



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Departamento de Estudios de Postgrado

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Maestría en Comunicación Organizacional



**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y
EXTERNA COOPERATIVA SALCAJÁ RESPONSABILIDAD LIMITADA**

Lic. Axel René Avila Monzón

Registro Académico No. 201590660

Guatemala, octubre de 2019

**DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y
EXTERNA COOPERATIVA SALCAJÁ RESPONSABILIDAD LIMITADA**

Trabajo presentado por
Lic. Axel René Avila Monzón

Previo a optar al título de
Maestro en Comunicación Organizacional

Guatemala, octubre de 2019

Universidad de San Carlos de Guatemala

Autoridades Centrales

Rector	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
Secretario General	Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Consejo Directivo

Dr. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Dr. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Lic. Mario Enrique Campos Trijilio
Representantes docentes

Pub. Gabriela Eugenia Menegazzo Cu
Pub. Heber Libni Emanuel Escobar Juárez
Representantes estudiantiles

M.A. Jhonny Michael González Batres
Representante de egresados

Dra. Claudia Xiomara Molina Avalos
Secretaria

Consejo Académico de Postgrado

Dr. Sergio Vinicio Morataya García
Director

Dr. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Secretario

Terna Examinadora

Dr. Carlos Humberto Interiano
M.A. Walter Estuardo Pérez Rodríguez
Dr. Gustavo Adolfo Morán Portillo



Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación



Guatemala, 19 de octubre de 2019
Orden de impresión
MCO No. 08-2019 GAMP/Machq

Estudiante
AXEL RENÉ AVILA MONZÓN
Registro Académico No. 201590660

Estimado Estudiante Avila:

Nos complace informarle que con base a la autorización de la Terna Examinadora del informe final de graduación con el título **"DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y EXTERNA COOPERATIVA SALCAJÁ RESPONSABILIDAD LIMITADA"**, se emite orden de impresión.

Apreciaremos que un ejemplar de su informe de graduación y un CD en formato PDF sea entregado en Biblioteca Central, un ejemplar impreso de su informe de graduación y un CD en formato PDF en Biblioteca Flavio Herrera y un informe de graduación y un CD en formato PDF en el Departamento de Estudios de Postgrado de esta unidad académica, ubicado en el primer nivel del Edificio Bienestar Estudiantil.

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional egresado de esta Escuela como usted, que posee los conocimientos para desenvolverse en el campo de la comunicación organizacional.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

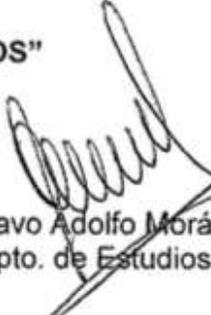

MSc. Sergio Vinicio Morataya García
Director ECC



DIRECCION



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala


M.A. Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Dpto. de Estudios de Postgrado



DIRECCION DE POSTGRADO

c.c. Arch

"Por una Universidad de Educación Superior Pública y de Calidad"
OLIVERO CASTAÑEDA DE LEÓN

Edificio M2, Ciudad Universitaria, zona 12 • Teléfono: (502) 2418-8920. Telefax: (502) 2418-9810
www.comunicacion.usac.edu.gt

Dedicatoria

Culminar esta gratificante experiencia es sinónimo de agradecer a aquellos que de una u otra forma fueron parte de este maravilloso proceso de formación.

A Dios; por ser el centro y guía, cuidarme en los viajes que realicé durante estos años. Y por la vida de mi familia y amigos que hoy pueden celebrar conmigo este logro académico.

A mi mamá; por ser la mujer más maravillosa que la vida me presentó, por ser mi ejemplo, motor e inspiración, y la muestra más perfecta de amor que existe.

A mi papá; por ser mi ejemplo de trabajo, constancia e integridad, porque con muy poco demuestra mucho y es un ser incondicional.

A mi hermana; mi persona favorita en el mundo, la mujer más humana, especial e inspiradora que puedo conocer, ejemplo de perseverancia y de no rendirse jamás.

A mi mami Alis; por ser esa fábrica inspiradora de sueños y enseñarme que las cosas se pueden lograr con trabajo y esfuerzo.

A mis tías y tíos: Lis, Evelyn, Leidy, Fer y Denise por darme su apoyo incondicional, por formar parte de mi vida en diferentes momentos y acompañarme a lo largo de este recorrido.

A mis primos y primas: Mishell, Alice, Marlon, Dieguito, Edu, Carlitos y Dianita; como un pequeño ejemplo, que aquello que nos proponemos podemos alcanzarlo.

A mis amigos y amigas; por ser incondicionales, porque aunque no hablemos todos los días o no nos veamos siempre, sabemos que estamos el uno para el otro. Obed, Majo, Chir, Manu, Tere, Emma, Dani, Koka, Javier, René, Pedro, Keko, Gaby Luis y Esther, gracias.

A Cooperativa Salcajá; por permitirme el espacio para realizar mi proyecto de graduación.

A mis catedráticos por haber aportado experiencias y conocimientos en mi vida.

A mis compañeros; especialmente a Jenny, Ivy, Herson, Evelyn, Denise, Ellieth, Ana y Jeff, los buenos momentos de aprendizaje quedará grabados para siempre.

Y con mucho agradecimiento a la Maestra Alejandra Chicas por su gestión e importante apoyo en mi proceso estudiantil, al Maestro Gustavo morán por su afinidad, empatía y acompañamiento en este proceso; y a mi asesor, Maestro Walter Pérez por su entusiasmo y profesionalismo.

A mi alma mater; Universidad de San Carlos de Guatemala, por acobijarme y seguir aportando en mi preparación académica.

Para efectos legales, únicamente el autor es el responsable del contenido de este trabajo

Índice

Capítulo 1.....	1
Diagnóstico situacional	1
1. Ubicación geográfica.....	1
2. Naturaleza de la organización.....	2
3. Líneas estratégicas.....	4
4. Actores internos y externos.....	5
6. Marco regulatorio.....	16
Capítulo 2.....	17
Marco Teórico	17
1. Teorías de la comunicación que respaldan la solución de propuestas	17
1.1 Teoría de la información organizacional de Karl Weick.....	17
1.2 Teoría evolutiva sociocultural.....	17
1.3 Teoría de los sistemas.....	18
1.4 Teoría de la información de Shannon y Weaver.....	18
1.5 Teoría de las relaciones humanas.....	18
1.6 Teoría de la motivación laboral: Los tres factores de McClelland	19
2. ¿Qué es comunicación?	20
2.1 Comunicación en las organizaciones	21
a) Comunicación interna.....	21
b) Comunicación externa.....	22
c) Comunicación vertical.....	24
d) Comunicación horizontal	25
e) Comunicación circular.....	26
f) Comunicación eficaz	26
Capítulo 3.....	28
Marco metodológico.....	28
1. Tipo de investigación	28
2. Objetivo general.....	28
2.1 Objetivos específicos	28
3. Técnicas de investigación.....	28
3.1 Entrevistas	28
3.2 Observación.....	30
4. Instrumento de investigación	30
5. Población y muestra	32
6. Método de análisis de la información.....	32
Capítulo 4.....	33

Resultados del diagnóstico.....	33
1. Diagnóstico de comunicación	33
2. Análisis de comunicación interna	33
3. Tipos de comunicación utilizados en la institución.....	34
3.1 Comunicación descendente.....	34
3.2 Comunicación ascendente.....	34
3.3 Comunicación horizontal	35
3.4 Comunicación circular	35
3.5 Comunicación en crisis	35
4. Principales medios de comunicación interna	36
5. Encuestas	37
6. Análisis de la comunicación externa	87
7. Usuarios	87
8. Análisis de imagen corporativa	88
8.1 Realidad general de la imagen de la organización.....	88
8.2 Cultura corporativa.....	88
8.3 Identidad corporativa de los asociados	89
8.4 Marca.....	89
8.5 Logotipo institucional	90
8.6 Logotipo de uso comercial.....	90
8.7 Slogan	91
8.9 Claim	91
8.10 Tipografía.....	91
8.11 Colores.....	91
9. Comunicación corporativa	92
10. FODA.....	93
11. Factores influyentes directos e indirectos.....	94
12. Propuesta de soluciones.....	96
12.1 Posibles soluciones	96
12.2 Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones	97

Capítulo 5..... 104

Estrategia de Comunicación Organizacional	104
1. Justificación.....	104
2. Objetivos.....	105
3. Público objetivo	105
4. Propuesta.....	106
6. Matriz de coherencia	108
7. Plan de comunicación	109
8. Productos estratégicos de comunicación	112
9. Validación de productos	115
10. Resultados esperados.....	116

Resumen

El diagnóstico situacional, es el resultado de un proceso de investigación que ha identificado y especificado problemáticas relativas a la comunicación entre las personas que dirigen, administran los destinos de la Cooperativa Salcajá Responsabilidad Limitada; institución dedicada a la intermediación financiera, fundada en 1965 en el municipio de Salcajá, departamento de Quetzaltenango; las cooperativas guatemaltecas comparten orígenes, ya que su fundación la propicio la iglesia católica, con la visión de promover valores de cooperación, y servicio.

Se crea por iniciativa del Reverendo Juan Elías Vankleed de origen holandés quien en esa temporalidad era párroco del municipio. La institución tiene más de cincuenta años al servicio de la población del occidente del país; en el presente es parte de la Federación Nacional de Cooperativas, quien le da respaldo y certeza.

El proceso metodológico para obtener el diagnóstico permitió evidenciar las necesidades de información y comunicación, entre las personas que lideran, entre ellos directivos, jefaturas y colaboradores, una de las funciones principales ha sido la investigación la cual se ejecutó durante varios meses con la finalidad de conocer la realidad, describirla e interpretarla.

La recolección de la información se obtuvo de fuentes bibliográficas: libros, documentos de la cooperativa Salcajá R.L; de fuentes primarias: directivos, colaboradores, que aportaron información a través de las técnicas: entrevista, FODA, y árbol de problemas; consecutivo se hizo el análisis, interpretación y profunda reflexión como lo sugiere la investigación cualitativa.

Para culminar el diagnóstico, fue necesario recuperar la historia, el ¿por qué? De la problemática, identificar las personas clave que participan al mismo tiempo pueden mejorar las relaciones y limitantes de comunicación, que determinan el clima organizacional.

Al finalizar se presenta el pronóstico, los recursos con los que cuenta la Cooperativa Salcajá R.L en lo que se refiere a: políticas, manuales, reglamentos, propuestas, y disposición para generar

cambios en la institución a fin de fomentar la identidad cooperativa, las propuestas de solución, para lograr la comunicación asertiva, a fin de mejorar la imagen cooperativa.

Introducción

Toda institución debe poseer excelentes procesos de comunicación internos, los cuales tienen que ser el reflejo en el exterior para poder desarrollar productividad y ofrecer servicios de calidad al público objetivo y alcanzar nuevos sectores.

El presente diagnóstico de comunicación se realiza en Cooperativa Salcajá Responsabilidad Limitada., (en adelante Cooperativa Salcajá R.L.) institución que durante 52 años a brindando diferentes servicios de intermediación financiera en la región sur occidente del país. Los constantes cambios de dirección gerencial, el consejo de administración y Comisión de Vigilancia, que ha sufrido la organización a lo largo de los años, ha sido una variante progresiva en los procesos establecidos de comunicación.

El diagnóstico situacional realizado en Cooperativa Salcajá R.L. representa un indicador de las funcionalidades de la institución a nivel comunicacional, de esa manera se desarrolla la identificación de los problemas que pueden afectar los procedimientos y la amplitud de los mecanismos de comunicación en los diferentes niveles jerárquicos, de esa manera se evalúan los diferentes procesos internos, y se puede conocer e identificar los factores críticos que deben ser restablecidos y mejorados dentro de la institución.

También se evalúa aquellos métodos que son funcionales y que están bien establecidos y que provocan fluidez en la comunicación, los cuales deben implementarse e institucionalizarse ya que representan efectividad.

Dentro de los desafíos propuestos en este diagnóstico, es desarrollar estrategias que puedan aportar de manera productiva las técnicas de comunicación de la organización y que pueda tener una funcionalidad y mecanismos mejor desarrolladas.

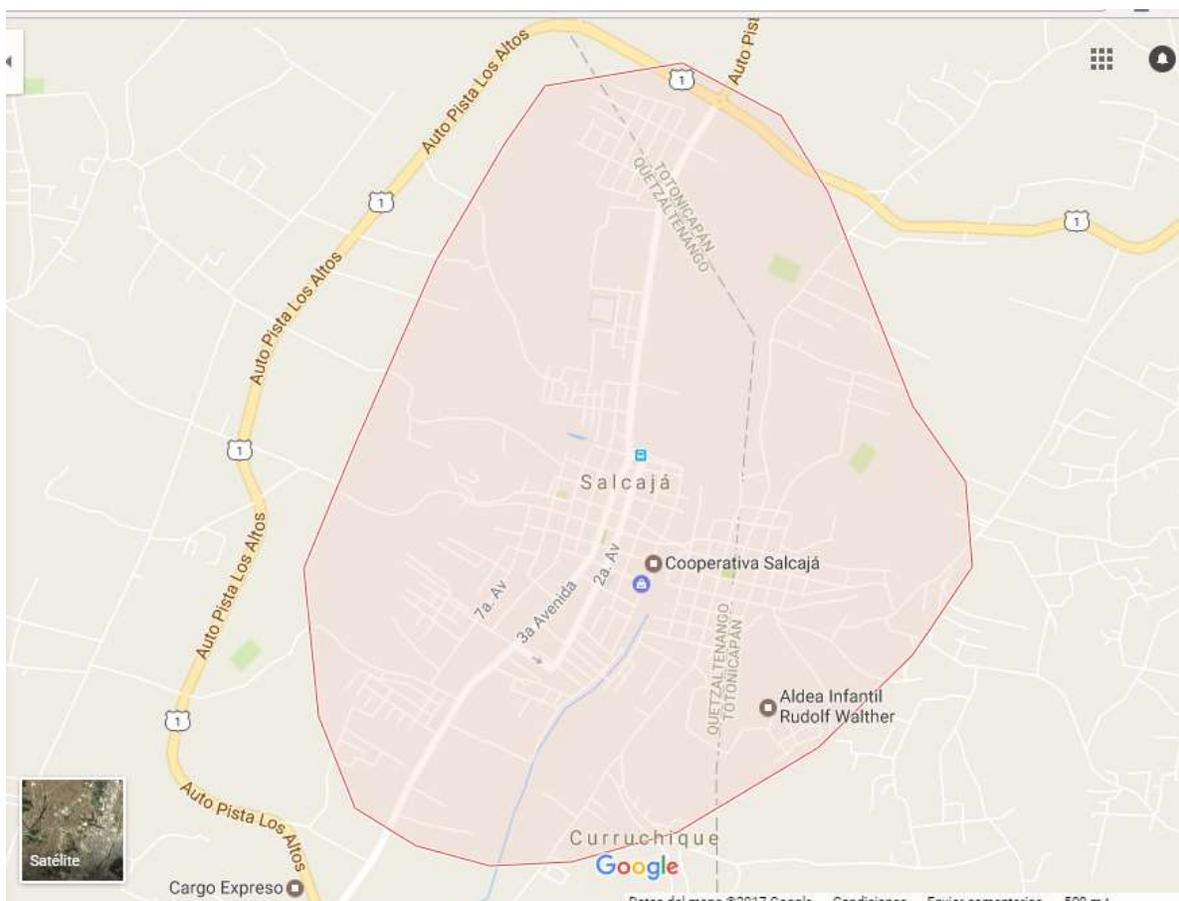
Capítulo 1

Diagnóstico situacional

1. Ubicación geográfica

Cooperativa Salcajá tiene su sede central situada en el municipio de Salcajá en el departamento de Quetzaltenango, ubicado en los Llanos de La Urbina, del departamento. Tiene una extensión de 12 km², de los cuales 6 km² corresponden al casco urbano. Sobre la carretera Interamericana, a 192 km de la ciudad capital de Guatemala y a 9 km de la cabecera departamental de Quetzaltenango.

Imagen 1. Mapa de ubicación



Fuente: Google Maps

2. Naturaleza de la organización

La información que a continuación se detalla, es resultado de la investigación documental, para ello se han consultado, oficios, libros de actas, documentos inéditos, sin fecha y sin autor que son parte del archivo de la Cooperativa Salcajá.

Cooperativa Salcajá Responsabilidad Limitada, es una institución financiera fundada el 08 de mayo de 1965, por iniciativa del Reverendo Juan Elías Vankleed de origen holandés quien en ese entonces era párroco del municipio, este encomendó en el Sacerdote José Van Dongen Adams y Vicario Coadjutor, la socialización de la doctrina del cooperativismo y el seguimiento del proceso legal para su constitución jurídica.

El término cooperativismo se define en el (diccionario de la Real Academia Española), como un movimiento tendente a promover sociedades cooperativas. También se conoce como un movimiento social que propone y promueve la cooperación de sus seguidores a nivel social y económico y que de esta manera se logren beneficios considerados para la satisfacción de necesidades, los beneficiados se agrupan en asociaciones mancomunadas conocidas como cooperativas.

La existencia de Cooperativa Salcajá, data más de cincuenta años de prestar servicios de intermediación financiera, con presencia en varios municipios y departamentos del occidente del país. Al paso de los años evoluciona, y adopta cambios estructurales con la finalidad de reflejar solidez y confianza en la población y asociados, se ha fortalecido y organizado de acuerdo con los lineamientos de la Federación Nacional de Cooperativas.

Actualmente son más de cincuenta mil asociados, que componen el capital de la institución y dentro de sus servicios financieros más fuertes y de mayor utilidad para el asociado se encuentran las cuentas de ahorro y aportaciones, los préstamos, pago de remesas, ahorro a plazo fijo y uso de tarjetas de crédito y débito.

La segmentación de servicios financieros se clasifica de la siguiente manera:

- a) Cuentas de ahorro:
 - Cuenta de aportaciones
 - Ahorro disponible
 - Cuenta infantil
 - Cuenta juvenil
 - Mi Fondo, ahorro programado
 - Ahorro plazo fijo
 - Ahorro plazo fijo oro
 - Ahorro plazo fijo en dólares

- b) Créditos
 - Crédito de negocio
 - Crédito agrícola
 - Crédito de industria
 - Crédito para vivienda

- c) Tarjetas
 - Tarjeta de débito
 - Tarjeta de crédito

Cooperativa Salcajá R.L. es considerada una cooperativa mediana por el número de activos; de primer grado ya que se encarga de satisfacer necesidades socioeconómicas, y de clasificación abierta, ya que es conformada por socios sin distinciones.

La institución posee más de cincuenta años de servicio en el sistema financiero de la región occidente de Guatemala, actualmente cuenta con diecisiete puntos de servicio, doce agencias y cinco mini agencias y quioscos de servicio en centros comerciales; también catorce agentes MiCoope, que realizan transacciones básicas financieras.

a. ¿Qué hace la institución?

La Cooperativa ofrece servicios de ahorro y crédito, su estructura es de intermediación financiera, orientada al desarrollo económico local, ofrece más de catorce productos financieros a niñez, juventud, hombres y mujeres asociados, que con un aporte mínimo conforman el capital de la cooperativa; al pertenecer a la Federación Nacional de Cooperativas le permite ampliar su cobertura con el servicio Intersistema, que opera entre las cooperativas afiliadas a la federación nacional, relacionadas con el pago de remesas provenientes en alto porcentaje de connacionales que viven Estados Unidos de Norteamérica y otros países, y para la realización de otro tipo de transacciones financieras y pago de servicios básicos de luz y teléfono.

b. Propósito principal

Dentro de los propósitos principales, la organización está enfocada en fortalecer la economía familiar, de los mercados afectados en la región. Realizar proyección social basados en el proyecto institucional interno “ayuda a tu prójimo” y apoyar causas benéficas de instituciones locales, sensibilizando a los colaboradores.

La cooperativa busca apoyar a personas basados en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, para satisfacer necesidades individuales y colectivas a través de actividades económicas y de productividad.

3. Líneas estratégicas

a. Misión

“Proporcionar soluciones financieras altamente competitivas, proyectando solidez, confianza y seguridad a sus asociados, colaboradores y comunidad”.

b. Visión

“Impulsar la calidad de vida de la familia cooperativista y el desarrollo de la región”.

c. Valores cooperativos

- Cooperación: equidad, responsabilidad social, solidaridad
- Integridad: honestidad, congruencia, transparencia
- Enfoque en el asociado: compromiso, servicio, lealtad, excelencia
- Responsabilidad: conciencia cooperativa, rendición de cuentas, mayordomía
- Principio gobernante: agilice y simplifique para servir con excelencia.

d. Principales actividades

- Fomentar el hábito de ahorro de los asociados.
- Bajos intereses para préstamos.
- Crear programas y servicios de créditos.
- Crear otros servicios financieros que sean permitidos por las leyes, para asociados y para otras organizaciones.
- Fomentar la educación Cooperativa.

4. Actores internos y externos

Cada puesto posee un perfil distinto dependiendo al área que pertenece y de las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la institución. Existen puestos administrativos y puestos técnicos que desenvuelven diferentes habilidades en pro de la institución.

Fueron requeridos los manuales de funciones de los puestos principales, pero la obtención de información, los manuales de funciones son considerados de carácter privado y para uso exclusivo de jefes inmediatos y de las personas contratadas para cada puesto.

4.1 Actores internos

- a) Asamblea General: como se estipula en el artículo 20° de (los estatutos de Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Salcajá Responsabilidad Limitada), la autoridad suprema de la Cooperativa reside en los asociados reunidos en Asamblea General. Sus acuerdos y decisiones son obligatorias para la totalidad de asociados, siempre y cuando estén basados en los estatutos y las leyes vigentes que le son aplicables a las cooperativas.

La asamblea general podrá ser extraordinaria u ordinaria.

las asambleas generales estarán constituidas cuando en el lugar, día y hora señalados en la convocatoria, estén presentes por lo menos la mitad más uno del número de asociados activos; si no se completare esta asistencia, la Asamblea siempre se realizará legalmente, una hora después, con los asociados que estén presentes.

Se realizará una asamblea general cada año de manera obligatoria, dentro de los primeros tres meses que siguen a la finalización del ejercicio contable. La Asamblea General será convocada por el Consejo de Administración.

Las atribuciones de la asamblea general son las siguientes:

- Elegir a miembros del Consejo de Administración y Comisión de Vigilancia.
- Conocer estados financieros de la cooperativa y el dictamen de la Comisión de Vigilancia sobre dichos estados.
- Conocer el plan de trabajo y presupuesto de ingresos y egresos presentados por el Consejo de Administración.
- Decidir sobre el proyecto de aplicación de excedentes o pérdidas propuesto por el Consejo de Administración.
- Conocer el informe de actividades del consejo de administración y de la comisión de vigilancia.

b) Consejo de Administración: según el artículo 33° de los (estatutos de Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Salcajá Responsabilidad Limitada), el Consejo de Administración tendrá a su cargo la dirección de la cooperativa y estará integrado por un mínimo de cinco y un máximo de siete miembros, quienes serán electos por la Asamblea Ordinaria Obligatoria. El Consejo de Administración internamente elegirá entre los integrantes, a presidente, vicepresidente, secretario y vocales. La representación legal de la cooperativa la ejerce el presidente del Consejo de Administración, quien podrá delegarla con anuencia del consejo, en el gerente General o en otro miembro del consejo de administración.

La duración de los cargos será de cuatro años y no pueden ser reelectos, tampoco podrán participar como postulantes a directivos por los cuatro años siguientes al de finalización de los cargos.

Las atribuciones del Consejo de Administración son las siguientes:

- Cumplir y velar porque se cumplan los objetivos de la Cooperativa.
- Convocar a Asamblea General ordinaria y extraordinaria
- Aprobar las normativas y manuales de funciones de la institución; los estados financieros, la planificación anual y el presupuesto de ingresos y egresos y aprobar la política salarial.
- Nombrar y remover al gerente General de acuerdo a los requisitos y cualidades establecidas.
- Presentar a la asamblea general el informe anual de actividades que debe contener: actividades desarrolladas durante el periodo, información sobre la ejecución de los planes y presupuestos. estados financieros, dictaminados por la comisión de vigilancia y proyecto para la aplicación de resultados del ejercicio.
- Aprobar la contratación de préstamos externos.
- Nombrar comités y comisiones específicas que sean convenientes para una mejor administración de la cooperativa y sus servicios, así como nombrar y remover a los delegados ante otras organizaciones.
- Conocer periódicamente los estados financieros y designar a propuesta de la gerencia, las personas que tendrán manejo de cuentas bancarias.
- Fijar las tasas activas y pasivas que se ejecuten en la Cooperativa y otras políticas de los servicios.
- Establecer las disciplinas y mecanismos de protección de los ahorros que administre la cooperativa.

c) Comisión de Vigilancia: según el artículo 38° de los (estatutos de Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral Salcajá Responsabilidad Limitada), la comisión de vigilancia es el órgano encargado del control y fiscalización de la cooperativa. Está integrado por tres

asociados electos en Asamblea General Ordinaria, la duración de los cargos será de cuatro años, no pudiendo ser reelectos, ni ocupar otros cargos directivos hasta que transcurran cuatro años de haber dejado el cargo directivo.

La comisión de vigilancia elegirá entre sus miembros a presidente, secretario y vocal y las decisiones se tomarán por mayoría simple de votos.

Las atribuciones de la comisión de vigilancia son las siguientes:

- Velar porque se cumplan los acuerdos y recomendaciones de la asamblea general y del Consejo de Administración.
- Examinar las operaciones de la cooperativa, por lo menos una vez cada trimestre, presentando los informes respectivos al consejo de administración.
- Emitir dictamen sobre los estados financieros que presente el Consejo de Administración a la asamblea general.
- Proponer a la asamblea general extraordinaria la separación o expulsión de los miembros del Consejo de Administración, cuyos actos sean lesivos a los intereses de la cooperativa, debiendo ser los cargos debidamente comprobados.
- Coordinar con otras instituciones afines, las actividades de fiscalización y supervisión prudencial que deben realizarse en la cooperativa.
- Solicitar al Consejo de Administración la contratación de servicios de convoke a asamblea general o extraordinaria, de conformidad con lo que establecen los estatutos, si el Consejo de Administración se negará es obligación hacer la convocatoria por parte de la comisión de vigilancia.
- Solicitar al Consejo de Administración la contratación de servicios profesionales para la realización de auditorías o solicitar estos servicios a organismos del Estado que estén facultados para ello.
- Conocer y evaluar los informes de auditorías y velar porque se implementen las recomendaciones que sean convenientes.
- Presentar informe de actividades a la Asamblea General Ordinaria Obligatoria.

d) Gerencia General

De la administración:

Es la autoridad administrativa responsable del funcionamiento operacional, de la ejecución del plan de trabajo y del presupuesto anual de la Cooperativa. También es Responsable del resguardo de los bienes y valores de la Cooperativa.

- e) Gerente general: administrar eficientemente los bienes de la cooperativa bajo criterios de solvencia, prudencia financiera y rentabilidad; optimizando los recursos humanos, financieros, económicos y tecnológicos, tomando decisiones para la buena marcha de la Institución enmarcadas en las políticas, normas, procedimientos, objetivos, misión y visión de la Cooperativa, ejecutando las resoluciones emitidas por el Consejo de Administración, encargándose de cumplir y hacer cumplir las Leyes, Reglamentos y demás disposiciones emitidas por organismos competentes y de control, ejerciendo la representación legal y política delegada por el consejo de Administración.
- f) Gerente administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas según las políticas generales de la institución. Asegurar la adecuada gestión de las áreas de apoyo administrativo institucionales por medio de desarrollo del talento humano.
- g) Gerencia financiera y de riesgos: se encarga de administrar el capital económico y mantener un equilibrio de riesgos y rentabilidad, crear y desarrollar estrategias financieras, invertir y mantener un control en la gestión de riesgos de la institución, enmarcando normas de prudencia y solvencia financiera asegurando un adecuado manejo de los activos y pasivos institucionales.
- h) Gerente de negocios: planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades de mercadeo, captación, colocación y servicio al asociado, con el objetivo de fortalecer la imagen institucional de la cooperativa y de promover la colocación y captación de recursos financieros, de acuerdo a las leyes, reglamentos, políticas, normas y

procedimientos establecidos, siendo responsable de lograr las metas de crecimiento de la cooperativa, el posicionamiento en el mercado y la satisfacción a los asociados.

- i) Gerente de créditos y cobros: encargado de administrar la cartera pasiva de la institución, administrar la venta de bienes, mantener un adecuado flujo de efectivo, correcto balance captación y colocación y mantención de la mora en equilibrio.
- j) Jefe de captaciones: incrementar y administrar la cartera pasiva de la cooperativa de forma sostenida por medio de productos y servicios de ahorro de calidad y personalizados para atender eficiente y oportunamente a los asociados.
- k) Supervisor de agencias: responsable de cumplir las estrategias que permitan el desarrollo y crecimiento integral de las agencias; así como de la supervisión de los diferentes puntos de servicio y la observancia y aplicación de normas, políticas, manuales y procedimientos de la cooperativa.
- l) Jefe de mercadeo: planificar, coordinar, supervisar y ejecutar las actividades de investigación de mercados, promoción, difusión y publicidad que desarrolle la Cooperativa; en el marco de las políticas institucionales, dirigidas a fortalecer la imagen corporativa y la difusión efectiva de los productos, servicios financieros y sociales que brinda.
- m) Jefe de informática: controlar la implementación, soporte y consolidación de la información de sistemas, además de proveer soluciones automatizadas apropiadas a las diferentes unidades organizacionales; así como establecer mecanismos para el uso, control, seguridad y mantenimiento adecuado de equipos y sistemas.
- n) Encargado de archivo: custodiar los expedientes de créditos, escrituras ofrecidas en garantía, así como atender a los asociados y compañeros de trabajo que lleguen por algún tipo de documento relacionado con el archivo, con esmero, empatía, eficiencia y amabilidad, proporcionándoles el servicio e información requerida.

- o) Contador general: responsable del registro sistemático, control correcto y oportuno de las operaciones contables y del presupuesto de ingresos y egresos de la cooperativa, con base al catálogo de cuentas contables vigente, disposiciones emitidas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito y a las normas internacionales de contabilidad, garantizando que la información ingresada en los sistemas de contabilidad sea confiable, para la elaboración oportuna de los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones fiscales y laborales de la Cooperativa.
- p) Auditor interno: evaluar y monitorear el grado de eficiencia, eficacia, transparencia con que se manejan los activos y recursos institucionales, así como el cumplimiento de las normas legales, las políticas, procedimientos y planes de acción, proponer, diseñar sistemas administrativos y de control, con el fin de coadyuvar al logro de los propósitos fundamentales de la organización.
- q) Oficial de cumplimiento: coordinar, proponer y verificar el cumplimiento de programas, normas, controles, leyes y procedimientos internos para el cumplimiento de la Ley Contra el Lavado de Dinero y Prevención del Financiamiento al Terrorismo (LD/FT) con el objeto de prevenir el uso indebido de los servicios y productos de la cooperativa en actividades ilícitas.
- r) Jefe de agencia: garantizar la solución de las necesidades financieras de asociados y el cumplimiento de las metas y objetivos asignados, a través de la promoción de los productos y servicios de la cooperativa, mediante el adecuado control de las operaciones y procesos de la agencia, administrando efectivamente los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros a su cargo.
- s) Jefe de talento humano: planificar, coordinar, administrar y ejecutar las políticas y procesos de Talento Humano, en base a las normativas internas y leyes aplicables con el fin de asegurar el cumplimiento de los mutuos derechos y obligaciones, dentro de un

ambiente laboral que permita el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Cooperativa.

- t) Jefe de créditos y cobros: administrar el proceso crediticio mediante el análisis, evaluación, concesión, recuperación y seguimiento en concordancia con el manual de créditos vigente, con el propósito de mantener un activo de calidad.

4.2 Procesos de contratación

El proceso de contratación y selección de personal para puestos administrativos y operativos se ejecuta por el departamento de talento humano, siguiendo un protocolo de varios pasos que se enlista a continuación.

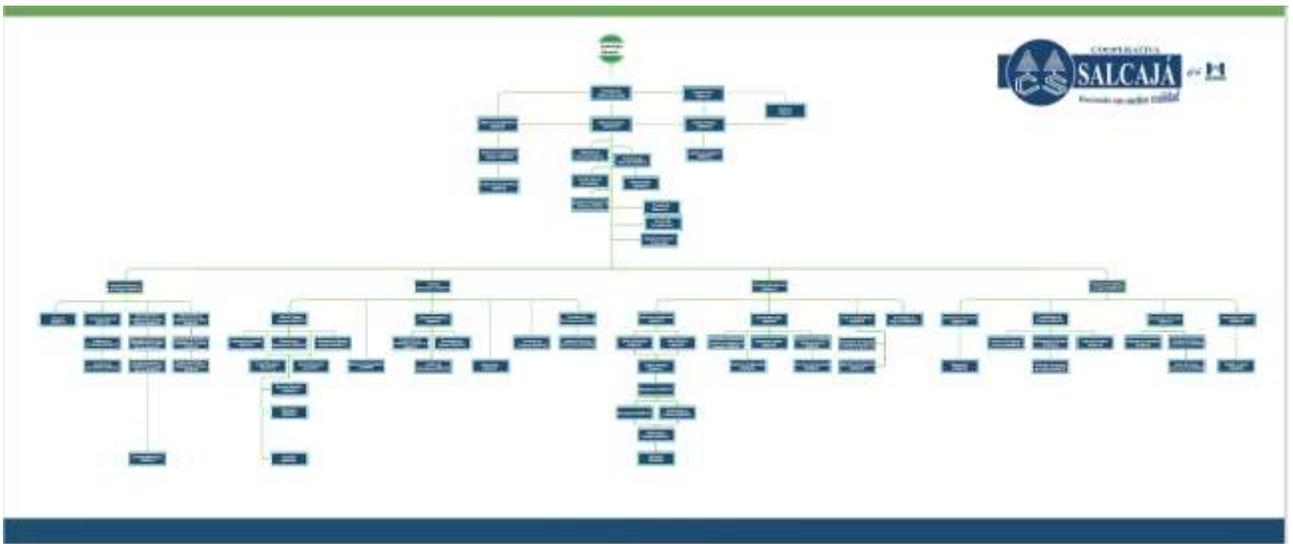
- Convocatoria interna y/o externa
- Envío de documentación requerida para aplicar al puesto al reclutador de talento humano vía correo electrónico, o recepción de papelería en agencias
- Evaluación y selección de currículos que apliquen con las exigencias correspondientes
- Notificación a personas que fueron evaluadas a través de currículum para realización de pruebas en línea y posible entrevista
- Realización de pruebas psicométricas por medio de portal web de la federación
- Realización de prueba técnica
- Convocatoria para entrevista personal por medio de talento humano
- Prueba de polígrafo para puestos operativos del área costa sur, receptores y asesores de crédito, entre otros que se considere necesario
- Segunda entrevista por jefe inmediato a contratar
- Solicitud de referencias personales y labores por vía telefónica
- Buró de créditos
- Se solicita que la persona que aplica al puesto complete papelería, (sucede en la mayoría de los casos)
- Realización de visita domiciliar
- Notificación vía telefónica para confirmación de puesto

- Notificación vía correo electrónico si no es seleccionado al puesto
- Llenado de contrato y otros documentos legales
- Entrega de carta de confirmación.

4.3 Organigrama

El organigrama que posee actualmente la institución fue actualizado en 2019, y autorizado por Consejo de Administración y gerencia General.

Imagen 2: Organigrama



Fuente: Manual de funciones Cooperativa Salcajá R.L.

5. Actores externos

a) Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito:

Es la federación de cooperativas de ahorro y crédito de Guatemala, su abreviatura es FENACOAC y sus funciones principales son actuar como organismo de integración, representación, defensa, y fortalecimiento de las cooperativas afiliadas.

