UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE LA CIUDAD DE SULLANA, PIURA - 2016

TESIS PARA OPTAR GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autor:
Bach. Temoche Valencia Jeffer Lenin

Asesor:
Mg. Sharon Soledad Paredes Delgado

Línea de Investigación:
Gestión Organizacional Empresarial en Administración

Pimentel – Perú
2018

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE LA CIUDAD DE SULLANA, PIURA - 2016

AUTOR
Bach Temoche Valencia Jeffer Lenin

CHICLAYO – PERÚ

2018

ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA DE LA CIUDAD DE SULLANA, PIURA – 2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dr. Juan Carlos Callejas Torres

Asesor metodológico

Dr. Max Fernando Urbina Cárdenas

Presidente del jurado de tesis

Dr. Pedro Carlos Perez Martinto
Secretario del jurado de tesis

Mg. Sharon Soledad Paredes Delgado
Vocal del jurado de tesis

ÍNDICE

Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Resumen	viii
Abstract	viii
Introducción	1
Primera parte: metodología y fundamentación de la investigación	**6**
Capítulo 1. Construcción del marco teórico	**6**
1.1 Caracterización del objeto (campo de acción) de investigación	6
Proceso comunicacional	6
Estrategia comunicacional	6
1.2 Determinación de las tendencias históricas	20
Capítulo 2. Justificación del problema y caracterización del campo de acción	**27**
2.1. Justificación del problema	27
2.2 Diagnóstico del estado actual del campo de acción	31
2.3 Marco Conceptual	34
Capítulo 3. Hipótesis y diseño de la ejecución	**38**
3.1. Definición de hipótesis	38
3.2. Determinación de las variables de la hipótesis	38
3.2.1. Clasificación de las variables.	39
3.3. Diseño de la ejecución	42
3.3.1. Universo.	43
3.3.2. Selección de técnicas, instrumentos e informantes o fuentes.	45
3.3.3. Selección de muestra.	46
3.3.4. Forma de tratamiento de los datos.	47
Segunda parte: construcción del aporte	**48**
Capítulo 4. Construcción del aporte práctico	**48**
4.1 Fundamentación del aporte práctico.	49
4.2 Construcción del aporte práctico.	49
4.2.1. Diagnóstico	49
4.2.2. Planteamiento el objetivo general	49
4.2.3. Planeación estratégica	50
4.2.4. Instrumentación de la estrategia	63
4.2.5. Evaluación de la estrategia	63
Tercera parte: validación de los resultados	**66**
Capítulo 5. Valoración y corroboración de los resultados	**66**
5.1 Valoración de los resultados (taller de socialización, criterio de expertos	66
5.2 Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico	70
Conclusiones	**75**
Recomendaciones	**76**
Referencias bibliográficas	**77**

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Clima laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana.	31
Tabla 2.	Categorías de la dimensión realización personal del clima laboral de los Colaboradores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana.	32
Tabla 3.	Categorías de la dimensión involucramiento laboral del clima laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana.	32
Tabla 4.	Categorías de la dimensión supervisión del clima laboral de los Colaboradores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana.	33
Tabla 5.	Categorías de la dimensión de la comunicación del clima laboral de los Colaboradores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana.	33
Tabla 6.	Categorías de la dimensión, condiciones laborales del clima laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana.	34
Tabla 7.	Interpretación CL-SPC	39
Tabla 8.	Variable independiente	40
Tabla 9.	Variable dependiente	41
Tabla 10.	Órgano de coordinación	44
Tabla 11.	Órgano de apoyo	44
Tabla 12.	Órgano de asesoramiento	44
Tabla 13.	Órgano de línea	45
Tabla 14.	Ficha técnica	45
Tabla 15.	Dimensiones y subdimensiones del instrumento de evaluación	46
Tabla 16.	Muestra	46
Tabla 17.	Enfoque estratégico	51
Tabla 18.	Enfoque táctico	52
Tabla 19.	Recopilación de información	53

Tabla 20. Comunicación 54

Tabla 21. Diagnosticar funcional 55

Tabla 22. Diagnosticar estructural 56

Tabla 23. Motivación 57

Tabla 24. Redes de comunicación formales e informales 58

Tabla 25. Manuales de uso interno de la comunicación 60

Tabla 26. Retroalimentación. Directa e indirecta 61

Tabla 27. Evaluación de la estrategia 63

Tabla 28. Realización personal 66

Tabla 29. Involucramiento laboral 67

Tabla 30. Supervisión 68

Tabla 31. Comunicación 69

Tabla 32. Condiciones laborales 69

Tabla 33. Calificación de la estrategia por expertos 70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	La comunicación	8
Figura 2.	Comunicación ascendente	10
Figura 3.	Proceso de comunicación	12
Figura 4.	Medios de transmisión organizacional y reforzamiento del clima organizacional	13
Figura 5.	Diseño	42

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1.	Enfoques que guían a la comunicación
Anexo 2.	Focus Group
Anexo 3.	Mejora de la comunicación
Anexo 4.	Estructura orgánica y funciones de los órganos

DEDICATORIA

A mis Padres

Cada día reafirmo que mis padres, son el motor que me incentiva a seguir adelante, a no desfallecer. Gracias papito **Temoche Abrámonte Walter Emilio** *por el apoyo que me brindaste durante este transcurso, por esas palabras que me subían el ánimo, cuando creía todo perdido.*

Gracias manita **Valencia Atto Beatriz** *por impulsarme a ser un gran hombre cada día*

A mi Hermano

Walter Jamir Temoche Valencia, *con mucho cariño por ser el más pequeño de la casa de la familia Temoche Valencia.*

.

A mi amada

Erika Faviola Valdivieso Torres, *con mucho cariño y amor por verme motivado cada día más, y ayudado moralmente.*

AGRADECIMIENTO

A DIOS

Por haberme dado fortaleza y sabiduría al terminar y sustentar esta investigación científica.

A mi Asesora

SHARON SOLEDAD PAREDES DELGADO *.*
.Por su guía, comprensión, paciencia, entrega y valioso consejo a lo largo del proceso de investigación

A mi Maestro

JUAN CARLOS CALLEJAS TORRES*.*
Por la valiosas enseñanzas y Orientación científica a realizar de manera correcta esta nueva investigación.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general elaborar una estrategia comunicacional basada en la dinámica del proceso que tenga en cuenta la contradicción entre las relaciones interpersonales y las intrapersonales para el mejoramiento del clima laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia pública de Sullana; su importancia radica en diseñar los procesos de comunicación organizacional en base a programas sobre dirección y desarrollo personal de la estrategia, promover las relaciones interpersonales a través de actividades donde participen todos los miembros de la institución, además desarrollar y formar ciertas redes de comunicación directa e indirecta. La muestra estuvo conformada por todos los colaboradores contratados, nombrados técnicos e internos, siendo la investigación no experimental, el Instrumento utilizado fue la Escala CLIMA LABORAL de Sonia Palma, para el análisis de resultado, se utilizó el programa estadístico SPSS. Encontrando los siguientes resultados

Palabras Claves: *estrategia comunicacional, relaciones interpersonales, Sociedad de la Beneficencia Pública de Sullana.*

ABSTRACT

This research was general objective to develop a communication strategy based on the dynamics of the process that takes into account the contradiction between interpersonal and intrapersonal to improve the working environment of the employees of the Society of Public Welfare Sullana; its importance lies in designing the processes of organizational communication based on programs on leadership and personal development of the strategy, promote interpersonal relationships through activities which involve all members of the institution, and develop and train some networks of direct communication and hint. The sample consisted of all contracted employees, appointed technicians and interns, being non-experimental research, the instrument used was the WORK ENVIRONMENT Scale Sonia Palma, for the analysis of results, the SPSS statistical program was used. Finding the following results

KEYWORD: *University communicational strategy, interpersonal relations, public welfare society Sullana.*

INTRODUCCIÓN

El clima laboral es el problema que más resalta, esto nos impide al crecimiento y desarrollo de las organizaciones ya que es uno de los aspectos más importantes para una empresa de tal forma es aquel conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados.

Así mismo, el mal clima laboral nos origina una serie de problemas al funcionamiento y manejo del personal, comienzan a sentirse desplazados, fuera de lugar y desciende su compromiso con los objetivos organizacionales. Por otro lado En muchas organizaciones los superiores sólo dan feedback a los empleados cuando hacen algo mal. No reconocer nunca el trabajo bien hecho por un trabajador, minará su motivación, dejará de sentirse cómodo al realizar esa actividad, no tendrá ganas de acudir a su puesto de trabajo y creará un mal clima laboral, además de afectar a la productividad de la persona.

Contar con unas características medioambientales negativas en el lugar de trabajo, como pueden ser una iluminación insuficiente, ruido ambiental, mala distribución de los espacios, una mala ubicación de las personas y de los objetos de trabajo, hacen que los trabajadores no se sientan cómodos en el lugar de trabajo, lo que repercute negativamente en su productividad y en la calidad de sus tareas. Hay que mencionar que el clima organizacional es considerado como el medio ambiente humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad; está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El clima organizacional puede ser evaluado y mejorado, siendo este último la clave para incrementar el rendimiento y obtener resultados exitosos; por otro lado, un factor que afecta el ambiente laboral es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno, pudiendo ser individual y/o subjetiva; por lo tanto, puede ser variable y capaz de contagio; sin embargo, la percepción es siempre sobre datos objetivos de la realidad; los más relevantes incidentes en la percepción son condiciones de empleo, condiciones ambientales, condiciones temporales, emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, equipamiento, reconocimientos, compensaciones salariales y criterios de equidad entre otros. Tener al capital

humano trabajando en las mejores condiciones se traduce, según los expertos, en mayor productividad y unos escenarios más favorables para el desarrollo profesional de los empleados. Sin embargo, son muchas las organizaciones que no ayudan a ello con prácticas que obligan a sus trabajadores a pensar en un cambio.

Desde hace un tiempo que los expertos vienen hablando de la importancia del clima laboral al interior de las empresas, pero muchas organizaciones aún fallan en esto. Uno de los principales problemas que presentan es la falta de buenos canales de comunicación lo que imposibilita que los empleados se sientan parte del proyecto o que se involucren en el logro de los objetivos.

Tan importante se ha convertido el poder desenvolverse en un trabajo con un ambiente grato que cuando no sucede, no hay dinero, ni beneficios que impidan que el profesional comience a buscar nuevos desafíos, perjudicando los planes de retención de talento que tenga la organización. De hecho, se dice que si no se tiene un buen clima laboral se está condenado al fracaso empresarial. Entre los principales riesgos que genera la ausencia de políticas que permitan las buenas relaciones entre los empleados están la alta rotación, baja productividad, dificultades en las comunicaciones y conflictos. De presentar estos inconvenientes es recomendable que los cargos superiores realicen ciertos cambios, como intervenir jefaturas, reorganizar los equipos de trabajo, establecer canales de comunicación y retroalimentación o romper con la rutina.

Poco ayudan a una buena convivencia las conductas arrogantes de los superiores y los ataques constantes a los empleados, así como la falta de reconocimientos e incentivos por el trabajo bien hecho. Para un trabajador es importante que, si ha realizado bien su labor, se le felicite y si lo ha hecho mal, se le corrija y se le indique cómo mejorar. Otro elemento que suele alterar el ambiente y provocar conflictos internos es la falta de equidad entre los trabajadores que desempeñan una labor similar, en especial en lo que se refiere a sueldos y beneficios. A ello se deben sumar los problemas en la comunicación y sus canales. Al interior de los grupos de trabajos debe existir la posibilidad y las instancias para resolver los conflictos conversando directamente entre las parte a fin de evitar la propagación de rumores.

Hoy en día las grandes empresas internacionales fueron invadiendo territorio por la buena estrategia de manejar un buen clima organizacional dándole como primer indicador a las redes de comunicación interna. Esto es un factor clave de éxito o fracaso de las mismas. Los estudios de clima organizacional buscan no solo la satisfacción del colaborador, sino generar valor económico al negocio, tomando en cuenta indicadores como productividad, niveles de facturación o la tasa de rotación de personal.

En la Sociedad de la Beneficencia Pública de Sullana se observan las siguientes manifestaciones negativas: Deficiente estructura organizacional, no se define correctamente los puesto de trabajo, el medio ambiente y el entorno no es el adecuado, deficiente relación entre los directivos y colaboradores, el sistema salarial y de incentivo no está en correspondencia en el puesto de trabajo. De ahí que se define como **problema científico** el inadecuado manejo del organigrama de la entidad, limita el clima laboral.

- Los resultados fundamentales del diagnóstico causal permitiendo detectar: Limitada praxiología en el desarrollo del proceso comunicacional entre los directivos y colaboradores.
- No existe estrategia de capacitación para el desarrollo del proceso comunicacional en la organización de la sociedad de Beneficencia Pública
- Deficiente orientación didáctico metodológica en el proceso comunicacional en los directivos y Colaboradores de la sociedad de beneficencia Pública.
- Escasa formación de los empleados para que generen un proceso comunicacional efectiva y formal en los momentos clave.
- No existe canales de proceso comunicacional entre los directivos y los colaboradores de servicios médicos de la organización.

De estas causas se infiere que el **objeto de investigación** es el proceso comunicacional.

Algunos autores manifiestan que comunicación es aquel proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, cultura o conducta. Buscando establecer contacto con alguien más por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas. Encontrando una reacción al comunicado que ha enviado para cerrar el círculo. Así la comunicación implica un objetivo que generalmente es el de cambiar, reforzar o enseñar el comportamiento, actitudes y conocimientos de quien recibe el mensaje. Martínez y Nosnik. (1988).

En cuanto a Abraham Nosnik (1994) : Es efectiva y productiva cuando todas las partes (emisores, receptores y públicos de la organización) pueden cumplir con sus objetivos, necesidades y expectativas y así contribuir al avance equilibrado tanto del sistema como de sus partes, de manera que todos ganan: emisores, receptores y sistema. A su vez los procesos de comunicación surgen por las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones esto encamina a los intentos de mejorar las propias habilidades de los procesos económicos y en la evaluación que según las teorías de la organización se encuentra cada vez más enfocada en el clima organizacional Antonio Lucas Marian (1997).

Del análisis realizado por estos autores se aprecia que no existen referentes prácticos relacionados con el desarrollo de Estrategia Comunicacional y su sistematización que dinamicen el proceso para la mejora del clima laboral de la entidad.

Por otro lado, el **objetivo general** del presente estudio fue: Elaborar una estrategia comunicacional basada en la dinámica del proceso que tenga en cuenta la contradicción entre las relaciones interpersonales y las intrapersonales para el mejoramiento del clima laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia pública de Sullana. teniendo como **objetivos especificos** los siguientes.

- Caracterizar epistemológicamente el proceso comunicacional y su dinámica.
- Determinar las tendencias históricas del proceso comunicacional tributario y su Dinámica.
- Diagnosticar el estado actual de la dinámica del proceso comunicacional en los colaboradores de la Beneficencia Pública para mejorar el clima laboral.
- Elaborar una estrategia de orientación comunicacional.
- Validar los resultados de la investigación por el juicio de expertos.
- Ejemplificar parcialmente la estrategia comunicacional.

El campo de la investigación de la presente investigación es : La dinámica del proceso comuniacional.

Del análisis del objeto y el campo de la investigación, la orientación epistémica está dirigida a la sistematización de la formación comunicacional, la motivación, teniendo en cuenta las redes de comunicación.

La **Significación Práctica** de esta investigación por el impacto de la estrategia en el mejoramiento del clima organizacional, lo que permitirá un mejor flujo de las relaciones humanas en el interior de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana, haciendo de esta intervención un aporte significativo con cambios representativos en el aspecto laboral interno, lo que exige alinear de manera adecuada la administración del talento humano con otros pilares fundamentales de la organización: estrategia, estructura, procesos y recursos. Desde los procesos administrativos hasta las relaciones humanas las mismas que son piezas claves del éxito a partir del proceso comunicacional directos y tradicional hasta las plataformas virtuales que darán lugar a nuevos espacios convergentes que al mismo tiempo abrirán paso a la interacción humana dentro en la institución. Esta intervención logrará trascender desde el mejoramiento del clima laboral interno de la institución reflejando una imagen más fresca y positiva frente a la atención al público externo que finalmente la conforman todos los ciudadanos de la población de Sullana abordando inmediatamente una contribución a nuestra sociedad.

La **Novedad Científica.** Está dada en las teorías de Daniel Scheinsohn, Help David, y Velásquez, Cesar Mauricio que sustentan la elaboración de la estrategia comunicacional para la mejora del clima laboral donde son desarrolladas las etapas**,** enfoques que guían a la comunicación**,** levantamiento de información interna, clases de comunicación de diagnóstico y ejecución.

PRIMERA PARTE: METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO

El presente capítulo recoge los aspectos más relevantes del estudio epistemológico del proceso comunicacional y su dinámica; se caracterizan las principales etapas de su desarrollo para determinar las tendencias históricas del proceso comunicacional teniendo en cuenta los indicadores de análisis.

1.1. Caracterización del proceso organizacional y su dinámica

Proceso de comunicación

David K. Berlo (1983) supuso que la comunicación constituye un proceso, es decir, una estructura cuyos elementos se interrelacionan en forma dinámica y mutuamente influyente. En el proceso de comunicación se pueden distinguir los siguientes componentes: Fuente distinguiéndose cuatro factores que influyen en la fidelidad.

Habilidades comunicativas: capacidad analítica de la fuente para conocer sus propósitos y a su capacidad para codificar los mensajes que expresen su intención. Se destaca particularmente el dominio del lenguaje, la habilidad verbal de la fuente para hablar y escribir bien. Esto supone a la vez una adecuada capacidad para pensar y reflexionar..

Actitudes: la fidelidad de la comunicación se ve afectada por tres tipos de actitudes que presenta la fuente: la actitud hacia si mismo o autopercepción; la actitud hacia el tema que se trata o mensaje, y la actitud hacia el receptor. Mientras más positivas y congruentes sean estas actitudes, mayor será la fidelidad, puesto que la fuente mostrará confianza en sí misma y valorará su mensaje, mientras que el receptor, al percibir una actitud positiva por parte de la fuente hacia él, tenderá a aceptar el mensaje enviado.

Conocimiento: se refiere al nivel de conocimiento que posee la fuente tanto con respecto al tema de su mensaje como al proceso de comunicación en sí mismo. El conocimiento acerca del proceso de comunicación afectaría la conducta de comunicación, de manera tal, que a mayor nivel de conocimiento, mayor será la fidelidad.

Sistema sociocultural: se refiere a la ubicación de la fuente en un contexto social y cultural determinado. Esta posición condicionará los roles que desempeña, sus expectativas, su prestigio, etc. Todo ello incide en la forma en que la fuente se comunica. En términos generales,

la fidelidad de la comunicación será mayor si los contextos socioculturales de la fuente y el receptor son similares.

Otro de los factores es el receptor**,** donde el autor manifiesta que para lograr una comunicación efectiva se debe reconocer al receptor como el eslabón más importante del proceso de comunicación. No es posible hablar de comunicación si el mensaje enviado por la fuente no llega al receptor. Las funciones de fuente y receptor son complementarias e intercambiables. Aquel individuo que en un momento dado hace de receptor, se transforma en fuente, en el momento siguiente. Por lo tanto, todas aquellas características de la fuente mencionadas anteriormente se aplican también al receptor.

Al analizar los factores del mensaje que influyen en la fidelidad de la comunicación, es necesario analizar el código y el tratamiento que recibe el mensaje.

Código: conjunto de símbolos que pueden ser estructurados de manera que posean significado. Cada vez que se intenta comunicar se debe decidir qué código emplear para enviar el mensaje, seleccionar elementos particulares de este código y estructurarlos de manera específica.

Contenido: es material del mensaje que es seleccionado por la fuente para expresar su propósito. El contenido del mensaje son todas las afirmaciones hechas, las conclusiones derivadas, los comentarios, etc. La forma que elige la fuente para disponer las afirmaciones de un mensaje constituye la estructura del contenido.

Tratamiento: se refiere al orden y estilo del mensaje. Corresponde a las decisiones que toma la fuente al seleccionar y estructurar el código y el contenido de una manera determinada. El tipo de receptor es uno de los factores fundamentales que debe considerar la fuente en el tratamiento que da a su mensaje.

Finalmente, es necesario considerar las características del canal durante el proceso de comunicación. La función del canal es permitir la comunicación al unir la fuente con el receptor. Todo mensaje debe ser transmitido a través de un canal. La fidelidad de la comunicación será mayor si se eligen los canales apropiados para el mensaje o si éstos se combinan, como en el caso de los mensajes audiovisuales. Los sistemas sensoriales forman parte tanto del receptor como del canal, por lo cual podrían ser considerados canales o decodificadores. El carácter particular y las relaciones que se establezcan entre los diversos componentes dependerán del contexto en que la comunicación tiene lugar. En la comunicación

interpersonal suele coincidir tanto la fuente con el encodificador como el decodificador con el receptor.

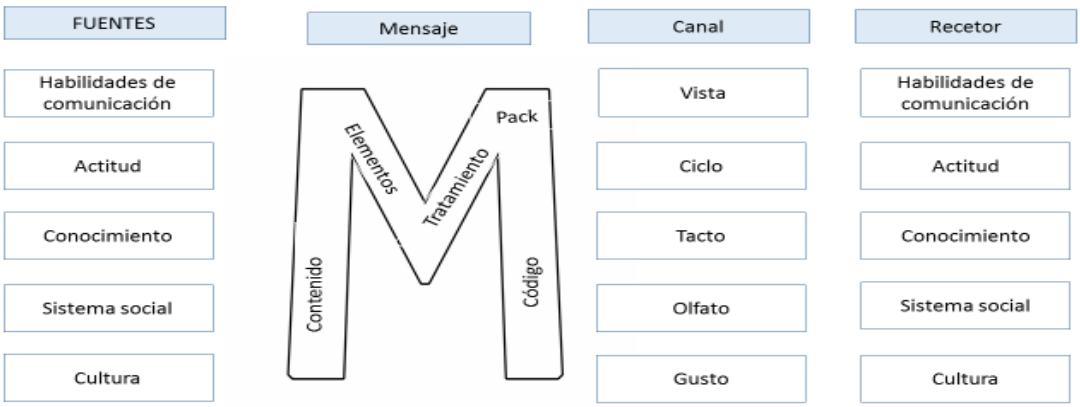


Figura 1. La comunicación

Por su lado, Chiavenato (1980) indicó que la comunicación es aquel proceso que nos permite la interacción interpersonal. Lo cual es la base en el desarrollo de cualquier organización, es a través de ella que se puede lograr formar grupos creadores de sistemas que generen éxito organizacional. Por lo tanto, debe ser el pilar fundamental que el gerente no puede obviar para lograr los objetivos y metas de la organización a la cual dirige. Asimismo, resalta los ejemplos cotidianos actuales como son:

- **Comunicación oral directa**: Es aquella conversación que emplea el lenguaje como código y lo refuerza con elementos de comunicación no verbales (gestos, señales, símbolos).
- **Comunicación interpersonal a distancia**: Es el intercambio de mensajes se realiza a través de la escritura, el teléfono o de Internet. La transmisión del canal se hará en función de los mensajes a transmitir y de las disponibilidades del receptor.
- **Decodificación**: Es el proceso por el cual el receptor interpreta el mensaje con su propio marco de referencia que impacta sobre sus percepciones, se convierte en la información que lo llevará a ejecutar la acción esperada. Se encuentra completamente relacionada por las experiencias, el conocimiento y los sentidos del receptor.
- **Ruido** (Barreras de la comunicación): Es la interferencia en la comunicación que afecta la calidad de la misma y puede llevar a interpretaciones diferentes de las originales.

Respecto del emisor y receptor, puede ser: ***Físico*** (ruido del entorno, por ej. conversar en un subte mientras mantiene la marcha), ***Fisiológico*** (alguna deficiencia en alguno de los sentidos, por ej.: un emisor afónico), semántico (una palabra posee diferentes significados para emisor y receptor, por ej), ***Psicológico o sociológico*** (cuando intervienen condiciones internas del individuo que participa en el acto comunicativo, por ej.: alguien que está sumamente triste escucha un mensaje y lo percibe de modo negativo) y pueden presentarse en cualquier etapa de la comunicación.

- **Retroalimentación (feedback):** Es el proceso complementario al de comunicación original. Sirve para verificar cómo se ejecutó el mensaje original, permitiendo conocer si la información ha sido debidamente interpretada y aplicada. En primera instancia, se da desde el receptor hacia el emisor. Puede ser de forma directa, el que es producido cara a cara a través de palabras, expresiones fáciles y movimientos corporales. A si mismo, indirecta: que consiste a través de demandas de alta calidad en el trabajo, disminución de ausentismo, mayor coordinación de las personas en las que trabaja.

En cuanto a López , D. (2006) fue quien describió ciertos escenarios del plan estratégico de comunicación, donde la comunicación interna se divide en:

- ***Comunicación descendente:*** Se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directivas, directrices, políticas, etc. Su principal carácter se establece por la naturaleza de la organización, dar ordene. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. La comunicación descendente irradia todos los niveles de la organización sin importar su estructura organizacional. El principio organizacional deriva de la relación quien ordenador y quien cumple.
- ***Comunicación ascendente***: Regula en el clima organizacional de la organización. Observamos como los niveles de la participación pueden utilizarse como indicadores de mejoría de las comunicaciones internas. La participación en las decisiones y los asuntos propios de la organización por parte de los empleados, son los resultados explícitos de la comunicación ascendente. Las acciones comunicativas que se desprenden de allí deben dar origen a una estructura sólida de mecanismos sostenibles que garanticen un clima favorable de la organización.

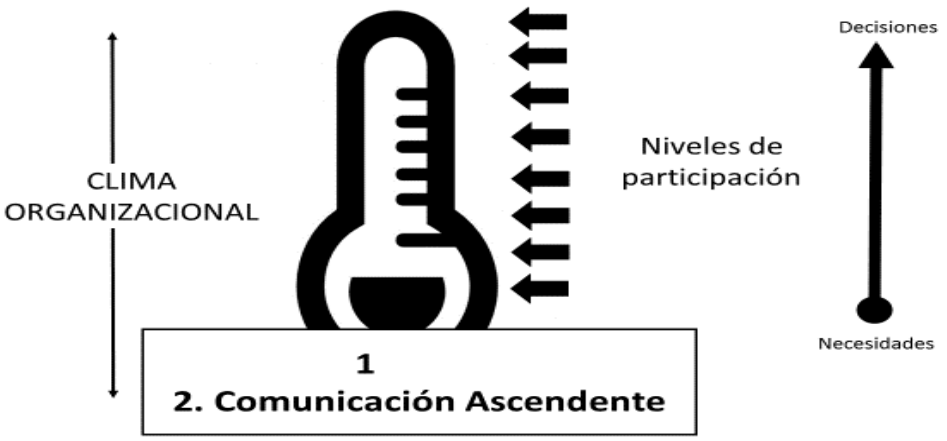


Figura 2. Comunicación ascendente

- ***Comunicación horizontal:*** Está conformada por las columnas de la organización y sostiene la estructura interna de las comunicaciones. Es allí donde realmente se vive la atmósfera organizacional. En ella se respira la vida y dinámica de la empresa. No basta con una estructura fuerte de comunicaciones descendentes o con una amplia participación de los empleados manifestando una robusta comunicación ascendente. Se requiere de una comunicación horizontal entre personas, grupos, departamentos y todos los públicos de la organización, de igual a igual. Esta comunicación se comporta como el sistema de amarres de una construcción, donde el movimiento secuencial de una columna es seguido por el movimiento armónico de las demás columnas y vigas.

Por su parte, la Comisión Externa **s**urge de la misma necesidad de interrelacionarse con otros públicos externos a la organización sin la cual su función productiva no se podría desarrollar. Los cambios continuos y rápidos ocurridos por las diferentes fuerzas de presión del mercado donde opera el negocio de la organización hacen que se establezca un frente de respuesta estratégico y rápido.

- ***Comercial:*** Comprende las relaciones comunicativas que debe establecer con el cliente, los proveedores, los competidores y los medios de comunicación. De allí se desprenden las actividades publicitarias de sus productos a través de los lenguajes y formatos de los medios de comunicación: cuñas radiales, comerciales para televisión y cine, impresos, vallas, anuncios virtuales, etc. en que se lleve a cabo la autoevaluación.

- ***Pública***: Establece por las relaciones de obligatoriedad con el gobierno político de los estados; el pago de impuestos, las disposiciones técnicas legales, el régimen laboral, las normas ambientales, entre otras. Por último, las relaciones con los públicos denominados stake holders, considerados como aquellos agentes identificables que en una situación específica podrían condicionar el buen nombre de la organización en perjuicio de su actividad productiva.

La Comunicación Intermedia, es aquella que se extiende a los dos ámbitos anteriores; interna y externa. Su función se establece desde la relación de la identidad de la organización, su finalidad y la responsabilidad social que tiene con las personas y el desarrollo del país. La organización define quién es, qué hace, cómo lo hace y para qué. Este principio corporativo es comunicado a sus empleados y a sus públicos externos.

Nosnik (2003) señaló que para el proceso comunicacional debe existir tecnología necesariamente de información, esto es, para que una tecnología fuese de comunicación debería ser capaz de generar metas y objetivos de intercambio de información con otras tecnologías y/o seres humanos, además de ser capaz de interpretar los mensajes que otras tecnologías y/o seres humanos le enviasen y poder expresar su acuerdo y desacuerdo respecto del contenido de los mensajes recibidos. Existe un constante desarrollo de nuevas tecnologías, la comunicación por medio de la tecnología ha ganado el carácter de motor de la economía y de la sociedad, en la actualidad el ejemplo más palpable de la relación entre estas dos es el Internet, el medio masivo de comunicación que les permite a las empresas extender sus horizontes, tanto de mercado como de consumidores y ampliar los medios por los cuales puede comercializar y distribuir sus productos.

Pérez (2000) señaló que no todos los modelos son aplicables a todo tipo de organizaciones. El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidades de modelos de los procesos comunicativos, con diferencias en cuanto a descripciones y sus elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto; sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento. En este modelo el emisor, que en este caso es la gerencia es la encargada de recopilar la información necesaria y codificarla para que pueda transmitir el mensaje a través de los diversos canales o medios que sean más adecuados (de acuerdo a cada circunstancia). Para que llegue a su destino, ya sea a su público interno, como son sus empleados, accionistas o a su público externo, proveedores, clientes, etc., y lograr que el objetivo del mensaje logre el resultado esperado, una vez obtenido el resultado del mensaje se da la retroalimentación y todo este proceso se vuelve cíclico en un

ambiente de ruido en el entorno de la empresa, ya que se encuentra envuelta en un ambiente de constante evolución de la información.

Calvo, S. y Reinares L. (2001) manifestaron que de acuerdo a la estructura de la organización se realizan los procesos de comunicación partiendo desde: la política de la empresa, información interna, flujo de comunicación, planificación de actos, coordinación de acciones y gestión de documentación. Asimismo, al realizar un plan de comunicación se debe tener en cuenta: Pautas de actuación; Sistema de defunción; Fecha de desarrollo; Emisores o Información principal.

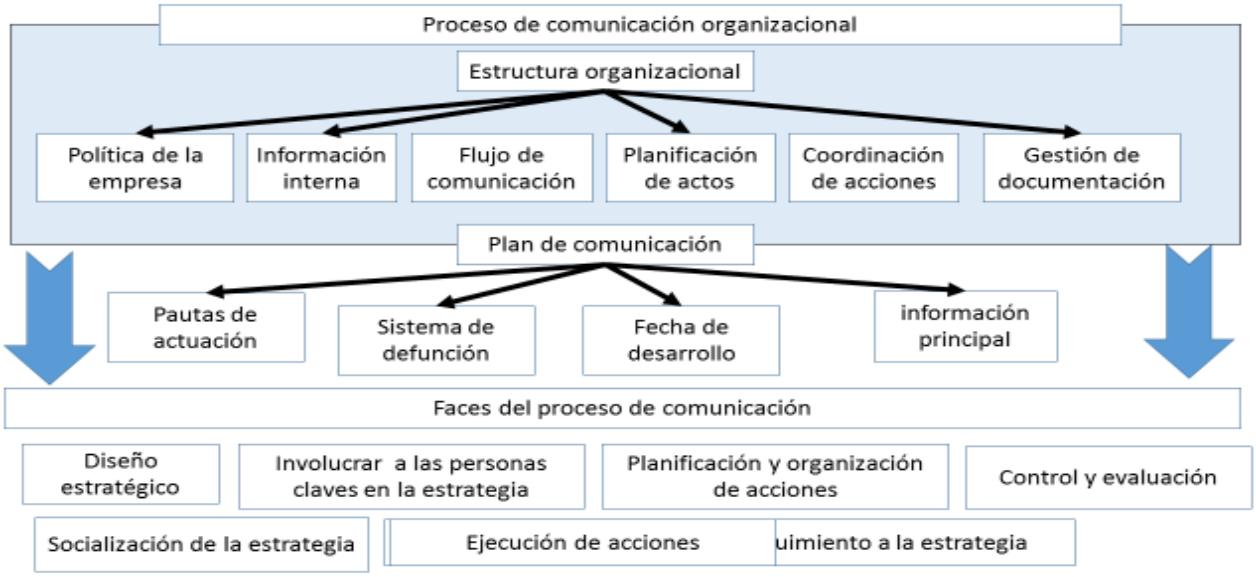


Figura 3. Proceso de comunicación organizacional

Wiegran, G. & Koth, H. (2009) mencionaron ocho pasos de un proceso de comunicación, de tal manera manifestaron que en toda organización se encontrará ciertas barreras, ya que como grupo o equipo social no captaremos o descifraremos el mensaje adecuadamente, su teoría la manifiesta de esta manera.

Tauber, Daniel A. (2001) señaló que el objetivo de los procesos de la comunicación es la unión entre el colaborador y la empresa en general, por lo cual menciona ciertos indicadores que nos conlleva a relacionarse proactivamente**.**

Tapscott Don (2000) refirió que la comunicación es un sistema, esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes. Son muchas las variables que influyen simultáneamente en el clima de comunicación de una organización. Lo técnico y lo interpersonal interactúan, de manera que el resultado final no se da en función de relaciones causa-efecto lineales y directas, sino de

procesos complejos. La comunicación y el clima organizacional están íntimamente relacionadas. El concepto de clima ha entrado con fuerza a la jerga de las organizaciones en los últimos años, y cada vez más ligado al de comunicación. De hecho, una manera muy extendida de entender el clima es como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento.

