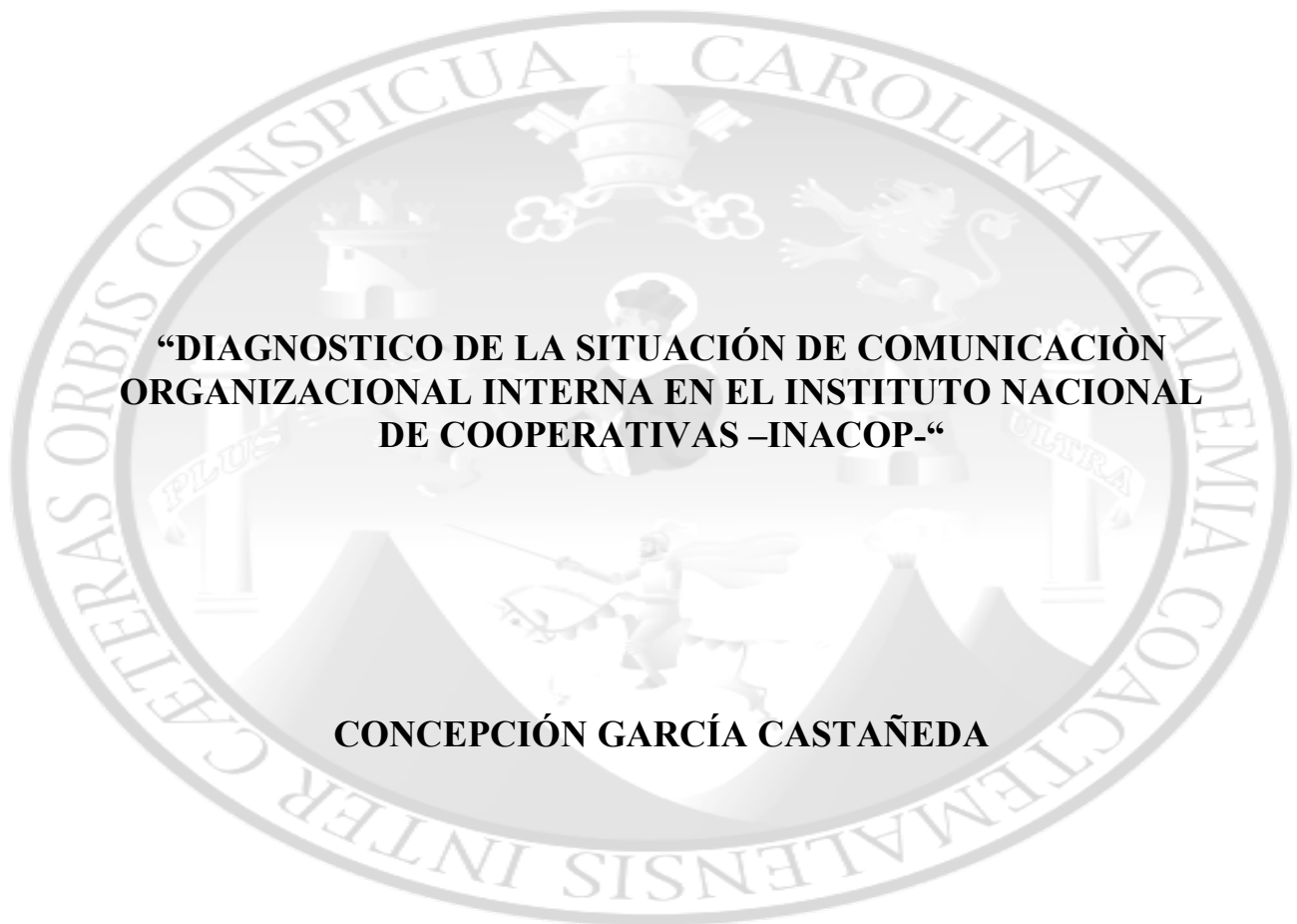


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**



**“DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL INSTITUTO NACIONAL
DE COOPERATIVAS –INACOP-“**

CONCEPCIÓN GARCÍA CASTAÑEDA

Guatemala, marzo 2012

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL INSTITUTO NACIONAL
DE COOPERATIVAS –INACOP-**

Trabajo de tesis presentado por

CONCEPCIÓN GARCÍA CASTAÑEDA

Previo a optar el título de

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Asesor

Licenciado Jaime Saúl Lossi Ortiz

Guatemala, marzo 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Consejo Directivo

Director

Lic. Julio E. Sebastián Ch.

Representantes Docentes

Lic. Víctor Carillas

M.A. Amanda Ballina

Representantes Estudiantiles

Nestor Anibal de León Velásquez

José Jonatan Girón Ticurú

Representantes de los Egresados

Lic. Johnny Michael González Batres

Secretaria

M. Sc. Claudia Molina

Tribunal Examinador

Presidente: Lic. Jaime Saúl Lossi Ortiz

Revisora: M.A. Irma Yolanda Marroquín

Revisor: M.A. Fredy Morales Morales

Examinadora: M.A. Amanda Ballina

Examinador: Lic. Mario Campos

Suplente: Lic. Donaldo Vasquez



Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 31 de mayo de 2010 Dictamen aprobación 35-10
Comisión de Tesis

Estudiante
Concepción García Castañeda Escuela
de Ciencias de la Comunicación Ciudad de
Guatemala

Estirnado(a) estudiante García:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.15 del punto 1 del acta 04-2010 de sesión celebrada el 31 de mayo de 2010 que literalmente dice:


1.15 Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al (la) estudiante Concepción García Castañeda, carné 200215635, el proyecto de tesis COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVAS -INACOP-. B) Nombrar como asesor(a) a: licenciado Jaime Saul Lossi Ortiz.

Asimismo, se le recomienda tomar en consideración el artículo número 5 del REGLAMENTO PARA LA REALIZACIÓN DE TESIS, que literalmente dice:

... "se perderá la asesoría y deberá iniciar un nuevo trámite, cuando el estudiante decida cambiar de tema o tenga un año de habersele aprobado el proyecto de tesis y no haya concluido con la investigación." (lo subrayado es propio).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis





Escuela de Ciencias de la *Comunicación*
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 23 de julio de 2010
Comité Revisor! NR
Ref. CT-Akmg 27-2010

Estudiante
Concepción García Castañeda
Carné 20025635
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante García:

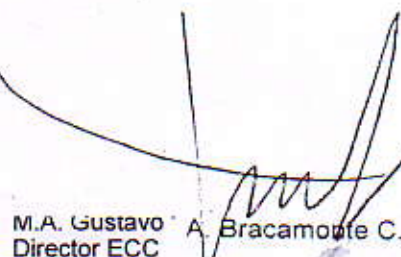
De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar sobre su tesis:
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVAS -INACOP-.

Dicho comité debe rendir su dictamen en un plazo no mayor de 15 días calendario a partir de la fecha de recepción y está integrado por los siguientes profesionales:

Lic. Jaime Saúl Lossi Ortiz, presidente.
M.A. Fredy Morales, revisor.
Licda. Irma Marroquín, revisora.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Gustavo A. Bracamonte C.
Director ECC




M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis





Autorización informe final de tesis por Terna Revisora

Guatemala, 26 de septiembre 2011

Señores
CONSEJO DIRECTIVO
Escuela de Ciencias de la Comunicación,
Edificio.

Distinguidos Señores:

Atentamente informamos a ustedes que la estudiante CONCEPCIÓN GARCIA CASTAÑEDA carné 200215635, ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título final es:

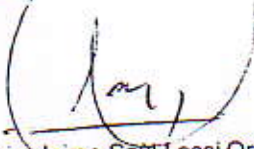
"COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVAS - INACOP-".

En virtud de lo anterior, se emite DICTAMEN FAVORABLE a efecto de que pueda continuar con el trámite correspondiente.

"ID Y ENSEÑAD ATODOS"

(f) 
M.A. Irma Yolanda Morcquin de Santizo
Miembro Comisión Revisora

(f) M.A. Fredy Morales Morales
Miembro Comisión Revisora

(f) 
Lic. Jaime Saul Lossi Ortiz
Presidente Comisión Revisora

e.e. archivo



Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 28 de marzo de 2012
Orden de Impresión/NR
Ref CT-akmg- No 18-2012

Estudiante
Concepción García Castañeda
Carné 200215635
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimadora) estudiante García:

Nos complace Informarle que con base a la autorización de informe final de tesis por asesor, con el título **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVAS INACOP**, se emite la orden de impresión

Apreciaremos que entregue dos tesis y un cd en formato PDF en la Biblioteca Central de esta universidad, seis tesis y dos cd's en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y diez tesis en la Secretaría de esta unidad académica ubicada en e: 2º. Nivel del Edificio M-2.

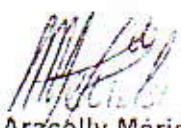
Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted, egresado (a) de esta Escuela, que cuenta con todas las cualidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC




M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis

Copia: archivo
AM/JESCH/Enrico S.

Edificio M2, Ciudad Universitaria
12, Teléfonos: (502) 2418-
(502) 2443-9500 extensión
Telefax: (502) 2418
www.comunicacion.usac.gg

PARA EFECTOS LEGALES ÚNICAMENTE EL AUTOR ES EL
RESPONSABLE DEL CONTENIDO DE ESTE TRABAJO

ACTO QUE DEDICO

A tí Díos: *Por guíar mí vida, por hacerme la mujer que soy, por hacer realidad este sueño, esta tesis es para tí.*

Papí: *Este logro lo quiero compartir con un gran hombre contigo!!, por ser el mejor ejemplo a seguir, por estar siempre a mí lado en las buenas y en las malas, por hacerme sentir protegida y enseñarme a luchar por mis metas.*

Mamí: *Nunca me he equivocado al decir que eres la mejor madre del mundo, gracias por tu apoyo por ser la mejor amiga y compañera que me ha ayudado a crecer, gracias por estar siempre conmigo en cada momento de mí vida, por tus consejos y guía.*

A mis hermanos: *Wilhelm, Ruben y Ramatis, por ser los mejores hermanos, por el apoyo incondicional, consejos y el gran amor que siempre me han dado, por tanto momentos compartidos, pero sobre todo gracias por estar en esta etapa tan importante en mí vida.*

A mi esposo:

Lauro (chichí), por estar a mi lado en todo momento, por tu apoyo, tu paciencia, tu amor, gracias por impulsarme a seguir adelante y no darme por vencida, por enseñarme el arte de amar, por tu gran nobleza, gracias por todo los momentos compartidos este triunfo es de los dos. Te amo.

A Mis Hijos:

Andrés y Nicole, porque sus nacimientos me dieron el impulso, la motivación y el último empujón para cumplir esta meta, gracias por ser mi inspiración, mi fuerza día con día, por apoyarme y comprenderme los Amo.

A mi angelito:

Que viene en camino, gracias por cerrar con broche de oro este ciclo en mi vida.

AGRADECIMIENTOS A:

Son muchas las personas a las que quisiera agradecer su apoyo, amistad, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida, algunas están conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón, sin importar en dónde estén o si alguna vez llegan a leer estas dedicatorias quiero darles las gracias por formar parte de mí y por todo lo que me han brindado.

A mí Abuelita:

Cony, por ser una mujer luchadora y trabajadora, gracias por estar en mi vida, por tus consejos y cariño.

A mi cuñada:

Brenda Sierra, gracias por ser como una hermana para mí, por darme tú apoyo y cariño.

A mis sobrinos:

Fabián y Sebastián, gracias por el apoyo y cariño desinteresado que me dan.

A mí Asesor y Padrino:

Lic. Jaime Lossí, gracias por su apoyo, consejos, enseñanzas, y su guía profesional, pero sobre todo gracias por su amistad, le estaré eternamente agradecida.

A mí Jefe:

Lic. Augusto del Cid, gracias por su apoyo moral y espiritual, por su paciencia, tolerancia y comprensión durante todo este proceso.

A mis amigos:

Fatima, Maco y Juan Carlos, gracias por el apoyo y enseñanzas en estos años de estudios y por todo lo que compartimos, los llevare siempre en mi corazón.

Índice

	Página
Resumen	1
Introducción	2
Capítulo I	
1 Marco Conceptual	
1.1. Título del tema	3
1.2. Antecedentes	3
1.3. Justificación	4
1.4. Planteamiento del Problema	4
1.5. Alcances y Límites	5
Capítulo II	
2. Marco Teórico	
2.1. Historia del cooperativismos	7
2.2. Historia del cooperativismo guatemalteco	8
2.3. Definición de cooperativa	10
2.3.1. Características de la cooperativa	10
2.3.2. Clases de cooperativas	11
2.4. Instituto Nacional de Cooperativas -INACOP-	11
2.4.1. Clientes internos o colaboradores	12
2.4.2. Horario	12
2.4.3. Estructura organizacional	12
2.4.4. Organigrama	14
2.4.5. Descripción de los departamentos	15
2.4.6. Descripción de puestos	17
2.4.7. Comunicación institucional	17
2.5. Clima organizacional	18
2.6. Comunicación interna	18
2.6.1. Comunicación interna débil	19
2.6.2. Clasificación de la comunicación interna	20
2.6.2.1. Formal	20
2.6.2.1.1. Verticales	20
2.6.2.1.2. Descendente	20
2.6.2.1.3. Ascendente	21
2.6.2.1.4. Horizontal o lateral	21
2.6.2.1.5. Disciplinarias o diagonal	21

2.6.2.2. Informal	21
2.6.2.2.1. Causas de la comunicación informal	22
2.6.2.2.2. Rumor	23
2.7. Comunicación organizacional	
2.7.1. Vías de la comunicación organizacional	25
2.7.1.1. Comunicación descendente	25
2.7.1.2. Comunicación ascendente	25
2.7.1.3. Comunicación lateral	26
2.7.1.4. Comunicación diagonal	26
2.7.2. Líneas de la comunicación organizacional	27
2.7.2.1. Problemas por una mala estructura organizacional	27
2.7.2.2. Problemas por subestimar al personal	28
2.7.2.3. Problemas por falta de credibilidad	28
2.8. Cultura organizacional	29
2.8.1. Niveles de cultura	31
2.8.2. Elementos de la cultura organizacional	32
2.8.3. Enfoques de la cultura	32
2.8.4. Clasificación de la cultura	32
2.9. Definición de comunicación	33
2.9.1. Elementos de comunicación	33
2.9.2. Funciones de la comunicación	34
2.9.3. Clases de comunicación	35
2.9.4. Barreras de la comunicación	35
2.9.5. Comunicación escrita	36
2.9.6. Comunicación no verbal	37
2.9.7. Comunicación oral	37
2.10. Definición de líder	37
2.10.1. Los tipos de líderes	37
2.10.2. Liderazgo	38
2.11. Definición de organización	39
2.11.1. Elementos de organización	39
2.11.2. Tributos de la organización	40
2.11.3. División de la organización	40

Capítulo III

3. Marco Metodológico

3.1. Tipo de investigación	41
3.2. Objetivos	41
3.3. Método y técnica de investigación	41
3.4. Instrumentos	41
3.5. Universo o población	42
3.6. Muestra	42
3.7. Procedimiento	42
3.8. Técnica estadística	42

Capítulo IV

4. Análisis de Resultados

A. Indicador organización	43
B. Indicador clima organizacional	44
C. Indicador actividad humana	45
D. Indicador actividad Humana	46
E. Indicador estilo gerencial	47
F. Indicador desempeño o descripción operacional	48
G. Indicador valores	49
H. Indicador valores	50
I. Indicador estructura de la organización	51
J. Indicador trayectoria laboral	51
K. Indicador superación personal	52
L. Indicador integridad	53

Conclusiones	55
---------------------	-----------

Recomendaciones	57
------------------------	-----------

Referencias Bibliográficas	60
-----------------------------------	-----------

Anexos

Resumen

- Título:** Diagnostico de la Situación de Comunicación Organizacional Interna en el Instituto Nacional de Cooperativas (Inacop).
- Autor:** Concepción García Castañeda
- Universidad:** San Carlos de Guatemala.
- Unidad Académica:** Escuela de Ciencias de la Comunicación.
- Problema Investigado:** ¿Es deficiente la Comunicación Organizacional Interna en el Instituto Nacional de Cooperativas?
- Instrumento:** Se utilizaron fichas bibliográficas, de resumen y encuestas.
- Procedimiento:** Se diseñó el cuestionario de investigación para determinar la comunicación organizacional en el Inacop (anexo 1). Después se realizaron recorridos en periodos alternos, en el edificio, para observar al personal en sus condiciones normales de trabajo y las condiciones físicas de las instalaciones. La observación se realizó en horario laboral de lunes a viernes de 08:00 a 16:00 horas, durante los meses de enero a julio de 2010.