También desarrolla actividades de intermediación financiera en su calidad de caja central de liquidez del sistema MiCoope.

La federación y sus cooperativas afiliadas existen y funcionan bajo el amparo del Decreto 82-78, ley general de cooperativas y su reglamento.

La Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito son afiliados al Consejo Mundial de Cooperativas WOCCU.

La marca comercial de la federación es MiCoope.

b) Inspección General de Cooperativas:

La Inspección General de Cooperativas es el órgano fiscalizador, creado por el Estado para ejercer supervisión y vigilancia permanente a las cooperativas, federaciones, confederaciones y todas aquellas organizaciones que sean creadas bajo amparo de la Ley General de Cooperativas. Jerárquicamente depende de la Presidencia de la República, pero actúa con independencia funcional, administrativa y económica.

c) Instituto Nacional de Cooperativas

Es una entidad estatal descentralizada y autónoma que se rige por la ley general de cooperativas y el reglamento de la ley general de cooperativas, su denominación abreviada es INACOP.

d) Superintendencia de Bancos

La Superintendencia de Bancos, organizada conforme a la ley, es el órgano que ejerce vigilancia e inspección de bancos, instituciones de crédito, empresas financieras, entidades afianzadoras, de seguros y las demás que la ley disponga.

e) Fondo de Garantía

Supervisa los riesgos financieros y operativos protegiendo así la estabilidad y solidez.

Es una asociación civil sin fines de lucro, creada para supervisar la gestión de las cooperativas del sistema MiCoope, así como para garantizar la devolución de los ahorros y aportaciones de los asociados de las Cooperativas del sistema.

Como propósito principal provee respaldo de las Cooperativas del Sistema MiCoope y generar confianza en sus asociados, garantizando la devolución de sus ahorros a los mismos. Además de proteger y respaldar los ahorros y aportaciones de los asociados, garantizará la devolución de los mismos hasta por Q.100, 000.00 por asociado.

f) Seguros Columna

Seguros Columna, es parte de la Corporación Financiera Cooperativa FENACOAC y su origen se remonta a los inicios de la federación. Desde 1970, ésta administraba un programa de seguro colectivo de vida para los asociados de las cooperativas afiliadas, especialmente para ahorrantes y deudores de préstamos, siguiendo el modelo de las cooperativas de Estados Unidos de Norteamérica y de Canadá. Dicho servicio era proporcionado por la Aseguradora Cuna Mutual (USA) y para ello la federación contaba con el Departamento de Protección Mutua. Después fueron agregados otros productos, como el seguro colectivo de vida para los empleados y directivos de cooperativas, el seguro de gastos funerarios para los asociados y cónyuges y un seguro para proteger a las cooperativas afiliadas contra los riesgos inherentes a la intermediación financiera.

g) Auditoria externa

Estipulado dentro de las normativas institucionales de las cooperativas y bajo el marco regulatorio establecido por el INACOP, todas las cooperativas deben de realizar una auditoria externa de forma anual, esto con la finalidad de supervisar los estados financieros de la institución y validar con los procesos efectuados por auditoria interna y así cumplir con las normas específicas.

6. Marco regulatorio

La supervisión de las Cooperativas está a cargo de un órgano gubernamental llamado la Inspección General de Cooperativas (INGECOP), creado por la misma Ley.

Supervisados por la Superintendencia de Bancos (Intendencia de Verificación Especial), en todo lo concerniente al cumplimiento de la Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos y de la Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo.

Además, a través de la Federación se envía información contable de cada Cooperativa al Banco de Guatemala y a la Superintendencia de Bancos en forma trimestral, por requerimiento de estas instituciones.

Capítulo 2

Marco Teórico

1. Teorías de la comunicación que respaldan la solución de propuestas

Para realizar el diagnóstico de comunicación organizacional es importante marcar una relación conceptual y aplicación de las teorías de comunicación y de administración, de esta forma se realiza una vinculación en la práctica hacia la organización presentada en esta investigación.

1.1 Teoría de la información organizacional de Karl Weick

La teoría de Weick toma como elemento y núcleo central de la organización, la interacción humana, fundamental e importante para el desarrollo de actividades cotidianas, ya que la convivencia en una institución resulta ser de un promedio de 40 horas por semana.

De esta manera se considera la comunicación como el proceso fundamental desempeñado por los miembros de la organización, estableciendo actividades específicas para los colaboradores en las que se comprometen los individuos y se describen las funciones de procesamiento de información de la institución. (Gómez Aguilar, 2007).

Weick adopta tres fundamentos teóricos al análisis de la organización:

- Teoría evolutiva sociocultural
- Teoría de la información y
- Teoría de sistemas

1.2 Teoría evolutiva sociocultural

Describe los procesos por medio de los cuales las personas se adaptan a los cambios en su entorno social y cultural. El proceso de variación se manifiesta por medio del desarrollo de comportamientos adaptativos, y de normas para el comportamiento de las personas, como respuesta a sus presiones sociales y locales. El grupo selecciona las variaciones más ventajosas para utilizarlas y se retienen como atributos funcionales.

1.3 Teoría de los sistemas

Esta teoría indica que la administración tiene que basarse en los sistemas que se interrelacionan entre sí, estos constituyen un todo organizado. Los sistemas se identifican como unidades que pueden ser económicos, sociales y técnicos.

Esta teoría representa a la organización como un sistema abierto y dinámico que tiene como características el adaptarse a las circunstancias cambiantes, tener funciones, objetivos y propósitos, conservar el equilibrio, transformar los insumos en productos, y también indica que tiene subsistemas que pueden ser interrelacionados, interdependientes e interactuantes. (García González, 2002).

La teoría de sistemas surge para presentar modelos abiertos y definidos. Según esta teoría cada organización es analizada como un sistema abierto en donde el intercambio de materia, energía e información con el ambiente resulta vital para lograr los objetivos planteados por la institución.

1.4 Teoría de la información de Shannon y Weaver

Se preocupa por la eficiencia de la transmisión de mensajes. Estos teóricos trataron de descubrir cómo enviar mensajes de la manera más eficiente, sin que hubiera pérdida de información entre el emisor y el receptor, evitando su distorsión.

Este concepto de información ayuda a reducir la incertidumbre y el número de decisiones que debe tomar un individuo ante una situación concreta. Para reducir la incertidumbre del receptor, deben empatare códigos de mensajes apropiados, con capacidades específicas del canal, para proporcionar información al receptor.

1.5 Teoría de las relaciones humanas

Fue desarrollada por Elton Mayo y se originó por la necesidad de contrarrestar la deshumanización del trabajo. En esta teoría influyeron las ciencias humanas como psicología y sociología demostrando que la producción depende de la integración social, ya que el comportamiento individual se apoya en la interacción social y en los aspectos emocionales. (García González, 2002).

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la

teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2006).

Según Elton Mayo, la persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de "estar en compañía", de "ser reconocida", de acceder a una comunicación adecuada. La organización eficiente no garantiza por sí sola mayor producción porque es incapaz de elevar la productividad, sino se identifican, localizan y satisfacen debidamente las necesidades psicológicas del trabajador.

1.6 Teoría de la motivación laboral: Los tres factores de McClelland

Para entender las motivaciones de la organización en donde se realiza un trabajo de intermediación financiera, se sugiere la teoría de motivación laboral de David McClelland, que se distribuye en tres aspectos fundamentales, que se describen a continuación:

McClelland identificó tres tipos de necesidades: (Amorós, s/f).

- Necesidad de logro: se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito. Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.
- Necesidad de poder: se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten de una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y de controlar a otros. Los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan liderar a las personas, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.

- Necesidad de afiliación: se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

2. ¿Qué es comunicación?

Según el autor mexicano Fernando González, la comunicación es el proceso más importante de la interacción del ser humano, es el intercambio de ideas, sentimientos y experiencias que transforman actitudes, conocimientos, sentimientos y conductas ante las circunstancias de la vida.

La comunicación también se define como el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

La mala comunicación también existe y es un signo de diagnóstico, que proyecta una distorsión en los procesos de percepción tanto en la emisión de ideas y recepción de información.

En las áreas de trabajo, la comunicación constituye el proceso más importante, ya que la relación de trabajo es una relación de comunicación con personas, por lo cual debe lograrse una comunicación efectiva a través de varios aspectos, como la claridad de mensajes a nivel interno que se transmite, la apertura y capacidad del receptor, no deben existir ruidos o impedimentos de otra naturaleza que entorpezcan los procesos de comunicación, se debe establecer el manejo de un mismo lenguaje y contexto, y los mensajes deben ser expresados de manera clara y precisa para una correcta comprensión.

Para que exista comunicación debe establecerse un proceso que se describe de la siguiente manera: “La comunicación es un proceso que (en términos generales) incluye los siguientes pasos: Primero, un emisor desea transmitir, intercambiar o compartir un mensaje con un receptor. Segundo, el emisor codifica ese mensaje para que sea comprensible para el receptor. Tercero, envía ese mensaje codificado mediante un canal (él mismo, un correo electrónico, un aviso en prensa escrita, un programa de televisión, etc..). Cuarto, el receptor recibe y decodifica ese mensaje. Quinto, el receptor responde a ese mensaje en función a su comprensión de este y da lugar a una retroalimentación. En este punto, cabe señalar que durante este proceso se producen

ruidos o interferencias que afectan la comunicación, y que tanto el emisor como el receptor deben tratar de superar para entablar una buena comunicación”.

Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica», Primera Edición, de Fonseca Yerena Maria del Socorro, Pearson Educación, México, 2000, Pág. 4

2.1 Comunicación en las organizaciones

Para la gran mayoría de empresas, grandes o pequeñas, está claro que una comunicación eficaz y regular puede tener un impacto directo y positivo sobre los resultados finales, especialmente con la apertura de nuevas oportunidades de negocio y para la funcionalidad interna que se ve reflejada en el exterior.

Dentro de las ventajas derivadas de una buena comunicación se puede proyectar un excelente espíritu empresarial responsable de la organización, y estos pueden describirse de la siguiente forma: a) mayores niveles de satisfacción y lealtad del cliente; b) mejora el nombre y prestigio de la organización, la marca y el producto; c) colaboradores más motivados y productivos; d) mejores relaciones con la comunidad donde se encuentra ubicada la organización.

Decidir qué mensajes va a dar a conocer la organización, entrega una oportunidad de emitir mensajes responsables y que han sido analizados con varios filtros y criterios de pensamiento.

La comunicación empresarial es el área estratégica de planificación en el marco de una empresa. Una buena estrategia de comunicación contribuye a una organización de éxito. En este contexto, se generan buenas relaciones con los medios de prensa, relaciones públicas y un buen proceso de comunicación interna.

a) Comunicación interna

La comunicación interna incluye a directivos, gerentes, colaboradores, asociados, proveedores, es decir, todo el elemento humano involucrado en el desarrollo y ejecución del marco conceptual y operativo de la organización. La comunicación interna organizacional es aquella que forma parte de la cultura organizacional, sus normas, políticas, aquellas que se desarrollan en las instituciones a partir de su visión conceptual. La comunicación interna es la que se desarrolla al interior de la organización y constituye básicamente el pilar de interacción del recurso humano.

Imagen 3: Infografía Comunicación Interna



Fuente: Creación propia, octubre 2019

b) Comunicación externa

La comunicación externa es aquella que se da dentro de la organización hacia el exterior, en este caso se desarrolla la comunicación con los asociados, proveedores, intermediarios, competencia (otras cooperativas del sistema y fuera del sistema, bancos, etcétera), medios de comunicación,

público en general. Este tipo de comunicación puede llevarla a cabo cualquier integrante de la organización y personas fuera de ella. Es aquella que a través de la cual fluye la información de manera interna y su importancia radica en que es un elemento de integración.

A través de este tipo de comunicación se puede aumentar el sentimiento de pertenencia de los integrantes a determinada organización mejorando las relaciones laborales y logrando una integración en torno a la visión institucional.

Imagen 4: Infografía Comunicación Externa



Fuente: Creación propia, octubre 2019

c) Comunicación vertical

La comunicación vertical se realiza entre personas de diferentes niveles jerárquicos de la organización, por ejemplo: entre las gerencias y un departamento. Este tipo de comunicación, comunica prioridades, realizando planes estratégicos que respondan expectativas de la organización, manteniendo los diferentes canales de comunicación abiertos y elaborando productos de comunicación susceptibles de tener repercusión mediática a través de los mass media, entre ellos se menciona los siguientes: convocatoria a los medios de comunicación informativos, web, redes sociales, material publicitario externo, cartas, spots radiales y televisivos, anuncios en prensa escrita, otros. Este tipo de comunicación exige un soporte textual, gráfico, visual o de audio, es decir, que debe existir coherencia del mensaje y línea gráfica del producto comunicativo para proyectarlo posteriormente al público objetivo.

En algunos casos la comunicación vertical puede limitar y presentar algunas barreras, ya que si no existe un equilibrio y una plataforma que defina la forma y estrategia correcta de emisión de mensajes, esta podría presentar barreras drásticas que generen ruidos en la emisión de mensajes.

La comunicación vertical establece dos modalidades:

- Comunicación ascendente

La comunicación ascendente se da cuando las personas de los niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura organizacional, a través de canales formales e informales.

La comunicación ascendente puede ayudar a dar un vistazo y prevenir cosas de lo que sucede con la gente en mandos inferiores, ya que es una manera de estar en contacto con las necesidades del colaborador y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas. La práctica de la comunicación ascendente radica en el hecho de que el personal de colaboradores pueda acercarse a niveles superiores para hablar directamente de aspectos que se consideren de interés o importancia.

- Comunicación descendente

Es el tipo de comunicación que se relaciona con las funciones administrativas, su principal característica es que se da en las organizaciones de forma jerárquico, estableciendo la dirección, en qué sentido está siendo enviada y sus distintos niveles y como se envía la información a los subordinados.

Suele ser el tipo de comunicación más común y a la que más importancia se le da, generalmente este tipo de comunicación está bien organizada, aunque se cuestiona si es la más funcional o exacta, ya que en algunos casos se toma como imposición.

Este tipo de comunicación se establece desde el puesto más alto, hasta el colaborador de menor categoría en el organigrama de la institución y en algunos casos se establece a través de intermediarios.

La comunicación descendente debe informar a los colaboradores sobre:

- Cuál es la función de la empresa, cuáles son sus objetivos, actividad y organización
- Cuál es su función en la empresa
- Cuál es su lugar dentro del organigrama
- Qué lugar ocupa en la empresa
- Quién es su superior y su supervisor inmediato
- Ante quien es responsable

Esta información permite que cada colaborador de la institución conozca el sentido de su trabajo en relación con la organización y como se refleja a nivel social. La comunicación descendente puede realizarse directamente desde el superior jerárquico más alto a todos los componentes de la Cooperativa, pero esta situación, en una organización mediana o grande, es prácticamente imposible, por lo que, en la mayoría de los casos la información llega en forma de cascada a través de los mandos intermedios lo que puede perjudicar que el mensaje final llegue desvirtuado con relación al mensaje original.

d) Comunicación horizontal

La comunicación horizontal engloba toda comunicación informal, por ejemplo, se maneja las técnicas de comunicación o referencia del “boca a boca”, el merchandising como los llaveros,

pulseras, mochilas, bolsas, lápices entre otros tipos de promocionales. Las reuniones con los amigos cercanos y vecinos, comunicación de puerta a puerta, entre otros. Es decir, que comunicación horizontal es toda acción que supone un contacto directo otras personas, donde la entrega del mensaje resulta mucho más personalizada y sin intermediarios. Según el blog de Roger Fort, la comunicación horizontal se considera más exitosa en los sitios pequeños, con poca población.

e) Comunicación circular

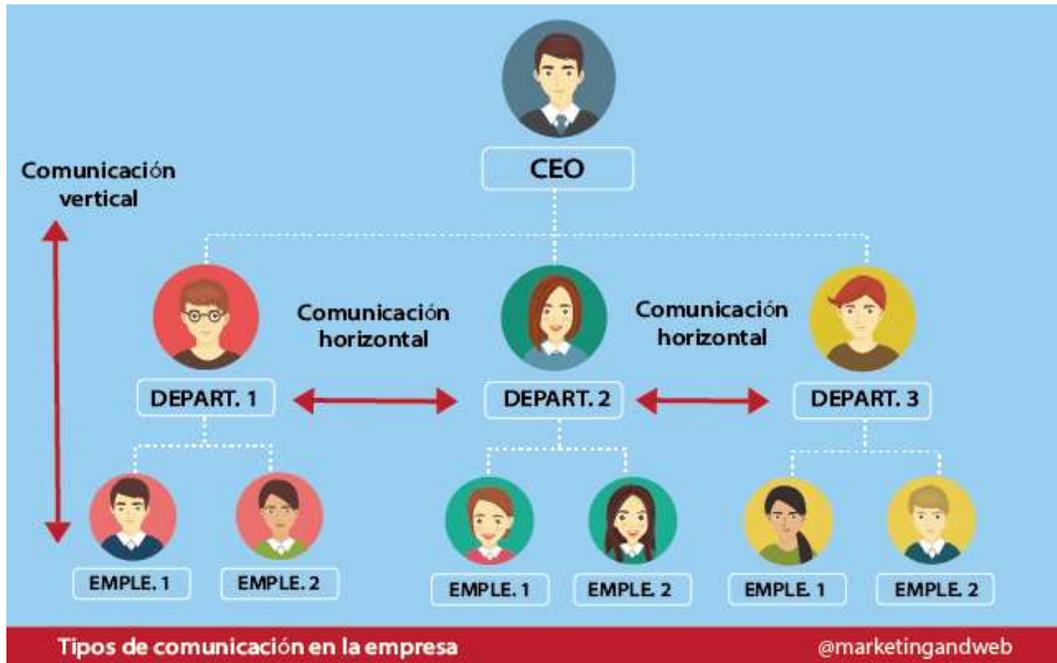
Es la comunicación que se da de ida y vuelta con el contenido establecido. La comprensión dentro del proceso de comunicación es de manera efectiva y conecta con una predisposición natural. Se establece que existe más precisión en la comunicación y hace creer que la comprensión lleva al acuerdo entre las partes involucradas en el proceso.

f) Comunicación eficaz

Es importante que exista fluidez y eficacia en la información, ya que es necesario que los mensajes relacionados con la institución sean claros y determinen la esencia de lo que desea comunicarse; seleccionar la mejor vía de comunicación depende de las personas a las que quiera llegar, de sus propias aptitudes y recursos y, con frecuencia, del mensaje que desee emitir. La comunicación eficaz consiste en transmitir información al grupo de destinatarios como asociados, proveedores u otros; el mensaje debe ser válido para organización y para y para los destinatarios finales del mensaje.

Como medios disponibles de comunicación eficaz se puede emplear, boletines informativos, lanzamientos de nuevos productos, informes, carteles, hojas publicitarias, folletos, guías informativas, página web, anuncios, paquetes informativos, u otros medios de comunicación simple. La comunicación eficaz representa todos los esfuerzos necesarios para garantizar que los destinatarios realmente reciban el mensaje.

Imagen 5: Infografía Comunicación vertical y horizontal



Fuente: <https://www.marketingandweb.es/marketing/tipos-comunicacion-caracteristicas/>

Capítulo 3

Marco metodológico

1. Tipo de investigación

El diagnóstico de comunicación interno y externo de Cooperativa Salcajá R.L. tiene un enfoque mixto ya que se recolectó información con datos cualitativos y cuantitativos dentro del mismo trabajo, logrando una experiencia complementaria en la obtención de información.

La metodología utilizada en este trabajo es analítica descriptiva, ya que se realizó observación y descripción del comportamiento de los colaboradores. Se realizó encuestas y entrevistas para determinar varios aspectos que indicaran ciertos procesos de comunicación dentro de la organización, elaborando una interpretación objetiva con la información recolectada.

2. Objetivo general

Describir el proceso y desarrollo de comunicación interna y externa de Cooperativa Salcajá R.L. para crear una metodología adecuada y estrategias efectivas para la fluidez de comunicación en todos los niveles organizacionales de la institución.

2.1 Objetivos específicos

- Identificar las limitantes de comunicación entre las personas que están a cargo de mandos altos, medios y puestos operativos de Cooperativa Salcajá.
- Describir los ruidos que limitan la comunicación interna y externa.
- Elaborar una propuesta de comunicación para mejorar las estrategias de comunicación e información institucional.

3. Técnicas de investigación

3.1 Entrevistas

Según (Sandoval Casilimas, 2002), existen 2 clases de entrevistas. La entrevista individual en profundidad y la individual estructurada. La entrevista individual estructurada fue la seleccionada y utilizada para entrevistar a Gerente General, Gerente Administrativo Financiero y Gerente de

Negocios. Se selecciona el mismo tipo de entrevista para conocer la opinión de jefes de departamentos y encargados de departamento de áreas administrativas.

Se realizará tres tipos de entrevistas, entrevista tipo A, a algún miembro del Consejo de Administración y a algún integrante de la comisión de vigilancia. La encuesta tipo B, se realizara a gerentes, y la encuesta tipo C, se realizara a jefes y encargados de departamentos.

También se seleccionará a colaboradores de puestos administrativos y operativos de la institución para realizar entrevistas y obtener información relevante que pueda ser indicador para el desarrollo de la investigación.

Los colaboradores fueron seleccionados y entrevistados de acuerdo con los cargos que ocupan, y las funciones que desempeñan, ya que también son receptores y fuente de información, uno de los aspectos tomados en cuenta fue el contacto frecuente que tienen con los asociados.

Se selecciona puestos de liderazgo a través de los gerentes, ya que aportan de manera productiva a la investigación para determinar el envío de información.

Es importante el uso de este instrumento ya que se logra identificar la forma en que se establece la comunicación dentro de la institución, y también como se exterioriza la información a los asociados de la Cooperativa. Es importante determinar el clima laboral y la identificación de los colaboradores con respecto a la cultura organizacional.

La entrevista se realizó de manera personal, la medición fue de forma cualitativa, y se efectuó a colaboradores en los siguientes puestos:

- Gerente General
- Gerente Administrativo Financiero
- Gerente de Negocios
- Oficial de Cumplimiento
- Jefe de Créditos y Cobros
- Auditora Interna
- Contadora general
- Jefe de Informática
- Encargado de archivo

- Encargado de Captaciones, (durante el proceso de encuesta el puesto de jefe de departamento se encontraba vacante por reestructuración del área, por lo cual se procede a entrevistar al encargado temporal).
- Encargado de Talento Humano, (durante el proceso de encuesta el puesto de jefe de departamento se encontraba vacante por reestructuración del área, por lo cual se procede a entrevistar al encargado temporal).
- Encargado de Mercadeo, (durante el proceso de encuesta el puesto de jefe de departamento se encontraba vacante por reestructuración del área, por lo cual se procede a entrevistar al encargado temporal).
- Supervisor de agencias

3.2 Observación

La observación fue de tipo no participativa, que según (Berguria, Martín, Valdés, Pastellides, & Colmenarejo, 2010) “es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir por ningún motivo en el grupo social, hecho o fenómeno investigado”, esta se realizó en las diferentes visitas a las agencias y puntos de servicio, así como en oficinas centrales administrativas.

Se realizó la observación, a través de visitas realizadas a las agencias y oficinas administrativas, también en algunas actividades grupales que realizó dentro las agencias, participando en reuniones de trabajo, capacitaciones y otras actividades de integración de colaboradores de la institución.

4. Instrumento de investigación

4.1 Encuestas

Se realizará tres tipos de encuesta (encuesta tipo A, encuesta tipo B y encuesta tipo C), esta será trasladada a colaboradores en niveles del área operativa, las cuales se dividirán de la siguiente manera: encuesta tipo A, a todos los jefes de agencia y encargados de puntos de servicio. Encuesta tipo B, será realizada a receptores de agencias y secretarias de cuentas nuevas. Y encuesta tipo C, a asociados.

La encuesta a jefes de agencia se trasladó de forma impresa y de manera presencial dentro de la agencia a su cargo, con datos e información específica que se requiere para determinar cómo reciben la información y de que forma trasladan la información a los colaboradores que están a cargo de cada jefe de agencia.

La encuesta tipo B, se trasladó a colaboradores del área operativa, quienes fueron objeto de estudio y medición, entre ellos receptores y secretarías de cuentas nuevas.

La medición fue a través de un comparativo de la entrevista realizada a gerentes, jefes y encargados de departamentos del área administrativa, comparando con la encuesta realizada a jefes de agencias, receptores y secretarías de cuentas nuevas.

La encuesta tipo C, se realizó a asociados, quienes visitaron agencias y utilizaron servicios en áreas de secretaría y caja.

La encuesta se realizó de manera personal, la medición fue cualitativa, y se efectuó a las siguientes personas:

a) Encuesta A: jefes de agencia y encargados de puntos de servicio área operativa

- Jefe de agencia Central
- Jefe de agencia El Carmen
- Jefe de agencia Momostenango
- Jefe de agencia San Cristóbal
- Jefe de agencia Cuatro Caminos
- Jefe de agencia Centro Histórico
- Jefe de agencia San Nicolás
- Jefe de agencia La Democracia
- Jefe de agencia San Juan Ostuncalco
- Jefe de agencia Coatepeque
- Jefe de agencia Malacatán
- Encargado punto de servicio Maxi Despensa Trigales
- Encargado punto de servicio Maxi Despensa Coatepeque
- Encargado kiosko Centro Comercial La Trinidad Coatepeque

- b) Encuesta B: cajeros y secretarias de cuentas nuevas: se tomará como muestra uno de cada agencia y punto de servicio.
- c) Encuesta C: asociados que utilizaron servicios en el área de secretaria y caja.

5. Población y muestra

Para el desarrollo de la investigación se seleccionó a gerentes, jefes y encargados de departamento, jefes de agencia, encargados de puntos de servicio, un receptor por agencia y, punto de servicio, una secretaria por agencia y asociados.

Se decidió tomar esta muestra ya que la institución cuenta con más de trescientos colaboradores y el personal seleccionado funciona directamente con la emisión de información interna y también es el personal que replica la información de forma externa con los asociados. En algunos casos, la muestra seleccionada es fuente activa de información en la Cooperativa.

Fueron entrevistadas 10 personas dirigentes de áreas y departamentos, incluidos gerentes, jefes y encargados de áreas operativas. También 14 jefes de agencias respondieron a preguntas del cuestionario, fueron encuestados 14 cajeros y secretarias del área operativa, y 20 asociados que utilizaron servicios de la Cooperativa en diferentes puntos de servicio. Un total de 58 personas formaron parte de la muestra de investigación.

6. Método de análisis de la información

Se analizó la muestra seleccionada y se elaboraron gráficas que evidencian de manera cuantitativa el resultado de las encuestas y entrevistas realizadas a colaboradores de Cooperativa Salcajá R.L. Se realizó un proceso de interpretación de resultados por cada gráfica.

También se crea un análisis y se evidencia a través de un reporte el resultado de los instrumentos utilizados para evaluación y medición dentro de la institución.

Capítulo 4

Resultados del diagnóstico

1. Diagnóstico de comunicación

A continuación, se detallan las observaciones realizadas y resultados obtenidos por medio de la metodología empleada para realizar este análisis y diagnóstico de comunicación interna y externa organizacional en Cooperativa Salcajá Responsabilidad Limitada.

2. Análisis de comunicación interna

En Cooperativa Salcajá se desarrolla la comunicación en diferentes niveles, en la actualidad no existe una línea definida que establezca como debe realizarse los procesos de comunicación interna y en la mayoría de los casos los colaboradores desconocen si existen o no fuentes oficiales de información, a través de la observación, en la mayoría de las líneas de comunicación empleadas en la actualidad se realizan por inercia; a través del diagnóstico se ha obtenido la siguiente información:

Se determina que existe comunicación vertical descendente, ya que este tipo de comunicación es utilizada por los niveles superiores, con el fin de mantener informados a los colaboradores, los detalles de la información se realizan en forma de órdenes directas e instrucciones, en algunos no específicas y no oficializadas a través de un medio de comunicación directo.

Con este tipo de comunicación se pretende influir en la conducta de los subordinados al igual que se utiliza para regular el sistema de funcionamiento. Se trata de información de poder, donde no son tomadas en cuenta las opiniones de los colaboradores. La información en la mayoría de los casos se pierde en el proceso o no llega al destinatario final o interesados directos.

Aunque se diagnosticó que existe fuga de información y que, en algunos casos, los niveles operativos poseen información que no ha sido trasladada por mandos medios, o por mandos superiores, se cataloga como información no oficial ya que surge a través rumores o chismes, en la mayoría de los casos la información es verídica pero no ha sido emitida por ninguna fuente oficial de la institución.

En otros aspectos evaluables se comprobó que existe información trasladada por mandos superiores hacia mandos medios o asistentes de gerencia, estas personas han sido delegados por orden de los altos mandos y de esa manera se convierten en voceros de información oficial, por los puestos que representan y por la delegación que les confía los altos mandos; en diferentes oportunidades se convierten en portavoces de las gerencias y resultan siendo fuentes de información directa a quienes se les consulta por decisiones de gerencias o decisiones tomadas por directivos del Consejo de Administración.

El principal medio de información es el correo electrónico, y para todos los puestos que no poseen este medio de comunicación, se delega a los jefes inmediatos para trasladar la información de forma verbal o escrita. Las llamadas telefónicas también representan un vínculo de comunicación de uso constante y la mensajería instantánea a través de WhatsApp en algunos casos.

3. Tipos de comunicación utilizados en la institución

3.1 Comunicación descendente

La comunicación descendente es el tipo más utilizado dentro de la Cooperativa, ya que, en la mayoría de las emisiones de información y mensajes, se traslada de altos mandos jerárquicos, hacia mandos medios y en algunos directamente a los puestos operativos.

El medio de comunicación mayormente utilizado es el correo electrónico, en otras oportunidades y dependiendo el tipo de información, se utiliza memos o circulares; y también se traslada información a través de la vía telefónica. Siendo una comunicación en forma de cascada, representando el mayor tipo de comunicación utilizado en la institución.

3.2 Comunicación ascendente

La comunicación ascendente existe, pero no es prioritaria y solo surge cuando los altos mandos desean obtener información de los mandos medios o niveles operativos, aunque no existe una línea de relación definida, se hace por medio de reuniones, llamadas telefónicas o solicitud de información verbal. En la mayoría de los casos se omiten los procesos jerárquicos y se establece

la comunicación directa con el colaborador de quien se requiere la información, el jefe inmediato regularmente desconoce esa información.

Se determinó que no existen medios de comunicación establecidos ni canales que puedan respetarse para emitir mensajes.

3.3 Comunicación horizontal

La comunicación horizontal se establece dentro de Cooperativa Salcajá para solicitar y compartir información inmediata, esto realiza a través de llamadas telefónicas a las extensiones de las oficinas o a través de los teléfonos móviles con líneas corporativas, por medio de mensajería instantánea a través de la aplicación móvil WhatsApp y correo electrónico.

En el caso del uso de teléfonos móviles con líneas corporativas, existe un contrato el cual posee varias exigencias, entre ellas responder las llamadas telefónicas en todo momento y en caso que no se respondan, se debe justificar de manera específica porque no se atendió y devolver la llamada a la inmediatez.

3.4 Comunicación circular

Dentro de la institución también se maneja la comunicación circular, a diferencia de la funcionalidad de los otros elementos de comunicación, esta se desarrolla de forma interna y específica por departamento y agencias; utilizando como herramientas principales las llamadas telefónicas entre departamentos y entre agencias, mensajería instantánea a través de WhatsApp, correspondencia física, correos electrónicos y envío de mensajes con terceras personas.

3.5 Comunicación en crisis

En cuanto a crisis en la comunicación institucional de Cooperativa Salcajá, se determinó que si existen problemas frecuentes que pueden establecer procesos de crisis, aunque se pudo comprobar que los colaboradores cuentan con los medios básicos y principales de comunicación, existen ruidos comunicacionales que frenan e interrumpen que los mensajes sean recibidos con su naturaleza inicial, esto provoca que se alteren ciertos procesos o que se comunique de manera inmediata la información, en el peor de los casos se bloquea la información precisa a los asociados.

Las principales causas de crisis en la comunicación son las siguientes:

- 1) Chismes
- 2) Rumores
- 3) Falta de control en los horarios laborales
- 4) No asumir responsabilidades
- 5) Culpas de colaboradores hacia otros colaboradores
- 6) Asumir superioridad sobre otros

4. Principales medios de comunicación interna

Cooperativa Salcajá cuenta con cinco medios de comunicación principales que son utilizados por colaboradores a nivel interno. Estos medios están a disposición de la mayoría de colaboradores, existen medios de comunicación que no son utilizables de manera frecuente a pesar de que existe una capacitación anual para informar sobre el uso de los mismos. Aquellos que no tienen acceso a los medios informativos de comunicación, es porque realizan trabajo de campo frecuente y no se encuentran en espacios físicos dentro de las oficinas.

Los principales medios de comunicación son:

- Correo electrónico
- Página interna
- Boletines con información de altas y bajas de personal emitido por el departamento de talento humano
- Llamadas telefónicas a través de extensiones
- Mensajería instantánea a través de WhatsApp

Los resultados anteriores corresponden a un análisis de información obtenido por medio de entrevistas, encuestas y observación. Se pretende establecer aspectos positivos que puedan ser fortalecidos y mejorados para que exista continuidad y determinar que aspectos son débiles y deficientes para que puedan ser reestructurados a través de propuestas concretas que puedan plasmarse en un plan estratégico de desarrollo y que genere propuestas proactivas que mejoren los flujos de comunicación interna, que permita también generar una cultura comunicacional y un mejor ambiente de trabajo que genere identificación con la cooperativa.

Los colaboradores han demostrado y exteriorizado que no existen canales definidos y que en diferentes oportunidades se tergiversa la información porque llegan mensajes de varias fuentes y todas parecieran ser las fuentes oficiales; ya que la información se comunica por medio del jefe inmediato o encargado y posteriormente puede recibirse información de algún delegado de gerencia General o algún departamento y los datos pueden cambiar.

Dentro de la información obtenida y que genera descontento en el personal, y que esto limita la emisión de mensajes concretos, se encontró que los colaboradores en diferentes áreas han manifestado que no existe motivación continua ya que los errores son señalados de manera frecuente y no las fortalezas en el área de trabajo; en el caso de los receptores el pago por metas alcanzadas es mínimo y si se superan las metas no existe bonificación o incentivos adicionales.

Se encontró que las cargas de trabajo se maximizan cada vez más y que se solicita realizar ciertas tareas con el mínimo de tiempo y exigiendo la puntualidad en la entrega de resultados.

Aunque existen grandes debilidades de comunicación, la mayor parte de la muestra ha indicado que pertenecen a una institución sólida y que genera estabilidad laboral.

5. Encuestas

Para poder entender y determinar la situación de la Cooperativa, fue necesario realizar encuestas y entrevistas para conocer la percepción y opinión de los colaboradores, directivos, gerentes y asociados; y como se perciben los procesos comunicacionales dentro de la institución en las diferentes áreas.

Se realizó seis tipos de encuesta y entrevistas ya que existen diferentes actores que intervienen directamente en la institución y poseen información diferente desde varias perspectivas, estos aportaron información fiable y de calidad, permitiendo realizar un trabajo comparativo para elaborar la propuesta y productos de este diagnóstico.