En la organización, los medios de transmisión y reforzamiento del clima son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, por nombrar sólo algunos. La comunicación es una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante, en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan.

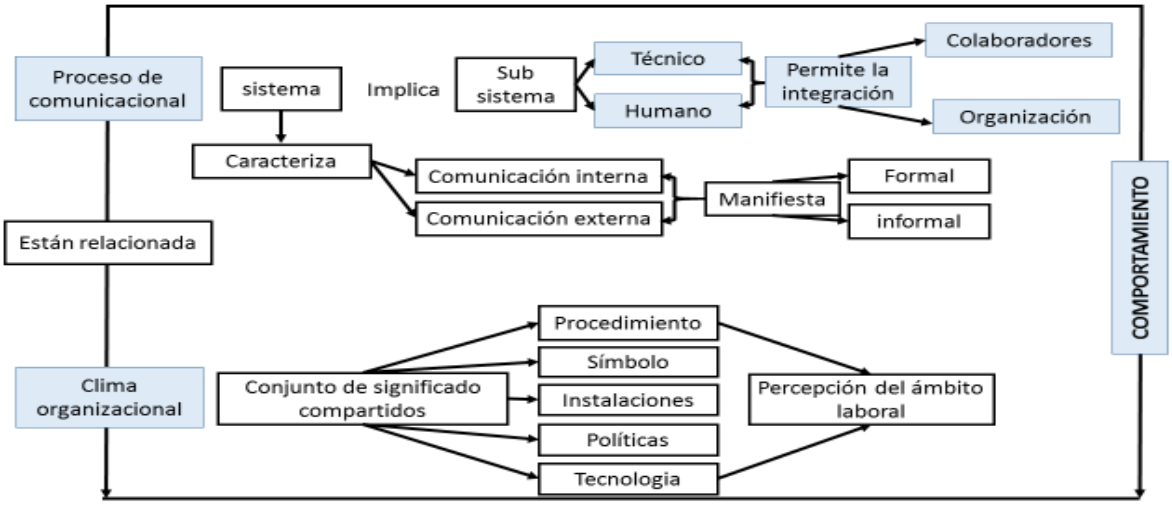


Figura 4. Medios de transmisión y reforzamiento del clima organizacional

Trelles, (2001). Los modos de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones varían acorde a tendencias conceptuales contemporáneas. Describiremos brevemente los cinco enfoques más comunes.

– **Mecánico.** Plenamente transitivo (flujo vertical- descendente), centra su atención en la información y las redes formales de comunicación, la retroalimentación es insuficiente. Se sobrevalora la emisión y existe cierta tendencia a la deshumanización, al desatenderse las mediaciones y la recepción. No hay un interés marcado a las relaciones con el entorno. Las organizaciones que operan bajo esta perspectiva se caracterizan por la rigidez y el poco dinamismo, la distancia entre la dirección y sus subordinados, con una consecuente falta de participación de estos en los procesos de toma de decisiones.

- **Psicológico.** El papel de la comunicación en esta escuela es preponderante. Prioriza los factores humanos de la comunicación, así como la formación (sobrevalorada) de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas con el objetivo de fomentar la participación, la motivación y la confianza de los trabajadores. Desarrolla los recursos humanos.
- **Sistémico.** Considera la organización como organismo vivo cuyo motor es la comunicación enfocada sinérgicamente; un subsistema parte del sistema social de tal forma Incorpora el concepto de redundancia (repetición de conductas en un tiempo dado) en relación inversamente proporcional a la incertidumbre. Pondera las interrelaciones con el entorno. Flujos de comunicación multidireccionales. Trabajo grupal y búsqueda de patrones de retroalimentación.

Estrategia comunicacional

Daniel Scheinsohn (2009). El interés sobre la estrategia de comunicación surge en las necesidades teóricas y prácticas de la organizaciones, encausadas a los intentos de mejorar las propias habilidades de comunicación de quienes intervienen en el proceso internos de la empresa. Es evidente la importancia de una estructuración de las herramientas para obtener un objetivo claro. Ante esto, menciona la importancia de los siguientes cuatro enfoques que guían esa comunicación estratégica:

- **Nivel estratégico:** Facilita saber dónde se está, y hacia dónde se está yendo.
- **Nivel logístico:** Orienta la producción y mantenimiento de todos los recursos necesarios para la consecución de fines estratégicos comunicacionales.
- **Nivel táctico:** se ocupa de los medios que serán utilizados para alcanzar los fines estratégicos.
- **Nivel técnico:** comprende las maniobras operacionales que serán llevadas a cabo mediante las herramientas tácticas.

Henry Mintzberg, (1990). La estrategia, entonces, ha de ser consciente, totalmente elaborada y tal como lo sugiere Andrews, su construcción se justifica a razón de “la necesidad de planificar anticipadamente las operaciones a largo plazo; la necesidad de influir más que responder a los cambios del entorno, y la utilidad de fijar objetivos invisibles como eje de la cooperación e inspiración del esfuerzo de la organización” de tal forma, planteó tres tipos:

La estrategia como plan es definida como una especie de curso en acción, consciente determinado, una guía para abordar una situación específica. De acuerdo con esto, las estrategias tienen dos características especiales, se elaboran antes de las acciones y se desarrollan de manera consciente para alcanzar un fin determinado.

La estrategia como patrón es un modelo, un flujo de acciones. La estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional, como si no lo es.

La estrategia como posición viene a ser la fuerza mediadora o "acoplamiento" entre organización y medio ambiente, es decir entre el contexto interno y el externo.

La estrategia como perspectiva, mira hacia el interior de la organización, es decir, buscando piezas claves dentro que puedan aportar. Aquí la estrategia es una perspectiva la cual tiene implicaciones de posición y de percibir las cosas que están alrededor de una forma diferente.

La estrategia como pauta de acción puede ser una pauta de acción, una "maniobra" para ganar la partida del contrincante o competidor.

Capriotti Paul, (2012). La planificación estratégica de la comunicación, menciona la importancia de lograr decisiones estratégicas, donde todo radica en la buena construcción de la estrategia, ya que menciona la importancia de saber qué es lo que se está haciendo y para qué se generan esas estrategias dentro de la organización, al igual que los autores mencionados hace una referencia a la planificación previa, propone la estrategia como un "Modelo de acción, una perspectiva anticipativa y un conjunto de decisiones" haciendo énfasis al conjunto de decisiones dentro del proceso global de la comunicación dentro de una organización. Desarrolla a la estrategia en tres niveles puntuales:

- **Estrategia corporativa:** Relacionada con el objetivo y alcance global de una compañía u organización como grupo empresarial.
- **Estrategia competitiva:** Vinculada a la creación de una organización, y refuerzo de una posición competitiva dentro de un determinado mercado.
- **Estrategia funcional:** Ligada al desarrollo de las diversas áreas funcionales de una compañía, que contribuyen al logro de los objetivos competitivos y corporativos.

Help, David y otros autores (2001) la estrategia de comunicación corporativa será el motor de cambios en los modos de gestión de la organización, generando una implicación de reflexión en lo que debe hacer la organización para incrementar sus capacidades y fortalecer la presencia de la organización en su ambiente social y comercial. Visualizando siempre la idea

de futuro, en la planeación de objetivos y responsabilidades de la organización. Así mismo, plantea cuatro etapas que se deben seguir.

Primera etapa: Es la primera y fundamental en la estrategia, en esta etapa se deben identificar: el objetivo que persigue la estrategia, a quien se dirige y la situación actual que enfrenta.

- **Identificación de objetivo:** Identificar en primera instancia no solo brinda claridad en lo que se persigue, también delimita las acciones y evita dirigir el actuar estratégico hacia lugares no deseados. El establecimiento de un objetivo claro permite concentrar la energía y los recursos de la estrategia en alcanzarlos, esta concentración de fuerzas es uno de los principales fundamentos estratégicos de logro.
- **Identificación del público**: El poder identificar claramente el público con todas sus características le permitirá al comunicador básicamente establecer dos elementos, de un lado el lenguaje en que debe dirigirse y de otro el(o los) medio(s) más efectivos para canalizar la información. Además al tener descritas las características del público podremos conocer su ubicación y prever sus reacciones.

  Identificar la situación para poder identificar con la mayor aproximación posible una situación debemos respondernos dos preguntas, ¿Qué está ‘pasando? y ¿Por qué está pasando lo que está pasando?

  ¿Qué está pasando? *:* Responder esta pregunta llevará al estratega a cumplir con dos requerimientos, de un lado obtener información sobre dicha situación, factores históricos, una descripción general. Y de otro lado su análisis. Es decir, establecer las relaciones de los hechos sobre cómo se está presentando la situación. Si estuviésemos desarrollando una auditoría, por ejemplo, ésta sería la fase en la cual obtenemos información a partir de las encuestas y los métodos de investigación y para analizarla recurrimos a la interpretación de las relaciones de las respuestas de dicha encuesta.

  Cuando interpretamos esos datos, les damos “forma” y construimos información que posteriormente analizada nos dará un mapa general de la situación. Por supuesto para poder hacer ese mapa se requiere un profesional capacitado que sepa “leer” la información que está generando la organización.

Segunda etapa: Levantamiento de información interna de la institución basándose a la exploración y análisis.

- **Recopilación de información**: Bajo este pequeño marco de referencia diremos que el proceso de identificación tiene básicamente tres partes, la primera es la de información en donde el estratega recoge datos sobre la empresa y su situación. Para obtener esta información el comunicador recurre generalmente a tres instrumentos: la observación, la encuesta y la entrevista. Instrumentos estos de investigación que cuentan con características muy particulares
- **Observación:** La observación requiere un profundo sentido del detalle por parte del comunicador para comenzar a generarse una idea de lo que está sucediendo, es lo que a nivel de investigación científica se puede denominar como una investigación etnográfica en donde el investigador es un observador tácito lo menos no torio posible para no alterar las condiciones de la situación.
- **Grupo con foco o Entrevista:** Consiste en la reunión de un grupo de personas, entre 6 y 12, con un moderador, investigador o analista; encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. Su labor es la de encauzar la discusión para que no se aleje del tema de estudio.
- **Instrumento de medición** registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. Es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente.

Tercera etapa: Una vez obtenida la información se inicia una tercera fase en donde se analizará la información para darle un significado congruente, es decir, se establece qué es lo que está pasando en la organización.

Diagnosticar: especifica los puntos críticos: amenazas (barreras), fortalezas (puntos fuertes), debilidades (áreas de mejora) y oportunidades (ayudas y apoyos).

Cuarta etapa: Se ejecutan las propuestas planteadas de la estrategia:

- **Motivar:**

  La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

  La motivación intrínseca es una tendencia motivacional natural y es un elemento fundamental en el desarrollo físico, social y cognitivo.

  La motivación extrínseca se refiere al desempeño de una actividad para conseguir un resultado deseado y es opuesta a la motivación intrínseca.
- **Redes de comunicación**

  Redes Formales

Red Cadena: Sigue rígidamente la cadena de mando y es aquella en donde todos los empleados o subordinados dependen de un solo jefe, y para llegar a él los empleados deben hacer sus consultas o reclamos a su superior y este comunicarlo al Jefe Mayor. Siempre hay un solo jefe y los otros dependen de él solamente.

Red Círculo: En este caso depende que el líder del grupo actúe como conductor central de la comunicación, los empleados tienen una comunicación en forma directa con el líder o jefe y viceversa. No hay superiores intermediarios.

Red Policanal: En este tipo de comunicación los empleados se comunican en forma directa con el jefe o líder, pero a la vez lo pueden hacer también directamente con sus compañeros sin intermediarios.

Redes Informales: El sistema de información formal no es el único que usan los grupos y las Organizaciones; pues también existe un sistema Informal en el que la información fluye de manera más rápida y que puede favorecer o complicar los objetivos del grupo o de la Organización. Es aquella que no la determina la Organización, pero que está dentro de ella y que los empleados son los encargados de originarlas. Ejemplo: tenemos los rumores entre los empleados, las competencias y rivalidades entre ellos, los mensajes de tipo personal con el objetivo de hacer quedar mal a un empleado frente a su superior, etc.

- **Políticas de comunicación**

  Aquí tendrá que centrarse en las líneas estratégicas en las que centrará sus esfuerzos.

- **Retroalimentación**

  Directa: es producido cara a cara a través de palabras, expresiones fáciles y movimientos corporales.

  Indirecta: consiste a través de demandas de alta calidad en el trabajo, disminución de ausentismo, mayor coordinación de las personas en las que trabaja.

Velásquez, C. (2000). Dentro del plan estratégico de comunicaciones debe existir el Control Estratégico y Mejoramiento Continuo, CEMC, es un modelo dinámico compatible con los lineamentos del PHVA (Planear, Hacer,Valorar y Actuar) recomendado en la aplicación de sistemas de calidad. El CEMC le permite al comunicador establecer el grado de avance y de resultado para cada una de las acciones que adelanta. A través de la aplicación de esta metodología, la gestión de comunicaciones en la empresa puede ser reevaluada continuamente y ajustada para conseguir las metas planteadas. Como se puede apreciar en el diagrama, el primer elemento es la visión de la organización, basado en esa directriz se diseña el plan

estratégico de comunicaciones que cuenta a su vez con objetivos propios del plan. Dichos objetivos deben apuntar a unas metas que se relacionan directamente con los factores críticos de éxito. Para lograr los objetivos se desarrollan acciones concretas que en comunicación incorporan elementos tales como: mensajes, voceros, medios y audiencias. Estos elementos pueden variar según las acciones concretas a las que se refiera el plan estratégico. En este sentido, el CEMC (Control Estratégico y Mejoramiento Continuo) abarca los siguientes pasos:

Definición y selección de los indicadores a utilizar

Cómo se correlacionan las variables, definición de fórmulas y alcance de la medición. Al incorporar el indicador dentro del plan estratégico, es conveniente especificar al máximo la relevancia y alcance de dicho indicador. De esta manera se puede establecer: el objetivo al que corresponde, el nombre del indicador, la escala en que se presentarán los resultados, los umbrales o metas máximas y mínimas esperadas, el horizonte, la fórmula y el resultado.

Medición de indicadores

Qué instrumentos se utilizarán para recoger la información, cuándo y cómo se llevará a cabo la medición, con qué periodicidad se medirá el indicador. **Supervisión de resultados**

En esta etapa se verifica que los datos hayan sido conseguidos en forma idónea. Igualmente, se valora la intervención de factores externos relacionados con el entorno lo que permite depurar los resultados y seleccionar solo aquellos que en forma óptima arrojen la información objetiva que se requiere.

1.2. Determinación de las tendencias históricas o antecedentes de los procesos comunicacionales

Para desarrollar estos aspectos se han tomado como indicadores de análisis: La comunicación gestual o visual, comunicación escrita y comunicación del lenguaje hablado. La comunicación y sus procesos han ido evolucionando transformándose en una cualidad inherente para ser humano, la misma que ha sido favorable para la supervivencia y perpetuación de su existencia adaptándose al ecosistema del planeta. La comunicación gestual o visual, de una u otra forma se originó de forma natural, atendiendo a una necesidad con el afán de darle a entender a otros lo que uno quería. Al principio se comunicaban a través de gestos hechos con su mismo cuerpo, es decir a lo mejor todavía no incluían sonidos, los que tiempo después se generarían también como parte de su evolución por adoptar su propia forma de comunicar, haciendo que este proceso de interacción humana sea todavía más fácil. Por ende le daban al ruido o sonido una significación de acuerdo a cada cosa o circunstancia, complementándolo con sus conocimientos anteriores de gestos o movimientos corporales, que

poco a poco se fueron concretando hasta llegar a un lenguaje articulado de monosílabos como fuente primaria de la comunicación. A sí mismo la comunicación escrita, se presente como una forma de darle sentido a un signo o símbolo del lenguaje hablado, pues muchas de las palabras parecen imitar sonidos de la naturaleza o bien, lo que comúnmente llamamos expresiones.

Por otro lado, se cree también que el lenguaje surge a partir de los sonidos que acompañaban a los gestos que hacían para comunicarse. Pero la necesidad de comunicación aumentaba con el tiempo, en tanto así que tuvieron que crear algo que les permitiera comunicarse de un lugar a otro. Los egipcios descubrieron un material para escribir, que era extraída del tallo de una planta llamada papiro y posteriormente se inventó el pergamino, que les permitía comunicarse incluso si no se encontraban en el mismo lugar y para facilitar el comercio entre naciones.

Por otra parte, la comunicación se concretó con el lenguaje hablado, el mismo que es considerado como una técnica empleada para intercambiar ideas en un campo de aplicación muy variado, convirtiéndose en un proceso inevitable en el desarrollo del ser humano, ya en nuestros tiempos en el desarrollo personal profesional y organizacional que son básicos para .la interacción o flujos comunicacionales a nivel empresarial e institucional.

La comunicación visual prehistórica (del 35 000 al 4000 a. de c.)

El desarrollo de la escritura y el lenguaje visible tuvo sus orígenes más primitivos en ilustraciones sencillas, ya que existe una relación estrecha entre el dibujo y las marcas de la escritura: los dos son formas naturales de comunicar ideas y los pueblos primitivos utilizaron las ilustraciones como una manera elemental de registrar y transmitir información.

Los primitivos africanos y europeos dejaron pinturas en cuevas, como la de Lascaux, en el sur de Francia, y la de Altamira, en España. Se fabricaban un negro a partir del carbón y una gama de tonos cálidos, desde amarillos claros hasta castaños rojizos, a partir de óxidos de hierro rojos y amarillos. Se dibujaban y pintaban imágenes de animales sobre las paredes de aquellos antiguos canales de agua subterráneos que los hombres y las mujeres prehistóricos usaban como refugio.

Más que el principio del arte que conocemos, aquellos fueron los albores de la comunicación visual, porque las ilustraciones primitivas se hacían para sobrevivir y con fines utilitarios y rituales. La presencia de lo que parecen marcas de lanzas en el costado de algunas de estas imágenes de animales indica que se utilizaban en ritos mágicos destinados a dominar a los animales y a tener una buena caza.

La identificación visual mesopotámica: (ca. 500 a. de c.)

Aparecieron las marcas para el ganado y las marcas de propiedad para poder establecer la pertenencia y para identificar al fabricante de cerámica u otros objetos, por si surgían inconvenientes o por si una calidad superior alentaba a repetir la compra.

Estos pequeños cilindros que se utilizaron durante más de tres mil años llevaban imágenes y letras grabadas en su superficie. Cuando se hacían rodar por encima de una tablilla de arcilla húmeda, dejaban una impresión en relieve del diseño hueco, que se convertía en una «marca de fábrica» del propietario.

Muchas de estas piedras tenían una perforación hueca a lo largo, para poder llevarlas en una cuerda en torno al cuello o la muñeca. Como las imágenes se podían reproducir, esto se puede considerar una forma inicial de impresión.

La comunicación en los egipcios (ca. 1500 a. de c.)

Utilizaba treinta caracteres de tipo cuneiforme para representar sonidos consonánticos elementales. Los símbolos estaban compuestos por marcas en forma de cuña que se parecían a la escritura cuneiforme porque usaban una aguja similar. No había caracteres para representar las vocales, que son sonidos conectores que unen las consonantes para formar palabras y que actualmente se representan mediante las letras a, e, i, o y u. El orden alfabético de la escritura de Ras Shamra, es decir, la secuencia en la que se memorizaban las letras, era el mismo que utilizaron posteriormente el alfabeto fenicio y el griego. La escritura exportada por los fenicios, un sistema alfabético y totalmente abstracto de veintidós caracteres, se utilizaba en el 1500 a. de C. Una de las inscripciones más antiguas hechas en alfabeto fenicio se labró en el lateral de la tapa del sarcófago de piedra caliza del rey de Biblos, Ahiram (ca. siglo XI a. de C.) Es posible que la escritura de derecha a izquierda de los fenicios surgiera porque los picapedreros tallaban las inscripciones sujetando un cincel en la mano izquierda y un martillo en la derecha. Su primera escritura alfabética también se hacía sobre papiro, con pincel o pluma; lamentablemente, su literatura, que incluía, por ejemplo, una obra sobre mitología en nueve volúmenes de un escritor de Biblos, ha desaparecido. Aunque la escritura semítica septentrional supone el comienzo histórico del alfabeto, es posible que descienda de un prototipo anterior, que se ha perdido. Los primeros alfabetos se ramificaron en múltiples direcciones, como el alfabeto fenicio, que siguió evolucionando en Grecia y en Roma, y también el alfabeto arameo, que dio origen a la escritura hebrea y árabe en el resto de la región.

El alfabeto arameo y sus descendientes (ca. 1000 a. de c.)

El alfabeto arameo, utilizado por primera vez por las tribus procedentes de Aram, una zona extensa en la actual Siria, es una importante derivación primitiva de la escritura semítica

septentrional. El ejemplar más antiguo que se conserva data de alrededor del 850 a. de c. El alfabeto arameo de veintidós letras para sonidos consonánticos se escribía de derecha a izquierda. Con una pluma ancha que se sostenía en un ángulo de cuarenta y cinco grados se hacían trazos horizontales gruesos y trazos verticales finos. Esta lengua y esta escritura predominaron en todo Oriente Medio. Se han encontrado ejemplos en Afganistán, Egipto, Grecia e India. Es el predecesor de cientos de escrituras, incluidos dos grandes alfabetos que se utilizan en la actualidad: el hebreo moderno y el árabe. Estos dos sistemas de letras funcionales y de hermoso diseño se siguen escribiendo de derecha a izquierda a la manera de sus predecesores semíticos primitivos. Los ejemplos más antiguos conocidos del alfabeto hebreo primitivo o antiguo datan aproximadamente del 1000 a. de C. Cuando los israelitas regresaron a la zona del Mediterráneo occidental, después de su exilio en Babilonia (del 586 al 516 a. de C.), descubrieron que la escritura aramea había sustituido al hebreo antiguo en la región.

El alfabeto griego (1000 a. de c.)

La civilización griega sentó las bases de muchos de los logros del mundo occidental: la ciencia, la filosofía y la democracia se desarrollaron en esta tierra antigua. El arte, la arquitectura y la literatura comprenden una parte inestimable de la herencia griega; cabe decir que, tras adoptarlo, los griegos mejoraron muchísimo la belleza y la utilidad del alfabeto. Los antiguos griegos adoptaron el alfabeto fenicio y lo difundieron por sus ciudades-estado en torno al 1000 a. de C. Las inscripciones más antiguas que se conocen datan del siglo VIII a. de C., aunque es posible que el alfabeto griego, que ocupa un puesto importante en la evolución de la comunicación gráfica, evolucionase antes. Los griegos tomaron el alfabeto fenicio o semítico septentrional y convirtieron cinco consonantes en vocales. No se sabe a ciencia cierta quién transportó el alfabeto de Fenicia a Grecia, si bien tanto la mitología como la tradición, que en el mundo antiguo a menudo se mezclaban con la historia oral, apuntan hacia Cadmo de Mileto (no se conocen las fechas). Según diversas versiones antiguas, Cadmo inventó la historia, creó la prosa o diseñó algunas de las letras del alfabeto griego. A raíz de estos supuestos logros, cabe la posibilidad de que Cadmo hubiese llevado el alfabeto a Grecia.

1940 “Era de la información”

Esta época se caracteriza por centrarse sus estudios en la organización como sistema. Tuvo lugar el movimiento de las relaciones humanas, calificada como la era de la información, donde ganó popularidad el lema “un empleado in- formado es un empleado feliz y productivo”. Al interior de la empresa uno de los medios de comunicación más utilizado para transmitir la

información fue la publicación de manuales y boletines de noticias, en la cual los empleados escribían.

1950 "Redes, clima y retroalimentación"

Estudios ayudarían a determinar la dinámica organizacional, de esta manera los líderes podrían determinar que conducta era más eficaz.

Surgen tres investigaciones en la comunicación organizacional que fue- ron: Las redes organizacionales, donde los grupos no tenían una estructura predeterminada sino se formaban en respuesta al tipo de trabajo que realizaban. Los estudios enfocados al clima organizacional, donde es importante destacar la actitud y la sensibilidad de los empleados con respectos a la comunicación. Los estudios encaminados al proceso de retroalimentación inter- personal dentro de las organizaciones, cuyos resultados mostraron que la comunicación con retroalimentación abierta (bilateral) incrementa la exactitud en las tareas ejecutadas. También sugieren que cuanto más apoyo se dé a la retroalimentación positiva, en oposición a la amenaza personal, será mayor la aceptación por parte de quienes lo reciban.

1960 "La era de las variables aisladas"

En esta década los estudios se centraron en la naturaleza y los efectos de la distancia de la información semántica en la relación jefe – subordinado.

Este estudio descubre la brecha de comunicación – información que existe entre jefe y subordinado en la relación a temas específicos. La era de las variables aisladas Se enfocó a la tendencia de estudiar y analizar tanto los ambientes como las redes de comunicación dentro de las organizaciones. También delinearon la naturaleza y los efectos de la distancia de información semántica

1970 "naturaleza, características de las redes de comunicación"

Se centraron en la relación jefe – subordinado, la distorsión de los mensajes y la retroalimentación de la comunicación. Demostraron que la gran parte de las relaciones estaba basada en las características personales del jefe. Por ejemplo un jefe joven suele ser más autoritario que uno mayor de edad. Se descubrió que los líderes no dependía únicamente de una esquema de comunicación eficiente, sino de las características del dirigente (clima laboral, relaciones, subordinados, sexo y influencia). Naturaleza, cualidades y características de los climas y redes de comunicación Los investigadores reconocieron la falta de teoría en los estudios de la comunicación organizacional y la necesidad de construir y experimentar con modelos conceptuales en la materia.

1980 “la era del proceso de comunicación organizacional”

Se caracteriza por centrar su estudio en las organizaciones como sistema, se enfoca en:

- ***Codificaciones de intercambio*** secuenciales de mensajes durante episodio de retroalimentación y evaluación de resultado.
- ***Patrones de mensajes*** en varias tipos de negociaciones.
- ***Proceso de comunicación*** por los cuales recién controlados se integran a la organización y las relaciones que establece a través del tiempo. ***Reorganización*** no cambio de las redes de comunicación.

La era del proceso de la comunicación organizacional Centró sus estudios en las organizaciones como sistemas, en la exploración de la comunicación como proceso y en la determinación de la manera en que los miembros de las organizaciones crean y recrean significados compartidos. También puso un alto énfasis en los estudios de la cultura organizacional.

1990 “de la modernidad a la pos modernidad”

Teoría de la administración basada en equipo software, señala que toda organización debe actuar como un equipo, tomando decisiones y solucionando problemas en todos los niveles de organización. Teoría narrativa pos moderan: Jean – Franco sostiene que la historia tiene que contarla. Nuevas tendencias, surgen teorías enfocadas a explicar la comunicación organizacional como la teoría crítica, corriente del pensamiento alemán que considera al interés político como el aspecto más importante de la vida organizacional. Su principal objetivo es alcanzar el progreso y el orden en la comunicación.

2000 “sociedad del conocimiento”

Época donde la tecnología ayuda a la comunicación. Se denomina época del conocimiento debido a la velocidad con la que se puede transmitir la información. Con las nuevas tecnologías, las empresas se ven obligadas a investigar sobre el verdadero potencial de sus empleados. El reto para este siglo es encontrar nuevas formas de organización pro- ductiva para el trabajo que den más poder a los individuos y mantengan, al mismo tiempo, las prácticas organizativas en balance con el ambiente, las familias y el trabajo.Se trata de valorar las consecuencias de la participación de los medios para el desarrollo individual y social. El uso de las nuevas tecnologías en el ámbito de la comunicación, cada vez más asumida, generalizada, extendida y abarcadora genera, a su vez, una serie de tendencias meritorias de una reflexión. La sociedad dispone de más tecnología al servicio de más comunicación. Sin embargo esa realidad es inversamente proporcional a la cantidad de contactos personales. Es

decir, a más utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) desplaza el uso de la bien llamada comunicación primaria. Todo esto forma parte de una evolución y transformación de la comunicación y sus nuevas tendencias que han fluido por total naturalidad llegando a ser parte sistema de globalización. Emigrado la desde la comunicación incipiente, primaria, intermedia para migrar a lo llamamos hoy nuevas tendencias comunicacionales desde plataformas de internet la web 2.0 hasta las interacción y trasmutación de la web 3.0 en la que también se genera la interacción.

Conclusiones del capitulo

- Se debe considerar las características del canal, durante el proceso de comunicación, y obtener una mayor fidelidad.

- La comunicación permite la interacción interpersonal, siendo la base de cualquier organización.

- El plan estratégico de comunicación, origina una estructura sólida, con un clima favorable.

- La comunicación a través de la tecnología, extiende los horizontes.

CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CARACTERIZACIÓN DEL CAMPO DE ACCIÓN

En el presente capítulo se justifica el problema partiendo del análisis de los estudios realizados por diferentes autores sobre la temática en cuanto al inadecuado clima organizacional, donde se revelan las principales insuficiencias del estado actual de la estrategia comunicacional de la Sociedad de la Beneficencia Pública de Sullana.

2.1. Justificación del Problema

Desde el punto de vista estratégico digamos que la comunicación organizacional es un punto de partida por que se asocia de manera interactiva con las características personales de los colaboradores lo que evidencia el papel de las diferencias individuales en la adaptación organizacional. Si contamos en nuestro país con organizaciones que brinden un servicio de calidad, entonces estaremos garantizando a satisfacer las necesidades de los clientes para todos los miembros de la nación. Esta exploración sobre clima organizacional es relevante desde el punto de vista práctico porque se observa y se analiza que las formas de convivir en un determinado clima organizacional repercuten en forma directa en la comunidad y que su buena práctica tiene vinculación con los resultados de satisfacción de necesidades de los pacientes y la mejora en el desempeño de los colaboradores que brinda servicios médicos.

Asimismo, se justifica por el impacto final en la actitud, aptitud y emociones de los directivos, jefatura y colaboradores de servicio médico, por la forma como afecta el buen o mal clima organizacional de la organización.

En tal sentido, conocer el clima organizacional de la Sociedad de Beneficencia Pública servirá para la formación holística de directores y jefatura, orientándolos hacia mejoras en las diferentes competencias que favorezcan la misión y la visión organizacional teniendo en cuenta el objetivo común.

Desde la visión socio-educativa, estudiar en las organizaciones públicas aquellos comportamientos específicos como componentes del clima organizacional permite formar la preparación de programas de apoyo formativo para prevalecer aquellas actitudes limitantes o debilidades actitudinales en el contexto organizacional. El interés del presente investigación será fundamentado en poder brindar una solución a la problemática en curso. En la actualidad hay que ser dinámicos y precisos en el análisis y presentación de propuestas sabiendo a ciencia cierta cómo se puede generar un cambio o dar una solución, por tal motivo es necesario

concientizar a todas las personas de la organización sobre la importancia de realizar esta investigación que conlleve a resultados satisfactorios.

La comunicación organizacional interna es un elemento de gran importancia dentro las relaciones humanas. El ser humano por naturaleza, necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, y esto se logra a través de diversos medios de comunicación. La presente investigación da a conocer el amplio ámbito de la comunicación organizacional interna. Es sabido que la comunicación es el proceso mediante el cual, una persona transmite información a otra persona, y es el objetivo de toda comunicación; en el caso de las empresas en particular la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, es por ello que existe la "comunicación organizacional". La Comunicación organizacional interna y Clima laboral son dos elementos que están estrechamente interrelacionados, ya que el éxito o fracaso de una empresa depende de las personas que laboran en ella, pues son la personas las que definen los objetivos organizacionales, la estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo, y son ellas quienes adquieren y utilizan los recursos financieros, tecnológicos, y toman las decisiones acerca de la marcha de la empresa. Esta forma de percibir y gestionar la empresa, el ser humano es motor de desarrollo y epicentro de la gestión empresarial y la comunicación, el proceso social más importante que forma "comunidad laboral" no simplemente en cuanto a una cultura compartida; sino también en la puesta en común en la que el término comunicación tiene su raíz profunda, permite que el trabajador sea más productivo, generar nuevas estructuras, relaciones sociales y obrero patronales más flexibles y equitativas, orientar el decir empresarial y fecundar con éste todos los procesos de la dinámica de la organización , además de comunicación abierta, receptiva y empática que ayuda a generar desarrollo organizacional y a dinamizar los cambios contemplando en toda su plenitud en el talento humano. Con la presente investigación se quiere demostrar el impacto de una estrategia comunicacional y el clima laboral. La comunicación debe ser concebida como un vector estratégico y un aspecto integral, cuyos efectos y causas pueden ser comunes reflejadas en, la relaciones personales, el involucramiento laboral, la supervisión, estilo de comunicación, condiciones laborales.

Considerando lo expuesto, es posible centrar una problemática común en la organización de la Sociedad de la Beneficencia pública de Sullana donde labora personal directivo, jefatura, colaboradores de servicio médico, que no conocen si el clima organizacional, es aceptable, regular o deficiente desde la perspectiva de la misma comunidad en general y, en particular, desde la mirada de los colaboradores, quienes son eje articulador de la dinámica organizacional. Para determinar estadísticamente esta situación se amerita

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

En Madrid, para mejorar el clima organizacional, toda organización pública o privada deberá tener canales de comunicación. KRUG, Steve (2013) manifiesta que los canales de comunicación interna de naturaleza oral han sido los más importantes para la obtención de resultados positivos en la gestión. Lo cual manifiesta claramente que desde su percepción consideran que los aspectos burocráticos no constituyen una vía ágil de comunicación para la gestión sino que, por el contrario, aportan muy poco a la solución de los problemas".

Europa para el crecimiento y desarrollo de una empresa es importante tener en cuenta la evaluación del clima laboral. Durán (2005) mencionó, como el clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen empleador. Lo cual indican que las mejores empresas en donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentable que el resto de las compañías, en conclusión a su observación señala que "La alegría se contagia y es una buena inversión

En México se propuso que para analizar del ambiente de una empresa, se debería examinar las actividades laborales que se realiza diariamente. Dosaque (2001) mencionó que para medir el clima laboral ocurre a partir de la comparación de las percepciones que tiene los subordinado y directivos sobre la motivación, objetivos, liderazgo, curso de inducción, capacitación y la solución de conflicto, dicho factores evaluados a través de un cuestionario propio aplicado a directivos y subordinados.

