Tal como lo mencioné anteriormente, se manejan los dos tipos de comunicación, para comunicarle algo a los empleados o socios se lo hace vía oral o en su mayoría de casos mediante una llamada telefónica que yo mismo me encargo, de llamarles uno por uno para garantizar que la información ha sido recibida.

5.- ¿Cómo hace usted como gerente para mantener un buen clima laboral?

Incentivando el diálogo, escuchándolos siempre a todos, brindándoles capacitaciones para que puedan ser profesionales con mayores conocimientos, evitando problemas y malos entendidos dentro de la cooperativa.

6.- ¿Considera que existen barreras de comunicación con las que se tiene que enfrentar el desarrollo organizacional de la cooperativa?

Claro que sí, a pesar de los muchos intentos por mantener una buena comunicación, el mismo hecho de los socios pasan fuera de las instalaciones genera que haya barreras de comunicación y esto a su vez afecta el desarrollo organizacional.

7.- ¿Existe alguna influencia de las estrategias de comunicación en el comportamiento organizacional? ¿Por qué?

Considero que sí influye, porque la comunicación es fundamental dentro de una empresa y esta determina en gran parte el comportamiento organizacional.

8.- ¿Cree que el clima organizacional de la empresa es el más adecuado?

No, aún hay muchas cosas por corregir.

9.- ¿Existe algún departamento o persona que se encargue del área de comunicación de la empresa?

Actualmente no tenemos un departamento de comunicación, cualquier asunto relacionada a esta área la manejo yo directamente en colaboración de las secretarias que me ayudan a contactar a los socios cuando sea necesario.

10.- ¿Aplicaría usted en su empresa un plan de comunicación interna?

Sí, de tenerlo con mucho gusto para bien de la cooperativa lo haría.

2.6. Comprobación de la hipótesis

La hipótesis que se planteó fue: Con el desarrollo de estrategias de comunicación interna se mejora el comportamiento organizacional en la Cooperativa de Transporte "Flavio Alfaro". Para su comprobación se argumenta lo siguiente:

- De la encuesta aplicada, un 70% afirma que la comunicación interna genera una identidad institucional, el 95% asegura que las estrategias de comunicación interna si mejorarían el clima organizacional porque el flujo comunicacional se incrementaría, además, el 100% de los encuestados están de acuerdo en que la falta de comunicación interna afecta directamente el comportamiento organizacional y 45% dice que requieren de un plan estratégico de comunicación interna.
- De la entrevista aplicada, el entrevistado mencionó que la comunicación es parte fundamental para el desarrollo de toda empresa, asegura también que las estrategias de comunicación influyen en el comportamiento organizacional.

Por todo lo expuesto se puede determinar que la aplicación del plan de comunicación con estrategias de comunicación interna mejorará el comportamiento organizacional en la Cooperativa de Transporte "Flavio Alfaro".

CAPÍTULO III

LA PROPUESTA

3.1. TÍTULO: Plan de Comunicación Interna para la Cooperativa de Transporte Flavio Alfaro

3.2. INTRODUCCIÓN

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.

Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

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 sólo 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. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la

comunicación interna. En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba

A menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos. Debemos recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El feedback es fundamental en este tipo de comunicación. Y decimos esto porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

3.3. OBJETIVOS

3.3.1. Objetivo General

Crear una cultura de comunicación que consolide la identidad corporativa de la Cooperativa de transporte “Flavio Alfaro”

3.3.2. Objetivos Estratégico (1 año y medio - 3 años)

- Promover la motivación e integración de los empleados.
- Evaluar la implementación y eficacia del Plan de Comunicación Interna.
- Consolidar la estructura de comunicación.

3.3.3. Objetivos tácticos

- Vincular la percepción de los trabajadores con la estrategia de la empresa.
- Promover la participación de los empleados.

