



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título
de Ingeniera de Empresas

TEMA: “La Comunicación Organizacional y su incidencia en el
Clima Laboral de la empresa AGROINDUSTRIAL
AGROCUEROS S.A. de la ciudad de Ambato”

AUTORA: Verónica Andrea Martínez Romero

TUTOR: Ing. Saúl Villacís

AMBATO – ECUADOR

2012

Ing. Saúl Villacís

CERTIFICA:

Que el presente documento ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 19 de marzo de 2012.

Ing. Saúl Villacís

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Verónica Andrea Martínez Romero, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del Título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Verónica Andrea Martínez Romero

C.I. 180329023-6

LA AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificados, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

ING. LUIS QUISIMALÍN

f).....

ING. FREDDY ROBALINO

Ambato, 7 de Junio de 2012.

DERECHOS DE AUTOR

Yo, Verónica Andrea Martínez Romero, autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de ésta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta tesis dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Verónica Andrea Martínez Romero

C.I. 180329023-6

LA AUTORA

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios por ser mi creador, amparo y fortaleza en todo momento, por hacer palpable su gran amor en los instantes más difíciles de mi vida, y por todas las bendiciones que recibo cada día.

A mi esposo Sebastián, por su amor y apoyo incondicional, por ser un pilar y una luz en mí camino.

Verónica Martínez

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios por cada día más de vida, por estar conmigo en cada paso que doy, y por darme la oportunidad de cumplir con mis sueños y objetivos, fortalecer mi corazón e iluminar mi mente para seguir adelante.

A mis padres Alonso y Elsa, por su infinito amor, apoyo, esfuerzo y constancia realizados en todo momento, y por ese optimismo que siempre me impulso para hacer realidad mis sueños.

A mi esposo Sebastián, por brindarme su inmenso amor, comprensión, y conocimiento, quien ha sido clave en mi desarrollo profesional.

Un agradecimiento especial a mi profesor y tutor el Ing. Saúl Villacís por sus enseñanzas y su valioso aporte en la realización de la presente investigación.

A la Universidad Técnica de Ambato, y por medio de ésta a las autoridades y profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas, por todos los conocimientos impartidos y la completa formación tanto en el ámbito profesional como personal.

Verónica Martínez

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	iv
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA	2
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis Crítico	5
1.2.3 Prognosis	6
1.2.4 Formulación del problema	8
1.2.5 Interrogantes	8
1.2.6 Delimitación del objeto de la investigación.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN	9
1.4 OBJETIVOS.....	11
1.4.1 General.....	11
1.4.2 Específicos.....	11
CAPÍTULO II.....	12
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	12
2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL	16
2.3 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	16

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	19
2.5 HIPÓTESIS	30
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES	30
CAPÍTULO III.....	31
3. METODOLOGÍA	31
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.3 NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
3.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	35
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	37
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	38
CAPÍTULO IV	40
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	40
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	40
4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS:	53
CAPITULO V.....	57
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
5.1 CONCLUSIONES.....	57
5.2 RECOMENDACIONES.....	59
CAPÍTULO VI	61
6. PROPUESTA.....	61
6.1 DATOS INFORMATIVOS	61
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	62
6.3 JUSTIFICACIÓN	64
6.4 OBJETIVOS.....	65
6.4.1 General:.....	65
6.4.2 Específicos:.....	65
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	66
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO TEÓRICA	66
6.7 METODOLOGÍA - MODELO OPERATIVO	73

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	107
6.9 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	108
BIBLIOGRAFÍA:	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 2.1 (Comunicación Organizacional)	19
GRÁFICO 2.2 (Clima Laboral superordinación)	20
GRÁFICO 2.3 (Clima Laboral subordinación).....	21
GRÁFICO 4.1 (Identificación del mensaje)	41
GRÁFICO 4.2 (Instrucciones claras y oportunas).....	42
GRÁFICO 4.3 (Comunicación ascendente).....	43
GRÁFICO 4.4 (Comunicación descendente).....	44
GRÁFICO 4.5 (Comunicación horizontal)	45
GRÁFICO 4.6 (Canal o medio más utilizado en el proceso de comunicación)	46
GRÁFICO 4.7 (Su jefe directo toma en cuenta su aporte).....	47
GRÁFICO 4.8 (Trabajo en equipo).....	48
GRÁFICO 4.9 (Relación entre la remuneración y el perfil del trabajador)	49
GRÁFICO 4.10 (Relación laboral con su jefe directo)	50
GRÁFICO 4.11 (Relación laboral entre compañeros).....	51
GRÁFICO 4.12 (Condiciones físicas del puesto de trabajo)	52
GRÁFICO 4.13 (Función de densidad).....	56
GRÁFICO 6.1 (Proceso de información)	77
GRÁFICO 6.2 (Cronograma de actividades)	104

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 3.1 (Población y muestra)	34
TABLA 3.2 (Comunicación Organizacional)	35
TABLA 3.3 (Clima Laboral)	36
TABLA 3.4 (Recolección de información)	37
TABLA 4.1 (Identificación del mensaje)	41
TABLA 4.2 (Instrucciones claras y oportunas)	42
TABLA 4.3 (Comunicación ascendente)	43
TABLA 4.4 (Comunicación descendente)	44
TABLA 4.5 (Comunicación horizontal)	45
TABLA 4.6 (Canal o medio más utilizado en el proceso de comunicación)	46
TABLA 4.7 (Su jefe directo toma en cuenta su aporte)	47
TABLA 4.8 (Trabajo en equipo)	48
TABLA 4.9 (Relación entre la remuneración y el perfil del trabajador)	49
TABLA 4.10 (Relación laboral con su jefe directo)	50
TABLA 4.11 (Relación laboral entre compañeros)	51
TABLA 4.12 (Condiciones físicas del puesto de trabajo)	52
TABLA 4.13 (Frecuencias observadas)	54
TABLA 4.14 (Frecuencias esperadas)	54
TABLA 4.15 (Decisión de la hipótesis)	55
TABLA 6.1 (Análisis FODA)	79
TABLA 6.2 (Estrategias)	81
TABLA 6.3 (Reuniones de trabajo)	82
TABLA 6.4 (Costo de las reuniones de trabajo)	84
TABLA 6.5 (Circulares)	85
TABLA 6.6 (Costo de las circulares)	86
TABLA 6.7 (Tablón de anuncios - cartelera)	87
TABLA 6.8 (Costo del tablón de anuncios)	89
TABLA 6.9 (Publicaciones internas)	90