Resultados obtenidos y conclusiones

En la investigación se pudo determinar que en el Instituto Nacional de Cooperativas (Inacop) se cuenta con una cultura y clima organizacional negativo, así también cuenta con un liderazgo débil que genera distorsión en la comunicación organizacional interna. Esa deficiencia es la causa de la mala aplicación de los procedimientos, las políticas y los objetivos institucionales, debilitando más la cultura y clima organizacional. De esa cuenta, la presente investigación aporta algunas sugerencias para mejorar la participación y desempeño laboral, tanto de las autoridades como de sus colaboradores.

Introducción

La comunicación es un factor importante para mantener buenas relaciones en nuestro entorno, ya sea laboral, personal o familiar. En la actualidad muchas instituciones del Estado son señaladas de contar con personal que genera disfunción en la interrelación laboral, produciendo rumores y mal ambiente desfavorable para el desempeño laboral.

Un ambiente agitado dentro de las organizaciones da como resultado que las relaciones humanas entre jefes, subalternos y compañeros en general, no se activen de la manera adecuada, teniendo como resultado un servicio deficiente al público.

Esta investigación está estructurada en cuatro capítulos.

El capítulo I Marco Conceptual, aborda el problema y todo lo correspondiente a la selección del tema, los antecedentes que contienen información bibliográfica de otras investigaciones relacionadas con este trabajo y que sirvieron de base para el proyecto. Además, incluye la justificación, donde se explica la importancia del trabajo tanto para el investigador como para la institución, el tiempo que llevó el estudio, el ámbito geográfico en el que se realizó y sus limitantes.

El capítulo II comprende el Marco Teórico. Aquí se aborda la historia del cooperativismo y del Inacop. También se encuentra el organigrama de la Institución y la función que cumplen sus departamentos. Además, se define la estructura organizacional, la comunicación, la comunicación organizacional, la comunicación interna, el liderazgo, la cultura y clima organizacional.

El capítulo III Marco Metodológico contiene información sobre el universo, la muestra que se utilizó para la obtención de datos y las técnicas de recolección (encuestas y entrevistas). También se detalla el tipo de instrumento y el proceso que llevó la investigación.

En el capítulo IV se presenta el análisis y descripción de resultados, así como las conclusiones y las recomendaciones.

Capítulo I

Marco Conceptual

1.1. Título del tema

Diagnostico de la Situación de Comunicación Organizacional Interna en el Instituto Nacional de Cooperativas (Inacop).

1.2. Antecedentes

En investigaciones realizadas sobre Comunicación Organizacional se demuestra que deben mejorarse los valores colectivos, el estilo de dirección, la claridad y coherencia por parte de las autoridades para propiciar un mejor clima en las organizaciones, especialmente las gubernamentales.

También se hace necesario la implementación de Manuales de Comunicación Interna. La ausencia de esas herramientas afecta la comunicación descendente y ascendente en una organización, provocando deficiencias como el hecho de que los empleados desconozcan los objetivos y los planes de trabajo de la institución.

Otro factor determinante para una buena comunicación organizacional es el nivel de motivación de los empleados. La motivación puede conseguirse a través de mejoras salariales o al explicar la importancia del trabajo realizado, tratando la manera de encontrar un equilibrio entre beneficio personal y servicio.

La cultura y el clima organizacional se alcanzan en una institución toda vez las autoridades sean conscientes de su importancia. Aplicar esas ideas en una organización implica cambios en las relaciones laborales. En ocasiones, las estructuras jerárquicas manifiestan temor a lo nuevo, a eso que rompe con la cotidianidad, convirtiéndose ese temor en una barrera para el desarrollo del lugar y de la comunicación.

Existen cinco tesis en la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que sirven de antecedente en cuanto a la comunicación Organizacional o interna, estas son: La Comunicación Organizacional Interna en una Empresa de Servicio Aduanero en la Ciudad de Guatemala; Diagnóstico de la Comunicación Organizacional en una Entidad Financiera; Diagnóstico de la Comunicación Organizacional en Corporación Reforma; Comunicación Interna y Rendimiento Laboral de los Merchandisers; y Necesidades de Implementación de Programas de Comunicación Interna en una Empresa Privada de la Ciudad de Guatemala.

Los trabajos antes mencionados aportan al presente proyecto los modelos y herramientas necesarias para estructurar una investigación científica; pero su mayor contribución es la diversidad de puntos de vista que plantean acerca de la Comunicación Organizacional Interna en el medio nacional.

1.3. Justificación.

El estudio de esta problemática es importante para poder establecer la Comunicación Organizacional Interna en el Instituto Nacional de Cooperativas (Inacop), y determinar cómo afecta en los niveles y tipos de comunicación para el logro de los objetivos en una institución descentralizada del Estado.

Al analizar y evaluar los tipos de comunicación interna, el clima y la cultura, así como sus efectos dentro de la institución, se mejorarán los niveles de rendimiento de la organización.

Para el Inacop es importante este tipo de investigación, porque se espera que los resultados brinden nuevas estrategias de comunicación que beneficien a las autoridades y a los empleados.

Investigar éste tema permitirá establecer cómo es la comunicación formal en la institución, cómo se proyecta internamente a su personal, y cómo se transforma en una mejor dirección y orientación sinérgica. Es preciso determinar de manera científica cómo la eficiente comunicación interna permite el incremento en cantidad y calidad de los servicios prestados en la institución.

Es de suma importancia realizar una investigación que establezca las barreras que existen dentro de la organización, y que impiden el logro de una gestión efectiva y el buen cumplimiento de los objetivos.

1.4. Planteamiento del problema.

La comunicación organizacional no presenta las mismas características en todas las organizaciones, debido a la diferencia de objetivos y estructura. De esa cuenta, merece especial atención la comunicación organizacional que se desarrolla en una institución del Estado, en especial las que son descentralizadas y autónomas, que manejan sus propios recursos y que además administran recurso humano.

Toda organización tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen, por eso es importante conocerla y consolidarla. La cultura integra los comportamientos hacia las metas comunes, es guía para la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices, es la base que orienta los actos de toda organización.

El presente estudio se sitúa en el Instituto Nacional de Cooperativas (Inacop) y tiene como objetivo el análisis del estado actual de la comunicación organizacional interna, ya que las deficiencias en los procedimientos de esta comunicación influyen en áreas de trabajo que van desde la Gerencia General hasta los puestos de menor jerarquía.

Uno de los puntos de partida de la investigación fue el estudio del Plan Estratégico para el Mejoramiento Institucional, elaborado para su ejecución del año 2005 al 2009. En ese documento se observó que las autoridades de la Institución están consientes que deben mejorarse los procedimientos y políticas para el logro de objetivos, en busca de una efectiva administración.

Transcurridos cinco años del inicio del Plan Estratégico no se ha dado un seguimiento adecuado del mismo ni se han implementado las acciones recomendadas, debido a la falta de interés de los líderes de la organización. La consecuencia de esa inacción ha provocado una cultura de desconfianza en los empleados y ha vuelto deficiente la comunicación formal, sumamente necesaria para la ejecución, coordinación, evaluación, y procedimientos del Inacop.

Los factores antes mencionados han debilitado la comunicación, cultura y clima organizacional del Instituto Nacional de Cooperativas, distorsionando los mensajes, ocasionando inseguridad, desinformación, falta de motivación y productividad.

El líder de toda organización, debe velar porque la base estructural de la misma mantenga sus lineamientos para mejorar el rendimiento, porque depende de la jerarquía de un grupo que su recurso humano alcance la eficacia deseada y la satisfacción de su público, interno y externo.

Es por esto que se hace necesario efectuar un estudio de la Comunicación Organizacional Interna planteando la siguiente interrogante:

¿Es deficiente la Comunicación Organizacional Interna en el Instituto Nacional de Cooperativas (Inacop)?

1.5. Alcances y límites.

Objeto de Estudio

El objetivo del proyecto de investigación de tesis es la Comunicación Organizacional Interna en el Instituto Nacional de Cooperativas (Inacop); el cual cuenta con diferentes unidades administrativas en distintos departamentos del país.

Ámbito geográfico

La investigación se realizó en la Vía 6, 6-72 zona 4 de la Ciudad de Guatemala.

Ámbito Institucional

Instituto Nacional de Cooperativas (Inacop), oficinas centrales.

Ámbito temporal

Se realizó en el período comprendido de enero a julio de 2010.

Límites

Este estudio se realizó únicamente en las oficinas centrales del Instituto Nacional de Cooperativas (Inacop).

Capítulo II

Marco Teórico

El ser humano es el elemento vital de una organización. Dentro de un grupo humano, la comunicación es imprescindible para la interacción y realización de actividades. La palabra comunicar proviene del latín *Communicare* (comunicarse).

La comunicación es un factor importante en la vida. Sin comunicarse el ser humano no podría por ejemplo: trabajar o estudiar. Para toda institución es primordial mantener una buena comunicación interna que haga más efectiva la actividad laboral. El clima y la cultura organizacional influyen en el rendimiento de sus trabajadores, por eso se describen a continuación todos los factores que se involucran en la comunicación organizacional interna que existe en el Instituto Nacional de Cooperativas (Inacop). Antes de entrar al detalle, se presenta un contexto histórico del cooperativismo y de la institución objeto de estudio.

2.1. Historia del cooperativismo.

Al observar el desarrollo de la historia vemos que la cooperación se practica desde los inicios de la civilización. Nació al impulso de las propias necesidades del hombre, que impotente para luchar de manera aislada contra las fuerzas superiores que desafiaban su existencia, comprendió que en la ayuda mutua estaba la fuerza de su especie y el camino de su supervivencia.

El espíritu de la cooperación es profundamente humano y lo encontramos en todas las sociedades, aún en las más primitivas.

a) Los precursores

Antes del surgimiento de la primera cooperativa hubo hombres que con su pensamiento fueron abonando la idea “cooperativa”, cabe citar entre ellos: el Conde de Saint-Simon, Robert Owen, Charles Fourier, Felipe Buchez, William King, Luis Blanc, Schulze Delitzch, etc.

b) Los pioneros

La historia relata que fue en un pequeño pueblo llamado Rochdale en Inglaterra, donde la modernidad industrial dejó a muchos sin empleo, en su mayoría tejedores. Esa situación no fue motivo para que ellos se quedaran de brazos cruzados, y después de varias reuniones y análisis de la realidad, comprendieron que sólo unidos podrían solucionar sus problemas económicos y hasta sociales. De esa cuenta, reunieron unos pocos ahorros y con esfuerzo, trabajo, una buena administración y comercio, alcanzaron con éxito sus ideales.

El 21 de diciembre de 1844, ante el temor de más despidos en las fábricas, 28 tejedores, entre ellos una mujer, organizados y reunidos en el Callejón del Sapo, abrieron la primera cooperativa de consumo; y así, con ese acto, nació el movimiento cooperativo.

c) Doctrina

La razón por la cual se reconoce a los pioneros de Rochdale como los organizadores de la primera cooperativa, es precisamente por haber definido la base doctrinaria y los principios filosóficos de estas organizaciones a partir de 1844. Después de 150 años, la Alianza Cooperativa Internacional los revisa y el 23 de Septiembre de 1995 aprueba lo siguiente:

2.2. Historia del cooperativismo guatemalteco.

Como en otras partes del mundo, llegan a Guatemala noticias acerca de las ventajas de la organización cooperativa. La idea evoluciona de tal manera que el 28 de enero de 1903 el Gobierno crea el Decreto 630 “Ley de Sociedades Cooperativas. Sin embargo, por el escaso conocimiento de la organización cooperativa, la falta de experiencia, y hasta por una mala copia de la legislación mexicana, la nueva legislación no tuvo mayores alcances; más bien se utilizó para formar sociedades mutualistas.

El 21 de noviembre de 1906 se promulgó el Decreto 669, que es la Ley Protectora de Obreros. Con dicha normativa se crearon las “cajas cooperativas de socorro”, con las que se obtuvo recursos para el pago de indemnizaciones laborales.

Con la Revolución de 1944 Guatemala entró en una nueva etapa socioeconómica. El Gobierno de esa época promulgó una nueva Constitución Política de la República, y en uno de sus artículos, el 94 se estableció que: “El Estado proporcionará a las colectividades y cooperativas agrícolas instrucción técnica, dirección administrativa, maquinaria y capital”. Además, en el Artículo 100 de esa Carta Magna se indicó que: “Se declara de urgente necesidad social el establecimiento de sociedades cooperativas de producción, así como la legislación que las organice y fomente”. Para cumplir con tal mandato, fue creado el Departamento de Fomento Cooperativo (adscrito al Crédito Hipotecario Nacional), mediante el Decreto 146.

Ese marco legal obligó la creación de una nueva ley cooperativa, que se ajustara a la realidad de esos tiempos. De esa cuenta, el 13 de julio de 1,949 “Año Quinquenio de la Revolución”, el Congreso aprobó el Decreto 643. Esa nueva ley permitió que el movimiento cooperativo creciera.

El 7 de octubre de 1953 se creó el Decreto 1014 que suprimió el Departamento de Fomento Cooperativo. La nueva legislación confió el desenvolvimiento de las cooperativas a una “oficina específica” adscrita al Ministerio de Economía y Trabajo. Con el cierre del Departamento de Fomento Cooperativo las cooperativas se vieron sin el apoyo específico de una institución gubernamental. Esos cambios provocaron que el movimiento cooperativista se desorientara, lo que impidió un crecimiento y desarrollo adecuado.

Durante la Contrarrevolución, que inició en 1,954, las cooperativas fueron señaladas de comunistas. Muchos dirigentes cooperativistas fueron calificados de esa manera y lo pagaron con cárcel, exilio y muerte.

Con el deseo de encauzar nuevamente a las cooperativas, el Gobierno crea, el 27 de febrero de 1956, una nueva ley con el Decreto Presidencial 560 que encarga a la Superintendencia de Bancos asumir las funciones que correspondían al Departamento de Fomento Cooperativo. Los cooperativistas no confiaron en el Gobierno de turno, y a pesar del deseo de reorganizar al movimiento, no lo hicieron, por temor a nuevas represalias.

El 23 de junio de 1,959 se emite una nueva disposición gubernamental. Esta vez se trata del Decreto 1295, que básicamente encarga la atención de las cooperativas al Ministerio de Economía, con excepción de las agrícolas y pecuarias, que serán atendidas por el Ministerio de Agricultura. Esas acciones si promovieron el resurgimiento del cooperativismo.

Con el transcurso de los años se crearon más cooperativas y hasta se fundaron federaciones de cooperativas. Esos cambios propiciaron la creación de nuevas reglas, por lo que el 29 de diciembre de 1,978 se publicó en el Diario Oficial el Decreto Legislativo No. 82-78 “Ley General de Cooperativas”. En ese marco se crean: El Instituto Nacional de Cooperativas (Inacop) y la Inspección General de Cooperativas (Ingecop). Meses después, el 18 de julio de 1979, se publicó en el Diario Oficial el “Reglamento de la Ley General de Cooperativas” Acuerdo Gubernativo No. M. de E. 7-79. Ese instrumento jurídico concentra en el Inacop todos los esfuerzos de promoción y políticas de apoyo del quehacer cooperativo; mientras que la fiscalización es asignada a la Ingecop.

En los años siguientes, el movimiento cooperativo se estabilizó y fomentó la creación de más cooperativas, tan diversas como las ideas y necesidades de los guatemaltecos que se unieron para crearlas. El cooperativismo se ha afianzado como idea de desarrollo y bienestar económico en miles de familias guatemaltecas que, debidamente organizadas, han logrado transformar sus comunidades.

2.3. Definición de cooperativa

Barrauscot (1981) señala que cooperativa: es una organización autónoma y privada de personas que se han constituido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democrática controlada, con Personalidad Jurídica y que se gobierna por su propio estatuto.

García Pelayo (1979 p. 273) indica que: “es una sociedad formada por productores o consumidores para vender o comprar en común”.

Patiño Herrarte (2008) indica: “es una asociación libre y voluntaria de personas que con su Marco Legal Autorizado, se unen a través de la práctica de la cooperación voluntaria y la participación económica de cada miembro, trabajan en pro de un bienestar social común bajo el lema “Esfuerzo propio y ayuda mutua”, con el fin de prestarse servicios”.

2.3.1. Características de la cooperativa

- a) Pertenece a sus miembros, no al Estado ni a sus instituciones.
- b) Son organizaciones de personas, no de capitales.
- c) Igualdad de derechos y de obligaciones para todos los cooperativistas.
- d) El ingreso y permanencia dentro de la Cooperativa tienen carácter voluntario.
- e) Tienen como finalidad el mejoramiento económico y cultural de sus miembros.
- f) Cada cooperativa es una empresa económica, con un interés social.

La Ley General de Cooperativas (1979: p. 2) indica en su Artículo 2 que “Las cooperativas debidamente constituidas, son asociaciones titulares de una empresa económica al servicio de sus asociados, que se rigen en su organización y funcionamiento por las disposiciones de la presente Ley. Tendrán personalidad jurídica propia distinta de la de sus asociados, al estar inscritas en el Registro de Cooperativas”.