3.3.3. Objetivos operativos

- Medir la efectividad de los medios actuales de la organización.
- Integrar y sistematizar la comunicación en la organización.
- Garantizar el flujo correcto de la comunicación

3.4. Público Objetivo

El plan de comunicación interna abarca todo el personal de la Cooperativa de transporte “Flavio Alfaro”, incluyendo al personal administrativos, operativos y socios.

3.5. Alcance

Plan de comunicación interna a tres años, que incluye acciones estratégicas, tácticas y operativas. Como material adicional, se presenta una propuesta de manual de estilo, una campaña de marketing interno alineada al lanzamiento de la propuesta de publicidad de la Cooperativa de transporte “Flavio Alfaro” y un blog corporativo para uso tanto interno como externo.

3.6. Responsable

Como punto de partida para el presente plan de comunicación interna, consideramos necesaria la asignación de un responsable de comunicación, a fin de coordinar todas las acciones de comunicación. Éste deberá estar estrechamente ligado a la Cooperativa de transporte “Flavio Alfaro” y deberá conocer todos los asuntos que tengan relación con el funcionamiento y los objetivos de la organización

3.7. Perfil del responsable de comunicación

- Licenciado en comunicación
- Proactivo
- Capacidad de análisis y diagnóstico
- Habilidades para trabajar en equipo
- Facilidad para las relaciones interpersonales
- Buena ortografía, redacción y capacidad de síntesis

3.8. Funciones del responsable de comunicación

- Planificar la comunicación.
- Desarrollar canales de comunicación para los diferentes grupos de interés.

- Establecer procesos de retroalimentación.
- Promover el uso correcto de la marca e imagen de la organización.
- Coordinar la comunicación entre las distintas áreas.
- Elaborar los contenidos de las diferentes herramientas de comunicación.
- Coordinar acciones de comunicación en eventos y convocatorias.
- Retroalimentar a la Dirección sobre los procesos de comunicación.
- Capacitar, apoyar y mantener actualizado al portavoz de la organización.

3.9. Planeación

Objetivos operativos (0 – 6 meses)

Objetivo	Acciones	Público	Medios / Herramientas	Tipo	Frecuencia	Responsable
Medir la efectividad de los medios actuales de la organización	Evaluar los mecanismos de información, comunicación, y retroalimentación	Todo el personal	Encuesta de evaluación de medios y entrevistas	Escrito y digital	Una vez (al inicio del Plan)	Responsable de comunicación
Integrar y sistematizar la comunicación en la organización	Definir y adaptar las herramientas de comunicación corporativa: después de realizar la evaluación de medios, se definen cuáles herramientas se continuarán utilizando, cuáles se adaptarán y aquellas que se eliminarán	-	-	-	Una vez	Responsable de comunicación
	Crear las políticas y procedimientos de comunicación	-	-	-	Una vez	Responsable de comunicación
	Desarrollar el manual de estilo de la organización: se anexa propuesta que se utilizará tanto en el ámbito interno como en	Todo el personal	-	-	Escrito y digital	Una vez

	el externo					
	Designar el portavoz	-	-	-	Una vez	Equipo Directivo y responsable de comunicación
	Definir las campañas internas, sus públicos y sus mensajes clave	-	-	-	Una vez	Responsable de comunicación y Equipo Directivo
Garantizar el flujo correcto de la comunicación	Adaptar la comunicación a los diferentes tipos de discapacidad de los colaboradores de la organización	-	-	-	Una vez	Responsable de comunicación y Director de RR.HH.
	Formar a los directores, gerentes y supervisores, que actúan como portavoces internos: capacitarlos para que conozcan los distintos tipos de discapacidad y saber cómo abordar cada uno de ellos	Directores, gerentes y supervisores	Curso de capacitación	Presencial	Una vez	Director de RR.HH. y responsable de comunicación
	Formar al portavoz: formarlo en habilidades de oratoria, entrevistas, relaciones con los públicos internos, con los medios, etc. (actuará en el ámbito interno y externo)	Consejero Delegado	Curso de formación y actualización continua de situación actual de la empresa	Presencial	Una vez (anual)	Director de RR.HH. y responsable de comunicación
	Difundir las políticas, procedimientos, manual de estilo y herramientas de comunicación corporativa	Todo el personal	Todos, de acuerdo a la necesidad	Escrito y digital	Una vez	Responsable de comunicación