TABLA 6.10 (Costo de las publicaciones internas).....	91
TABLA 6.11 (Inducción al personal)	92
TABLA 6.12 (Costo por la elaboración de los cuadernillos de inducción)	94
TABLA 6.13 (Buzón de sugerencias).....	95
TABLA 6.14 (Costo de los buzones de sugerencias)	97
TABLA 6.15 (Correo electrónico)	98
TABLA 6.16 (Correspondencia interna y externa).....	101
TABLA 6.17 (Costo de los stickers).....	103
TABLA 6.18 (Presupuesto)	106
TABLA 6.19 (Presupuesto para la elaboración de la propuesta)	108

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA

ANEXO 2 ENTREVISTA

ANEXO 3 FOTOGRAFÍAS DE LA EMPRESA

ANEXO 4 CROQUIS DE LA EMPRESA

ANEXO 5 NÓMINA DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA

RESUMEN EJECUTIVO

AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A. es una empresa dedicada a la elaboración de juguetes caninos, mismos que son comercializados en diferentes partes del país, teniendo gran aceptación por parte del mercado y posicionándose como una reconocida marca a nivel nacional, para la elaboración de dichos juguetes se utiliza como materia prima el cuero de res y pechuga de pollo, que luego de un proceso de transformación son convertidos en novedosos huesos caninos.

La comunicación interna en la empresa es motivo de gran preocupación entre los directivos, ya que se ha podido sentir un ambiente laboral desagradable y lleno de malos entendidos producto de la distorsión de información, motivo por el cual se ha decidido revisar el proceso que se está dando en la empresa en cuanto a este tema, para conocer que canales utilizar y tomar las medidas correctivas necesarias, procurando siempre el bienestar de los colaboradores.

Con la información obtenida en las encuestas aplicadas a los miembros de la empresa, se pudo notar claramente que no se tiene establecido un proceso para transmitir información, lo que obviamente produce malestar y causa problemas entre el personal.

Lo mencionado anteriormente luego de realizar la correspondiente investigación me direcciono a proponer y diseñar un Plan de Comunicación Organizacional, a través de la utilización de canales de comunicación que puedan ser utilizados fácilmente por el personal y a su vez mejoren de manera significativa los pocos procesos existentes, incorporando canales que no habían sido tomados en cuenta, para así ofrecer a los colaboradores un ambiente de trabajo agradable, óptimo y lograr el trabajo en equipo, que es deseo de todos.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito desarrollar un Plan de Comunicación Organizacional, basado en la implementación de canales de comunicación que faciliten la interacción entre el personal, mejorando de esa manera el clima laboral en la EMPRESA AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.

En el primer capítulo se realiza la descripción de la empresa y se introduce al lector en el problema objeto de estudio, definiendo los objetivos y justificativos que sustentan la investigación, previo a la contextualización y análisis crítico del problema.

La preparación de esta tesis se la realizó bajo la dirección del XIII seminario de graduación de la Facultad de Ciencias Administrativas, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas, siguiendo un gradual y ordenado proceso.

La presente investigación esta direccionada a resolver un problema existente en la empresa y a su vez servirá para el desarrollo de la misma, así como para la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

La Comunicación Organizacional y su incidencia en el Clima Laboral de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A de la ciudad de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

Contextualización Macro

Actualmente las organizaciones a nivel mundial enfrentan constantes cambios en el entorno, a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. La globalización de los mercados, el desarrollo de la tecnología y de las comunicaciones en escenarios económicos mundiales, han llevado a las empresas a reestructurar no solo sus procesos

productivos con el avance tecnológico, sino también sus temas administrativos a fin de hacerlos más eficaces. Esto ha obligado a evaluar el alcance que la comunicación organizacional tiene en el presente, de forma, que beneficie a la empresa en el logro de sus objetivos. Para las personas y las organizaciones el comunicarse es algo natural, las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico procesos de comunicación, y es a través de ésta, que se puede enfrentar las exigencias del mundo actual. Para tal efecto, se requiere del compromiso de todos los miembros de la organización, para que estas puedan mantenerse vigentes en cuanto a excelencia y competitividad, las empresas en países desarrollados actualmente permiten un mejor ambiente de trabajo, una abierta comunicación, más calidad y sobre todo decisiones adecuadas y convenientes, en donde la comunicación es un factor fundamental en el funcionamiento de las organizaciones, es una herramienta, un elemento clave y juega papel primordial en el mantenimiento de las mismas. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones dentro de la organización, los miembros establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de sus intereses y necesidades, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo importante. Es así que al interior de las organizaciones encontramos un lenguaje propio, rituales, costumbres y formas de ser específicas de las personas que gracias a la comunicación organizacional logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación entre los integrantes, para crear un clima laboral que posibilite el desarrollo de las mismas. La comunicación organizacional es una herramienta que da soporte para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes, es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende en parte de la comunicación organizacional, ya que la misma permite proyectar una excelente imagen empresarial, gracias a que los integrantes se encuentran altamente motivados y comprometidos con la empresa en un ambiente de trabajo agradable y estable.

Contextualización Meso

En el Ecuador lamentablemente aún no se le da mucha importancia a este tema, mientras en algunas empresas ya se concede un valor creciente a la comunicación considerándola como un factor diferencial que repercute en el clima laboral, en otras sigue predominando la política de oídos sordos, de puertas cerradas y se sigue cometiendo el error de confundir “comunicación” con “información”. Una de las mayores fallas en las empresas ecuatorianas es considerar que la comunicación que ofrecen no es interesante para ser comunicada, o que no es del interés de los trabajadores, por lo que se termina centralizando, desafortunadamente, hacer comunicación en una empresa u organización se ha visto con un enfoque simplista, por lo que no se le ha dado la importancia que merece. Los cambios sociales, políticos y económicos de los últimos años en nuestro país, convocan a un uso más racional y humano de la fuerza de trabajo, teniendo en cuenta las características de los trabajadores, las condiciones físicas del puesto y los tipos de trabajo que desempeñan, pues son ellos, el talento humano, los que esencialmente logran transformaciones, para el logro de la organización. Todo esto ha dado como resultado la introducción de nuevos planteamientos en la vida de las empresas ecuatorianas, para superar, no sólo la crisis que se viene arrastrando, sino también para adaptarse y encontrar el camino más idóneo y competitivo en este nuevo siglo. En Ecuador aún falta mucho por hacer en torno al tema, pero se puede señalar que las empresas están dando mayor apertura a la comunicación organizacional, el empresario está entendido que más que controlar autoritariamente debe procurar la comunicación dialógica con sus trabajadores, es decir reconocer al otro en toda su dimensión para que juntos procuren el bienestar empresarial y personal, ya que la buena comunicación también crea un clima laboral de cordialidad y trabajo en equipo entre sus integrantes.