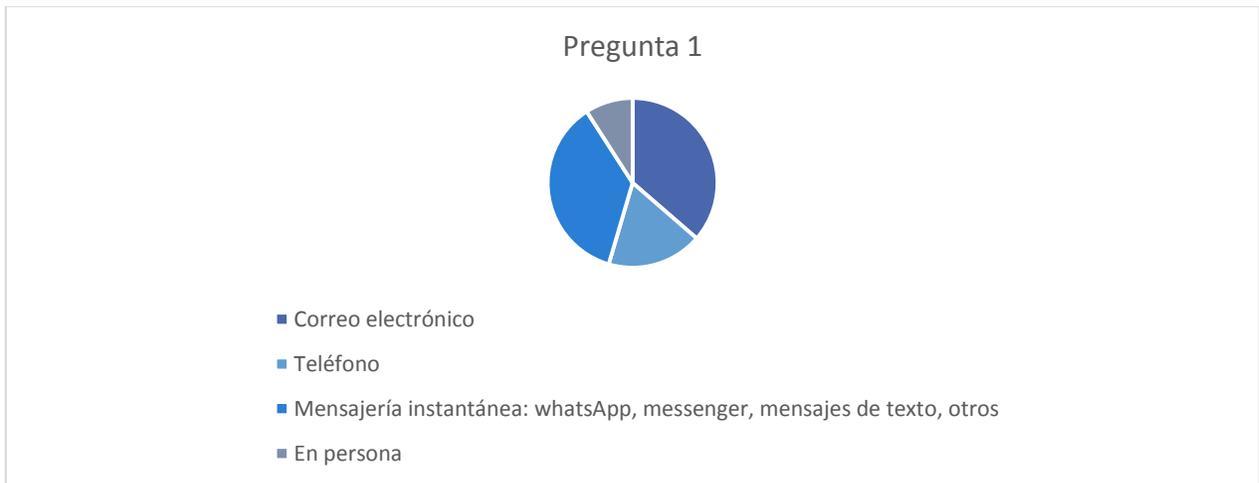
En todas las encuestas y entrevistas se coincide con la primera pregunta ya que era necesario conocer y determinar, a través de qué medio se realiza el proceso de comunicación dentro de la Cooperativa y saber en qué niveles jerárquicos es más fiable la información.

Universidad San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Comunicación Organizacional

Entrevista tipo A: Consejo de Administración y Comisión de Vigilancia

1. ¿Qué medio(s) de comunicación utiliza para comunicarse con subordinados?

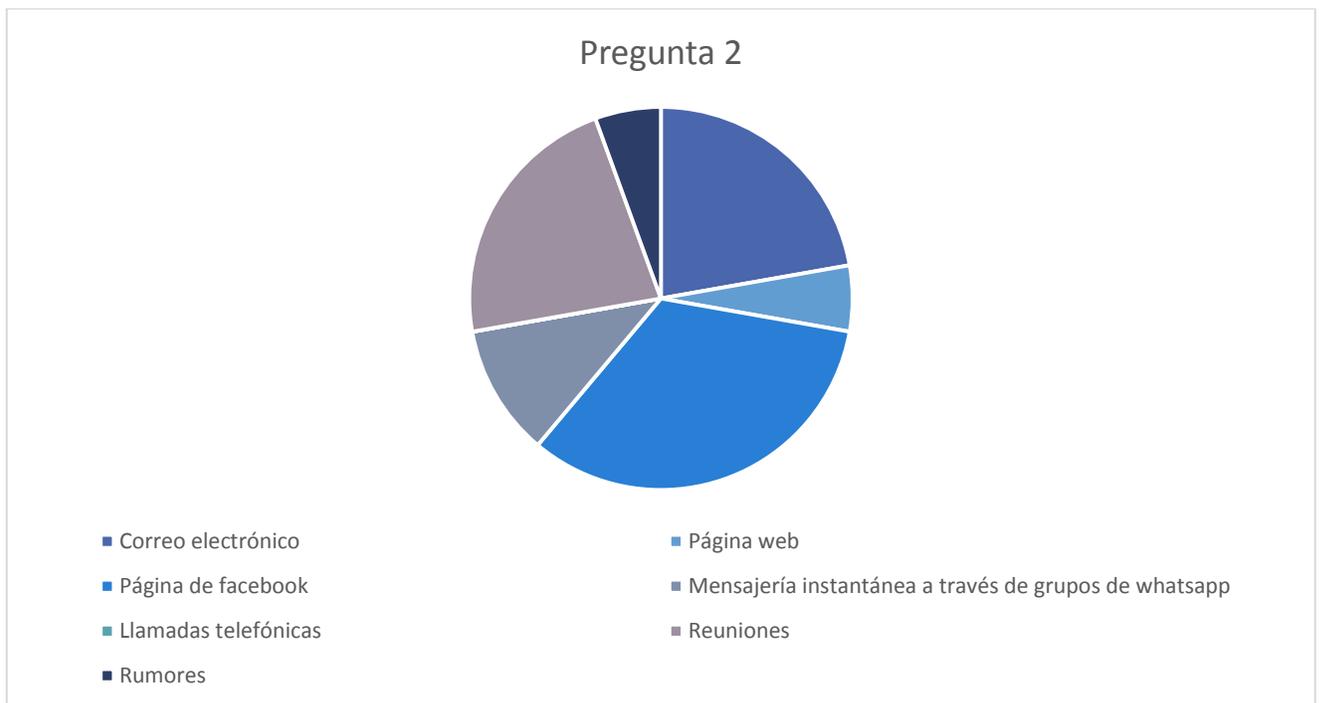
Correo electrónico	4
Teléfono	2
Mensajería instantánea: whatsApp, messenger, mensajes de texto, otros	4
En persona	1



Interpretación: el uso de la tecnología en la que se apoyan los directivos es parte de la innovación, al mismo tiempo un medio rápido para trasladar información, de manera reproducible y fría, e impersonal, lo cual evita el contacto humano, reduciendo su quehacer a fuerza productiva y no a un sujeto humano que toma decisiones.

2. ¿Cómo se emite la información de los eventos y actividades de Cooperativa Salcajá?

Correo electrónico	4
Página web	1
Página de Facebook	6
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	2
Llamadas telefónicas	0
Reuniones	4
Rumores	1



Interpretación: la revolución tecnológica de la información se ha expandido por todo el mundo, una de sus características la aplicabilidad inmediata y dejar constancia de que cada interesado este informado, esa es la finalidad de la Cooperativa Salcajá, que cada subalterno participe en eventos o actividades de manera eficiente, y ser parte del proceso de cambio y transformación.

3. ¿Emite algún boletín informativo para colaboradores de Cooperativa Salcajá?

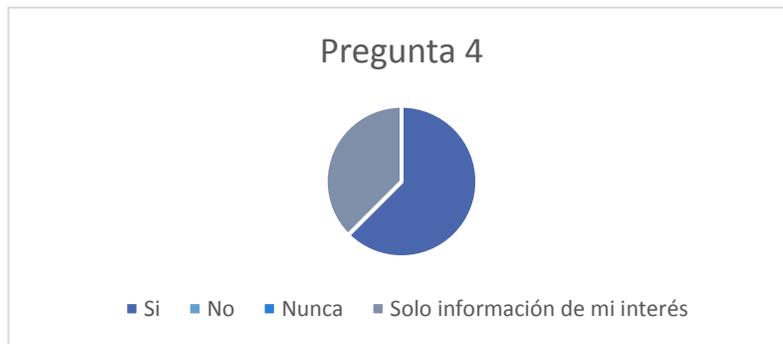
Sí	0
No	4
A veces	3
Nunca	1



Interpretación: al reflexionar en cuanto a las respuestas, hay una gran contradicción, debido a que, si se cuenta con los recursos tecnológicos como: maquinaria, software, internet, colaboradores entre otros recursos, que les permite ser parte importante de la era de la información, no se aprovechan ni utilizan los recursos que se tienen al alcance, factores identificados que limitan la comunicación interinstitucional.

4. ¿Lee el boletín enviado por MiCoope (la federación)?

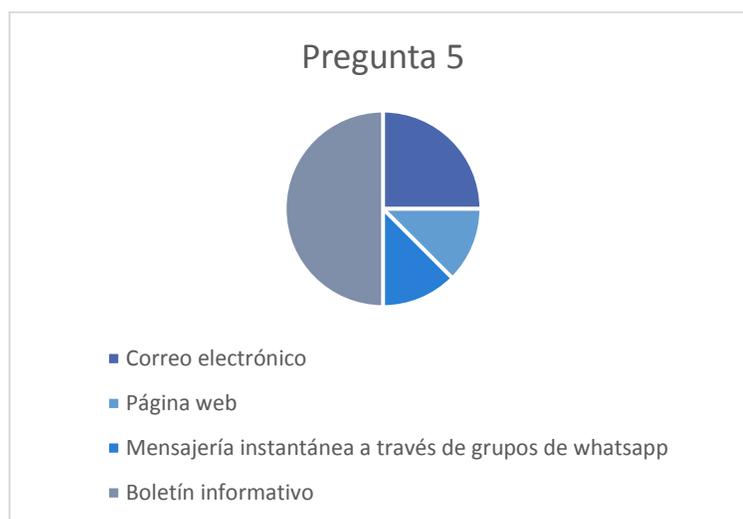
Sí	5
No	0
Nunca	0
Solo información de mi interés	3



Interpretación: la información del boletín es de importancia para las cooperativas federadas, es un recurso que informa sobre avances, acuerdos, estadísticas, proyecciones que deben conocer y manejar los directivos y gerentes, lo cual se evidencia en la respuesta de la mayoría de entrevistados. En cuanto a responder solo lo que me interesa, es una respuesta ambigua, porque la pregunta es ¿qué es lo interesante? para cada directivo.

5. ¿Cuál cree que es el medio más eficiente para que el consejo de administración/gerentes se comuniquen con todos los miembros de Cooperativa Salcajá?

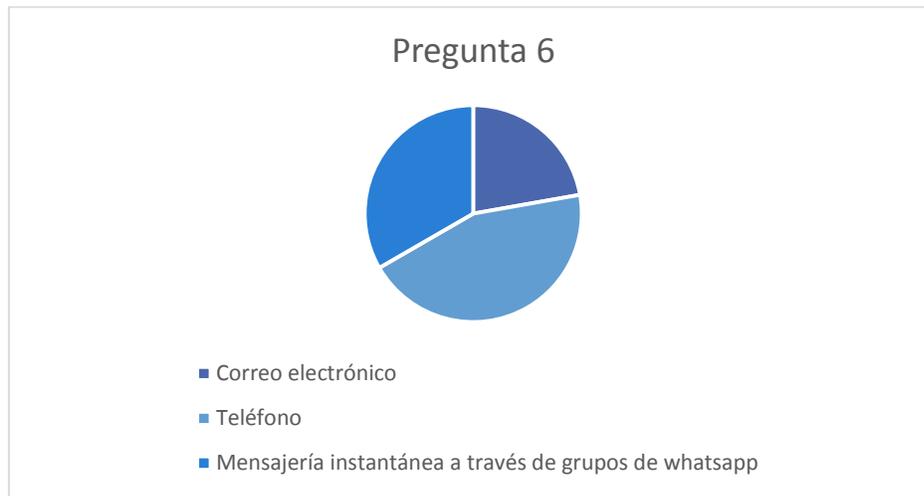
Correo electrónico	2
Página web	1
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	1
Boletín informativo	4



Interpretación: las respuestas reflejan que el boletín informativo, correo electrónico, y demás medios facilitan la información, los mencionados son recursos tecnológicos, que deben ser parte de las herramientas para realizar las atribuciones específicas, como una forma eficiente de socializar y facilitar la información laboral y acudir a ellas como guía de innovación tecnológica.

6. ¿Cuáles son los medios que utiliza para recibir o transmitir información?

Correo electrónico	4
Teléfono	8
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	6



Interpretación: como se ha descrito e interpretado la cooperativa Salcajá está inmersa en la revolución tecnológica, lo cual se demuestra a lo largo del diagnóstico. Otro factor importante de analizar es lo que refleja la gráfica, en donde prevalece la comunicación telefónica; se considera que este resultado obedece al grupo étareo que conforma al grupo de directivos, que está más familiarizado con el uso del teléfono, pues ha sido el medio de comunicación más utilizado y de más antigüedad para comunicarse.

7. ¿Cuándo se debe tomar una decisión importante para la organización se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores? ¿Por qué?

Si	1
No	2
A veces	5



Interpretación: la respuesta a veces es la de mayor porcentaje, lo cual señala que no se consulta ni toma la experiencia de los colaboradores que operativizan y ejecutan las distintas funciones cooperativas, lo cual refleja que en los hombros de los directivos descansa la responsabilidad de toma de decisiones.

8. ¿Comunica a tiempo la información que sus colaboradores necesitan para el desempeño de sus funciones?

Si	6
No	0
A veces	2



Interpretación: es un buen indicio de los esfuerzos que se hacen primero: para incluirse en la era tecnológica, segundo: para que la comunicación y decisiones lleguen en el momento oportuno, facilite la ejecución, cumplimiento de objetivos de manera eficaz y llegue a las personas clave en el tiempo oportuno.

9. ¿Cómo califica la comunicación que maneja a través de su cargo?

Buena	4
Mala	1
Debe mejorar	3



Interpretación: es importante reconocer los avances en lo referente a comunicación, pero también ser reflexivos para dar cuenta de la necesidad de mejorar los canales que promueven la difusión de los procesos, la viabilidad de la comunicación entre los sistemas y seres humanos que le dan vida a la cooperativa.

10. ¿Programa reuniones periódicas para convivir con colaboradores, evaluar e incentivar el mejoramiento de las funciones en general?

Si	1
No	2
A veces	5

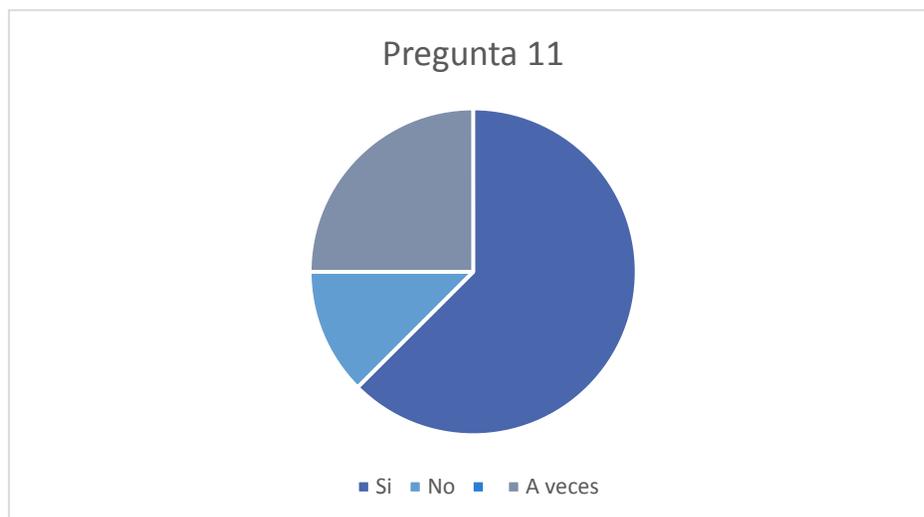


Interpretación: la respuesta que prevalece es a veces, lo cual demuestra que debido a la naturaleza de la institución que es la intermediación financiera, son pocos los momentos para la evaluación e incentivos dirigidos a los colaboradores.

Es importante hacer notar que a través del departamento de Talento Humano de MiCoope, se hacen estos ejercicios, lo cual de alguna manera puede influir en dejarle la responsabilidad al departamento citado, y al generalizar las actividades y no hacerlas por departamento, limita el clima de confianza, la convivencia y evaluación.

11. ¿Convoca a reuniones para planificar actividades de la institución/departamento?

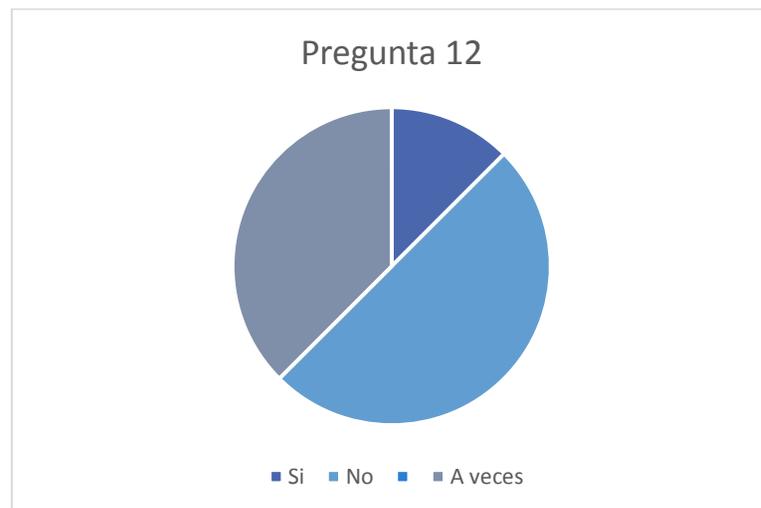
Si	5
No	1
A veces	2



Interpretación: es una pregunta capciosa, cada unidad, cada departamento es responsable de planificar y ejecutar actividades, las reuniones de planificación deben incluir evaluación de actividades anteriores, promover la convivencia a fin de propiciar la identidad cooperativa y la responsabilidad de cumplir con la planificación, que se den las directrices adecuadas, que beneficien a la institución, colaboradores, directivos y asociados.

12. ¿Utiliza tiempo para felicitar a los colaboradores de su área en días especiales?

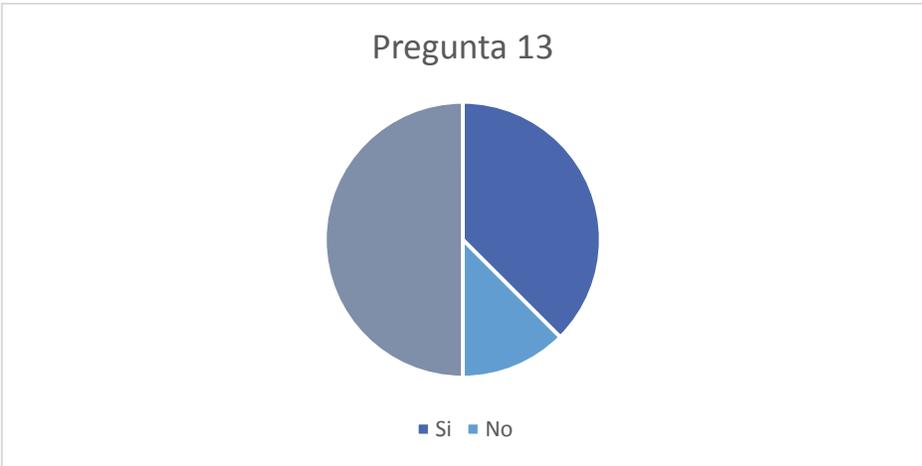
Si	1
No	4
A veces	3



Interpretación: los recursos tecnológicos al alcance deben utilizarse para promover los momentos en donde se demuestre el valor que se le da a cada persona que es parte de la familia cooperativista, a través de una tarjeta, una mención por las metas alcanzadas, o fecha de cumpleaños, de esa forma se estará iniciando a promover la convivencia y comunicación.

13. ¿Cree que los colaboradores están comprometidos con Cooperativa Salcajá?

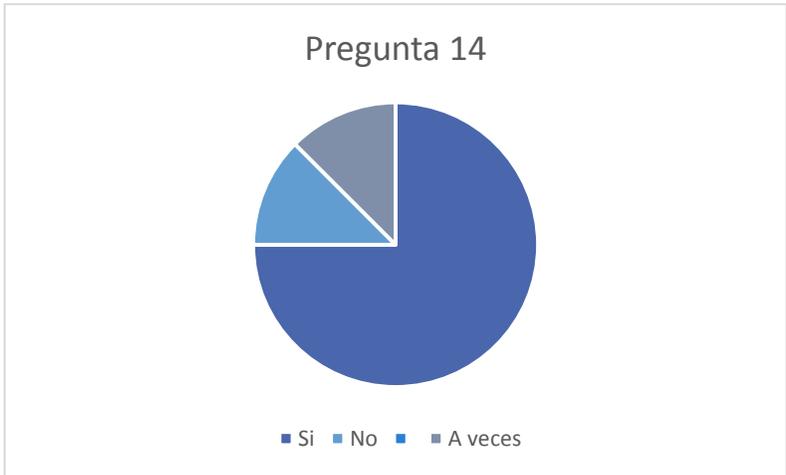
Si	3
No	1
A veces	4



Interpretación: la respuesta que tiene mayor porcentaje invita al análisis, cuando se dice “a veces” hace pensar que es lo que motiva el compromiso con la cooperativa, es decir si el compromiso es a conveniencia personal; o tiene su origen en un momento de emoción; o sencillamente es el reflejo que explica con claridad cuáles son las debilidades institucionales, en las cuales se debe prestar atención y trabajar para desarrollar la identidad cooperativa, a través de mejorar el clima organizacional y motivar a los colaboradores.

14. ¿Cree que la institución satisface las necesidades de los colaboradores, y las personas impactadas (asociados)?

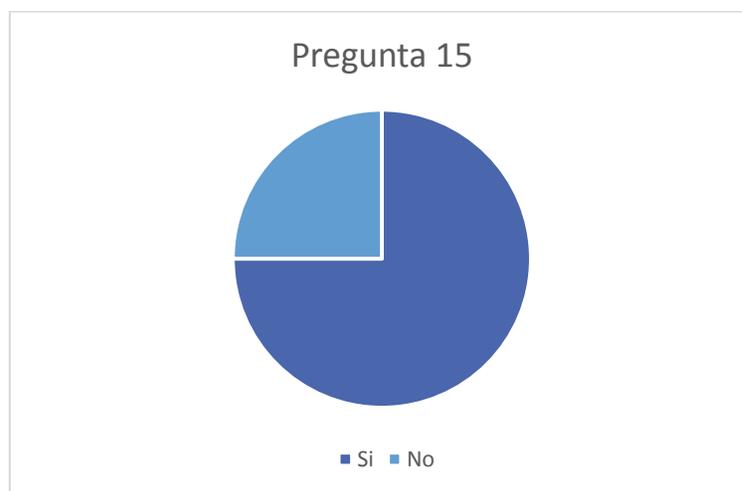
Si	6
No	1
A veces	1



Interpretación: las necesidades que satisface la cooperativa Salcajá en los colaboradores son de carácter económico, estabilidad laboral; en los asociados la solidez económica, el respaldo del fondo de garantía y la marca MICOOPE, lo cual la posiciona en un lugar privilegiado. La responsabilidad es seguir manteniendo esa imagen y la solidez financiera.

15. ¿Ve viable que exista un Departamento de Comunicación en Cooperativa Salcajá?

Si	6
No	2
¿Por qué?	



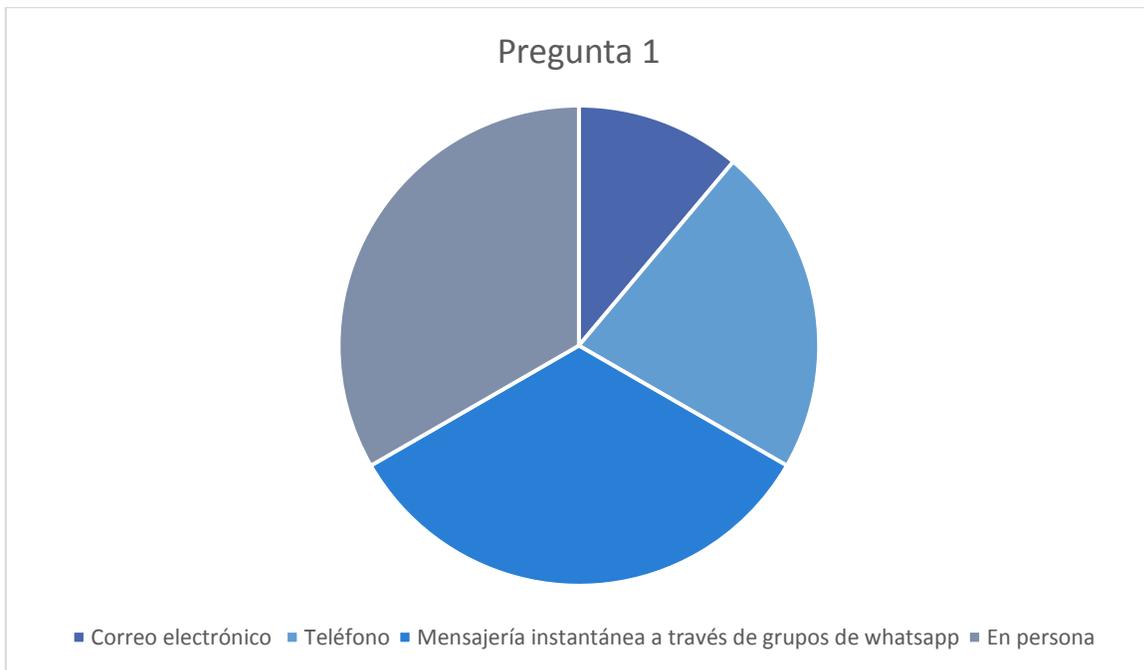
Interpretación: el departamento de comunicación es importante ya que a través de estrategias y técnicas mejorara la identidad e imagen cooperativa, elementos identificados como debilidades, que no dejan crecer en mayor porcentaje a la cooperativa Salcajá. La comunicación interna se verá reflejada en las relaciones con los asociados, proveedores y sociedad en general, lo cual queda demostrado en las respuestas e interpretación.

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Comunicación Organizacional

Entrevista tipo B: Gerentes

1. ¿Qué medio(s) de comunicación utiliza para comunicarse con miembros del consejo de administración y comisión de vigilancia?

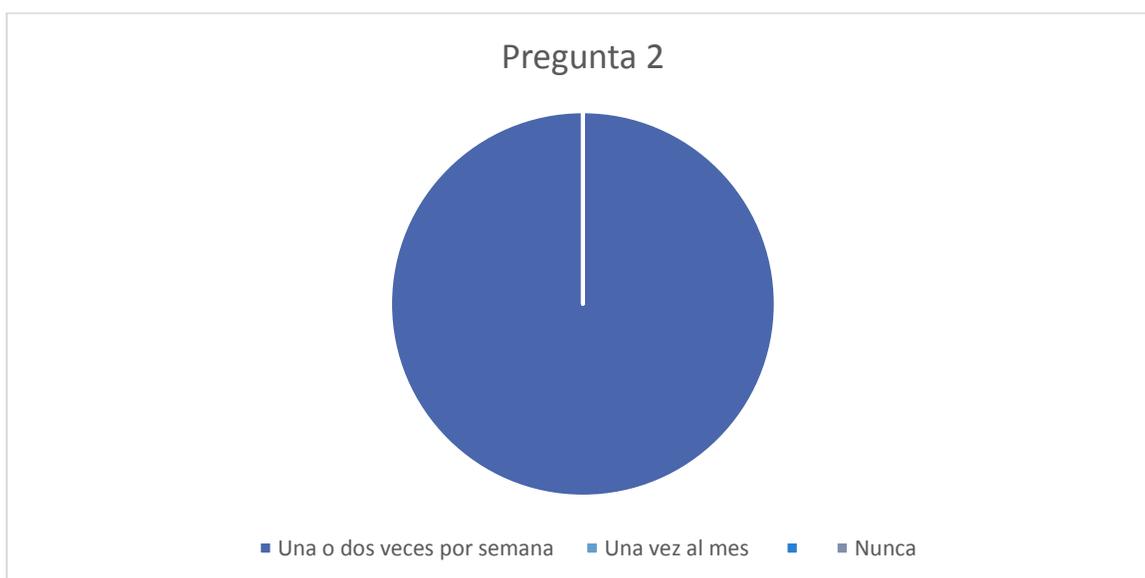
Correo electrónico	1
Teléfono	2
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	3
En persona	3



Interpretación: los gerentes, manejan mejor la comunicación, mediante el buen uso de los recursos tecnológicos, y relaciones interpersonales, lo cual permite identificar fortalezas y debilidades de colaboradores y en el ámbito laboral.

2. ¿Con que frecuencia visita el sitio web oficial de Cooperativa Salcajá?

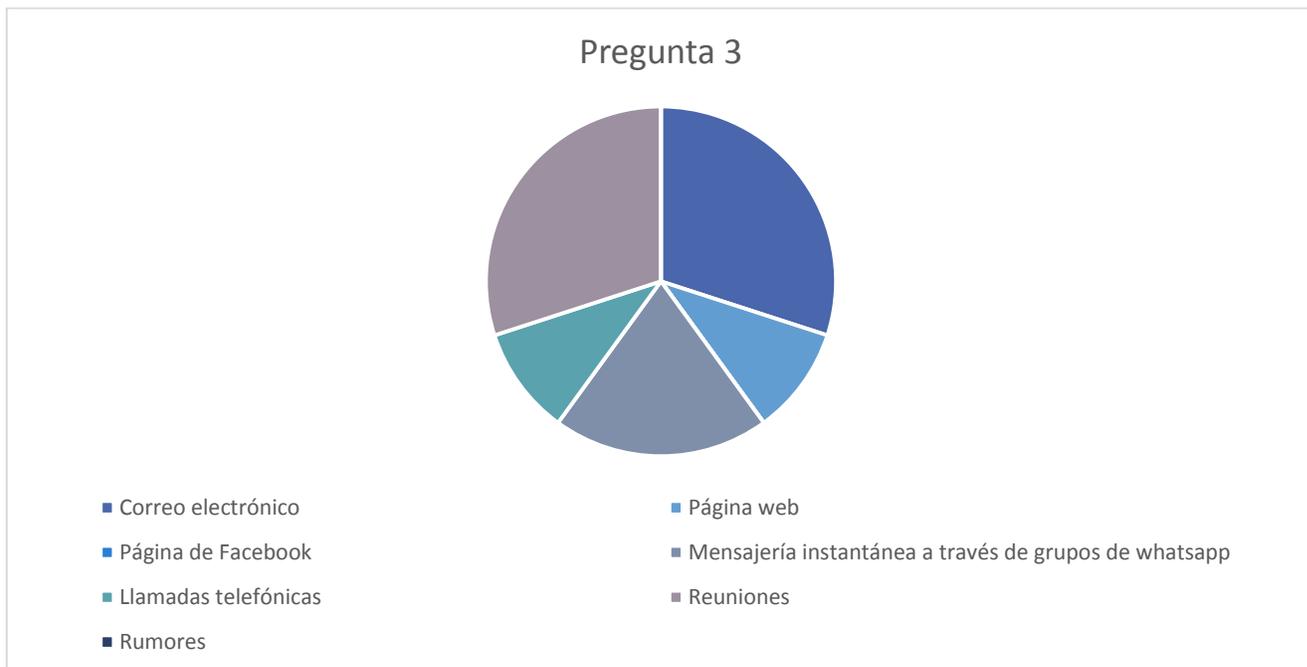
Una o dos veces por semana	3
Una vez al mes	0
Nunca	0



Interpretación: la respuesta se asume como debilidad, el sitio web es la imagen de la cooperativa ante el mundo, es la imagen a nivel global, no se le ha dado lo importancia en cuanto a comunicación y posicionamiento de la marca, solo tres personas la visitan semanalmente.

3. ¿Cómo se entera de los eventos y actividades de Cooperativa Salcajá?

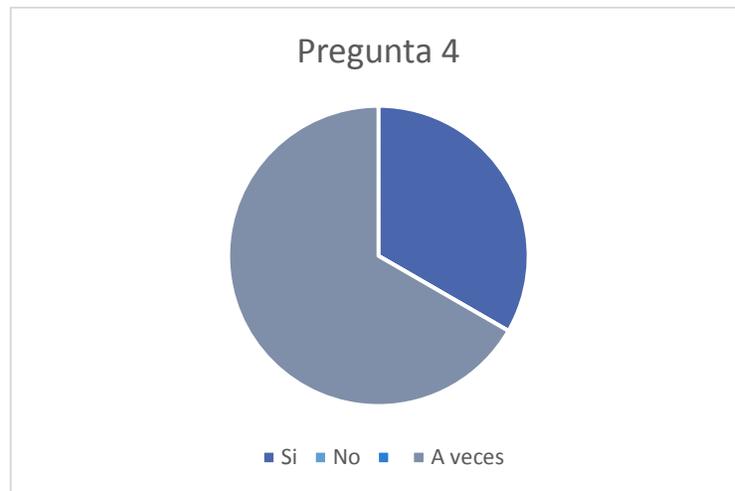
Correo electrónico	3
Página web	1
Página de Facebook	0
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	2
Llamadas telefónicas	1
Reuniones	3
Rumores	0



Interpretación: los canales de comunicación en estos mandos son recursos utilizados, para informar y convocar, pasos del proceso de comunicación, aun falta trabajo que hacer, para ser parte de la aldea global.

4. ¿Recibe algún boletín informativo de Cooperativa Salcajá?

Si	1
No	0
A veces	2



Interpretación: de nuevo la respuesta refleja que la información es la vía de acercamiento entre colaboradores, pero no se puede decir que exista comunicación, ya que falta otro de los elementos, como identificar que la información se asimilo e influyo en el quehacer laboral.

5. ¿Lee el boletín enviado por MiCoope (la federación)?

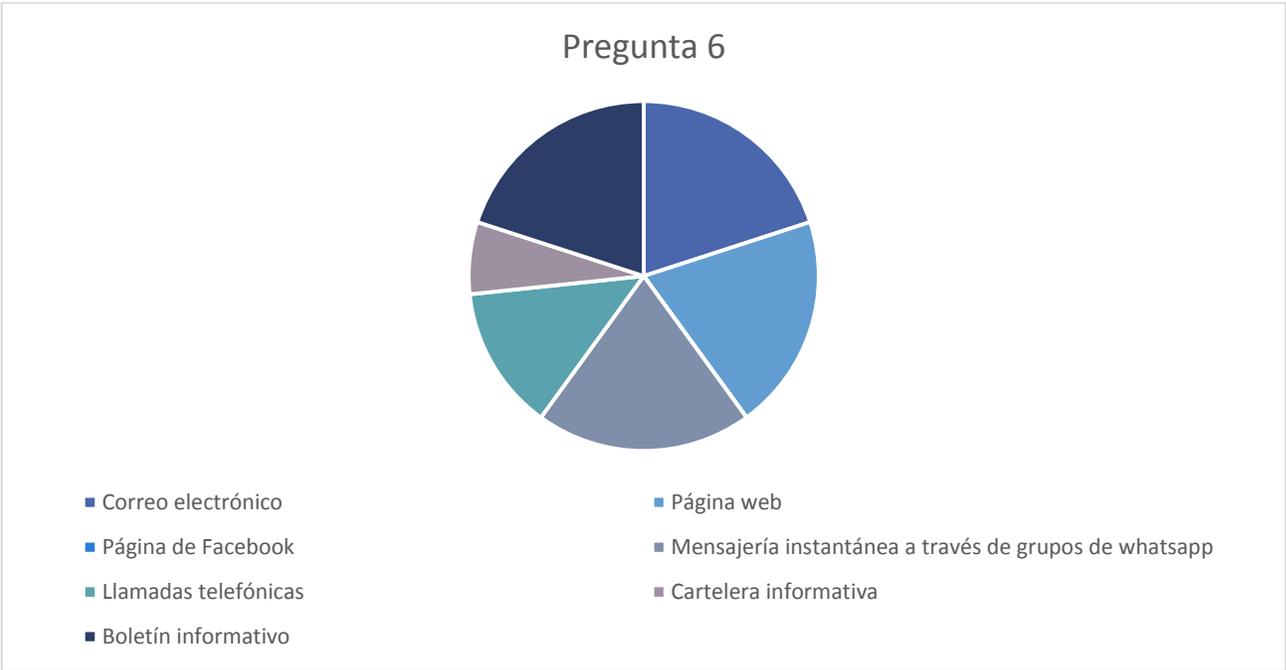
Si	3
No	0
Solo información de mi interés	0



Interpretación: la lectura es un buen indicio que están interesados en las novedades, proyecciones e información de interés, misma que debe divulgarse para mejorar las actividades laborales, lo cual es factible por la constante comunicación que existe entre gerentes y colaboradores.