Objetivo operativo	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	Semana																							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Medir la efectividad de los medios actuales de la organización																								
Integrar y sistematizar la comunicación en la organización																								
Garantizar el flujo correcto de la comunicación																								

Objetivos tácticos (6 meses – 1 año y medio)

Objetivo	Acciones	Público	Medios / Herramientas	Tipo	Frecuencia	Responsable
Vincular la percepción de los trabajadores con la estrategia de la empresa	Crear campañas para difundir los mensajes clave de la empresa	Todo el personal	Todos, de acuerdo a cada campaña	Todos	De acuerdo a la campaña	Responsable de comunicación y Director de RR.HH.
Promover la participación de los empleados	Crear espacios para el intercambio de conocimientos, inquietudes y propuestas de mejora	Todo el personal	Reuniones periódicas Foro en el portal del empleado Blog corporativo Jornadas lúdicas Reportajes relacionados con el personal operativo	Presencial y digital	Constante	Responsable de comunicación

Objetivo táctico	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12 Año 1	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
Vincular la percepción de los trabajadores con la estrategia de la empresa												
Promover la participación de los empleados												

Objetivos estratégicos (1 año y medio - 3 años)

Objetivo	Acciones	Público	Medios / Herramientas	Tipo	Frecuencia	Responsable
Promover la motivación e integración de los empleados	Generar espacios en donde se reconozca el esfuerzo de los empleados: desayunos, reuniones, jornadas lúdicas, etc.	Todo el personal	Todos, de acuerdo a cada reconocimiento	Todos	Constante	Responsable de comunicación y Director de RR.HH.
	Generar planes de carrera que impulsen el desarrollo del personal	Todo el personal	Plan de carrera y evaluación de desempeño	-	Constante	Director de RR.HH. con difusión por parte del responsable de comunicación
Evaluar la implementación y eficacia del Plan de Comunicación Interna	Generar canales para recibir retroalimentación por parte de los empleados	Gerentes, administrativos, supervisores y operarios	Encuesta de satisfacción	Escrito y digital	Una vez (anual)	Responsable de comunicación
	Realizar un análisis de contenido de los medios	-	-	-	Una vez (anual)	Responsable de comunicación
	Detectar y corregir las desviaciones	-	Encuesta de satisfacción y análisis de contenido de los medios	-	Una vez (anual)	Responsable de comunicación
	Continuar con la aplicación de las herramientas calificadas como altamente eficaces	-	-	-	Una vez (anual)	Responsable de comunicación
	Difundir los resultados de la encuesta de satisfacción y los cambios realizados a las herramientas de comunicación corporativa	Todo el personal	Comunicado interno o un artículo en la revista interna	Escrito y digital	Una vez (anual)	Responsable de comunicación

Consolidar la estructura de comunicación interna	Posicionar al Consejero Delegado como líder de la comunicación corporativa	Todo el personal	Reuniones periódicas, línea de información y revista interna (escribiendo la editorial)	Presencial, escrito y/o digital	Bimestral	Responsable de comunicación con los Directores de las diversas áreas
	Posicionar al responsable de comunicación como una fuente de información fiable	Todo el personal	Reuniones periódicas, revista interna (escribiendo la editorial), y comunicados	Presencial, escrito y digital	Constante	Responsable de comunicación

Objetivo estratégico	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24 Año 2	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36 Año 3
Promover la motivación e integración de los empleados																		
Evaluar la implementación y eficacia del Plan de Comunicación Interna																		
Consolidar la estructura de comunicación																		