Contextualización micro

La empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A esta dedicada a la fabricación y comercialización de juguetes caninos, se encuentra ubicada en la provincia de

Tungurahua, cantón Ambato, (Panamericana norte Km 6.5 Sector el Pisque). Esta empresa empezó sus actividades el 11 de julio de 1988 y cuenta con 173 empleados, 152 de planta y 21 administrativos. La comunicación organizacional busca dar a conocer a los directivos el pensamiento de sus colaboradores, y que a su vez estos se sientan tomados en cuenta y comprometidos con los objetivos institucionales, lamentablemente en esta organización ese objetivo no se cumple, ya que la empresa muestra una comunicación deficiente y totalmente focalizada, es decir, la información se queda en los niveles superiores, y cuando llega a su destino, ésta se encuentra distorsionada a consecuencia de las sucesivas transmisiones, no hay un procedimiento que los colaboradores puedan poner en práctica y a su vez ahorre tiempo, no se distorsione la información y no se creen rumores. Esto ha ocasionado que se den conflictos personales entre compañeros lo que ha dado como resultado que el clima laboral se encuentre también afectado. Se puede mencionar que no existe una estructura de comunicación acorde con las necesidades, que permita controlar si el personal se está adaptando a los cambios que el presente requiere y tomar las medidas correctivas necesarias de no ser así. Estos procesos de cambio implican una variación en la vida de la empresa, es decir, en la forma de hacer y pensar tanto a nivel formal como informal dentro de la organización. Es necesario la creación de un ambiente de trabajo comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades, para que se fortalezca la empresa, esto tiene que ser compromiso y responsabilidad de todos los integrantes.

1.2.2 Análisis Crítico

Se ha detectado una problemática extendida en la Comunicación Organizacional de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A, se producen conflictos personales entre compañeros de trabajo, debido a las sucesivas distorsiones de los mensajes y a la creación de rumores. Es frecuente que se dé por hecho que los procesos son comprendidos por el personal, así la información de las actividades que se tienen que cumplir no les llegue tal y como los supervisores la enviaron, es decir no se entrega la información adecuada a la persona adecuada, esto ocurre debido a la falta de canales de

comunicación o que a su vez estos obedecen a una selección inapropiada. Los canales que se utilizan actualmente para la comunicación ascendente, descendente y horizontal no se encuentran formalizados, por lo que al transmitir la información del emisor al receptor este último confunde el contexto del mensaje. Por otra parte a los directivos no les interesa las opiniones y sugerencias de sus colaboradores, ellos toman las decisiones en base a datos financieros, estadísticos y criterios personales, por lo que a la comunicación organizacional de tipo ascendente en esta empresa no se le da la importancia que merece, desafortunadamente los directivos no se dan cuenta del valioso aporte que el talento humano en los niveles operativos le puede dar a la toma de decisiones. La calidad del mensaje descendente es mala, el mensaje acarrea distorsiones producidas por las sucesivas transmisiones y un nivel de ruido demasiado alto, también se puede decir en este punto que la información se encuentra concentrada en los niveles directivos, esto genera distintos tipos de inconvenientes en materia de calidad, productividad, y trabajo en equipo, lo que produce malestar entre los integrantes de la organización y deteriora el clima laboral. La comunicación horizontal al no existir una estructura establecida igual se distorsiona, es aquí en donde más surge el rumor y el deterioro del clima laboral dentro de la empresa. Cuando se emiten los mensajes no se da a los mismos una retroalimentación, por lo que no se sabe si llegaron completos o no, o si se cumplió el objetivo del mensaje, al no haber una retroalimentación los involucrados en el proceso de comunicación no ponen atención y cuidado al momento de decodificar el mensaje, porque saben que nadie va a ejercer un control sobre ellos. La comunicación organizacional en la empresa no sigue un proceso establecido, y este es el principal problema, la mayor parte de información se comunica de manera informal.

1.2.3 Prognosis

La empresa debe tener en cuenta la importancia de la Comunicación Organizacional, tiene y debe estar en contacto con sus públicos internos, debido a que hay una gran posibilidad de que se produzcan malos entendidos entre el personal, entendiéndose en cualquier nivel de la organización, cuando se comunica algo importante es fundamental que exista la posibilidad de una retroalimentación, de esta manera se logra aclarar el