6. ¿Por qué medio de comunicación preferiría recibir información de la institución?

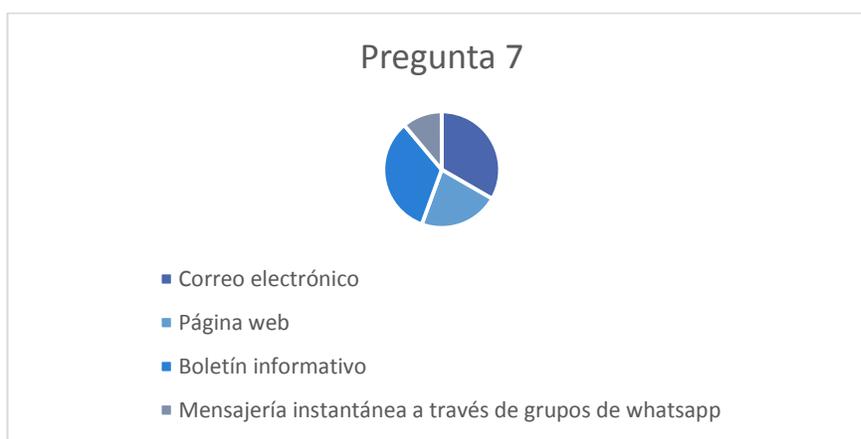
Correo electrónico	3
Página web	3
Página de Facebook	0
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	3
Llamadas telefónicas	2
Cartelera informativa	1
Boletín informativo	3



Interpretación: los medios para recibir la información son los que utiliza la cooperativa, lo cual refleja, la familiaridad, el conocimiento, manejo de estos; el siguiente paso incentivar a quienes no están inmersos a que lo hagan, a través de talleres o cursos rápidos que expliquen la importancia del uso de los medios para facilitar la comunicación; y al mismo tiempo enseñarles a quienes se les dificulta de manera práctica el uso de la tecnología.

7. ¿Cuál cree que es el medio más eficiente para que el consejo de administración/gerentes se comuniquen con todos los miembros de Cooperativa Salcajá?

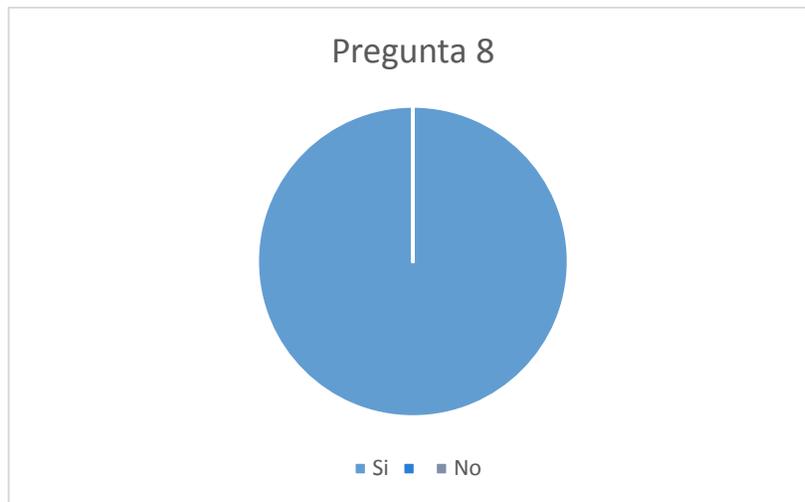
Correo electrónico	3
Página web	2
Boletín informativo	3
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	1



Interpretación: las respuestas confirman que el uso de los medios tecnológicos es la mejor manera de comunicarse, lleva la mitad del camino recorrido para las generaciones de colaboradores jóvenes; lo que hace débil este proceso, es que la otra parte de personas adultas y adultas mayores, que tienen los mandos altos y directivos puedan sentirse limitados o excluidos al momento de comunicarse por estos medios, por la dificultad que representa el uso y manejo de la tecnología, por lo que debe buscarse un punto medio, para que sea factible la comunicación por estas vías.

8. ¿Cree que la página interna de la cooperativa necesita mejorarse para mejorar la comunicación interna?

Si	3
No	0



Interpretación: al responder que sí, explica con claridad que todos saben que la mejor manera de comunicarse es a través de los medios tecnológicos, lo cual es una razón poderosa para decidir formar parte del mundo globalizado.

9. ¿Comunica a tiempo la información que sus colaboradores necesitan para el desempeño de sus actividades?

Si	2
No	0
A veces	1

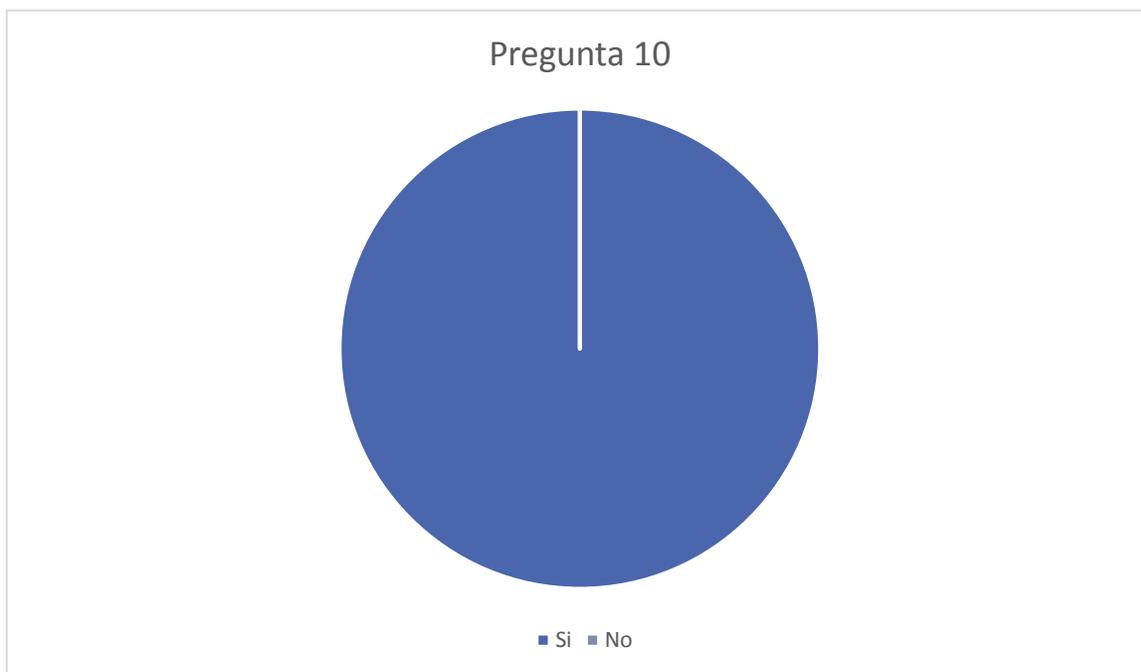


Interpretación: hay una tendencia al uso de la tecnología y medios de comunicación, lo cual no tiene que ver con la puntualidad, ya que, en esta respuesta, hay indicios de impuntualidad, lo cual

es otra debilidad que se diagnostica y en la que den trabajar, como parte de los valores cooperativos.

10 ¿Ve viable que exista un Departamento de Comunicación en Cooperativa Salcajá?

Si	3
No	0



Interpretación: la respuesta evidencia que se reconoce la importancia del departamento especializado de comunicación, para fortalecer las debilidades internas de directivos, gerentes y colaboradores; al mismo tiempo fortalecer la comunicación con medios de comunicación masiva y asociados.

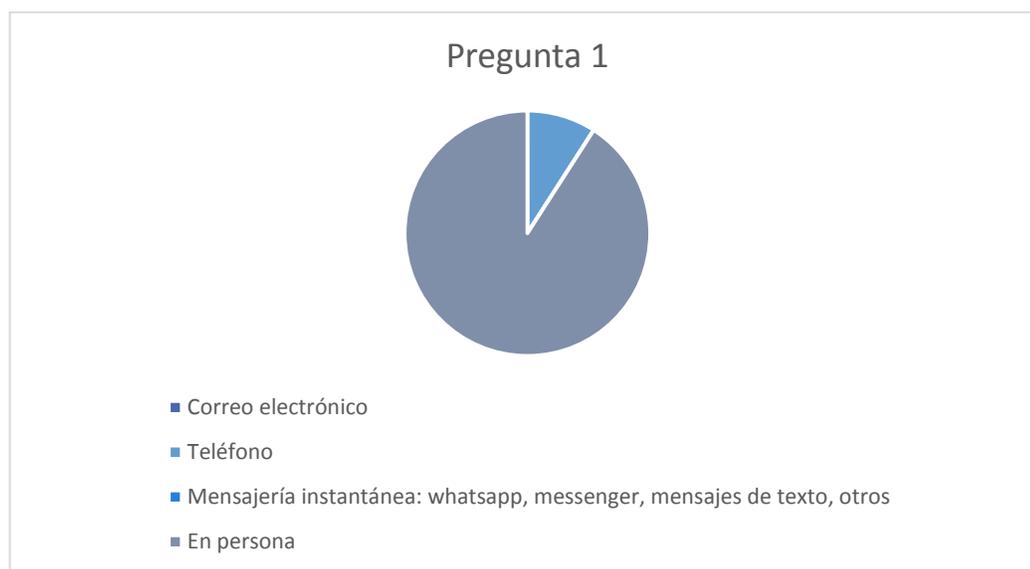
Encuesta 3: Jefes y encargados de departamento

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Comunicación Organizacional

Entrevista tipo C: jefes y encargados de departamento.

1. ¿Qué medio(s) de comunicación utiliza para comunicarse con miembros del consejo de administración y comisión de vigilancia?

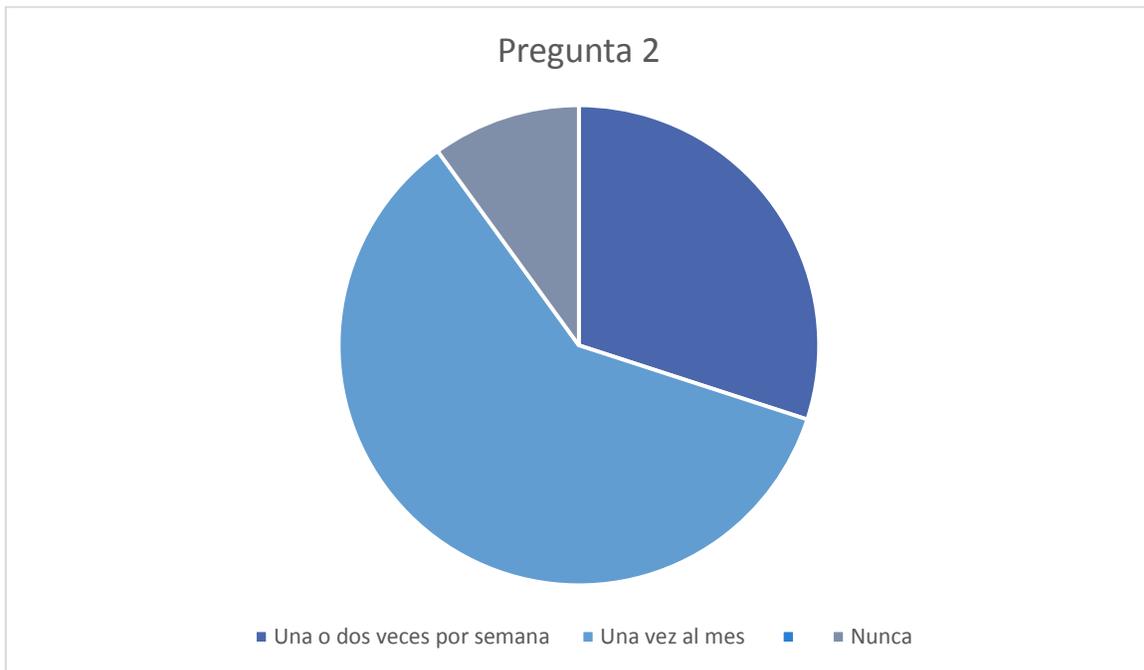
Correo electrónico	0
Teléfono	1
Mensajería instantánea: whatsapp, messenger, mensajes de texto, otros	0
En persona	10



Interpretación: la pregunta es similar en cada una de las encuestas, la finalidad es identificar cual es el medio más utilizado, para proponer su uso, lo relevante es que sigue considerándose la forma más efectiva de comunicación el contacto entre seres humanos, es decir en persona.

2. ¿Con que frecuencia visita el sitio web oficial de Cooperativa Salcajá?

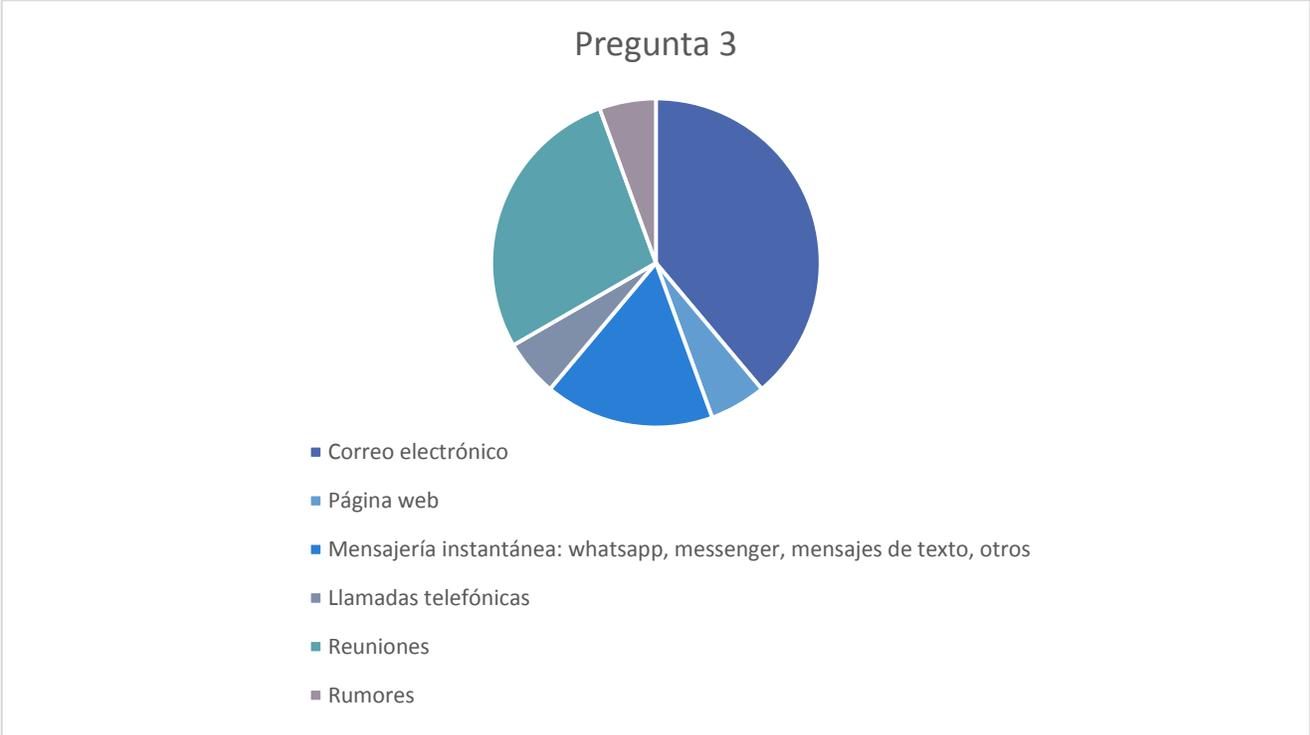
Una o dos veces por semana	3
Una vez al mes	6
Nunca	1



Interpretación: se observa el compromiso de la mayoría de entrevistados, por visitar el sitio web, lo cual demuestra que los jefes y encargados de departamentos están conscientes que es un medio efectivo para comunicarse con el grupo objetivo, asociados de la cooperativa, el compromiso radica en que el sitio web refleje la imagen correcta.

3. ¿Cómo se entera de los eventos y actividades de Cooperativa Salcajá?

Correo electrónico	7
Página web	1
Mensajería instantánea: whatsapp, messenger, mensajes de texto, otros	3
Llamadas telefónicas	1
Reuniones	5
Rumores	1



Interpretación: si bien el uso del correo electrónico como forma efectiva de comunicación es importante, las respuestas reflejan que le siguen dando importancia a el contacto humano, al diálogo como fuente primaria de comunicación.

4. ¿Recibe algún boletín informativo de Cooperativa Salcajá?

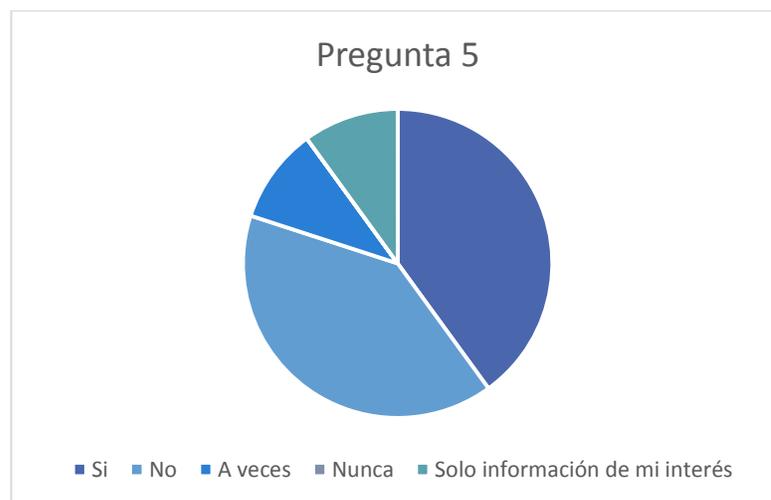
Si	1
No	5
A veces	4
Nunca	0



Interpretación: en relación con los boletines informativos, se ha identificado que, si se emiten con frecuencia, la distribución de estos es deficiente, no llega la información a todos los niveles, lo cual debe mejorarse, para favorecer que los boletines lleguen a tiempo y a todos los colaboradores, jefes, directivos.

5. ¿Lee el boletín enviado por MiCoope (la federación)?

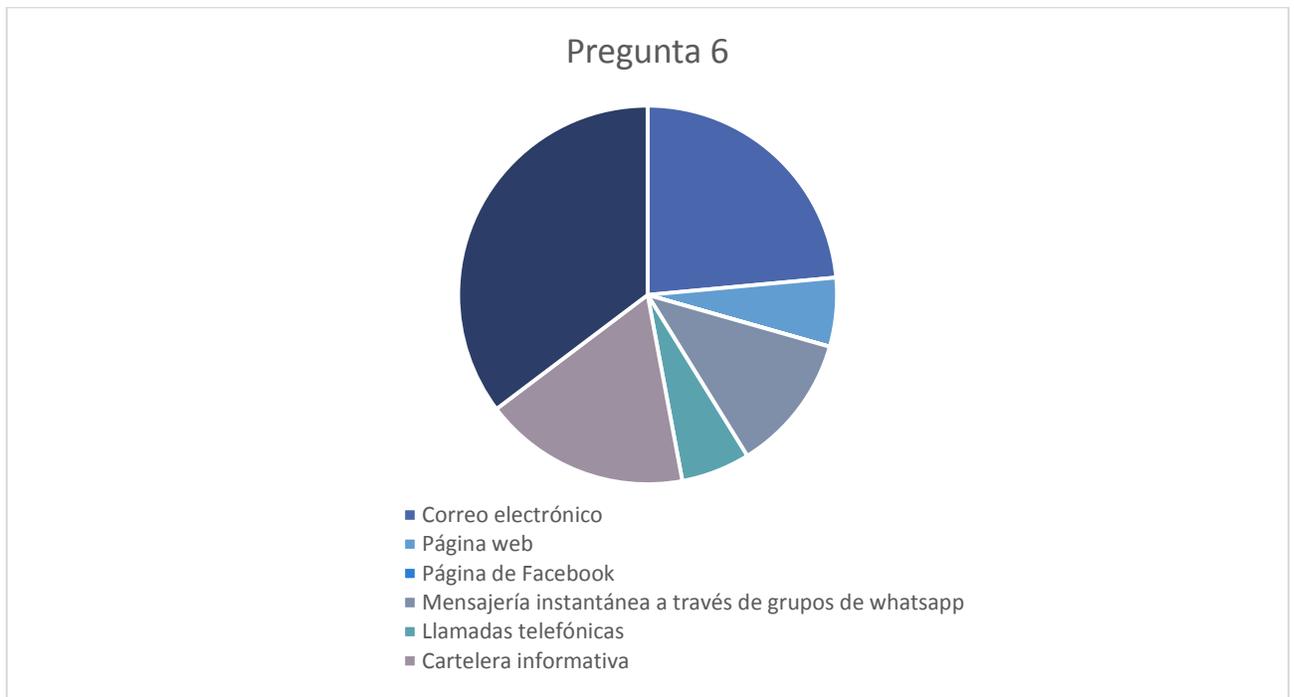
Si	4
No	4
A veces	1
Nunca	0
Solo información de mi interés	1



Interpretación: se debe diferenciar dos elementos de la comunicación: la primera que lo boletines, mensajes lleguen a cada persona que pertenece a la familia cooperativista, lo cual depende de la persona encargada de difundir las noticias, acuerdos, toma de decisiones la segunda: que cada persona a quien llega la información tenga interés por leerla y cumplir con realizar su trabajo de acuerdo con las directrices, enviadas por medios informáticos.

6. ¿Por qué medio de comunicación preferiría recibir información de la institución?

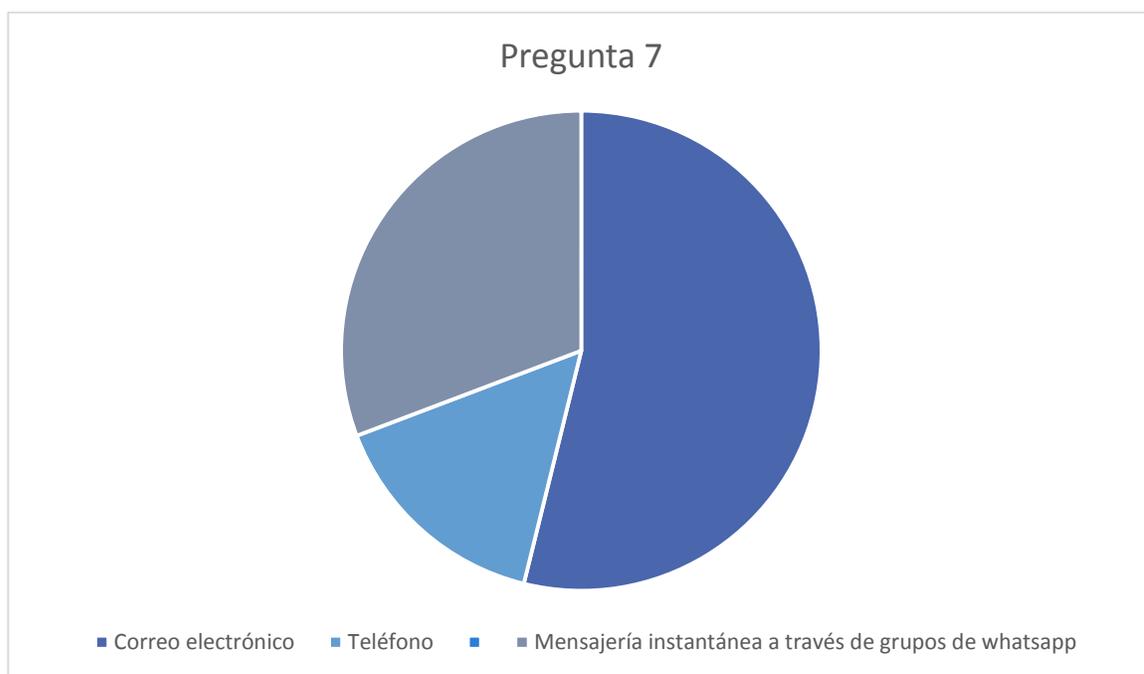
Correo electrónico	4
Página web	1
Página de Facebook	0
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	2
Llamadas telefónicas	1
Cartelera informativa	3
Boletín informativo	6



Interpretación: la respuesta demuestra que los medios para que llegue la información son diversos, la constante es que prefieren que sea de través de medios digitales, solo una persona propone las llamadas telefónicas. El costo para el efecto es más barato y accesible, la mayoría de las personas de la cooperativa tienen los recursos tecnológicos para el efecto.

7. ¿Cuáles son los medios que utiliza para recibir o transmitir información?

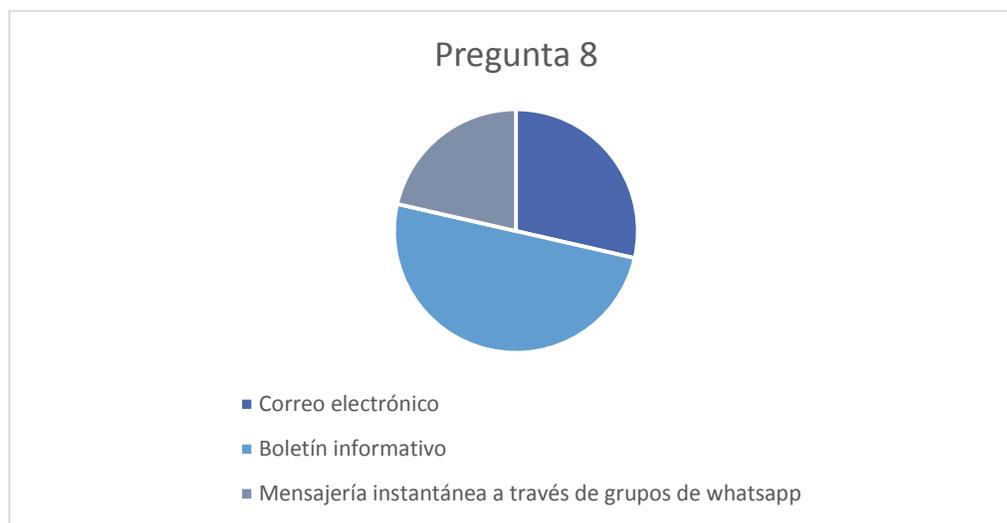
Correo electrónico	7
Teléfono	2
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	4



Interpretación: la aplicación whatsapp, es el medio más común, más fácil de usar y por lo tanto el mas efectivo medio para recibir y dar información en relación con el quehacer cooperativo, lo que debe tomarse en cuenta para mejorar la comunicación.

8. ¿Cómo considera que se puede mejorar la comunicación interna de la Cooperativa?

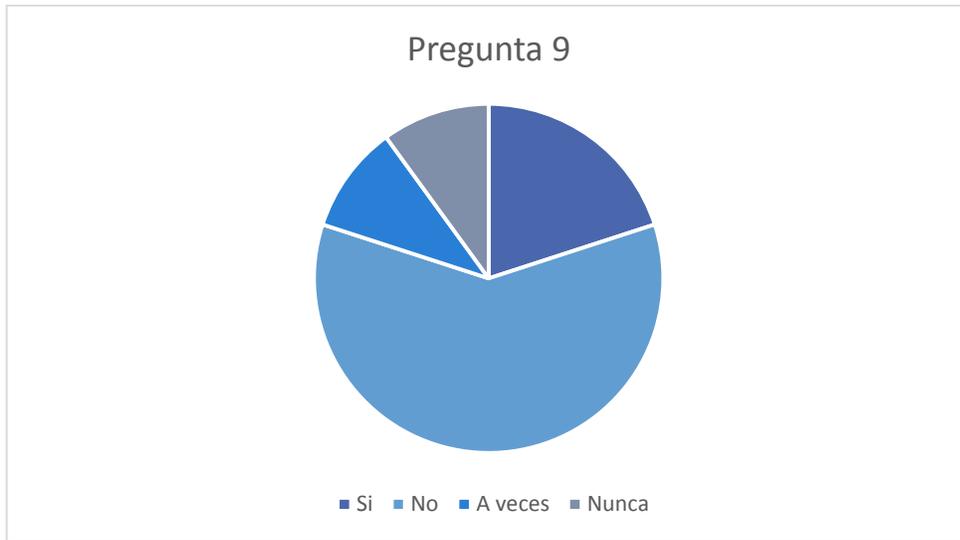
Correo electrónico	4
Boletín informativo	7
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	3



Interpretación: la respuesta demuestra que hay limitantes en cuanto a comunicación, al mismo tiempo, se propone que la forma más efectiva para mejorar es el uso adecuado de los medios de comunicación digitales, lo que debe considerarse, para la efectividad en el desempeño laboral.

9. ¿Cuándo se debe tomar una decisión importante para la organización se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores? ¿Por qué?

Si	2
No	6
A veces	1
Nunca	1



Interpretación: la participación de los colaboradores en las decisiones es limitada a nivel de directivos y gerencias que se deciden las estrategias, acciones, planes, políticas. El ¿Por qué? El quehacer de los colaboradores desde la mirada de directivos y altos mandos se reduce a operativizar y ejecutar las decisiones que se toman a alto nivel.

10 ¿Cree que la página interna de la cooperativa necesita mejorarse para optimizar la comunicación interna? ¿Por qué?

Si	10
No	0

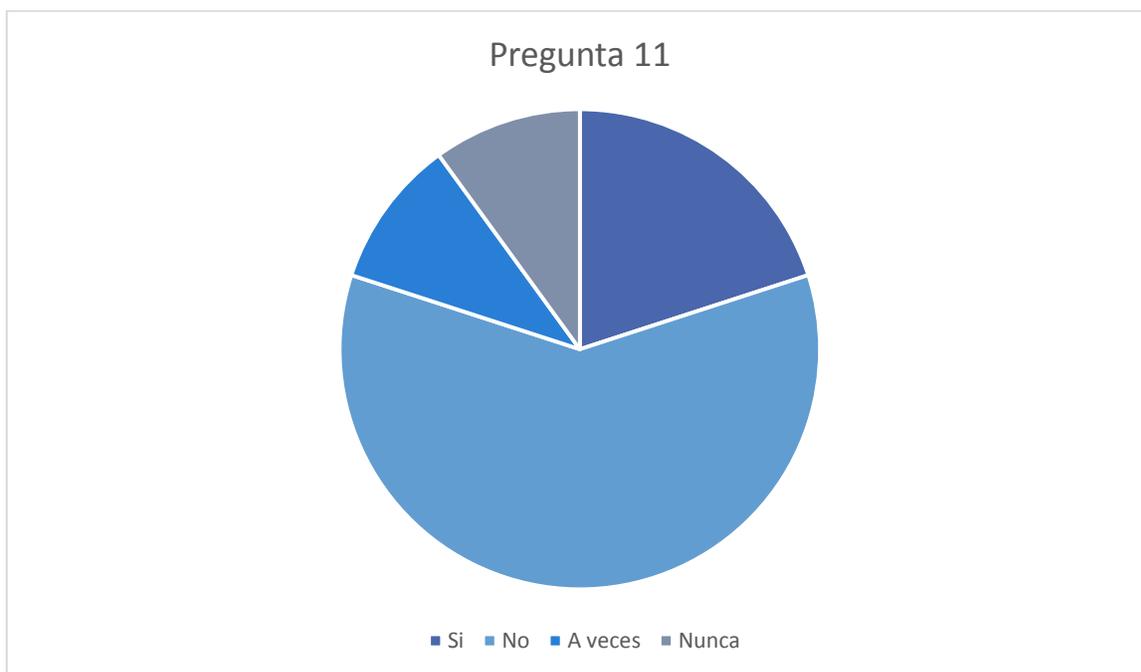


Interpretación: si bien la respuesta es contundente, en que debe mejorarse la página, hay que tomar en cuenta que la página es solo un instrumento, es un recurso, en lo que debe ponerse

especial atención es en las personas que están a cargo de manejar la página, para que su trabajo sea comprometido, para que el recurso sea un medio efectivo de comunicación.

11. ¿Existen incentivos para los colaboradores y voluntarios?

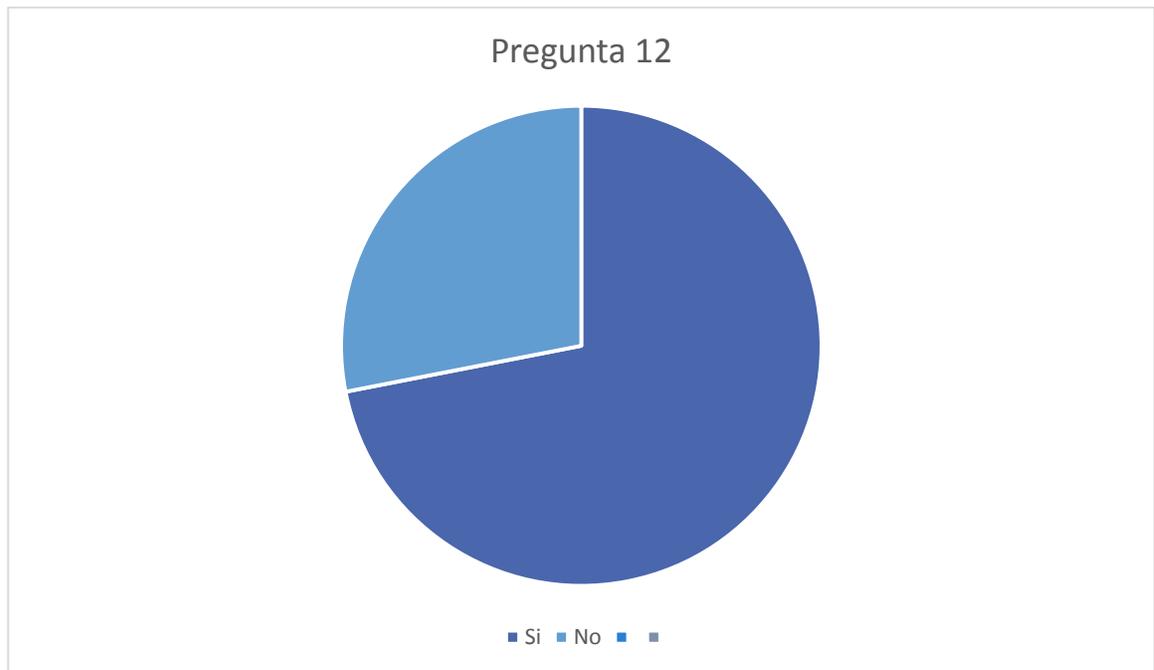
Si	2
No	6
A veces	1
Nunca	1



Interpretación: los incentivos son importantes, estimulan la competencia y el interés por mejorar el desempeño laboral, los estímulos no solo deben ser económicos, las felicitaciones, las menciones honoríficas son efectivas, productivas y motivadoras para buscar la excelencia y dedicación.

12. ¿Ve viable que exista un Departamento de Comunicación en Cooperativa Salcajá?

Si	9
No	1



Interpretación: la viabilidad del departamento de comunicación evidencia que a todo nivel se identifican las limitantes de comunicación y la importancia de un departamento especializado para tratar las debilidades identificadas en el diagnóstico que le hacen daño a la cooperativa.