3.10. Herramientas

Listado de medios a emplear en la comunicación interna

	Medios	Público	Responsable	
Impresos	El Informador (Revista interna)	Todo el personal	Comunicación	
	Comunicado interno	Personal operativo	Comunicación	
	Tablón de anuncios	Personal de estructura	Comunicación	
Electrónicos	Portal del empleado (intranet)	Personal de estructura	Comunicación	
	Sitio Web	Todo el personal	Comunicación	
	Comunicado interno	Personal de estructura	Comunicación	
	Correo electrónico	Personal de estructura	Comunicación	
	Salva pantallas	Personal de estructura	Comunicación	
	Blog	Todo el personal	Comunicación	
	Boletín	Todo el personal	Comunicación	
	Chat	Personal de estructura	Comunicación	
	Audiovisual	Vídeo corporativo	Personal de estructura	Comunicación
		Spot campaña interna	Personal de estructura	Comunicación
Noticiero		Personal de estructura	Comunicación	
Telefónicos	SMS	Personal operativo	Comunicación	
	Línea de información	Todo el personal	Comunicación	
Presenciales	Reuniones periódicas	Personal de estructura	Comunicación	
	Comunicación directa	Todo el personal	Comunicación	
	Desayunos corporativos	Todo el personal	Comunicación	

Herramienta de retroalimentación

	Herramientas	Público	Responsable
Impresa	Buzón de sugerencias	Todo el personal	Comunicación
	Encuestas	Todo el personal	Comunicación

3.11. Propuesta de medios

Tipo: electrónico

Protector de pantallas

Descripción	Imágenes en movimiento proyectadas mientras el ordenador no está siendo usado por el empleado. Utilizado principalmente con propósitos de diversión o seguridad, servirá también para transmitir mensajes clave a todos los empleados.
Frecuencia	Constante, de acuerdo a la necesidad.
Público	Personal de estructura
Responsable	Comunicación
Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de comunicación: descendente <ul style="list-style-type: none"> ○ Mensajes corporativos ○ Mensajes de campañas internas ○ Imágenes relacionadas con la empresa ○ Novedades relevantes

Blog corporativo

Descripción	Bitácora publicada en la Red (blog) con el fin de contribuir al alcance de los objetivos corporativos, fomenta el intercambio de información y experiencias entre los empleados.
Frecuencia	Constante
Público	Todo el personal
Responsable	Comunicación

Comentarios

- Foro: en este espacio los empleados podrán expresar libremente sus opiniones acerca de los diversos temas que se planteen, tanto empresariales como no empresariales.
- Tipo de comunicación: ascendente, descendente, horizontal y transversal.
- Contenido del blog:
 - Información empresarial
 - Campañas de comunicación
 - Foro.

Boletín informativo

Descripción	Publicación impresa distribuida de forma regular. Su contenido abarca las
Frecuencia	novedades de la empresa y del sector de la discapacidad. Bimestral
Público	Personal operario
Responsable	Comunicación
Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución: forma impresa junto a la nómina • Tipo de comunicación: descendente • Contenido del boletín informativo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Novedades de la empresa ○ Noticias relevantes del sector ○ Nuevas vacantes ○ Calendario laboral y de eventos ○ Felicitaciones diversas ○ Eventos corporativos ○ Fotos de eventos ○ Campañas de comunicación interna

Chat corporativo

Descripción	Programa de comunicación escrita instantánea a través de Internet entre dos o
Frecuencia	más personas dentro de la organización. Constante
Público	Personal de estructura
Responsable	Comunicación
Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Finalidad: laboral. Agilización del flujo informativo. • Tipo de comunicación: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

Tipo: audiovisual

Video Corporativo

Descripción	Producción audiovisual de promoción de identidad de la empresa, en el que se mostrarán sus principales características y filosofía.
Frecuencia	Una vez
Público	Personal de estructura
Responsable	Comunicación
Comentarios	<ul style="list-style-type: none">• Es una herramienta que se utilizará para la inducción de nuevos colaboradores. Se incluirá en el manual de acogida. Debe tener una corta duración, con mensajes claros, alentadores y que hagan referencia directa a los objetivos de la empresa.