verdadero significado del mensaje. Los directivos deben comprometerse con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas y objetivos de la empresa, de no ser así estos no se cumplirán. La necesidad de sentirse percibido, escuchado, ser tomado en cuenta y tener la posibilidad de expresarse son requerimientos naturales de la persona, que de no ser tomados en cuenta causarían un efecto inmediato en la conducta y comportamientos del personal. La carencia de estrategias comunicativas al interior de ésta organización, la falta de canales, la subutilización o la mala elección de los mismos, va a generar lentitud en los procesos, malos entendidos entre compañeros, un ambiente de trabajo tenso y de desconfianza, retardando los procesos y acciones, esto imposibilita la interacción cordial a nivel interno. Por otra parte es necesario que exista una adecuada comunicación entre los integrantes de la organización para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno. Por ello la mala comunicación incide negativamente en el clima laboral de la empresa, ya que las relaciones no cordiales están quebrantando la disposición de los empleados al logro de los objetivos corporativos, si en la empresa no se mejora la calidad de información el resultado será negativo ya que se creará imposibilidad de dirigir y controlar con eficacia. La comunicación no es un factor secundario en la vida de la organización, las consecuencias de una comunicación fragmentada, débil e ineficaz pueden conllevar a la pérdida de liderazgo y motivación por parte de los colaboradores, si los mismos comienzan a perder la confianza y credibilidad en sus directivos comenzaran a trabajar de manera menos eficiente y al tener un bajo rendimiento, el cliente puede darse cuenta en la calidad del producto que ofrece la empresa, y esto va a evidenciarse directamente en las ventas de la empresa. Cuando en la empresa no existe un buen clima laboral se producen rumores, pérdida o distorsión de la información, lo que ocasiona conflictos personales, afecta a la toma de decisiones y desintegra a los equipos, los directivos no van a conocer los problemas que presenta el personal, los equipos de trabajo se van a desintegrar y no va a existir participación por parte de los colaboradores. La Comunicación Organizacional es un proceso y un esfuerzo permanente que debe ser considerado como parte del quehacer cotidiano en la empresa, es necesario que las relaciones de trabajo se desarrollen en un ambiente de sinceridad, de escucha y de

circulación de la información. Todo ello contribuirá a la mejorar la calidad de Clima Laboral. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los productos que ofrezca, sino en la calidad de clima laboral que otorgue a su talento humano, ya que si el personal que labora en la empresa no se siente integrado y motivado simplemente va elegir cambiar de trabajo, y todo lo que la empresa invirtió en ese personal se va a perder.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide la Comunicación Organizacional en el Clima Laboral de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A?

1.2.5 Interrogantes

¿Cómo se considera a la Comunicación Organizacional actualmente en la empresa?

¿Cómo se considera al Clima Laboral actualmente en la empresa?

¿Qué tipos de Comunicación Organizacional son los adecuados para mejorar el Clima Laboral en la empresa?

¿Cómo se debería canalizar la información, para que la misma no se distorsione o se pierda?

1.2.6 Delimitación del objeto de la investigación

Campo: Administración

Área: Gestión del Talento Humano

Aspecto: Comunicación Organizacional

Límite espacial: AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A

Límite Temporal: Febrero 2011 – Junio 2012

1.3 JUSTIFICACIÓN

Dada la importancia del talento humano en las organizaciones, siento el interés de conocer más sobre las relaciones personales que se presentan en la empresa, al mismo tiempo adquirir nuevos conocimientos, complementar con los adquiridos durante mi vida estudiantil y poder desarrollarme con eficiencia en el campo profesional. Además es necesario integrar los conocimientos académicos con la experiencia real vivida en la empresa, la importancia de la comunicación organizacional radica en que es un proceso que involucra permanentemente a todos los empleados, también influye directamente en el clima laboral de la empresa, las relaciones personales son importantes porque un colaborador que se sienta a gusto, motivado y en un ambiente de equipo, definitivamente va a trabajar mejor y ser más productivo, es fundamental para los directivos que en esta empresa exista una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional. La comunicación organizacional es fundamental para el éxito de la organización y para su correcto funcionamiento, muchas veces se presentan inconvenientes, problemas o mal entendidos entre los miembros de la empresa, lo que propicia un mal clima laboral, simplemente porque la comunicación no es buena y las directrices para realizar un trabajo no son las adecuadas, este tema debe de actuar como factor de cohesión e integración entre integrantes de la organización para la consecución de los resultados esperados por la empresa, aprender a intercambiar información entre todos los miembros de la organización es el reto de la comunicación organizacional, ya que no sólo se transmite información, se impone conducta, incluso en las relaciones personales la manera en que se desenvuelven las personas y comunican sus ideas influye en el comportamiento que el oyente adquiere. Un mensaje mal utilizado o mal

estructurado puede impactar negativamente en los comportamientos, como la apatía, la falta de credibilidad, de confianza y de motivación.

Para determinar el desempeño y las necesidades de comunicación en la empresa, es imprescindible abordar metodológicamente al talento humano de la organización, es decir tomarlo como objeto de estudio en forma sistemática y ordenada, aplicando instrumentos de análisis confiables y válidos, en este caso se van a utilizar la técnicas de observación directa como se puede hacer en el trabajo de campo, la entrevista al jefe Recursos Humanos y la aplicación de encuestas a todo el personal, las mismas que están orientadas a recabar información real acerca de las variables objeto de estudio, con el fin de visualizar en forma directa la dinámica cotidiana de la empresa, sus características, el perfil comunicacional de sus empleados, sus relaciones personales y su funcionamiento en general.

Esta investigación tendrá un impacto provechoso en la empresa, ya que la deficiente Comunicación Organizacional existente está afectando directamente al Clima Laboral, al realizar este trabajo de investigación se va a poder mejorar las relaciones personales entre los integrantes de la organización, con el objetivo de proveer unión, motivación y así mejorar el clima laboral, mantener relaciones cordiales, y colaborar en el desarrollo de las actividades internas y externas de la empresa, es muy importante hacer llegar la suficiente información a los trabajadores, para que se sientan implicados en los distintos proyectos que tiene la empresa, y a su vez que los directivos tengan claro conocimiento del pensamiento de sus colaboradores, sus necesidades, ideas y opiniones.

La presente investigación es factible de realizar debido a que se cuenta con el total apoyo de los directivos en la empresa, este recurso es fundamental ya que sin ellos y su completo compromiso con este tema nada sería posible de realizar, están conscientes de la importancia que tiene la Comunicación Organizacional en su empresa y como está afectando al Clima Laboral de la misma, los directivos han puesto a disposición los recursos necesarios (humano, tecnológico, e información necesaria) están convencidos que esta investigación va a ayudar a su talento humano y principalmente a ellos en la

toma de decisiones. También se cuenta con asesoría especializada que estará guiando la presente investigación.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

- Analizar las necesidades y exigencias de Comunicación Organizacional con el fin de mejorar el Clima Laboral de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A

1.4.2 Específicos

- Identificar los procedimientos actuales de Comunicación Organizacional en la empresa, para determinar los puntos débiles en los cuales la información se pierde.
- Determinar la calidad del Clima Laboral en la empresa, para encontrar aspectos que están entorpeciendo las relaciones interpersonales entre los trabajadores.
- Establecer los canales de Comunicación Organizacional adecuados para mejorar el Clima Laboral de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Las empresas no pueden descuidar sus sistemas de información, dado el comportamiento dinámico y proactivo de los mercados, en escenarios cambiantes, llenos de oportunidades y amenazas, motivo por el cual es necesario tener datos de todo aquello que involucre al talento humano de la empresa. La comunicación permanente entre las personas que integran el personal, es básica para el éxito de la misma. Sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección y en equipo.