Encuesta 4: Jefes de agencia

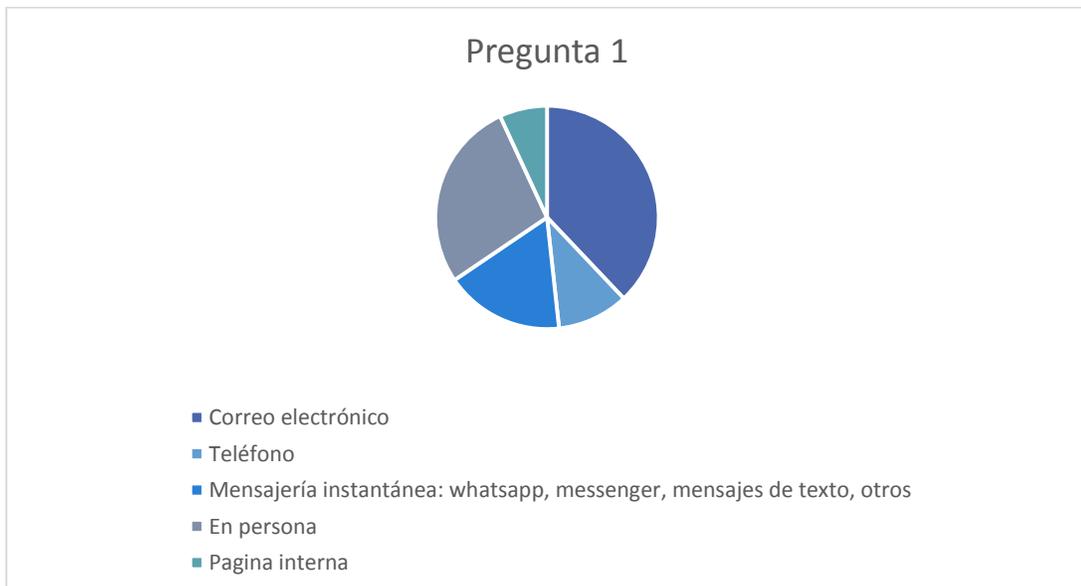
Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Comunicación Organizacional

Encuesta tipo A: jefes de agencia

La siguiente información será utilizada con fines académicos y como método de medición para mejorar procesos de comunicación dentro de la institución. Se solicita que responda con la mayor veracidad posible. La información será de uso confidencial.

1. ¿A través de qué medios de comunicación recibe información oficial de Cooperativa Salcajá R.L.?

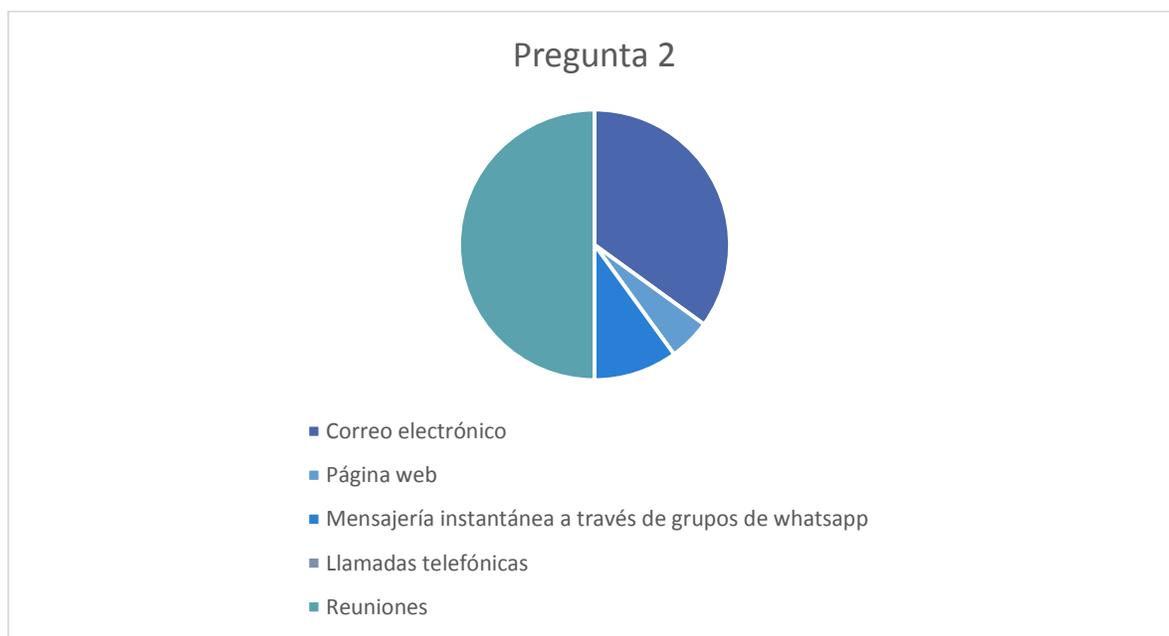
Correo electrónico	11
Teléfono	3
Mensajería instantánea: whatsapp, messenger, mensajes de texto, otros	5
En persona	8
Página interna	2



Interpretación: los medios por lo que se recibe la información son los mismos que identifican las demás personas entrevistadas, en donde prevalece los medios tecnológicos y el contacto humano a través de la información personalizada.

2. ¿A través de que medios de comunicación traslada información al personal a su cargo?

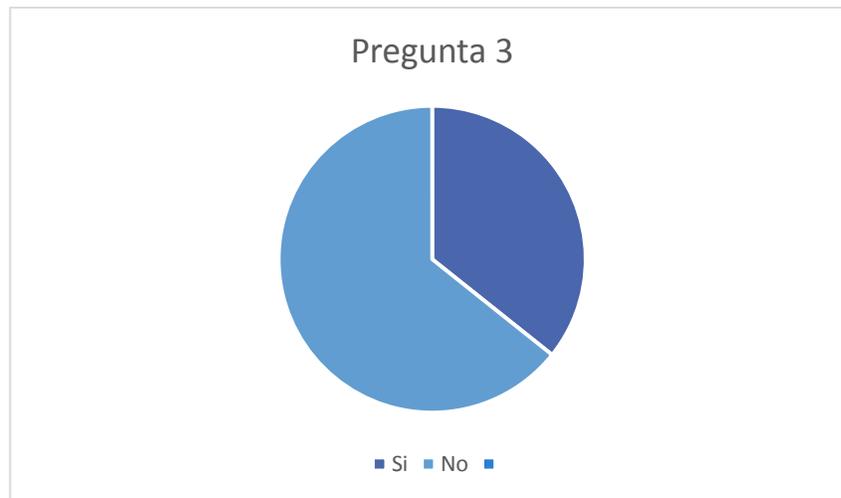
Correo electrónico	7
Página web	1
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	2
Llamadas telefónicas	0
Reuniones	10



Interpretación: las respuestas reflejan que se utilizan los medios de comunicación digitales, y las reuniones de trabajo, que permiten la discusión, unificación de criterios como oportunidad de diálogo entre altos mandos y colaboradores.

3. ¿Visita la página interna de Cooperativa Salcajá R.L.?

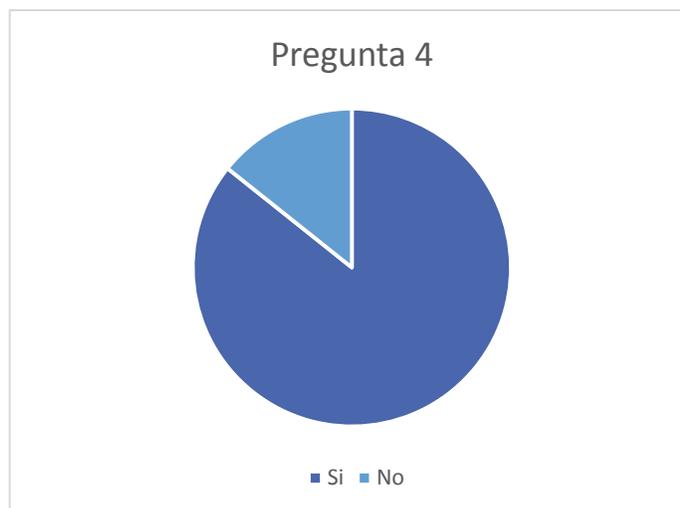
Si	5
No	9
¿Por qué?	



Interpretación: en este tema, se identifica la necesidad de promocionar la página interna, ya que es un recurso al que, sin importar el cargo, tienen acceso las personas que le dan vida a la Cooperativa Salcajá.

4. ¿Cree que debe mejorar la página interna Cooperativa Salcajá R.L.?

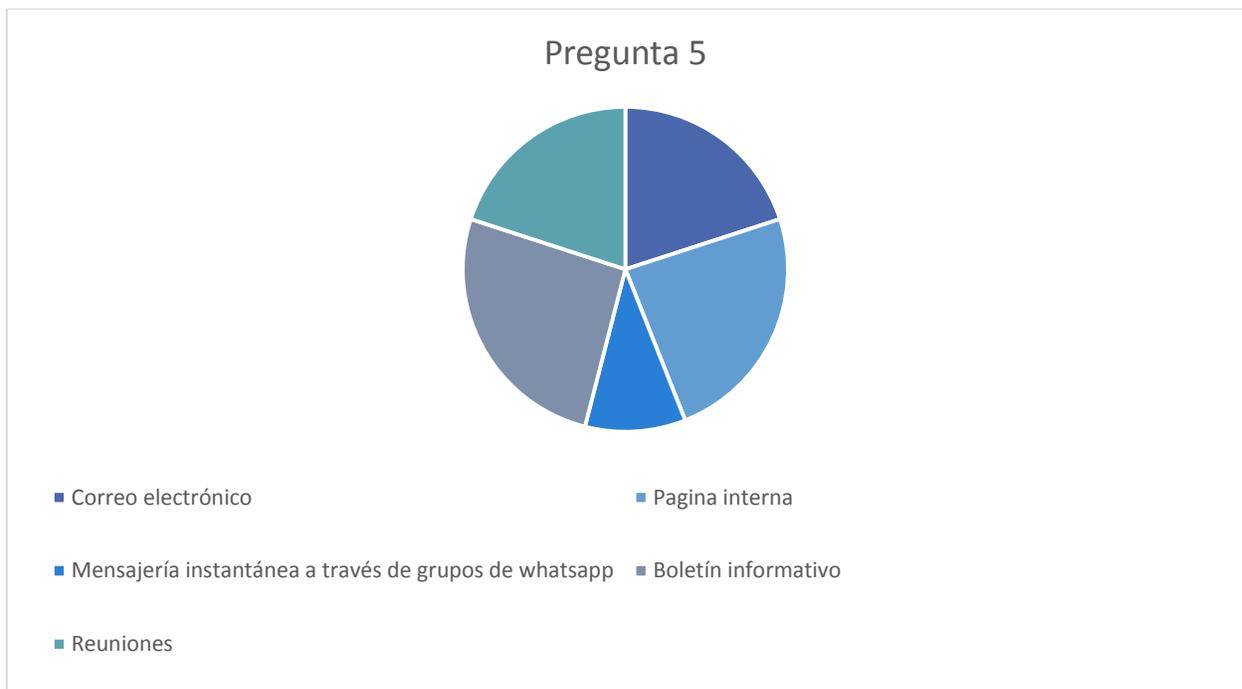
Si	12
No	2
¿Por qué?	



Interpretación: toda mejora de los recursos tecnológicos va ligado al compromiso por el uso, lectura de los contenidos que publican en la página; el éxito descansa en las personas que forman parte del equipo de trabajo.

5. ¿Por qué medio considera que es más factible la recepción de información?

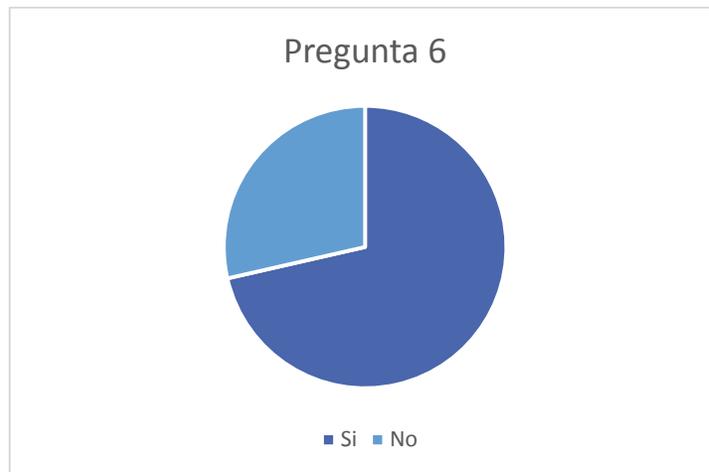
Correo electrónico	10
Página interna	12
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	5
Boletín informativo	13
Reuniones	10



Interpretación: si bien el uso de los medios digitales es importante, porque facilita la difusión de la información en segundos, es un recurso innovador; no se deja fuera de la era tecnológica las formas tradicionales de comunicación como es el caso de las reuniones, las mesas redondas.

6. ¿Motiva al personal a su cargo? (Si la respuesta es afirmativa indique a través de acciones motiva al personal)

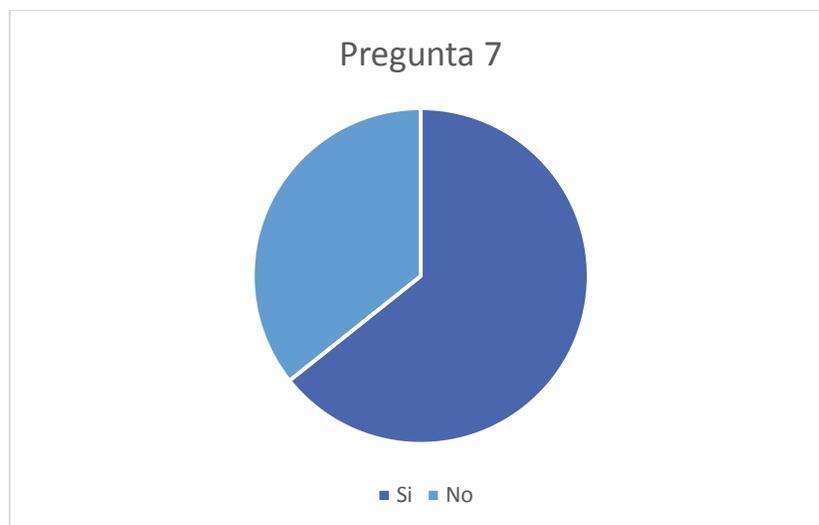
Si	10
No	4
Especifique	



Interpretación: es parte del proceso de comunicación la motivación, las acciones que se realizan para mantener al personal identificado con su trabajo es a través de reconocer el esfuerzo, la excelencia y dedicación en público y en fechas clave como las actividades de integración, convivencias, en donde se mencionan los logros en público y se entregan diplomas de reconocimiento por el trabajo bien hecho. Hace falta fortalecer esta área, peor se trabaja en ello.

7. ¿Se siente motivado dentro de la institución?

Si	9
No	5
¿Por qué?	



Interpretación: la motivación es de doble vía, el estímulo que debe hacerse desde departamentos específicos de la cooperativa y el interés del colaborador en trabajar con dedicación y esmero para que al alcanzar las metas se sienta feliz al ser parte del proceso de éxito.

8. ¿A través de qué actividades le gustaría que lo motivaran?

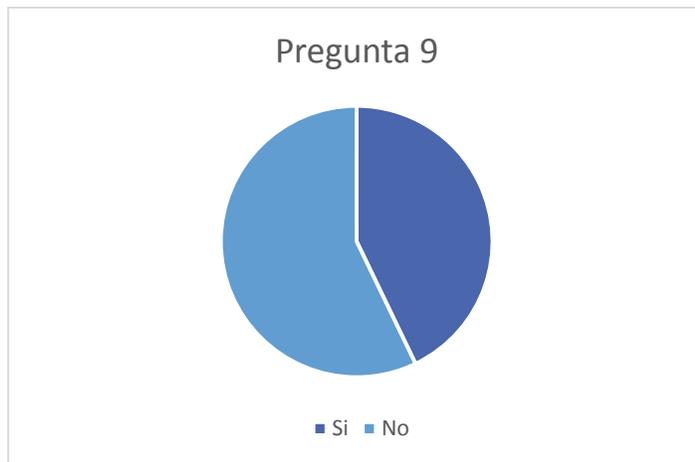
Desayunos de grupo	6
Viajes	10
Bonificaciones	14
Vales de regalo	8



Interpretación: la motivación cobra un valor económico para que sea bien aceptada, es razonable si dan cuenta que al estar inmersos en una cooperativa financiera, es así como se valoran los incentivos, motivaciones y valía de las personas, lo cual es una debilidad identifica en la que hay que trabajar.

9. ¿Recibe algún boletín informativo de Cooperativa Salcajá R.L.?

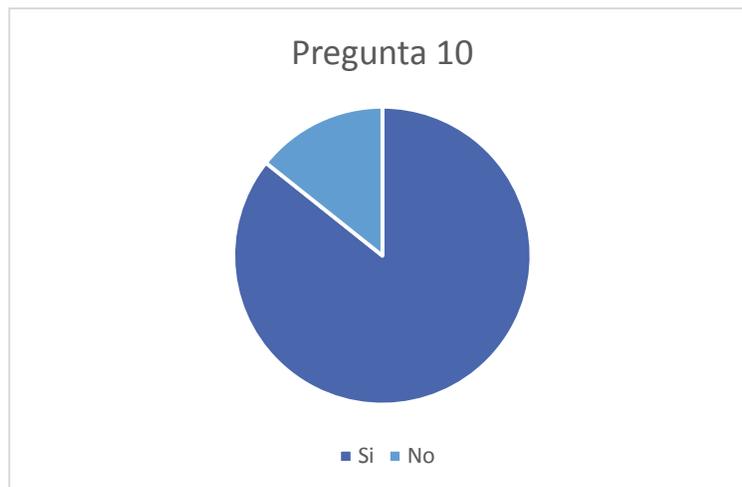
Si	6
No	8



Interpretación: debe mejorarse el canal para que el boletín informativo llegue a todos los colaboradores, directivos y mandos altos, medios, ya que es una fuente oficial de información, que da las directrices para el buen funcionamiento de la cooperativa.

10. ¿Cree que existe fuga de información en Cooperativa Salcajá R.L.?

Si	12
No	2
¿Por qué?	

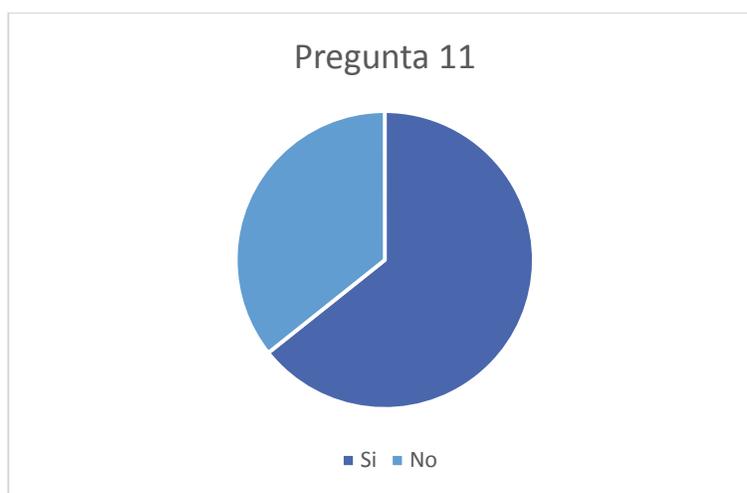


Interpretación: el responder en alto porcentaje que hay fuga de información es preocupante, viene a ser un secreto a voces; que es aceptado tácitamente, al parecer son pocos los esfuerzos que se

hacen para identificar a las personas que son deshonestas con la institución que les ha proveído de trabajo, recursos para vivir y la oportunidad de hacer carrera profesional.

11. ¿Cree que gran parte de la información es a través de chismes o rumores?

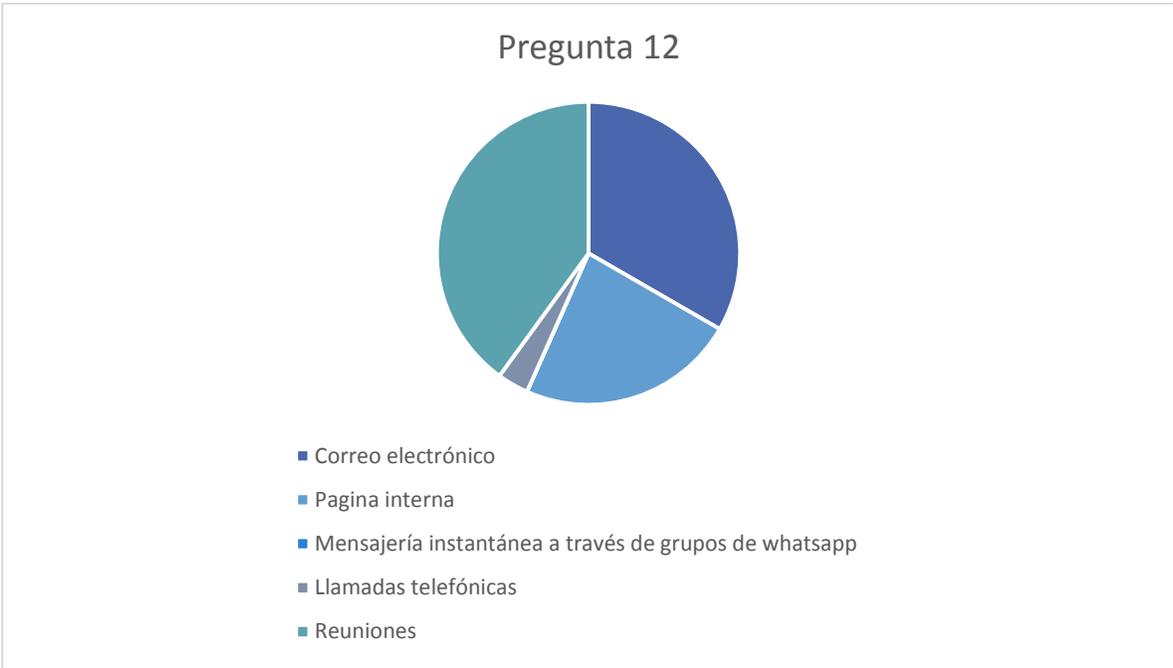
Si	9
No	5
¿Por qué?	



Interpretación: es otra debilidad y a la vez amenaza detectadas en el diagnóstico, ya que se reconocen los chismes y rumores como algo cotidiano y aceptado; es importante promover una campaña dirigida al personal, para que no le de cabida a estas formas que distorcionan la correcta comunicación.

12. ¿Cuáles considera usted, fuentes oficiales de información?

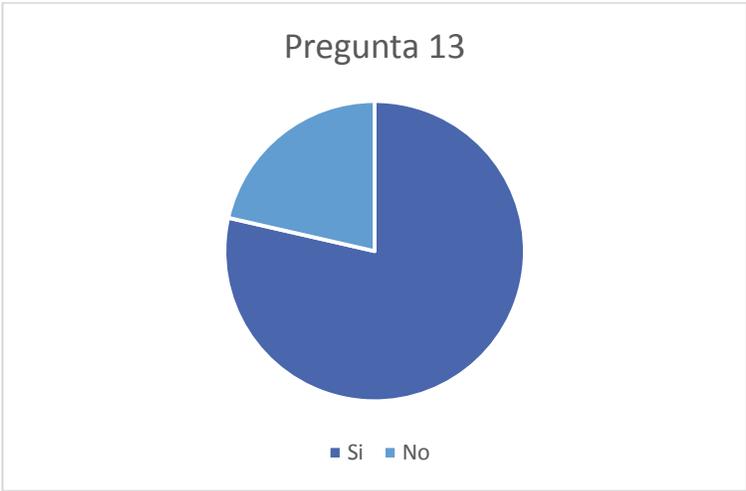
Correo electrónico	10
Pagina interna	7
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	0
Llamadas telefónicas	1
Reuniones	12



Interpretación: las respuestas son múltiples, lo que provoca chismes y rumores, por lo que debe establecerse un canal de comunicación validado por los directivos y gerentes, para recibir y enviar información de forma segura.

13. ¿Cuándo la información se traslada de una fuente poco frecuente, verifica la información con su jefe inmediato u otro cargo superior?

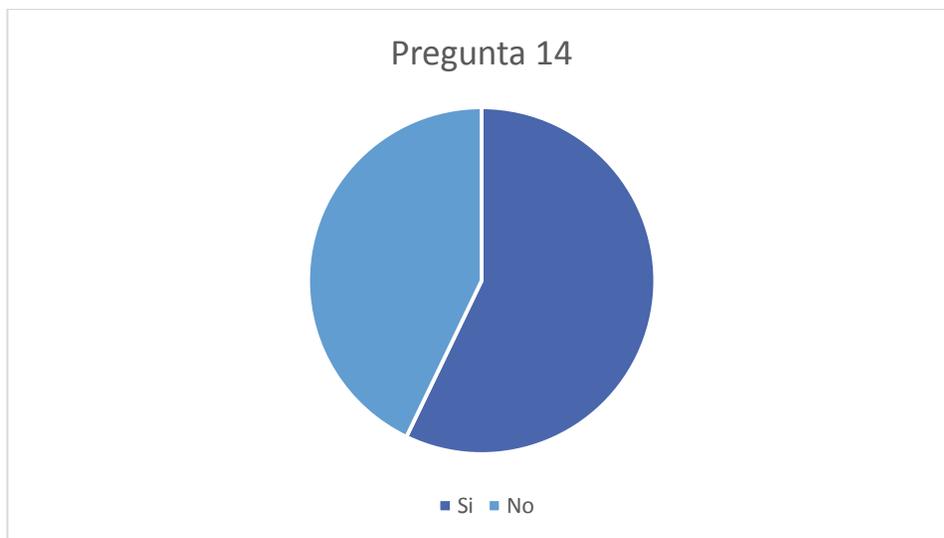
Si	11
No	3



Interpretación: la estrategia de verificar la información es buena, la cual debe seguirse utilizando, para reducir riesgos y desinformación que afecte la seguridad y credibilidad cooperativa.

14. ¿Tiene claro cuáles son los canales y fuentes de información en la institución?

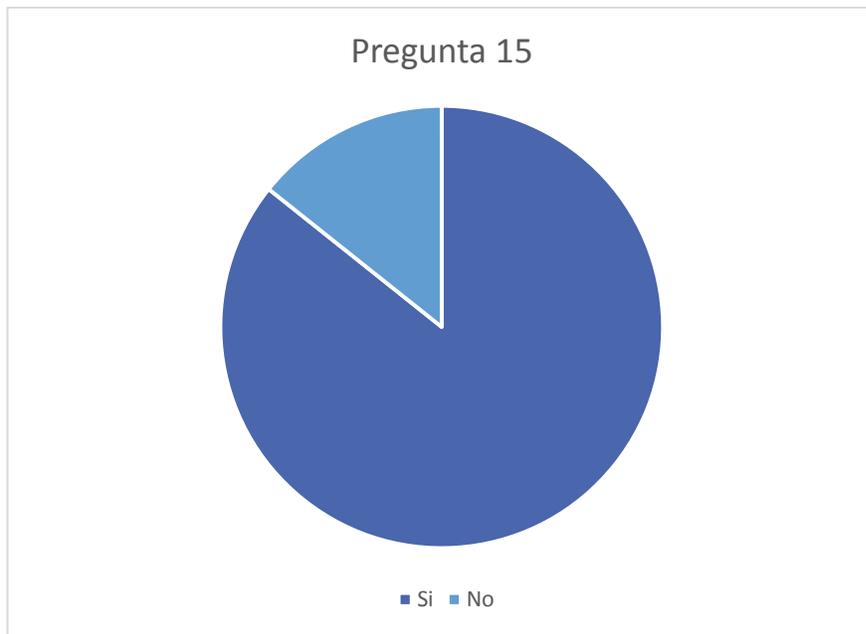
Si	8
No	6



Interpretación: es una amenaza, que debe convertirse en una oportunidad de difusión de la información, para que la comunicación cumpla su cometido, es decir que sea eficiente, efectiva, que llegue a cada persona que labora en la cooperativa Salcajá de forma clara. No se debe olvidar que hay agencias en diferentes departamentos del país que necesitan que la información se recepcione por los canales oficiales.

15. ¿Conoce a los miembros del Consejo de Administración, Comisión de Vigilancias y Gerentes?

Si	12
No	2



Interpretación: el contacto y comunicación con los directivos es importante le agrega valía a las relaciones humanas, y promueve la identidad cooperativa. Es posible identificar las fortalezas y debilidades institucionales y del personal.

Encuesta 5: Secretarías y receptores

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Departamento de Estudios de Postgrado

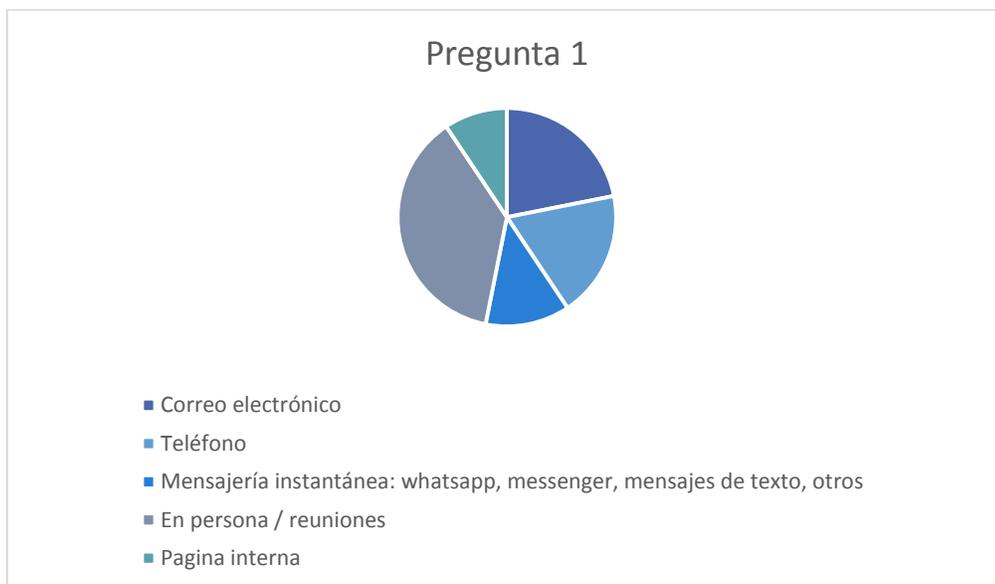
Maestría en Comunicación Organizacional

Encuesta tipo B: Receptores y secretarías de cuentas nuevas

La siguiente información será utilizada con fines académicos y como método de medición para mejorar procesos de comunicación dentro de la institución. Se solicita que responda con la mayor veracidad posible. La información será de uso confidencial.

1. ¿A través de qué medios de comunicación recibe información oficial de Cooperativa Salcajá R.L.?

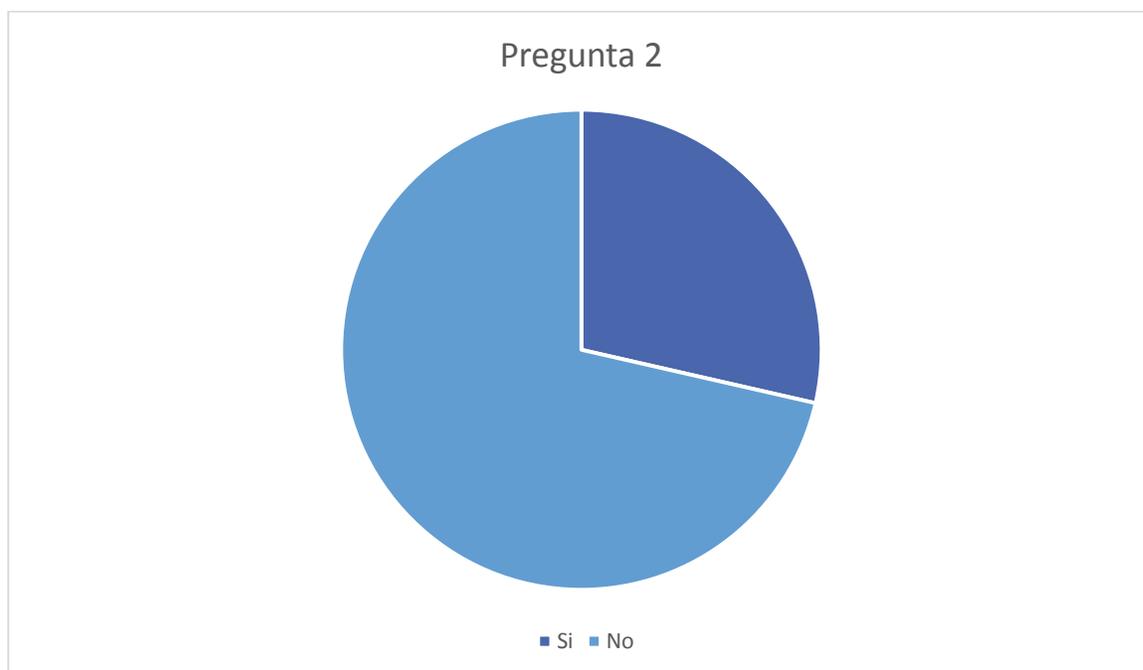
Correo electrónico	7
Teléfono	6
Mensajería instantánea: whatsapp, messenger, mensajes de texto, otros	4
En persona / reuniones	12
Página interna	3



Interpretación: el medio más utilizado para recibir información es a través de reuniones, aunque el personal indica que prefería otros medios para oficializar la información, ya que en la mayoría de los casos se desatiende la información verbal.

2. ¿Visita la página interna de Cooperativa Salcajá R.L.?

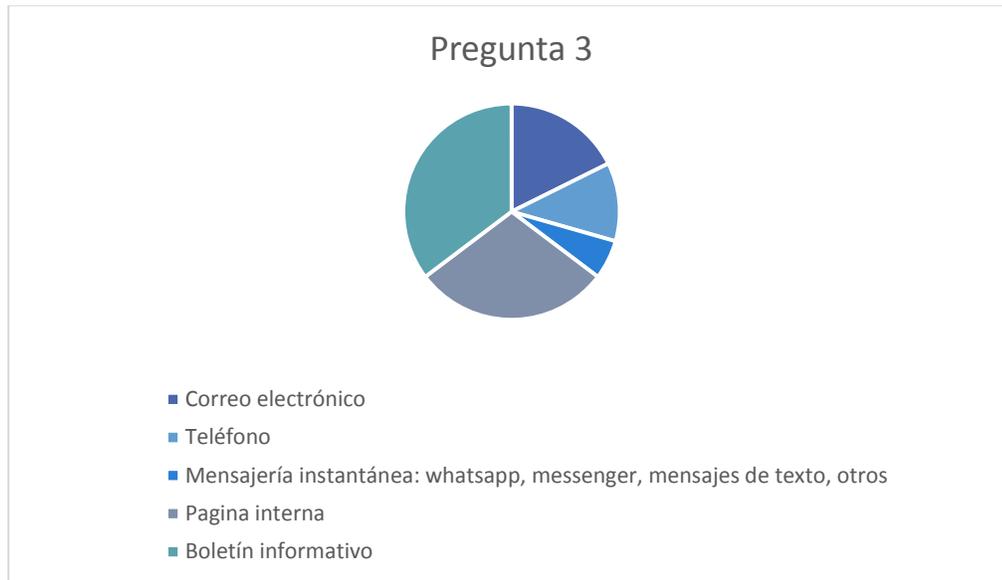
Si	4
No	10



Interpretación: es importante diseñar estrategias para que se ingrese con frecuencia a la página interna de la cooperativa, no solo para recibir información, sino para sugerir cambios, y promover la comunicación eficiente y rápida.

3. ¿Por qué medio considera que es más factible la recepción de información?

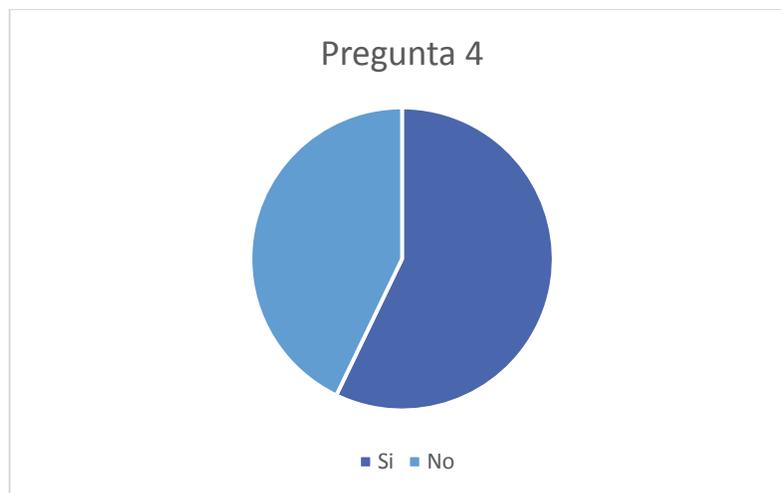
Correo electrónico	6
Teléfono	4
Mensajería instantánea: whatsapp, messenger, mensajes de texto, otros	2
Página interna	10
Boletín informativo	12



Interpretación: los medios que sugieren para recibir y enviar información son los digitales, recibe un alto porcentaje la página interna, a la cual se le ha identificado con debilidades, por lo que se debe fortalecer este medio de comunicación para evitar que la información llegue tergiversada o incompleta.