Spot campaña interna

Descripción	Producción audiovisual que presentará la empresa a los empleados e incluirá los valores junto a los mensajes relacionados con la campaña de publicidad. El vídeo corporativo debe ser coherente con la campaña externa de la empresa y además motivador para los empleados.
Frecuencia	Uno por cada campaña interna
Público	Personal de estructura
Responsable	Comunicación
Comentarios	<ul style="list-style-type: none">• Es una herramienta que se mostrará en las presentaciones de campaña y podrá ser difundido en la página web y blog.• Tipo de comunicación: descendente.

Noticiario

Descripción	Producción audiovisual que presentará las principales noticias de la empresa y el sector de la discapacidad y de los Centros Especiales de Empleo, que tuvieron lugar en los últimos dos meses.
Frecuencia	Bimestral
Público	Personal de estructura
Responsable	Comunicación

Comentarios

- Es una herramienta que será difundida en los tabloneros de anuncios digitales, en la página web y el blog. Además, será enviado al personal de estructura a través de un correo electrónico.
- Tipo de comunicación: descendente.
- Estructura:
 - Novedades de la empresa
 - Noticias relevantes del sector
 - Eventos
 - Campañas de comunicación interna

Tipo: telefónico**Mensaje de texto vía móvil**

Descripción	Mensajes cortos enviados a teléfonos móviles de los empleados, donde se les informe brevemente sobre algún determinado tema de interés sobre la empresa.
Frecuencia	Constante
Público	Personal operario
Responsable	Comunicación
Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Permitirá establecer un contacto directo con el personal operario y mantenerlo informado constantemente. • Tipo de comunicación: descendente.

Línea de información

Descripción	Número telefónico gratuito cuya finalidad es transmitir cercanía e información de interés. Constará de mensajes previamente grabados que podrán ser escuchados a cualquier hora del día y desde cualquier punto a nivel nacional.
Frecuencia	Constante
Público	Todo el personal
Responsable	Comunicación
Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Su principal público objetivo son los operarios, ya que no disponen de acceso a Internet. • Refuerza la comunicación con el personal de estructura. • El Consejero Delegado será el emisor de cada mensaje telefónico y de esta forma podrá llegar de manera más directa a todos los empleados. • Tipo de comunicación: descendente • Contenido de la línea de información: <ul style="list-style-type: none"> ○ Información corporativa

- Novedades
- Felicitaciones al personal

Tipo: presencial

Desayunos corporativos

Descripción	Encuentros entre el Consejero Delegado y los empleados invitados a quienes se les hace un determinado reconocimiento. Este espacio facilita la interacción entre los asistentes y permite comentar aspectos de actualidad de la empresa y el sector en general.
Frecuencia	Bimestral
Público	Todo el personal
Responsable	Comunicación
Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de comunicación: ascendente, descendente, vertical y horizontal. • Finalidad: motivación del empleado.

3.12. Factores críticos de éxito y riesgos

Los esfuerzos de comunicación deben ser respaldados y avalados por la Dirección General, especialmente por el Consejero Delegado que fungirá como portavoz.

Los mensajes clave de todas las campañas deben ser consistentes con la estrategia del plan de comunicación interna.

Utilizar un lenguaje adecuado para cada uno de los públicos objetivos y emplear íconos e imágenes que faciliten la comprensión.

Las piezas de comunicación deben ir en línea con la imagen corporativa

Asegurar la coherencia de los mensajes internos con los emitidos hacia el exterior de la empresa.

Es importante propiciar que todos los colaboradores se sientan parte de los objetivos y logros de la organización, así como que vivan sus valores y cultura.

3.13. Seguimiento y control

La Cooperativa de transporte “Flavio Alfaro” deberá realizar continuamente la evaluación de las propuestas del Plan de Comunicación Interna, con el fin de detectar desviaciones y realizar modificaciones en la estructura de dicho Plan.