Por estas razones para el presente estudio se han tomado como referencia las siguientes teorías, y tesis relacionadas con la Comunicación Organizacional y su incidencia en el Clima Laboral, cabe indicar que no se encontraron tesis relacionadas con este tema en la localidad.

ADLER, R. y MARQUARDT, J. (2005). *Comunicación Organizacional*. Principios y prácticas para negocios y profesionales. Octava edición. Editorial Mc Graw Hill. México. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo

Ayudar a los lectores a entrar en el mundo de los negocios, brindando habilidades y herramientas para que puedan comunicarse de una manera mejor.

Conclusiones

Gracias a la comunicación organizacional se puede llegar a comprender la influencia de la jerarquía en las relaciones interpersonales y a desarrollar habilidades completas para mandar y persuadir.

Las empresas que carecen de comunicación organizacional no permiten a los empleados desarrollarse satisfactoriamente en su trabajo, no sólo afecta a la rentabilidad de la empresa, sino que limita la identificación del recurso humano con los objetivos de la organización así como la productividad y la calidad de trabajo.

FERNANDEZ, C. y GALGUERA L. (2008) *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*. Editorial Mc Graw Hill. México. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo

Entender las diferentes propuestas teóricas sobre la construcción de la comunicación organizacional como disciplina sistematizada, que busca el mejor funcionamiento de una organización mediante la comunicación entre los puestos gerenciales y de dirección con sus subordinados.

Conclusiones

La capacidad de conversar es una de nuestras principales posesiones. El aprendizaje y la práctica constante en esta área resulta esencial para todos nosotros, si somos capaces de comunicar con más claridad nuestras ideas, nuestros pensamientos y nuestros mensajes comerciales y sociales, tendremos muchas más probabilidades de alcanzar el éxito en cualquier empresa.

Cuando comprendemos el proceso de la comunicar, el poder del lenguaje y la capacidad de persuasión, innumerables beneficios se muestran en todas las áreas de nuestra vida.

DOBKIN B. y PACE R. (2007). *Comunicación en un mundo cambiante*. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. México. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo

Transformar los rasgos de identidad característicos de una organización en símbolos y señales que puedan ser comunicados sistemáticamente a públicos externos e internos.

Conclusiones

Se ha podido analizar las redes de comunicación que se forman al interior de los grupos, como interfieren las mismas en el cumplimiento de las metas y de las tareas asignadas a sus miembros.

El enfoque del presente libro nos lleva a comprender en profundidad la relación entre la autoridad, manera de comportarnos, como nos comunicamos y desarrollo personal.

THOMSON P. (2007). *Los secretos de la comunicación*. Ediciones Granica S.A. Argentina. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo

El lector mejorará las relaciones con todas las personas con las cuales interactúa, tanto en las relaciones profesionales como en las sociales.

Conclusiones

El panorama actual nos indica que un gerente cuya misión sea liderar el talento humano de una organización debe tener mucho de comunicador o por lo menos contar con un equipo de trabajo interdisciplinario que involucre comunicadores que aporten su visión en los procesos.

Los retos a los cuales los comunicadores están expuestos involucran acciones comunicativas efectivas, que lleven a gestionar procesos de comunicación claros, novedosos, sencillos y que permitan incluir a todos y cada uno de los actores participantes de las funciones de la organización.

MONCAYO, D. (2008). *Propuesta de un plan de comunicación interna para Parmalat Ltda.* Pontificia Universidad Javeriana. Colombia Bogotá.

Objetivo

Diseñar un programa estratégico de comunicación interna, que facilite la transmisión de información, integración y motivación de los diferentes públicos internos de Parmalat Ltda.

Conclusiones

El plan de comunicación, basado en el rediseño e implementación de medios de comunicación internos, se convierte en una oportunidad para que Parmalat Ltda.,

fortalezca los aspectos identificados como débiles en la investigación, logrando así elevar los niveles de satisfacción de sus empleados.

El plan de comunicación dará como resultado la consolidación de una cultura organizacional, basada en principios y valores corporativos.

2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Capítulo 4

De los derechos económicos, sociales y culturales.

Sección décima

De la comunicación

Art. 81.- El Estado garantizará el derecho a acceder a fuentes de información; a buscar, recibir, conocer y difundir información objetiva, veraz, plural, oportuna y sin censura previa, de los acontecimientos de interés general, que preserve los valores de la comunidad, especialmente por parte de periodistas y comunicadores sociales.

2.3 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente fundamentación se basa en el paradigma crítico – propositivo, que se fundamenta en las siguientes razones:

El desarrollo del talento humano en la empresa se promueve primordialmente por el arte de motivar a los colaboradores para que éstos descubran sus capacidades y potencialidades, para que las pongan a disposición de los demás, para que generen de

esta manera un entendimiento profundo de la realidad, y a partir de ella sean capaces de realizar cambios en los modelos de desarrollo. AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A viene acarreado problemas que impiden el cumplimiento de sus metas y objetivos, la inadecuada comunicación existente en la empresa es una problemática que se viene agrandando desde hace mucho tiempo atrás por falta de atención por parte de la gerencia, esto ha provocado que la empresa poco a poco vaya disminuyendo la calidad de información que cada integrante recibe y a su vez envía. La empresa está enfrentando considerables problemas, ya que son más frecuentes los malos entendidos entre compañeros, disgustos, peleas y demás, lo que ocasiona que el clima laboral se vaya deteriorando. Mediante la presente investigación se espera recolectar información, analizar y proponer alternativas de solución que permitan contrarrestar el problema objeto de estudio y mejorar la situación actual de la empresa.

La construcción del conocimiento se dará mediante la relación e involucramiento directo con la empresa, realizando encuestas dirigidas al personal, los mismos que están involucrados directamente en el proceso comunicativo y son parte fundamental del problema objeto de estudio, es decir se mantendrá una relación con la realidad de la organización.