Las cooperativas se rigen por su Estatuto, poseen un capital variable, su duración es indefinida y sus fines son de prestación de servicios, no de lucro. Ese tipo de organización permite que los excedentes se distribuyan entre sus asociados en proporción a la participación en actividades productivas y económicas de la misma, previo cumplimiento de la declaración de los impuestos respectivos.

Según la ley, las cooperativas podrán desarrollar cualquier actividad lícita, comprendida en los sectores de la producción, la comercialización, el consumo y prestación de servicios, compatibles con los principios y valores del espíritu cooperativista.

2.3.2. Clases de cooperativas:

En Guatemala, de acuerdo a la actividad económica que desarrollan las cooperativas se clasifican de la siguiente manera:

1. Agrícolas
2. Ahorro y crédito
3. Consumo
4. Transporte
5. Comercialización
6. Pesca
7. Vivienda
8. De producción
9. De servicios especiales

2.4. Instituto Nacional de Cooperativas (Inacop)

Visión: Ser la institución líder del desarrollo empresarial y sostenible del movimiento cooperativo guatemalteco.

Misión: Proporcionar asistencia técnica y administrativa a las cooperativas, velando por mejorar la calidad, orientada por los principios, valores y legislación cooperativa, para alcanzar sus objetivos.

Inacop fue creado mediante el Decreto Ley 82-78 del Congreso de la República como entidad estatal, descentralizada y autónoma con personalidad jurídica, patrimonio propio y discrecionalidad funcional, así como duración indefinida, que proporciona asistencia técnica y administrativa al movimiento cooperativo guatemalteco.

El Inacop, como entidad descentralizada, se desarrolla en actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero está dotado de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.

La Institución es autónoma, y aunque goza de independencia administrativa, está sujeta a la ley en materia gubernamental. Sus directores responden por su gestión. El modelo de administración central le otorga cierta independencia en las áreas administrativas y financieras, pero con el único objetivo de alcanzar una mayor eficiencia en la prestación de servicio público, necesario para cumplir con lo ordenado por la ley. De esa cuenta, el Estado mantiene un control permanente sobre ella.

Según La Ley General de Cooperativas (1978), sus objetivos son cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos relacionados con las cooperativas y en especial el Decreto 82-78, y su Reglamento; además de promover las necesidades de los grupos que lo soliciten o promuevan. El Inacop también debe proporcionar asistencia técnica administrativa a los grupos pre-cooperativos y cooperativistas.

El Inacop es un organismo especializado que contribuye al fortalecimiento social y al desarrollo empresarial de las cooperativas, con el fin de mejorar el nivel de vida de los asociados. Para alcanzar esos objetivos ejerce las funciones siguientes:

- a) Centralizar, orientar y coordinar a las asociaciones cooperativas.
- b) Planificar, dirigir y coordinar los programas de conformidad con sus objetivos, velando por el cumplimiento de los mismos.
- c) Analizar los resultados de los proyectos ejecutados.
- d) Introducir las enmiendas urgentes en la ejecución de proyectos.

El Inacop está constituido para el mejoramiento social y económico de sus miembros, mediante el esfuerzo común, por lo que no busca fines de lucro, sino de servicio a sus asociados. Las cooperativas muestran que son de carácter indefinido y de capital variable.

El Decreto 82-78, indica que las cooperativas no pueden intervenir en actos de carácter político o religioso, y no pueden generar ningún tipo de comisión a nuevos asociados.

Como entidad gubernamental, busca el desarrollo y expansión de las cooperativas, por lo que las mismas deben de contar con medios económicos y acordar la fusión e incorporación de cooperativas que busquen la misma finalidad.

2.4.1. Clientes internos o colaboradores

Los clientes internos o colaboradores del Inacop son 60 personas que laboran en oficinas centrales. Por el puesto de trabajo que desempeñan se clasifican así: Operativos, oficinistas y técnicos profesionales. El mayor objetivo laboral es brindar asesoría técnica a los miembros de las cooperativas en Guatemala.

2.4.2. Horario

La duración de la jornada de trabajo es de lunes a viernes de 08:00 a 16:00 horas.

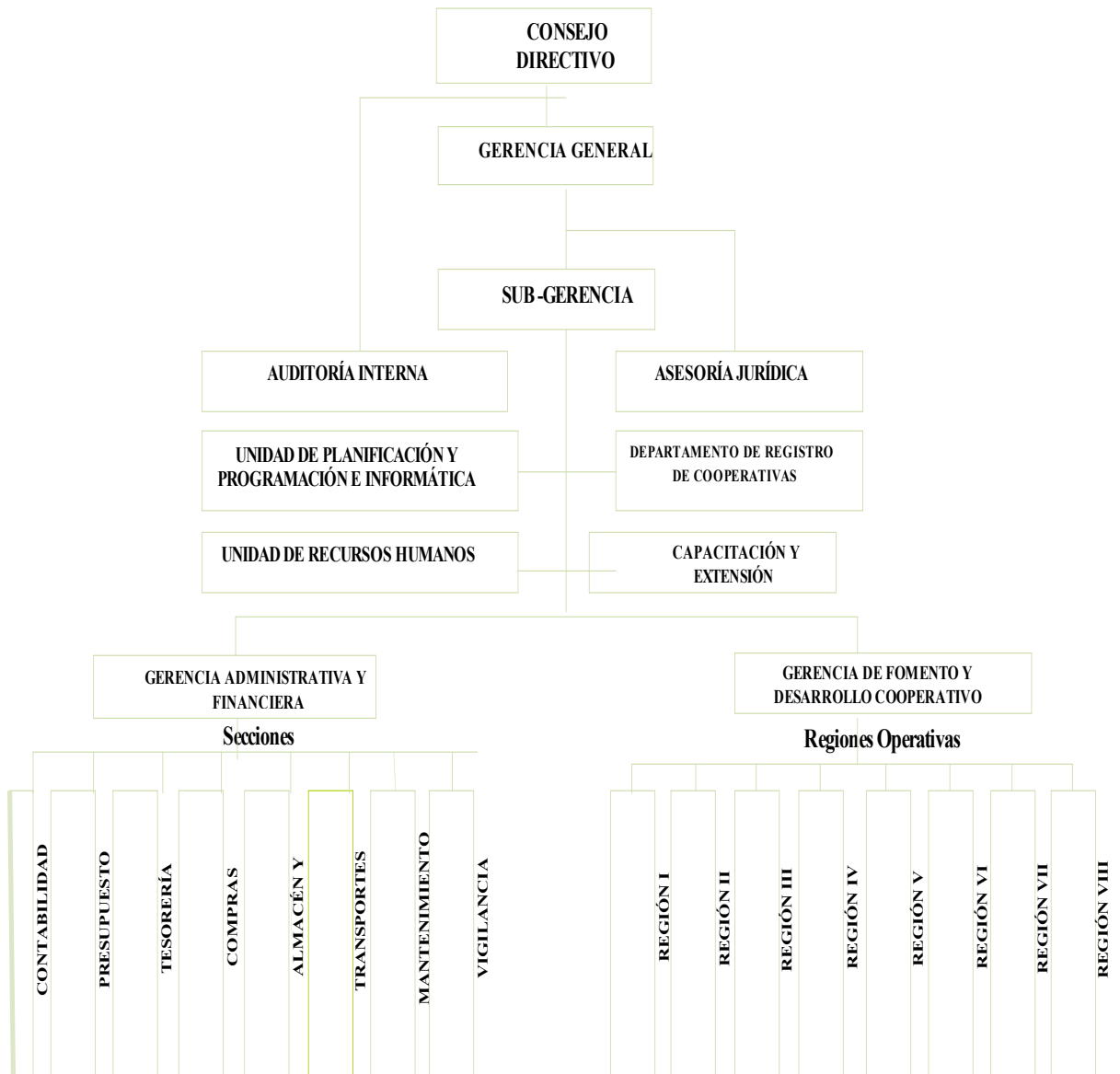
2.4.3. Estructura organizacional:

La sede central de la institución está estructurada por 20 departamentos, cada uno tiene sus funciones específicas. En la actualidad se cuenta con 60 trabajadores.

2.4.4. Organigrama

Para Benavides (2004: p166) “El organigrama es una representación de los resultados de la organización, ya que es la representación gráfica de cómo se organizó la empresa”. En el siguiente organigrama se describen cada uno de los departamentos que conforman el Inacop, sin incluir las oficinas regionales.

ORGANIGRAMA DE INACOP



Fuente: Instituto Nacional de Cooperativas INACOP

2.4.5 Descripción de los departamentos

El Instituto Nacional de Cooperativas (Inacop) está conformado por los siguientes departamentos:

No.	Departamento	Funciones
1	Consejo Directivo	Cuerpo colegiado responsable de aprobar los lineamientos generales de la Institución y que vela por el cumplimiento de sus objetivos.
2	Gerencia General	Efectúa la administración general del Inacop. Garantiza eficiencia en su gestión por medio de la optimización de los recursos humanos, financieros y materiales.
3	Subgerencia	Coordina y supervisa las políticas de desarrollo y funcionamiento de la Institución que son emanadas de Gerencia General.
4	Asesoría Jurídica	Atiende los requerimientos institucionales que signifiquen la aplicación del Derecho y la coordinación de las actividades de carácter legal asignadas a la Unidad.
5	Auditoria Interna	Planifica, programa, dirige, coordina y controla las actividades de la auditoría interna, conforme a lo establecido en la Ley General de Cooperativas y su Reglamento y demás leyes y disposiciones relacionadas.
6	Unidad Planificación y Programación	Coordina la planificación y evaluación de todos aquellos documentos que se elaboran en la unidad para beneficio de la institución a solicitud de las autoridades superiores.
7	Registro de Cooperativas	Inscribe los actos constitutivos, modificativos o extintivos de las cooperativas, así como proporcionar certificaciones de dichos actos.
8	Unidad de Recursos Humanos	Responsable de administrar el recurso humano de la Institución, así como del mantener la disciplina del mismo.
9	Capacitación y Extensión	Planifica, dirige y evalúa las actividades del trabajo del departamento. Participa en la elaboración de planes y programas de capacitación sobre cooperativismo y materias conexas que puedan servir para el desarrollo del personal de la Institución.
10	Gerencia Administrativa y Financiera	Efectúa la planificación, organización, dirección y control de las actividades administrativas y financieras.

11	Gerencia de Fomento y Desarrollo Cooperativo.	Dirige la unidad organizacional especializada en promoción, fomento, capacitación y asesoría en materia de cooperativismo en función a las estrategias emanadas por las autoridades superiores.
12	Sección de Contabilidad	Responsable de planificar, dirigir, coordinar y supervisar el registro y control contable de todas las operaciones de la Institución que impliquen movimientos de fondos, de acuerdo a las técnicas de contabilidad gubernamental integrada y disposiciones fiscales vigentes.
13	Sección de Presupuesto	Planifica, coordina, dirige y supervisa labores de carácter presupuestario de la Institución y brinda apoyo a las autoridades superiores y a jefes de unidades en dicha materia.
14	Sección de Tesorería	Custodia los fondos de la Institución que están depositados en cuentas bancarias y hace los pagos que se requieran para cumplir con las obligaciones del Instituto.
15	Sección de Compras	Dirige y supervisa las compras de material y suministros de la mejor calidad y precios, que son necesarios para el buen funcionamiento de la Institución.
16	Sección de Almacén y Suministros	Lleva control de los ingresos y egresos del almacén y realiza reportes periódicos del mismo.
17	Sección de Transportes	Vela por el mantenimiento, funcionamiento y circulación de los vehículos de la Institución.
18	Sección de Mantenimiento	Planifica, coordina y ejecuta tareas de mantenimiento. Además, realiza reparaciones específicas cuando se requiera y vela por el buen servicio de mensajería interna.
19	Sección de Vigilancia	Presta servicio de vigilancia, para los edificios que ocupa el Inacop.
20	Regiones Operativas	Dirige y coordina la región operativa y de sus oficinas subregionales, a través de las cuales se proporciona orientación, asistencia técnica y administrativa a cooperativas y grupos precooperativos.

Cuadro elaborado por: Concepción García

2.4.6. Descripción de puestos.

Según Benavides (2004: p. 165), “la descripción de puestos es una relación escrita que desalinea los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirantes hace, cómo lo hace y por qué lo hace”.

Los puestos de trabajo identificados en el Inacop son:

1. Trabajador Operativo: Personal que labora en el área de mantenimiento y vigilancia.
2. Oficinistas: Personal secretarial.
3. Técnico: Corresponde a personal del área administrativa
4. Técnico Profesional: Personal que labora en el campo.
5. Profesional: Jefaturas del área administrativa.
6. Ejecutivo: Corresponde a Gerente, Subgerente y Auditor Interno.

2.4.7. Comunicación institucional

La comunicación que existe de manera interna en el Inacop y los medios utilizados para la misma son:

1. Vía oral
2. Vía escrita
3. Correo electrónico
4. Conversaciones telefónicas
5. Reuniones de trabajo
6. Memorandos
7. Circulares
8. Acuerdos
9. Oficios
10. Providencias

2.5. Clima organizacional:

Para Chiavenato (1992), el interés por el estudio del clima organizacional se ha venido desarrollando a partir del descubrimiento de la importancia que tiene el recurso humano dentro de la organización, para alcanzar el éxito y la productividad. Es necesario que los gerentes tomen en cuenta la trascendencia que tiene el crear un clima propicio, pues ello resulta una inversión a largo plazo que permitirá el desarrollo de un ambiente agradable y estable. Lo anterior contribuirá a que sus colaboradores mejoren el desempeño, alcancen los objetivos y satisfagan las necesidades tanto personales como de la empresa.

Según Robbins (1996), al definir el clima organizacional como la percepción que los empleados tienen del ambiente, es preciso saber qué es la percepción y por qué es importante. La percepción puede definirse como un proceso en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente. La percepción es importante porque la conducta del hombre no se basa en la realidad, sino en lo que percibe de ella. El mundo, tal como se percibe, es el mundo importante desde el punto de vista conductual.

Mientras tanto, Chiavenato (2000) afirma que el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización; y agrega que está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Por consiguiente, el clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y es desfavorable si no lo logra.

Desde que ese tema despertó el interés de los especialistas del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras como: Ambiente, atmósfera y clima organizacional. Hasta el momento los expertos han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

2.6. Comunicación interna

La comunicación tiene por objeto obtener una respuesta o una conducta específica en las personas, es por eso que Benavides (2004) la clasifica en:

- a. Comunicación interna: Es la que se produce entre los miembros de un mismo organismo o empresa.
- b. Comunicación externa: Es la información que se origina entre uno o varios miembros de una empresa y personas que no pertenecen a la misma.

Comunicación interna es aquella que se desarrolla en el interior de una organización, que a su vez persigue la obtención de un objetivo social. Un factor fundamental para alcanzarla es la motivación, que resulta ser uno de los fenómenos más complejos del ser humano.

Para Barquero (1994) la comunicación interna existe por sí misma, en cualquier organización desde el mismo momento de su constitución.

Cirgiliano (2005) indica que: La comunicación interna puede definirse como “el proceso de comunicación donde se integran los dirigentes (gerente, directores, entre otros), de una organización con todos los niveles de empleados de la misma a fin de que se obtenga una buena imagen interna”.

Por su parte Baptista (1998) señala que, el gran valor de la comunicación interna está en el hecho que su teoría, incluso sus técnicas, están arraigadas en la ética de la persona.

El sitio de Internet gestiopolis.com/administracion-estrategia/encabezado-admin-internas.htm (12-4-2010) define: “Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna, es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelidad de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso. Esto se convierte en una estrategia para el área de Recursos Humanos”

Por su parte, en el sitio de Internet rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm (12-4-2010) se indica que “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”.

Baptista (1998) señala: La comunicación interna es un recurso gerenciable en orden de alcanzar los objetivos cooperativos, culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamientos mentales de la empresa. También actúa sobre las conductas de tara y sobre las conductas de relación de redes de comunicación, ésta configura, alimenta y retroalimenta el circuito de la información/comunicación efectiva.

2.6.1. Comunicación interna débil.

La comunicación interna es débil cuando:

- a) No logra obtener la atención del individuo o grupo a quien se dirige la comunicación.
- b) No existe comunicación clara entre la organización y sus trabajadores.
- c) No logra que el mensaje sea preciso y comprensible.
- d) Deja de reconocer la importancia del elemento humano.

La comunicación interna debe desarrollar políticas empresariales que le permitan, caminar hacia adelante en forma abierta, transparente, integrada y eficaz. Las políticas empresariales deberían ser:

1. Información para el personal, condiciones de trabajo, salarios, promoción.
2. Información sobre el trabajo, adiestramiento, formación y mecanismos de trabajos específicos.
3. Información de la empresa: Objetivos, políticas, situación en el mercado.