Para medir el impacto y la eficacia de este Plan de Comunicación Interna, se propone realizar evaluaciones periódicas de cada una de las herramientas presentadas. Los instrumentos de evaluación a utilizar son:

- Encuesta de satisfacción
- Análisis de contenido de los medios
- Número de visitas a intranet
- Número de visitas al blog corporativo y su participación (comentarios, experiencias, etc.)
- Encuesta de cultura organizacional
- Encuesta de clima laboral

- Número de sugerencias, opiniones y aportes en el buzón de sugerencias
- Entrevistas

3.14. RESULTADOS ESPERADOS

La correcta planificación de la comunicación en la Cooperativa de transporte “Flavio Alfaro” coadyuvará a una mejor gestión, negociación y control de las acciones de la empresa, que facilitará la toma de decisiones. Además, promoverá la motivación e integración de los empleados, dando como resultado la consolidación de la identidad corporativa.

Este Plan de Comunicación Integral, apoyará el posicionamiento de la organización entre sus públicos. Asimismo, la existencia de un Plan de Comunicación Integral promoverá su integración y colaborará en su crecimiento planificado.

El Plan de Comunicación Interna, se vuelve un instrumento clave para generar coherencia entre los mensajes transmitidos hacia el interior de la organización y los mensajes dirigidos hacia el exterior. Es necesaria la ejecución de una sólida estructura de comunicación, que no responda sólo a situaciones coyunturales, sino que sea resultado de un trabajo profesional.

CONCLUSIONES

La comunicación ha sido motivo de estudio desde el inicio de la humanidad, la comunicación interna y el comportamiento organizacional están muy relacionados ya que dentro de toda empresa se llevan a cabo procesos comunicativos diferenciadores que repercuten en el accionar de cada uno de los colaboradores de la organización, en el que se deben tener en cuenta muchos aspectos entre ellos el propuesto por Craig (1999) la sociocultura que permitirá definir mejor las estrategias de comunicación basadas en los procesos sociológicos y la cultura de determinado grupo humano.

En la investigación se logró definir los aspectos teóricos de las estrategias de comunicación interna que permitirán a la Cooperativa de transporte “Flavio Alfaro” comprender algunos términos y teorías para llevarlas a cabo, ya que no es posible implementar estrategias que no se conocen o de las cuales no se tiene conocimiento alguno.

El comportamiento organizacional actual de la Cooperativa de transporte “Flavio Alfaro” presente grandes problemas, principalmente a nivel comunicativo, no se lleva a cabo trabajos colaborativos, los procesos de comunicación interna son muy informales, escasa cultura organizacional y no cuentan con personal capacitado en el área de comunicación organizacional que busque soluciones a ellos y se encargue de la comunicación interna, externa e imagen corporativa.

Como principal estrategia para mejorar la comunicación interna y el comportamiento organizacional, se plantea un plan de comunicación bien estructurado y detallado de las actividades que se deben llevar a cabo, en función de lo necesario y en tiempo establecido para lograr evidenciar resultados.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Cooperativa de transporte “Flavio Alfaro”:

Mejorar los procesos de comunicación en la empresa desarrollando cultura organizacional en los empleados, realizando una campaña interna de “conoce a tu empresa” para que todos puedan conocer, la misión, visión y los principales objetivos de la empresa a la cual prestan servicios.

Llevar a cabo procesos de comunicación bidireccionales, formales e informales, correo institucional, grupos corporativos de WhatsApp, cartelera informativa, buzón de sugerencias, entre otros que potencialicen la comunicación interna.

Reformar el comportamiento organizacional con estrategias motivadores, que premien y no castiguen, cambiar la estrategia de reprochar a quienes cometen faltas por premiar e incentivar a quienes cumplen sus roles responsablemente y de manera ejemplar, como el empleado del mes, bonos, entre otros.