En Guatemala, realizaron una investigación sobres aquellas personas que recibe el programa de talleres del clima laboral y las que no reciben. Lo cual 52.4% corresponde al grupo de supervisores que si recibió el taller y el 47.6% que corresponde al grupo que no lo recibió concluyó que el desarrollo de las habilidades y conocimiento de los empleados está íntimamente relacionado con el grado de productividad que puede alcanzar una empresa. Esto Indica como hipótesis alterna si existe una diferencia estadísticamente significativa a un nivel de 0.05 en la productividad, entre un grupo de supervisores de ventas de medicamentos que recibió de programa de taller de clima laboral y un grupo que no lo recibió. (NOACK 2013).

En Argentina se encontró una alta correlación entre el liderazgo autoritario y el clima organizacional explotador (r= 0,76), sin embargo existe una correlación moderada entre el liderazgo democrático y el clima organizacional participativo (r= 0,51). Como resultado que el liderazgo autoritario generaba un clima organizacional inadecuado, pero a su vez generaba mayor producción; el liderazgo democrático orientaba hacia un clima organizacional un tanto distendido, generando la creatividad en los profesionales en la salud (Corona 2014).

En Ica, en cuestión salud los resultados indicaron que el clima organizacional percibido por los trabajadores del Hospital tuvo un puntaje promedio de 164 es decir un clima por mejorar. El 12.9% de trabajadores percibió un clima saludable., el clima que se percibió fue por mejorar, excepto en identidad, dimensión en la cual se tuvo, en promedio, un clima saludable. Sin embargo, la identidad según grupos ocupacionales, tuvo un clima por mejorar en el grupo de enfermeras, técnicos, otros profesionales y artesanos. Este estudio claramente indica que es necesario mejorar el clima organizacional de la institución, aplicando un plan de intervención con proyectos de mejora del entorno organizacional. (Del Rio, J., Munares, A. y Montalvo, H. 2013)

Según Ruiz, M. (2014), en la cuidad de Chiclayo donde realizó un estudio en una empresa industrial, las principales conclusiones fueron que el personal estaba desinformado acerca de la misión y valores de la empresa en consecuencia los empleados tenían un bajo nivel de conocimiento de los objetivos y responsabilidades de los puestos de trabajo a los que han sido designados y se sentían descontentos, pues consideraban que no se les proporciona información oportuna y adecuada a cada uno sobre su desempeño laborar. Asimismo, estaban en descuerdo con no tener información clara y transparentes de las funciones, políticos y normas de la organización. Finalmente también se concluyó en que la remuneración en la empresa era poco atractiva

Según Castro (2013), referente a los servicios de salud pública, en su investigación del "Clima laboral y satisfacción laboral de las enfermeras en la ciudad de Chiclayo del departamento de Lambayeque, tuvo como objetivo general determinar el tipo de clima laboral y su relación con el nivel de satisfacción laboral, la población de muestra, estuvo conformada por 45 enfermeras, la recolección de datos se realizó aplicando dos encuestas sobre clima y satisfacción laboral, donde se concluyó que el clima laboral es medianamente favorable.

2.2. Caracterización del estado actual del campo de acción

Se realizó una reunión con los directivos y presidente de la institución para recibir información estadística, asimismo se aplicó un cuestionario para describir de qué manera los colaboradores de la institución perciben el clima laboral y cómo influyen en la comunicación organizacional.

Tabla 1

Clima laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia pública de Sullana.

Estadísticos descriptivos			
	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Clima Laboral	Desfavorable	94	94%
	Medio	5	5%
	Muy desfavorable	1	1%
	Total	100	100%

Interpretación:

Del 100% de los colaboradores que calificaron el clima laboral de la institución donde trabajan, el 94% lo calificó como desfavorable, el 5% regular y el 1% muy desfavorable. Es decir, la gran mayoría del personal indicó que es muy poco probable que el medio laboral brinde un bienestar adecuado en relación al trabajo.

Tabla 2

Categorías de la dimensión, realización personal del clima laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana.

Estadísticos descriptivos			
	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Realización Personal	Desfavorable	77	77%
	Medio	4	4%
	Muy desfavorable	19	19%
	Total	100	100%

Interpretación:

En la Tabla 2 se observa que el 77% de los colaboradores considera de manera desfavorable el medio laboral no favorece de manera adecuada el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. El 19% considera muy desfavorable el hecho de que la institución brinde oportunidades de progreso, y el 4% manifestó que esto se da de manera regular.

Tabla 3

Categorías de la dimensión, involucramiento laboral del clima laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana.

Estadísticos descriptivos			
	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Involucramiento Laboral	Desfavorable	83	83%
	Medio	11	11%
	Muy desfavorable	6	6%
	Total	100	100%

Interpretación:

El 83% percibió que en su medio laboral son desfavorables las acciones de Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. Sin embargo, el 11% considera que normalmente se da y el 6% indicó que es muy desfavorable dichas acciones.

Tabla 4

Categorías de la dimensión, supervisión del clima laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana.

Estadísticos descriptivos			
	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Supervisión	Desfavorable	59	59%
	Medio	41	41%
	Total	100	100%

Interpretación:

El 59% indicó que es muy desfavorable la supervisión que brindan los superiores y jefes respecto al trabajo realizado, y el 41% califica la supervisión como regular.

Tabla 5

Categorías de la dimensión Comunicación del Clima laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia pública de Sullana.

Estadísticos descriptivos			
	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación	Desfavorable	61	61%
	Medio	38	38%
	Muy desfavorable	1	1%
	Total	100	100%

Interpretación:

El 61% de colaboradores refirió que la comunicación dentro de su entorno laboral es desfavorable, es decir el grado de fluidez, claridad, coherencia y precisión del envío y desarrollo de la información es deficiente. Por otro lado, el 38% considera que es adecuada y el 1% la califica como muy desfavorable.

Tabla 6

Categorías de la dimensión, condiciones laborales del clima laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana.

Estadísticos Descriptivos			
	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Condiciones Laborales	Desfavorable	53	53%
	Favorable	2	2%
	Medio	45	45%
	Total	100	100%

Interpretación:

En cuanto a las condiciones laborales que la organización establece, el 53% manifestó que son desfavorables, el 45% indicó que es adecuada y el 2% calificó dichas condiciones como favorables.

2.3. Marco conceptual

En este apartado describiremos los conceptos de cada término y en qué parte de la investigación se ha utilizado.

Proceso de Comunicación

Es aquel proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta. En otras palabras es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conducta, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado. Generalmente, la intención de quien comunica es cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación. El proceso comunicación son aquellos elementos para lo cual se debe analizar los elementos que interactúan en ella. Dos de estos constituyen las partes importantes de la comunicación: el transmisor o emisor y el receptor. Otros dos son las herramientas más importantes de la comunicación: el mensaje y los medios. Cuatro más de estos constituyen importantes funciones de comunicación: la codificación, la decodificación, la respuesta y la retroalimentación. Por último se encuentra el ruido como elemento.

La comunicación en general toma lugar entre tres categorías de sujetos principales: los seres humanos (lenguaje), los organismos vivos (biosemiótica) y los dispositivos de comunicación habilitados (cibernética).

La comunicación no verbal consiste en transmitir significados en la forma de mensajes no verbales.

La comunicación verbal no puede ser aislada de una serie de factores para que sea efectiva, lo que incluye la comunicación no verbal, las habilidades de escucha y la clarificación. El lenguaje humano puede ser definido como un sistema de símbolos, conocidos comolexemas y reglas gramaticales en los cuales los símbolos son manipulados. La palabra "lenguaje" se refiere además a las propiedades comunes del mismo. El aprendizaje de éste ocurre normalmente y de manera intensa durante los años de la niñez humana.

Organización

Se refiere al proceso que da lugar a la creación, ordenación, implementación y puesta en operación de una unidad social, sea de producción, educativa, financiera, hospitalaria. Para que exista organización no basta con el conjunto de personas, ni siquiera es suficiente que todas aquellas tengan un propósito común: lo verdaderamente decisivo es que esas personas se organicen coordinen su actividad - ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diferentes, estimen todos que les interesa alcanzar.

Una organización, es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión. Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para lograr un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Plan

Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra. El Plan de Empresa es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto. Es una herramienta imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual fuere la experiencia profesional del promotor o promotores y la dimensión del proyecto. Para empresas ya establecidas, un Plan de Empresa bien diseñado puede ayudar a reconducir algún aspecto comercial, productivo, organizativo o financiero. Además, puede utilizarse como base sobre la que se levanten proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal.

Estrategia

Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos. Se destaca a nivel de negocios debido a que la empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos, que los objetivos no solo satisfacen la necesidad y que se requieren reglas de decisión adicionales si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado y rentable.

Plan estratégico comunicacional

El programa o plan comunicacional es aquellos evoluciones y pasos a seguir con la finalidad de lograr estar en relaciones interpersonales y intrapersonales tomando en cuenta ciertas estrategias de comunicación. Una comunicación defensiva se caracteriza por la baja confianza y la baja cooperación entre las personas, en ella hay una actitud auto protectora y a menudo un lenguaje legalista que califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en caso de que las cosas salgan mal. Cuando hay alta confianza y alta cooperación, se logra la sinergia en el grupo gracias a la comunicación efectiva y se estimula la creatividad. De acuerdo con diversos autores, la comunicación es un elemento clave para lograr un buen clima organizacional y además puede incidir en el logro de los objetivos propuestos para la empresa.

Clima Laboral

El clima laboral no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y la percepción que tienen los integrantes. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores, y por lo tanto en la productividad. El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización.

Conclusiones del capítulo:

- La manera de convivir en un determinado clima organizacional y la buena práctica, tienen relación con los resultados de satisfacción de las necesidades de los clientes y del desempeño de los colaboradores.

- La comunicación organizacional interna y el clima laboral están interrelacionados, ya que la comunicación es un factor clave para contar con un buen clima laboral.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN

En este capítulo se define la hipótesis, las variables y el diseño de la investigación, asimismo la población, la muestra y el instrumento que se ha aplicado y el procesamiento de los resultados.

3.1. Definición de la hipótesis

Si se elabora una estrategia comunicacional basada en la dinámica del proceso que tenga en cuenta la contradicción entre las relaciones interpersonales y las intrapersonales entonces se contribuye al mejoramiento del clima laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia pública de Sullana.

3.2. Determinación de las variables de la hipótesis

Son muchas las variables que pueden entrar en juego en un estudio de estas características, y en consecuencia, muchas las clasificaciones que se podrían utilizar para hacer más comprensible la descripción de estas variables, sin embargo, con el fin de sintetizar, sólo se va a emplear la clasificación de las variables según el papel.

- ***Variable Independiente:***

  Estrategia comunicacional: Se refiere a la aplicación de pasos y procedimientos comunicacional. Es la variable independiente que se espera tenga mayor efecto sobre las variables dependientes.

- ***Variable Dependiente:***

  Clima Laboral: Definiendo operacionalmente como la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea.

  Los cinco factores que se determinaron en función al análisis estadístico y cualitativo fueron los siguientes.

Tabla 7

Interpretación CL-SPC

Interpretación CL – SPC	
ÁREA I Realización Personal	INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SUGERIDA
ÁREA II Involucramiento Laboral	INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SUGERIDA
ÁREA III Supervisión	INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SUGERIDA
ÁREA IV Comunicación	INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SUGERIDA
ÁREA V Condiciones Laborales	INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SUGERIDA
PUNTUACION TOTAL	INTERVENCION ORGANIZACIONAL SUGERIDA

a) ***Autorrealización*** Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.

b) ***Involucramiento laboral*** Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.

c) ***Supervisión*** Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.

d) ***Comunicación*** Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma.

e) ***Condiciones laborales:*** Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

3.2.1 Clasificación de las variables

Tabla 8

Variable independiente

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	INSTRUMENTOS UTILIZADOS
VARIABLE INDEPENDIENTE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	Crear	Visión		Órganos de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de linea	• Entrevista • Encuestas • Árbol de problemas • FODA
		Misión			
		Politicas			
		Objetivos			
		Públicos o contactos			
	Recopilación	Observación			
		Focus grup			
		Evaluación			
	Mejorar	Ascendente			
		Cruzada			
		Informativa			
	Diagnostico	Funcional			
		Estructural			
	Ejecutar	Motivación			
		Redes de comunicación			
		Manual de comunicación			
		Retroalimentación			

Variable dependiente

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	INSTRUMENTOS UTILIZADOS
VARIABLE DEPENDIENTE CLIMA LABORAL -	Realización personal	Compromiso de mejoramiento	Muy favorable 210 a 250 Favorable 170 a 209 Media 130 a 169 Desfavorable 90 a 129 Muy desfavorable 50 a 89	Órganos de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	• Entrevista • Encuestas
		Proactivo			
		El reglamento			
		Los estímulos			
	involucramiento Laboral	Iniciativa e integración			
		Involucramiento			
		Identificación			
		Solidarida			
	Supervisión	Estrategia de supervisión			
		Supervisión saludable			
	Comunicación	Comunicación asertiva			
		Comunicación empática			
		Saber escuchar			
		Comunicación saludable			
	Condiciones Laborales	Tratado con dignidad			
		Relación de cooperación Cooperación			
		Buena ración académica			
		Practica de valores			

3.3. Diseño de la ejecución

Esta investigación es **no experimental**, porque se realiza el estudio sin manipular deliberadamente la variable independiente, la que solo es observada de manera empírica y sistemática. No hay un control directo sobre esta variable porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Es **cualitativa-cuantitativa** porque intervienen tanto indicadores cualitativos como cuantitativos, aunque debe señalarse que estos últimos constituyen datos cuantitativos secundarios, es decir, se trabaja con datos ya existentes.

El diseño de la investigación es apropiado bajo un enfoque no experimental, es ***transversal***, porque la investigación en esta etapa previa se centra en analizar cuál es el nivel o estado de la variable dependiente en un momento dado, específicamente en el momento.

El diseño utilizado fue el siguiente:

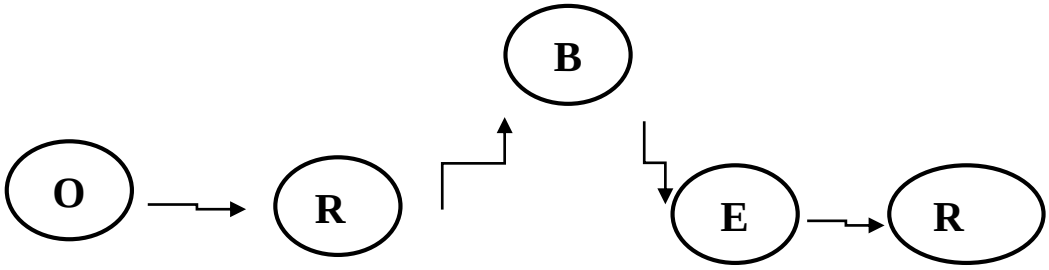


Figura 5. Diseño

Dónde:

O: Observador
RP: Realidad problemática
BT: Base teórica
A: Estrategia de Comunicación organizacional
RM: Realidad Mejorada

Tipo de Estudio y Diseño de Contrastación de Hipótesis

Según los conocimientos adquiridos, esta investigación es de tipo descriptiva, explicativa y propositiva.

- **La investigación descriptiva,** también conocida como la investigación estadística, describe los datos y características de la población o fenómeno en estudio.

  "La investigación descriptiva busca desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren la mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno".
- **La investigación explicativa** intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones. En este sentido Carlos Sabino (2007), habla de la investigación explicativa indicando que:

  "Son aquellos trabajos en donde se muestra preocupación, se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos. Su objetivo, por lo tanto, es conocer porque suceden ciertos hechos, analizando las relaciones causales existentes o, al menos, las condiciones en que ello se produce".
- **La investigación propositiva** es una actuación crítica y creativa, caracterizado por planear opciones o alternativas de solución a los problemas suscitados por una situación.

3.3.1. Universo

El tema de investigación se desarrollará en la Sociedad de Beneficencia Pública de la ciudad de Sullana, para lo cual se determinó a los órganos de coordinación, órgano de Apoyo y órganos de Línea.

Se ha considerado el número de colaboradores con los que cuenta la Organización, siendo un total de 102, los mismos que de acuerdo a la nueva estructura organizacional se encuentran distribuidos de la siguiente manera.

Tabla 10

Órgano de coordinación

Órgano de coordinación	
Puesto	**N° de colaboradores**
Directorio	5
Grupo de Trabajo de Supervisión	2
Presidente	1
Órgano de control Institucional	2
TOTAL	**10**

Tabla 11

Órgano de apoyo

Órgano de apoyo	
Puesto	**N° de Colaboradores**
Oficina Secretaria General	1
Imagen Institucional	1
Oficina Administrativa	1
Unidad de Contabilidad	2
Unidad de Tesorería	2
Unidad de Abastecimiento y Patrimonio	2
Unidad de Recursos Humanos y Bienes Sociales	2
Unidad de Informática	2
TOTAL	**13**

Tabla 12

Órgano de asesoramiento

Órgano de línea	
Puesto	**N° de Colaboradores**
Oficina de asesoramiento legales	5
Oficina de planeamiento y presupuesto	6
TOTAL	**14**

Tabla 13

Órgano de línea

Órgano de línea	
Puesto	**N° de Colaboradores**
Dirección de Bienestar y Prevención Social	5
Dirección de Producción de Bienes y Servicios	6
Unidad de Servicio Funerario y cementerio • Servicio funerario…….(2) • Cementerios……..(28)	30
Unidad de atención en salud y farmacia • Psicología……...(2) • Laboratorio……..(2) • Obstetricia……(2) • Medicina general…….(2) • Pediatría……(2) • Odontología……..(3) • Neurología…….(2) • Tópico…….(3) • Farmacia ……(2) • Medicina familiar ……(2)	22
TOTAL	**63**

3.3.2. Selección de técnicas, instrumentos e informantes o fuente

Características generales

Tabla 14

Ficha técnica

Nombre de la Escala	Clima Laboral CL-SPC
Autora	Sonia Palma Carrillo
Administración	Individual o colectiva
Duración	15 a 30 minutos aproximadamente
Aplicación	Trabajadores con dependencia laboral
Significación	Nivel de percepción global del ambiente laboral y específico con relación a la Autorrealización, el Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales.
Tipificación	Baremos percentilares general para muestra total, por sexo, jerarquía laboral y tipo de empresa. (Muestra Peruana: Lima Metropolitana)

Tabla 15

Dimensiones y sub dimensiones del instrumento de evaluación

Dimensiones	Sub Dimensiones
Realización personal	Compromiso de mejoramiento
	Proactivo
	El reglamento
	Los estímulos
Involucramiento laboral	Iniciativa e integración
	Involucramiento
	Identificación
	Solidaridad
Supervisión	Supervisión saludable
	Estrategia de supervisión
Comunicación	Comunicación asertiva
	Comunicación empática
	Saber escuchar
	Comunicación saludable
Condiciones laborales	Relación de cooperación
	Tratado con dignidad
	Cooperación
	Buena acción académica
	Practica de valores

3.3.3 Selección de muestra

La muestra estuvo conformada por colaboradores de órgano de coordinación, apoyo, asesoramiento y órgano de línea. Nombrados y contratados, asistentes, practicantes y secretaria que laboran en la institución, esta muestra se eligió de manera no probabilística por conveniencia.

Tabla16

Muestra

Personal	Cantidad	Total
Órgano de coordinación	10	
Órgano de apoyo	13	
Órgano de asesoramiento	14	
Órgano de línea	63	100

3.3.4 Forma de tratamiento de los datos

El análisis de datos se realizó mediante la estadística descriptiva e Inferencial; utilizando una hoja de cálculo – Microsoft Excel para codificar y crear una base de datos, luego la información se pasó al software estadístico SPSS 19 para procesar los datos recogidos y presentarlos mediante tablas de frecuencia y gráficos, asimismo se utilizó la técnica de consistencia interna (coeficiente alfa de crombach) para conocer la confiabilidad del instrumento y el coeficiente de correlación producto de Pearson para conocer la validez de los reactivos y del instrumento.

Conclusiones del capítulo

Se definió la hipótesis de la investigación como una síntesis teórica, que se erige en una suposición de una posible solución científica, la que dinamiza el proceso de obtención de los aportes de la investigación y se ha ido construyendo intencionalmente desde el marco teórico-contextual del objeto y la orientación epistémica, con sus variables dependiente e independiente. En el proceso de operacionalización de las variables, las propiedades o cualidades del objeto, formuladas en la hipótesis y que no son directamente observadas, fueron descompuestas en dimensiones e indicadores que son directamente cuantificables, para la población y muestra seleccionada.

SEGUNDA PARTE: CONSTRUCCIÓN DEL APORTE

CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE PRÁCTICO

En este capítulo se describe la fundamentación, los objetivos, la planeación estratégica, la instrumentación, la evaluación y las etapas del aporte práctico (estrategia) de la investigación para mejorar el clima laboral de la sociedad de la beneficencia pública de Sullana.

4.1. Fundamentación del aporte práctico

En la literatura aparecen múltiplos de definiciones tratando de conceptualizar el término estrategia y su diversidad expresando la correspondencia con la esfera en que se emplee.

La estrategia dentro de la investigación científica está considerada como un aporte, puede ubicarse entre los resultados de significación práctica puesto que la misma tiene como propósito esencial la proyección del proceso de transformación del objeto de estudio, desde su estado real hasta el estado deseado.

Por otra parte la estrategia, entonces, ha de ser consciente, totalmente elaborada y tal como lo sugiere Andrews, su construcción se justifica a razón de "la necesidad de planificar anticipadamente las operaciones a largo plazo; la necesidad de influir más que responder a los cambios del entorno, y la utilidad de fijar objetivos invisibles como eje de la cooperación e inspiración del esfuerzo de la organización" Henry Mintzberg, (1990).

Se debe agregar que la Planificación estratégica de la comunicación, menciona la importancia de lograr decisiones estratégicas, donde todo radica en la buena construcción de la estratégica, ya que menciona la importancia de saber qué es lo que se está haciendo y para qué se generan esas estrategias dentro de la organización, al igual que los autores mencionados hace una referencia a la planificación previa, propone la estrategia como un "Modelo de acción, una perspectiva anticipativa y un conjunto de decisiones" haciendo énfasis al conjunto de decisiones dentro del proceso global de la comunicación dentro de una organización. Será el motor de cambios en los modos de gestión de la organización, generando una implicación de reflexión en lo que debe hacer la organización para incrementar sus capacidades y fortalecer la presencia de la organización en su ambiente social y comercial. Visualizando siempre la idea de futuro, en la planeación de objetivos y responsabilidades de la organización.

La presente estrategia está diseñada para mejorar el clima organizacional que será un aporte a otras ciencias de investigación científicas y las ves modificaran ciertas características de relaciones humanas.

4.2 Construcción del aporte práctico

4.2.1. Diagnóstico

Se aplicó un cuestionario a los directivos, presidentes, personal contratado, nombrado, técnicos e internos, encontrando que la institución:

- Del 100% de los colaboradores que calificaron el clima laboral de la institución donde trabajan, el 94% lo calificó como desfavorable, el 5% regular y el 1% muy desfavorable.
- el 77% de los colaboradores considera de manera desfavorable el medio laboral no favorece de manera adecuada el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.
- El 83% percibió que en su medio laboral son desfavorables las acciones de Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.
- El 59% indicó que es muy desfavorable la supervisión que brindan los superiores y jefes respecto al trabajo realizado.
- El 61% de colaboradores refirió que la comunicación dentro de su eentorno laboral es desfavorable, es decir el grado de fluidez, claridad, coherencia y precisión del envío y desarrollo de la información es deficiente.
- En cuanto a las condiciones laborales que la organización establece, el 53% manifestó que son desfavorables, el 45% indicó que es adecuada y el 2% calificó dichas condiciones como favorables.

4.2.2 Planteamiento del Objetivo General

Mejorar el clima laboral teniendo en cuenta las estepas de planeación estratégica y sus acciones para las trasformación del proceso organizacional.

4.2.3 Planeación Estratégica

Esta estrategia está compuesta por 5 etapas:

- 1era etapa: enfoque que guían a la comunicación
- 2da etapa: levantamiento de información interna
- 3ta etapa: mejorar las clases de comunicación
- 4ta etapa: diagnosticar
- 5ta etapa: ejecutar

1ERA ETAPA: ENFOQUE QUE GUÍAN A LA COMUNICACIÓN

Tabla 17

Enfoque estratégico

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
1	**trazar la visión**	Diseñar la visión de la comunicación estratégica mediante dos preguntas claves: ¿Qué es lo que pretende con él?. ¿Cuál sería el rol dentro del plan estratégico?	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de Asesoramiento Órgano de línea	– Documento de Autorización – Formato de organigrama – Formato de pregunta frecuentes para elaborar la visión – Formato de entrevista – Documento de respuesta
2	**plantear la misión**	Descifrar las acciones que se realizaran para comunicar lo que la organización desea comunicar	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Documento de Autorización – Formato de organigrama – Formato de pregunta frecuentes para elaborar la visión – Formato de entrevista – Documento de respuesta
3	**crear los objetivos**	Los objetivos serán expresados en términos de tiempo y de medición que involucren lo que se pretende hacer teniendo en cuenta los actores involucrados	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Documento de Autorización – Formato de organigrama – Formato de pregunta frecuentes para elaborar la visión – Formato de entrevista – Documento de respuesta – Resolución

Tabla 18
Enfoque táctico

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
1	**Matriz de contactos**	Seleccionar los medios a utilizar de acuerdo a los voceros de la organización y a las audiencias definidas. Realizar lista de emisores (en columna) y audiencia (en fila) y comenzar a identificar cual puede ser el mejor medio para que estos actores se comuniquen entre si y quienes deben comunicarse con quien.	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento y de línea	– Lista de asistencia – Lista de colaboradores – Formato del organigrama y de evaluación. – Registros
2	**Matriz de verificación de objetivos**	Revisión de los objetivos estratégicos y visión del plan – alineación entre lo que pretende el plan estratégico de comunicaciones y lo que pretende la organización. Comparar los objetivos de la organización con la estrategia comunicacional, para ver si esto apunta al norte que se ha definido en la organización.	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Resolución – Plan estratégico institucional – Manuales administrativos – Lista de asistencia
3	**Matriz de mando del plan**	Una vez obtenidos los pasos anteriores, listo para revisar con que cuento y con quienes. Para ello debo revisar los recursos que tiene disponibles y que le hayan sido aprobado por la organización; elaborar lista de chequeos de actividades y tácticas a realizar, y enumerar y comprometer a las personas aliadas para desarrollar el plan.	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento	– Documento de requerimiento – Documento de respuesta – Formato de entrevista
4	**Listado de verificación**	Una vez teniendo el listado de los ítems descritos anteriormente, se deben elaborar planillas de verificación que indiquen cómo va la ejecución de las técnicas planteadas, con el objetivo de revisar si lo que se está haciendo corresponde a lo planteado. Los aspectos descritos son: Las tácticas que se está implementando, las herramientas que se necesitan para llevar a cabo la táctica, los medios utilizados, los mensajes diseñados, el tono y el lenguaje empleado, los insumos necesarios.	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea.	– Oficio o resolución – Control firmado por los colaboradores – Instrumento de evaluación.

2DA ETAPA: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Tabla 19

Recopilación de información

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	**observación (directa y indirecta)**	Realizar la observación de manera estructurada dentro del campo de investigación de tal forma anotar los datos del ambiente laboral lo más resaltantes de manera personal. .	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Formato de observación – Informe de la evaluación – Registro de medición observacional
2	**realizar el focus group**	Reunir un grupo de entre seis y doce personas, por jerarquía o puesto laboral. Con el sentido de hacer preguntas y dirigir el encuentro. El reclutamiento, la moderación y la confección del informe.	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Documento de requerimiento – CAP (cuadro de asignación del personal) – Formato de preguntas – Lista de asistencia
3	**instrumento de evaluación**	Aplicación de la encuesta del clima organizacional de Sonia Palma	Órgano de coordinación Órgano de Apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Doc. de requerimiento – Avisos – Cuestionario Resultados de la evaluación – Lista de asistencia

3ERA ETAPA: COMUNICACIÓN (ASCENDENTE, CRUZADA Y COMUNICACIÓN DE INFORMATIVA)

Tabla 20

Comunicación

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	**comunicación ascendente**	Implementar círculos de calidad mensual para encontrar mejoras en el trabajo diario. Generar un programa semestral de encuestas online de satisfacción de cliente interno de jefes a empleados y viceversa,	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano línea	– Perfil de puesto – Manual de organización y funciones (MOF) – Organigrama – Imágenes de la toma de decisiones
2	**Mejorar la comunicación cruzada**	Convocatorias. Anunciar plazas vacantes dentro de la organización o apertura de algún concurso o proyecto Grabar experiencias de trabajadores de otras organizaciones. y proyectarlas a los colaboradores. Hacerlos partícipes en conferencias de integración de equipo y /o directrices esperadas en un colaborador de la institución.	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Perfil de puesto – Manual de organización y funciones (MOF) – Organigrama – Imágenes de trabajo en equipo
3	**Eficiente el uso de comunicación informativa**	Identificar cada uno de los tablones o pizarrones de avisos por áreas y qué tipo de información se encontrará Implementar los "murales motivacionales", aquí son publicados datos motivacionales de acuerdo a la fase y/o programa que el cuál esté la institución.	Órgano de coordinación Órgano de Apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Perfil de puesto – Manual de organización y funciones (MOF) – Organigrama – Documento de requerimiento – Registros

4TA ETAPA: DIAGNÓSTICO

Tabla 21

Diagnosticar funcional

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	**evaluar la estructura interna formal e informal.**	Aremos una cuestionario de evaluación tendrán resultados cualitativos y cuantitativos dicho análisis estará conformado por cuatro zonas muy importantes que son las siguiente : Zona abierta, Zona siega, Zona desconocida, Zona oculta	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Documento de requerimiento. – Manual de organización y función .
2	**Analizar el comportamiento y los aspectos obsérvales**	Se hará un listado de comportamiento basadas a las actividades y acciones laborales de lo cual fortaleceremos mediante la observación.	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de línea Órgano de línea	– Documento de requerimiento – Esquema de formato de evaluación – Informe final de la evaluación.
3	**Evalúa la, satisfacción, innovación y estructura**	Se aplicara un cuestionario de medición a todo los miembros de la organización. Se tomara en cuenta cuatros indicadores fundamentales estructura, liderazgo, mecanismo útiles, objetivo.	Órgano coordinación Órgano de Apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Documento de solicitud – Formato de las matrices internas y externas.