2.6.2. Clasificación de la comunicación interna

2.6.2.1. Formal

Se refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o en parte la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo. Es cualquier comunicación que ocurra dentro de los planes laborales organizacionales prescritos se clasificaría como formal.

Robbins / Coulter (2005) indican que los flujos en que se da ésta información son:

2.6.2.1.1. Verticales:

Son aquellas que parten de algún miembro de un organismo administrativo de un nivel distinto al del destinatario. Pueden ser ascendentes o descendentes.

2.6.2.1.2. Descendente

Es aquella que se realiza de arriba hacia abajo en la jerarquía. Es cualquier comunicación que fluye de un gerente a un empleado es una comunicación descendente. Se usa para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empelados. Las herramientas para esta comunicación son:

- a) Tablones de anuncios.
- b) Periódico interno.
- c) Carta al personal.
- d) Jornada de puertas abiertas.
- e) Reuniones de información.
- f) Entrevista individual.

2.6.2.1.3. Ascendente

Es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía. Aquí los gerentes dependen de sus empleados para obtener información. Los gerentes reciben informes para estar al tanto del avance hacia el logro de los objetivos y de cualquier problema existente.

Si los gerentes han creado un ambiente de confianza, respeto y usan la toma de decisiones participativa, habrá una importante comunicación ascendente en beneficio de la cultura organizacional. Las herramientas para esta comunicación son:

- a) Entrevista.
- b) Programa de sugerencias.
- c) Sección en el periódico interno.
- d) Correo electrónico.
- e) Buzón de sugerencias.
- f) Intranet.

2.6.2.1.4. Horizontal o lateral

Es la que se realiza entre dos o más miembros que tiene un mismo nivel jerárquico dentro de la organización. En el ambiente, a menudo caótico y rápidamente cambiante de hoy en día, las comunicaciones horizontales son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.

2.6.2.1.5 Disciplinaria o diagonal

Son patrones de comunicación de centro. Son distintos de los enunciados y tipificados por su contenido. Aparecen con frecuencia en la actualidad con el supervisor. También se da a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales.

Robbins y Coulter: La comunicación diagonal tiene el potencial para crear problemas si los empleados no mantienen informados a sus gerentes.

2.6.2.2. Informal

Es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. Robbins / Coulter (2005) indican que la comunicación informal está activa en todas las organizaciones. Se ha vuelto una parte importante de la red de comunicación de todo grupo y organización y merece la pena

entenderla. En el caso de los gerentes, sirve para identificar los asuntos desconcertantes que son importantes para los empleados y les producen ansiedad. Ésta comunicación actúa como un filtro y como un mecanismo de retroalimentación que selecciona los asuntos que los empleados consideran relevantes.

Robbins / Coulter (2005) agregan que, al estar al tanto del flujo y los patrones de la comunicación, los gerentes pueden tener conocimiento de los asuntos que interesan a los empleados y a su vez pueden usar la comunicación informal para diseminar información importante. Los rumores que fluyen por medio de la comunicación informal tampoco se pueden eliminar por completo.

La comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones:

- a) Permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social.
- b) Puede mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativos y a menudo mucho más rápidos y eficientes.

2.6.2.2.1. Causas de la comunicación informal

Las causas más comunes por las que surge la comunicación informal son:

1. Nerviosismo e inseguridad:
Cuando se percibe inseguridad en la situación prevaleciente, las personas tienden a aumentar su comunicación informal y a protegerse entre sí contra lo desconocido. Ejemplo: Renuncias, despidos, cambios de métodos o procedimientos de trabajo o innovaciones.
2. Falta de información:
Cuando se carece de información sobre una situación dada los individuos tratan de llenar los vacíos lo mejor que pueden, recurriendo a la información que se halla en los canales informales.
3. Interés personal:
Cuando los individuos tienen un interés especial en una situación y no se les informa acerca de ella, las personas llenan los espacios de información con sus propias percepciones.

4. Informaciones recientes:

Los individuos participan de manera activa en los rumores cuando reciben noticias, es decir, información nueva que desean difundir tan rápido como sea posible.

5. Necesidad de entrar en contacto:

La comunicación informal se transmite de boca a boca y por observación. Ciertos trabajos dan a los empleados más oportunidades de acceso a comunicación y noticias que merece la pena comunicar.

Por otra parte, el sitio de Internet [http: www.formanchuk.com.ar/html/docs/02](http://www.formanchuk.com.ar/html/docs/02) (12-4-2010) indica que los principales factores que influyen en la mala comunicación interna son:

- a) Falta de confianza en la comunicación.
- b) La empresa no cree que la comunicación sea una herramienta de gestión estratégica y la ve más como un símbolo de modernidad o una acción de marketing dirigida al público interno.
- c) La comunicación interna es un costo, no crea valor.
- d) El área de comunicación interna (CI) está en una zona periférica de la empresa, sin peso político, sin recursos.
- e) Los líderes ven a la comunicación como un fin en sí mismo (hacer la revista interna) y no como un medio para alcanzar otros fines (motivar al personal, por ejemplo).
- f) Se confunde la comunicación con las herramientas de comunicación.
- g) Se cree que la comunicación interna es “propiedad y responsabilidad” del departamento de CI y no de toda la empresa.

2.6.2.2.2. Rumor

El rumor fluye por medio de la comunicación informal, no se puede eliminar por completo, sin embargo, Robbins y Coulter (2005) señalan que pueden minimizarse las consecuencias negativas del rumor, limitando su grado de impacto. Lo anterior se logra a través de una comunicación abierta, completa y honesta con los empleados, sobre todo en situaciones donde los trabajadores no están de acuerdo con las decisiones o acciones propuestas o realizadas por la gerencia.

Interiano (199) manifiesta que el rumor se propaga cuando una información distorsionada o una desinformación llegan a nuestros sentidos a través de los siguientes elementos:

- a) Temor
- b) Esperanza
- c) Hostilidad
- d) Curiosidad
- f) Falta de completa información
- g) Objetivos político - ideológicos.

a) Causas por las que surge el rumor

El rumor surge como una necesidad psicológica de comunicación y está activo en todas las organizaciones. La divulgación de los rumores no parece seguir un patrón uniforme, más bien se ajusta a diferentes patrones. El rumor tiene valor porque identifica temas que los empleados consideran importantes. Actúa como filtro y como mecanismo de retroalimentación, refleja los miedos y las preocupaciones de los empleados y no debe ser ignorado. Zepeda (1999) dice que el rumor refleja:

- Interés por una situación.
- Ambigüedad, lo incierto o lo confuso.
- La falta de información alrededor de la situación.

Una de las condiciones que originan y divulgan el rumor es conocer un acontecimiento de importancia general o sospechar su existencia, que oficialmente se quiere manejar como si no existiera.

b) Como eliminar el rumor

Según Interiano (1999), existen ejercicios para alejar el rumor. Estos son:

- Determinar sus causas.
- Prestar atención al comunicador enlace. Cuando se trata de rumores en instituciones cerradas, determinar quién es el empleado enlace.
- Informar objetivamente sobre los hechos reales.

- Evitar más secretos que los estrictamente necesarios.
- Confrontar las noticias deformadas que se propagan con quienes creen en ellas.
- Si se trata de instituciones cerradas, reunir al personal y explicar la situación.
- No rehuir de hacer aclaraciones o dar declaraciones cuando sean solicitadas.
- Promover un sistema abundante de información.
- Identificar a distintos grupos informales que tengan intereses en el asunto y transmítales información apoyada en razones lógicas.

2.7. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es importante para el funcionamiento de toda organización, Rebeil (2000: p. 241) señala: “La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo como lo es una organización, los elementos principales son los seres humanos. Los individuos dentro de una organización están inmersos en diferentes ambientes desde las relaciones interpersonales, hasta la influencia que ejercen sus valores morales y culturales para aceptar los valores institucionales como propios”.

Para Jablin (1986) la comunicación organizacional promueve y desarrolla la organización, se entiende como la emisión de mensajes tanto internos como externos, con la finalidad de lograr interacción entre la institución y su público, mediante instrumentos como la publicidad y relaciones públicas.

2.7.1. Vías de la comunicación organizacional

Robbins y Coulter (2005) exponen que la comunicación organizacional se da en diferentes vías:

2.7.1.1. Comunicación descendente

Es la que fluye de un gerente a los empleados. Cualquier comunicación que surge de arriba hacia abajo en jerarquía de autoridad se considera comunicación descendente. Éste tipo de comunicación se usa para informar, dirigir, coordinar, evaluar, a subordinados. Se origina de niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores, lo que significa que va de superiores a subordinados. Los mensajes pueden ser: instrucciones de trabajo, procedimientos y prácticas, retroalimentaciones, adoctrinamiento de objetivos indicando el qué, cómo, cuándo, dónde, por qué.

2.7.1.2. Comunicación ascendente

Ésta se origina de los empleados hacia los gerentes. Es toda información que se envía de subordinado a superior y permite que se conozca el clima organizacional. Para su desarrollo es necesario que se abran todos los canales con el objetivo de facilitar la información de trabajo. Por medio de ésta comunicación puedan conocerse los éxitos o fracasos, acontecimientos fuera de rutina, sugerencias o quejas dentro de la organización.

2.7.1.3. Comunicación lateral

Es la que se lleva a cabo entre empleados que están en el mismo nivel organizacional. Toda empresa aspira a cumplir metas u objetivos, pero la realización de los mismos exige el trabajo en conjunto de todos los colaboradores sin importar su pertenencia a un grupo formal o informal. Cuando un grupo de empleados trabajan juntos para la elaboración de un programa se le denomina: Comunicación organizacional horizontal. Dicho proceso se realiza:

- c) Entre miembros del mismo grupo.
- d) Miembros de distintos grupos.
- e) Miembros de diferentes departamentos.

La comunicación horizontal asegura la coordinación general. Se establece entre personas que desempeñan el mismo cargo o rango en la organización. También sirve para superar diferencias y multiplicar productos.

Los jefes que pertenecen a empresas que se basan en la división de funciones casi siempre menosprecian el trabajo o las actividades de otras áreas y exageran la propia. Piensan que el éxito o fracaso de su gestión se mide por los logros de su unidad, y su máximo interés radica en obtener resultados con la mayor eficiencia posible.

A través de la comunicación horizontal se pueden definir: Objetivos, políticas, procedimientos, intercambio de ideas, toma de decisiones, desarrollar el interés mutuo.

2.7.1.4. Comunicación diagonal

Es aquella que pasa a través de las áreas de trabajo de los niveles organizacionales.

2.7.2. Líneas de la comunicación organizacional

Benavides (2004) explica que de acuerdo a las líneas de comunicación la organización puede ser:

1. **Organización formal:** Es el sistema de división del trabajo de una empresa que da como resultado su estructura formal.
2. **Organización Informal:** Es el agrupamiento más o menos espontáneo de los individuos que trabajan en una institución, por motivos diferentes de las actividades de trabajo.

Para Robbins (2005: p. 52) “La cultura de la organización es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida como se comportan”.

Según lo anterior, una buena comunicación organizacional esta basada en la cultura de las personas que en ella laboran, y cómo ésta influye en el clima laboral. Robbins (2005: p. 50) indica que “Los gerentes son responsables directos del éxito o fracaso de una organización”, mientras que para Zepeda (1999: p. 219) “Un líder organizacional es el director general, éste como formulador y gestor de valores compartidos de una Organización”.

Zepeda (1999: p. 3) también señala que “La psicología organizacional, lejos de centrarse en el estudio de la organización, se orienta a los individuos como integrantes de la misma”. La idea anterior hace énfasis en la importancia de una buena salud mental, que es un factor determinante de todo individuo, y que se ve reflejada en su buena conducta, que resulta ser un aporte para mejorar el clima y la cultura organizacional, ya que cada trabajador influye sobre los demás, para bien o para mal.

El sitio de internet <http://www.formanchuk.com.ar/html/docs/02> (12-4-2010) refiere que, según varios estudios, los principales problemas que se dan en la comunicación organizacional son:

2.7.2.1. Problemas por una mala estructura organizacional

1. La estructura es demasiado burocrática, impide la comunicación rápida y eficaz.
2. La estructura deforma la comunicación en cada relevo.
3. Impide que los vínculos sean fluidos.
4. No es permeable a la información.
5. Es verticalista, favorece la circulación de información en un sólo sentido: Descendente.

2.7.2.2. Problemas por subestimar al personal

1. La empresa considera que el empleado tiene que hacer lo que le pidan y nada más.
2. Cree que su opinión no es valiosa y promulga que quien debe ocuparse de lo suyo. Por ende, nadie escucha al personal, sus dudas, problemas o ideas.
3. No se incentiva la participación, motivación o integración.

2.7.2.3. Problemas por falta de credibilidad

1. La empresa y los jefes no son confiables.
2. El personal no cree en lo que le dice la empresa.
3. Se duda de la honestidad, de la ética y de la forma de hacer negocios de la empresa.
4. No se cumple lo que se promete.
5. Problemas por falta de coherencia
6. Los jefes no dicen lo que piensan y no hacen lo que dicen.
7. Abunda el doble discurso e incluso se lo utiliza con “arma”.
8. Hay distintas versiones sobre los hechos y nadie se ocupa de aclarar nada.
9. No se predica con el ejemplo. Las declamaciones son “cáscaras vacías”.
10. La empresa no es coherente entre lo que dice a puertas afuera y puertas adentro.

Según Robbins (1996), en la mayoría de organizaciones, especialmente las medianas a grandes, es difícil identificar con precisión la percepción que sus integrantes tienen sobre diversos eventos. Para el logro de una eficaz toma de decisiones, es conveniente alinear la decisión con las percepciones.

Davis y Newstrom (1991) consideran que las organizaciones son sistemas sociales compuestos por personas, y agrega que si se desea trabajar en ellas o dirigirlas, es necesario comprender la complejidad de los mismos. La existencia de estos sistemas implican que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico y no un conjunto de relaciones como se presenta en un organigrama.

La comunicación organizacional es conocida también como Comunicación Corporativa. Se define como el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público determinado. La comunicación organizacional tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

2.8. Cultura Organizacional.

La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas. El concepto de cultura se ha integrado en las organizaciones en los últimos años y cada vez está más ligado a la comunicación. En la organización, los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura son múltiples, por ejemplo: Símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología; por mencionar algunos.

Según Robbins (1999: p. 54) “para establecer y mantener una cultura en una organización se debe seleccionar a los candidatos que están por ingresar a la organización. Otro factor importante es que las autoridades prediquen con el ejemplo, demostrando positivismo. Por último, es preciso que la organización ayude a sus empleados a adoptar su cultura mediante la socialización. También se sugiere que la cultura se transmita a los empleados de varias maneras, y entre las más importante están: Anécdotas, los ritos, los símbolos y el lenguaje”.

De acuerdo con Rodríguez, (1998: p. 107) “la cultura organizacional se desarrolla cuando las personas tienen una amplia gama de experiencias de comunicación, y los lazos que unen a la cultura y la comunicación son muy fuertes”. También describe que “el sistema organizacional determina las partes de la comunicación”.

Asimismo, Rodríguez (1998) indica que todo aquello que genera o adopta un grupo humano o sociedad es cultura, entiéndase utensilios, muebles, herramientas, la forma en que está organizado, la estructura de poder, las creencias; así como los valores, el arte, el derecho y el comportamiento.

A continuación se exponen algunos conceptos de cultura:

- Valores y creencias que comparten los miembros de un grupo, lo demás son productos o manifestaciones de la cultura.
- Conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados consciente o inconscientemente por un sistema.
- Valores: Ideas que se comparten y aceptan explícita o implícitamente. Generalmente influyen en el comportamiento. Se refieren a las pautas deseables de la conducta individual o colectiva, que nos proporcionan parámetros que determinan conductas que se mueven en el plano emocional, religioso de trabajo.
- Creencias: Proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Lo que las personas aceptan como cierto se mueve en el plano racional, no existe uniformidad en las creencias, por que pueden ser acerca del hombre o del mundo.

Para determinar la cultura de una organización es necesario conocer la cultura y educación de cada empleado. Acerca de esto Dessier (1991) indica que en la actualidad están surgiendo nuevas formas de organización que son orgánicas y adaptables. Se caracterizan por un menor apego a la cadena de mando, puesto más amplio y a una cultura gerencial que hace hincapié en la apertura, la confianza y el liderazgo participativo. La apertura de estas nuevas formas busca encontrar la forma de mejorar la conducta humana en el trabajo por medio de la aplicación de técnicas y conceptos modernos de la administración personal.