4. ¿Se siente motivado dentro de la institución?

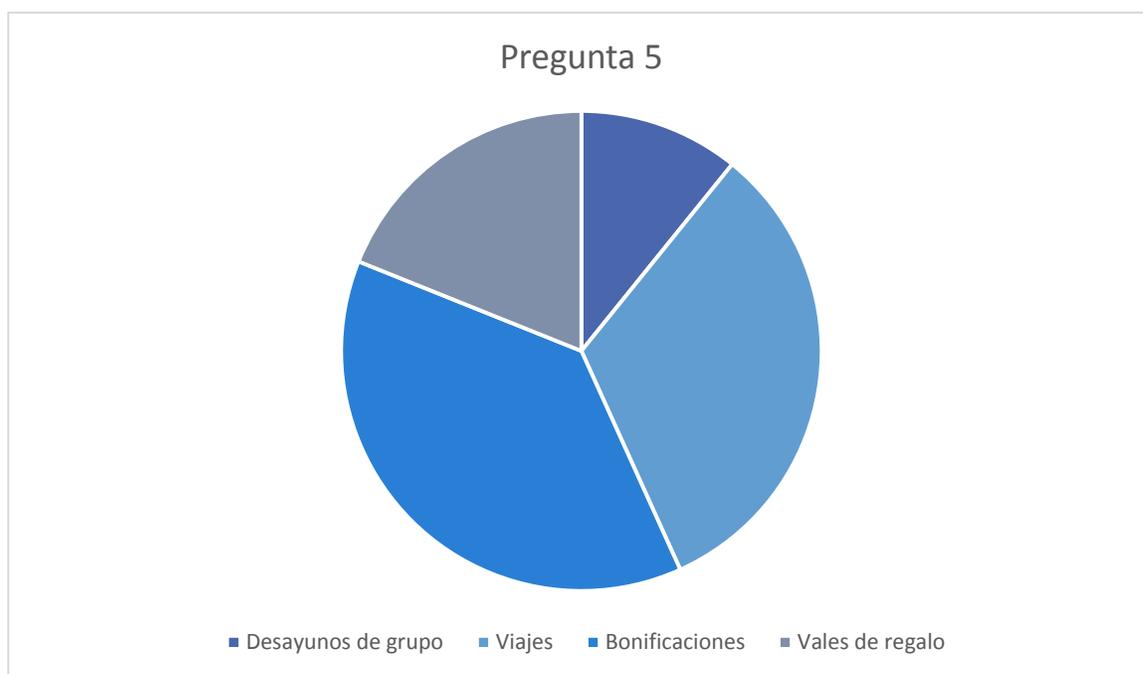
Si	8
No	6
¿Por qué?	



Interpretación: la motivación es una variable sujeta a discusión, debido a que va ligada al desempeño laboral e identificación con la cooperativa, tiene que ver con el logro de metas, y emociones que surjan en el proceso.

5. ¿A través de que actividades le gustaría que lo motivaran y valoraran su trabajo?

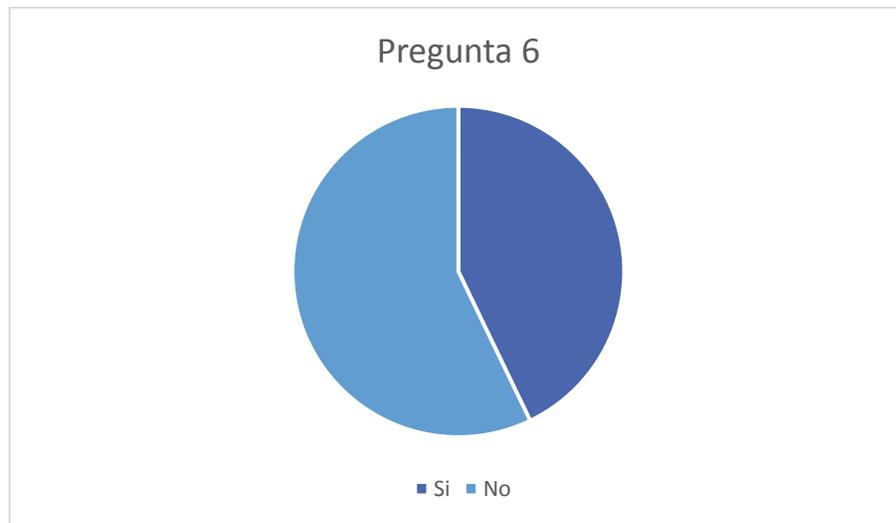
Desayunos de grupo	4
Viajes	12
Bonificaciones	14
Vales de regalo	7



Interpretación: al estar inmersos en una institución de intermediación financiera, los incentivos para que estimulen a quienes los reciben van enfocados a los recursos de carácter económico. Se considera importante fomentar los incentivos que premien la valía y probidad a través de los valores, y el honor de las personas.

6. ¿Recibe algún boletín informativo de Cooperativa Salcajá R.L.?

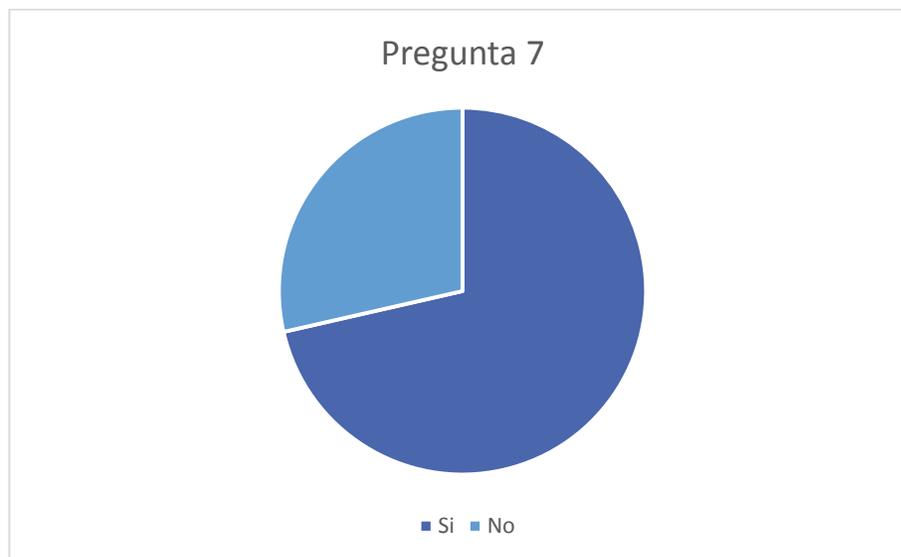
Si	6
No	8



Interpretación: el boletín informativo es un recurso vigente, muy utilizado por el sistema cooperativo, el cual no llega a todos los colaboradores, las respuestas reflejan que deben mejorarse los canales de comunicación, a manera que todos los trabajadores cooperativistas sin discriminación tengan acceso a la información.

7. ¿Cree que gran parte de la información es a través de chismes o rumores?

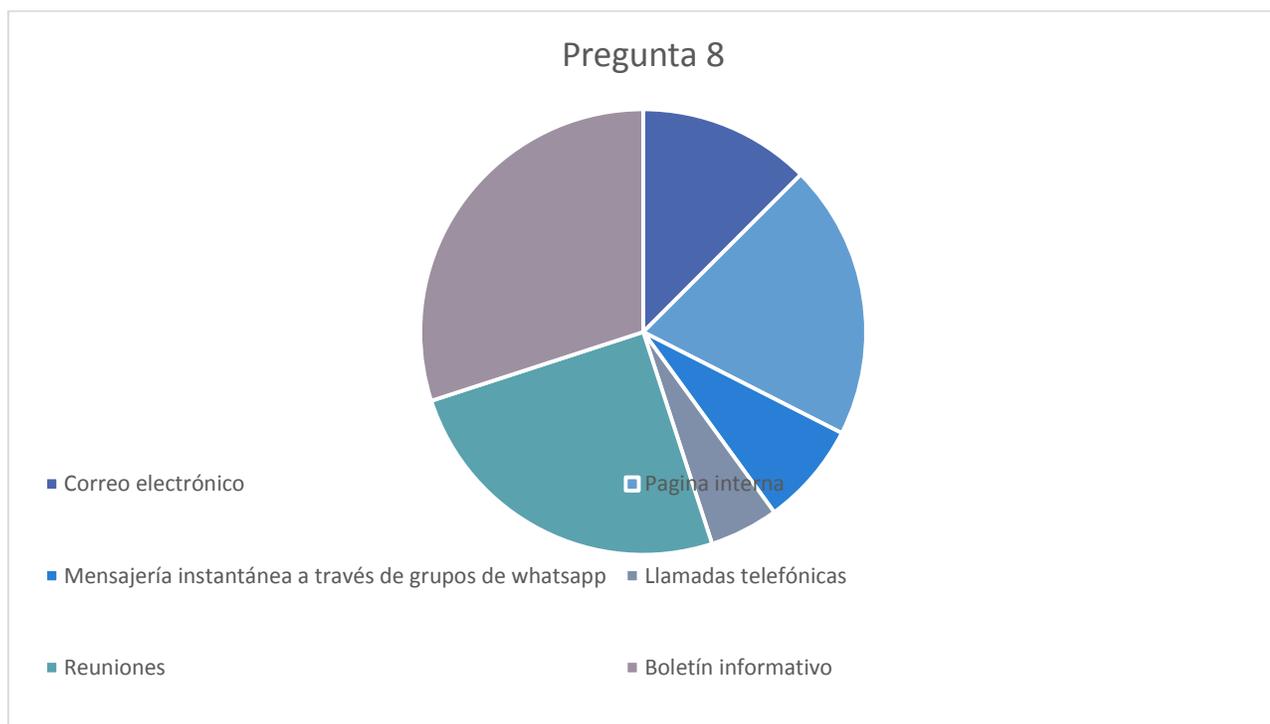
Si	10
No	4
¿Por qué?	



Interpretación: los chismes y rumores son dañinos para la cooperativa, por lo que deben diseñarse estrategias para reducir esas malas practicas, su efecto es como el de la pólvora, lo cual puede provocar conflictos internos que dañen la imagen de la cooperativa en el espacio público.

8. ¿Cuáles considera usted fuentes oficiales de información?

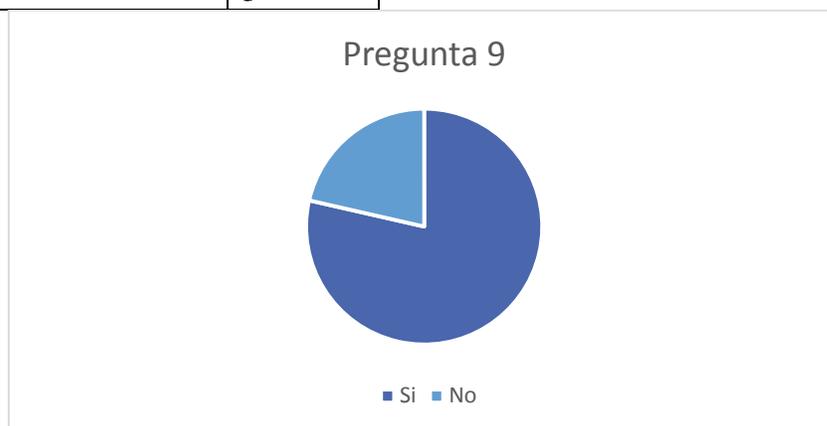
Correo electrónico	5
Pagina interna	8
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	3
Llamadas telefónicas	2
Reuniones	10
Boletín informativo	12



Interpretación: las fuentes oficiales para la difusión de información siguen siendo las reuniones, lo cual es interesante debido a que el contacto humano, el poder escucharse, dialogar, pero sobre todo verse a los ojos es la mejor manera de darle certeza y credibilidad a la información, por lo que no se debe perder el contacto humano.

9. ¿Cuándo la información se traslada de una fuente poco frecuente, verifica la información con su jefe inmediato u otro cargo superior?

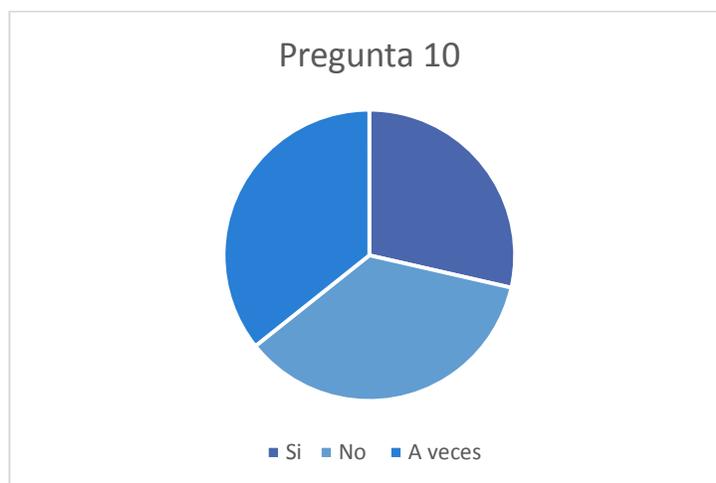
Si	11
No	3



Interpretación: es una gran debilidad, si no se corrige en algún momento puede provocar conflicto. Por lo que es importante establecer con claridad cuales son los canales de comunicación oficiales.

10. ¿Su jefe inmediato le traslada de forma temprana la información?

Si	4
No	5
A veces	5



Interpretación: las debilidades institucionales tienen su asidero en la mala comunicación que existe entre jefaturas y colaboradores, lo cual limita que la información llegue en el momento

oportuno, y al no tener las directrices adecuadas genera inestabilidad en quienes trabajan en forma directa con los asociados.

11. ¿Qué medio de comunicación utiliza su jefe inmediato para trasladar información?

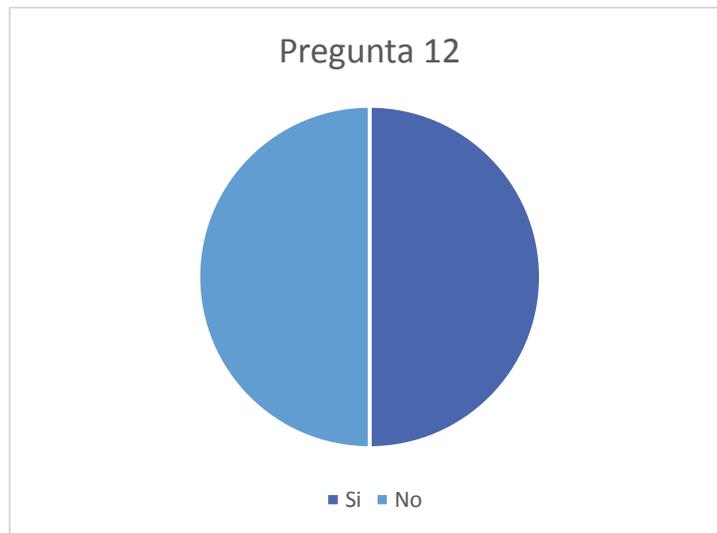
Correo electrónico	5
Página interna	2
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	3
Llamadas telefónicas	6
Reuniones	9
Boletín informativo	1



Interpretación: los medios para comunicarse son conocidos, y aceptados por los colaboradores y directivos, lo cual es bueno, porque hay consenso y por lo tanto debe seguirse apoyando de los recursos que funcionan para la adecuada comunicación.

12. ¿Conoce a los miembros del Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia?

Si	7
No	7



Interpretación: la mitad de entrevistados conoce a los directivos, y la otra mitad no los conoce. El diagnóstico refleja la mala comunicación, lo cual debe mejorarse a fin de conformar equipos de trabajo, que sean comprometidos con el crecimiento de la cooperativa Salcajá.

6. Análisis de la comunicación externa

La comunicación externa de Cooperativa Salcajá centra su atención en los asociados, quienes son las personas que generan la colocación y captación de la institución, generando así movimientos financieros y siendo el pilar fundamental de la Cooperativa.

La comunicación externa tiene su base en el plan estratégico anual y al plan de mercadeo, el cual define y está basado en las campañas institucionales y promociones que genera la Cooperativa para emitir mensajes y mantener posicionamiento de marca.

Para mantener una comunicación permanente en la institución se utiliza el recurso humano de la Cooperativa para trasladar información a los asociados y se realiza a través de cajeros y secretarías de cuentas nuevas, quienes son el contacto directo con los asociados dentro de la institución; también se hace a través de los medios de comunicación externos, a través de la radio, vallas, televisión y volantes.

Dentro del departamento de mercadeo se crea el plan de marketing y promoción empresarial. El marketing y la promoción son dos aspectos muy importantes en la institución ya que es el plan que establece el desarrollo y comercialización de la marca. También se proyecta información y movimiento de marca a través de redes sociales, principalmente Facebook.

Se utiliza una bolsa mensual de mensajes de texto para felicitar a cumpleaños y trasladar información general de servicios de la cooperativa, el destinatario final es el asociado que posee una actualización de datos.

Eventualmente se utilizan espacios de los medios de comunicación donde se posee pauta comercial para trasladar información de eventos institucionales de la Cooperativa por medio de entrevistas, y así involucrar a la población asociada y no asociada de la cooperativa.

7. Usuarios

Cooperativa Salcajá, posee más de 50,000 asociados, también registra actividad de usuarios del servicio Intersistema, quienes realizan depósitos y otras transacciones básicas que se enlazan con otras cooperativas afiliadas a la federación de la marca MiCoope.

También se posee relación con cobradores de remesas enviadas de Estados Unidos, algunos receptores de remesas no son asociados de la Cooperativa.

8. Análisis de imagen corporativa

8.1 Realidad general de la imagen de la organización

Cooperativa Salcajá, posee excelentes instalaciones a nivel de infraestructura, las nuevas agencias son modernas y posee un diseño estructural atractivo y moderno, dentro de las propuestas a mediano plazo, está la construcción de las oficinas centrales en un edificio moderno y con proyección de crecimiento, en donde se tendrá una mejor atención de los asociados y espacios de trabajo más cómodos para los colaboradores.

Cuenta con equipo de cómputo vigente y constantemente se renueva aquellos dispositivos que están por caducar o que puedan estar fuera de funcionamiento.

Referente al personal de la institución, constantemente se contrata nuevo personal por el rápido crecimiento y se crean nuevas plazas, según las demandas de la institución.

Los productos están sujetos al plan estratégico anual de la Federación Nacional y se determina cual será el producto estrella del año, para que sea este el enfoque y énfasis en las campañas publicitarias anuales, según las necesidades institucionales de colocación o captación de la Cooperativa.

8.2 Cultura corporativa

Actualmente se considera que en la institución existe una cultura corporativa debilitada ya que los colaboradores ven a la institución como un lugar estable de trabajo, pero no poseen una identificación neta con la marca y la cooperativa, se identificó que no existe identificación total por parte de los colaboradores con la institución. El plan estratégico que se evalúa de forma semestral ha establecido diferentes pilares para fortalecer por medio de estrategias diferentes y se prevé un impacto en la cultura corporativa que se debe ver reflejada en todos los colaboradores de la institución.

Dentro de los procesos realizados para la identificación con la marca, se crearon espacios de estandarización digital para colocar en las pantallas de las computadoras de todos los colaboradores y las firmas de correo electrónico. Se pretende la implementación para la entrega de promocionales coleccionables, los cuales estarán disponibles únicamente para colaboradores con la misión, visión, valores y principio gobernante de la Cooperativa.

8.3 Identidad corporativa de los asociados

La imagen actual de la institución se establece en el primer lugar de los mercados afectados. Según la investigación de mercados realizada por la Cooperativa y comparada posteriormente con la investigación realizada por la Federación Nacional, se establece que la cooperativa posee el primer lugar en posicionamiento de marca y que es visualizada como una institución fuerte, respetable y de gran alcance.

La identidad está arraigada a los orígenes de la cooperativa, ya que esta fue creada en un municipio conservador, los habitantes de la localidad se sienten orgullosos de que una institución en crecimiento forme parte de un pequeño pueblo del occidente del país, institución que ha sobrepasado límites inesperados y generando oportunidades de desarrollo local y regional.

La identidad también se ve fortalecida al pertenecer a la Federación Nacional de Cooperativas, ya que solamente 25 cooperativas del país pertenecen a dicha Federación, lo cual es un respaldo significativo de la marca.

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral, fundada en 1965, afiliada a Fenacoac-MiCoope, promoviendo el desarrollo económico social de nuestros asociados, sus familias y comunidades”. Información tomada de estatutos de Cooperativa Salcajá.

8.4 Marca

“Cooperativa Salcajá y/o Cooperativa Salcajá R.L.”

Es conocida como Cooperativa Salcajá a través de los medios de difusión masivos, la marca es utilizada de esta forma para proyección de campañas institucionales y otras: es la forma más comercial de utilizar la marca, y también como Cooperativa Salcajá R.L. que son las letras que se añaden a raíz del nombre mercantil, es utilizado de esta forma en eventos formales y otros para su comercialización o difusión.

Históricamente se reconoce la marca como Cooperativa Salcajá R.L. y es identificada de esa forma por varios asociados. No existe diferencia y tampoco genera conflictos en el uso de una u otra.

8.5 Logotipo institucional



8.6 Logotipo de uso comercial



El logo contiene dos pinos que representan la igualdad, constancia, fortaleza, fecundidad, y vitalidad, en conjunto representan la hermandad, solidaridad y esfuerzo en común, los pinos son símbolo oficial del cooperativismo. El puntillismo dentro de los pinos representa los telares típicos de la región donde fue constituida la cooperativa. El círculo representa la hermandad y unión que existe en el sistema cooperativo.

El logo comercial debería estar acompañado siempre del logo de la Federación Nacional de Cooperativas, representado a través del logo MiCoope, ya que, según el manual de marca de la Federación, este respalda la imagen comercial de la Cooperativa.

8.7 Slogan

“Haciendo sus sueños realidad”.

El slogan es uno de los emblemas más posicionados de la institución, está arraigado desde hace varios años y es un distintivo particular del jingle, aparte que está sujeto al logo, este genera identificación comercial interna y externa de la Cooperativa.

8.9 Claim

Es variante de acuerdo con las campañas institucionales y promociones que se realicen. Cada año se evalúa el plan estratégico y se selecciona un producto o productos que debe promocionarse, al cual se enfoca y direcciona los atributos a través de diferentes estrategias, guiadas inicialmente por alguna promoción específica. También se definen varias promociones anuales para tener variación y rotación durante temporadas específicas.

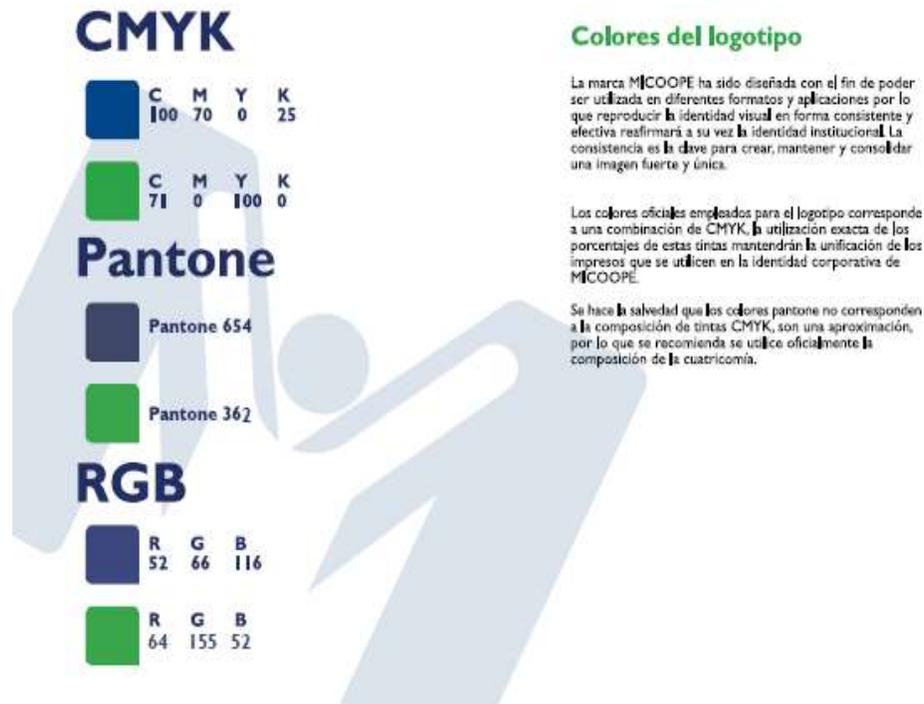
8.10 Tipografía

No existe. En el año 2016 tuvo que ser redibujada al no encontrarse.

8.11 Colores

Los colores institucionales son de uso generalizado para las 25 cooperativas afiliadas a la Federación Nacional, seleccionando los colores que respaldan al cooperativismo. Otro de los argumentos es la pertenencia a la marca MiCoope.

Imagen 7: Colores institucionales



Fuente: Manual de marca MiCoope, 2018

9. Comunicación corporativa

Cooperativa Salcajá, establece sus procesos de comunicación externa a través de los medios convencionales y alternativos. La selección de estos medios se basa en los resultados arrojados por medio de las investigaciones de mercado realizadas durante el año, las cuales se efectúan en los mercados afectados y lugares vecinos, también a través del NPS (Net Promoter Score), herramienta de investigación que mide la lealtad de los asociados a la cooperativa y su involucramiento con el servicio y la marca.

Según los datos cuantificados, se selecciona los medios ideales y en idiomas correspondientes, para poder trasladar y comunicar mensajes directos y que sean percibidos de la mejor manera por los públicos de interés.

Dentro de las estrategias de comunicación externa utilizadas en la actualidad, también se establece barridos de mercado y activaciones de marca, eventos que permiten tener un contacto directo con los públicos que se desea alcanzar.

10. FODA

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, desarrollo y amenazas), representa ciertos indicadores que pueden fomentar y ayudar el desarrollo de la institución a través del conocimiento que pueda tenerse sobre la situación interna y como es reflejada en el exterior, también definir percepciones de los asociados.

F	O
<ul style="list-style-type: none"> • Historia arraigada a una cultura • Apertura de altos mandos para inversión en actualización • Instalaciones modernas que permiten el desarrollo del trabajo en espacios actualizados • Bases sólidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo joven de trabajo que representa elemento activo • Personal en constante actualización educativa • Desarrollo de comités que involucren la participación activa en eventos de la cooperativa
D	A
<ul style="list-style-type: none"> • No existe cultura corporativa • No existe identificación institucional por parte de los colaboradores • Conflictos interpersonales • Falta de identidad corporativa • Falta de interés y seguimiento en cumplimiento de plan estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos índices de satisfacción en el reconocimiento del trabajo • Exigencias para realizar actividades en último momento • Desinformación • Falta de imagen personal • Falta de imagen en agencias

- Alternativas entre fortalezas y debilidades: se determina que puede desarrollarse procesos de integración que involucren a colaboradores a ser participativos en la socialización de nuevos manuales que puedan mejorar la relación personal en las áreas de trabajo.
- Alternativas entre debilidades y oportunidades: se puede aprovechar a los colaboradores que son estudiantes universitarios para que puedan promover soluciones para que exista identificación corporativa, a través de las estrategias como el merchandising u otros.
- Alternativas entre fortalezas y amenazas: la apertura que poseen los altos mandos en inversión puede utilizarse para el reconocimiento de actividades de colaboradores e invertir en capacitaciones de imagen personal y estandarizar imagen en las agencias.

- Alternativas entre debilidades y amenazas: se puede fomentar la participación y colaboración en equipo. Puede establecerse un reconocimiento anual para premiar el trabajo de uno o varios colaboradores y realizar de esa forma el valor agregado a las actividades que cada colaborador desempeña.

11. Factores influyentes directos e indirectos

11.1 Factores directos

Aunque es un proceso difícil, burocrático y tardío, existe apertura por parte de gerentes y algunos miembros del consejo de administración para desarrollar ciertos manuales, crear políticas y desarrollar comités, que puedan incidir en el desarrollo de la comunicación institucional y tengan alcance para ser un reflejo de los cambios a los que se enfrentará la cooperativa.

Dentro de algunas limitantes que podrían visualizarse al momento de la creación de estos instrumentos, se podría enfrentar al acomodamiento que existe en ciertos colaboradores que han permanecido por años en la institución y que se rehúsan a los cambios o son parte del bloqueo de la información.

Dentro de los factores que pueden ocasionar inconvenientes, son los rumores que surgen en el exterior de la institución y que son transmitidos a miembros del Consejo de Administración o Comisión de Vigilancia, estos llevan los rumores o chismes a las mesas directivas y repercuten en la toma de decisiones a nivel institucional. Esto se da por el espacio cultural y geográfico de desenvolvimiento de la Cooperativa.

También las denuncias que se ejecutan dentro de la celebración de Asamblea General, donde los asociados intervienen con propuestas en algunos sin contenido y fundamento, y estas son llevadas a sesiones directivas para ser tomadas en cuenta, siendo prioridad ante otras circunstancias que podrían ser relevantes y tener más impacto en la institución.

La apropiación que poseen los asociados de la institución acorrala a los gerentes y directivos estableciendo momentos de crisis y dando prioridad a eventos de bajo impacto, que a otros eventos que podrían atraer o impactar de mejor manera a otros públicos.

11.2 Árbol de problemas

El árbol de problemas refleja hallazgos de comunicación dentro de la Cooperativa.

Imagen 8: Árbol de problemas



Infografía: creación propia, octubre 2019

11.3 Determinación de prioridades comunicacionales

La institución actualmente desarrolla un marco estratégico para definir las acciones de comunicación basadas en el plan anual, alcanzar los objetivos reales y participar de manera activa en las diferentes pruebas de los departamentos de la institución.

Esta determinación, se ha desarrollado por medio de un análisis situacional que vive la institución actualmente y que ha sido clarificado en el plan estratégico y que posee un proceso de evaluación y seguimiento para que exista un control de funcionamiento de la institución en sus diferentes áreas de acción.

Se ha identificado a los públicos de la organización, ya que existen diferentes actores y desea trasladarse los mensajes de manera oportuna y en canales adecuados. Seleccionando la forma

correcta para que estos sean entendibles y que no exista desorientación en el mensaje, seleccionando los medios idóneos y programar el plan de acción a través de las diferentes comisiones designadas para desarrollar las estrategias.

12. Propuesta de soluciones

12.1 Posibles soluciones

La misión de la institución ha cambiado en repetidas oportunidades, estableciendo actualmente la que pretende fortalecer la identidad y compromiso institucional de los servicios que en la cooperativa se prestan, orientados a dar cobertura a más zonas de la región, por lo tanto se ha desvirtuado el enfoque y que es lo que se desea lograr. Actualmente se ha establecido instituyendo la actual base enfocada y definido por el plan estratégico, tratando de proyectar un sentido comunitario de desarrollo y enfocado al bienestar familiar, basados en la prestación de diferentes servicios que la cooperativa ofrece en diferentes puntos del occidente del país.

Se pretende fortalecer los valores, ya que estos son fomentados a través de los desarrollados por la Federación Nacional de Cooperativas y enfocados al servicio. Estos valores deberían ser principios de servicio de los colaboradores. Están establecidos en el plan estratégico y proyectan otras actitudes de desarrollo en base al crecimiento de la institución, los cuales deben estar arraigados a los colaboradores y proyectarlos de manera eficaz con los asociados.

La identidad debe ser uno de los principales motivos de orgullo de la institución, arraigando a los orígenes de la cooperativa, ya que esta fue creada en un municipio conservador, los habitantes de la localidad se sienten orgullosos de que una institución en crecimiento forme parte de un pequeño pueblo, institución que ha sobrepasado límites inesperados. La identidad también se ve fortalecida al pertenecer a la Federación Nacional de Cooperativas, ya que solamente 25 cooperativas en todo el país pertenecen a dicha federación, lo cual debe de establecerse como proyección idónea y particular en los mercados y que sea fortalecida hacia el exterior.

Aunque constantemente existen variaciones, las campañas institucionales y promociones que se realicen, deben ser evaluadas cada año y establecerse en el plan estratégico y así seleccionar un producto que debe promocionarse, al cual se enfoca y direcciona los atributos a través de diferentes estrategias, guiadas inicialmente por alguna promoción específica.

Sin embargo, existen modificaciones que deben hacerse, el plan estratégico actual, ha arrojado excelentes resultados preliminares que se evidencian en diferentes comportamientos de los pilares de ejecución y se sabe que se podrá lograr establecer las metas y objetivos requeridos si se continúa realizando las actividades correspondientes y el seguimiento oportuno basados en la evaluación.

12.2 Funciones de la comunicación y su relación con la propuesta de soluciones

Es importante establecer un mecanismo que indique el proceso de la comunicación institucional, planteando qué se tiene que comunicar, quién debe comunicarlo, a quiénes se está comunicando y cómo se debe comunicar.

Se debe determinar un plan estratégico que debe ser de conocimiento institucional y tiene que establecerse mecanismos para que los colaboradores puedan aprender este plan y de esa manera cumplir las metas por área que establece la institución y así poder rendir informes para evaluar periódicamente los resultados.

Es importante definir las actividades sociales que involucran a colaboradores y aquellas que se exteriorizan para los asociados, y de esa manera llevar un correcto proceso de comunicación externa, estableciendo las formas y procesos correctos de trasladar información a colaboradores y como trasladan los colaboradores información a otros públicos; reconociendo políticas, normas, procedimientos y otros que deben ser prioritarios a nivel interno.

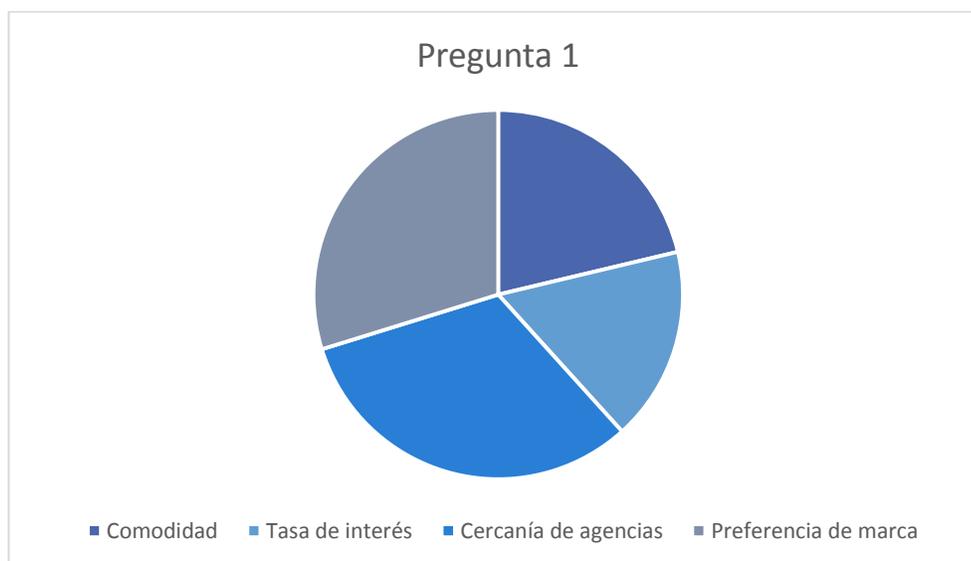
Se debe definir como se traslada la información y que medio se utilizara para cada tipo de información, boletines internos, reunión de todo el personal, reuniones de trabajo, carteleras, memos, correos electrónicos, entre otros.