Los principios y valores en algunas organizaciones se ven olvidados, los directivos enfatizan sus esfuerzos para cumplir con sus expectativas económicas más que para formar organizaciones exitosas en las sociedades del entendimiento y el conocimiento. Al estar inmersas en ambientes económicos y sociales caracterizados por una velocidad de cambio en aceleración continua, sin rumbo predecible, los directivos deben procurar involucrar principios, valores, creatividad, en pensamiento, y en conocimiento, para que su capacidad de respuesta sea instantánea. Es por esto que la presente investigación se desarrollará con absoluta responsabilidad, en el manejo de la información, porque es considerada confidencial, es necesario ser leal con la institución, ya que la misma está permitiendo investigar uno de sus problemas. Se trabajará con mucha puntualidad y honestidad al realizar las entrevistas, dando a conocer a la empresa cuales son los verdaderos beneficios que recibirá al concluir la investigación.

Las organizaciones deben ser eficientes y efectivas tanto en el uso de los recursos, como en los bienes y servicios que proveen a la sociedad, los colaboradores deben actuar en ambientes de auto motivación, de conciencia, de confianza, de creatividad y sobre todo de satisfacción, que los impulsará a lo nuevo y más avanzado, con el fin de mejorar lo que se tiene y lo que se es.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

VARIABLE INDEPENDIENTE X: Comunicación Organizacional

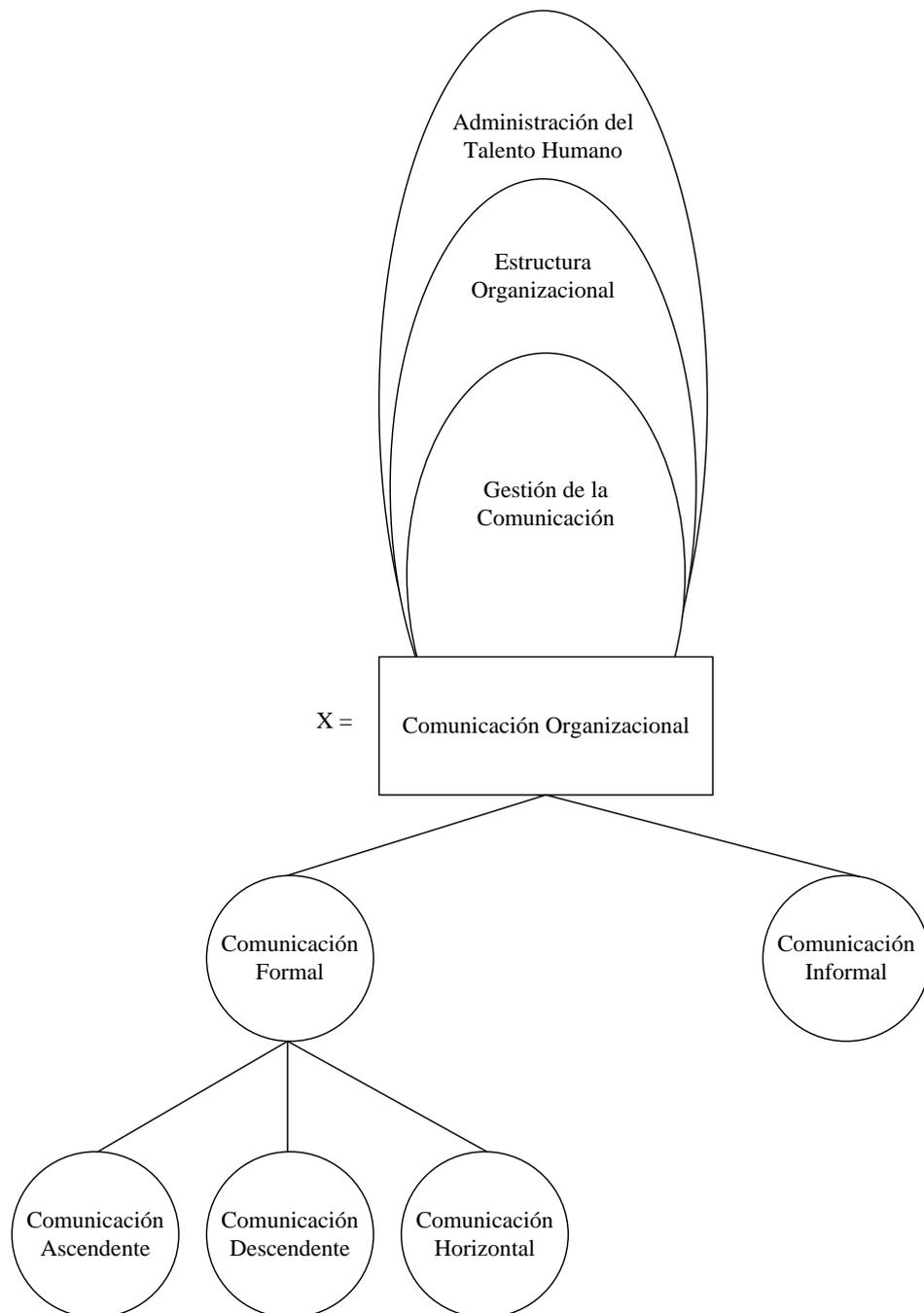


GRÁFICO 2.1 (Comunicación Organizacional)