Tabla 22

Diagnosticar estructural

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	**Aplicar el DAFO**	Estudiar la situación de la empresa mediante las recolección de los datos, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades)	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento. Órgano de línea	– Documento de requerimiento – Esquema de formato de evaluación – Informe final de la evaluación.
2	**Aplicación de las matrices**	Recoger algunos de los factores, características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos. Lo datos recogidos deben ser de dos formas : Matrices de posicionamiento Y Matrices de evaluación:	Órgano coordinación Órgano de Apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Documento de solicitud – Formato de las matrices internas y externas. – Informe de los resultados obtenidos de las matrices
4	**Evaluar el servicio de atención al cliente..**	Estructurar los mecanismos para la caracterización de cada una de las variables que hacen parte del proceso comunicacional (públicos, mensajes, flujos, productos, entre otros)	Órgano coordinación Órgano de Apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Cuadro de asignación de personal – Reporte de la calificación – Plan operativo – Registros

5TA ETAPA: EJECUTAR

Tabla 23

Motivación

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	**Programa de motivación**	Desarrollar programas de motivación que retengan el talento de la empresa. Busca la motivación de los empleados a través de la reorientación profesional dentro de la compañía. Ayudar al empleado a moverse de manera interna dentro de la empresa.	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Documento de requerimiento – Avisos – Programa de intervención – Videos (motivacionales) – Organigrama – Registro de asistencia
2	**trabajador del mes**	Se aplican las mecánicas y teorías de juegos en el contexto laboral para motivar a los empleados. Se crea como respuesta a la necesidad de los retos constantes, las recompensas instantáneas y el individualismo.	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Incentivos – Video e imágenes – Registro de asistencia
3	**Celebración de cumpleaños**	Conversaciones de 10 minutos para compartir conocimientos con los expertos de diversos sectores. El formato es en vídeo y los compañeros pueden compartir sus habilidades adquiridas en la empresa..	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Invitaciones de la actividad – Video de la institución

Tabla 24

Redes de comunicación formales e informales

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	**Entrevista**	Reunión entre dos personas, de igual o diferentes nivel, la cual permite establecer una comunicación bidireccional. Puede tener un carácter excepcional (entrevista de despedida) o periódica (entrevista de evaluación).	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Documento de requerimiento – Formato de entrevista estructurada
2	**Grupo de trabajo para resolución**	Reunir un número determinado de personas, que puede ser tanto multiprofecional como multidisciplinario. La organización del grupo se basa en el reparto o distribución de funciones, que establecen un criterio común de orientación. A través de las diferentes aportaciones y funciones que desarrolla cada miembro del grupo, nos permitirá conseguir el planteamiento de alternativas que conlleve la resolución de problemas que se les plantea, ya sean coyunturales o como proyectos de crecimiento personal o profesional.	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– invitación – manual de organización y función – perfiles de puestos – lista de asistencia
3	**Reuniones**	Juntar o concretar una serie de personas con unos objetivos comunes, las cuales intercambian información sobre uno o varios temas para llegar, a través de compromisos comunes, al logro de dicho objetivo. Puede ser una doble vertiente, pueden ser instrumentos de información y/o pueden serlo también de comunicación, de un modo convergente excluyente.	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– invitación – manual de organización y función – perfiles de puestos – lista de asistencia

4	**Buzón de sugerencia**	Cajón con una abertura en forma de urna, que acostumbra estar colgado de la pared, en diferentes puntos de la empresa. En él se introducen unos formularios preestablecidos, con ideas o sugerencias de cambio. Permite establecer un circuito de análisis de las propuestas y devolución de la información, sobre la aceptación y puesta en marcha de determinadas propuesta. Con el fin de hacerlo participes de las mejoras de funcionamiento. Es un elemento de motivación y aportación.	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– documento de requerimiento – documento de respuesta – esquema de sugerencia – buzón de sugerencia – registros
5	**Jornadas de puertas abiertas**	Es un acontecimiento en el que el trabajador, por delegación de dirección, asume el rol de anfitrión e invita a familiares o personas significativas, o compañeros de otras sedes, al conocimiento de su centro de trabajo, a través de actos y visitas preestablecidas. Conseguir que el trabajador se sienta parte integrante de una organización y orgulloso de ella, haciendo extensibles ese valor al resto de familia, a través del conocimiento de cómo y donde hace sus actividades, pudiendo mirar su empresa desde afuera, a través de familiares u otros.	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– avisos – registros de las participaciones – resolución
6	**Nueva tecnología, correo electrónico.**	Establecimiento de interacción entre diferentes usuarios de informática, conectados a una red informática interna. Posibilitar al usuario la recepción o emisión de mensajes entre personas conectadas a una misma red de informática, como una mensajería interactiva.	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Avisos – Invitaciones – Registro de participante

Tabla 25

Manuales de uso interno de la comunicación

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	**Crear manual de inducción**	Crear un manual de conocimiento de enseñanza aprendizaje para aquellas personas que ingresa debe adquirir respecto a la historia, de la organización, su estructura, mercado y su esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al personal; programa de salud laboral, calidad, cultura, misión y valores. En esta etapa se debe brindar toda la información general de la empresa que se considera relevante para el conocimiento y desarrollo del caro.	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Documento de Autorización (Departamento de jefe de personal) – Formato de organigrama – Formato de entrevista – Documento de respuesta
2	**Crear manual de comunicación**	Este manual nos servirá para realizar un comunicación con excelencia lo cual estar estructurado de la siguiente manera: Reconocimiento, Antecedentes, Introducción de la asistencia técnica, Objetivo y el uso manual, Compromiso de responsabilidad social, Compromiso SBPS, La importancia de la comunicación, Usando el mando y su autoridad, Los conflictos y cómo manejarlo .	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Documento de Autorización – Formato de organigrama – Formato de pregunta frecuentes para elaborar la visión

Tabla 26

Retroalimentación: Directa e indirecta

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	**Carta al personal**	Es un texto escrito en forma de carta dirigida a todo el personal o a un colectivo en concreto. Su envió puede ser periódico o coyuntural, o ante situaciones de emergencias. Transmitir informaciones importantes, con carácter formal que requieren el sello de la dirección.	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Avisos – Invitaciones – Registro de participante
2	**Revista o periódicos interno**	Es un documento escrito, de varias páginas impresas, de carácter colectivo y que aparece en un determinado período de tiempo, que oscila entre mensual o trimestral. Con escritos de una o varias materias, en función de la periodicidad dependerá su contenido. Así como, Integrar, desarrollando sentimientos de pertenencia al grupo y haciendo desaparecer la información departamental.	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Documento de Autorización (Departamento de jefe de personal) – Formato de organigrama – Formato de pregunta frecuentes para elaborar la visión
3	**Cartelera**	Es el espacio destinado a dar a conocer la comunicación formal escrita, existiendo diferenciación de espacios, en función de los objetivos que se persigan y al colectivo que se dirija..	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	– Avisos – Invitaciones – Registro de participante
	Intranet	Es un sistema de nueva tecnología adaptado a las necesidades de la empresa.	Órgano de coordinación	– Avisos – Invitaciones

4		Aprovechar las nuevas tecnologías como canal de comunicación. Informar.	Órgano de apoyo	– Registro de participante –
			Órgano de asesoramiento	
			Órgano de línea	
5	**Instalaciones de folletos**	A través de la imagen de las instalaciones e infraestructura de una empresa se transmite una información no verbal de su cultura, valores y creencias. Con el Objetivos de conseguir una cierta correlación entre la imagen que quiere transmitir la organización y la adecuación de su infraestructura a esos valores, donde además se tenga en cuenta la creación de una atmósfera facilitadora y una calidad de vida adecuada para el personal.	Órgano de coordinación	– Documento de Autorización (Departamento de jefe de personal) – Formato de organigrama – Formato de pregunta frecuentes para elaborar la visión – Formato de entrevista – Documento de respuesta – Avisos – Invitaciones – Registro de participante
			Órgano de apoyo	
			Órgano de asesoramiento	
			Órgano de línea	

4.2.4. Instrumentación de la Estrategia

- **La primera etapa** se inició en el mes de agosto planteado el enfoque estratégico y las tácticas a emplear. Lo cual se formaron reuniones con los órganos de coordinación (directivos, presidentes) y los órganos de apoyo (oficina de secretaria general, unidad de relaciones públicas e imagen institucional y oficinas administrativas). Con el propósito de exponerle el plan estratégico de la comunicación organizacional.
- **La segunda etapa** en la quincena del mes de agosto gracias a la autorización se levantó la información mediante las técnicas de observación (directas e indirectas), realización de Focus Grup (tomando ciertas muestras por cada órgano del organigrama) y aplicación de instrumento..
- **La tercera etapa** al final del mes de agosto fuimos utilizando ciertas estrategias para mejorar la comunicación ascendente, cruzada e informal).
- **La cuarta etapa** en la primera semana del mes de setiembre se realizó un diagnóstico de tipo funcional y estructural con la finalidad de contrastar la información.
- **La quinta etapa** al final del mes de setiembre se ejecutarán ciertos indicadores que reforzará la comunicación organizacional como son (motivación, redes de comunicación formales e informales, manuales de comunicación, retroalimentación).

4.2.5 Evaluación de la Estrategia

Tabla 27

Evaluación de la estrategia

Etapa	Evaluación	Reporte
Enfoque estratégico	Orientar a la estrategia comunicacional a una sola línea de ejecución tomando en cuenta la visión y misión, la creación de los objetivos y políticas de la estrategia comunicacional. Así mismo utilizando ciertas tácticas de matriz de contacto, verificación de objetivos, mando de plan, chequeo o verificación.	Reuniones a los altos mando de la institución
Levantamiento de información	Se aplicó un análisis de experiencias críticas sobre el clima laboral que sirve para conocer las experiencias que existen dentro de la organización.	– Aplicación de esquemas – Aplicación de encuesta

	Por otro lado, se realizó un pequeño esquema sobre las características positivas y negativas entre un jefe y compañeros de trabajo. Además se administró la información mediante la realización del FOCUS GROUP. Hay que mencionar que la aplicación del cuestionario del clima laboral nos permitió verificar y contrastar cierta información	– Informe de Resultado.
Comunicación	Para mejorar la comunicación ascendentes hemos realizado un análisis general del medio, lo cual nos permitirá la forma como demos comunicarnos. A su vez hemos realizado una matriz (RACI) se utiliza generalmente en la gestión de proyectos para relacionar actividades con recursos (individuos o equipos de trabajo) Tomando como base el manual de funciones. Para tener una comunicación de información se ejecutó una matriz de implementación de la comunicación	– Manual de funciones – Informe de las actividades asignadas
Diagnóstico funcional de la comunicación y estructura de la organización	Se aplicó una herramienta, lo cual tiene cuatro dimensiones, que son: la zona abierta, es decir, lo que es conocido por el sujeto y por los demás; la zona ciega, conocida o reconocida por otros y no reconocida por el sujeto; la zona oculta, conocida solo por el sujeto, y no por el resto; y finalmente la zona desconocida, es decir, desconocida por ambos, la zona inconsciente. Se realizó un manual de comportamiento y aspectos observables de tal modo cuenta con niveles A (responde Correctamente) B (responde favorablemente) C (responde poco favorablemente) D (Responde de manera no favorable). Se realizó un cuestionario que mida producción, satisfacción e innovación de la organización tomando cinco indicadores de evaluación (objetivos, estructura, mecanismo, lidere y recompensas) . En la parte de la estructura organizacional se aplicó el FODA y las Matrices (interna y externas).	– Entrega de resultados al jefe unidad de recursos humanos – Informe de las actividades asignadas

	En cuanto a la atención al cliente externo se le aplicó un cuestionario sobre el tipo de atención que recibe.	
Ejecutar	Se realizó un programa de motivación, nos permitirá identificar el trabajador del mes, celebración de cumpleaños del colaborador interno, mejorar las redes comunicación formales e informales mediante la entrevista, grupo de trabajo, reuniones, creación de buzones de sugerencia, jornada de puertas abiertas y la aplicación de nuevas tecnologías y la creación de los manuales de inducción y comunicación organizacional.	– Asistencia de – colaboradores – Evaluación

Conclusiones del capítulo

Se fundamentó la estrategia comunicacional, partiendo de las teorías de Daniel Scheinsohn, Help David y Daniel Fernando López Jiménez, con su estructura y cinco etapas en la fase de planeación estratégica para mejorar el clima organizacional de la sociedad de la beneficencia pública de Sullana.

TERCERA PARTE: VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO 5. VALORACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se describe la validación de la estrategia por el juicio de expertos, asimismo, la aplicación parcial de la estrategia, además la confiabilidad y la validez del instrumento aplicado.

5.1. Valoración de los resultados

Se seleccionaron 3 expertos teniendo en cuenta ciertos criterios como la experiencia profesional en gestión de personas en empresas públicas, grado académico de magister o doctor.

Para el análisis de resultados de la valoración del juicio de experto de la estrategia de fidelización del talento humano se consideraron los siguientes criterios:

5.- Muy adecuado

4.- Adecuado

3.- Regular

2.- Malo

1.- Muy malo

Tabla 28

Realización personal

Realización personal				
N°	**Proposiciones**	**Experto N°1**	**Experto N°2**	**Experto N°3**
1	Existen oportunidades de progresar en la institución	4	4	4
2	Se siente compromiso con el éxito en la organización	4	4	4
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	4	4	4
19	Existen suficientes canales de comunicación	4	4	4
28	Se dispone de un sistema para et seguimiento y control de las actividades	4	4	4
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	4	4	4

39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	4	4	4
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización	4	4	4
Puntaje Total		32	32	32

Tabla 29

Involucramiento laboral

Involucramiento laboral				
N°	**Proposiciones**	**Experto N°1**	**Experto N°2**	**Experto N°3**
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	4	4	5
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	4	4	4
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	4	4	4
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	4	5	4
16	Se valora los altos niveles de desempeño	4	4	5
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	4	4	4
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día	4	4	4
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	4	4	4
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	4	5	4
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal	4	4	4
30	Existe buena administración de los recursos	5	5	4
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	4	4	4
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna	4	4	4
36	La empresa promueve el desarrollo del personal	4	4	4
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos	4	5	4

40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución	4	4	4
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución	5	5	5
43	E! trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	4	4	5
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	5	4	4
48	Existe un trato justo en la empresa	4	4	4
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	4	4	4
Puntaje Total		87	89	78

Tabla 30

Supervisión

Supervisión				
N°	**Proposiciones**	**Experto N°1**	**Experto N°2**	**Experto N°3**
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	4	4	4
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	4	4	4
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización	4	4	4
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización	4	4	4
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros	4	4	4
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	4	4	4
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita	4	4	4
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	4	4	4
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal	4	4	4
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	4	4	4
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas	4	4	4
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	4	4	4

Puntaje Total	48	48	48

Tabla 31

Comunicación

Comunicación				
N°	**Proposiciones**	**Experto N°1**	**Experto N°2**	**Experto N°3**
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	5	5	5
9	En rni oficina, la información fluye adecuadamente	5	5	5
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	5	5	5
Puntaje Total		15	15	15

Tabla 32

Condiciones laborales

Condiciones laborales				
N°	**Proposiciones**	**Experto N°1**	**Experto N°2**	**Experto N°3**
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados	5	5	5
10	Los objetivos de trabajo son retadores	5	5	5
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	4	4	4
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado	5	4	4
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos	4	5	4
Puntaje Total		23	23	22

DE FORMA GENERAL

En cuanto a la novedad científica de la estrategia en el indicador de realización personal los tres expertos indicaron que es adecuado. Por otro lado, los indicadores de involucramiento laboral y supervisión dos expertos indicaron que es adecuado y uno es muy adecuado a las preguntas planteadas. Así mismo, en el indicador de comunicación dos expertos indicaron muy favorable y uno favorable a las preguntas planteadas. Por otra parte en el indicador de condiciones laborales los tres expertos indicaron muy favorables a las preguntas planteadas.

Tabla 33

Calificación de la estrategia por expertos

Calificación de la estrategia por parte de los expertos			
Indicadores	**Experto N°1**	**Experto N°2**	**Experto N°3**
Realización personal	**4**	**4**	**4**
Involucramiento laboral	**5**	**4**	**4**
Supervisión	**5**	**4**	**4**
Comunicación	**5**	**4**	**5**
Condiciones laborales	**5**	**5**	**5**
Puntaje Total	**24**	**21**	**22**

5.2 Ejemplificación de la aplicación del aporte práctico

La aplicación parcial de la estrategia se inició en el mes de agosto presente años, realizando las siguientes actividades que pertenencia a la primera etapa **enfoque estratégico y táctico de la comunicación. (Ver anexo)**.

- **ENFOQUE ESTRATÉGICO:** Se reunió el presidente y directivos de la institución para exponerle la visión, misión, políticas y objetivos de la estrategia comunicacional con la finalidad de la ejecución de dicho proyecto.

  Se realizó la charla de socialización con el resto de colaboradores.
- **ENFOQUE TÁCTICO**

  Se crearon:

Matriz de contacto con el fin de Seleccionar los medios a utilizar de acuerdo a los voceros de la organización y a las audiencias definidas.

Matriz de verificación de objetivos permitirá revisar los objetivos estratégicos y visión del plan – alineación entre lo que pretende el plan estratégico de comunicaciones y lo que pretende la organización

Matriz de mando de plan. Una vez obtenidos los pasos anteriores, listo para revisar con que cuento y con quienes. Para ello debo revisar los recursos que tiene disponibles y que le hayan sido aprobado por la organización; elaborar lista de chequeos de actividades y tácticas a realizar, y enumerar y comprometer a las personas aliadas para desarrollar el plan.

Matriz de verificación. Una vez teniendo el listado de los ítems descritos anteriormente, se deben elaborar planillas de verificación que indiquen cómo va la ejecución de las técnicas planteadas, con el objetivo de revisar si lo que se está haciendo corresponde a lo planteado.

Para la segunda etapa **levantamiento de información**, se aplicó técnicas e instrumentos de evaluación que son **(Ver anexo).**

- **OBSERVACIÓN**

  Directa: Realizar la observación de manera estructurada dentro del campo de investigación de tal forma anotar los datos del ambiente laboral lo más resaltantes de manera personal

  Aplico un análisis de experiencias críticas sobre el clima laboral que sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización utilizando un esquema de preguntas.

  Se aplicó unos cuestionarios de las cualidades positivas y negativas del

  Jefe y compañeros de trabajo.

  Indirecta. Asimismo, verificar o contrastar información con otras fuentes o medios observables.

- **FOCUS GROUP**

  En la primera sesión se reunieron los directivos que constituía por cinco integrantes. Con el sentido de hacer preguntas y dirigir el encuentro.

  En la segunda según se reunió el Presidentes.

- **INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN**

  Se les aplicó a 100 colaboradores el instrumento del Clima laboral de la diferente área de la organización.

En relación la tercera etapa **mejorar las clases de comunicación (ascendentes, cruzadas y comunicación informativa)** aplicándose ciertas técnicas **(Ver anexo).**

- **COMUNICACIÓN ASCENDENTE**

  Se realizó un análisis generales del medio (AGM) con el propósito de identificar los indicadores de comunicación: Interpersonales, Sonoros, Visuales.

- **COMUNICACIÓN CRUZADA**

  Se creó la matriz (RACI) bajo el manual de organización y funciones con los criterios de: responsable, quien rinde cuenta, consultado, informado.

  Para ponerle en práctica se realizó un CMC (Cuadro de medios y colaboradores) con la finalidad de ponerle en práctica: Técnica, Medios, Colaboradores.

- **COMUNICACIÓN INFORMATIVA**

  se creó una matriz de implementación: actividades, responsable, recursos, plazos, como hacerlo, indicadores.

En la cuarta etapa se realizó el **diagnostico organizacional,** analizando el funcionamiento y la estructura de la empresa **(Ver anexo)**.

- **DIAGNÓSTICO FUNCIONAL**

  Se evaluó a las funciones interna formal e informal de la comunicación tomando en cuenta la herramienta, de las cuatro dimensiones o zonas de compartimento, que son: Zona abierta, Zona desconocida, Zona ciega, Zona oculta, Comunicación informal

  Analizar el comportamiento y los aspectos obsérvales de los miembros de trabajo Se hará un listado de comportamiento basadas a las actividades y acciones laborales de lo cual fortaleceremos mediante la observación. Los resultados de cada comportamiento observable se dará un puntuación o niveles de evaluación teniendo a la vez una interpretación de los resultados: Comportamiento; Aspecto observable; Niveles de evaluación; Análisis de resultados.

  Se aplicará un cuestionario de medición a todos los miembros de la organización. Se tomará en cuenta cuatros indicadores fundamentales: estructura, liderazgo, mecanismo útil, objetivo.

  Se realizará un cuestionario de preguntas que medirá los cinco factores que son los objetivos, estructura, mecanismo, líderes y recompensa.

  Estudiar la situación de la empresa mediante las recolecciones de los datos, analizando sus características: situación interna (Debilidades y Fortalezas), situación externa (Amenazas y Oportunidades)

  Recoger algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las

circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la empresa: Matriz de posicionamiento interno; Matriz de posicionamiento externo; Aplicación de cuestionario para evaluar los servicios de atención al cliente.

En la quinta etapa se realizó la **ejecución (Ver anexo)**.

- **MOTIVACIÓN**

  Desarrollar programas de motivación que retengan el talento de la empresa. Busca la motivación de los empleados a través de la reorientación profesional dentro de la compañía: trabajador del mes, celebración de cumpleaños.
- **REDES DE COMUNICACIÓN**

  Reunión entre dos personas, de igual o diferentes nivel, la cual permite establecer una comunicación bidireccional: Entrevista, Grupo de trabajo, Reunión, Buzón de sugerencia, Jornada de puertas abiertas, Nueva tecnología.
- **MANUALES DE USO INTERNO DE LA COMUNICACIÓN**

  Crear los manuales de acción para capacitación lo cual nos permitirá tener unas relaciones personales e información confidencial: Manual de comunicación organizacional;Manual de inducción.
- **RETROALIMENTACIÓN**

  Resaltar y repasar las actividades y acciones del plan de comunicación interna para la mejora del clima organizacional: Carta del personal, Revista o periódicos internos, Cartelera, Intranet, Instalaciones.

CONCLUSIONES GENERALES:

- Se desarrolló el análisis tendencial según 12 etapas: comunicación visual prehistórica, identificación visual Mesopotámica, comunicación en los Egipcios, el alfabeto y sus desencintes, el alfabeto Griego, era de la información, redes de clima y retroalimentación, la era de las variables aisladas, naturaleza de las características de las redes de comunicación, era de los procesos de comunicación organizacional, modernidad a la pos modernidad, sociedad del conocimiento. considerando como indicadores: enfoque que guían a la comunicación, levantamiento de información interna, las clases de comunicación, diagnóstico de la función de la comunicación y la estructura de la organización, ejecución de la comunicación. Se observa que tales indicadores fomentan la mejora del clima laboral dentro de las organizaciones.

- Se aplicó un instrumento clima laboral y se encontró que el 94% de los colaboradores lo calificó como desfavorable, el 5% regular y el 1% muy desfavorable, es decir que el medio laboral no favorece de manera adecuada el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro. Así mismo son desfavorables las acciones de Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización. A su vez es muy desfavorable la supervisión que brindan los superiores y jefes respecto al trabajo realizado. En cuanto a la comunicación dentro de su eentorno laboral es desfavorable, es decir el grado de fluidez, claridad, coherencia y precisión del envío y desarrollo de la información es deficiente. Por otra parte a las condiciones laborales que la organización establece, el 53% manifestó que son desfavorables, el 45% indicó que es adecuada y el 2% calificó dichas condiciones como favorables
- Se elaboró la estrategia comunicación organizacional en 5 etapas relacionadas entre ellas (enfoque que guían a la comunicación, levantamiento de información, mejoramiento de las clases de comunicación, diagnostico funcional de la comunicación y estructural de la organización y la etapa de ejecución)
- La estrategia fue validada a través de la técnica juicio de experto, para el cual se escogió 3 especialistas en el tema investigado, emitiendo ambos expertos una respuesta muy adecuada y dando la autorización para ser aplicada.
- Se aplicó parcialmente la estrategia de comunicación organizacional, evidenciando un impacto positivo en la organización para la mejora del clima organizacional y las relaciones intrapersonales, lo cual aún no se encontraba los proceso sistematizada y documentada del proceso de comunicación organizacional.

RECOMENDACIONES

- Aplicar integralmente la estrategia comunicacional en la institución y en otras organizaciones públicas que tengan características similares.
- En cuanto al flujo ascendente, los altos directivos, deben estar siempre abiertos a las dudas, sugerencias y comentarios por parte de sus empleados, así como también no dejar a un lado a solución de sus problemas, garantizándole una pronta respuesta a su petición.
- Con motivos de evaluar la estructura interna formal e informal de la comunicación y Analizar el comportamiento y los aspectos obsérvales de los miembros de trabajo se verá

formar una clima laboral donde se promueve en los distintos niveles de la organización el interés de conocer lo que los empleados tengan que decir. Esto implicaría que se efectuaría cada 6 meses aproximadamente, por la unidad de recursos humanos y bienestar social, un tipo de sondeo que fuera auto aplicado que se pudiera contestar por vía electrónica o bien vía impresa. Además debería ser de manera anatómica para que libremente se responda y así pueda medir estas variables en relación a la percepción de los empleados sobre los canales de comunicación con los que cuenta

- Por ello se debe comprender los directivos a promover este recurso mediante la disfunción previa de esta herramienta, mediante juntas o reuniones, un folleto e internet, resaltando los beneficios que se derivaran para la empresa y para ellos mismos. Así también revisar que se realice con regularidades, con una frecuencia previamente acordada, el sondeo y que se canalice de manera correcta los resultados, es decir que se tomen en cuenta las peticiones
- Con base a la aceptación que mostraron los directivos y colaboradores se sugiere la creación un boletín interno de la empresa, con información local, es decir un boletín intra- empresa (no corporativo) únicamente enfocado en los asuntos generados de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, J. (2011). *Trabajo en Equipo*. Madrid, España : ESIC.

Agostini, E. (2010). *La Cultura Organizacional*. Recuperado de http://ocw.uni.edu.pe/ocw/facultad-de-ingenieria-industrial- sistemas/desarrollo-organizacional/Semana04-02.pdf

Alvarez, G. (2011). *Cambio Organizacional y Disciplinario*. México , México : Plaza y Valdés S.A.

Amoros, E. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía USAT.

Ander-Egg, E. (2011). *El Trabajo en Equipo*. México D.F., México : Editorial Progreso.

Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica* . Madrid, España : Gesbiblo S.L

Blanch, J. (2010). *Teoría de las relaciones laborales*. Cataluña, España: Editorial UOC.

Castells, M. (2002). *La Era de la Información*. Buenos Aires, Argentina: Siglo Veintiuno Editores.

Castro, J. (2012). *Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional*. Madrid, España : Gesbiblo S.L.

Chiang, M. (2012). Comunicación Interna – Dirección y Gestión de Empresas. Málaga, España : Editorial Vértice.

Chiang, M. (2010). Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Madrid, España: R.B. Servicios Editoriales.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Chompoy, L. (2011). *Comunicación organizacional interna para fortalecer el funcionamiento de la comisión de control cívico de la corrupción*. Quito, Ecuador. Universidad Politécnica Salesiana

Contreras, H. (2012). *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Ve* . Recuperado de http:/rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm

Daft, R. (2011). *La Experiencia del Liderazgo*, 3ra ed. México D.F., México : Thomson

Demory, B. (2001). *Convencer con la palabra*. Barcelona, España: Granica.

Díaz, P. y Lucas, A. *Sociología de las Organizaciones*. Madrid, España: McGraw Hill.

Flórez, J. (1992.). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima, Perú: U. Pacífico.

Furnham A. (2001.) *Psicología Organizacional*. México D.F., México: Oxford University Press

Guillen, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales.* Madrid, España: Mc Graw Hill.

Jaula, I. , Reig, E. y Soto, E. (2002). Toma de decisiones y control emocional. México D.F., México : Grupo Patria Cultural.

Kriesberg, L. (2003). *Constructive conflict resolution: Theory and Practice.* Cambridge, Londres: Polity Press.

Lucas, A. y García, P. (2002). *Sociología de las organizaciones*, Madrid, España: McGraw Hill.

Michaelson, G. y Michaelson, S. (2005). *Sun Tzu para el éxito*. Barcelona, España: Deusto.

Morales, A.(2000). *Arquitectura de sistemas organizativos*, Córdoba, Argentina: Etea.

Palma, S. (2001). Factores de Satisfacción Laboral. *Revista Debates. (3),* Lima: Instituto de Ciencia y Tecnología, URP.

Palma, S. (2000). Motivación y Clima Laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*. Vol.3 *(1).* Lima: UNMSM.

Pérez, R. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona, España: Ariel.

Pizano, C. (2000). *Estrategia: El arte y la ciencia del combate competitivo*. Bogotá, Colombia: Ediciones Cambio.

Rees, F. (1995). *El Liderazgo en los Grupos de Trabajo*. México D.F., México: Panorama.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México D.F., México: Prentince Hall

Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México D.F., México: Alfaomega.

Rodríguez, M. y Fernández, J. (2000). *Creatividad para resolver problemas*. México D.F., México : Editorial Pax.

Schein, E. (1996). *Psicología de la Organización*. México D.F., México: Prentince Hall.

Swords, D. ; Turner, I. (2000). Estrategia de adentro hacia afuera., México D.F., México: Ed. Panorama.

Vinymata, E.(1999). *Manual de Prevención y Resolución de Conflictos.*

Wellman, B. y Haythrntwate, C. (2002). *The internet in every life*. Londres, Inglaterra: Blackwell Publishers.

ANEXO 01: ENFOQUES QUE GUÍAN A LA COMUNICACIÓN

ENFOQUE ESTRATÉGICO

VISIÓN	
La estrategia comunicacional será reconocida como un modelo de atención excelente por su nivel científico, humano y de servicio, con un programa avanzado para garantizar el crecimiento y desarrollo de la institución	
MISIÓN	
Ser el programa más eficiente y eficaz para mejorar las relaciones humanas dentro y fuera de la institución	
POLÍTICAS DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL	
Esta política rige en nuestros colaboradores para promover el crecimiento y desarrollo de la organización en: Las relaciones intrapersonal se realizarán manera segura, oportuna, calidez, eficacia y eficiencia. Par lograr la identificación y responder a las necesidades y expectativas de los colaboradores. Atributos de calidad. Estos 5 atributos de calidad son los establecidos por la institución de beneficencia pública de Sullana para darle identidad: Seguridad, Oportunidad, Calidez, Eficacia y Eficiencia.	Seguridad : Minimización del riesgo de sufrir una situación no deseada durante el desarrollo de los procesos institucionales
	Oportunidad: Respuesta en el momento indicado.
	Calidez : Actitud de participación
	Eficacia: Resultado esperado de los procesos institucionales a partir de los requerimientos planeados.
	Eficiencia: Resultado esperado de los procesos institucionales para responder a los requerimientos, mediante el uso adecuado de los recursos disponibles.
OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGIA COMUNICACIONAL	
Crear un buen clima y sentido de pertenencia	✓ Crear una cultura compartida y de relaciones personales
	✓ Que los colaboradores se sientan partícipes a las
	✓ creencias y costumbres que existe en la organización.
	✓ Lograr que los colaboradores se sientan cada vez más
	✓ implicados a los proyectos comunes.
	✓ Incrementar su sentido de la corresponsabilidad
	✓ fortaleciendo los valores y de la ética
	✓ Crear confianza mutua y redes de comunicación con mayor capacidad, para que cada cual tome decisiones que debe tomar

Fomentar la confianza	✓ Fortalecer el trabajo en equipo, cooperación y colaboración interna.
	✓ Reforzar el buen liderazgo.
	✓ Cultivar la máxima transparencia en las acciones laborales y personales interna
Mejorar la organización	✓ Mejorar el funcionamiento de la organización
	✓ Crear redes de comunicación interna y externa planificada y gestionada
	✓ Mejorar la calidad , eficacia y eficiencia de la organización desarrollando la atención del cliente
	✓ Gestionar la buena información

ENFOQUE QUE GUÍA A LA COMUNICACIÓN. ENFOQUE TÁCTICO

MATRIZ DE CONTACTO

AUDIENCIAS	DIRECTORIOS	OFICINA SECRETARIA GENERAL	DIRECCIÓN DE BIENESTAR Y PREVENCIÓN SOCIAL	DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS
VOCEROS OFICIALES				
PRESIDENTE	• Exposición interna de la estrategia comunicacional pasos y procedimiento. • Informe: análisis de situación.	• Presentación de Programa de plan de trabajo de la estrategia comunicacional. • Cuadro de actividades programadas por fechas correspondientes	• Presentación de Programa de plan de trabajo de la estrategia comunicacional. • Cuadro de actividades programadas por fechas correspondientes	• Presentación de Programa de plan de trabajo de la estrategia comunicacional. • Cuadro de actividades programadas por fechas correspondientes

UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	• Reunión del focus group • Informe del diagnóstico organizacional. • Informe de aplicación y resultados de encuesta del clima laboral	• Reunión del focus group • Invitaciones a los talleres laborales. • Listados de onomástico. • Publicación a la realización de las actividades ocupacionales internas. • Invitación a la jornada de puertas abiertas	• Reunión del focus group • Reunión a las campañas mediadas poblacionales. • Aplicación de encuesta del clima laboral • Invitación a la jornada de puertas abiertas	• Capacitación de imagen institucional. • Aplicación de encuesta del clima laboral. • Análisis de las sugerencias y recomendaciones que los clientes externos. • Invitación a la jornada de puertas abiertas
UNIDAD DE RELACIONES PÚBLICAS E IMAGEN INSTITUCIONAL	Propuesta de crear un sistema de Intranet de la organización	• Invitaciones a los talleres laborales • Propuesta de diseñar una revista o folletos de información		

MATRIZ DE VERIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

PECO (PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL)			
VISIÓN	La estrategia comunicacional será reconocida como un modelo de atención excelente por su nivel científico, humano y de servicio, con un programa avanzado para garantizar el crecimiento y desarrollo de la institución.		
MISIÓN	Ser el programa más eficiente y eficaz haciendo uso de las tecnologías y promoviendo las relaciones humanas dentro y fuera de la institución para contribuir al desarrollo institucional y servicio de la sociedad. .		
POLÍTICA	Seguridad : Minimización del riesgo de sufrir una situación no deseada durante el desarrollo de los procesos institucionales		
	Oportunidad: Respuesta en el momento indicado.		
	Calidez : Actitud de participación		
	Eficacia: Resultado correcto y responsable al uso de todo los elementos y canales de comunicación a partir de los requerimientos planeados..		
	Eficiencia : Resultado esperado de los procesos institucionales para responder a los requerimientos, mediante el uso adecuado de los recursos disponibles		
Direccionamiento estratégico	**Objetivo estratégico**	**Objetivo de comunicación**	**Calificación**
Mejorar la relaciones interpersonales dentro de la institución	Construir, ampliar, equipar y mantener adecuada la infraestructura, para una atención apropiada de los asistidos, así como gestionar recursos y equipamiento.	• **<u>Crear cultura y sentido de pertenencia:</u>** ✓ Crear una cultura compartida y de relaciones personales ✓ Lograr que los colaboradores se sientan identificados con la organización. ✓ Incrementar el sentido de la corresponsabilidad fortaleciendo el trabajo en equipo, los valores y de la ética.	**4**

	Recaudar los mayores recursos económicos por los medios legalmente permitidos, para asistir a la mayor cantidad de población vulnerable. Desarrollando y gestionando recursos: Financieros, logísticos y, Programas Sociales a nivel del Gobierno Central.	• **<u>Fomentar la confianza</u>** ✓ Crear confianza mutua y redes de comunicación con mayor capacidad, para que cada cual tome decisiones que debe tomar ✓ Fortalecer el trabajo en equipo, cooperación y colaboración interna. ✓ Reforzar el buen liderazgo. ✓ Cultivar la máxima transparencia en las acciones laborales y personales interna	**2**
	Administrar y canalizar adecuadamente las donaciones y aportes voluntarios de los benefactores, en los fines sociales establecidos de acuerdo a la politica social de ayuda a los grupos más vulnerables	• **<u>Mejorar la organización</u>** ✓ Mejorar el funcionamiento de la organización ✓ Crear redes de comunicación interna y externa planificada y gestionada ✓ Mejorar la calidad , eficacia y eficiencia de la organización desarrollando la atención del cliente ✓ Gestionar la buena información ✓ Lograr que haya cada vez más conocimiento compartido y más capacidad de aprendizaje	**4**
TOTAL			**10**

MATRIZ DE MANDO DE PLAN

Objetivos	Audiencia a impactar	Estrategia de los objetivos	Táctica de la estrategia	Medios a utilizar	Herramienta necesaria	Proveedores
Crear buen clima y sentido de pertenencia	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	✓ Programa de talleres organizacionales ✓ Participación de las celebraciones internas de la organización ✓ Cooperación a los programa de inducción.	✓ Redes sociales ✓ Página de Hotmail ✓ Wasap	✓ Tarjetas ✓ Publicaciones por Facebook y wasap ✓ Publicación de Periódico mural	Redes de computadora	– Oficina de secretaria general
Fomentar la confianza	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	✓ Invitaciones a reuniones o encuentros con los obreros. ✓ Compartir conocimiento y aprendizaje con personas (dentro y fuera de la misma organización) para alcanzar objetivos finales significativos para la compañía.	✓ Carta motivadora para la invitaciones por vía wasap ✓ Eventos internos ✓ Certificado de reconocimiento de logros de objetivos	✓ Aviso radial por el onomástico de los trabajadores ✓ Charlas con los jefes ✓ Presentación de tríptico semanales para públicos y asistentes	✓ Redes de computadora ✓ Redes de celulares táctiles	– Unidad de relaciones públicas e imagen institucional – Unidad de recursos humanos y bienestar social

<u>Mejorar la organización</u>	Órgano de coordinación Órgano de apoyo Órgano de asesoramiento Órgano de línea	✓ Creación de manual de comunicación organizacional en función a la (MOF) ✓ Segmentación interna de audiencia. ✓ Carta o sugerencias por parte de trabajadores para mejorar en ámbito o funcionamiento organizacional	✓ Capacitación a los colaboradores ✓ Eventos internos ✓ Informe a empleados ✓ Buzón de sugerencias	✓ La intranet ✓ Las carteleras ✓ El periódico para el informe a empleados	✓ Red de computadores de la organización ✓ Programa de diseño de intranet ✓ Impresión digital	– Oficina administrativa – Unida de informática – Oficina de recursos humanos

LISTADO DE CHEQUEO

Táctica	Herramientas	Medios	Probadores	Mensajes	Tono y lenguaje	Insumos requeridos
Ventana de intranet	Software de diseño servidor	Página de consulta interna electrónica	Departamento de sistema	La impresión de nuestra labor social	El compromiso es de todos. Todo para uno, uno para todos. Lenguaje sencillo y divertido	• Bases de datos • Fotos
Whatsapp	Aplicación de Software	Red de comunicación por medio aplicación de Android.	Departamento de unidad de recursos humanos	Foto de perfil de logotipo de la institución	Frase de la institución	• Celulares táctiles • Fotos • Carta de felicitación de onomástico
Facebook	Página oficial	Mensajes de inbox Publicaciones de acciones laborales	Oficina de Secretaria General	Mensajes de motivación inicio de semana Publicaciones de encuentros entre los líderes y colaboradores	Simbología de logotipo Narración de la historia de la institución	Computadoras Fotos

RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN Observación (directa y indirecta)

Mediante el presente trabajo de investigación a través de la observación directa e indirecta se realizó un análisis de experiencias críticas sobre el clima laboral que sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o inefectividad de las mismas de las diversas áreas de la institución de la beneficencia pública de Sullana tomando como muestra 20 personas que se tomaron como criterios de evaluación para describir de manera cualitativa las características del clima laboral en su totalidad se aplicó este esquema para la recolección de datos.