La cultura de cada organización puede influir de forma negativa o positiva en toda empresa. En ese sentido Robbins y Coulter (2005: p. 52) indican que la cultura “es el sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida como se comportan. Nuestra definición de cultura implica tres cosas. En primer lugar, que la cultura es una percepción. Los individuos perciben la cultura en lo que ven, oyen y experimentan en la organización. En segundo lugar, aunque los individuos tengan antecedentes diferentes o trabajen en diversos niveles de la empresa, describen la cultura de la organización con términos semejantes. Y por último, la cultura de la organización es una expresión descriptiva, se refiere a la manera en que los integrantes perciben la organización, no lo que les asegura”.

Por su parte, Ruiz Sandoval (2000: p. 215) señala que “la cultura organizacional es la base en la estructura de cualquier empresa, ya que gracias a esta, una empresa se diferencia de otra y de acuerdo a sus lineamientos orienta a los ejecutivos a la toma de decisiones”.

También agrega que en las organizaciones pueden existir varias culturas organizacionales llamadas también subculturas. Las subculturas son conformadas por valores y creencias aplicadas por los distintos colaboradores en cada área, según sus objetivos laborales.

“Cultura es un término general que se emplea con dos acepciones diferentes, por una parte, significa el conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo: y por la otra se refiere a las artes de educación y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto”. Chiavenato (2000: p. 176) también considera que cultura se refiere a la forma de vida en la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc.

Según el sitio de internet <http://www.formanchuk.com.ar/html/docs/02> (12-4-2010), los problemas que causan una mala cultura organización son:

1. Una cultura basada en el secretismo y la desconfianza.
 - a) La empresa se guarda información, no comunica todo lo que debiera.
 - b) El personal siente que la empresa le esconde información porque no confía en ellos.
 - c) La dirección cree que cuanto menos sepa el empleado sobre la marcha de los negocios, mucho mejor (salvo cuando a la empresa le va mal y ahí sí se muestran los “números” y se pide que “todos se ajusten el cinturón”).
 - d) La información no llega en tiempo y forma.

2. Problemas por un liderazgo negativo
 - a) La empresa y sus líderes no comunican, informan.
 - b) El líder cree que hablar es comunicarse.
 - c) También cree que comunicarse con su equipo es una obligación y no una responsabilidad inherente a su tarea.
 - d) El líder no conoce a su receptor ni le interesa hacerlo.
 - e) Cree que lo importante es lo que uno dice y no lo que el otro entiende.
 - f) No tiene voluntad de diálogo.

3. Problema por un mal manejo del poder
 - a) Todos creen que cualquier tipo de información es poder y que el modo de acumular poder es reservando información, callándose la boca.
 - b) Los mandos medios filtran la información (Cuando circula hacia abajo o hacia arriba).
 - c) Se quiere utilizar a la comunicación interna como herramienta de manipulación o de “maquillaje”.
 - d) Se subestima a la gente, se la pretende engañar o vender lo que no es.

2.8.1. Niveles de cultura:

Según Chiavenato (2000), la cultura se presenta en tres niveles:

- a) Los artefactos: Constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible. Ejemplos: Los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales.

- b) Los valores compartidos: Son el segundo nivel de la cultura. Se trata de los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y de donde devienen las razones que explican porque hacen lo que hacen.

- c) Los supuestos básicos: Constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional.

Según Páramo (2001: p 6) “La cultura es vista como una variable organizacional independiente/dependiente o como una variable interna o externa de la organización. En los otros tres conceptos (conocimiento organizacional, simbólico organización y la perceptiva estructural/psicodinamica), la cultura ya no es considerada una variable; por el contrario, es vista como una metáfora con la que es posible conceptualizar la organización como tal”.

2.8.2. Elementos de la cultura organizacional.

Para Benavides (2004: p 285) “la cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones, así como otras actividades de los miembros de la organización”. Los elementos centrales o vértices de la cultura organizacional son:

1. La identificación con la organización: Esto incluye la identidad y las creencias.
2. La tutela: Tiene que ver con el grado de madurez que la organización otorga al individuo.
3. La tolerancia: Que la organización tiene para sus miembros.

2.8.3. Enfoques de la cultura.

1. Enfoque transformacional: bajo éste se previsa un directivo con grandes capacidades de liderazgo, carismático y capaz de movilizar a los recursos humanos.
2. Enfoque management radical: Aquí se plantea que las organizaciones que obtienen mayor grado de confianza son las que tienen más éxito.

2.8.4. Clasificación de la cultura.

- a) La cultura del poder: Se presenta por una tela de araña que forma una red de diversos nudos, pero donde todo el poder de la red está en el centro.
- b) La cultura del papel: Es la que da primacía a la posición sobre el individuo.
- c) La cultura de las tareas: Esta es inherentemente interfuncional, se mezclan diferentes niveles de expertos juntos en el equipo de proyecto y deliberadamente subyugan la jerarquía al desarrollo de la tarea.
- d) La cultura de la persona: Aquí el individuo es el centro de la empresa.

2.9. Definición de comunicación.

Como indica Velásquez (2008: p. 14) “La sociedad nace como tal en el momento en que el humano adquiere la capacidad de comunicarse”.

Para Robbins y Coulter (2005: p. 256) “Comunicación es la transferencia y la comprensión de significado”. Lo primero que debemos observar en esta definición es el énfasis en la transferencia de significado, lo que quiere decir que si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo.

Para Fernández (1991: p. 385) “La comunicación tiene por objetivo o propósito, influir positivamente sobre el rendimiento de la organización y sus miembros”.

Barquero (1994) afirma que la comunicación es integral. Como ya se ha comentado, la comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades y no se puede separar lo verbal de lo no verbal en la práctica, porque constituyen parte del mismo paquete. La comunicación también puede entenderse como un sistema. Esto implica un sistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información a las personas.

A través de la comunicación las personas transmiten su conducta, misma que influye en la cultura. Para Benavides (2004: p. 224) “La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas”. Asimismo, refiere que la comunicación es un proceso dinámico e indivisible que está compuesto por los siguientes elementos:

2.9.1. Elementos de la comunicación:

1. La fuente o emisor: Es la persona o el grupo que desea comunicar algo y que por lo tanto, inicia el proceso de la comunicación.
2. El código: Es el conjunto de signos con significado común para el emisor y receptor.
3. El canal: Es el conducto o medio a través del cual se envían y reciben los mensajes. Estos conductos están formados por los sentidos, mediante los cuales se emiten o se captan los mensajes.
4. El receptor: Es la persona o el grupo que recibe el mensaje del emisor. El ideal de las comunicaciones es que el receptor haga suyo el mensaje en forma cautiva, analizándolo, comprendiéndolo, y no sólo se limite a aceptarlo o rechazarlo. Considerando que éste es el ideal de la comunicación, el receptor también recibe el nombre de perceptor.

5. La retroalimentación: Es la respuesta del receptor al mensaje enviado por el emisor, lo que permite comprender si su mensaje fue interpretado en la forma en que quiso transmitirlo. De esa cuenta, la realimentación es el proceso de comunicación de retorno en el cual se intercambian los papeles del emisor y del receptor.

2.9.2. Funciones de la comunicación.

Según Velásquez (2008), la comunicación cumple con diferentes funciones. Cada una de ellas puede identificarse según cuál sea el elemento que predomine:

1. Referencial: Se utiliza para informar o dar cuenta del mundo exterior. Se dice que ésta es la función comunicativa por excelencia.
2. Emotiva: Se utiliza para opinar sobre algún aspecto de la realidad o exteriorizar sentimientos o juicios de valor. El mensaje es utilizado como medio para dar cuenta de sí mismo: llamar la atención, compartir sus puntos de vista y opinar.
3. Apelativa: El emisor utiliza el mensaje para lograr que el receptor actúe de determinada manera, acorde con sus intereses. En estos mensajes lo ideal es inducir al receptor a determinadas acciones de consumo.
4. Fática: Cuando el lenguaje sólo se emplea para abrir, mantener o cerrar una comunicación. Su objetivo es verificar el buen funcionamiento del canal en el proceso comunicativo.
5. Metalingüística: Tiene por objeto definir el sentido de los signos que corren el riesgo de no ser comprendidos por el receptor.
6. Poética: El mensaje deja de ser un medio para lograr algo, y se convierte en un fin, el interés de esta se centra en el mensaje.

Otras funciones:

- a) Lúdica: Se cumple cuando un proceso comunicativo está destinado a entretener o divertir al receptor.
- b) Educativa: Es utilizada con el propósito de ofrecer contenidos culturales o informativos al espectador.
- c) Animadora: Cuando persigue provocar en el receptor el deseo de que participe de su desarrollo.

2.9.3. Clases de comunicación.

1. **Direccional:** Es cuando los papeles del emisor y receptor no se intercambian entre las personas que se comunican.
2. **Bidireccional:** Vista cuando los papeles de emisor y receptor se intercalan.
3. **Directa:** Aquí el emisor o receptor están presentes en el mismo momento y lugar y pueden interactuar en sus papeles.
4. **Indirecta:** En ella el emisor y el receptor están distantes o en diferente momento de tiempo.
5. **Intrapersonal:** Es cuando el emisor y el receptor son la misma persona.
6. **Interpersonal:** Exige que el emisor y receptor sean distintos. Robbins y Coulter (2005) indican que la comunicación abarca tanto la comunicación interpersonal (la comunicación entre dos o más personas) como la comunicación organizacional (todos los patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización).
7. **Masiva:** En ésta el mensaje es enviado hacia un gran número de personas anónimas, con pocas posibilidades de intercambios real y humano.

2.9.4. Barreras de comunicación.

Entre los procesos de las comunicaciones surgen obstáculos o barreras que no permiten que estos se lleven a cabo de la manera correcta, para Robbins y Coulter (2005) las barreras pueden ser:

1. **Barreras semánticas:** Se originan del problema consistente en los símbolos transmitidos que llevan precisamente el significado deseado.
2. **Barreras físicas:** Hacen referencia a las diferencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje.
3. **Barreras fisiológicas:** Existen por problemas físicos de la persona que habla o de quien escucha. Independientemente de que el mensaje lo transmita el emisor a través de un aparato (radio, televisión etc.), o bien son frecuentes las barreras fisiológicas que deforman la comunicación.

4. Barreras psicológicas: Creadas por la información que almacena un individuo en el cerebro. Todos los hombres son distintos, tienen diferentes personalidades, estas diferencias dan lugar a una manera individual de percibir las cosas.
5. Barreras administrativas: La organización y funcionamiento de las organizaciones administrativas provoca la aparición de algunas barreras que deforman la comunicación.

Asimismo, Robbins y Coulter (2005) señalan que los gerentes enfrentan otros tipos de barreras para una comunicación eficaz. Estas son:

- a) Filtrado: Es la manipulación deliberada de la información para que parezca más favorable al receptor.
- b) Emociones: La manera en que un receptor se siente al recibir un mensaje influye en su mente de interpretarlo.
- c) Sobrecarga de información: La información con que contamos para trabajar excede nuestra capacidad de procesamiento.
- d) Defensa: Cuando las personas sienten que están siendo amenazadas tienden a reaccionar en ciertas formas que reducen su habilidad para lograr una comprensión mutua.
- e) Jerga: Terminología especializada o lenguaje técnico que los miembros de un grupo usan para comunicarse entre sí.

Robbins y Coulter (2005) afirman que para vencer las barreras y que la comunicación sea más eficaz se debe aplicar lo siguiente:

1. Utilizar la retroalimentación, tanto de manera verbal como no verbal.
2. Simplificar el lenguaje. Para esto se deben elegir las palabras y estructuras de los mensajes de manera que sean claros y comprensibles para el receptor.
3. Escuchar activamente. Escuchar es una búsqueda activa de significado, en tanto que oír es una acción pasiva. Al escuchar, dos personas participan en pensar: el transmisor y el receptor.
4. Limitar las emociones. Las emociones pueden nublar o distorsionar gravemente la transferencia de significado.
5. Vigilar las señales no verbales. Si las acciones hablan más fuerte que la palabra, es importante vigilar las acciones para tener la seguridad de que concuerdan y refuerzan las palabras que las acompañan.

2.9.5. Comunicación escrita.

Es la que se manifiesta por medio de documentos escritos, bien por encontrarse alejados del emisor y el receptor, o porque es necesario que quede constancia del hecho. Actualmente, la comunicación por ordenador es una forma escrita sobre un soporte especial.

2.9.6. Comunicación no verbal

Según Robbins y Coulter (2005), la comunicación no verbal o transmitida sin palabras es la de mayor significado. Aquí se encuentran las siguientes:

- a) Lenguaje corporal: Se refiere a gestos, la configuración facial y otros movimientos del cuerpo que transmiten un significado.
- b) Entonación verbal: Es al énfasis que alguien da a palabras o frases que transmiten significado.

2.9.7. Comunicación oral.

Cuando se realiza con la voz, sea con el emisor y receptor juntos o separados, por medio de teléfono o por la radio.

2.10. Definición de líder.

Para Robbins (2005: p. 301) un líder es “alguien que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial”. Zepeda (1999) lo define como cualquier persona que sabe enfrentar los retos de su trabajo y de su vida con base en los valores humanos y con la posibilidad de encontrar siempre un balance, es por eso que no solamente los directivos pueden ser líderes, también se espera que personas de niveles distintos tengan la capacidad de obtener seguidores en sus planes, propuestas y acciones.

2.10.1. Los tipos de líderes.

1. El administrador: Cuida del fiel cumplimiento de las tareas, al dirigir el mantenimiento de los procesos de la organización y llevar a cabo sus planes.
2. El burócrata: Es el definido por un nombramiento. Tiene a su cargo una labor más o menos especializada en la supervisión y dirección de los procesos de la organización.
3. El que determina las políticas de la organización: Su orientación está básicamente en el control de los procesos desde la determinación de las normas que deben seguirse.
4. El experto: Este actúa como un asesor o especialista dentro del equipo sin tener una responsabilidad directa sobre los resultados.
5. El idealista: Es un especialista pero no en la esfera técnica, sino en las ideas y creencias.
6. El dirigente: Se trata del líder carismático, que ejerce una gran atracción emocional sobre sus seguidores y suele triunfar porque los seguidores ven en él ciertas cualidades con las que se pueden identificar.

7. El dirigente político: Este surge de la combinación de varias de las cualidades anteriores, determina la política a seguir, a menudo es idealista y debe tener algo de carisma para ser elegido.
8. El dirigente simbólico: Representa a su grupo y habla por él, además de representarlo simbólicamente.
9. La figura paterna: Se refiere al que puede ser dominante, con una conducta prohibitiva, punitiva, exigente y autoritaria; o con tendencia a cuidar, proteger y comprender, ayudar y tranquilizar.

Asimismo, Zepeda (1999) señala que existen los líderes formales e informales de la organización. Son aquellos que crean o restringen los espacios en los que el personal encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas. También se les identifica por ser los que apoyan o limitan la inclusión, quienes se aferran al control o permiten una mayor participación de los integrantes de sus equipos, y quienes castigan o premian la apertura de sus colaboradores.

2.10.2. Liderazgo

Para Robbins (1996: p. 422) “es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos”. Éste se centra en los rasgos del líder y como él, interactúa con los miembros de su grupo.

Zepeda (1991) señala que el liderazgo no es ajeno a la filosofía de una organización. Así como una persona requiere de entrenamiento para poder ajustar su estilo personal de liderazgo, y con ello, avanzar hacia posiciones más desarrolladas, una organización requiere definir cuál es el estilo de liderazgo que mejor se adapta a la visión y a la misión que se han formulado.

Para Robbins y Coulter. (2005) el liderazgo en las organizaciones puede ser:

- a) Liderazgo transformacional transaccional: Se trata de líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos aclarando las necesidades de roles y tareas.
- b) Liderazgo transformacionales: Son líderes que proporcionan atención individualizada, estimulación intelectual y que poseen carisma.
- c) Liderazgo carismático: Es aquel líder entusiasta y con confianza en si mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de determinada manera.
- d) Liderazgo visionario. Tiene la habilidad para crear y expresar una visión realista, creíble y atractiva del futuro que supere la situación actual.

2.11. Definición de Organización.

Robbins y Coulter (2005: p. 16) señalan que “una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. En primer lugar, cada organización tiene una finalidad distinta que se expresa de ordinario como la meta o las metas que pretende alcanzar. Segundo, toda organización está compuesta por personas. Una persona que trabaja sola no es una organización y hacen falta personas para realizar el trabajo. En tercer lugar, todas las organizaciones crean una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar. Esta estructura puede ser abierta y flexible”. Así también indican que la comunicación en una organización se describe con frecuencia como:

1. Formal: La que siguen la cadena oficial de mando o que alguien requiere para realizar un trabajo.
2. Informal: Que no está definida por la jerarquía estructural de la organización.

Fernández (2005) señala que cuando hablamos de organización nos referimos a la integración de dos o más personas que saben que mediante la cooperación pueden alcanzar sus objetivos (como obtener materiales, información que a la vez puede integrarse para coordinar y transportar actividades). Toda organización depende de cinco elementos básicos y fundamentales.