Elaborado por: Verónica Martínez

VARIABLE DEPENDIENTE Y: Clima Laboral

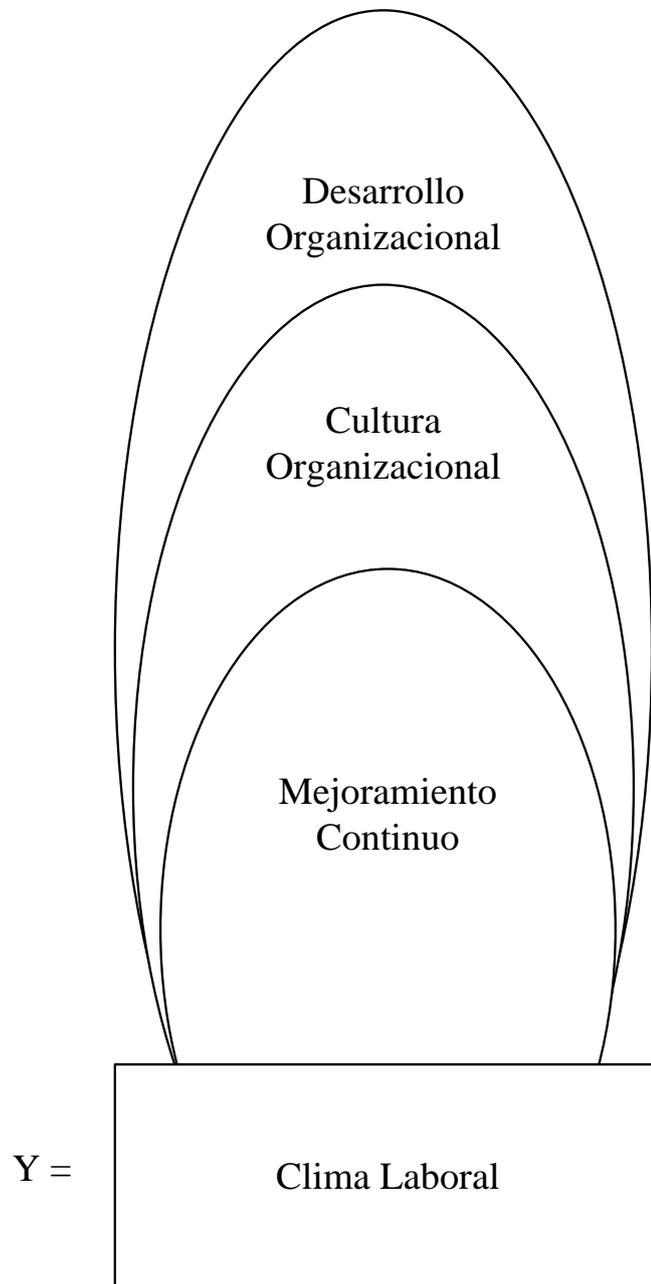


GRÁFICO 2.2 (Clima Laboral superordinación)

Elaborado por: Verónica Martínez

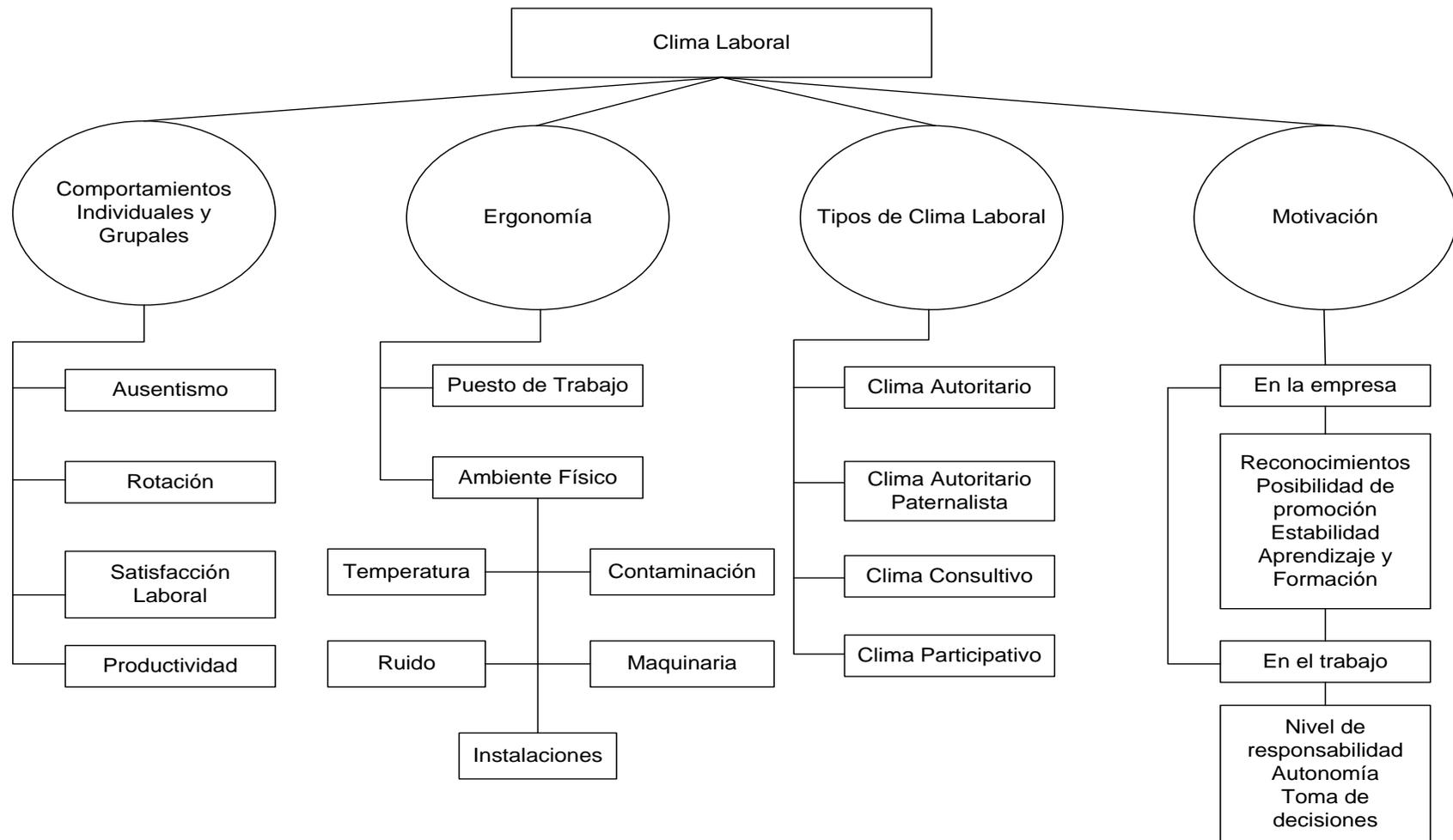


GRÁFICO 2.3 (Clima Laboral subordinación)

Elaborado por: Verónica Martínez

Definición de categorías:

Comunicación Organizacional:

“Es el proceso informativo de emisión y recepción de mensajes, entre los integrantes de una organización, mediante la utilización de medios y canales que permitan transmitir este mensaje de manera clara y precisa.” ADLER, R. y MARQUARDT, J. (2005, p. 25). *Comunicación Organizacional*.