PREGUNTAS	OBSERVACIÓN			
¿Qué se les viene a la mente cuando decimos ambiente laboral, en que piensan?	…… …… ……			
¿Cómo es el clima laboral en tu área?	Inadecuada	Adecuada	Buena	Excelente
¿Cuáles los factores que determinan un ambiente laboral positivo?	1…… …….. 2…… ……. 3…… …….. 4…… ……. 5…… …… …… …… ……			

¿La comunicación y las relaciones personales serian factores importantes para ti?	SI	NO	¿Por qué?
			…… …… …… ……

¿Cuáles son los elementos que se deben considerar para tener un ambiente laboral óptimo?	Para el desarrollo personal	Para el desarrollo laboral

Por el contrario cuales son los factores que determinan un ambiente laboral negativo?	1…… 2…… 3…… 4…… 5……

Marque cuales son las características más importantes para originar un buen ambiente laboral	Comunicación	
	Trabajo en equipo	
	Empatía	
	Compromiso	
	Organización y coordinación	
	Honestidad	
	Lealtad	
	Profesionalismo	
	Igualdad	
	Respeto	
	Disciplina	

Marque cual estas características son las que más frecuencia en tu área de trabajo	Chismes	
	Discriminación	
	Mal salario	
	Abusos	
	Favoritismo	
	El no compromiso	
	Falta de compromiso	
	Falta de escucho.	
	Desorganización	
	Acosos	
	Indiferencia	

RESPUESTA DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA

CLIMA ORGANIZACIONAL

Características positivas	m	Características negativas	m
Comunicación	**1**	Chismes	**2**
Trabajo en equipo	**2**	Discriminación	**1**
Empatía	**0**	Mal salario	**5**
Compromiso	**4**	Favoritismo y/o preferencias	**4**
Organización y coordinación de trabajo	**5**	El No compromiso	**6**
Servicio	**7**	Falta de compromiso	**7**
Honestidad	**8**	Falta de escucha	**3**
Lealtad	**9**		
Profesionalismo	**10**		
Igualdad	**6**		
Respeto	**3**		
Disciplina			

Fuente : Elaboración propia

(Es importante leer los números en donde el 1 es el más importante y el 10 el menos importante). En este ejercicio enfatizaron en “comunicación y trabajo en equipo”, en donde la importancia se la dieron a la recepción de los mensajes y el traslado de los mismos a quien corresponde. Dijeron textual “no es mala comunicación”, sino “falta de comunicación”, en este sentir, mencionaron casos concretos. Mientras que otros dijeron que es importante estar comunicados porque “todos necesitamos de todos”. Al mencionar “trabajo en equipo”, dijeron que no se daba como tal, que cada uno ve por sus propios intereses. En esta misma dinámica otros entrevistados enfatizaron en lo indispensable que es la “organización y coordinación”, en cada uno de sus departamentos, para que las actividades se lleven con el éxito esperado. Otros aspectos mencionados como indispensables son “el saber escuchar”, “la disciplina” e inducción para personal extra, además de contar con los recursos del trabajo para el cual se está en la institución.

AMBIENTE LABORAL (ASOCIACIONES INICIALES, FACTORES POSITIVOS Y NEGATIVOS, BENEFICIOS, EL IDEAL Y LA RELACIÓN: COMPAÑEROS Y JEFES).

Las asociaciones iniciales fueron: cordialidad, servicio, sentirse bien, tranquilidad y respeto. Asimismo, los factores que hacen un ambiente laboral positivo son: tener iniciativa, acción ante las situaciones, entusiasmo, (inyectar), respeto con corrección hacia el trabajador, textual: "si estoy haciendo algo mal que me lo diga", empatía, identificación, además de ser feliz, contar con políticas que se cumplan (no solo a conveniencia), empleados colaboradores ante cualquier situación (identificación).

Entre los elementos negativos en un ambiente laboral observamos: falta de iniciativa, envidias entre compañeros, (no llevarse bien), chismes (en los líderes), no querer enseñar, o no querer aprender. Además de chismes, rumores, egoísmo (se cree más uno que el otro), abuso de confianza y falta de compromiso.

A su vez seleccione a 2 trabajadores uno en el órgano de línea y otro en órgano de apoyo lo cual entreviste de manera improvisada a si mismo indicaron que los beneficios de un ambiente laboral positivo son: buen salario, confianza entre jefe y empleado, conocerse entre sí, buena comunicación para trabajar bien, hacer bien el trabajo para superarse, textual: "sembrar para cosechar", buen trato y mayor productividad. Otro elemento en mención fue "la identificación con la institución "sociedad de beneficencia publica de Sullana", ante eso respondieron sentirse orgullosos, contentos, felices "es mi segunda casa", "mi casa grande"; dijeron; somos importantes para la institución y en el área de trabajo. Somos la parte más importante para la institución porque somos "servicio".

Asimismo, indicaron que para mejorar el trabajo diario ellos aportan ideas, sin embargo, no son tomadas en cuenta, "a nosotros en informática, nos ven como una pieza muy chiquita; a pesar de desempeñar una función importante"; dijeron. También es importante que reconozcan el trabajo de todos "el buen empleado no se nota"; textual: "quienes están arriba, son autoritarios", entonces el aportar ideas se queda atrás. Otros indicaron al respecto: "los jefes deben buscar el espíritu de competitividad y reconocer mensualmente el trabajo".

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

RELACIÓN EMPLEADO-JEFE –COMPAÑEROS

Describa lo positivo y lo negativo de su relación con su jefe y con sus compañeros. (se les entrega la hoja)

Características	Jefes	Compañeros
Positivas	…… …… ……	…… …… ……
Negativas	…… …… ……	…… …… ……
¿Cómo lo mejoraría?	…… …… …… …… …… ……	…… …… …… …… …… ……

CARACTERÍSTICAS	JEFE	COMPAÑEROS
POSITIVA	Tiene metas	Cordial
	Da buenos consejos	Educados
	Escucha	Respetuosos
	Respeta	Colaboradores
	Honesto	Dan confianza
	Confianza	Son comunicativos
	Hay comunicación	Amigables
	Tiene carácter	Responsables
	Comprensivo	Comprometidos
	Amigable	Disponibilidad
	Responsable	Trabajo en equipo
	Disponible	Lealtad
	Comprometido	Compañerismo
	Servicial	Experiencia
	Apoya	Apoyo diario
	Apertura al cambio	Actuar bien
	Ordenado	Armonía
	Directo para comunicar instrucciones	Responsabilidad
	Leal	Consciente
	Bondad	Cooperación
	Solidaridad	Honestidad
	Sinceridad	Alegres
	Tiene educación	Compañerismo
	Considera	
	opiniones	Honradez
	Flexibilidad	Laboriosidad
	Positivismo	

	Buena comunicación	
	Apoyo	
	Experiencia	
	Líder	
	Conocimiento	
	Seguridad	
	Fuerte	
NEGATIVO	Influenciable	Orgullo
	No sonreír	Envidia
	Falta de atención para algunos detalles	Falta de pasión con el trabajo
	Poco comunicativo	Falta de concentración en detalles.
	Habla mal al personal	Falta de colaboración fuera de horario.
	Extiende su horario	Falta de ánimo para colaborar
	Actitud negativa	Falta de paciencia
	Limita herramientas de trabajo	Falta de conocimiento de la empresa y sus servicios
	Falta de consideración de ideas	Falta de disponibilidad
	Susceptible	Falta de armonía
	Tosco para dar instrucciones.	Falta de trabajo en equipo
	Autosuficiente	Falta de Sinceridad
	No toma en cuenta las opiniones de los demás	Falta de empatía
	Falta de involucramiento en el trabajo	Chismosos
	Poca comunicación	No son sociables
	Falta de dirección	No ofrecen su amistad
	Falta de control de materiales de trabajo	No apoyan (les cuesta)
	Poco olvidadiza	No le gusta que lo corrijan
	No sabe decir NO	Negatividad

	Quita autoridad	Despistados
	No es flexible	No llevarse bien
	Repite lo mismo siempre	Piden las cosas de mala forma
	No deja que se tomen decisiones	Siempre dicen NO a lo que se les pide
	Habla demasiado	
	No está el 100% en su área	
	Sobrecarga trabajo	

ANEXO 02: FOCUS GROUP

ESTRATEGIA COMUNICACIONAL PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PUBLICA DE LA CUIDAD DE SULLANA, PIURA – 2016.

<table>
<tr><td colspan="10">CUESTIONARIO CON PREGUNTAS ABIERTAS</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">EDAD</td><td rowspan="2"></td><td colspan="7">SEXO</td></tr>
<tr><td colspan="2">MASCULINO</td><td></td><td colspan="2">FEMENINO</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">JERARQUÍA LABORAL</td></tr>
<tr><td>DIRECTOR GENERAL</td><td></td><td>DIRECTOR DE DEPARTAMENTO</td><td></td><td>JEFE DE DEPARTAMENTO</td><td></td><td>MANDO INTERMEDIO</td><td></td><td>Empleado u obrero</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">CARGO QUE OCUPA</td></tr>
<tr><td colspan="10"></td></tr>
</table>

I. REVISAR LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS:

1. ¿Cuando usted ingreso a trabajar fue capacitado por parte de la institución para asumir sus funciones o actividades laborales?.

_____

_____

2. ¿Conoce la visión y misión de la empresa?

_____

_____

3¿podrias expresar cual es la visión de la empresa?

_____

_____

4 ¿podrías expresar cual es la misión de la empresa?

_____

_____

5. ¿Conoces las normas que rigen la institución?

_____

_____

. 6. ¿De qué forma fueron socializadas etas normas con ustedes?

_____

_____

II. DEL PROCESO DE LA COMUNIACIÓN: ORGANIZACIONAL

7. ¿cuál es la forma que a menudo utilizas para comunicarte con tu jefe inmediato?

_____

_____

8. ¿cuál es la forma que a menudo utilizas para comunicarte con tus pares laborales?

_____

_____

9. ¿Cuál es la forma que tienes para comunicarte con el personal que tienes a tu cargo?

_____

_____

10. ¿Crees que la forma de comunicación que bienes utilizando es la correcta?

_____

_____

11. ¿Dentro de la institución pública cual es el canal de comunicación que más utiliza?

_____

_____

12. ¿Cómo crees que podría mejorar el proceso de la comunicación laboral?

_____

_____

13. ¿Con que frecuencia utiliza las tecnologías para establecer una comunicación formal (en referencia a medios electrónicos través de redes sociales o internet)?

_____

_____

14. ¿Cuál crees que es el tipo de comunicación más afectiva?

_____

_____

III RELACIONES HUMANAS Y CLIMA LABORAL

15. ¿con que frecuencia realizan reuniones que fomenten la integración y el trabajo en equipo?

_____

_____

16. ¿La institución fomenta el clima laboral?

_____

_____

17. ¿te sientes motivado con el trabajo que realizas?

_____

_____

18.¿Recibes incentivos o distinciones en merito a tu trabajo?

_____

_____

19 ¿Tienes accesibilidad para expresar a tu jefe o a tus pares situaciones incomodas en relación a los aspectos laborales?

_____

_____

20. ¿Sientes que en la institución se genera un buen clima laboral?

_____

_____

21¿En qué aspecto te gustaría que mejore el clima laboral de tu institución para que sea óptimo?

_____

_____

III. DE LAS ESTRATEGIAS MISMAS:

22. ¿Cuáles creen ustedes que es el medio más adecuado para que las relaciones humanas y el clima organizacional mejore?.

_____

_____

23. ¿Los talleres dictados para fomentar el clima laboral han sido efectivos para fortalecer las relacione humanas?

_____

_____

24 ¿Consideras que las temáticas abordadas generan mayores y mejores mecanismos de comunicación interna?

_____

_____

25 ¿Los mensajes emitidos en las piezas audiovisuales han permitido sensibilizar a ustedes en calidad de trabajadores para la mejora del clima laboral.

_____

_____

26 ¿Cómo creen que esto quede fijo en la mente de ustedes como trabajadores?

_____

_____

Focus Gruop	TEMAS ACORDADOS
Órgano de coordinación	• Revisar los elementos estratégicos cooperativos • El proceso de la comunicación organizacional • Relaciones humanas y clima organizacional • Estrategia comunicacional
Órgano de apoyo	• Revisar los elementos estratégicos cooperativos • El proceso de la comunicación organizacional • Relaciones humanas y clima organizacional • Estrategia comunicacional
Órgano de asesoramiento	• Revisar los elementos estratégicos cooperativos • El proceso de la comunicación organizacional • Relaciones humanas y clima organizacional • Estrategia comunicacional
Órgano de línea	• Revisar los elementos estratégicos cooperativos • El proceso de la comunicación organizacional • Relaciones humanas y clima organizacional • Estrategia comunicacional

RELACIONES HUMANAS Y CLIMA LABORAL	
PRESIDENTE	
¿Con que frecuencia realizan reuniones que fomenten la integración y el trabajo en equipo?	"bueno" – las reuniones que fomento con el personal de are lo hago semanalmente, pero con los directivos mayormente al mes o a la quincena dependiendo las circunstancia el caso.
¿La institución fomenta el clima laboral?	"No existe un buen clima laboral" queremos entregar una buena imagen como beneficencia al servicio de sociedad y tener un espacio decente a la atender al público eso con respecto a la parte externa Dentro de la institución existen ciertos celos profesionales de las personas nuevas que llegan a trabajar.
¿Te sientes motivado con el trabajo que realizas?	Algunos si otros no debido al salario que recibe. Actualmente y en pasado existen trabajadores que ganan más que algunos que tienen mucho más antigüedad.
¿Recibes incentivos o distinciones en merito a tu trabajo?	Algunas veces, - le diré que eso me llama mucho la atención, fui escogido para brindarle un buen servicio social ya que el anterior presidente no hacía nada por la institución.
¿Tienes accesibilidad para expresar a tu jefe o a tus pares situaciones incomodas en relación a los aspectos laborales?	Los cosas que pasa dentro de la organización los dijo sin ninguna comodidad, les expreso de manera clara y entendible,
¿Sientes que en la institución se genera un buen clima laboral?	El clima de la institución no es tan bueno ni tan malo, como toda parte existen ciertos problemas personales que lo conllevan al trabajo y eso va contaminado al resto del personal.
En qué aspecto te gustaría que mejore el clima laboral de tu institución para que sea óptimo?	En las relaciones humanas es decir que exista un buen manejo de emociones, y que los trabajadores entiendan el propósito de mi exigencia.

DE LAS ESTRATEGIAS MISMAS	
PRESIDENTE	
¿cuáles cree usted que son los medio más adecuados para que las relaciones humanas y el clima organizacional mejore?	Bueno el medio más afectivo para mejorar las relaciones humanas y el clima laboral es que los trabajadores sepan diferenciar los problemas personales con el trabajo. Ya que existe trabajadores que no tienen buena formación académica y están en buen puesto laboral. Por otro lado, es crear contactos internos, entre los jefes y colaboradores
¿los talleres dictados para fomentar el clima laboral han sido efectivos para fortalecer las relacione humanas?	Cambia ciertos puntos pero no en su totalidad ya que eso es un trabajo amplio, trabajaríamos des las intervenciones personales y aterrizaría a lo grupal.
¿consideras que las temáticas abordadas generan mayores y mejores mecanismos de comunicación interna?	Bueno como toda estrategia parte un proceso claves para llegar al éxito o mejora de una situación diría yo que la comunicación es uno de los puntos para cambiar o mejorar las partes negativas del clima o ambiente laboral de manera que la organizaciones depende del capital humano y no de las maquinas a si mis las relaciones humanos nos llevaría a ser una sola organización y evitar ciertos aislamientos.
¿los mensajes emitidos en las piezas audiovisuales han permitido sensibilizar a ustedes en calidad de trabajadores para la mejora del clima laboral	Por las exigencias laborales diría que no, aquí entraría lo que es la retroalimentación o capacitación constante con el personal. Sería un buen pieza clave para mejorar
¿cómo creen que esto quede fijo en la mente de ustedes como trabajadores?	Ponerlo en práctica constantemente desde lo más sencillo hasta lo más complejo. El punto de partida es saber cómo manejar las emociones frente a una situación compleja.

Focus Gruop	Temas acordados

Órgano de coordinación	• Revisar los elementos estratégicos cooperativos • El proceso de la comunicación organizacional • Relaciones humanas y clima organizacional • Estrategia comunicacional
Órgano de apoyo	• Revisar los elementos estratégicos cooperativos • El proceso de la comunicación organizacional • Relaciones humanas y clima organizacional • Estrategia comunicacional
Órgano de asesoramiento	• Revisar los elementos estratégicos cooperativos • El proceso de la comunicación organizacional • Relaciones humanas y clima organizacional • Estrategia comunicacional
Órgano de línea	• Revisar los elementos estratégicos cooperativos • El proceso de la comunicación organizacional • Relaciones humanas y clima organizacional • Estrategia comunicacional

REVISAR LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS		
DIRECTIVOS		
		"No" simplemente me dieron mis funciones establecidas impresas ni mucho menos no conocía con cuales

RELACIONES HUMANAS Y CLIMA LABORAL		
DIRECTIVOS		
¿con que frecuencia realizan reuniones que fomenten la integración y el trabajo en equipo?	N°1	Mayormente hacemos reuniones cortas, cada vez cuando existe un problema no resuelto en el ambiente
	N°2	Para fomentar el trabajo en equipo sería un trabajo muy difícil pero no imposible deberíamos estar claro de lo que nos hacer y evitar la segmentación de relaciones humanas.
	N°3	Las reuniones estructuradas deberíamos hacerlo cada semana y las semiestructuradas todo los días 15 minutos antes de ingresar al puesto laboral.
	N°4	A inicios del año hacemos propuestas generales para irnos de viaje, nosotros como directivos trabajos o fomentamos a concientizarnos pero siempre existe algunos melosos que malogra o perjudica esa intenciones positivas hacemos por la organización.
	N°5	Primero deberíamos mejorar la parte interna verificar los problemas existenciales que está originando para luego así dar una buena imagen al público.
¿la institución fomenta el clima laboral?		De hablamos de fomentar el clima laboral es una acción imposible como desde un principios nosotros como directivos tratamos de mejorar las relaciones humanas (bajo una pequeña exigencia) algunos colaboradores nos ven como los malos de la película.
	N°1	"No" lo fomentamos de ninguna manera. Yo creo que antes de ingresar al trabajo deberíamos capacitar hacer un programa de inducción al nuevo trabajador, para que visualice y tenga un panorama amplio de quienes somos y hacia donde vamos.
	N°2	Nosotros somos honestos y que el clima o la atmosfera laboral es muy toxico, falta que uno no esté de acuerdo a la nuevas propuesta o exigencia el resto le sigue el mismo camino
	N°2	El clima ha cambiado un poco con el nuevo presidente, ha promovido un plan de evaluación de personal pero aún no se ejecuta. Deberíamos seleccionar los bueno trabajadores y despedir a los más criticones.
	N°3	El no saber cual es la misión y vivian estamos partiendo de tener un mal desempeño laboral ya que como dice mi compañera (N°1) que al enseñarle al nuevo trabajador le estamos dando a entender que se comprometa con su puesto de trabajo.
	N°4	El problema del clima organizacional es el talón de Aquiles de toda organización. Para fomentar o cambiar debería en primer lugar romper la monotonía y tener una capacidad de relaciones humanas.
	N°5	El clima digamos en la beneficencia es muy tenso eso no solamente afecta a los trabajadores sino a los clientes que asisten a las atenciones médicas. Lo cual, si eso no mejoramos estamos sembrando una mala imagen institucional.

¿te sientes motivado con el trabajo que realizas?	N°1	La motivación de una organización se sostiene en dos ángulos que son la misión y visión, digamos que es bueno saber porque no es de manera original que el trabajador se compromete con una empresa, pero también cuando se siente hecho y que relaciones interpersonales que día tras día me roban una sonrisa
	N°2	Discrepo contigo (N°1) no deberías compara la motivación laboral con lo personal nosotros como líderes no hemos hecho un plan motivacional o una evaluación que nos digan si los trabajadores se siente
	N°4	Actualmente estoy aprendiendo a mi trabajo. Aun no es la motivación de la beneficencia por que mas doy prioridad a mis cosas y actividades laborales. Es honesto que debería saber por qué cómo directivo debería enseñarle al resto de áreas administrativas.
	N°3	Algunos que hoy en día la mejor motivación es el dinero. Pues que los colaboradores viven ajustados por sus deudas o mantener las crianzas del hijo. Las necesidades humanas van incrementando cada día más.
	N°4	En mi ámbito laboral no me siento totalmente motivado. La motivación ya no es reconocer el esfuerzo y publicarlo verbalmente sino reconocerlo de manera de dinero.
	N°5	Nosotros como directivo deberíamos aprender para luego después enseñarle a los demás para ver si así cambien algunos ambientes. O sino imprimir folletos y pegarlos por cada área y tomarle un examen.
	N°5 0	La motivación es como una pila o pastilla que permite energizarnos para cumplir ciertas metas positiva y llegar a los retos establecidos. Así que la beneficencia de un 100% de trabajadores 10% esta motivados no por el reconocimiento de sus esfuerzo sino porque detrás de ellos hay un estímulo que lo impulsa a salir adelante como puede ser su hijos o esposa.
¿recibes incentivos o distinciones en merito a tu trabajo?	N°1	¿Que esta organización en el año 2013, es una institución líder, efectuando un trabajo multisectorial a favor de los más pobres. Esta organización se caracteriza por contribuir a la creación de capacidades para el desarrollo de los beneficiarios, y por haber logrado diversificar oportunamente sus fuentes de ingreso, contando para ello con personal calificado, satisfecho e identificado con la Misión institucional.
	N°2	Los incentivos lo recibimos a finales del año, y también tratamos que el resto de colaboradores participen mediante ciertas jornadas por fiestas navideñas. Los incentivos se daría al personal que en el transcurso a demostrado interés y responsabilidad en su trabajo. Digamos que en la empresa existe una taza intermedia de trabajadores que cumple por querer cumplir.
	N°3	Es una institución eficiente y líder en la región , generando un trabajo a favor de los más pobres. Y que se caracteriza por contribuir a la creación de capacidades para el desarrollo de los beneficiarios, y por haber logrado diversificar oportunamente sus fuentes de ingreso, contando para ello con personal calificado, satisfecho e identificado con la Misión institucional
	N°4	Los incentivos que recibimos es en base de, el estado premia al desarrollo de los beneficiarios, y por haber logrado diversificar oportunamente sus fuentes de ingreso, contando para ello con personal calificado, satisfecho e identificado con la Misión institucional. Los incentivos influenza con la Misión institucional. No se sabe que tipos de conductas buenas o malas", y estoy de acuerdo con lo que dice mis compañeros, "tendremos que elegir al trabajador al buen trabajador para premiarlo.
	N°5	en la parte interna deberíamos incentivarnos de manera moral y material decir a un trabajador " te felicito que tu trabajo lo estás haciendo bien" cosas así deberíamos dar frases de motivación.
	N°3	La Sociedad de Beneficencia Pública viene trabajando, efectuando un trabajo a favor de los más pobres. Caracterizándose por contribuir a la creación de capacidades para el desarrollo de los beneficiarios, y por haber logrado diversificar oportunamente sus fuentes de ingreso, contando para ello con personal calificado, satisfecho e identificado con la Misión institucional.
¿tienes accesibilidad para expresar a tu jefe o a tus pares situaciones incomodas en relación a los aspectos laborales?	N°1	Las comunicación entre nosotros es buena, tenemos esa confianza de decirnos las cosas directamente con relación al personal tratamos de informarle a las nuevas decisiones tomadas entre nosotros pero abecé no entiende el mensaje, y partir de ahí existe los conflictos.
	N°2	Mayormente usan la comunicación para chismear, dejan de lado las cuestiones de productividad.
	N°4	Existen momentos que los colaboradores no cuenta sus problemas que les pasa en su ambiente laboral supongo por cuestiones de vergüenza o temor a que nosotros lo critiquemos por sus malos labores.
	N°3	La Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana en el año 2013, es una institución eficiente y líder en la región Piura, efectuando un trabajo multisectorial a favor de los más pobres. Esta organización se caracteriza por contribuir a la creación de capacidades para el desarrollo de los beneficiarios, y por haber logrado diversificar oportunamente sus fuentes de ingreso, contando para ello con personal calificado, satisfecho e identificado con la Misión institucional.
	N°4	Deberíamos ser un poco más fuerte a las delegaciones de tarea, para ver si existe algún cambio entre el equipo de trabajo

	N°5 N°5	Es discriminación de un compañero (N°5) el de Pizarro, en cuanto de un trabajo mucho de una a favor de los más pobres. Y que Ética e Integración se nota regular, por parte de la mención de capacidades para el desarrollo de los beneficiados, y más en el logro de objetivos que aquellos que sirven de ingreso, sin supervisión con valores. Es un personal calificado, satisfecho e identificado con la Misión Institucional
¿sientes que en la institución se genera un buen clima laboral?		El clima organizacional de nuestra institución no están buena ni tan mala, eso es producto que existe
	N°1	Trabajadores que brindan apoyo social a personas, contribuyendo a su autodesarrollo, proporcionándole servicios de calidad con calidez, mediante el desarrollo de actividades y proyectos competitivos, eficientes y eficaces.
	N°2	Cada vez que hacemos una reunión de confraternidad existe un grupito que en vez de alegrar la celebración lo daña con sus malas críticas (los detalles de la fiesta) no existe una conexión entre nosotros algunos se tratan como si fueran animales
	N°3	No son todos que ocasionan un mal clima laboral existe algunas persona que intoxica al resto de personas como dice el dicho " cuando llueve todo se moja"
	N°4	También hay que recalcar que dentro de la institución existen trabajadores nombrado que tiene un cargo sin tener un grado académico o educación, y yo diría que hacer un analfabeto te conllevaría a comportarte de maneta impulsiva
	N°5 N°3	No todas la áreas se comportan iguales ni tampoco que todo los trabajadores somos iguales, hay que rescatar que aún existe personas que son muy buenos trabajadores y eso podría ser el inicio de originar un buen clima organizacional
en qué aspecto te gustaría que mejore el clima laboral de tu institución para que sea óptimo?	N°1	Existen muchos aspectos, pero lo primordial es que para que exista un mejor ambiente laboral es tener una buena comunicación entre todo el personal ya que eso engloba a muchos factores más.
	N°2	Sería una buena iniciativa porque la relación de jefe colaborador y colaborador a jefe nos permitirá a trabajar en equipo y tener un ambiente laboral armonioso.
	N°3	No simplemente sería la comunicación, deberíamos hacer un evaluación para analizar los aspectos de personalidad de cada trabajador, porque vemos que existen diferentes estilos de perfil de personalidades. Después de analizar enteraríamos las acciones de comunicación ya que es un factor clave e importante para los seres humanos
	N°4	Hay que tratar que el colaborador sepa relacionarse con los demás y eliminar el comportamiento de aislamiento.
	N°5 N°5	La misión de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana es brindar apoyo social a personas en situación de abandono y riesgo, contribuyendo a potenciar las capacidades, para su autodesarrollo, proporcionándoles servicios de calidad con calidez, mediante el desarrollo de actividades y proyectos competitivos, eficientes y eficaces.

¿Conoces las normas que rigen la institución?	N°1	Las normas que rigen la institución aun no lo sabemos lo tenemos en un simple papel y no lo ponemos en práctica. Mayormente nos dedicamos a las actividades y responsabilidades.
	N°2	Concuerdo con mis compañera (N°1) Para que la organización llega a objetivos tendríamos que direccionar a todos los trabajadores, comenzando a enseñarle las normas principales.
	N°3	Digamos que para la empresa se innovadora a sus roles y actividades deberíamos capacitarnos unos a los otros, y el principal factor es la comunicación
	N°4	Las normas se aprende mediante las acciones y publicaciones constante, desde el trabajador nombrado hasta el contratado
	N°5	Las normas es un factor importante por que mejorara el comportamiento individual deberíamos estar en constante comunicación.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

DATOS PERSONALES						
Edad		**Sexo**	**Masculino**		**Femenino**	
Jerarquía laboral	**Director**		**Empleado**		**Operario**	
A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas						

ESCALA DE OPINIONES

		Ninguno o nuca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución					
2	Se siente compromiso con el éxito en la organización					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
4	se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					

10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
		Ninguno o nuca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo siempre
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores 'tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					

20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los Logros.					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor Jerarquía					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para et seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					

34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
		Ninguno o nuca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo siempre
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					

44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la empresa					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

MEJORAR LA COMUNICACIÓN ASCENDENTE

COMUNICACIÓN ASCENDENTE (Análisis general del medio) AGM				
INTERPERSONALES				
MEDIOS	**CARACTERÍSTICAS**	**RECURSOS**	**VENTAJAS**	**LIMITACIONES**
• Lideres • Grupo • Comunicación oral	• Comunicación • Directa • Involucra todo la persona • Comunicación escrita o verbal	• Personas enteradas	• Información de retorno inmediato • Efectividad máxima • Apta para pequeños grupos	• Paco cobertura • Comunicación lenta • Comunicación no permanente
SONOROS				
MEDIOS	**CARACTERÍSTICAS**	**RECURSOS**	**VENTAJAS**	**LIMITACIONES**
• Grabaciones • Radio • Sistema de ambientales de llamadas	• Comunicación indirecta • Permanente • Publica y masiva • Fugaz	• Equipo de producción • Equipo de recepción	• Puede llegar a interesar, aun en la intimidad • Gran cobertura • Muy eficaz, Credibilidad • Auditoria • Puede narrar el presente	• Para lograr una retroalimentación, se requiere medios complementarios. • Costos de producción.
VISUAL				
• Impresos	• Comunicación personal • Permanente • Requiere concentración • Puede ser masiva	• Producción • deben adaptarse al receptor	El receptor puede trabajar a su propio ritmo Alta permanencia Se puede retomar la información	Feed – back lento
Audiovisuales				
Televisión	• Comunicación indirecta • Permanente • Publica • Masiva • Involucra al receptor	• Equipo de producción • Equipo de recepción	• Movimiento • Transmisión de hechos actuales e inmediatos • Gran motividad • Credibilidad	Feed – back lento

Anexo 03: Mejora de la comunicación

MEJORAR LA COMUNICACIÓN CRUZADA

La matriz de la asignación de responsabilidades (RACI por las iniciales de los tipos de responsabilidad) se utiliza generalmente en la gestión de proyectos para relacionar actividades con recursos (individuos o equipos de trabajo). De esta manera se logra asegurar que cada uno de los componentes del alcance esté asignado a un individuo o a un equipo.
A cada tarea, actividad o grupo de tareas se le asigna uno de los roles RACI que se definen en la siguiente tabla:

ROL			DESCRIPCIÓN
R	*Responsible*	Responsable	Este rol corresponde a quien efectivamente realiza la tarea. Lo más habitual es que exista sólo un encargado (R) por cada tarea; si existe más de uno, entonces el trabajo debería ser subdividido a un nivel más bajo, usando para ello las matrices RASCI
A	*Accountable*	Quien rinde cuentas	Este rol se responsabiliza de que la tarea se realice y es el que debe rendir cuentas sobre su ejecución. Sólo puede existir una persona que deba rendir cuentas (A) de que la tarea sea ejecutada por su responsable (R)
C	*Consulted*	Consultado	Este rol posee alguna información o capacidad necesaria para realizar la tarea.
I	*Informed*	Informado	Este rol debe ser informado sobre el avance y los resultados de la ejecución de la tarea. A diferencia del consultado (C), la comunicación es unidireccional.

En esta matriz se asigna el rol que el recurso debe desempeñar para cada actividad dada. No es necesario que en cada actividad se asignen los cuatro roles, pero sí por lo menos el de responsable (R) y el de encargado (A). Un mismo recurso puede tener más de un rol para una tarea, por ejemplo puede ser el encargado (A) y responsable (R) del mismo, en cuyo caso se anotará R/A.

Estas matrices se pueden construir en alto nivel (grupos de tareas generales) o en un nivel detallado (tareas de nivel bajo).
Una matriz de alto nivel se puede graficar con el listado de todos los entregables del proyecto definidas en la EDT versus los recursos definidos en el OBS. No todos los recursos tendrán necesariamente una entrada para cada actividad. Una matriz de bajo nivel se puede utilizar para designar roles, responsabilidades y niveles de autoridad para actividades específicas.