2.11.1. Elementos de la organización.

1. Tamaño: Se determina por la escala de sus recursos financieros, tecnológicos y humanos. A medida que una organización crece se vuelve más compleja la coordinación y control de la misma, la comunicación se dificulta o se hace más ardua la tarea.
2. Independencia: Es la relación entre los miembros de una organización, muestra la diferencia entre un grupo de individuos aislados y otros de individuos vinculados entre sí. Sin la interdependencia es imposible lograr tareas o alcanzar objetivos comunes.
3. Insumos: Hace referencia a todo aquello que acumula la organización en un tiempo y espacio determinados: maquinaria, herramientas, trabajadores.
4. Transformación: Es el proceso por el cual un insumo se convierte en producto, o servicio.
5. Producto o servicio: Es el resultado de un ciclo de actividades coordinadas y controladas.

2.11.2. Tributos de la organización.

Baptista (1998: p. 281-291) indica que “la organización tiene diferentes tributos”:

1. Estabilidad: Ambiente estable que tiene una organización cuando se enfrenta a cambios políticos y sociales.
2. Turbulencia: Son los cambios constantes que se producen en tecnología, leyes e inflación.
3. Hostilidad: Ambiente dominante, estresante, arriesgado, que produce frustraciones. Generalmente se produce cuando no existe información de los cambios por los que atraviesa una organización.
4. Diversidad: Ambiente en el cual los mercados de una organización son variados, por lo general sucede en las organizaciones grandes.
5. Desintegración: Es el grado en el cual un ambiente se encuentra organizado.
6. Escasez: Es la cantidad de materia prima, recursos humanos o naturales con lo que cuenta una empresa.

Para Benavides (2004: p. 124) “Organización es la fase del proceso administrativo, por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos y humanos de una institución”. Así también indica que éstas se dividen en organizaciones públicas y privadas.

2.11.3. División de la organización:

- a) Públicas: Son aquellas cuyo capital proviene del Estado y están creadas para satisfacer necesidades de la comunidad.
- b) Privadas: Se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares y no reciben ningún apoyo económico del Estado.

Para concluir, se puede decir que una organización es también una institución, la cual debe coordinar la forma de administrar sus recursos disponibles. En el caso específico del Inacop, por ser una entidad pública, se rige por medio de un presupuesto proveniente del Estado, esto con el fin de beneficiar a la población a través de su funcionamiento.

Capítulo III

Marco Metodológico

3.1. Método y tipo de investigación.

La investigación se realizó de forma científica, según Luis Alexander Melgar (2003), la investigación científica se distingue del acto humano de investigar, por las características de sistemático y objetivo (experimentos, entrevistas y observaciones) de los hechos que interesan. La investigación científica se basa en fuentes apropiadas, en trabajos recientes sobre el mismo tema o problema. La investigación es de tipo descriptiva, porque únicamente se hizo una interpretación de los datos obtenidos, y razonamiento deductivo con técnicas de observación, análisis e interpretación de resultados.

3.2. Objetivos.

General

- Establecer las condiciones en que se encuentra y se aplica la comunicación organizacional, como elemento de desarrollo en la eficiencia hacia la cultura y el clima organizacional, en rendimiento de las funciones de trabajo dentro de las oficinas centrales de Inacop.

Específicos

- Establecer el tipo de comunicación organizacional que se práctica en el Instituto Nacional de Cooperativas (Inacop).
- Evaluar los elementos que intervienen en la cultura organizacional, como base de una administración institucional efectiva.
- Identificar los niveles de comunicación dentro de la estructura formal e informal de la Institución, como parte de la cultura en la Institución.

3.3. Técnica de Investigación.

Se utilizó la técnica de la observación y el cuestionario. Las dos técnicas permitieron establecer cómo se encuentra la comunicación organizacional interna del Instituto Nacional de Cooperativas (Inacop).

3.4. Instrumentos

Para la realización de este estudio se utilizaron fichas bibliográficas, de resumen y un cuestionario que conto con 65 preguntas abiertas y cerradas. Ver anexo 1 (cuestionario).

3.5. Universo o población.

El universo que se estudió en esta investigación está compuesto por los 60 empleados de distinto nivel jerárquico, que laboran en oficinas centrales del Instituto Nacional de Cooperativas.

3.6. Muestra

Para efectos de la presente investigación se realizó una Muestra Simple y en forma aleatoria, este es un tipo de muestreo en el que se toma solamente una muestra de una población dada, para el propósito de inferencia estadística, puesto que solamente una muestra es tomada. El tamaño de muestra debe ser lo suficientemente grande para extraer una conclusión, por lo que se tomó un 50% de los empelados que laboran actualmente en el Inacop, lo cual permite inferir en conclusiones válidas.

3.7. Procedimiento

1. Diseño de cuestionario.
2. Aplicar al personal, cuestionario de investigación.
3. Recopilación de datos.
4. Elaboración de graficas y análisis de resultados.
5. Interpretación de resultados.
6. Conclusiones y recomendaciones.
7. Informe final.

3.8. Técnica Estadística

La técnica estadística que se utilizó es la descriptiva o deductiva, ya que se recolectó, organizó, y clasificó los resultados obtenidos, además se interpretó una muestra del personal que labora en el Inacop, presentando los datos en forma de tablas y gráficas.

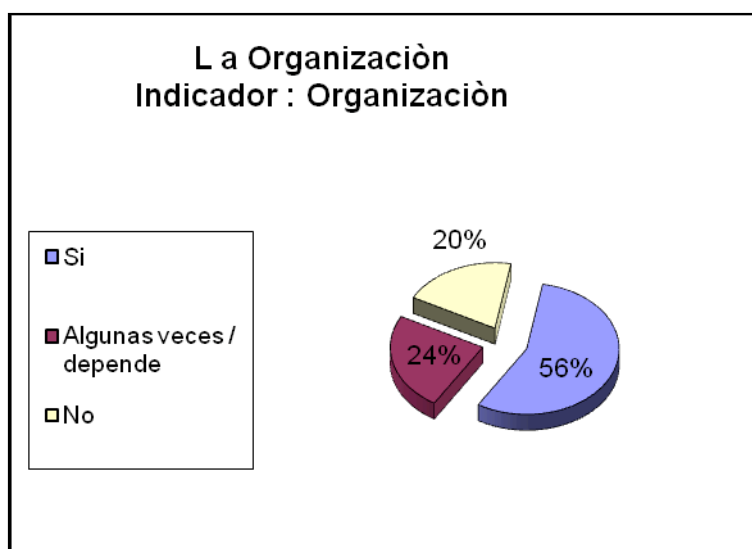
Capítulo IV Análisis y Descripción de Resultados

Luego de aplicar el cuestionario a 30 personas, (entre autoridades y empleados del Inacop), se realizaron los análisis para establecer el diagnóstico de la investigación, cuyo objetivo fundamental es mostrar los resultados obtenidos en forma gráfica y analítica.

Para comprender mejor la información recopilada se dividió en indicadores, los cuales describen los diferentes factores que influyen en la Comunicación Organizacional Interna en el Inacop.

A. Indicador Organización:

No.	LA ORGANIZACIÓN	Si	Algunas veces /depende	No	Total
1	¿Recibió algún tipo de inducción cuando ingresó a laborar en INACOP?	50%	45%	05%	100%
2	¿Se le comentó al iniciar a laborar en INACOP sobre el comportamiento moral y ético que debía seguir?	70%	10%	20%	100%
3	¿Conoce usted la Misión y Visión de INACOP?	45%	40%	15%	100%
4	¿Le gusta trabajar en el INACOP?	45%	25%	30%	100%
5	¿Se siente orgulloso (a) de trabajar en INACOP?	50%	25%	25%	100%
6	¿Se siente parte del equipo de INACOP?	65%	20%	15%	100%
7	¿Conoce usted lo que aporta su trabajo al INACOP?	80%	10%	10%	100%
8	¿Está usted satisfecho (a) con su trayectoria en INACOP?	35%	40%	25%	100%
9	¿En general se siente satisfecho de trabajar en INACOP en comparación otros empleos que ha tenido?	55%	20%	25%	100%
10	¿Si le ofrecieran otro trabajo con el mismo sueldo y condiciones ¿se quedaría en INACOP?	60%	5%	35%	100%
	TOTAL	56%	24%	20%	100%

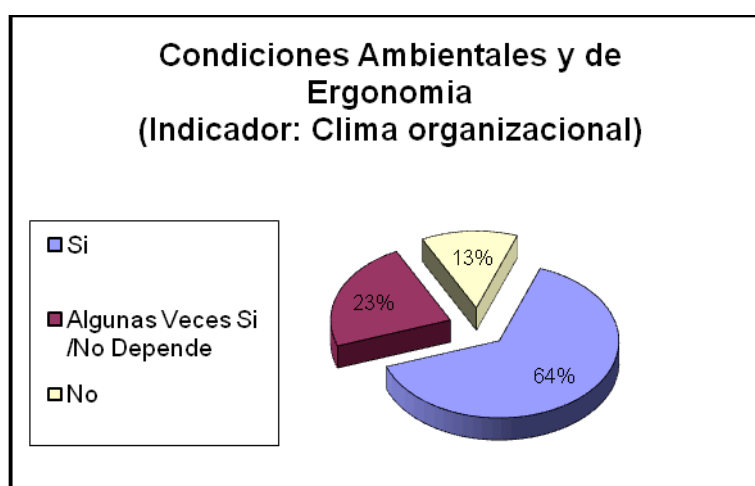


Análisis:

- Las preguntas de 4 a la 6 el 50% demuestran una buena identificación con la organización, así como satisfacción en la carrera administrativa con índices por arriba de la mitad de los encuestados.
- En las preguntas de la 7 a la 10, el indicador demuestra que un 60% acepta la administración del recurso humano y los valores que se manejan dentro de la Institución.
- Mientras el resto está en desacuerdo.

B. Indicador: Clima Organizacional

No.	CONDICIONES AMBIENTALES Y ERGONOMIA	Si	Algunas veces/ depende	No	Total
11	¿Es cómodo su puesto de trabajo?	30%	30%	40%	100%
12	¿Es suficiente la iluminación de su puesto de trabajo?	80%	10%	10%	100%
13	¿Considera que su silla de trabajo es la adecuada?	80%	10%	10%	100%
14	¿Su equipo de cómputo es acorde a las exigencias de su trabajo?	75%	15%	10%	100%
15	¿Es la temperatura adecuada al ambiente en su puesto de trabajo?	70%	25%	5%	100%
16	¿Es el nivel de ruido soportable?	65%	35%	0%	
17	¿Se encuentra limpios los servicios sanitarios?	50%	35%	15%	100%
18	¿Es cómoda la cafetería?	45%	35%	20%	100%
	TOTAL				
		64%	23%	13%	100%

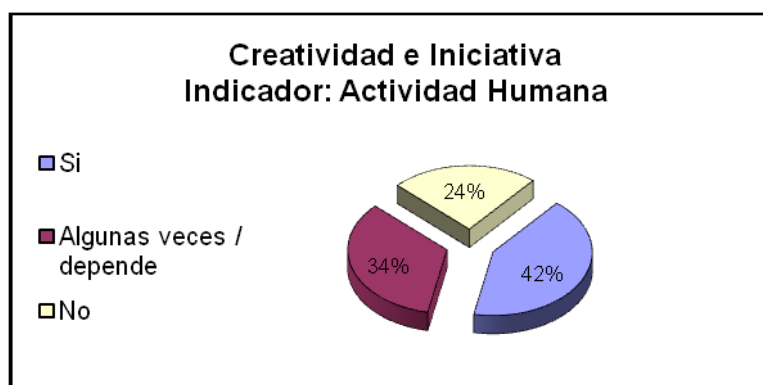


Análisis:

- Las condiciones ambientales y de ergonomía se encuentran aceptables, el percibimiento de las condiciones físicas, equipo e higiene con un 64%. Sin embargo, hay un 23% que considera que se puede mejorar el ambiente de trabajo, y un 13% que se encuentra negativo en esta área.
- Las respuestas, al indicador Clima organizacional en su mayoría son satisfactorias, tomando en cuenta que más de la mitad de los encuestados manifestaron que las condiciones físicas donde laboran son acorde a sus necesidades. También se reflejó que existe un ambiente agradable con los servicios de higiene y que son cubiertas las necesidades en cuanto a la tecnología.
- Acerca de la pregunta 11, se puede determinar que se necesita mejorar los puestos de trabajo ya que la mayoría demuestran insatisfacción con el mismo.

C. Indicador: Actividad Humana

No.	CREATIVIDAD E INICIATIVA	Si	Algunas veces/ depende	No	Total
19	¿Considera usted qué tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	30%	45%	25%	100%
20	¿Considera que ha tenido la capacidad de iniciativa en su trabajo?	10%	20%	70%	100%
21	¿Sus ideas son comentadas y escuchadas por su jefe o superiores?	35%	40%	25%	100%
22	¿Cuándo sus ideas son tomadas en consideración se le reconoce el merito?	50%	50%	0%	100%
23	¿Se siente realizado en su trabajo?	80%	5%	15%	100%
24	¿Es su trabajo lo suficientemente variado?	45%	45%	10%	100%
	TOTAL				
		42%	34%	24%	100%

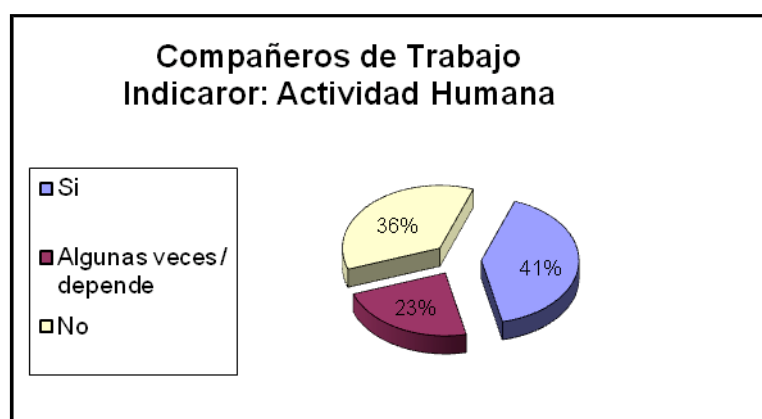


Análisis:

- En la pregunta 22 y 23 los encuestados dejan ver que existe una buena motivación y confianza en su trabajo, ya que se les reconoce que existen sus esfuerzos y aportes a la Institución, así como superación dentro de la misma. En contraposición, las respuestas a la pregunta 20 muestran barreras y hostilidad, ya que los indicadores demuestran insatisfacción en los empleados al querer iniciar nuevos proyectos.
- Respecto a la creatividad e iniciativa, la actividad humana se encuentra debajo de la aceptación de motivación con un 24%, mientras el emprendimiento del trabajo en la organización es aceptable con un 42%, y el 34% revela que no son tomados en cuenta en sus aportes de idea y otros.

D. Indicador: Actividad Humana.

No.	COMPAÑEROS DE TRABAJO	Algunas veces/ depende			Total
		Si	No		
25	¿Se lleva bien con sus compañeros?	55%	10%	35%	100%
26	¿Le ayudaron en los primeros días que usted estuvo en INACOP?	30%	40%	20%	100%
27	¿Existe algún espacio en el que se reúnen y discuten los objetivos a seguir en el trabajo?	15%	35%	50%	100%
28	¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?	75%	5%	20%	100%
29	¿Se reúne con sus compañeros fuera del ambiente laboral	45%	20%	35%	100%
30	¿Si dejara el INACOP los extrañaría?	15%	30%	55%	100%
TOTAL		41%	23%	36%	100%

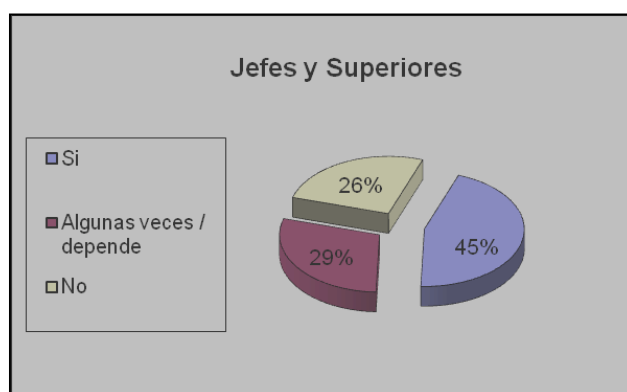


Análisis:

- En cuanto a compañeros de trabajo y sus relaciones con los mismos, el indicador de la cultura de socialización se encuentra satisfactoria, lo que se demuestra en la pregunta 28 con un porcentaje elevado del 75% donde las personas consideran tener amigos dentro de la Institución, lo que enriquece las relaciones interpersonales y la comunicación interna.
- Los porcentajes finales sin embargo, demuestran que un 23% y 36% se encuentran en forma insatisfecha, lo que indica que las comunicaciones formales e informales requieren de una atención especial por parte de las autoridades superiores, así como del área de recursos humanos, para no afectar el clima organizacional.