Encuesta 6: Asociados

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Comunicación Organizacional

1. ¿Por qué utiliza servicios financieros en Cooperativa Salcajá?

Comodidad	10
Tasa de interés	8
Cercanía de agencias	15
Preferencia de marca	14

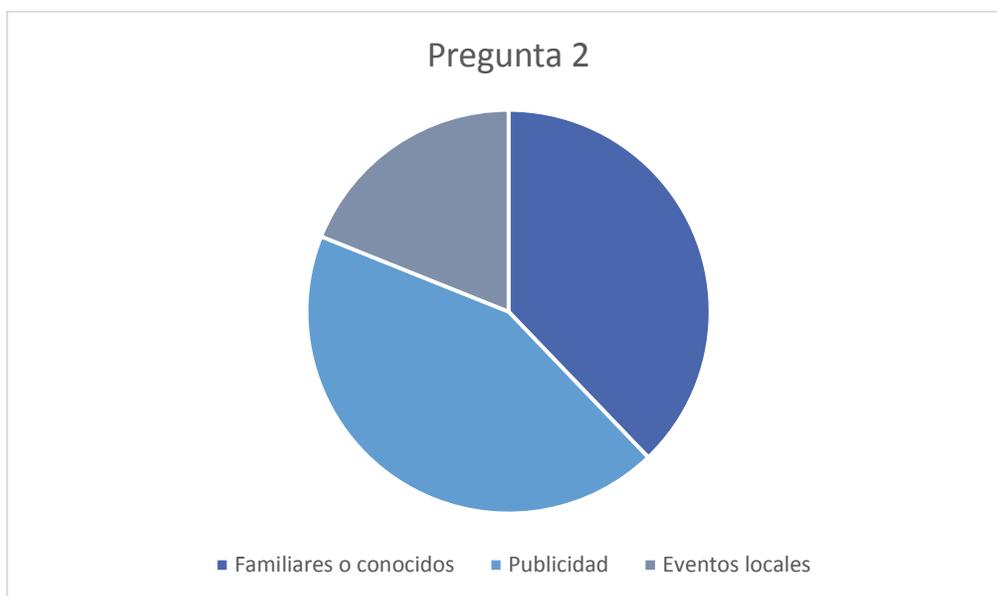


Fue necesario conocer porque los asociados de Cooperativa Salcajá utilizan los servicios, eso permitió identificar cuales son las preferencias de compra, el valor supremo y valor agregado sobre otras instituciones financieras. La accesibilidad de los puntos de servicio con las personas es una condicionante favorable, seguido de la preferencia de marca, lo cual hace que la

institución tenga un distintivo y una oportunidad directa con el asociado la cual debe ser aprovechada para crear fidelidad.

2. ¿Por qué medio se entero de la existencia de Cooperativa Salcajá?

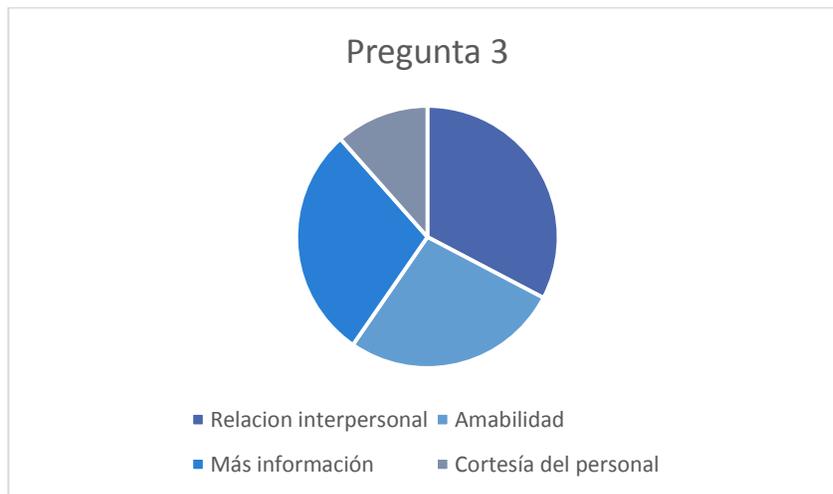
Familiares o conocidos	14
Publicidad	16
Eventos locales	7



Los asociados encuestados indicaron que la principal fuente de conocimiento sobre la institución es a través de la publicidad, siendo este una fuente que debe mantenerse y fortalecerse para tener una constancia y mantenimiento en la mente de las personas. También se identificó que las referencias de persona a persona a persona son importantes y es la razón por la que se debe fortalecer los procesos de atención y servicio en la Cooperativa.

3. ¿Qué mejoraría de la atención y servicio de la Cooperativa?

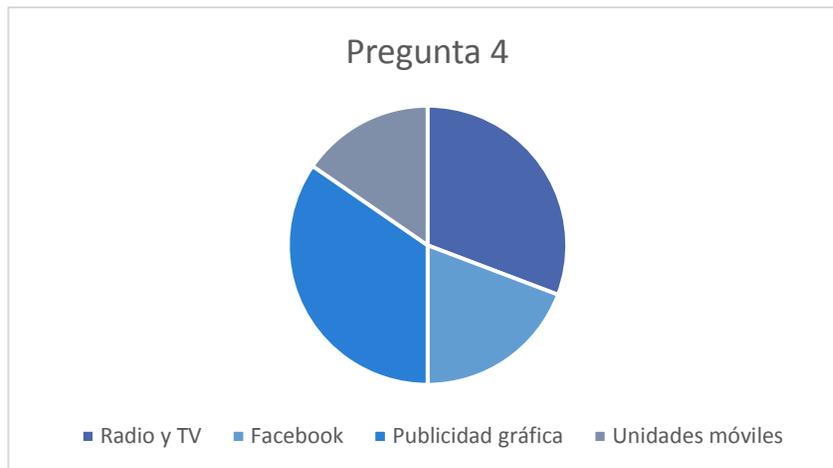
Relación interpersonal de colaboradores	17
Amabilidad	14
Más información en la atención	15
Cortesía del personal	6



Como parte de las debilidades que evalúa el asociado, se encuentra deficiencia en la forma en que el colaborador de atención y servicio atiende al asociado, ya que se indicó que no es atención personalizada y en algunos casos pareciera que prevalece la rapidez sobre la relación directa. También se ve debilitada la información que se comunica en áreas de caja o secretaria, ya que pareciera que se tiene información incompleta o que no se cuenta con información.

4. ¿Por qué medios ha escuchado publicidad de la Cooperativa?

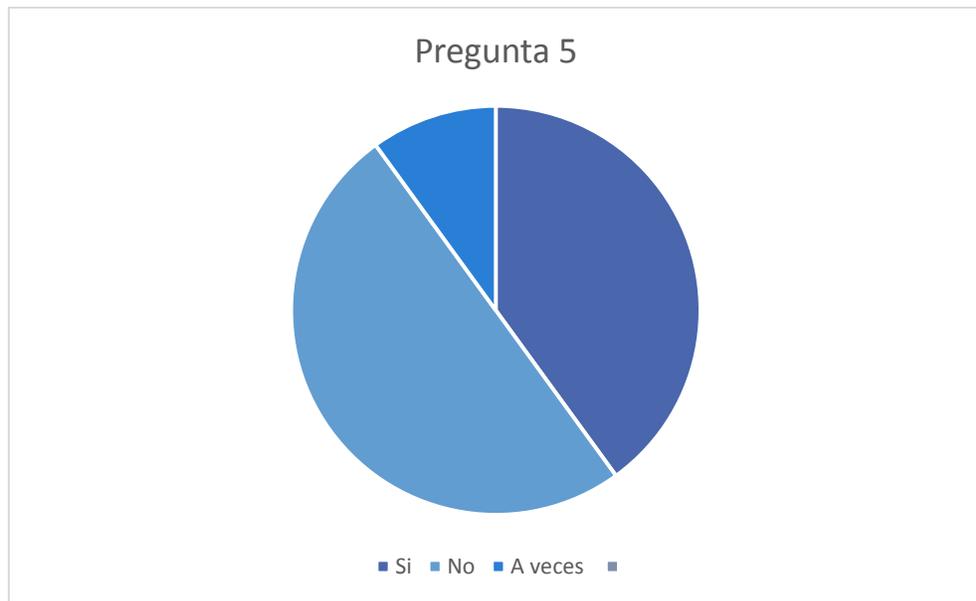
Radio y televisión	16
Redes sociales (Facebook)	10
Publicidad gráfica: vallas, volantes, otros	18
Unidades móviles	8



Se identificó que la publicidad gráfica externa y la radio son los principales medios de comunicación funcionales en la Cooperativa por el cual se emite información. La marca y promociones son los principales mensajes que se comunica externamente. Aunque existen otros medio de difusión que tienen potencial y pueden ser explotados como fuente básica de comunicación externa.

5. ¿Se entera de promociones o eventos realizados por Cooperativa Salcajá?

Si	8
No	10
A veces	2



Se logró determinar que la información de promociones y eventos que se comunica se esparce de tres formas y no llega a todos los asociados, quienes indicaron enterarse de este tipo de información lo hacen por medio externos o información colocada en la agencia, y quienes se enteran esporádicamente lo hacen por medio de redes sociales; localizando de esta forma un medio que aún no se explota al máximo y que podría generar gran alcance en los asociados y otro tipo de público aún no captado por la institución.

6. ¿Cuáles considera que son los medios ideales para conocer información de Cooperativa Salcajá?

Radio	13
Información en agencias	11
Noticias	8
Afiches	10
Redes sociales	12



Se determinó que los medios más funcionales según los asociados para enterarse información que se genera en la Cooperativa son: radio, redes sociales y la información personal transmitida en la agencia. Esto representa un factor que debe tomarse en cuenta para saber seleccionar y potencializar los medios de comunicación que emiten información al público externo.

Capítulo 5

Estrategia de Comunicación Organizacional

1. Justificación

Tras la recopilación de información en los diagnósticos situacional y comunicacional, realizados en Cooperativa Salcajá Responsabilidad Limitada, se recomienda la implementación de estrategias que ayudará a mejorar el proceso de comunicación interno y externo, de esa forma la organización podrá romper las barreras existentes y mejorar los procesos de emisión de mensajes para públicos internos y externos.

Cooperativa Salcajá actualmente cuenta con quince agencias y dos quioscos de servicio, la comunicación interna es direccionada desde el área administrativa hasta las agencias, y y la información es compartida dentro de las agencias en los diferentes puestos de servicio; y la comunicación externa sale de las agencias o puntos de servicio hacía los asociados.

Dentro de los resultados del diagnóstico, se da a conocer que las agencias visualizan poco apoyo del área administrativa y se culpa a los diferentes departamentos por la falta de información y accesibilidad; mientras que los departamentos visualizan directrices con poca información y detalles por parte de las gerencias o consejo de administración, evaluando negativamente el poco tiempo con el que se comunica la información.

Es necesario considerar que debe mejorarse el clima organizacional, según resultados, existe poca confianza de puestos de mandos medios para trasladar quejas a puestos gerenciales o directivos, asumiendo que si existiera una mejor forma de comunicación ascendente el clima organizacional mejoraría considerablemente.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Mejorar la comunicación interna y externa de Cooperativa Salcajá Responsabilidad Limitada, a través de estrategias de comunicación.

2.2 Objetivos específicos

- Mejorar el clima organizacional de la institución a través de talleres y programas de convivencia.
- Realizar reuniones periódicas de trabajo con jefes de agencia, jefes de áreas y gerentes para poner en práctica los procesos de comunicación.
- Desarrollar el proceso de acreditación Best Place To Work.
- Diseñar un protocolo de atención y servicio al asociado que se estandarice en todos los puntos de servicio.

3. Público objetivo

El público objetivo es el sector demográfico de la cooperativa que se utilizará para determinar quienes serán los responsables de desarrollar e implementar las estrategias de comunicación internas y quienes serán los actores que aplicarán los diferentes procesos de traslado de información a los colaboradores.

Estos tendrán la oportunidad de ejecutar de forma eficiente las estrategias asignadas, ya que son los responsables de dirigir la institución y verificar el correcto uso de las estrategias en las diferentes agencias y departamentos.

Dentro de los responsables se indica a las siguientes personas:

- Presidente de consejo de administración
- Gerente general
- Gerente de negocios
- Jefes de agencia
- Jefe de mercadeo

- Jefe de talento humano

Aunque ellos son los principales responsables, se destaca que es responsabilidad de cada jefe de área la implementación y ejecución de los procesos, asimismo cada colaborador tiene una responsabilidad directa en la aplicación de las estrategias.

4. Propuesta

El resultado de la investigación propone soluciones asignados a los hallazgos del diagnóstico de comunicación interna y externa realizados en la organización, de esa manera se producen estrategias y productos para la implementación en Cooperativa Salcajá Responsabilidad Limitada y que estas sean implementadas en todos los niveles y que se vean reflejado en la atención y servicio a los asociados.

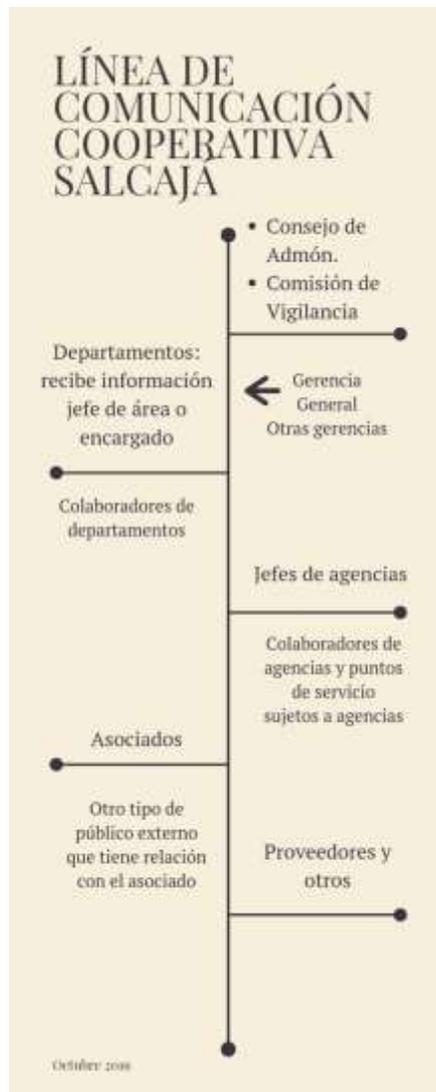
- Realizar eventos de convivencia para todos los colaboradores con la finalidad de generar interacciones y compañerismo, donde se involucre directivos y gerentes. Esto con la finalidad de fortalecer el trabajo en equipo y relaciones laborales entre todos los colaboradores y en todos los niveles jerárquicos.
- Rediseñar los formatos de comunicación interna: boletines, afiches, memos e informes; esto con el propósito de estandarizar la información y que el diseño sea uniforme para la emisión de mensajes internos.
- Elaborar un protocolo de atención al asociado, el cual debe ser breve y puntual, este deberá contener únicamente los estándares de calidad y rapidez de atención en los puntos de servicio. Será utilizado por personal de atención y servicio.
- Capacitar al personal sobre la importancia de la Comunicación Organizacional, y como utilizar estrategias puntuales para desenvolverse en esta área.
- Proponer la creación de un puesto de comunicador, para que esta persona se dedique al manejo de la comunicación interna y externa, uso de redes sociales, entre otras funciones específicas que se requieren para mejorar los procesos de comunicación.
- Sugerir la creación del manual de identidad corporativa, donde se especifique el uso adecuado de colores, implementación de logos, uso correcto de fuentes y tipografías, uso

de marca en agencias, promocionales, regalos y otros. Uso correcto de uniforme y merchandasing.

- Reactivar la página interna de la institución para que a través de ese medio pueda subirse información oficial y de fácil consulta. Este puede ser un medio de sugerencias para los colaboradores de atención al asociado para poder comunicar de forma fácil y correcta mensajes y resolver dudas que los asociados pueden tener.

5. Líneas de comunicación propuestas para Cooperativa Salcajá

Imagen 9: Línea de comunicación Cooperativa Salcajá



Infografía: creación propia, octubre 2019

6. Matriz de coherencia

No.	Problema	Objetivos de comunicación	Producto	Tipo de mensaje	Público	Medio de difusión	Presupuesto
1	No existe un boletín informativo	Mejorar los procesos informativos para los colaboradores	Boletín y cartelera	Informativo	Todos los colaboradores	Boletín	Q 5,000.00
2	Falta de motivación a los colaboradores	Valorar el trabajo de los colaboradores dentro de la institución.	Acreditación y certificación	Informativo y participativo	Todos los colaboradores	Correo electrónico y material impreso	Q. 10,000.00
3	La información no llega a todos los niveles jerárquicos	Establecer líneas de comunicación adecuada para el traslado de información	Reuniones y actividades grupales	Informativo	Todos los colaboradores	Reuniones, correo electrónico, boletines	0
4	No existe un protocolo de atención y servicio	Mejorar la atención al asociado en áreas de secretaria y caja	Protocolo de atención y servicio	Informativo y educativo	Secretarias, cajeros, jefes de agencia y conserjes	Protocolo	Q. 1,000.00
5	Se genera comunicación informal por medio de rumores y otros	Evitar la comunicación informal para no desacreditar la información oficial, reduciendo a gran escala la utilización de rumores y chismes.	Reuniones y actividades grupales	Informativo	Todos los colaboradores	Reuniones	0
6	No se utiliza de forma correcta la página interna	Generar material de consulta fácil para los colaboradores	Página interna	Informativo de consulta	Colaboradores con acceso a una computadora	Alimentación con información del sitio interno	0

7. Plan de comunicación

Problema 1	No existe un boletín informativo
Objetivo de Comunicación	Mejorar el traslado de información a todo el personal, para mejorar la comunicación y los procesos de información en la cooperativa.
Productos	Boletín informativo
Tipo de mensaje	Traslado de información puntual y de personas autorizadas, evitando la filtración de información no oficial.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de material • Recopilación de información para redactar el boletín • Revisión de material previo a su publicación • Publicación de boletín informativo
Público	Todos los colaboradores
Resultados esperados	Que el personal pueda leer e informarse de los acontecimientos importantes de la institución.
Medio de difusión	Entrega de boletín

Problema 2	Falta de motivación a los colaboradores
Objetivo de Comunicación	Lograr satisfacción en los colaboradores de la institución a través de reconocimientos y acreditaciones.
Productos	Acreditación y certificación “Best Place to Work”
Tipo de mensaje	Establecer que la cooperativa es uno de los mejores lugares para trabajar en la región.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño • Capacitaciones, talleres y bonificaciones de incentivo • Acreditación y certificación de la institución
Público	Todos los colaboradores
Resultados esperados	Que el personal tenga certeza que labora en una de las mejores instituciones de la región y que su trabajo es valorado.
Medio de difusión	Correo electrónico y material impreso

Problema 3	La información no llega a todos los niveles jerárquicos
Objetivo de Comunicación	Establecer una línea de comunicación para que todo el personal reciba la información oportuna y oficial.
Productos	Línea de comunicación estratégica
Tipo de mensaje	Comunicación eficaz y sin interferencias
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Definir las líneas de comunicación, utilizando como base el organigrama de la cooperativa • Comunicar a todo el personal de quién recibe información y a quien debe comunicar • Desarrollar una infografía con las líneas de comunicación establecidas
Público	Todos los colaboradores
Resultados esperados	Evitar la comunicación informal y los ruidos en la comunicación. Que la información sea oficial y que sea emitida por los responsables.
Medio de difusión	Reuniones, boletines, correo electrónico, otros que se consideren adecuados para la emisión de mensajes oficiales.

Problema 4	No existe un protocolo de atención y servicio
Objetivo de Comunicación	Definir líneas correctas y estandarizadas de atención y servicio al asociado.
Productos	Protocolo de atención y servicio
Tipo de mensaje	Comunicación uniforme en todas las agencias y puntos de servicio
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el protocolo de atención y servicio • Revisión de protocolo • Capacitación a secretarías, cajeros y conserjes
Público	Secretarías, cajeros y conserjes
Resultados esperados	Que la atención sea estandarizada y uniforme, para que exista una identificación corporativa y eficaz.
Medio de difusión	Reuniones y capacitaciones

Problema 5	Se genera comunicación informal por medio de rumores y otros
Objetivo de Comunicación	Evitar la comunicación informal y ruidos de comunicación en la filtración de mensajes.
Productos	Capacitaciones y talleres
Tipo de mensaje	Mejorar el clima laboral evitando los rumores y chismes en la organización
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un paquete de talleres para todos los niveles jerárquicos • Evaluar al personal para determinar en donde se genera la filtración de información • Ejecutar talleres con colaboradores para disminuir los ruidos de comunicación en la institución
Público	Todos los colaboradores
Resultados esperados	Evitar las chismes y rumores y que estos sean parte de la cultura organizacional, que no sean tomados en cuenta como comunicación formal y que sean evitados para la tergiversación de información.
Medio de difusión	Talleres, reuniones de trabajo y capacitaciones

Problema 6	No se utiliza de forma correcta la página interna
Objetivo de Comunicación	Reactivar un medio de comunicación que sea de fácil consulta para los colaboradores, donde se tenga toda la información específica que se desarrolla dentro de la institución.
Productos	Página interna
Tipo de mensaje	Mejorar la comunicación interna en los niveles descendente y horizontal
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar la página interna de la cooperativa. • Definir a una persona responsable la generación de contenido • Alimentar y actualizar de forma semanal la página interna
Público	Todos los colaboradores
Resultados esperados	Que sea una plataforma de consulta constante para todos los colaboradores, sobre todo para aquellos que tienen relación directa con el asociado.
Medio de difusión	Página interna

8. Productos estratégicos de comunicación

Para la ejecución adecuada de las estrategias de comunicación interna y externa, se plantea algunos productos de sugerencia para que Cooperativa Salcajá Responsabilidad Limitada, pueda mejorar y desarrollar de mejor forma los procesos comunicacionales actualmente deficientes y que en un plazo definido por la institución pueda existir un panorama favorable para la comunicación de la organización.

8.1 Productos de comunicación interna

a) Boletín informativo

Objetivo: emitir de manera oficial información que sea avalada por los altos mandos de la organización y que los colaboradores conozcan que la información trasladada a través de este medio de comunicación es verídica, oportuna y responsable.

Propuesta temática

- Presentación de la propuesta de boletín a miembros del consejo de administración y gerencia General
- Lanzamiento oficial del boletín en todas las agencias de la cooperativa
- Validación del tipo de información que deberá comunicarse por medio del boletín informativo
- Selección de persona responsable para la redacción y consolidación de la información
- Selección de persona responsable para el envío y publicación del boletín

Grupo objetivo: colaboradores

Medio: digital e impreso

b) Acreditación y certificación “Best Place To Work”

Objetivo: Implementar un proceso de acreditación y certificación para catalogar a la cooperativa como uno de los mejores lugares para trabajar en la región.

Esto con la finalidad de lograr identificación y reconocimiento de valor agregado para los colaboradores.

Propuesta temática

- Considerar opciones de acreditación con instituciones de reconocimiento y prestigio nacional para la validez.
- Realizar las evaluaciones de desempeño de los colaboradores para conocer la situación de fortalezas y oportunidades de mejora.
- Concretar la certificación.
- Realizar una campaña mediática interna y externa para dar a conocer la acreditación y catalogar a la cooperativa como uno de los mejores lugares para trabajar en la región.
- Otorgar reconocimientos a colaboradores como incentivo y valor del trabajo realizado en la cooperativa.

Grupo objetivo: colaboradores

Medio: digital e impreso

c) Página interna

Objetivo: Reactivar el uso de la página interna para generar contenidos de información para los colaboradores que posean acceso a una computadora. Que este sea un medio de consulta semanal para aquellos colaboradores que trasladan información a los asociados.

Propuesta temática

- Reactivar el uso del medio de comunicación.
- Generar contenido avalado por las áreas correspondientes para la alimentación del sitio interno.
- Asignar a un responsable para la colocación de información e indicar a los colaboradores las alertas de la nueva información colocada en el sitio.

- Hacer de este medio una forma de lectura fácil y rápida para que el mensaje sea claro y oportuno.

Grupo objetivo: colaboradores

Medio: digital

8.2 Productos de comunicación externa

a) Protocolo de atención y servicio

Objetivo: Diseñar e implementar un protocolo de atención al asociado que describa las formas idóneas de comunicarse de forma personal y telefónica con los asociados para que en todos los puntos de servicio exista una atención estandarizada con altos niveles de calidad y que refuerce las alianzas internas y externas para afianzar la fidelidad de los asociados con la institución.

Propuesta temática

- Diseñar un protocolo de atención que resulte entendible para los colaboradores y que tenga una guía fácil de comunicación.
- Aprobación del protocolo de atención y servicio por consejo de administración, gerente general y gerente de Negocios.
- Trasladar el protocolo de atención y servicio a jefes de agencia para socializar con el personal de los puntos de servicio.
- Capacitar e informar a secretarías, cajeros y conserjes con el protocolo de atención y servicio para su implementación inmediata.

Grupo objetivo: asociados de la cooperativa, secretarías de atención y cuentas nuevas, cajeros y conserjes

Medio: capacitaciones de formación

9. Validación de productos

El desarrollo de la validación de productos consiste en la aprobación y estandarización de las propuestas planteadas para mejorar la comunicación interna y externa de Cooperativa Salcajá. Los instrumentos propuestos responden a las necesidades evaluadas que arrojan los resultados de la investigación realizada en los diferentes niveles jerárquicos de la institución.

Para realizar esta propuesta es necesario que se involucren los departamentos de Talento Humano y Mercadeo, quienes deberán dar apoyo y seguimiento a los procesos de elaboración ejecución e implementación y que el consejo de administración y gerencias implicadas en la aprobación de los productos puedan hacerlo en tiempos mínimos para su pronta ejecución.

Es importante que los departamentos involucrados puedan desarrollar un plan de acción, especificando fechas concretas para definir tiempos y que el material sea elaborado y socializados de forma puntual y a la brevedad.

9.1 Implementación

Se sugiere que la implementación de las acciones inicie en el mes de noviembre y diciembre, fechas donde puede definirse, desarrollarse y diseñarse todos los procesos.

También se define las principales áreas de mejora de comunicación interna y externa de Cooperativa Salcajá, las cuales deben ser ejes temáticos de importancia para atención en el diseño de las estrategias planteadas.

Comunicación interna

- Mejorar el clima laboral de la organización a través de la motivación y demostrando el interés de los altos mandos por hacerlos partícipes de los diferentes eventos, a través de medios de comunicación oficiales y efectivos.
- Realizar reuniones periódicas con los equipos de trabajo para conocer inquietudes de los colaboradores y socializar información relevante.
- Definir la imagen institucional a través del uso correcto y lograr la identificación de la marca en colaboradores de la institución.

Comunicación externa

- Lograr fidelidad de marca de los asociados con la cooperativa, a través de satisfacción en el servicio.
- Reducir los tiempos de espera del asociado en la atención, a través del diseño del protocolo de atención y servicio de la institución.
- Socializar el protocolo de atención y servicio y monitorear el correcto uso e implementación en la atención al asociado.

10. Resultados esperados

Dentro de la ejecución de las propuestas se espera acciones concretas y que se desarrollen con un mínimo de tiempo. Estas serán evaluables para determinar la funcionalidad y la aceptación por parte de los colaboradores para la implementación.

Comunicación interna

- Colaboradores felices y satisfechos de su trabajo.
- Agilidad y reducción de tiempos en la realización de tareas asignadas a los colaboradores.
- Efectividad en el tiempo de trabajo y reducción de pendientes en las diferentes áreas, priorizando y otorgando importancias a las actividades principales.
- Apoyo en actividades fuera del horario laboral sin quejas indirectas por la obligación de participación.

Comunicación externa

- Tener frecuencia de visitas por parte de los asociados a las agencias.
- Reducir los tiempos de espera en los espacios de caja y áreas de secretaria.
- Que los colaboradores tengan una mejor actitud de atención y que sean más empáticos con los asociados.

Conclusiones

1. En el proceso de investigación para obtener información e identificar el nivel de comunicación interna y externa del personal de la Cooperativa Salcajá Responsabilidad Limitada se identificaron problemas de comunicación los que son frecuentes; conflictos que se replican en los diferentes departamentos y agencias de la institución.
2. Los principales problemas de comunicación se generan en los altos mandos de la institución, a través del Consejo de Administración y gerentes, lo cual genera insatisfacción en los niveles operativos, y barreras ya que, la información es distorsionada o incompleta.
3. No existen líneas de comunicación efectiva y eficaz, debido a que los canales son los adecuados y son de poco alcance, debido a que se espera que la información sea emitida por alguna autoridad jerárquica oficial antes de darse a conocer de forma oficial.
4. Cooperativa Salcajá es una institución financiera comprometida con el desarrollo económico local y del occidente del país, por lo cual deben establecerse estrategias, técnicas que optimicen y fomenten el crecimiento de la institución.
5. La propuesta luego del diagnóstico propicia mejorar la comunicación, la cual debe orientarse al empoderamiento, por lo consiguiente los cambios, corresponden a rasgos de la personalidad e identidad institucional, lo cual se logrará a medida que se proyecten mensajes claros, explícitos y respetuosos.
6. Al modificar el comportamiento pasivo, y tergiversado de comunicación, las habilidades relacionales pueden mejorarse al mismo tiempo modificar actitudes, comportamientos, lo cual propicia un mejor clima institucional.

Recomendaciones

1. Cooperativa Salcajá Responsabilidad Limitada es una institución que presenta una imagen fortalecida ante los públicos externos, por lo cual debe trabajarse para mejorar el servicio y atención al asociado a través del comité de atención y servicio, mejorando así las condiciones de inducción de nuevo personal y mejorando el clima laboral en las diferentes áreas.
2. Todo el personal que es parte de la cooperativa y tiene el compromiso de trabajar en favor de la institución, razón por la cual está obligado a conocer y ejecutar el manual de comunicación, luego de ser aprobado para definir los procesos oficiales de comunicación en la institución, y reducir las limitantes que se han identificado.
3. Crear un departamento de comunicación que sea el encargado de monitorear los procesos internos y externos, y establecer estrategias de comunicación que sean funcionales en todos los niveles jerárquicos de la cooperativa.
4. En la mayoría de los colaboradores no existe identidad corporativa, por lo cual debe establecerse una línea de identificación cultural y de sensibilización en la organización, promoviendo el involucramiento y respetando las insignias institucionales y colocando en práctica los valores de la institución.
5. Para crear una mejor identificación gráfica e institucional, se sugiere la creación del manual de identidad corporativa, para mejorar la imagen institucional.
6. Finalmente, debe estandarizarse la imagen institucional para crear líneas de diseño y gráficas, desarrollando un manual de identidad corporativa que sea de conocimiento de todos los colaboradores.

Referencias bibliográficas

- Española, R. A. (10 de Septiembre de 2019). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es>
- Guatemala, C. d. (17 de Julio de 1979). Decreto 82-78, ley general de cooperativas y su reglamento. *Decreto 82-78, ley general de cooperativas y su reglamento*, 7. Guatemala, Guatemala, Guatemala: Biblioteca digital para la administración financiera.
- Cooperativa Salcajá Responsabilidad Limitada. (09 de Mayo de 1965). Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salcajá Responsabilidad Limitada. *Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salcajá Responsabilidad Limitada*. Salcajá, Quetzaltenango, Guatemala: Sin Editorial.
- Federación Nacional de Cooperativas. (1960). Estatutos Federación Nacional de Cooperativas. *Estatutos Federación Nacional de Cooperativas*. Guatemala, Guatemala, Guatemala: Sin editorial.
- Cooperativa Salcajá Responsabilidad Limitada. (2019). Manual de funciones. *Manual de funciones Cooperativa Salcajá*. Salcajá, Quetzaltenango, Guatemala: Departamento de Talento Humano.
- Fort, R. (05 de Mayo de 2011). *Blog de comunicación y política*. (R. Fort, Productor) Recuperado el Agosto de 2019, de Blog de comunicación y política : <https://rogerfort.wordpress.com/2011/05/01comunicacion-vertical-vs-comunicacion-horizontal/>
- Facultad de ciencias sociales, jurídicas y de la comunicación, Universidad de Valladolid. (2010). 1. *Blog de facultad de ciencias sociales, jurídicas y de la comunicación, Universidad de Valladolid*, <http://sociologiadelacomunicacionuva.blogspot.com/2010/06/tema-3-los-modelos-de-la-comunicacion.html>. (U. d. España, Productor) Recuperado el Agosto de 2019, de Universidad de Valladolid: <http://sociologiadelacomunicacionuva.blogspot.com/2010/06/tema-3-los-modelos-de-la-comunicacion.html>
- Martínez de Velasco, A. A. (1988). *Comunicación organizacional práctica*. México, Ciudad de México, México: Editorial Trillas.
- Comisión Europea, Dirección General de empresas. (Sin año). *Guía para una comunicación eficaz, Responsabilidad social de las empresas*. Comisión Europea.
- Espinoza, L. Á. (2009). *Comunicación efectiva el logro de una visión compartida*.
- Florado, M. (04 de Marzo de 2018). *Marketing and web*. Obtenido de www.marketingandweb.es: <https://www.marketingandweb.es/marketing/tipos-comunicacion-caracteristicas/>

Anexos

Encuestas

Entrevista 1: Consejo de Administración y Comisión de Vigilancia

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado

Maestría en Comunicación Organizacional

Entrevista tipo A: Consejo de Administración y Comisión de Vigilancia

1. ¿Qué medio(s) de comunicación utiliza para comunicarse con subordinados?

Correo electrónico	
Teléfono	
Mensajería instantánea: 122essenge, 122essenger, mensajes de texto, otros	
En persona	

1. ¿Cómo se emite la información de los eventos y actividades de Cooperativa Salcajá?

Correo electrónico	
Página web	
Página de Facebook	
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	
Llamadas telefónicas	
Reuniones	
Rumores	

2. ¿Emite algún boletín informativo para colaboradores de Cooperativa Salcajá?

Sí	
No	
A veces	
Nunca	
Otro	

3. ¿Lee el boletín enviado por MiCoope (la federación)?

Sí	
No	
Nunca	
Solo información de mi interés	

4. ¿Cuál cree que es el medio más eficiente para que el consejo de administración/gerentes se comuniquen todos los miembros de Cooperativa Salcajá?

Correo electrónico	
Página web	
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	
Otro	

5. ¿Cuáles son los medios que utiliza para recibir o transmitir información?

Correo electrónico	
Teléfono	
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	
Otro	

6. ¿Cuándo se debe tomar una decisión importante para la organización se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores? ¿Por qué?

Si	
No	
A veces	

7. ¿Comunica a tiempo la información que sus colaboradores necesitan para el desempeño de sus funciones?

Si	
No	
A veces	

8. ¿Cómo califica la comunicación que maneja a través de su cargo?

Buena	
Mala	
Debe mejorar	

9. ¿Programa reuniones periódicas para convivir con colaboradores, evaluar e incentivar el mejoramiento de las funciones en general?

Si	
No	
A veces	

10. ¿Convoca a reuniones para planificar actividades de la institución/departamento?

Si	
No	
A veces	

11. ¿Utiliza tiempo para felicitar a los colaboradores de su área en días especiales?

Si	
No	
A veces	

12. ¿Cree que los colaboradores están comprometidos con Cooperativa Salcajá?

Si	
No	
A veces	

13. ¿Cree que la institución satisface las necesidades de los colaboradores, y las personas impactadas (asociados)?

Si	
No	
A veces	

14. ¿Ve viable que exista un Departamento de Comunicación en Cooperativa Salcajá?