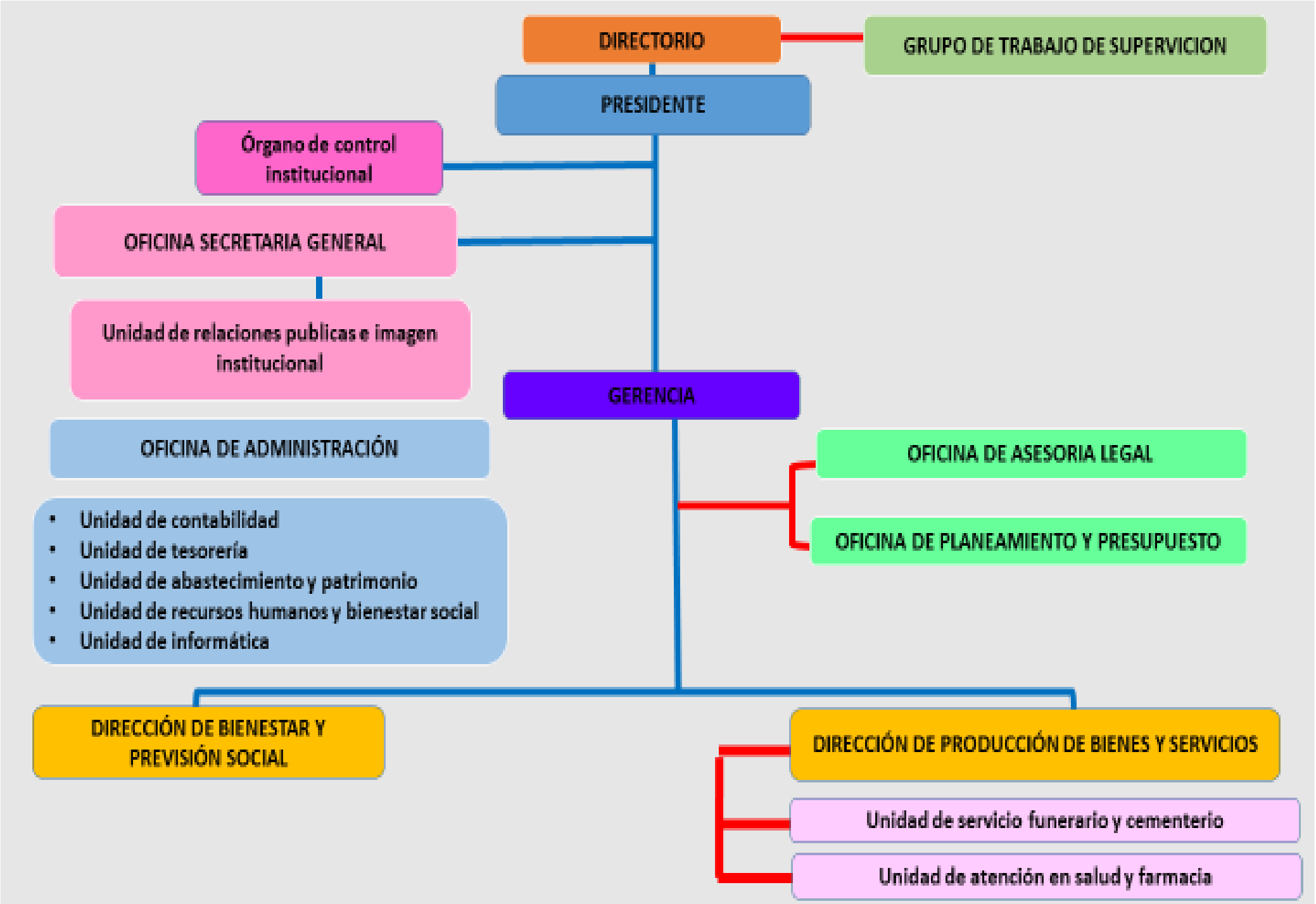
Anexo 04: ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS

DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.

La Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana, para el cumplimiento de sus objetivos y fines cuenta con la siguiente Estructura Orgánica:

1) **Órgano de Gobierno**
   1.1 Directorio.
2) **Órganos de Alta Dirección.**
   2.1 Presidencia
   2.2 Gerencia
3) **Órgano de Control y Supervisión**
   3.1 Órgano de Control Institucional
4) **Órganos de Asesoramiento.**
   4.1Oficina de Asesoría Legal
   4.2 Oficina de Planeamiento y Presupuesto.
5) **Órganos de Apoyo**
   5.1 Oficina de Secretaria General.
      5.1.1.Unidad de Relaciones Públicas e Imagen Institucional.
   5.2 Oficina de Administración.
      5.2.1. Unidad de Contabilidad
      5.2.2. Unidad de Tesorería
      5.2.3. Unidad de Abastecimiento, Almacén y Patrimonio.
      5.2.4. Unidad de Recursos Humanos y Bienestar Social.
      5.2.5. Unidad de Informática
6) **Órganos de Línea**
   6.1 Dirección de Bienestar y Previsión Social

   6.2 Dirección de Producción de Bienes y Servicios
      6.2.1. Unidad de Servicios Funerarios y Cementerio


DIRECTORIO
GRUPO DE TRABAJO DE SUPERVICION
PRESIDENTE
Órgano de control institucional
OFICINA SECRETARIA GENERAL
Unidad de relaciones publicas e imagen institucional
GERENCIA
OFICINA DE ADMINISTRACIÓN
Unidad de contabilidad
Unidad de tesorería
Unidad de abastecimiento y patrimonio
Unidad de recursos humanos y bienestar social
Unidad de informática
OFICINA DE ASESORIA LEGAL
OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO
DIRECCIÓN DE BIENESTAR Y PREVISIÓN SOCIAL
DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS
Unidad de servicio funerario y cementerio
Unidad de atención en salud y farmacia

El Directorio de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana está conformado por los siguientes Miembros
• Dos Miembros designados por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, uno de los cuales es designado para asumir la Presidencia del Directorio.
• Un Miembro designados por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
• Dos Miembros designados por el Gobierno Regional, Un representante del Sector Educación y otro representante del Sector Salud

DIAGRAMA DE RACI	PERSONAS																	
	ORGANO DE COORDINACIÓN						ORGANO DE APOYO								ORGANO DE APOYO			
ACTIVIDADES	DIRECTORIO	PRESIEDENTE	GERENCIA	ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	OFICINA DE ASESORÍA LEGAL	OFICINA DE PLANIAMIENTO Y PRESUPUESTO	SECRETARIA GENERAL	UNIDAD DE RELACIONES PÚBLICAS E IMAGEN INSTITUCIONAL	OFICINA ADMINISTRATIVA	CONTABILIDAD	TESORERÍA	UNIDAD DE ABASTECIMIENTO, LOGÍSTICA Y CONTROL PATRIMONIAL.	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	UNIDAD DE INFORMÁTICA	DIRECCION DE BIENESTAR Y PREVENCIÓN SOCIALES	DIRECCIÓN DE ´PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	UNIDAD DE LOS SERVICIOS Y CEMENTERIO	UNIDAD DE ATENCION EN SALUD Y FAMILIA
Establecer y Aprobar las Políticas Institucionales como Órgano de Dirección y de Gobierno de la SBPS, así como, constituirse en un colegiado de gestión administrativa de supervisión y de vigilancia de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana	R	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Aprobar y evaluar los planes, programas y proyectos de desarrollo de la Sociedad de Beneficencia Publica de Sullana, dentro de los lineamientos de política sectorial	R	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Aprobar o modificar el Presupuesto Anual, los criterios de inversión y asignación de recursos, así como los Estados Financieros y Presupuestarios, y Memoria Anual de la Institución, y elevarlo a las instancias respectivas.	R	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Aprobar y autorizar las bases y los proyectos de contratos de licitaciones, adquisiciones, endeudamientos, así como los convenios para la ejecución de estudios y obras, así como, aprobar en primera instancia convenios y contratos que se requieran para el cumplimiento de sus fines	R	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I

Aceptar los bienes que se reciba por adjudicación, donación, legado herencia vacante u otra modalidad legal, debiendo ser aprobado vía resolución Presidencial para su registro contable correspondiente, a favor de la Sociedad de Beneficencia Publica de Sullana.	R	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Aprobar o modificar políticas la Organización Interna y documentos de gestión Institucional de conformidad con el marco legal.	R	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
El Directorio podrá delegar sus facultades en el Presidente y otorgar poderes que considere necesarios.	R	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Designar y/o renovar al Gerente y Directivos que desempeñen cargos de confianza, a propuesta del Presidente del Directorio, dentro del marco normativo vigente.	R	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Aprobar la suscripción de convenios con Entidades Públicas y Privadas, Nacionales e Internacionales, sobre Disposiciones de los Bienes para actividades a su cargo que permitan mejorar, impulsar y desarrollar los servicios de asistencia social y sus recursos económicos y financieros de la SBPS.	R	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Conformar Comisiones especiales de trabajo y delegar funciones cuando el caso lo amerite, así como, conceder licencia a sus miembros.	R	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Aprueba la creación o implementación de establecimientos de asistencia social, destinados a la atención de la niñez, adolescentes, mujeres, adultos mayores, enfermos, discapacitados y personas en abandono y situación de riesgo	R	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I

Aprobar los reglamentos de los Servicios de Apoyo Asistencial y de actividades Comerciales, así como, todo dispositivo orientado a regular el adecuado funcionamiento de la SBPS en el marco de normatividad vigente.	R	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Resolver como máxima instancia institucional los asuntos de su competencia.	R	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Otras funciones de su competencia, asignados por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables y El Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar en el marco de su competencia	R	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Representar legalmente a la Sociedad de Beneficencia Pública ante las Autoridades Nacionales e Internacionales, Regionales y Locales. .	A	R	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Convocar y presidir las Sesiones del Directorio, dirigiendo los debates.	A	R	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Asumir, cumplir y hacer cumplir los acuerdos del Directorio.	A	R	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Proponer al Directorio los planes y programas de desarrollo de la Institución, de Bienestar Social y de captación de mayores recursos.	A	R	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Presentar para su aprobación al Directorio en pleno los Proyectos de Contratos y Convenios, que son necesarios para el cumplimiento de los planes y programas de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana	A	R	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I

Dirigir la gestión global de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana, como jefe de la Unidad Ejecutiva presupuestal y conocer sus resultados	A	R	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Disponer con acuerdo de los miembros del Directorio, investigaciones, auditorias e inspecciones.	A	R	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Dictar las Disposiciones necesarias en coordinación con el área competente para la mejor marcha de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana	A	R	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Presidir y/o integrar las comisiones que se constituyan en la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana	A	R	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Poner a consideración del Directorio para su aprobación la Memoria Anual de Gestión, los Estados Financieros - Presupuestarios y el Presupuestos Institucional para cada Ejercicio Fiscal	A	R	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Suscribir y aprobar contratos, convenios, Resoluciones, acuerdos del Directorio y demás documentos de carácter oficial a nombre de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana, con sujeción a los Dispositivos Legales vigentes.	A	R	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Ejercer las demás Funciones que le confiera el Directorio, y la Autoridad Jerárquica Competente	A	R	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Dar cuenta al Directorio de los actos de gestión Administrativa y Social que realice en el ejercicio de sus funciones.	A	R	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I

Designar mediante Resolución de Presidencia los cargos de confianza, en concordancia con las plazas previstas en el C.A.P. de la entidad.	A	R	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Ser portavoz de los acuerdos que toman los miembros del Directorio; su voto tiene el mismo peso que el de cada uno de los demás miembros, sin embargo ejerce el voto dirimente en caso de empate en la votación	A	R	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar los planes, programas y proyectos de desarrollo de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana.	A	A	R	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Asesorar al Directorio y Presidencia del Directorio en la formulación y planteamiento de lineamientos y acciones de política Institucional, para el mejor cumplimiento de los fines, metas y objetivos Institucionales de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana	A	A	R	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Planear, dirigir, coordinar, controlar y evaluar la administración de los recursos económicos, financieros, materiales y recursos humanos de la sociedad de Beneficencia Pública de Sullana, en armonía con la Ley Anual del Presupuesto y normas de los sistemas administrativos	A	A	R	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Velar que la formulación y presentación de los estados financieros y presupuestarios sean oportunos.	A	A	R	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Suscribir todo tipo de documentos oficiales de su competencia, necesarios para la buena marcha administrativa de la Institución, con las restricciones que establezca el Directorio	A	A	R	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Supervisar la ejecución de obras, mantenimiento de Infraestructuras, saneamiento físico Legal de los bienes inmuebles de propiedad de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana	A	A	R	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I

Disponer y controlar la actualización del inventario general de bienes, en concordancia con los dispositivos legales vigentes sobre bienes del Estado.	A	A	R	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, Reglamentos, Directivas, Resoluciones y demás normas de los Sistemas Administrativos, asegurando la racionalidad, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la entidad.	A	A	R	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Supervisar el proceso de programación, formulación y aprobación del proyecto de Presupuesto Institucional, y Administrar y controlar la fase de la ejecución presupuestal, de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana.	A	A	R	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Concurrir y participar en las sesiones del Directorio, con voz pero sin voto.	A	A	R	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Disponer el cumplimiento de los Acuerdos del Directorio, disposiciones y Directivas emanadas por los Entes Rectores	A	A	R	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Las demás que asigne el Directorio y la Presidente del Directorio.	A	A	R	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Programar, Formular y Ejecutar el Plan Anual de Control de las Dependencias de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana, con conocimiento del Presidente del Directorio y de la Contraloría General de la Republica.	A	A	A	R	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Ejecutar en forma permanente el seguimiento de medidas correctivas, que fueron recomendadas en los informes de las acciones de control practicadas en la Entidad.	A	A	A	R	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I

Propiciar el desarrollo de las normas y procedimientos internos de control Institucional	A	A	A	R	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Verificar permanentemente la aplicación de las normas y procedimientos vigentes dentro de los sistemas administrativos y emitir los informes pertinentes	A	A	A	R	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I		I
Ejecutar las acciones y actividades de control Programadas y las Dispuestas por la Contraloría General, así como las que sean requeridas por la Presidencia del Directorio. Cuando estas últimas tengan carácter de no programadas, su realización será comunicada a la Contraloría General por el Jefe del Órgano de Control Interno. Se consideran actividades de control, entre otras, las evaluaciones, diligencias, estudios, investigaciones, pronunciamientos, supervisiones y verificaciones	A	A	A	R	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Ejercer el control interno preventivo concurrente y posterior a los actos Administrativos y aspectos técnicos, económicos y contables de la entidad, sobre la base de los lineamientos y cumplimiento del Plan Anual de Control a que se refiere la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica, en el artículo 72 de la ley, y el control externo a que se refiere el artículo 83.	A	A	A	R	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Difundir la doctrina de control en el ámbito de la institución y promover la capacitación de los servidores.	A	A	A	R	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Las demás que le asigne el Directorio, Presidente del Directorio y las que establezca la Contraloría General de la Republica	A	A	A	R	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Orientar y prestar asesoramiento en asuntos de su competencia al Presidente del Directorio y Directorio de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana, así como a las Comisiones y demás Instancias de la Institución que lo soliciten.	A	A	A	R	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I

Participar como observador en los comités de Licitaciones, concursos y bajas de bienes y otras que señalen las normas vigentes	A	A	A	R	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Remitir los informes resultantes de las acciones de control a la Contraloría General de la Republica, al Ente Rector asi como al titular de la entidad conforme a las disposiciones sobre la materia	A	A	A	R	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Asesorar al Directorio, la Alta Dirección, comisiones y demás órganos de la Sociedad de Beneficencia Publica de Sullana en asuntos Jurídicos que le requieran.	A	A	A	A	R	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Mantener ordenados los archivos de los procesos judiciales y de los dispositivos legales, e informar periódicamente la situación legal de los procesos indicados	A	A	A	A	R	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Efectuar la defensa legal en todos los aspectos, salvaguardando los intereses de la Institución, en coordinación con las instancias competentes	A	A	A	A	R	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Coordinar con el área respectiva la formulación de Proyectos de Contratos, Resoluciones, Convenios y otros.	A	A	A	A	R	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Recopilar, ordenar y sistematizar los dispositivos legales de la entidad y las demás que sean de su competencia.	A	A	A	A	R	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Integrar comisiones de licitaciones, concursos de méritos y otros.	A	A	A	A	R	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Planear, dirigir y ejecutar actividades técnico legal de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana.	A	A	A	A	R	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I

Absolver consultas legales formuladas por el Directorio, la Alta Dirección y otras dependencias de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana sobre aspectos relacionados con la gestión institucional.	A	A	A	A	R	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Proyectar y visar Resoluciones de Presidencia, por disposición superior.	A	A	A	A	R	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Emitir informes, opiniones técnicos legales cuando le sea requerido sobre convenios, contratos, bases de concursos de precios, subastas, licitaciones y otros	A	A	A	A	R	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Las demás que le asigne la Presidencia del Directorio y Gerencia.	A	A	A	A	R	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Asesorar al Directorio, Presidencia del Directorio, Gerencia y demás órganos de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana en aspectos relacionados al presupuesto Institucional y otros de su competencia.	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Efectuar la evaluación periódica del cumplimiento de los objetivos, metas y acciones previstas en los planes, programas, presupuesto, proyectos y actividades de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Orientar, controlar y conducir el Presupuesto y el Plan Operativo Institucional, de la Sociedad de Beneficencia Publica de Sullana, en coordinación con las demás	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Emitir informes sobre modificaciones presupuestarias, que sean necesarios para el cumplimiento de sus metas y objetivos de la Institución. Elaborar y proponer proyectos de desarrollo institucional así como para acceder a la Cooperación Técnica Internacional.	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I

Formular y/o actualizar los Instrumentos Técnico - normativos de gestión de la Sociedad de Beneficencia publica de Sullana. (Reglamento de Organización y Funciones -ROF, Cuadro para Asignación de Personal-CAP, Presupuesto Analítico de Personal -PAP, Manual de Organización y Funciones MOF, Plan Operativo Institucional-POI, Texto Unico de Procedimientos Administrativos -TUPA y otros documentos Institucionales	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Formular y Proponer las políticas, objetivos estratégicos, metas, planes operativos y presupuesto, en coordinación con Alta Dirección y demás órganos de la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Implementar e Informar recomendaciones que resulten de exámenes especiales y auditorías internas y externas de la Oficina de Control Institucional.	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Las demás que se le encargue la Alta Dirección y que estén dentro del marco de su Competencia.	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Brindar apoyo técnico administrativo al Presidente, a los Grupos de Trabajo de los miembros del Directorio y demás instancias Orgánicas de la SPBS	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Organizar, dirigir, procesar y controlar las actividades del Sistema de Tramite Documentado y Archivo Central de la SPBS, estableciendo procedimientos apropiados de recepción y dimisión de expedientes, tramite interno, envió y/o notificación de los documentos resueltos y el archivo de expedientes concluidos;	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I

Tramitar las comunicaciones oficiales de la Presidencia y de la Gerencia; así como decepcionar, organizar, firmar y/o visar y tramitar le documentación de procedimientos administrativos que resuelve la Presidencia, dentro del plazo de 3 a 5 días hábiles;	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Coordinar y ejecutar la publicación oportuna de las disposiciones del Directorio que formalizan los actos de sus acuerdos, y de la Presidencia y, que requieran ser publicados para vigencia legal	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Proyectar Acuerdos, Resoluciones Directorales y Presidenciales, sujetándose a los acuerdos adoptados en estricta sujeción de la Ley en coordinación con la Oficina de Asesoría Legal. Así como llevar la numeración, registro, publicación, distribución, archivo y custodia	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Transcribir y mantener al día el Libro de Actas de las Sesiones del Directorio responsabilizándose de su custodia	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Preparar la agenda y la documentación necesaria para las Sesiones del Directorio, en coordinación con la Presidencia; así como efectuar oportunamente las citaciones a los Miembros del Directorio y Funcionarios para las sesiones convocadas por la Presidencia;	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Llevar el registro y archivos de dispositivos, convenios, contratos, etc., emitidos y suscritos por los Órganos de Gobierno y la Gerencia.	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Organizar y atender las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias que convoque la Presidencia o soliciten los miembros el Directorio, preparando y ordenando la documentación para las sesiones del Directorio;	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I

Remitir la asistencia a las sesiones de los Señores miembros del Directorio a la Oficina de Administración para la elaboración de las Planillas de pago mensual de las dietas	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Dar fe con su firma de los actos del Directorio y la Presidencia; así como expedir y transcribir Certificados y Constancias de las Actas de Sesiones y otra documentación existente en el archivo de la SBPS en concordancia con la normatividad vigente	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Prestar asistencia de apoyo secretarial en las Sesiones del Directorio convocados por la Presidencia, para dar lectura del acta anterior, absolver consultas que le sean formulados por los miembros del Directorio y, tomar apuntes y resúmenes de los actos de Directorio, de conformidad al Reglamento Interno del Directorio (RID)	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Programar, dirigir, ejecutar y coordinar las acciones oportunas y adecuadas de comunicación, publicación e información de las proyecciones y logros de la SBPS hacia la comunidad, procurando fomentar y mantener las buenas relaciones entre ambos	A	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Editar el boletín de comunicación interna de la Sociedad de Beneficencia Pública del Sullana. Publicar informativos como memorias, comunicados, folletos, afiches y otros sobre las actividades de la Institución. Mantener actualizado el archivo de prensa y su respectiva administración: registro en video, fotografías y prensa	A	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Elaborar comunicados, notas de prensa y avisos diversos sobre las actividades de la Institución	A	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Recopilar información, reportajes en audio y video relacionado con las actividades de la Institución	A	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I

Organizar eventos institucionales internos y externos y dirigir las ceremonias y/o cualquier otro evento que sea de su responsabilidad de la institución.	A	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Coordinar las acciones orientadas a asegurar una buena imagen de la Institución a través de los diversos órganos que lo conforman.	A	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Mantener contacto permanente, en el ámbito de su competencia, con las dependencias, entidades y los medios de **comunicación**, así como con los sectores social y privado, para la realización de sus actividades.	A	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Informar trimestralmente a la Alta Dirección sobre el cumplimiento de metas.	A	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Otras que le asigne la Alta Dirección .	A	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Implementar e informar recomendaciones que resulten de exámenes especiales y auditorías internas y externas de la Oficina de Control Institucional	A	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Dar estricto cumplimiento a las Normas Legales Vigentes relacionados a su Competencia	A	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Desarrollar un vasto y bien orientado programa de comunicación externa, destinado a brindar atención oportuna y eficiente a la ciudadanía	A	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Conservar y acrecentar la confianza, el apoyo y la aprobación por parte de la población de las acciones y actividades realizadas por la Institución	A	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I

Promover las sanas relaciones con los representantes de los medios de comunicación local y nacional si fuera necesario	A	A	A	A	A	A	A	R	C	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Administrar la recaudación, captación y Fiscalización de ingresos.	A	A	A	A	A	A	A	C	R	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Programar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar las actividades de los Sistemas Administrativos de la SBPS																		
Controlar los inventarios, registros contables y balances de la SBPS y participar en la formulación del presupuesto;	A	A	A	A	A	A	A	C	R	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Planear, programar, regular y controlar el abastecimiento racional de los materiales, mantenimiento preventivo de la Infraestructura y, de equipos, así como de los servicios auxiliares asistenciales	A	A	A	A	A	A	A	C	R	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Elaborar y emitir a la Presidencia, para su aprobación los estados financieros, calendario de pagos, autorizaciones de giro, en cumplimiento a las disposiciones legales vigentes	A	A	A	A	A	A	A	C	R	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Administrar y supervisar los procesos de mantenimiento y reparación de equipos, maquinaria e instalaciones de la Institución	A	A	A	A	A	A	A	C	R	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Planear, programar, regular y controlar el abastecimiento racional de la farmacia y de los Programas Sociales Asistenciales en ejecución;	A	A	A	A	A	A	A	C	R	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Dirigir, ejecutar y controlar las actividades de Control Patrimonial de la SBPS, manteniendo actualizado margesí de bienes muebles e inmuebles, en concordancia con las normas legales y directivas internas vigentes	A	A	A	A	A	A	A	C	R	C	C	C	C	C	I	I	I	I

Coordinar permanentemente con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto sobre la programación mensual de ingresos y gastos, así como de su ejecución emitiendo informes de recomendación sobre medidas correctivas a aplicar	A	A	A	A	A	A	A	C	R	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Cumplir y hacer cumplir las Leyes, reglamentos, los Sistemas Administrativos, Normas Técnicas de Control Interno, Directivas Internas respectivas que permitan la correcta administración de los recursos financieros;	A	A	A	A	A	A	A	C	R	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Otras que le asigne la Gerencia y que sean de su competencia	A	A	A	A	A	A	A	C	R	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Dirigir la elaboración, ejecución y evaluación del Plan Operativo Institucional de la Oficina de Administración ; así como resolver los procedimientos de servicios administrativos que corresponden, conforme al Texto Único de Procedimientos Administrativos TUPA	A	A	A	A	A	A	A	C	R	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Cumplir y hacer cumplir la aplicación de las directivas y normas técnicas de control, que permitan la correcta contabilización de las transacciones que realice la SBPS.	A	A	A	A	A	A	A	C	R	C	C	C	C	C	I	I	I	I
Registrar y Controlar las operaciones contables y financieras de la Institución.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	R	C	C	C	C	I	I	I	I
Emitir información veraz y oportuna a todas las dependencias en cumplimiento a la normatividad vigente	A	A	A	A	A	A	A	C	C	R	C	C	C	C	I	I	I	I
Efectuar, ejecutar y controlar los pagos y el uso de los recursos de las diferentes fuentes de financiamiento	A	A	A	A	A	A	A	C	C	R	C	C	C	C	I	I	I	I

Manejar las operaciones de ingresos y gastos en las cuentas Bancarias, donde la entidad mantiene los fondos cualquiera que sea la fuente de financiamiento	A	A	A	A	A	A	A	C	C	R	C	C	C	C	I	I	I	I
Proponer normas y procedimientos para una correcta formulación y presentación de los Estados Financieros y presupuestarios.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	R	C	C	C	C	I	I	I	I
Programar, coordinar, ejecutar y controlar los procesos de contabilidad.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	R	C	C	C	C	I	I	I	I
Remitir reportes contables a los diferentes órganos internos y externos	A	A	A	A	A	A	A	C	C	R	C	C	C	C	I	I	I	I
Proporcionar la información adecuada, veras y oportuna para la toma de decisiones de conformidad a la normatividad y principios vigentes	A	A	A	A	A	A	A	C	C	R	C	C	C	C	I	I	I	I
Coordinar con las demás unidades orgánicas de la SBPS, Entes Rectores, y otras entidades de la Administración Publica, vinculados al área de su competencia.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	R	C	C	C	C	I	I	I	I
Las demás que le asigne la Gerencia	A	A	A	A	A	A	A	C	C	R	C	C	C	C	I	I	I	I
Realizar arqueos de caja chica en forma pertinente	A	A	A	A	A	A	A	C	C	R	C	C	C	C	I	I	I	I
Mantener actualizado los registros, libros y reportes contables, financieros y Presupuestarios	A	A	A	A	A	A	A	C	C	R	C	C	C	C	I	I	I	I
Programar, ejecutar y controlar los procesos técnicos del sistema de tesorería.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	R	C	C	C	I	I	I	I

Coordinar el procesamiento de la información que sustente los ingresos y su validación correspondiente, en forma diaria	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	R	C	C	C	I	I	I	I
Efectuar los pagos de obligaciones contraídas por la SBPS de conformidad con la política establecida, por el Directorio	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	R	C	C	C	I	I	I	I
Elaborar, controlar y efectuar el seguimiento de los comprobantes de pago hasta la culminación de la entrega del cheque al proveedor	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	R	C	C	C	I	I	I	I
Evaluar las necesidades de financiamiento a corto plazo, de los resultados de flujo de caja diario y mensual, proponiendo a la Oficina de Administración, el financiamiento en función a las tasas de interés preferencia les que ofrece la banca	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	R	C	C	C	I	I	I	I
Programar y efectuar arqueos de fondos fijos, especies valoradas y otros, informando a la Oficina de Administración, las observaciones y recomendaciones.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	R	C	C	C	I	I	I	I
Cautelar la adecuada captación, custodia y depósito de los ingresos, en forma inmediata e intacta, así como los títulos y valores recepcionados en la Unidad	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	R	C	C	C	I	I	I	I
Formular los partes diarios de fondos e informar a la Oficina de Administración, sobre el movimiento de los fondos en efectivo, cheques, tarjetas de crédito, transferencias y otros, así como efectuar las conciliaciones bancarias.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	R	C	C	C	I	I	I	I
Otras que le asigne el Jefe de la Oficina de Administración, que sean de su competencia	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	R	C	C	C	I	I	I	I

Otras que le asigne el Jefe de la Oficina de Administración, que sean de su competencia	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	R	C	C	C	I	I	I	I
Autorizar el externo de recibos de caja	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	R	C	C	C	I	I	I	I
Emitir en forma oportuna y confiable reportes financieros que faciliten la toma de decisiones	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	R	C	C	C	I	I	I	I
Proponer al Jefe de la Oficina de Administración el calendario de pagos de las obligaciones contraídas por la SBPS y ejecutar de acuerdo a lo aprobado, la programación de los mismos en atención a las necesidades, requerimientos y prioridades de la Alta Dirección	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	R	C	C	C	I	I	I	I
Informar mensualmente al Jefe de la Oficina de Administración, sobre el desarrollo de los proyectos, programas y actividades a su cargo	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	R	C	C	C	I	I	I	I
Controlar y custodiar las cartas fianzas que hayan sido acreditadas ante la SBPS.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	R	C	C	C	I	I	I	I
Supervisar el cabal cumplimiento de los depósitos que corresponde a los ingresos propios y/o donaciones en efectivo o en cheque a mas tardar dentro de las 24 horas siguientes de su ingreso	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	R	C	C	C	I	I	I	I
Las demás que le asigne la Gerencia	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	R	C	C	I	I	I	I
Mantener relaciones Funcionales con los demás órganos de la Institución	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	R	C	C	I	I	I	I
Aplicar los criterios e instrumentos pertinentes de austeridad y racionalidad que establezca la entidad en concordancia con las normas generales	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	R	C	C	I	I	I	I

Coordinar, ejecutar y cautelar el registro, administración, disposición y control de los bienes patrimoniales de la SBPS, cuidando por la seguridad y la información actualizada del estado de conservación de los mismos.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	R	C	C	I	I	I	I
Asegurar la unidad, racionalidad, eficiencia y eficacia de los procesos de abastecimiento de bienes y servicios en la entidad	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	R	C	C	I	I	I	I
Realizar los procesos técnicos de catalogación, programación, adquisiciones, almacenamiento, seguridad, distribución, registro, control, mantenimiento, recuperación y disposición final de los bienes de manera oportuna.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	R	C	C	I	I	I	I
Asegurar la unidad, racionalidad, eficiencia eficacia de los procesos de abastecimiento de bienes y servicios en la entidad.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	R	C	C	I	I	I	I
Coordinar, ejecutar y cautelar el registro, administración, disposición y control de los bienes patrimoniales de la SBPS, cuidando por la seguridad y la información actualizada del estado de conservación de los mismos	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	R	C	C	I	I	I	I
Aplicar los criterios e instrumentos pertinentes de austeridad y racionalidad que establezca la entidad en concordancia con las normas generales.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	R	C	C	I	I	I	I
Mantener relaciones Funcionales con los demás órganos de la Institución.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	R	C	C	I	I	I	I
Las demás que le asigne la Gerencia.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	R	C	C	I	I	I	I
Dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y controlar las acciones del personal.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	R	C	I	I	I	I

Asesorar e informar a la dirección General de Administración sobre el contexto del Sistema de Personal	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	R	C	I	I	I	I
Programar y ejecutar las acciones de capacitación, bienestar y desarrollo personal.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	R	C	I	I	I	I
Mantener actualizados los instrumentos de administración y desarrollo de personal, así como los registros de escalafón y pensiones	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	R	C	I	I	I	I
Proponer y elaborar propuestas de Directivas para el mejor funcionamiento del área de su competencia	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	R	C	I	I	I	I
Formular, proponer y administrar políticas de personal de la sociedad de Beneficencia Publica del Sullana, conforme a los Dispositivos Legales Vigentes, aplicando Metodología y Procedimientos Normativos.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	R	C	I	I	I	I
Elaborar las políticas de selección de personal en las diferentes modalidades, de contratación en coordinación con las áreas interesadas.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	R	C	I	I	I	I
Promover, normar y coordinar acciones de bienestar social, para el personal activo y cesante	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	R	C	I	I	I	I
Organizar y preservar el acervo documentarlo referido al escalafón del personal activo y cesante	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	R	C	I	I	I	I
Participar como miembro en la comisión permanente de Procesos Administrativos, Disciplinarios, Evaluación y CAFAE	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	R	C	I	I	I	I

Conducir, supervisar y evaluar la aplicación del Sistema Único de Remuneraciones, Beneficios y Pensiones	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	R	C	I	I	I	I
Proyectar resoluciones del personal en el ámbito de su competencia, para la firma de la Gerencia	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	R	C	I	I	I	I
Elaborar las Planillas de sueldos y salarios del personal que labora en la SBPS	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	R	C	I	I	I	I
Proponer, formular, elaborar, actualizar y ejecutar el Plan Anual de Capacitación, Presupuesto Analítico, Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Control de Asistencia y Permanencia del Personal.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	R	C	I	I	I	I
Dar estricto cumplimiento a las Normas Legales Vigentes relacionados a su competencia	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	R	C	I	I	I	I
Informar trimestralmente a la Administración sobre el cumplimiento de metas.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	R	C	I	I	I	I
Otras que le asigne	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	R	C	I	I	I	I
Implementar e Informar recomendaciones que resulten de exámenes especiales y Auditorías internas y externas de la Oficina de Control Institucional.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	R	C	I	I	I	I
Diseñar y desarrollar periódicamente, programas informáticos, de acuerdo a los requerimientos de las diferentes unidades orgánicas de la Institución	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	R	I	I	I	I
Otras que se le asigne inherentes a su área	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	R	I	I	I	I

Mantener actualizado la Pagina Web de la Institución	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	R	I	I	I	I
Supervisar y evaluar periódicamente los sistemas de Redes de la Institución	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	R	I	I	I	I
Formular proyectos orientados a la ampliación y mantenimiento de los equipos y de los sistemas informáticos	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	R	I	I	I	I
Normar, dirigir, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades del sistema de informática de la Beneficencia de Sullana	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	R	I	I	I	I
Capacitar al personal sobre manejo adecuado de los equipos y de los sistemas informáticos.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	R	I	I	I	I
Formular y proponer a la Gerencia las políticas planes y presupuesto anual de la Gerencia de Servicios Asistenciales y sus Programas Proyectos.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	R	I	I	I
Realizar evaluaciones Costo Beneficio y Costo Efectividad de servicios asistenciales comparadas con los resultados alcanzados	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	R	I	I	I
Efectuar gestiones institucionales o interinstitucionales a favor de los servicios asistenciales	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	R	I	I	I
Realizar evaluaciones de satisfacción de los beneficiarios (usuarios internos y externos) e implementar medidas hacia la calidad total del servicio	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	R	I	I	I