E. Indicador: Estilo Gerencial

No.	JEFES Y SUPERIORES	Si	Algunas veces/ depende	No	Total
31	¿Su jefe lo trata con amabilidad?	35%	20%	45%	100%
32	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	50%	50%	0%	100%
33	¿Considera que su jefe es participativo?	60%	35%	5%	100%
34	¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	45%	5%	50%	100%
35	¿Mantiene una comunicación permanente con su jefe?	55%	40%	5%	100%
36	¿Considera que tiene un jefe justo?	25%	35%	40%	100%
37	¿Considera que su jefe le tiene confianza y estima?	40%	40%	20%	100%
38	¿Comunica su jefe los objetivos de su unidad de forma clara?	50%	15%	34%	100%
39	¿Organiza su jefe los recursos y planes de forma efectiva?	35%	30%	35%	100%
40	¿Le motiva su jefe para conseguir los objetivos de su unidad?	60%	20%	20%	100%
41	¿Su jefe toma decisiones en forma eficaz?	45%	30%	25%	100%
42	¿Demuestra su jefe dotes de liderazgo?	35%	50%	15%	100%
43	¿Le comunica su jefe el éxito en el cumplimiento de sus objetivos?	70%	5%	25%	100%
44	¿Le motiva para que mejore sus habilidades y conocimientos?	50%	15%	35%	100%
	TOTAL				
		45%	29%	26%	100%



Análisis:

- El indicador de las preguntas 33, 34, 41 y 44, revela que el nivel de identificación de los empleados con la Institución es alto, ya que los líderes comunican a su personal los objetivos a cumplir y les hacen partícipes de los logros de la unidad. Sin embargo, en los resultados finales los porcentajes demuestran que las autoridades deben mejorar sus relaciones con sus empleados, así como en el trato y amabilidad con los mismos. Las respuestas dejan ver que es necesario mejorar la comunicación ascendente y descendente, para fortalecer el liderazgo el cual se encuentra débil.

F. Indicador: Desempeño o Descripción Operacional.

No.	PUESTO DE TRABAJO	Si	Algunas veces / depende	No	Total
45	¿El puesto que ocupa corresponde a la experiencia que posee?	50%	25%	25%	100%
46	¿El puesto que ocupa corresponde a las acreditaciones académicas que posee?	55%	35%	10%	100%
47	¿Se considera usted valorado por el puesto que ocupa?	45%	20%	35%	100%
48	¿Le gustaría permanecer en el puesto de trabajo que ocupa?	40%	35%	25%	100%
49	¿Considera que su trabajo esta debidamente reconocido por su jefe y superiores?	50%	15%	35%	100%
50	¿Considera que existen posibilidades reales de ascensos en INACOP?	60%	35%	5%	100%
	TOTAL				
		50%	27%	23%	100%

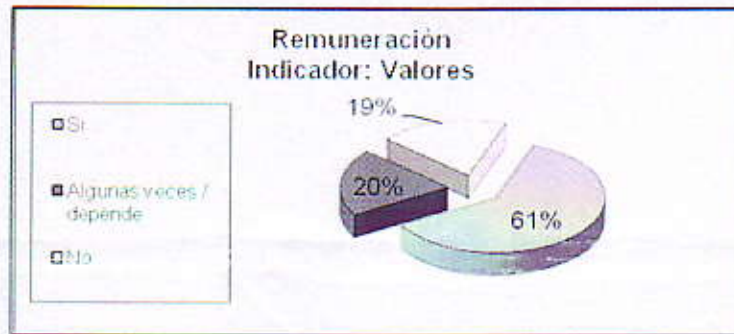


Análisis:

- Acerca del puesto de trabajo, se estableció que los encuestados están satisfechos en un 60%, lo que significa que el personal se encuentra conforme con la ubicación de su sitio de trabajo. En las preguntas 48, 49 y 50 se demuestra una buena motivación en los empleados en la carrera administrativa y de promociones dentro de la Institución, sin embargo el 33% y 27% demuestra que a la vez sienten que sus atribuciones y conocimientos no son aprovechados al máximo.

G. Indicador: Valores.

No.	REMUNERACIÓN	Si	Algunas veces / depende	No	Total
51	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	65%	35%	0%	100%
52	¿Cree que su sueldo está acorde a los demás sueldos de INACOP?	60%	20%	20%	100%
53	¿Cree que su sueldo es mayor al que ofrecen en otras instituciones ajenas a INACOP?	35%	25%	40%	100%
54	¿Considera que su sueldo y el de sus compañeros está acorde a la situación económica INACOP?	60%	20%	20%	100%
55	¿Considera que hay igualdad de sueldos entre hombres y mujeres?	85%	0%	15%	100%
	TOTAL	61%	20%	19%	100%

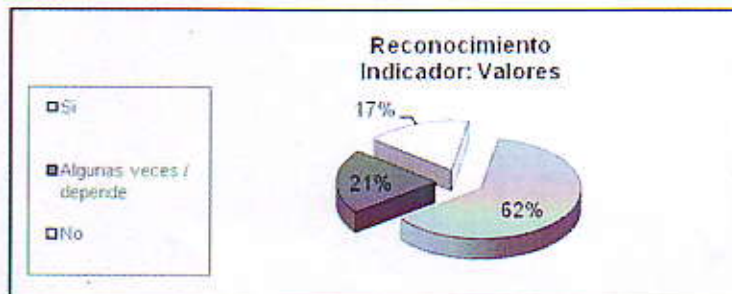


Análisis:

- En el tema de la remuneración de los empleados, puede decirse que está aceptable, según las respuestas a las preguntas 51, 52, 54 y 55; donde los encuestados demuestran aceptación de salario, así también igualdad entre hombres y mujeres, lo que da una estabilidad laboral y la posibilidad de superación. Sin embargo, en la pregunta 53 hay una leve inconformidad en cuanto al sueldo en comparación con otras empresas.

H. Indicador: Valores

No.	RECONOCIMIENTO	Si	Algunas veces / depende	No	Total
56	¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres para ocupar puestos de trabajo?	50%	35%	15%	100%
57	¿Cree que su trabajo es útil para INACOP?	45%	15%	40%	100%
58	¿Considera que tiene seguridad de su trabajo a futuro?	70%	25%	5%	100%
59	¿Considera que es posible el ascenso en INACOP si se tiene un buen rendimiento laboral?	80%	10%	10%	100%
	TOTAL	62%	21%	17%	100%

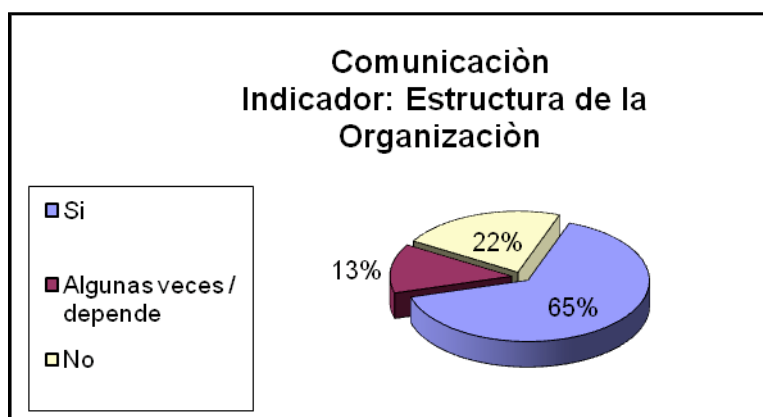


Análisis:

- En cuanto al reconocimiento, los indicadores más elevados son los de las preguntas 58 y 59, con un 70 y 80%. Entre las dos se demuestra que los empleados se encuentran incentivados a realizar su trabajo, ya que consideran que su trabajo es reconocido y tienen posibilidades de ascensos. Por otra parte, en la pregunta 57 hay una leve inconformidad de empleados del 45% que considera que su trabajo no es útil para el Inacop.

I. Indicador: Estructura de la Organización.

No.	COMUNICACIÓN	Si	Algunas veces/ depende	No	Total
60	¿Considera que existe una buena comunicación descendente; de jefes a subordinados?	60%	20%	20%	100%
61	¿Considera que existe una buena comunicación de ascendente; de subordinados a jefes ?	85%	5%	10%	100%
62	¿Considera que los jefes en INACOP escuchan las opiniones de sus subordinados?	50%	15%	35%	100%
	TOTAL				
		65%	13%	22%	100%



Análisis:

- Con relación a la comunicación organizacional el 85% considera que existe una buena comunicación ascendente y descendente, lo que lleva a una buena comunicación interna, pero una muestra no relevante piensa que existen barreras de comunicación.

J. Indicador: Trayectoria Laboral

63 ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en INACOP?

Menos de un año

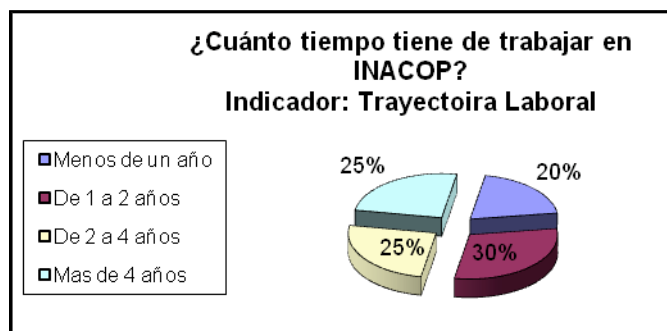
De 1 a 2 años

De 2 a 4 años

Más de 4 años

TOTAL

Menos de un año	De 1 a 2 años	De 2 a 4 años	Mas de 4 años	Total
4				
	6			
		5		
			5	
4	6	5	5	20
20%	30%	25%	25%	100%



Análisis:

- En la trayectoria laboral se observan resultados divididos, lo que indica una mezcla de mediana experiencia laboral y antigüedad variada en el personal; demostrando que la Institución cuenta con el recurso humano necesario para satisfacer las necesidades laborales actuales y futuras.

K. Indicador: Superación Personal

64. En orden de prioridad de 1 a 10, 1 es el de mayo prioridad.

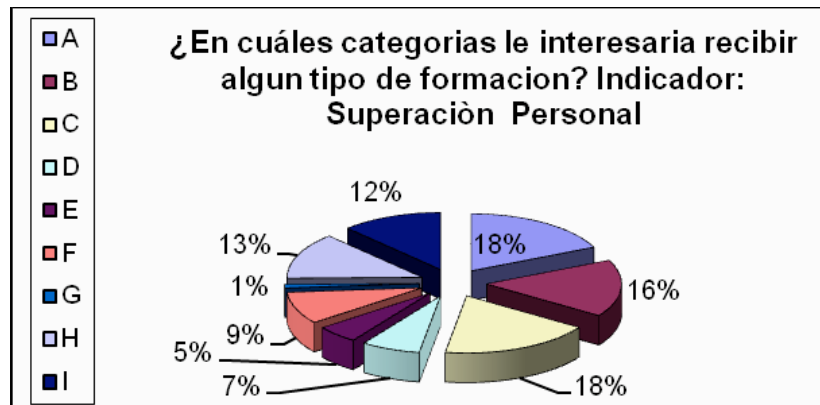
¿En cuáles categorías le interesaría recibir algún tipo de información?

COLUMNA

1

- A Tecnología e Informática
- B Comunicación y Lingüística
- C Liderazgo y Motivación
- D Organización en el Trabajo
- E Trabajo en Equipo
- F Expresión Artística
- G Idiomas
- H Planificación y presupuesto

COL 1	TOTAL	%
A	10	18%
B	8	16%
C	10	18%
D	4	7%
E	3	5%
F	5	9%
G	1	1%
H	7	13%
I	6	12%
TOTAL	56	100%



Análisis:

- En el indicador de superación personal, los mayores indicadores fueron el A y C de tecnología e informática con un 18% liderazgo y motivación con un 18% seguido con comunicación y lingüística con un 16%. Lo anterior indica que la superación del personal es alta, y que los incisos que mayor porcentaje tuvieron son los que más se necesitan y se aplican en la Institución, demostrando que hay un interés por elevar tanto la calidad de la Institución como la del personal.

L. Indicador: Integridad

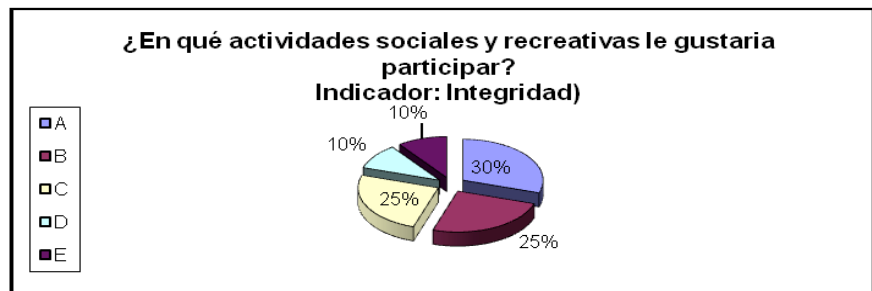
65 En orden de prioridad de 1 a 5, **1 es el de mayor prioridad.**

¿En qué actividades sociales y recreativas le gustaría participar?

COLUMNA 1

- A Actividades deportivas (ejemplo: encuentros deportivos, formación de equipos entre otros)
- B Actividades sociales (ejemplo: posada, convivio, celebración de cumpleaños, aniversarios entre otros)
- C Actividades al aire libre
- D Actividades culturales y artísticas (ejemplo: estudiantina, baile, canto, pintura, entre otros)
- Otro
- E especifique: _____

COL 1	TOTAL	%
A	5	30%
B	4	25%
C	4	25%
D	2	10%
E	2	10%
Total	17	100%



Análisis:

- En cuanto al indicador de integridad, la mayoría prefiere actividades deportivas, demostrando que la institución cuenta con personas saludables interesadas en mantener su estado físico, y que mejor si les permite relacionarse con sus compañeros a través de actividades sociales y al aire libre, mejorando la cultura organizacional y la comunicación.

Conclusiones

Problema principal encontrado: se estableció que la cultura y el clima organizacional influyen negativamente en la comunicación interna, disminuyendo la eficiencia en la estructura formal e informal de la organización.

Lo anterior se puede determinar con las siguientes conclusiones:

1. Se detectó que la comunicación dentro del Inacop se encuentra débil, permitiendo que la comunicación de grupos sea fluida, pero con deficiencias, formando barreras administrativas, psicológicas y promoviendo rumores que ocasionan conflictos internos e incumplimientos en las funciones de los empleados.
2. Se estableció a través de la observación, que los objetivos, políticas, normas y procedimientos de la Institución no han sido adoptadas como cultura por los empleados, debido a que el liderazgo no es constante y participativo en la implementación del trabajo en equipo y delegación de actividades.
3. Se determinó que la comunicación vía descendente no es eficiente, porque no hay suficientes reuniones donde las autoridades ofrezcan información a sus empleados sobre acontecimientos o cambios, debido a que no existe un tablón de anuncios, ni periódico interno, lo que da lugar a desinformación. Esa deficiencia aleja a los empleados de los objetivos de la Institución y debilita la comunicación interna, permitiendo que la cultura de los empleados domine en la estructura organizacional.
4. En cuanto a la vía de comunicación ascendente, los empleados manifestaron que las autoridades siempre tienen las puertas abiertas para atender a sus empleados, sin poner barreras, dispuestos a prestar atención o a estar atentos a recibir comentarios e ideas. Lo anterior también se comprobó a través de la observación, ya que existen en la institución buzón de sugerencias y correo electrónico.
5. También se estableció que la vía de comunicación horizontal es fluida, pues los jefes de cada unidad de oficinas centrales mantienen constante comunicación entre ellos a través de oficios y vía telefónica. Pese a eso, las reuniones para la coordinación de actividades son insuficientes.
6. Se determinó que existe la cultura organizacional mediante la socialización, ya que las autoridades del Inacop mantienen interés en realizar reuniones sociales, culturales y recreativas, con el objetivo de que superiores y subalternos mejoren las relaciones de confianza, sin embargo existe una gran resistencia por parte de los empleados a compartir y conocer mejor a sus compañeros.

7. En general el clima laboral es uno de los resultados más positivos en la encuesta, donde los empleados manifestaron que el ambiente físico es propicio para realizar su trabajo. Otro hallazgo importante es la estabilidad laboral que el Inacop les ofrece, ya que por ser una Institución del Estado tiene varios beneficios sociales, que son reconocidos y valorados por los empleados. En cuanto a la percepción del clima interno, los empleados manifestaron sentir hostilidad, miedo y desconfianza entre compañeros.