Implementar el plan de comunicación desarrollado como principal propuesta que mediante el desarrollo y ejecución de estrategias de comunicación interna se mejorará el comportamiento organizacional, recalcando que para ello la empresa deberá contratar personal profesional en el área de comunicación que lidere este proceso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, La Estrategia Del Éxito. Razón Y Pala- Bra, 56(12), 1-7.
- Amorós, E. (2007, Diciembre 2010). Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Retrieved from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm>.
- Balarezo, B. (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Castellano, L. (2002). El Proceso Comunicacional De La Universidad Del Zulia Hacia El Sector Estudiantil. Tesis De Grado, División De Estudios Para Graduados. Facultad De Humanidades Y Educación. Maestría En Ciencias De La Comunicación. Luz, Venezuela
- Castillo, A. (2010): Introducción A Las Relaciones Públicas, Iirp, España.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. México: Editorial Mc Graw Hill. INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2002). Comportamiento humano en el trabajo. Décima primera Edición. México: Editorial Mc Graw Hill INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Fernandez, C. (1991). La Comunicación En Las Organizaciones. Editorial Trillas, México
- Gibson, J. (1999). Las Organizaciones. Componente Y Estructura De Procesos. Editorial Mc Graw Hill. 8va Edición. Chile
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2007). Organizaciones, comportamiento, estructura y pocesos. Duodécima Edición. México: Editorial Mc Graw Hill. INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Goldhaber, G (1984). "Comunicación Organizacional". Primera Edición. Editorial Diana. México

- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 12a Edición. México: Cengage Learning Editores.
- Jordan, H. (1996). *Control De Gestión*. Documentos Del Deade. México
- Macias, D.; Ponce, F.G.; Escobedo, N.M.; Berunem, J. Y Cuevas Contreras, T. (2013). Exploración En La Comunicación Interna Como Efecto Compe- Titivo. *European Scientific Journal*, Vol 9, Nº17, Pp. 52-65.
- Prieto Y Suárez (1998). Perfil De Las Motivaciones Sociales Y Clima Organizacional. Caso: Personal Administrativo. En: *Revista De Ciencias Sociales*. Vol Iv, Nº 1. Universidad Del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Ramirez, F. Y Rojas L. (2004). El Desarrollo De La Identidad Corporativa: Función Inherente De La Gestión Comunicacional. . En: *Revista Multiciencias*. Vol. 4. Nº 1. Punto Fijo
- Rivera, A.; Rojas, L.; Ramirez, F. Y Álvarez, T. (2005). La Comunicación Como Herramienta De Gestión Organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Teoría y práctica. 10a Edición. Mexico: Pearson Educación.
- Roca, S. (2012). La relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Peru: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Rodríguez, H. A. (1991). Hacia Una Definición De La Comunicación Organizacio- Nal. En Fernández Collado, C.: *La Comunicación En Las Organizaciones*, Trillas, México, 29-34
- Rojas-Vera, L. Y Arapé-Copello, E.(1999) “La Visión Y La Comunicación En La Gerencia”. En *Revista Opción* Año 15 No 28. Luz. Maracaibo.
- Scheinsohn, D. (1993). *Comunicación Estratégica*. Management Y Fundamentos De La Imagen Corporativa. Ediciones Macchi
- Senge, P. (1995). *La Quinta Disciplina*. Ediciones Juan Grinca, S.A. España

Serna, H (1992). La Gestión Empresarial. Legis. Fondo Editorial. Colombia

Timm, P. (1986). Managerial Communication: A Finger On The Pulse. Prentice Hall: Englewood Cliffs.