Definir e implementar proyectos y convenios que permitan obtener recursos económicos y humanos adicionales para ampliar la cobertura de los servicios asistenciales.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	R	I	I	I
Proponer e implementar políticas, procedimientos administrativos y métodos de trabajo, orientados a mejorar la calidad, ampliar la cobertura y diversificar los servicios asistenciales	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	R	I	I	I
Planificar, dirigir, supervisar y evaluar los Servicios Asistenciales que brinda la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	R	I	I	I
Gestionar financiamiento bancario o de la Cooperación Internacional para nuevos proyectos de Inversión económica o para mejorar la rentabilidad de los que ya existen	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	R	I	I
Formular y proponer a la Gerencia las políticas, planes, tarifas de servicios y/o productos y presupuesto anual de la Dirección de Producción y sus programas.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	R	I	I
Planificar, supervisar y evaluar el funcionamiento de los Programas Productivos de la Institución	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	R	I	I
Elaborar los expedientes técnicos y participar en convocatorias, licitaciones y concursos para la venta de productos o servicios.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	R	I	I
Presidir Comités y Comisiones especiales relacionadas con las actividades productivas y de negocios. Preparando las condiciones en los centros de producción, para insertar a los niños y adolescentes en las actividades de producción y comercialización	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	R	I	I

Diseñar e Implementar estrategias de marketing y recuperación de deudas. Producir y comercializar productos y servicios de acuerdo a la tendencia del mercado de oferta y demanda.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	R	I	I
Realizar evaluaciones económicas financieras de los Programas Productivos y de Negocio y de otras actividades generadoras de ingreso. Realizar evaluaciones de satisfacción de clientes o consumidores	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	R	I	I
Estudiar y proponer Contratos y Convenios de gestión orientados a mejorar la rentabilidad de las actividades productivas y de negocio; Generando la mayor cantidad de recursos propios, los que servirán para la atención de la población vulnerable que asiste la institución	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	R	I	I
Proponer e !implementar políticas, procedimientos administrativos y métodos de trabajo, orientados, a mejorar el factor de productividad y competitividad de los productos y servicios que la SBPS oferta en el mercado	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	R	I	I
Las demás Funciones que le asigne la Gerencia	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	R	I	I
Administrar los Bienes y recursos financieros de Centros de Producción, conforme a las normas generales y Directivas Institucionales	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	R	I	I
Promover y diversificar los productos o servicios que ofertan los diferentes Programas Productivos y de Asistencia Social, con fines comerciales	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	R	I	I
Sistematizar información y apoyar en la elaboración de documentos de gestión relacionados con el Servicio Funerario y de sepultura	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	R	I

Informar a la Dirección de Producción, sobre las irregularidades que ocurran en el programa bajo responsabilidad	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	R	I
Emitir opinión sobre aspectos técnicos administrativos que sean sometidos a su consideración	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	R	I
Reportar mensualmente el movimiento económico y situación de la cartera de créditos y cobranzas del Programa	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	R	I
Ejecutar las estrategias para recuperar las cuentas por cobrar.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	R	I
Proponer derechos por servicios funerarios	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	R	I
Programar, organizar y ejecutar la venta de servidos funerarios y la administración de los cementerios	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	R	I
Implementar y mantener actualizado el registro del padrón de Mausoleos, Nichos y Sepulturas entierro.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	R	I
Otras que le asigne la Dirección de Producción inherentes a su competencia	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	R	I
Informar trimestralmente a la Dirección de Producción sobre el cumplimiento de metas.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	R	I
Implementar e informar recomendaciones que resulten de exámenes especiales y auditorias internas y externas de la Oficina de Control Institucional	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	R	I

Dar estricto cumplimiento a las Normas Legales Vigentes relacionados a su competencia	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	R	I
Digitación de los datos de las recetas que ingresan a la farmacia en el sistema de cómputo, previamente revisados por el regente farmacéutico a cargo	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	i	R
Participar en redes institucionales locales relacionadas con el apoyo y protección a la población con problemas de salud mental	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	i	R
La entrega responsable de medicamentos de libre venta, previo asesoramiento para prevenir interacciones con otros productos que el paciente toma, así como la derivación al médico cuando corresponda. El farmacéutico debe etiquetar todo producto vendido a granel	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	i	R
Llevar el control de las fechas de vencimiento de los productos que se expenden en la farmacia	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	i	R
Desarrollar actividades de carácter recreativo, deportivo, artístico, cultural, social entre otros para lograr una participación sana y efectiva que contribuya a la recuperación y reinserción física, psicológica y social de los acogidos en los Centros Asistenciales de SBPS, así como, implementar proyectos y actividades de capacitación ocupacional.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	i	R
Custodiar y asegurar un buen almacenamiento de los productos fármacos inspeccionarlos con el fin de determinar si hay alguno dañado o si su fecha de vencimiento se encuentra muy próxima. Además deberá velar por el adecuado almacenaje de los fármacos según sus características fisicoquímicas.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	i	R

Implementar, planes, proyectos y métodos orientados a mejorar la calidad de atención de las personas que son atendidas en el Servicio médico de la SBPS	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	i	R
Disponer la ubicación y organizar las jornadas de trabajo del personal a su cargo	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	i	R
Desarrollar actividades de proyección comunitaria para la prevención y atención de niños, niñas, jóvenes, ancianos y persona en estado de riesgo.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	i	R
Asesorar y realizar estudios e investigaciones sobre la situación de la población con problemas de salud en condición de pobreza y pobreza extrema y permitir su focalización.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	i	R
Implementar e informar recomendaciones que resulten de exámenes especiales y auditorías internas y externas de la Oficina de Control Institucional relacionadas a los aspectos medico asistenciales	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	i	R
Dar estricto cumplimiento a las Normas Legales Vigentes relacionados a su competencia	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	i	R
Coordinar las actividades de capacitación al personal asistencial.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	i	R
Dirigir las juntas de evaluación de los pacientes	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	i	R
Supervisión de las actividades medico asistenciales.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	i	R
Realizar informes medico legales y constancias de atención	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	i	R

Sistematizar información estadística epidemiológica y apoyar en la elaboración de documentos de gestión.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	i	R
Informar trimestralmente a la Dirección de Producción de Bienes y Servicios sobre el Cumplimiento de metas.	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	i	R
Otras que le asigne la Dirección de Producción de Bienes y Servicios inherentes a su competencia	A	A	A	A	A	A	A	C	C	C	C	C	C	C	C	I	i	R

COLABORADORES Y MEDIOS (CM)

A continuación presentamos un esquema de “Públicos y medios” con el fin de condensar la información presentada en el plan de comunicación estratégico.

TÁCTICA	MEDIO	COLABORADORES
Retroalimentación	Buzón de sugerencias por parte de los colaboradores	Colaboradores y administrativos que participan en las actividades del Plan
Participación	Incentivos (menciones, premios)	Colaboradores y administrativos
Contacto y comunicación	**Reuniones informativas:** • E-mail • Contacto telefónico con cada líder de opinión.	Líderes de opinión de las áreas o la unidad. -
	Reuniones formales encargados del SBPS : • E-mail • Contacto directo	Administrativos encargados de la planeación del PBS y dirección de talento humano
	Encuentros virtuales de capacitación: • Página del SBPS • Internet	Colaboradores y administrativos
	Movilización: • Encuentro personal	Colaboradores
Información Y Unidad	• Página Web • Identidad visual • Cronograma trimestral • Mensajes de texto	Administrativos Colaboradores Directivos Gerentes Presidente

Comunicación Y Control	• Indicadores de gestión • Reuniones informativas • Envío de informes	Administrativos Colaboradores Directivos Gerentes Presidente

IMPLEMENTACIÓN DE UNA COMUNICACIÓN INFORMATIVA

MATRIZ DE IMPLEMENTACIÓN						
ACTIVIDADES	**RESPONSABLES**	**RECURSOS**	**PLAZOS**	**LUGAR**	**COMO**	**INDICADOR**
Asegurar el alto nivel de comunicación interpersonal de manera no verbal	Unidad de relaciones públicas e imagen institucional	Boletines informática	• Inmediato • Semanal • Mensual	• Entrega personal • Via electrónica • Formato impreso para entregar en la organización	• Entrega personal • Envió de email • Material informática que cambia	Visión
						Misión
		Certificado o constancia				Historia
		Buzón informático por parte de los trabajadores				Trabajador del mes
	Unidad de recursos humanos y bienestar social					Actividades ya ejecutadas (proyección social)
		Fotografía				Felicitaciones de cumpleaños
	Unidad de informática	Periódico mural				

Anexo 04

DIAGNÓSTICO FUNCIONAL Evaluar la estructura interna formal e informal de la comunicación

Esta herramienta, tiene cuatro dimensiones, que son: la zona abierta, es decir, lo que es conocido por el sujeto y por los demás; la zona ciega, conocida o reconocida por otros y no reconocida por el sujeto; la zona oculta, conocida solo por el sujeto, y no por el resto; y finalmente la zona desconocida, es decir, desconocida por ambos, la zona inconsciente.

ZONA ABIERTA	ZONA CIEGA
Indicadores de medición	**Indicadores de medición**
• Estructura organizacional • El organigrama • Estructura de mando • Autoridad • Quienes son los jefes	• Acciones • Actitudes • Hechos
Descripción	**Descripción**
Están los elementos conocidos por ellos. Por ejemplo, la estructura organizacional, el organigrama, la estructura de mando y autoridad, quienes son los jefes, cuáles son las normas, etc. Además de esto, sus propias conductas, que son observables y públicas.	Son acciones, actitudes, y hechos que para el que las ejecuta, podrían y resultan ser invisibles para sí mismo, es decir, no ser vistas o reconocidas como actitudes o acciones que podrían provocar dificultad, problema o conflicto para otros. Es un juicio que otro hace de esa conducta. Sin embargo, podría ser un juicio generalizado (la conducta de unos u otros), que afecta el grupo completo. Por ejemplo, el no cumplir con lo que alguien promete, podría afectar el buen funcionamiento del grupo, y eso pone en riesgo la convivencia, el trabajo, la eficiencia, etc. Compromete la calidad, la impecabilidad y el servicio hacia otros. Si el sujeto no está consciente de que con su actitud o acciones está afectando a otros en esa comunidad u

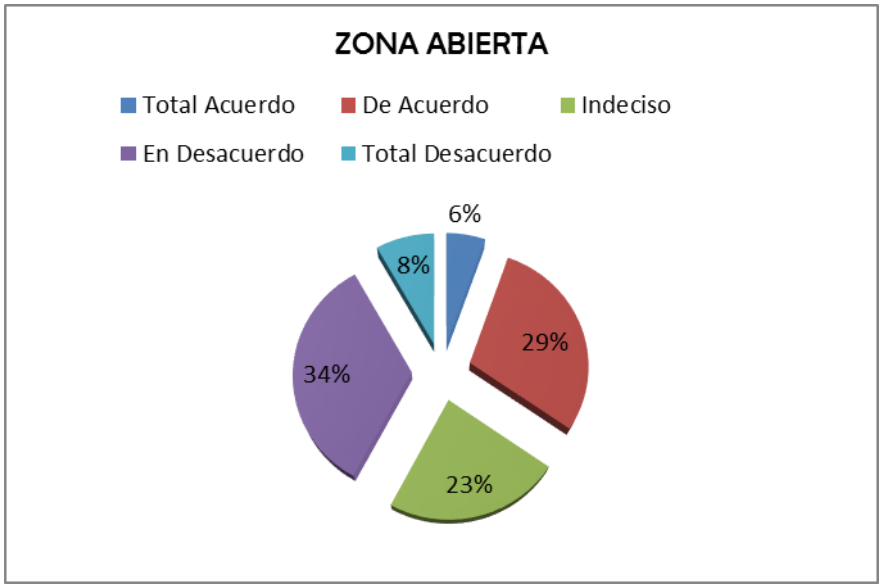
	organización, se denomina una zona ciega de la persona que ejecuta esa conducta
ZONA DESCONOCIDA	**ZONA OCULTA**
Indicadores de medición	**Indicadores de medición**
• Resignación • Resentimiento	• Sinceridad • Competencia • Responsabilidad
Descripción	**Descripción**
Dice relación con aquellos estados de ánimo de resignación o de resentimiento. • En el caso de la resignación, se refiere a eventos que pueden ser modificados (por ejemplo, el clima laboral deteriorado o una mala relación entre personas) y que el sujeto no tiene la "ambición", interés o la proactividad para cambiar este acontecimiento. • resentimiento, el juicio es frente a un hecho, que sucedió en el pasado (como por ejemplo, haber quedado huérfano) algo que el sujeto no puede cambiar y que sin embargo, culpa a ese episodio, persona u organización por lo que este evento puede haber provocado en él, y las posibilidades que le ha restado.	se refiere a aquellas cosas que los sujetos puedan sentir, pero que no quieren expresar, ya sea por miedo a las represalias, por temor a generar conflictos, o por el temor de ser rechazado por el grupo por estas opiniones o juicios. Y por tanto, la conducta o acción del sujeto que oculta información, es la de callar ante el grupo, o ante ciertas personas. Esto deriva en conversaciones públicas y en conversaciones privadas.

Una forma de analizar la comunicación informal, que se da en torno a las relaciones sociales de sus miembros y surge por la necesidad de los sujetos de comunicarse fuera de esos canales establecidos de manera espontánea, natural expresando sentimientos, actitudes y valores

ZONA ABIERTA					ZONA CIEGA				
PREGUNTAS	**NIEVELS DE EVALUACION**				**PREGUNTAS**	**NIVELES DE EVALUACIÓN**			
	TOTAL ACUERDO	**DESACUERDO**	**INDECISO**	**EN DESACUERDO**		**TOTAL ACUERDO**	**DESACUERDO**	**INDECISO**	**EN DESACUERDO**
• Sabes las funciones específicas de tu área • Ten han comunicado cuales son los pasos a seguir para presentar los documento • Consideras que las normas de la institución son importantes para ti. • Conoces los directivos de la institución. • Te han explicado alguna vez el reglamento interno de la institución. • Participas en las reuniones de directivos. • Tienes archivado el manual de funciones en tu oficina.					• El chisme es parte de tu zona laboral • Te incomoda la participación de tus compañeros con los jefes inmediatos • Aceptas las noticias que recibes en tu zona laboral • Te incomoda que tu compañero de tu área este alegre y motivado • La puntualidad es parte de tu vida • Aceptas los errores de los demás • Es bueno justificar lo injustificable.				

ZONA DESCONOCIDA					ZONA OCULTA				
PREGUNTAS	**NIEVELS DE EVALUACION**				**PREGUNTAS**	**NIVELES DE EVALUACIÓN**			
	TOTAL ACUERDO	**DESACUERDO**	**INDECISO**	**EN DESACUERDO**		**TOTAL ACUERDO**	**DESACUERDO**	**INDECISO**	**EN DESACUERDO**
• Crees que tomando algún interés propia cambiaria tu atmosfera laboral • Es importante la comunicación ascendente (de bajo hacia arriba). • Aceptarías los cambios que la organización aria. • Ser un buen líder te demostrado la enseñanza • Al superar los problemas de tu trabajo anterior te han enseñado ser el mejor colaborador. • Tu anterior jefe te han enseñado como deberías trabajar y vida laboral feliz • Al recordar a tu jefe o anterior trabajo te llenas de nostalgia					• Crees que es bueno participar en las reuniones de jefatura. • Eres responsable a tus opiniones y decisiones. • Es bueno Confiar de tus jefes y compañeros de trabajo. • Al delegar o recibir funciones originas ciertas competencias a tu alrededor • La responsabilidad te ha enseñado a subir puesto. • Al estar en un grupo de amigos crees que es bueno participar en las conversaciones laborales. • de los problemas que sucede en tu alrededor crees que tu participación seria de mucha importancia.				

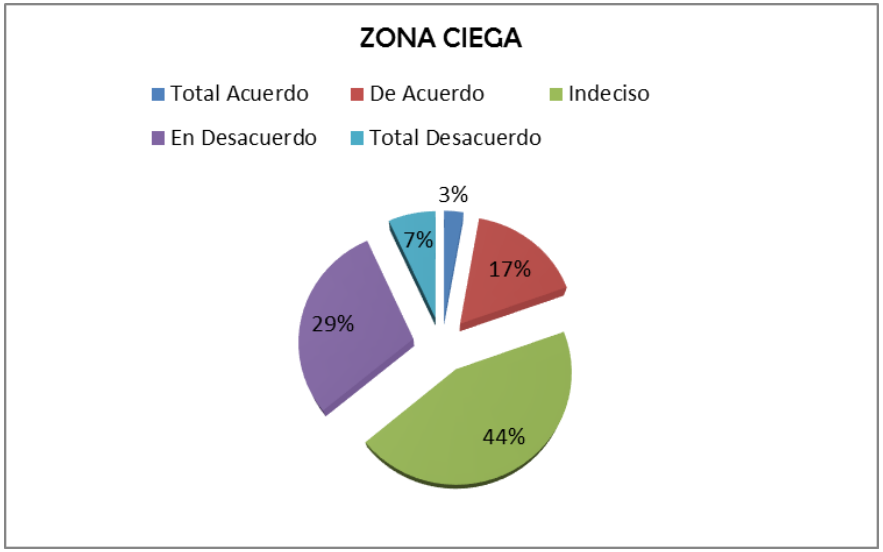
RESULTADOS DE ZONA ABIERTA



OBJETIVOS	
CATEGORIAS	CANTIDAD
TOTAL ACUERDO	6%
DE ACUERDO	29%
INDECISO	23%
EN DESACUERDO	34%
TOTAL DESACUERDO	8%

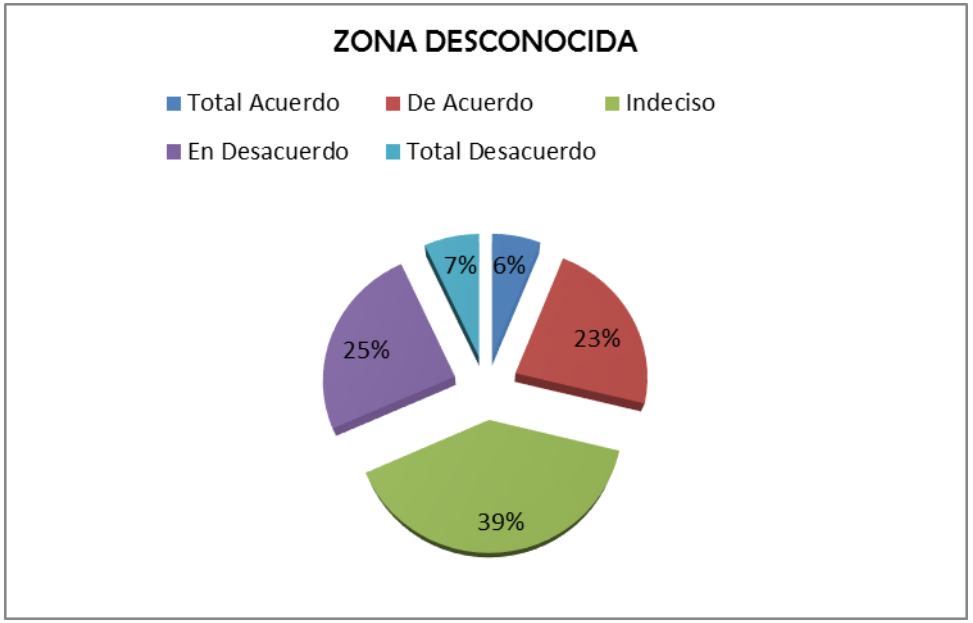
Interpretación: en la zona abierta queda en evidencia que un ***34%*** de los colaboradores no conocen la estructura organizacional lo cual se ubica en una categoría alta, además se observa a un ***29%*** del personal conoce de forma irregular los altos mando que conforma la institución, así mismo **23%** se siente indeciso a las funcione laborales que tiene que ejecutar dentro su área laboral, por otro lado se manifiesta que **8%** de los trabajadores ejecutan las normas y políticas igualmente el **6%** conoce de manera general sus funciones, estructura y los altos mando de su institución.

RESULTADOS DE ZONA CIEGA



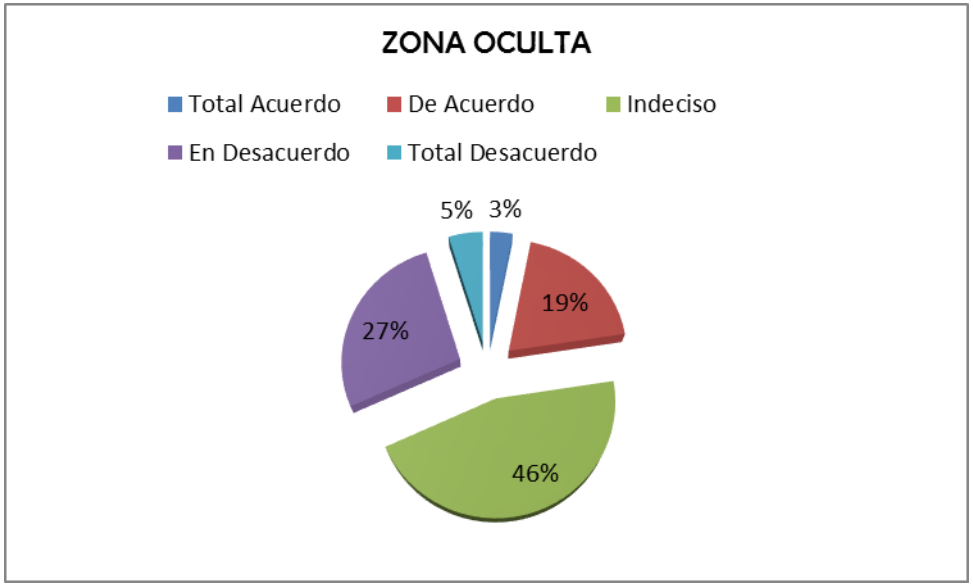
OBJETIVOS	
CATEGORIAS	CANTIDAD
TOTAL ACUERDO	3%
DE ACUERDO	17%
INDECISO	44%
EN DESACUERDO	29%
TOTAL DESACUERDO	7%

Interpretación: en la zona ciega queda en evidencia que un 44% de algunos colaboradores aceptan o no los chisme y murmuraciones que se originan dentro de la institución, además se observa que 29% del personal se sientan incomodo que sus compañeros estén motivados dentro de su área de trabajo lo cual se ubica en la categoría de los desacuerdo, así mismo el 17% es consciente de sus actos y errores que cometen, por otro lado se manifiesta que 7% de los trabajadores aceptan la hora de retraso a su puesto de trabajo igualmente el 3% crítica y justifica lo injustificable.



OBJETIVOS	
CATEGORIAS	CANTIDAD
TOTAL ACUERDO	6%
DE ACUERDO	23%
INDECISO	39%
EN DESACUERDO	25%
TOTAL DESACUERDO	7%

Interpretación: en la zona ciega queda en evidencia que un 39% de los colaboradores se siente indeciso en cambiar su clima organizacional, además se observa que 25% del personal le cuesta recordar su anterior trabajo o jefe, así mismo el 23% acepta la superación de sus problemas laborales, por otro lado se manifiesta que 7% de los trabajadores están desacuerdo en aceptar la comunicación organizacional de tipo informal igualmente el 6% en aceptar el cambio organizacional.



OBJETIVOS	
CATEGORIAS	CANTIDAD
TOTAL ACUERDO	3%
DE ACUERDO	19%
INDECISO	46%
EN DESACUERDO	27%
TOTAL DESACUERDO	5%

Interpretación: en la zona ciega queda en evidencia que un 46% de los colaboradores son indeciso en participar en las reuniones, además se observa que 27% del personal están desacuerdo en reunirse con la jefatura por evitar las críticas y sugerencias, así mismo el 19% aceptan las relaciones interpersonales de la misma área, por otro lado se manifiesta que 5% de los trabajadores son competentes en la relaciones humanas igualmente el 3% en aceptar el cambio organizacional.

DIAGNÓSTICO FUNCIONAL Analizar el comportamiento y los aspectos obsérvales de los miembros de trabajo

COMPORTAMIENTO DEL ÓRGANO DE COORDINACIÓN

COMPORTAMIENTO	ASPECTO OBSERVADOS	ESTÍMULOS O NIVELES DE EVALUACIÓN				ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS
		A	B	C	D	
ESTILO DE CONDUCCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO Y LA CREACIÓN DE COMPROMISO TANTO DE SUPERIORES COMO DE SUBORDINADO	Propone y diseña procesos de acción y métodos de trabajo con el propositivo de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento		X			Responde favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Propicia un clima organizacional armonioso y desafiante			X		Responde poco favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Su desempeño en la conducción y desarrollo de personas transluce visión y proyección en el mediano plazo		X			Responde favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Considera la necesidad de pensar a futuro en la conducción y desarrollo de persona				X	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral

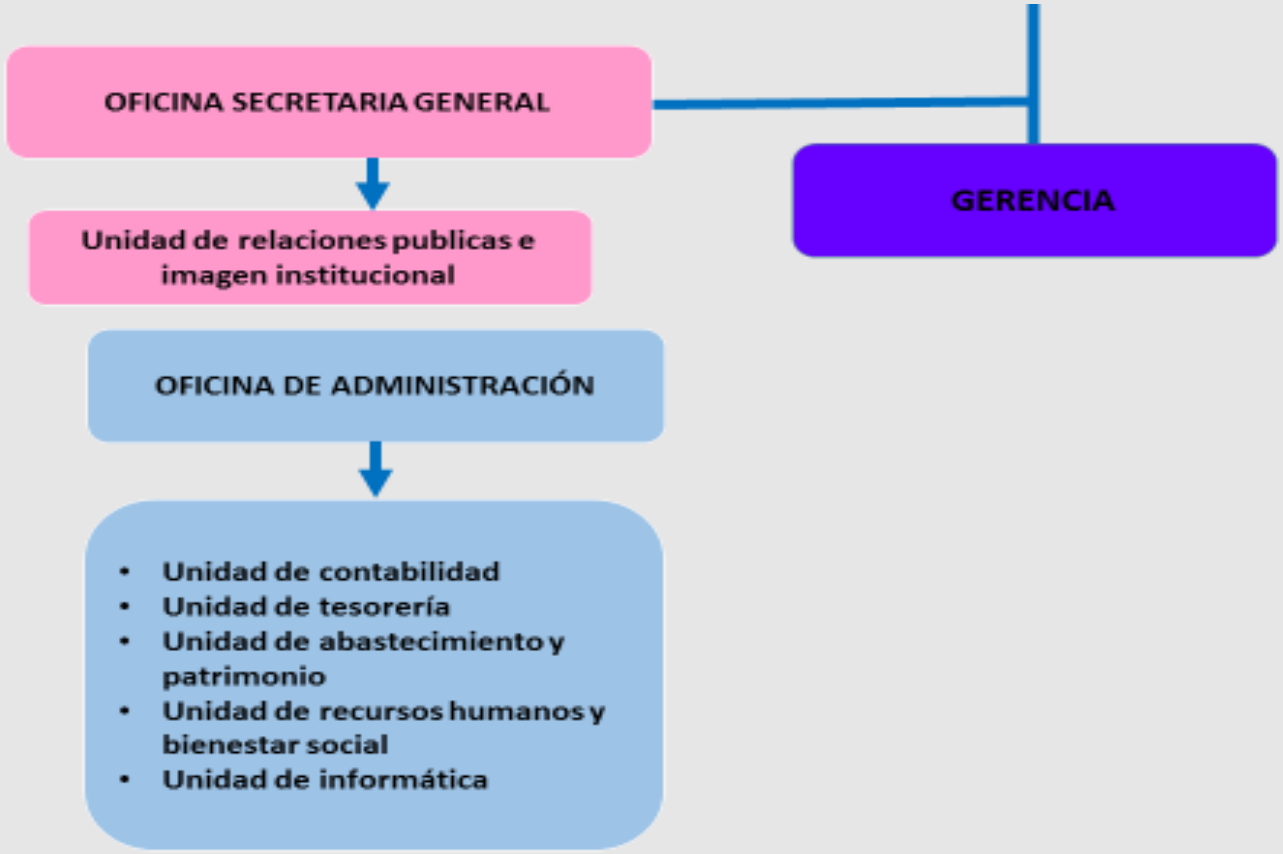
	Es bien considerado en su entorno próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros.				**X**	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Propone curso de acción			**X**		Responde poco favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral.
COMPORTAMIENTO	**ASPECTO OBSERVADOS**	**ESTÍMULOS O NIVELES DE EVALUACIÓN**				**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**
		A	**B**	**C**	**D**	
	Ayuda a los miembros del equipo a integrarse y a obtener un alto desempeño que facilite el logro de los objetivos fijados .				**X**	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Participa y demuestra una actitud positiva como integrante de equipos interdisciplinarios				**X**	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Trabaja con personas de otra área y disciplinas, con el propósito de alcanzar objetivos				**X**	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Involucra a todos los integrantes del equipo en los objetivos y metas a alcanzar				**X**	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral

RELACIÓN CON LA CONDUCCIÓN O DIRECCIÓN DE OTRA PERSONA	Colabora con su grupo de trabajo para incrementar la productividad y alcanzar las metas organizacionales				**X**	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
COMPORTAMIENTO	**ASPECTO OBSERVADOS**	**ESTÍMULOS O NIVELES DE EVALUACIÓN**				**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**
		A	**B**	**C**	**D**	
DIRECCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO Y A LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	Es un ejemplo para sus compañeros por sus capacidad para trabajar bajo empawerment y , al mismo tiempo, superar los estándares fijados a su puesto de trabajo.				**X**	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Su desempeño no se basa en los métodos de trabajo organizacionales especialmente diseñado para otorgar poder a los colaboradores, por lo cual estos no pueden actuar de acuerdo con lo esperado.				**X**	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Logra alcanzar los objetivos fijados y aprovecha la diversidad de los colaboradores de su sector para añadir valores a la tarea realizada.			**X**		Responde poco favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral.

	Emprende en su área acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento en conocimiento como en competencia.				**X**	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
COMPORTAMIENTO	**ASPECTO OBSERVADOS**	**ESTÍMULOS O NIVELES DE EVALUACIÓN**				**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**
		A	**B**	**C**	**D**	
NEGOCIA LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y LA PRODUCTIVIDAD	Es un referente para sus colaboradores por su calidad.	**X**				Responde correctamente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Transforma las tareas bajo su responsabilidad para incrementar su productividad y rendimiento.				**X**	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Realiza un adecuado análisis de las variables que se encuentra en su radio de acción, pero no detecta oportunidades ni propone planes adecuados en relación con sus responsabilidades.			**X**		Responde poco favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Frente situaciones nuevas o cambiante, las visualiza, pero no logra transformarlas en oportunidades.		**X**			Responde favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Busca el cambio y responde a el con éxito, y guía al sector o equipo a su cargo en esa misma dirección.		**X**			Responde favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral

COMPORTAMIENTO DEL ÓRGANO DE APOYO

COMPORTAMIENTO DEL ÓRGANO DE APOYO



COMPORTAMIENTO	ASPECTO OBSERVADOS	ESTÍMULOS O NIVELES DE EVALUACIÓN				ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS
		A	B	C	D	
FIJACIÓN DE OBJETIVO DE DESEMPEÑO	Establece objetivos de trabajo por encima de los esperados por la organización, y logro alcanzarlos.		X			Responde favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Utiliza procesos organizacionales con el propósito de mejorar la productividad individual			X		Responde poco favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral.
	Su nivel de efectividad responde a los estándares fijados para la posición en la que se desempeña				X	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Realiza acciones, dentro de su esfera de actuación, para mejorar la obtención de resultados y ser mas eficiente				X	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Realizar cambios en la manera de ejecutar las tareas (dentro en su nivel de responsabilidad), a fin de mejorar y lograr así un desempeño superior				X	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral

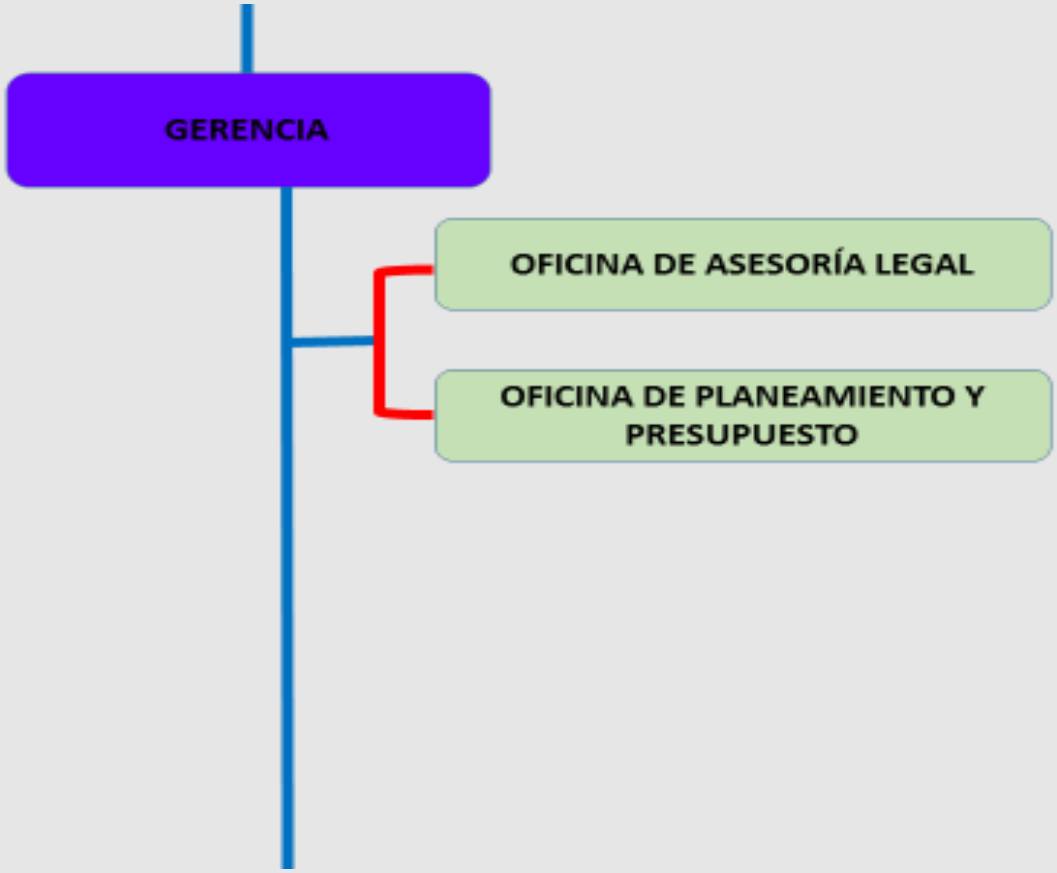
COMPORTAMIENTO	ASPECTO OBSERVADOS	ESTÍMULOS O NIVELES DE EVALUACIÓN				ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS
		A	**B**	**C**	**D**	
COMPRENSIÓN DE PROBLEMAS Y SITUACIONES	Desagrega las situaciones en sus principales componentes				**X**	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Identifica las relaciones existentes entre los diversos elementos de un problema simple o habitual relacionado con sus posición en la organización	X				Responde correctamente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Antes de tomar decisiones analiza sus ventajas y desventajas en función de la información disponible.				**X**	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Identifica sus causas y efectos entre datos de un problema simple o habitual que afecta a su puesto de trabajo		**X**			Responde favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Identifica las relaciones existentes entre los diversos elementos de un problema simple o habitual relacionado con su posición en la organización			**X**		Responde poco favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral.