Si	
No	
¿Por qué?	

Encuesta 2: Gerentes

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Comunicación Organizacional

Entrevista tipo B: Gerentes

1. ¿Qué medio(s) de comunicación utiliza para comunicarse con miembros del consejo de administración y comisión de vigilancia?

Correo electrónico	
Teléfono	
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	
En persona	

2. ¿Con que frecuencia visita el sitio web oficial de Cooperativa Salcajá?

Una o dos veces por semana	
Una vez al mes	
Nunca	

3. ¿Cómo se entera de los eventos y actividades de Cooperativa Salcajá?

Correo electrónico	
Página web	
Página de Facebook	
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	
Llamadas telefónicas	
Reuniones	
Rumores	

4. ¿Recibe algún boletín informativo de Cooperativa Salcajá?

Si	
No	
A veces	
Nunca	
Otro	

5. ¿Lee el boletín enviado por MiCoope (la federación)?

Si	
No	
Nunca	
Solo información de mi interés	

6. ¿Por qué medio de comunicación preferiría recibir información de la institución?

Correo electrónico	
Página web	
Página de Facebook	
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	
Llamadas telefónicas	
Cartelera informativa	
Otro	

7. ¿Cuál cree que es el medio más eficiente para que el consejo de administración/gerentes se comuniquen todos los miembros de Cooperativa Salcajá?

Correo electrónico	
Página web	
Página de Facebook	
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	

8. ¿Cree que la página interna de la cooperativa necesita mejorarse para mejorar la comunicación interna?

Si	
No	
¿Por qué?	

9. ¿Comunica a tiempo la información que sus colaboradores necesitan para el desempeño de sus actividades?

Si	
No	
A veces	

10. ¿Ve viable que exista un Departamento de Comunicación en Cooperativa Salcajá?

Si	
No	
¿Por qué?	

Encuesta 3: jefes y encargados de departamentos

Universidad de San Carlos de Guatemala

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Departamento de Estudios de Postgrado

Maestría en Comunicación Organizacional

Entrevista tipo C: jefes y encargados de departamento.

1. ¿Qué medio(s) de comunicación utiliza para comunicarse con miembros del consejo de administración y comisión de vigilancia?

Correo electrónico	
Teléfono	
Mensajería instantánea: whatsapp, 127essenger, mensajes de texto, otros	
En persona	

2. ¿Con que frecuencia visita el sitio web oficial de Cooperativa Salcajá?

Una o dos veces por semana	
Una vez al mes	
Nunca	

3. ¿Cómo se entera de los eventos y actividades de Cooperativa Salcajá?

Correo electrónico	
Página web	
Mensajería instantánea: whatsapp, 127essenger, mensajes de texto, otros	
Llamadas telefónicas	
Reuniones	
Rumores	

4. ¿Recibe algún boletín informativo de Cooperativa Salcajá?

Si	
No	
A veces	
Nunca	

5. ¿Lee el boletín enviado por MiCoope (la federación)?

Si	
No	
A veces	
Nunca	
Solo información de mi interés	

6. ¿Por qué medio de comunicación preferiría recibir información de la institución?

Correo electrónico	
Página web	
Página de Facebook	
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	
Llamadas telefónicas	
Cartelera informativa	
Boletín informativo	

7. ¿Cuáles son los medios que utiliza para recibir o transmitir información?

Correo electrónico	
Teléfono	
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	

7. ¿Cómo considera que se puede mejorar la comunicación interna de la Cooperativa?

Correo electrónico	
Boletín informativo	
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	

8. ¿Cuándo se debe tomar una decisión importante para la organización se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores? ¿Por qué?

Si	
No	
A veces	
Nunca	

10 ¿Cree que la página interna de la cooperativa necesita mejorarse para mejorar la comunicación interna? ¿Por qué?

Si	
No	

11. ¿Existen incentivos para los colaboradores y voluntarios?

Si	
No	
A veces	
Nunca	

12.¿Ve viable que exista un Departamento de Comunicación en Cooperativa Salcajá?

Si	
No	

Encuesta 4: Jefes de agencia

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Comunicación Organizacional

Encuesta tipo A: Jefes de agencia

La siguiente información será utilizada con fines académicos y como método de medición para mejorar procesos de comunicación dentro de la institución. Se solicita que responda con la mayor veracidad posible. La información será de uso confidencial.

1. ¿A través de qué medios de comunicación recibe información oficial de Cooperativa Salcajá R.L.?

Correo electrónico	
Teléfono	
Mensajería instantánea: whatsapp, messenger, mensajes de texto, otros	
En persona	
Página interna	

2. ¿A través de que medios de comunicación traslada información al personal a su cargo?
Especifique

Correo electrónico	
Página web	
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	
Llamadas telefónicas	
Reuniones	

3. ¿Visita la página interna de Cooperativa Salcajá R.L.?

Si	
No	

4. ¿Cree que debe mejorar la página interna Cooperativa Salcajá R.L.?

Si	
No	

5. ¿Por qué medio considera que es más factible la recepción de información?

Correo electrónico	
Página interna	
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	
Llamadas telefónicas	
Reuniones	

6. ¿Motiva al personal a su cargo? (Si la respuesta es afirmativa indique a través de acciones motiva al personal)

Si	
No	
Especifique	

7. ¿Se siente motivado dentro de la institución?

Si	
No	

8. ¿A través de que actividades le gustaría que lo motivaran?

Desayunos de grupo	
Viajes	
Bonificaciones	
Vales de regalo	

9. ¿Recibe algún boletín informativo de Cooperativa Salcajá R.L.?

Si	
No	

10. ¿Cree que existe fuga de información en Cooperativa Salcajá R.L.?

Si	
No	

11. ¿Cree que gran parte de la información es a través de chismes o rumores?

Si	
No	
¿Por qué?	

12. ¿Cuáles considera usted fuentes oficiales de información?

Correo electrónico	
Página interna	
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	
Llamadas telefónicas	
Reuniones	
Boletín informativo	

13. ¿Cuándo la información se traslada de una fuente poco frecuente, verifica la información con su jefe inmediato u otro cargo superior?

Si	
No	

14. ¿Considera que debe existir un manual de comunicación?

Si	
No	

15. ¿Tiene claro cuáles son los canales y fuentes de información en la institución?

Si	
No	

16. ¿Conoce a los miembros del Consejo de Administración, Comisión de Vigilancias y Gerentes?

Si	
No	

Encuesta 5: Secretarías y receptores

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Comunicación Organizacional

Encuesta tipo B: Receptores y secretarías de cuentas nuevas

La siguiente información será utilizada con fines académicos y como método de medición para mejorar procesos de comunicación dentro de la institución. Se solicita que responda con la mayor veracidad posible. La información será de uso confidencial.

1. ¿A través de qué medios de comunicación recibe información oficial de Cooperativa Salcajá R.L.?

Correo electrónico	
Teléfono	
Mensajería instantánea: whatsapp, messenger, mensajes de texto, otros	
En persona / reuniones	
Página interna	

2. ¿Visita la página interna de Cooperativa Salcajá R.L.?

Si	
No	

3. ¿Cree que debe mejorar la página interna Cooperativa Salcajá R.L.?

Si	
No	

4. ¿Por qué medio considera que es más factible la recepción de información?

Correo electrónico	
Teléfono	
Mensajería instantánea: whatsapp, messenger, mensajes de texto, otros	
Página interna	

5. ¿Se siente motivado dentro de la institución?

Si	
No	

6. ¿A través de que actividades le gustaría que lo motivaran y valoraran su trabajo?

Desayunos de grupo	
Viajes	
Bonificaciones	
Vales de regalo	

7. ¿Recibe algún boletín informativo de Cooperativa Salcajá R.L.?

Si	
No	

8. ¿Cree que existe fuga de información en Cooperativa Salcajá R.L.?

Si	
No	

9. ¿Cree que gran parte de la información es a través de chismes o rumores?

Si	
No	

10. ¿Cuáles considera usted fuentes oficiales de información?

Correo electrónico	
Página interna	
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	
Llamadas telefónicas	
Reuniones	
Boletín informativo	

11. ¿Cuándo la información se traslada de una fuente poco frecuente, verifica la información con su jefe inmediato u otro cargo superior?

Si	
No	

12. ¿Considera que debe existir un manual de comunicación?

Si	
No	

13. ¿Tiene claro cuáles son los canales y fuentes de información en la institución?

Si	
No	

14. ¿Su jefe inmediato le traslada de forma temprana la información?

Si	
No	
A veces	

15. ¿Qué medio de comunicación utiliza su jefe inmediato para trasladar información?

Correo electrónico	
Página interna	
Mensajería instantánea a través de grupos de whatsapp	
Llamadas telefónicas	
Reuniones	
Boletín informativo	

16. ¿Conoce a los miembros del Consejo de Administración, Comisión de Vigilancia?

Si	
No	

Encuesta 6: Asociados

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Departamento de Estudios de Postgrado
Maestría en Comunicación Organizacional

1. ¿Por qué utiliza servicios financieros en Cooperativa Salcajá?

Comodidad	
Tasa de interés	
Cercanía de agencias	
Preferencia de marca	

2. ¿Por qué medio se entero de la existencia de Cooperativa Salcajá?

Familiares o conocidos	
Publicidad	
Eventos locales	

3. ¿Qué mejoraría de la atención y servicio de la Cooperativa?

Relación interpersonal de colaboradores	
Amabilidad	
Más información en la atención	
Cortesía del personal	

4. ¿Por qué medios ha escuchado publicidad de la Cooperativa?

Radio	
Unidades móviles	
Publicidad gráfica: vallas, volantes, otros	
Televisión	

5. ¿Se entera de promociones o eventos realizados por Cooperativa Salcajá?

Si	
No	

6. ¿Cuáles considera que son los medio ideales para conocer información de Cooperativa Salcajá?

Radio	
Información en agencias	
Noticias	
Afiches	
Redes sociales	

Boletines informativos

BOLETÍN 000 COOPE SALCAJÁ

TO: ASTRID AYLA, CEO MERASCO
FROM: JASON SILANG, PROJECT ENGINEER
DATE: JULY 20, 2020
SUBJECT: DOJ 3123 PROJECT

Memos are straightforward pieces of communication from a company or organisation announcing things like policy changes, reminders and action requests, providing or seeking a response. Memos are straightforward pieces of communication from a company or organisation announcing things like policy changes.

Many companies and individuals prefer to create a letterhead template in a word processor or other software application.



Memos are straightforward pieces of communication from a company or organisation announcing things like policy changes, reminders and action requests, providing or seeking a response. Memos are straightforward pieces of communication from a company or organisation announcing things like policy

Thially.



40-01 30TH AVE.
ASTORIA, NY 11294
LITELFUSETECHINC.COM
LITELFUSETECHINC.COM

Boletín 001 Coope Salcajá

Fecha: Julio 20, 2019
Para: Astrid Ayla, CEO MERASCO
DE: Jason Silang, PROYECTOS



La historia de Guatemala es la cronología de sucesos acaecidos desde el comienzo del primigenio poblamiento humano en el actual territorio de la República de Guatemala hasta nuestros días. Esta comienza con los primeros grupos de personas en habitar la región, de las que se destaca la civilización maya. Los conquistadores españoles llegaron a Guatemala en 1523. Hernán Cortés nombró a la ciudad de Guatemala, en su carta de relación dirigida a Carlos V, fechada en México el 15 de octubre del 1524. La historia de Guatemala es la cronología de sucesos acaecidos desde el comienzo del primigenio poblamiento humano en el actual territorio de la República de Guatemala hasta nuestros días.

La historia de Guatemala es la cronología de sucesos acaecidos desde el comienzo del primigenio poblamiento humano en el actual territorio de la República de Guatemala hasta nuestros días. Esta comienza con los primeros grupos de personas en habitar la región, de las que se destaca la civilización maya. Los conquistadores españoles llegaron a Guatemala en 1523. Hernán Cortés nombró a la ciudad de Guatemala, en su carta de relación dirigida a Carlos V, fechada en México el 15 de octubre del 1524. La historia de Guatemala es la cronología de sucesos acaecidos desde el comienzo del primigenio poblamiento humano en el actual territorio de la República de Guatemala hasta nuestros días.



Boletín 002

Coope Salcajá



Fecha: Julio 20, 2019

Para: Astrid Ayla, CEO MERASCO

DE: Jason Silang, PROYECTOS

La historia de Guatemala es la cronología de sucesos acaecidos desde el comienzo del primigenio poblamiento humano en el actual territorio de la República de Guatemala hasta

La historia de Guatemala es la cronología de sucesos acaecidos desde el comienzo del primigenio poblamiento humano en el actual territorio de la República de Guatemala hasta

La historia de Guatemala es la cronología de sucesos acaecidos desde el comienzo del primigenio poblamiento humano en el actual territorio de la República de Guatemala hasta



Boletín 003

Coope Salcajá



La historia de Guatemala es la cronología de sucesos acaecidos desde el comienzo del primigenio poblamiento humano en el actual territorio de la República de Guatemala hasta nuestros días. Esta comienza con los primeros grupos de personas en habitar la región, de las que se destaca la civilización maya. Los conquistadores españoles llegaron a Guatemala en 1523. Hernán Cortés nombró a la ciudad de Guatemala, en su carta de relación dirigida a Carlos V, fechada

Fecha: Julio 20, 2019
Para: Astrid Ayla, CEO MERASCO
DE: Jason Silang, PROYECTOS





Fecha: Julio 20, 2019
Para: Astrid Ayla, CEO MERASCO
DE: Jason Silang, PROYECTOS

Boletín 004 Coope Salcajá

La historia de Guatemala es la cronología de sucesos acaecidos desde el comienzo del primigenio poblamiento humano en el actual territorio de la República de Guatemala hasta nuestros días. Esta comienza con los primeros grupos de personas en habitar la región, de las que se destaca la civilización maya. Los conquistadores españoles llegaron a Guatemala en 1523. Hernán Cortés nombró a la ciudad de Guatemala, en su carta de relación dirigida a Carlos V, fechada en México el 15 de octubre del 1524. La historia de Guatemala es la cronología de sucesos acaecidos desde el comienzo del primigenio poblamiento humano en el actual territorio de la República de Guatemala hasta nuestros días.

Protocolo de atención y servicio

COOPERATIVA SALCAJÁ R.L.
PROTOCOLO DE ATENCIÓN Y SERVICIO

Introducción

El presente protocolo establece formas estandarizadas de saludo de bienvenida y despedida de los asociados, de manera personal y por medio telefónico, presentando indicadores que conforman una buena atención y servicio al asociado, proporcionando así un instrumento uniforme al personal de Cooperativa Salcajá que tiene a su cargo la atención de asociados. El protocolo será utilizada al momento de recibir al asociado en la agencia y al momento de recibir llamadas, también contempla formas de despedida y finalización de llamadas telefónicas.

PROTOCOLO DE ATENCIÓN PERSONAL EN AGENCIAS

Atención personalizada

Brindar información y atención al asociado, es muy importante y fundamental ya que por medio de la comunicación que se logra con las personas, se consigue conocer y satisfacer las necesidades de los asociados y no asociados. Ya que las personas que están en atención al público, son el rostro de la Cooperativa, encargados directos de transmitir una buena imagen y prestar un servicio de calidad a quienes visitan nuestros puntos de servicio.

Contacto inicial

Esta primera fase del protocolo es la que construye en gran parte el éxito de la atención al asociado. Ya que es el primer contacto. Tomar en cuenta lo siguiente:

- Prestar atención a la comunicación metalingüística que se presenta, la cual incluye aspectos como: gestos, sonrisa, miradas, entre otros que parte del lenguaje gestual. Las cuales deben de ser gestos de agrado para la persona que se acerque al personal de atención.

- Dentro de ello también se recomienda que el tono de voz deba de ser moderado, el Lenguaje a utilizar deberá de ser sencillo, adaptado a cada cultura de la población donde están ubicadas nuestros puntos de servicio. La rapidez y eficiencia, es de suma importancia brindar un servicio con rapidez y eficiencia.
- El saludo inicial siempre tiene que estar presente en la atención, ya que constituye la mínima expresión de cortesía y educación y por ello el saludo es de mucho valor.
- En todo momento debe de enfocar su atención a la persona, escucharlo y brindarle la información o solución a lo que busca. En caso necesario si por alguna otra situación debe de interrumpir la atención que le está brindando, debe de disculparse y solicitarle un tiempo y cuando vuelva a la atención, agradezca la espera.
- Finalizando la atención se mantendrá una actitud positiva, dejando que se despida el asociado y contestando a esa despedida y que siempre nos encontramos a su disposición.

Protocolo

Saludo de bienvenida

1. BIENVENIDA (O) A COOPERATIVA SALCAJÁ, PASE ADELANTE, ¿CÓMO LO PUEDO AYUDAR? (En caso de espacios donde pueda el asociado sentarse, invitarlo a sentarse)

Mensaje de despedida

ES UN GUSTO ATENDERLO/A, FELIZ DIA.

Atención de llamadas telefónicas

Este apartado cuenta con información muy importante para que sea utilizada cuando se atiendan llamadas ya sean externas o internas en las líneas telefónicas de la Cooperativa, aplicando a todas las áreas y agencias de la misma.

NORMAS GENERALES QUE SE DEBEN DE TOMAR EN CUENTA EN LAS LLAMADAS TELEFÓNICAS

- Cualquier llamada se debe contestar rápidamente después del primer “Ring”, no deje pasar más de tres “Ring” para responder la llamada. No deje en espera demasiado tiempo a la persona que se encuentra en línea.
- Siempre debe de tratar de usted a todas las personas que llamen, aún siendo un asociado ya conocido no se le debe de tutear.
- Si se encuentra en atención al asociado y recibe una llamada, debe de hacer lo siguiente:
 - a) Informar al asociado que va a tomar la llamada utilizando la frase:
 - Permítame un momento
 - b) Atender la llamada con total atención.
 - c) Cuando finalice la llamada agradezca la espera al asociado a quien está atendiendo y continúe con el servicio que está prestando.
- Si le dejan recados para terceros, tomar nota de los datos siguientes:
 - Nombre de la Empresa y/o de la persona quien llama
 - Nombre de la persona con la que deseaban hablar
 - Número de teléfono de la persona/empresa quien llama
 - Mensaje que desea dejar

Al contestar la llamada.

- No se debe de responder con un simple ¿Sí?, ¿Qué?, “diga”, “dígame”, “aló”; esto demuestra falta de modales.
- No debe de tener nada en la boca que dificulte la comunicación como: caramelos, chicles, bebidas, comida, etc.
- Tenga siempre al alcance, lápiz y papel para la toma de recados.
- No debe de hacer esperar mucho a la persona que ha realizado la llamada, Si la persona con quien han solicitado hablar demora mucho en responder la llamada, indique al interlocutor, las opciones:

Podría dejar sus datos y mensaje o bien que devuelva la llamada en otro momento.

- Se debe de utilizar el protocolo, en todas las llamadas que se reciban, siempre debe de tratar a las personas que han llamado con palabras o frases amables, sencillas y directas.

Actitud Telefónica

- Debe responder al teléfono con tono adecuado y vocalizar bien no endulzando su voz. Es muy desagradable no escuchar o entender a quién contesta el teléfono. Modere el tono y la velocidad de su voz y repita si es necesario.
- No importa la situación que usted pueda estar pasando, Responda siempre de manera amable, paciente y tolerante, incluso con una sonrisa, no se logra ver pero se transmite.
- Si durante la conversación no logra escuchar o entender bien, puede decirle a la persona: “lo siento, pero no lo escucho bien, ¿Puede repetirlo por favor?”
- Escuche atentamente lo que tienen que decirle y evite las interrupciones, escuche y responda atentamente hasta que haya finalizado la llamada, así tendrá con exactitud, lo solicitado.
- Mientras escucha a la persona que ha llamado, debe decir señales de atención, para que la persona se sienta atendido.
- No termine primero ni bruscamente la llamada. Termine la conversación amablemente y deje el teléfono con suavidad en su lugar. Y responda con el protocolo de despedida la llamada.

En situaciones cuando las personas se dirigen faltando las reglas de educación.

En este tipo de situaciones mantenga siempre la calma, para que no permita una situación no deseada. Por ningún motivo debe de entrar en enfrentamiento con la persona. Sino debe de crear un clima más tranquilizador para conseguir que la persona, modifique su actitud y mejorar la situación. En último caso, si no se logra tranquilizar la situación, se solicita la intervención del jefe inmediato.

PROTOCOLO

LLAMADAS ENTRANTES EXTERNAS

CALL CENTER / SECRETARIAS

TU DINERO DISPONIBLE SIEMPRE EN COLUA, LE SALUDA (NOMBRE DE LA PERSONA QUE RESPONDE LA LLAMADA) ¿CÓMO LE PUEDO AYUDAR?

EN CASO DE TRANSFERENCIA

CON GUSTO, LE TRANSFIERO SU LLAMADA

CUANDO LA PERSONA QUE RECIBE LA TRANSFERENCIA RESPONDE:

CON EL PROTOCOLO DE LLAMADAS ENTRANTES INTERNAS:

(NOMBRE DEL DEPARTAMENTO/ AGENCIA/ ÁREA, BUEN DÍA/BUENA TARDE)

EN CASO LA PERSONA A QUIEN DEBE DE TRANSFERIRSE LA LLAMADA, NO RESPONDE, DECIR LO SIGUIENTE A LA PERSONA QUE HA LLAMADO:

GRACIAS POR LA ESPERA, LA PERSONA CON QUIEN SOLICITA HABLAR:

- NO ESTÁ EN ESTE MOMENTO ó
- ESTÁ ATENDIENDO OTRA LLAMADA (cuando la línea está ocupada) y se responde dependiendo la situación y se le dan las opciones siguientes:
 - a) POR FAVOR DEJE SU NOMBRE, NUMERO DE TELEFONO ALGÚN MENSAJE (TOMAR RECADOS Y HACERLOS PASAR PARA SEGUIMIENTO) ó
 - b) LLAME DE NUEVO EN OTRO MOMENTO.

LLAMADAS ENTRANTES INTERNAS

ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y DE AGENCIA

Mercadeo, Buen día.

Cumplimiento, Buen día.

Contabilidad, Buen día

Recursos Humanos, Buen día.

Créditos Buen día

Caja, Buen día

Secretaría, Buen día

Jefe de Agencia, Buen día.

LLAMADAS SALIENTES

Buen día, le saluda ----- de COLUA, solicito me pueda apoyar con.....

RECOMENDACIONES

Para una buena aplicación del presente protocolo recomiendo lo siguiente:

- Capacitar a las personas que están directamente en responder llamadas externas, para que puedan ejemplificarse las situaciones descritas en el presente protocolo, aclararse dudas, brindarles algunas otras técnicas que se deben de aplicar; para que no sea el protocolo como un documento que reciban y que cada quien lo aplique a su criterio, sino para que sea estandarizado el servicio a los asociados prestado por los dos medios que se hacen mención. En caso es aprobado se programaría la misma por el área de ID.
- Evaluar que el presente protocolo se lleve a cabo, según indicaciones mencionadas en las mismas, en caso de incumplimiento aplicar recomendaciones, según debilidades

encontradas y seguir llevando a cabo mejoras para el seguimiento respectivo. La evaluación aplica para quienes atiendan llamadas externas como también llamadas internas.

Acreditación y certificación

“Great Place to Work”

Acreditación y certificación “Great Place to Work”

¿Qué es?

Su organización puede ser un gran lugar para trabajar, y como consecuencia más exitosa.

Líderes de negocios e investigadores confían en las mediciones de Great Place to Work®. La investigación anual que realiza Great Place to Work® se basa en información recolectada representa a más de 10 millones de empleados en 50 países, representando alrededor de 6000 organizaciones que varían en tamaño, industrias, madurez y estructura.

Los excelentes lugares para trabajar se construyen día a día a través de las relaciones entre empleados y líderes, no a través de un checklist de políticas y prácticas.

El factor común en las relaciones es la confianza.

Los empleados consideran que un excelente lugar para trabajar es aquel donde:

- CONFÍAN en las personas para las que trabajan.
- Sienten ORGULLO por lo que hacen.
- DISFRUTAN de las personas con las que trabajan.

La confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, que se genera a través de la credibilidad con los jefes, el respeto con el que los empleados sienten que son tratados, y la justicia con la que esperan ser tratados. El grado de orgullo respecto a la organización y los niveles de conexión auténtica y camaradería que sienten los empleados son componentes esenciales.

Desde el punto de vista del líder, un excelente lugar para trabajar es aquel donde los líderes:

- Lograr los objetivos de la organización
- Donde las personas dan lo mejor de si
- Trabajan como equipo / Familia, todo en un ambiente de confianza

Hay nueve maneras (o áreas culturales) donde los líderes y jefes construyen ambientes de confianza. Los excelentes lugares para trabajar logran los objetivos de la organización inspirando, comunicando y escuchando. Tienen empleados que dan lo mejor de si cuando se les agradece, se los desarrolla y se los cuida. Y pueden trabajar juntos como equipo/ familia al contratar, compartir y celebrar.

Este modelo fundamental, confirmado a través del análisis que se viene realizando desde Great Place to Work® en los últimos 25 años acerca de las opiniones de los empleados, es universal y consistente año tras año, país por país. Se aplica no solo a todas las organizaciones, pero a todo tipo de demografías respecto de sus empleados.

¿Cómo se realiza el proceso de medición?

Observamos a la CONFIANZA a través de dos ejes de análisis. Investigamos la cultura de la organización a través de las respuestas que los empleados proveen en la encuesta de empleados, la encuesta Trust Index©, que trabaja sobre las cinco dimensiones que se encuentran en la visión de empleado. Y miramos al ambiente de trabajo a través de una investigación de su cultura, el Culture Audit©, que se organiza a través de las nueve áreas de prácticas definidas en la visión del líder.

Esta encuesta mide con precisión las conductas y comportamientos y el ambiente que constituye el fundamento de los lugares de trabajo más deseables del mundo y las organizaciones exitosas.

Líderes de negocios, académicos y los medios de comunicación dependen de las métricas de Great Place to Work® para establecer los objetivos que definen un gran lugar para trabajar. Estas métricas (la encuesta Trust Index© y el Culture Audit©) forman la base de la metodología de Great Place to Work® utilizados para asesorar y entrenar a las organizaciones acerca de cómo transformarse en excelentes lugares para trabajar.

¿Cómo participar?

Los servicios de evaluación de **Great Place to Work®** están basados en nuestra investigación sobre las mejores culturas laborales a nivel mundial y brinda a los líderes de las organizaciones datos objetivos, parámetros de referencia y un enfoque dirigido a lograr mejoras significativas en la cultura y en el desempeño del negocio.

Evaluación y encuesta a colaboradores Trust Index©

Nuestra encuesta a colaboradores Trust Index es el punto de partida para quienes están interesados en construir un excelente lugar de trabajo. Los analistas de Great Place to Work® miden con precisión el Nivel de Confianza de la organización y hacen recomendaciones específicas para mejorar su lugar de trabajo. Los analistas de Great Place to Work® miden con precisión el nivel de confianza subyacente de la organización y a la vez hacen recomendaciones específicas para mejorar su lugar de trabajo.

Ayudamos a relacionar los reactivos del Trust Index con los Indicadores Clave de Desempeño (Key Performance Indicators, KPI) para poder comprender la relación entre las metas de la organización y las experiencias de los colaboradores. Esto ayuda a aumentar la responsabilidad de los líderes ante las metas.

Brindamos un análisis comparativo a profundidad sobre la cultura y el desempeño de las mejores organizaciones a nivel nacional e internacional con datos comparables en cuanto a industria y perfil organizacional.

Nuestras evaluaciones ofrecen datos útiles simples y fáciles de comprender. Los consultores ayudan a los líderes a enfocarse en áreas de oportunidad de alto impacto y brindan mejores prácticas de nuestra base de datos.

Para obtener más información sobre estos servicios y cómo puedes adaptarte a las necesidades de tu organización, contáctanos.

Evaluación de la brecha entre experiencia e intención

Los líderes pueden, reinventar su enfoque para crear políticas y prácticas efectivas mediante una evaluación completa de la cultura laboral consultor de **Great Place to Work®**. Great Place to Work® conjuga el análisis de la experiencia de los colaboradores (a través de nuestra evaluación **Trust Index©**), con una evaluación de sus programas y prácticas mediante la auditoría **Culture Audit©**.

Mediante este proceso, los consultores identifican brechas entre el impacto deseado de los programas y su influencia real. Los consultores recomiendan las áreas de oportunidad más críticas en las que se sugiere invertir y dan consejos a los líderes para ser más efectivos y eficientes en la creación de una fuerte cultura laboral. La clave está en alinear las prácticas y prestaciones con las áreas críticas del programa y los factores del éxito que distinguen a los excelentes lugares de trabajo.

Para obtener más información sobre estos servicios y cómo puedes adaptarte a las necesidades de tu organización, contáctanos.

ENTREVISTAS Y GRUPOS FOCALES TRUST AUDIT©: REUNIENDO INFORMACIÓN VALIOSA DE LOS COLABORADORES

Estas herramientas profundizan en la información a través de conversaciones con algunos colaboradores para desarrollar mejoras para la cultura organizacional. Esta información adicional enfoca las acciones de seguimiento de los líderes para lograr la transformación. Además, son vitales para identificar las fortalezas específicas de los comportamientos de los colaboradores y de la organización.

Fuente: <https://greatplacetowork-cayc.com>

Cronograma de trabajo

		Julio					Agosto					Septiembre				
No.	Actividad	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Inicio de práctica															
2	Proceso de explicación de proceso y metodología de práctica															
3	Realización de diagnóstico situacional Cooperativa Salcajá R.L.															
4	Evaluación de diagnóstico															
5	Realización de plan de trabajo de comunicación interna															
6	Realización de plan de investigación															
7	Aplicación de instrumentos y evaluación de plan de trabajo															
8	Realización de encuestas, entrevistas y otros métodos de investigación															
9	Resultados de tabulación															
10	Entrega de diagnóstico de comunicación interna															
11	Elaboración de plan de comunicación															
12	Seguimiento de procesos de elaboración de plan															
13	Entrega de diagnóstico de comunicación externa															
14	Revisión final															
15	Examen privado															
16	Evaluación general de práctica															

Salcajá, Quetzaltenango 02 de junio de 2017

Lic. Vairo Jacob De León López
Gerente General
Cooperativa Salcajá R.L.

Me dirijo respetuosamente deseándole éxitos en las actividades que desempeña al frente de tan prestigiosa institución financiera.

El motivo de la presente, es para solicitar autorización para poder realizar mi proyecto de graduación dentro de la institución, y así poder optar al título de Master en Comunicación Organizacional.

El proyecto consiste en la elaboración de un diagnóstico de comunicación interna y externa, para el cual será requerida información de varias áreas de la institución, así como realizar entrevistas a colaboradores, con el afán de obtener información fidedigna y que este aporte académico pueda ser de beneficio para institución y que pueda ser aplicable para el mejoramiento de procesos de comunicación interna y externa.

Me sus cribo atentamente.



Axel René Avila Monzón
Encargado de Promoción y Publicidad Departamento de Mercadeo
Cooperativa Salcajá R.L.

AutORIZADO:

Lic. Vairo Jacob de León López
GERENTE GENERAL
COOPERATIVA SALCAJÁ ES MERCADEO



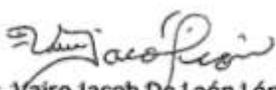
Salcajá, Quetzaltenango junio de 2017

M.A. Gustavo Morán
Director de Estudios de Posgrado, Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Me dirijo respetuosamente deseándole éxitos en las actividades académicas que preside.

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que se autoriza a Axel René Avila Monzón, que se identifica con el número de DPI 1587 21624 0901, realizar la práctica y diagnóstico de comunicación interna y externa en la Cooperativa Salcajá R.L. trabajo de investigación que tiene finalidad netamente académica.

Sin otro particular, atentamente.


Lic. Vairo Jacob De León López
Gerente General
Cooperativa Salcajá R.L.

Lic. Vairo Jacob de León López
GERENTE GENERAL
COOPERATIVA SALCAJA ES MICOPE

FUNDADA EL 8 DE MAYO DE 1965

Agencia Central Salcajá 0 Calle y 0 Avenida, Esquina Zona 2 Setraj Quetzaltenango. P.O. Box 7931 - 2720 Tel: 7931 - 2720	Agencia La Democracia Quetzaltenango 18. Av. 1-42 Zona 3 Segundo Nivel, arriba del Colegio La Patria, Quetzaltenango. Tel: 7745-0227. Telefax: 7745-5368	Agencia y Autocape San Nicolás Quetzaltenango 4ta. Calle 14 Avenida Zona 3 Quetzaltenango. Tel: 7955-0025	Agencia San Cristóbal Totenocapán 34. Calle y 14. Av. Esquina Zona 4 San Cristóbal Totenocapán. Teléfax: 7737-4541	Agencia Memocaterango Totenocapán 2a. Calle y 2a. Avenida Esquina Zona 3, Memocaterango. Totenocapán. Tel: 7736-5826 y 7736-0819	Agencia El Carmen 0 Calle 3-35 Zona 3 Salcajá, Quetzaltenango. Tel: 7768-7039	Agencia San Juan Ostuncalco 4ª. Avenida y 3ª. Calle 1-00 Zona 1. Plaza Colonia San Juan Ostuncalco. Tel: 7963-7000.	Mini Agencia Cuatro Caminos 0 Calle Zona 6, Cuatro Caminos San Cristóbal, Totenocapán. Tel: 7767-8258
--	---	---	---	---	---	---	---

www.coopesalcaja.com



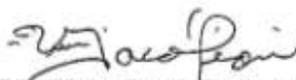
Salcajá, Quetzaltenango, octubre de 2019

Maestro Gustavo Adolfo Morán Portillo
Director Departamento de Estudios de Posgrado
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad San Carlos de Guatemala
Presente

Le saludo respetuosamente deseándole éxitos en sus actividades cotidianas.

Por este medio se hace de su conocimiento que se ha recibido satisfactoriamente la Estrategia de Comunicación Organizacional, con los siguientes productos: a) paquete de boletines informativos, b) propuesta de acreditación "Best Place to Work" y c) protocolo de atención y servicio; cuyo respaldo fue el diagnóstico realizado en Cooperativa Salcajá R.L. proceso realizado por Axel René Avila Monzón, quien se identifica con carné número 201590660, y DPI 1587 21624 0901, estudiante de la Maestría en Comunicación Organizacional de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, de la Universidad San Carlos de Guatemala.

Sin otro particular, me suscribo atentamente.


Lic. Vairo Jacob De León
Gerente General
Cooperativa Salcajá R.L.

Lic. Vairo Jacob de León López
GERENTE GENERAL
COOPERATIVA SALCAJÁ ES MICOPE

FUNDADA EL 8 DE MAYO DE 1965

Agencia Central Salcajá
PÉX. 7981-2700 Fax 7981-2702
Agencia El Carmen
Tel: 7786-7039
Agencia Cuzco Carmona
Tel: 7707-8238

Agencia San Cristóbal Totonicapán
Teléfono: 7737-4545
Agencia San Juan Ostuncalco
Tel: 7963-7000
Agencia Centro Histórico
PÉX. 7795-7800

Agencia y Autocopa San Nicolás
Tel: 7255-5310
Agencia Coatepeque
Tel: 7799-5800
Punto de Servicio Maxi Dispensa Trípala
Tel: 7707-3487

Agencia La Democracia Quetzaltenango
PÉX. 7963-0233
Agencia Malacatán
Tel: 7797-6400
Punto de Servicio Maxi Dispensa Coatepeque
Instalación Las Carochas Zona 2, Coatepeque

Agencia Monostanango Totonicapán
PÉX. 7794-2794
Agencia C.C. La Trinidad Coatepeque
PÉX. 7797-2200

www.cooposalcajá.com