Vargas, Lesbia (2003). Gestión Comunicacional E Identidad Corporativa De La Organización Universitaria. Trabajo De Tesis Para Optar Al Grado De Magíster En Ciencias De La Comunicación. Facultad De Humanidades Y Educación, Universidad Del Zulia, Venezuela

ANEXOS

ANEXOS



UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ EXTENSIÓN CHONE

ENCUESTA AL PERSONAL DE COOPERATIVA DE TRANSPORTE FLAVIO ALFARO

Objetivo: Desarrollar estrategias de comunicación interna para mejorar el comportamiento organizacional en la Cooperativa de Transporte "Flavio Alfaro".

Instrucciones: Agradezco se sirva responder con honestidad el siguiente cuestionario que servirá como base para alcanzar el objetivo de esta investigación.

1.- ¿Considera que la comunicación interna genera una identidad institucional por parte del trabajador hacia la empresa?

- a) Siempre ()
- b) A veces ()
- c) Nunca ()

2.- ¿En su lugar de trabajo existen estrategias de comunicación interna que fortalezca las relaciones entre los trabajadores de la empresa?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) a veces ()

3.- ¿Considera usted que las estrategias de comunicación interna mejorarían el clima organizacional?

- a) Sí, porque el flujo comunicacional se incrementaría ()
- b) No, porque no son necesarias ()

4.- De las siguientes opciones, ¿Cuáles usted considera que se llevan a cabo dentro de la empresa?

- a) Comunicación bidireccional, en donde los colaboradores pueden acceder al diálogo con sus superiores ()
- b) Todos reciben la información de la misma manera ()

- c) El líder sabe comunicar a los miembros de su equipo lo que espera de ellos y cómo hacerlo ()
- d) ninguna ()

5.- ¿En qué nivel se encuentra la comunicación interna de la empresa?

- a) Alto ()
- b) mediano ()
- c) bajo ()

6.- ¿Considera usted que existe alguna influencia de los agentes de cambio (personas que influyen) sobre el desarrollo organizacional dentro de la empresa?

- a) Si ()
- b) No ()

7.- ¿Conoce usted la cultura organizacional de la empresa para la cual trabaja?

- a) Si ()
- b) No ()

8.- ¿Cree que el clima organizacional de la empresa es el adecuado?

- a) Si ()
- b) No ()

9.- De acuerdo a todo lo expuesto anteriormente, ¿Estaría usted de acuerdo en que la falta de estrategias de comunicación interna afecta directamente el comportamiento organizacional?

- a) Sí estoy de acuerdo ()
- b) No estoy de acuerdo ()

10.- ¿Cuál de las siguientes opciones considera más factible y viable como estrategias de comunicación interna que permitan mejorar el comportamiento organización?

- a) Plan estratégico de comunicación interna ()
- b) Capacitaciones al personal ()
- c) Conferencias ()
- d) Talleres teórico-práctico ()



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
EXTENSIÓN CHONE

ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE FLAVIO ALFARO ING. MARCO ANTONIO VERA CEDEÑO

Objetivo: Desarrollar estrategias de comunicación interna para mejorar el comportamiento organizacional en la Cooperativa de Transporte "Flavio Alfaro".

Instrucciones: Agradezco se sirva responder con honestidad el siguiente cuestionario que servirá como base para alcanzar el objetivo de esta investigación.

- 1.- ¿Considera que la comunicación interna genera una influencia institucional por parte del trabajador hacia la empresa?
- 2.- ¿Emplea estrategias de comunicación interna en su empresa?
- 3.- ¿Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa?
- 4.- ¿Con qué medios de comunicación interna cuenta la empresa?
- 5.- ¿Cómo hace usted como gerente para mantener un buen clima laboral?
- 6.- ¿Considera que existen barreras de adaptación con las que se tiene que enfrentar el desarrollo organizacional de la cooperativa?
- 7.- ¿Existe alguna influencia de las estrategias de comunicación en el comportamiento organizacional? ¿Por qué?
- 8.- ¿Cree que el clima organizacional de la empresa es el más adecuado?
- 9.- ¿Existe algún departamento o persona que se encargue del área de comunicación de la empresa?
- 10.- ¿Aplicaría usted en su empresa un plan de comunicación interna?