COMPORTAMIENTO	ASPECTO OBSERVADOS	ESTÍMULOS O NIVELES DE EVALUACIÓN				ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS
		A	B	C	D	
REACCIÓN FRENTE A LAS DIVERSAS SITUACIONES QUE SE PRESENTA	Realiza mejoras en la forma de llevar a cabo su trabajo, a fin de alcanzar satisfactoriamente su objetivo				X	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Actúa proactivamente				X	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Realiza su trabajo de la misma manera, sin aportar ideas que contribuye a logara los objetivos que se le plantean				X	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Promueve en toda el ámbito de la organización la utilización de las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes.	X				Responde correctamente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Fija políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúan proactivamente	X				Responde correctamente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral

COMPORTAMIENTO	ASPECTO OBSERVADOS	ESTÍMULOS O NIVELES DE EVALUACIÓN				ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS
		A	B	C	D	
RELACIÓN CON OTRAS PERSONAS	Le cuesta comunicarse de manera clara y objetiva				X	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Realiza preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita para realizar su tarea.		X			Responde favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	No mantiene un adecuada ni fluida comunicación con los integrantes de su equipo.				X	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Promueve dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todos las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan.			X		Responde poco favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral.

COMPORTAMIENTO DEL ÓRGANO DE ASESORAMIENTO

COMPORTAMIENTO DEL ÓRGANO DE ASESORAMENTO.´



COMPORTAMIENTO	ASPECTO OBSERVADOS	ESTÍMULOS O NIVELES DE EVALUACIÓN				ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS
		A	B	C	D	
PARTICIPACIÓN EN GRUPOS CON OBJETIVOS COMUNES Y EL GRADO DE COMPROMISO ASUMIDO CON ELLOS	Promueve el intercambio con otros sectores y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecuencia de objetivos fijos.		X			Responde favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Fomenta el espirito de colaboración en su sector	X				Responde correctamente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	No reconoce el éxito y aportes de otras personas.				X	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoyo el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización.			X		Responde poco favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral.

	Colabora con los integrantes de su grupo de trabajo y compañeros en general, solo cuando sus superiores se lo soliciten; en caso contrario, se limita a realizar su tarea.				X	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
COMPORTAMIENTO	**ASPECTO OBSERVADOS**	**ESTÍMULOS O NIVELES DE EVALUACIÓN**				**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**
		A	**B**	**C**	**D**	
ANÁLISIS DE OPCIONES DIFERENTES Y LA TOMA DE DECISIONES	Al momento de selección un curso de acción no evalúa las posibles consecuencias y la disponibilidad de recursos				**X**	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistémico de opciones vitales y convenientes, que considera las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto.	X				Responde correctamente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Evita, cada vez que es posible, tomar decisiones y delega esta responsabilidad en otras personas				**X**	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	No logra generar claras opciones frente a situaciones a resolver, aun en el caso de cuestiones críticas para la organización.				**X**	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral

	Aplica mecanismo de selección de opciones propias, sin tener en cuenta los objetivos organizacionales.			**X**		Responde poco favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral.
COMPORTAMIENTO	**ASPECTO OBSERVADOS**	**ESTÍMULOS O NIVELES DE EVALUACIÓN**				**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**
		A	**B**	**C**	**D**	
CONDICIONES DE ALTA EXIGENCIA Y/O DIFICULTAD EN EL TRABAJO	Trabajas con esmero pero sin eficacia, por lo cual no logra alcanzar los objetivos que se le fijan				**X**	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	No es un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles				**X**	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Aplica las indicaciones de sus superiores sin constatar si respetan los procedimientos y métodos de trabajo establecidos por la organización				**X**	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Diseña políticas y procedimiento que permiten llevar a cabo los planes organizacionales en contexto complejos	**X**				Responde correctamente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral

	Trabaja utilizando siempre los mismos recursos personales, los cuales no modifican frente a situaciones exigentes y cambiantes, y no ofrece a colaborar cuando el trabajo exige una dedicación horaria mayor a la habitual				**X**	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
COMPORTAMIENTO	**ASPECTO OBSERVADOS**	**ESTÍMULOS O NIVELES DE EVALUACIÓN**				**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**
		A	**B**	**C**	**D**	
CAPACIDAD PARA ACTUAR CON SERENIDAD EN SITUACIONES DIVERSAS	No es perseverante en las consecuencia de los objetivos asignados al área que conduce y/o en relación con su puesto de trabajo, según corresponda.				X	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Actúa con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia tanto en su vida profesional como personal.	X				Responde correctamente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Trabaja con un adecuado nivel de constancia y firmeza en pos del logro de los resultados que se le plantean.				X	Responde de manera no favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral
	Se compromete con los objetivos específicos que le son asignados			X		Responde poco favorablemente a los estímulos que se presenta en el ambiente laboral.

DIAGNÓSTICO ESTRUCTURAL Evalúa la producción, satisfacción e innovación

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL – SOLUCIÓN DE LOS CINCO FACTORES.

FACTOR 1	OBJETIVOS
FACTOR 2	ESTRUCTURA
FACTOR 3	MECANISMOS ÚTILES
FACTOR 4	LIDERAZGO
FACTOR 5	RECOMPENSA

LOCALIZACIÓN ORIGINAL DE LOS REACTIVOS DEL CUESTIONARIO

OBJETIVOS	REACTIVOS: 1, 8, 15, 22, 29,7, 4
ESTRUCTURA	REACTIVOS: 2, 9, 16, 23, 30,28, 35
MECANISMOS ÚTILES	REACTIVOS: 6, 13, 20, 27, 34, 25, 3
LIDERAZGO	REACTIVOS: 3, 10, 17, 24, 31, 11, 18
RECOMPENSAS	5, 12, 19, 26, 33,14, 21

CATEGORIAS:

ALTO	**1 y 2**
MEDIO	**3 Y 4**
BAJO	**5**

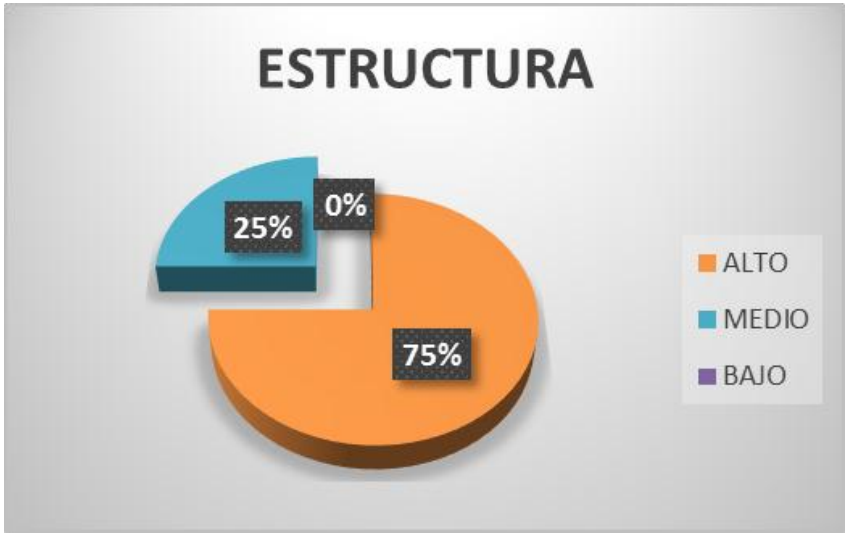
CONTENIDO DEL CUESTIONARIO

		TOTAL MENTE	PARCI ALMEN TE	PARA NADA
1	Las metas de esta organización están claramente definidas			
2	La división del trabajo de esta organización es flexible.			
3	Mi supervisor inmediato apoya mis esfuerzos			
4	Mi relación con mi jefe es armoniosa.			
5	Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como empresa.			
6	Mi supervisor inmediato tiene ideas que son útiles para mi y mi grupo de trabajo.			
7	Esta organización no es resistente al cambio			
8	Estoy personalmente de acuerdo con las metas definidas de mi unidad de trabajo.			
9	La división del trabajo de esta organización la ayuda a progresar.			
10	Las normas de liderazgo de esta organización ayudan a progresar.			
11	Puedo siempre hablar con alguien en mi trabajo si tengo un problema relacionado con el trabajo			
12	La escala de pagos y prestaciones de esta organización trata por igual a cada empleado			

13	Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo.			
14	Esta organización no está introduciendo suficientes nuevas políticas y procedimientos			
15	Entiendo el propósito de esta organización.			
16	La manera en la cual las tareas de trabajo son divididas es lógica			
17	Los esfuerzos de liderazgo de la organización tienen por resultado el cumplimiento de los propósitos de la organización.			
18	Las relaciones con los miembros de mis grupos de trabajo son amistosas			
19	Existe oportunidad para ascenso en esta organización			
20	Esta organización tiene un mecanismo adecuado para unirse por sí mismo			
21	Esta organización favorece el cambio			
22	Las prioridades de esta organización son entendidas por sus empleados			
23	La estructura de mi trabajo esta bien diseñada			
24	Esta claro para mi cuando mi jefe esta intentando guiar mi esfuerzo de trabajo			
25	Tengo establecidas las relaciones que necesito para hacer mi trabajo adecuadamente			
26	El salario que recibo esta en proporción con el trabajo que yo realizo.			
27	Otras unidades de trabajo son útiles a mi unidad de trabajo cuando es solicitada ayuda			
28	De vez en cuando, me gusta cambiar cosas acerca de mi trabajo.			
29	Deseo menos opiniones al decidir mis metas de unidad de trabajo			
30	La división del trabajo de esta organización ayuda a su esfuerzo para alcanzar su metas			
31	Entiendo los esfuerzos de mi jefe para influenciarme a mí y a los otros miembros de mi unidad de trabajo			
32	No hay evidencia de un conflicto no resuelto (sin solucionar) en esta organización			
33	Todas las tareas a ser realizadas están relacionadas con incentivos.			
34	Los esfuerzos de planeación y control de esta organización son útiles para su crecimiento y desarrollo			
35	Esta organización tiene la habilidad para cambiar.			

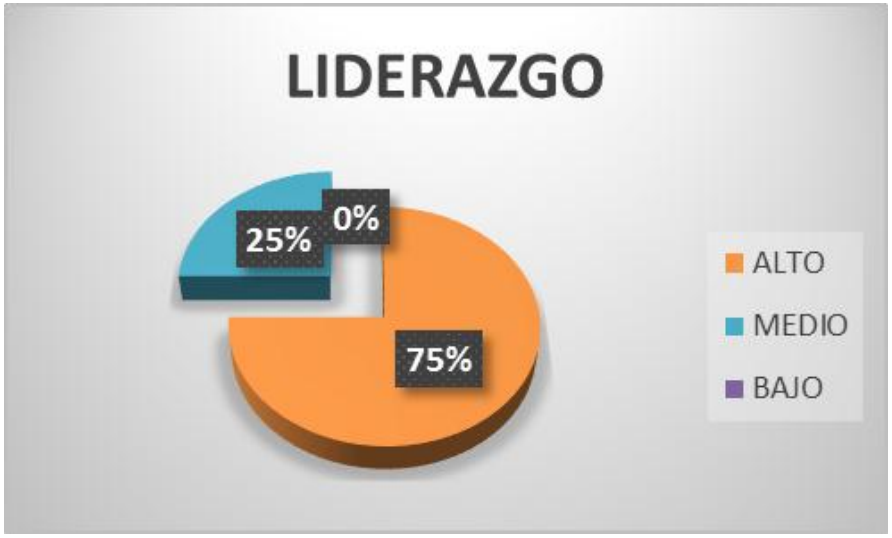
ESTRUCTURA		
CATEGORIAS	CANTIDAD	%
ALTO	60	
MEDIO	40	
BAJO	0	

Interpretación: en el área de Recompensa Cantidad evidencia que un ***60%*** se ubica en una categoría alta , lo que nos refiere que el personal no siempre cuenta con incentivos en su puesto de trabajo; así mismo se observa a un ***40%*** del personal cuenta con recompensas mínimas dentro de la función que realiza



ESTRUCTURA		
CATEGORIAS	CANTIDAD	%
ALTO	75	
MEDIO	25	
BAJO	0	

Interpretación: en el área de Estructura Cantidad queda en evidencia que un 75% se ubica en una categoría alta, lo que nos indica que posee una adecuada estructura dentro de la organización; así mismo se observa a un 25% del personal conoce de forma irregular la estructuración de la empresa



LIDERAZGO		
CATEGORIAS	CANTIDAD	%
ALTO	75	
MEDIO	25	
BAJO	0	

Interpretación: en el área de Liderazgo Cantidad queda en evidencia que un 75% se ubica en una categoría alta, lo que nos indica que dentro de la organización emplean de manera factible el Liderazgo y así logran emplear equipos que ayudan a crecer a la empresa; así mismo se observa a un 25% de los colaboradores no están aptos para adaptarse a equipos de trabajo, debido a la individualidad que ellos han impuesto

Mecanismos útiles		
CATEGORIAS	CANTIDAD	%
ALTO	60	
MEDIO	40	
BAJO	0	

Interpretación: en el área de Mecanismos Útiles de Cantidad evidencia que un 60% se ubica en una categoría alto, lo cual manifiesta que el personal posee los mecanismos adecuados para la realización de las tareas y 40% de los colaboradores no conoce la utilización de mecanismos lo que evidencia actitudes negativas a nivel interno y negatividad de tareas

OBJETIVOS		
CATEGORIAS	CANTIDAD	%
ALTO	80	
MEDIO	20	
BAJO	0	

Interpretación: en el área de Objetivos Cantidad queda en evidencia que un 80% se ubica en una categoría alta, lo que nos indica que posee Conocimientos en cuanto a los objetivos que se establece en la organización, así mismo se observa a un 20% de los colaboradores conoce de forma habitual las metas de la organización

APLICACIÓN DE FODA: Fortaleza (F) Oportunidades (O) Debilidades (D) Amenazas (A)

ANÁLISIS INTERNO		
	FORTALEZA	**DEBILIDADES**
ASISTENCIA SOCIAL	• Implementación eficaz y eficiente de talleres educativos y productivos (sociales) • Financiamiento acertado para cumplir con las actividades programadas hasta el mínimo del 30% de los ingresos generados por proyectos productivos. • Infraestructura propia y terrenos que posibilitan el desarrollo, dlversiflcaclón y ampliación de la cobertura de los programas asistenciales.	• No existe equipamiento tecnológico para la mejor atención de los beneficiarios, (tomógrafos y equipos de análisis) en el Centro de Salud. • Infraestructura física inadecuada para la atención de los beneficiarios en los centros asistenciales. • Limitada capacidad instalada en función a las necesidades de la Provincia de Sullana. • Falta de profesionales especializados en salud.
RELACIONES INSTITUCIONALES	• Convenios suscritos que permiten obtener ingresos (Convenios con Instituciones privadas y Públicas) • Buenas relaciones interinstitucionales con el Gobierno regional, Municipalidad Provincial de Sullana y otros.	• Normatividad limitante para la firma de convenios interinstitucionales. • Débil articulación multisectorial para afrontar la problemática social creciente
PRODUCCIÓN EMPRESARIAL	• Rentabilidad en actividades productivas que permiten financiar los programas asistenciales de la institución. • Patrimonio inmobiliario con excelente ubicación comercial. • Estabilidad económica de la institución. • Buena organización y control de la captación de recursos.	• Inexistencia de mecanismos para competir en el mercado. • Limitada visión empresarial en los niveles de toma de decisiones. • Falta de espacios para la construcción de nueva infraestructura para brindar un mejor servicio a la sociedad. • Alta morosidad por deudas no cobradas, por concepto de Cesión en uso de Nichos.
	• Patrimonio propio y actividades económicas con potencialidades para la generación de recursos propios. • Equipo de trabajo (profesionales y técnicos) con experiencia en gestión, administración y asistencia social.	• Escaso número de personal con calificación profesional. • Dificultades en coordinación interna. • Marco Legal ambiguo de las Sociedades de Beneficencia Pública. • Carencia de sistemas informáticos integrados.

GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN	• Avances significativos en la gestión y administración de programas asistenciales. • Patrimonio inmobiliario con ubicación preferencia!. • Estructura organizativa consolidada con líneas de acción claramente definidas. • La cobertura de beneficiarios se viene ampliando en función a la capacidad instalada y recursos. • Liderazgo en el desarrollo de programas de asistencia en salud.	• Desconocimiento de Misión y Visión por parte de algunos servidores de la institución. • Escaso conocimiento de las funciones propias de los diferentes cargos. • Falta de programa de capacitación por especialidades. • Situación incierta del personal CAS con largos años de servicio sin beneficios laborales. • Procesos administrativos lentos y burocráticos (algunas direcciones sólo funcionan como mesa de partes)

ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Lineamientos de política nacional enfocadas a la atención de la población en riesgo y exclusión. • Lineamientos nacionales y sectoriales que amparan y promueven programas de asistencia a la población en situación de riesgo y exclusión. • Proceso de descentralización regional que pueda otorgar mayor autonomía en la toma de decisiones a la institución • Existencia de Instituciones nacionales e internacionales dispuestas a financiar proyectos en salud pública. • Creación de comedores populares, (con apoyo Gobierno. Nacional, regional, local.) • Medios de comunicación y tecnología de información eficaz y de fácil acceso. • Mejorar la estructura administrativa con la integración de cuadros de personal que realicen labores profesionales, técnicas y de asistencia social. • Proceso de reestructuración de las Sociedades de Beneficencia Pública que no reciben transferencias del estado.	• Desinformación de la colectividad de la labor que realiza la SBPS. • Los niveles de competencia y la diversificación de productos que brindan otras instituciones son superiores. • Permanente riesgo de apropiación de los bienes inmuebles de la SBPS (Cementerio Ecológico) debido a los términos de los documentos limítrofes con Miguel Checa. • Escasa sensibilidad social de parte de las instituciones públicas y privadas. • El Cementerio San José (venta de nichos -generador de los mayores ingresos institucionales) cuenta con una vida útil de no más de dos años. • La PEA (Población Económicamente Activa) ingresos insuficientes. • Se deteriore Imagen Institucional debido a sus limitaciones para atender al 100% a la población en riesgo.

APLICACIÓN DE LAS MATRICES: Factores internos y externos

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

Una vez elaborada la matriz FODA, que en lista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

FACTOR A ANALIZAR	Peso	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZA			
Estructura organizativa consolidada con líneas de acción claramente definidas.	.06	4	.24
Buenas relaciones interinstitucionales con el Gobierno regional, Municipalidad Provincial de Sullana y otros.	.16	4	.64
Avances significativos en la gestión y administración de programas asistenciales.	.18	4	.72
Equipo de trabajo (profesionales y técnicos) con experiencia en gestión, administración y asistencia social.	.08	3	.24
Buena organización y control de la captación de recursos.	.12	3	.36
DEBILIDADES			
Desconocimiento de Misión y Visión por parte de algunos servidores de la institución.	.05	2	.10
Procesos administrativos lentos y burocráticos (algunas direcciones sólo funcionan como mesa de partes)	.15	2	.30
El Cementerio San José (venta de nichos generador de los mayores ingresos institucionales) cuenta con una vida útil de no más de dos años.	.06	1	.06
Falta de programa de capacitación por especialidades.	.08	1	.08
Dificultades en coordinación interna.	0.6	1	.06
TOTAL	**1.00**		**2.80**

El procedimiento para la elaboración de una MEFI consiste de cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de las calificaciones. Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente:

a) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0.
b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto. Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno. En el caso anterior, las fuerzas internas son favorables a la organización, con un peso ponderado total de 2.20, contra 0.60 de las debilidades.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

FACTOR EXTERNO	Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
Lineamientos nacionales y sectoriales que amparan y promueven programas de asistencia a la población en situación de riesgo y exclusión	.08	3	.24
Proceso de descentralización regional que pueda otorgar mayor autonomía en la toma de decisiones a la institución	.06	2	.12
Medios de comunicación y tecnología de información eficaz y de fácil acceso	.11	1	.11
Existencia de Instituciones nacionales e internacionales dispuestas a financiar proyectos en salud pública	.09	4	.36
Creación de comedores populares, (con apoyo Gobierno. Nacional, regional, local.)	.09	4	.36
AMENAZAS			
Escasa sensibilidad social de parte de las instituciones públicas y privadas.	.10	2	20
Permanente riesgo de apropiación de los bienes inmuebles de la SBPS (Cementerio Ecológico) debido a los términos de los documentos limítrofes con Miguel Checa	.12	4	48
El Cementerio San José (venta de nichos -generador de los mayores ingresos institucionales) cuenta con una vida útil de no más de dos años	.07	3	21
Los niveles de competencia y la diversificación de productos que brindan otras instituciones son superiores.	.13	2	26
desinformación de la colectividad de la labor que realiza la SBPS.	.10	1	10
TOTAL	**1.00**		**2.80**

Una vez elaboradas las matrices FODA y MAFE, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico, la siguiente matriz evalúa los factores externos, donde se observan algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

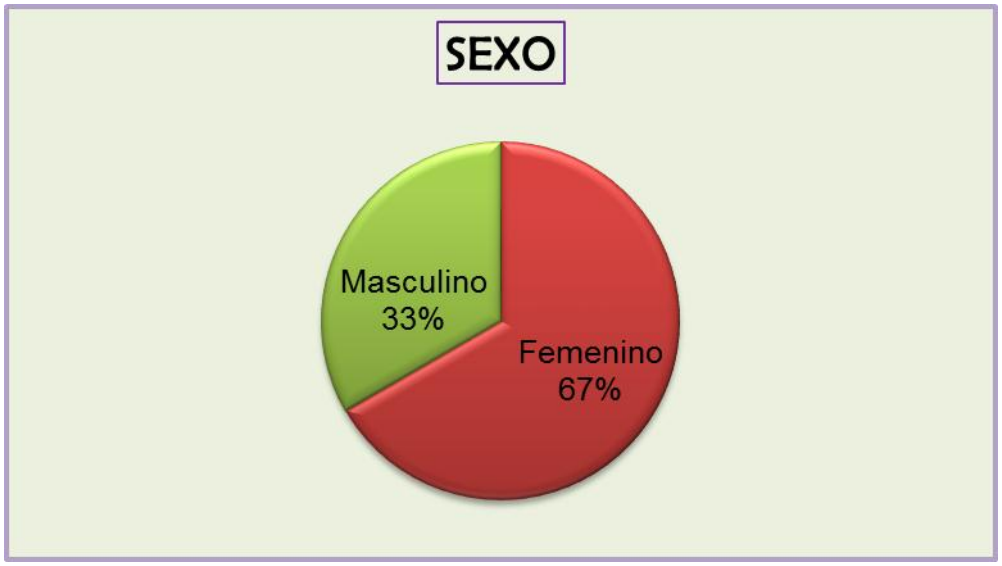
a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
b) Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0.
c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una res puesta mala.
d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión

El total ponderado de 2.44 indica que dicha organización está por debajo de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas; la clave de la MEFE consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. Al evaluar el ejemplo anterior, el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.19, y de las amenazas de 1.25, lo cual indica que el medio ambiente externo es desfavorable para la organización. Resulta claro que, al realizar una matriz MEFE, la forma más simple de evaluar.

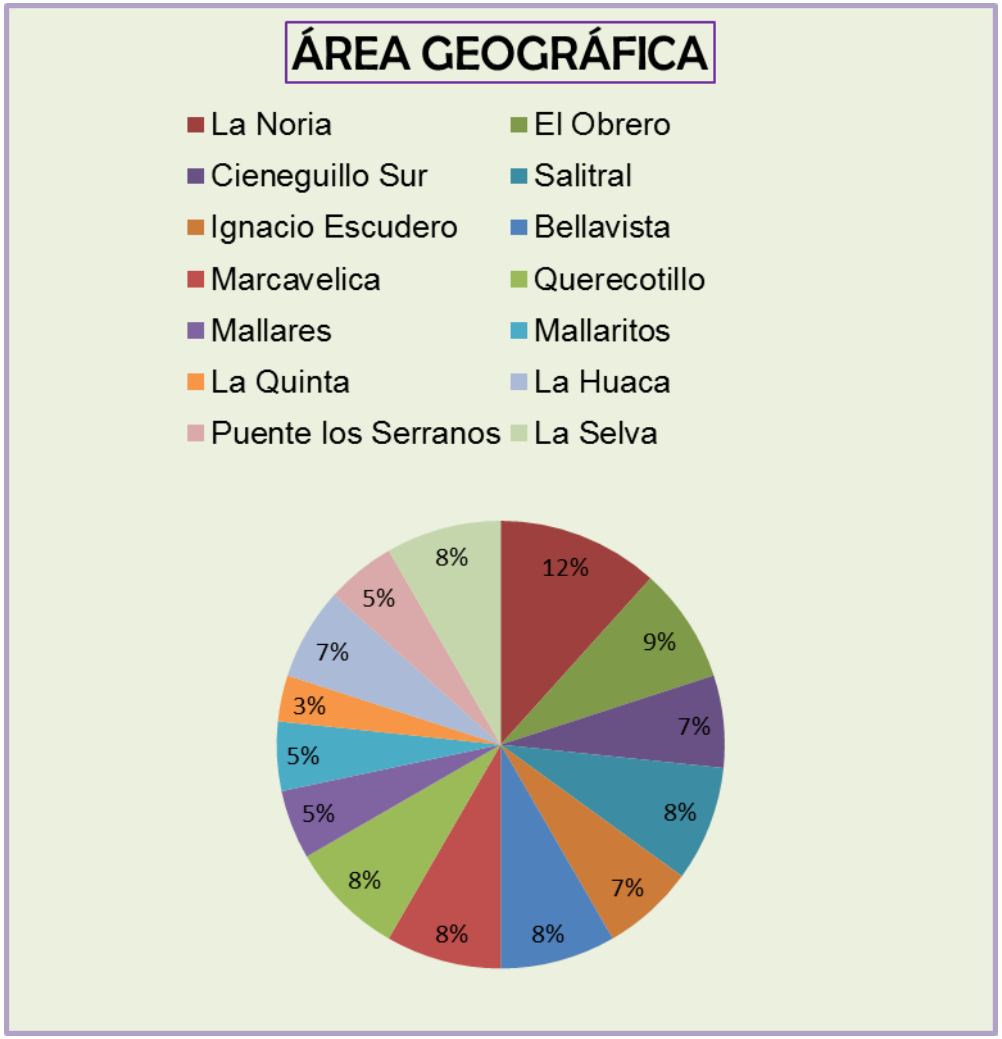
DIAGNÓSTICO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

ATENCIÓN AL CLIENTE

DATOS PERSONALES

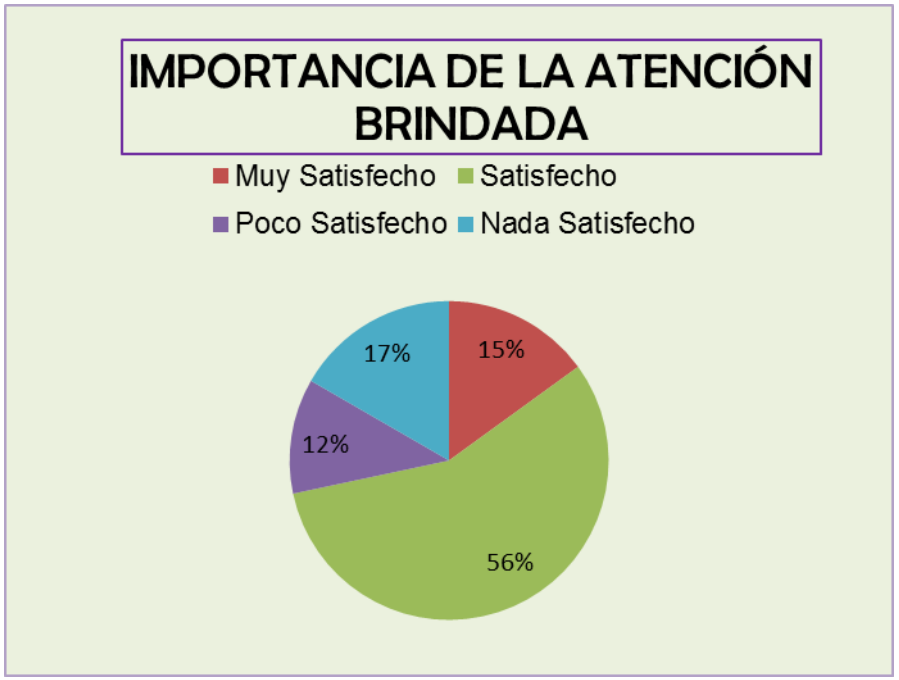


En los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 67% de sexo Femenino acude mayormente a la Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana, mientras que el 33% del sexo Masculino lo hacen de manera reducida.



En los resultados obtenidos se puede visualizar que varios distritos de Sullana, acuden diariamente al centro de atención de salud, que ofrece la *Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana.* La mayoría de ellos provienen de Caseríos, de acuerdo a la economía.

REGUNTAS

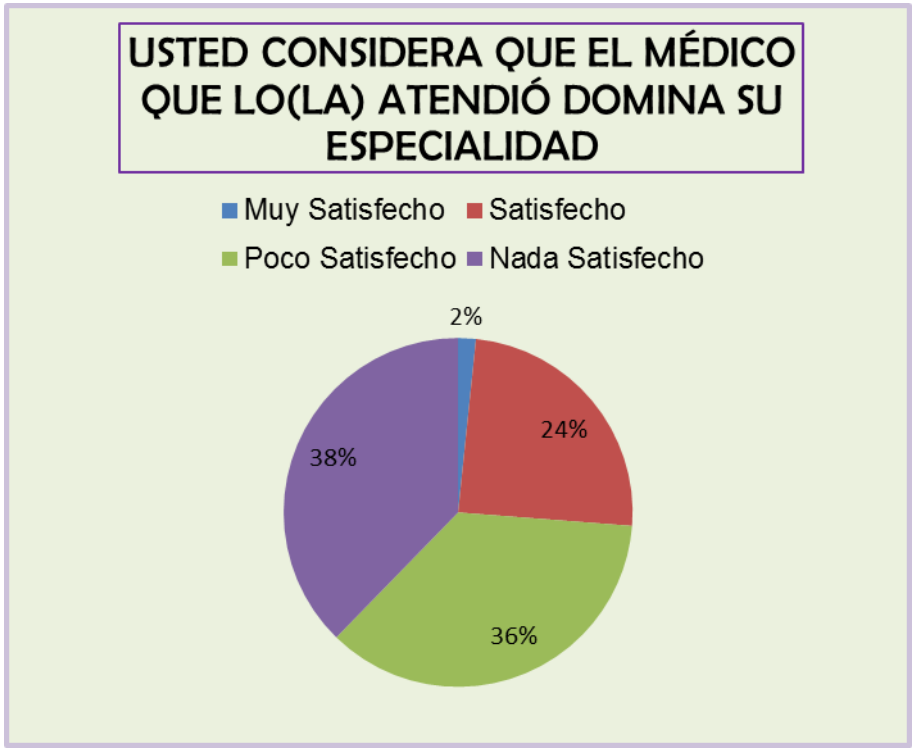


La atención brindada por la *Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana,* nos muestran resultados Satisfechos con un promedio de 56%, lo cual muestran mayor satisfacción en su atención como clientes

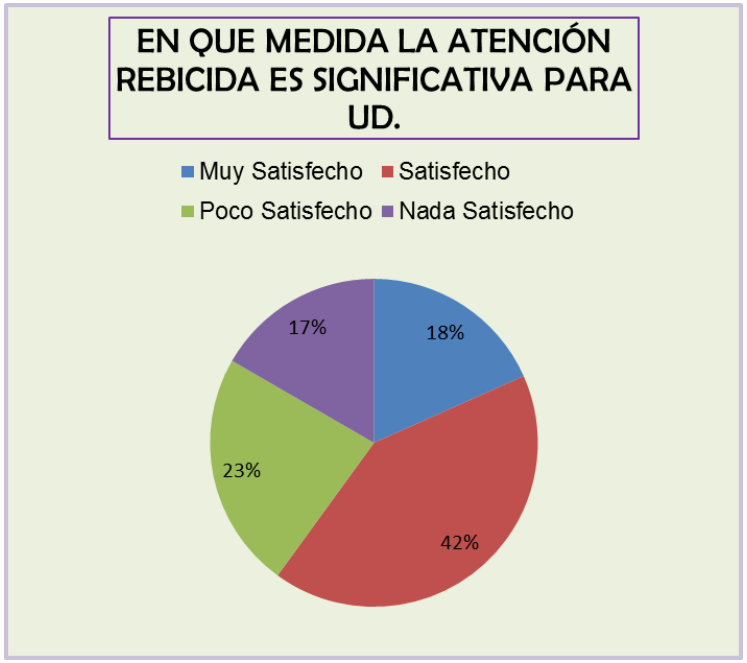
El 43% de la población está satisfecha con la calidad de materiales que utiliza la *Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana*, para lo cual están al servicio de cada enfermedad que se presenta a diario, buena atención al cliente.

Los resultados obtenidos, acerca del ambiente que se realiza la atención médica, el 35% de la población refiere que está muy satisfecho, se sienten satisfactorios

La organización del tiempo que utiliza el médico para atender a cada paciente, un 37% de los clientes muestran poca satisfacción, refieren que deberían emplear mayor tiempo para una buena realización de chequeo.



El dominio de cada especialidad no se muestra eficiente para la atención que requiere cada paciente, es por ello que el 36% de las personas se muestran poco satisfechas(os).



La atención brindada en la *Sociedad de Beneficencia Pública de Sullana,* se muestra que un 42% de la población está satisfecho por la atención que reciben en la entrega de los ticket de turno, para ellos se logra emplear buena organización y atención al cliente