8. Se estableció que la motivación en los trabajadores, como apoyo a la formación profesional, es satisfactoria. El estudio revela que el Inacop permite a sus empleados continuar con sus estudios y metas personales, sin distinción alguna entre hombres y mujeres; sin embargo, respecto a la remuneración se manifestó insatisfacción, al compararse con el mercado laboral externo, lo que incide en una desmotivación para mantener la calidad del recurso humano de la Institución.

Recomendaciones

A continuación se presenta las tres etapas necesarias para generar cambios en la cultura y clima organizacional, los cuales mejorarán la comunicación interna del Inacop.

Etapas:

1. **Descogelamiento:** fase inicial del cambio en que se deshacen, abandonan y desprenden las viejas y prácticas. Significa percepción de cambio.
2. **Cambio:** etapa en que se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas.
3. **Recongelamiento:** etapa final en que las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente al comportamiento.

El agente de cambio es la persona de adentro o afuera en este caso es la Gerencia quien guía el proceso de cambio. El agente de cambio representa el papel de quien inicia el proceso y ayuda a que el cambio ocurra.

Descogelamiento	Cambio	Recongelamiento
Tarea del Gerente	Tarea del Gerente	Tarea del Gerente
Crear el sentimiento de la necesidad de cambio	Implementar el cambio	Estabilizar el cambio
A través de	A través de	A través de
<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo a la creatividad y a la innovación, a riesgos y tolerancia de errores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de comportamientos nuevos y más eficaces. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de la aceptación y continuidad de los nuevos comportamientos.
<ul style="list-style-type: none"> - Buenas relaciones con las personas involucradas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elección de cambio adecuado en tareas, personas, cultura, clima y estructura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estimulo y apoyo necesarios para los cambios.
<ul style="list-style-type: none"> - Ayudar a las personas que presentan comportamiento poco eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acción para poner en práctica los cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empleo de recompensas situacionales.
<ul style="list-style-type: none"> - Minimización de las resistencias respecto al cambio. 		

Técnicas

Entrenamiento a la sensibilidad

Consiste en reunir al recurso humano que labora en el Inacop, orientados por un líder en este caso el Jefe de Capacitación, para aumentar la sensibilidad en cuanto a sus habilidades y dificultades en las relaciones interpersonales. El resultado es mayor creatividad, menos hostilidad en cuanto a los demás y mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas sobre el comportamiento del trabajo. **Este debe realizarse una vez al año.**

Análisis transaccional.

Técnica que busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales. La transacción es cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. Enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles y dar respuestas naturales o razonables. El objetivo es reducir los hábitos destructivos de comunicación (denominados “juegos”) en los cuales la intención o el sentido de las comunicaciones son oscuros o distorsionados. **A realizarse cada semestre.**

Desarrollo de equipos:

Técnica de modificación del comportamiento en que se reúnen varias personas y varios niveles y áreas de la Gerencia bajo la coordinación de Recursos Humanos y Capacitación, y se critican mutuamente buscando un punto de encuentro para que la colaboración sea más fructífera, eliminando las barreras interpersonales de comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de sus causas.

En el trabajo en equipo se eliminan las diferencias jerárquicas y los intereses específicos de cada área o especialidad para lograr la predisposición hacia la interacción y, en consecuencia hacia la creatividad y la innovación. **Realizar cada cuatrimestre.**

Consultoría de procesos

Técnica en que cada equipo es coordinado por un líder cuya actuación varía mucho. La coordinación permite ciertas intervenciones para que los equipos sean más sensibles a los procesos internos de establecimiento de metas y objetivos, de participación, de sentimientos, liderazgo, toma de decisiones, confianza y creatividad. El líder trabaja con los miembros del equipo para ayudarlos a desarrollar el diagnóstico de barreras y la habilidades de solución de problemas, para fortalecer el sentido de unidad entre sus miembros, incrementar las relaciones interpersonales, mejorar el cumplimiento de las tareas y aumentar la eficiencia. **A realizarse semestre.**

Reunión de confrontación.

Técnica de modificación de comportamiento, con la ayuda de un consultor externo o interno. Dos grupos antagónicos en conflicto (desconfianza recíproca, discrepancia, antagonismo, hostilidad etc.) pueden ser trasladados a través de una reunión de confrontación. Cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro como si estuviese delante de un espejo. La reunión de confrontación es una técnica de enfoque socioterapéutico para mejorar la salud de la organización, incrementando las comunicación y las relaciones entre diferentes equipos y planteando acciones correctivas. Cuantas veces sea necesario.

Retroalimentación de datos

Técnica de cambio de comportamientos que parte del principio de que cuantos más datos cognitivos recibe el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con claridad. La retroalimentación de datos proporcionar aprendizaje de nuevos datos de sí mismo, de los demás, de los procesos grupales o de la dinámica de toda organización, datos que no siempre se tienen en cuenta. Requiere intensa comunicación y flujo adecuada de información dentro de la Gerencia, para actualizar a los miembros y permitir que ellos mismos puedan tomar conciencia de los cambios y explorar las oportunidades.

Promover la salud mental y ocupacional.

Es el conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la salud mental y ocupacional del trabajador, se puede mencionar el ambiente físico, psicológico de trabajo, reducir el estrés. **Realizar charlas cada mes.**

Referencias Bibliográficas

1. Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. Las comunicaciones en las Organizaciones” Coord. Carlos Fernández Collado, España Editorial Trillas, 2005.
2. Baptista P. “Atribuciones de la Organización, comunicación Organizacional Práctica”. México Editorial Alberto Martínez, Trilles. 1988.
3. Barquero, José. Manual de Relaciones Públicas, Barcelona Editorial Gestión, 2000.
3. Barrascout Ramas, Gustavo. Resumen Histórico del Movimiento Cooperativo en Guatemala. Inacop Guatemala, 1981.
4. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. “Administración 2004”, México DF. Printed in México Mc Graw-Hill interamericana, 2004.
5. Chiavenato, Idalberto. “Gestión del talento humano” Tercera edición México Mc graw hill. 1992.
6. Chiavenato, Idelbert. Administración de Recursos Humanos 2ta. Edición, Bogota Colombia. Ed. Mc Graw Hill, 1994.
7. Chiavenato, Idelberto. “Administración de Recursos Humanos”, 5ta. Edición, Bogota Colombia. Ed. Mc Graw Hill, 2000.

8. Cergiano, C. “Comunicación Interna y Externa” Argentina. Los Recursos Humanos, Ediciones Los Recursos Humanos, 2005.
9. Davis Keith, Newstrom John. Comportamiento Humano en el Trabajo 3ra. Edición, México, Mc Graw Hill, 1991.
10. Dessler, Gary. “Administración de Personal” México, Pentence Hall, 1991.
11. Fernández Collado, Carlos. “Las Comunicaciones en las Organización” México, Editorial. Trillas, 2005.
12. Garcia Pelayo, Ramòn Pequeño Larousse Ilustrado, México, Ediciones Larousse. 1979.
13. Herrera Muñoz, Francisco. “Manual para comités de educación” Segunda edición. Editorial EACA, Chimaltenango Guatemala, 1984.
14. Interiano, Carlos. “Cultura y Comunicación de Masas en Guatemala”, Primera Edición, Editorial Estudiantil Fénix, Guatemala, 1999.
15. Jablin Frederick, “Estudio de la Comunicación Organizacional” México, Editorial Carlos Fernández Collado, 1986.
16. Melgar, Luis Alexander. “Etapas a seguir en el desarrollo del proyecto de investigación, y Guía para la presentación del informe del proyecto”. Cuarta Edición, Impreso por Textos y Formas Impresa, 2003.

17. Patiño Herrarte, Mario René Manual del Cooperativista, Guatemala, 2008.
18. Rebeil, A. “El poder de la Comunicación en las Organizaciones” México, plaza & Valdez, 2000.
19. Robbins, Stephen P. “Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica” 7ª. Edición, México, 1996.
20. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary “Administración Octava Edición”, Pearson Educación, México, 2005.
21. Rodríguez, H. “Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional Práctica” México, Edi. Trillers. 1988.
22. Seisdedo A. Bohlander G y Send. “Administración de Recursos Humanos” 11ª. Edición, México, Internacional Editores, S.A. de C.V. 1999.
23. Velásquez, Carlos Augusto. “Comunicación, Semiológica del Mensaje Oculto” 7ª. Edición, Villa Nueva Guatemala, Eco Ediciones, 2008.
24. Zepeda Herrera, Fernando. “Psicología Organizacional” México, Editorial Addison Waeley Longman una empresa Pearson, 1999.

Leyes, Decretos, Reglamentos y Acuerdos de Guatemala.

- 1903 Decreto 630 “Ley de Sociedades Cooperativas”, 28/1/1903.
 1906 Decreto 669 “Ley Protectora de Obreros”, 21/11/1906.
 1944 Constitución Política.
 1949 Decreto 643 “Ley Cooperativa”, 13/7/1949.
 1953 Decreto 1014, 7/10/1953.

1956 Decreto Presidencial 560, 27/2/1956.
1959 Decreto Gubernativo 1295, 23/6/1959.
1978 Ley General de Cooperativas, 29/12/1978.
1979 Reglamento de la Ley General de Cooperativas 19/7/1979.
1979 Acuerdo Gubernativo número M. de E. 7-79 del Ministerio de Economía,
18/7/1979.
2005 Plan Estratégico para el Mejoramiento Institucional del INACOP 2005-2009.
2002 Manual de Funciones del Instituto Nacional de Cooperativas, noviembre 2002.

Internet:

Comunicación Interna, Artículo, Fecha de Publicación: 04/2003
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/encabezado-admin-internas.htm>,
fecha de consulta 12 de abril de 2010.

Comunicación Organizacional, <http://www.formanchuk.com.ar/html/docs/02>, Fecha de
consulta 12 de abril 2010.

Tipos de Comunicación Interna, <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>,
fecha de consulta 12 de abril de 2010.

Revista:

Páramo Morales, Dagoberto.

Revista Colombiana de
Marketing No. 02 Colombia,
2001.

ANEXO



Anexo No. 1

INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVAS INACOP



La estudiante Concepción García Castañeda, estudiante de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, realiza el siguiente trabajo de campo para conducir su proyecto de Tesis, para optar al Título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación, por lo que le solicita su apoyo en las respuestas a la presente encuesta.

No.	INDICADORES	SI	Algunas veces/ depende	NO
LA ORGANIZACIÓN (Indicador: Organización)				
1	¿Recibió algún tipo de inducción cuando ingresó a laborar en INACOP?			
2	¿Se le comentó al iniciar a laborar en INACOP sobre el comportamiento moral y ético que debía seguir?			
3	¿Conoce usted la misión y visión de INACOP?			
4	¿Le gusta trabajar en INACOP?			
5	¿Se siente orgulloso (a) de trabajar en INACOP?			
6	¿Se siente parte del equipo de INACOP?			
7	¿Conoce usted lo que aporta su trabajo a INACOP?			
8	¿Está usted satisfecho (a) con su trayectoria en INACOP?			
9	¿En general se siente satisfecho (a) de trabajar en INACOP en comparación otros empleos que ha tenido?			
10	Si le ofreceran otro trabajo con el mismo sueldo y condiciones ¿se quedaría en INACOP?			
CONDICIONES AMBIENTALES Y ERGONOMIA (Indicador: Clima Organizacional)				
11	¿Es cómodo su puesto de trabajo?			
12	¿Es suficiente la iluminación de su puesto de trabajo?			
13	¿Considera que su silla de trabajo es la adecuada?			
14	¿Su equipo de cómputo es acorde a las exigencias de su trabajo?			
15	¿Es la temperatura adecuada al ambiente en su puesto de trabajo?			
16	¿Es el nivel de ruido soportable?			
17	¿Se encuentra limpios los servicios sanitarios?			
18	¿Es cómoda la cafetería?			
CREATIVIDAD E INICIATIVA (Indicador: Actividad Humana)				
19	¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?			
20	¿Considera que ha tenido la capacidad de iniciativa en su trabajo?			
21	¿Sus ideas son comentadas y escuchadas por su jefe o superiores?			
22	¿Cuándo sus ideas son tomadas en consideración se le reconoce el mérito?			
23	¿Se siente realizado (a) en su trabajo?			
24	¿Es su trabajo lo suficientemente variado?			
COMPANEROS DE TRABAJO (Indicador: Actividad Humana)				
25	¿Se lleva bien con sus compañeros (as)?			
26	¿Le ayudaron en los primeros días que usted estuvo en INACOP?			
27	¿Existe algún espacio en el que se reúnen y discuten los objetivos a seguir en el trabajo?			
28	¿Considera que sus compañeros (as) son además sus amigos?			
29	¿Se reúne con sus compañeros (as) fuera del ambiente laboral?			
30	¿Si dejara INACOP, los extrañaría?			
JEFES Y SUPERIORES				
31	¿Su jefe lo trata con amabilidad?			
32	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?			
33	¿Considera que su jefe es participativo?			
34	¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?			
35	¿Mantiene una comunicación permanente con su jefe?			
36	¿Considera que tiene un jefe justo?			
37	¿Considera que su jefe le tiene confianza y estima?			
38	¿Comunica su jefe los objetivos de su unidad de forma clara?			
39	¿Organiza su jefe los recursos y planes de forma efectiva?			
40	¿Le motiva su jefe para conseguir los objetivos de su unidad?			
41	¿Su jefe toma decisiones en forma eficaz?			
42	¿Demuestra su jefe dotes de liderazgo?			
43	¿Le comunica su jefe el éxito en el cumplimiento de sus objetivos?			
44	¿Le motiva para que mejore sus habilidades y conocimientos?			

PUESTO DE TRABAJO (Indicador: Desempeño o descripción operacional)			
45	¿El puesto que ocupa corresponde a las acreditaciones académicas que posee?		
46	¿El puesto que ocupa corresponde a la experiencia que posee?		
47	¿Se considera usted valorado por el puesto que ocupa?		
48	¿Le gustaría permanecer en el puesto de trabajo que ocupa?		
49	¿Considera que su trabajo está debidamente reconocido por su jefe y superiores?		
50	¿Considera que existen posibilidades reales de ascensos en INACOP?		
REMUNERACION (Indicador: Valores)			
51	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?		
52	¿Cree que su sueldo está acorde a los demás sueldos de INACOP?		
53	¿Cree que su sueldo es mayor al que ofrecen en otras instituciones ajenas a INACOP?		
54	¿Considera que su sueldo y el de sus compañeros está acorde a la situación económica de INACOP?		
55	¿Considera que hay igualdad de sueldos entre hombres y mujeres?		
RECONOCIMIENTO (Indicador: Valores)			
56	¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres para ocupar puestos de trabajo?		
57	¿Cree que su trabajo es útil para INACOP?		
58	¿Considera que tiene seguridad de su trabajo a futuro?		
59	¿Considera que es posible el ascenso en INACOP si se tiene un buen rendimiento laboral?		
COMUNICACIÓN (Indicador: Estructura de la Organización)			
60	¿Considera que existe una buena comunicación de ascendente-descendente; de subordinados a jefes?		
61	¿Considera que existe una buena comunicación de descendente-ascendente; de jefes a subordinados?		
62	¿Considera que los jefes en INACOP escuchan las opiniones de sus subordinados?		

63 ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en INACOP? (Indicador: Trayectoria Laboral)

Menos de un año

De 1 a 2 años

De 2 a 4 años

Más de 4 años

64 En orden de prioridad de 1 a 10, en donde **1 es el de mayor prioridad**, por favor comente, ¿En cuáles categorías le interesaría recibir algún tipo de formación? (Indicador: Superación Académica)

Tecnología e Informática

Especifique que tema en particular: _____

Comunicación y Lingüística

Especifique que tema en particular: _____

Liderazgo y Motivación

Especifique que tema en particular: _____

Organización en el Trabajo

Especifique que tema en particular: _____

Trabajo en Equipo

Especifique que tema en particular: _____

Expresión Artística

Especifique que tema en particular: _____

Idiomas

Especifique que tema en particular: _____

Planificación y Presupuesto

Especifique que tema en particular: _____

Elaboración y Ejecución de Proyectos

Especifique que tema en particular: _____

Tecnología e Informática

Especifique que tema en particular: _____

65 En orden de prioridad de 1 a 5, en donde **1 es el de mayor prioridad**, por favor indique ¿En qué actividades sociales y recreativas le gustaría participar? (Indicador: Integridad)

Actividades deportivas (ejemplo: encuentros deportivos, formación de equipos, entre otros)

Actividades sociales (ejemplo: posada, convivio, celebración de cumpleaños, aniversarios, entre otros)

Actividades al aire libre (ejemplo: excursiones, fogatas, entre otros)

Actividades culturales y artísticas (ejemplo: estudiantina, baile, canto, pintura, entre otros)

Otro, especifique: _____

¡¡GRACIAS!!