Administración del Talento Humano:

“Se puede definir como el proceso administrativo de coordinar eficazmente la gestión de: conocimiento, desarrollo, habilidades y destrezas, capacidades, experiencias del grupo de personas que conforman una organización, con la finalidad de lograr la exitosa consecución de objetivos y metas que coadyuven a una óptima productividad cuya misión y visión estén enmarcadas dentro del bienestar que puedan otorgar a sus trabajadores y a la sociedad en general.” MONDY, A. y NOE, D. (1997, p. 102). *Gestión del Talento Humano*.

Estructura Organizacional:

“La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, entre sí, para el logro de objetivos.” ROBINS, S. (1994, p. 74). *Comportamiento Organizacional*

Gestión de la Comunicación:

“Se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, a fin de influir en las opiniones, actitudes y conductas de los

públicos internos y externos de la organización, todo ello para que se cumplan mejor y más rápidamente los objetivos.” ADLER, R. y MARQUARDT, J. (2005, p. 86). *Comunicación Organizacional*.

Comunicación Formal:

“Las comunicaciones formales constituyen episodios oficiales, sancionados por la organización, en los que se transmite información. Puede moverse hacia arriba, hacia abajo o en forma horizontal y a menudo implica papeleo, se ordena con anticipación y son necesarios para efectuar alguna tarea.” ADLER, R. y MARQUARDT, J. (2005, p. 40). *Comunicación Organizacional*.

Comunicación Ascendente:

“La comunicación en forma ascendente se da cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo, se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informar sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Esta información suele ser detallada y específica.” DOBKIN B. y PACE R. (2007, p. 38). *Comunicación en un mundo cambiante*

Comunicación Descendente:

“Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar, en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.” DOBKIN B. y PACE R. (2007, p. 40). *Comunicación en un mundo cambiante*

Comunicación Horizontal:

“Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.” DOBKIN B. y PACE R. (2007, p. 38). *Comunicación en un mundo cambiante*

Comunicación Informal:

“Se da cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor.” ADLER, R. y MARQUARDT, J. (2005, p. 45). *Comunicación Organizacional*.

Clima Laboral:

“Es el ambiente de trabajo que se percibe en la organización, el cual influye en los procesos organizacionales y las tendencias motivacionales que se traducen en comportamientos individuales y grupales.” CHIAVENATO, I. (2007, p. 60) *Administración de Recursos Humanos*

Desarrollo Organizacional:

“Es el esfuerzo a largo plazo, apoyado por la alta gerencia para mejorar procesos de solución de problemas, y de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional, con énfasis en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupales, con el empleo de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento, incluidas la acción y la investigación.” ROBINS, S. (1994, p. 124). *Comportamiento Organizacional*

Cultura Organizacional:

“La cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano, a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una organización o grupo social en un período determinado, dentro de la organización.” ROBINS, S. (1994, p. 82).

Comportamiento Organizacional

Mejoramiento Continuo:

“Es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo y actual.”

Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/kaizen.htm>.

Comportamientos individuales y grupales:

“Se refiere a las conductas que tienen los empleados dentro de una empresa. En este componente se enfatiza la manera de como el individuo se relaciona dentro de la empresa con sus compañeros de trabajo, en función de sus valores, actitudes, intereses, nivel jerárquico, motivaciones, etc.”

Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/16/errores.htm>

Ausentismo:

“Es conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no.” ROBINS, S. (1994, p. 125). *Comportamiento Organizacional*

Rotación:

“Es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa, en un periodo de tiempo determinado”.

Tomado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/21/irp.htm>

Satisfacción Laboral:

“Es considerada como la tendencia emocional o psicológica en general, que incluye procesos cognoscitivos de la personalidad al percibir “motivante” la influencia de un conjunto de factores presentes en la actividad laboral y su contexto, dirigida en esencia a satisfacer determinadas necesidades. La satisfacción laboral implica un conjunto de actitudes y una tendencia valorativa de los individuos y los colectivos en el contexto laboral que influirán de una manera significativa en los comportamientos y desde luego en los resultados.”

Tomado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>

Productividad:

“Se entiende como productividad a relación existente entre recursos utilizados y productos obtenidos, y denota la eficiencia con la cual los recursos son usados para producir bienes y servicios en el mercado”

Tomado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/productividad.htm>

Ergonomía:

“La ergonomía es una tecnología de aplicación, que estudia como adecuar la relación del ser humano con su entorno. Es una rama de la seguridad y salud en el trabajo, cuyo objetivo es corregir y diseñar un ambiente de trabajo con vistas a disminuir los riesgos asociados a este tipo de labor (movilidad restringida, posturas inadecuadas, mala iluminación, ruidos etc.) y sus consecuencias sobre la salud y el bienestar del trabajador.”

Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/ergonomia.htm>

Puesto del trabajo:

“Es el trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades.”

Tomado de

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/No9/Definiciones%20administracin.htm>

Ambiente Físico de Trabajo:

“Es el espacio de trabajo que corresponde al lugar y área que tiene cada empleado para desarrollar su trabajo, está conformado por elementos como la temperatura, contaminación, instalaciones, el nivel de ruido, el tipo e intensidad de iluminación, y maquinaria.”

Tomado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>

Tipos de Clima Laboral:

Clima Autoritario

“Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.” Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm>

Clima Autoritario Paternalista

“Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones, también existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.”

Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm>

Clima Consultivo

“La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.”

Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm>

Clima Participativo

“Se obtiene participación en grupo, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.” Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm>

Motivación:

“La motivación, es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. También no solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.”

Tomado de

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm>

Motivación en la empresa:

“Son el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian la percepción que tiene de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración. Implica los reconocimientos, posibilidades de promoción, estabilidad laboral y eventos de aprendizaje y formación.”

Tomado de

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm>

Motivación en el trabajo:

“Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo. Comprende nivel de responsabilidad, autonomía, y toma de decisiones.”

Tomado de

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm>

2.5 HIPÓTESIS

El diseño de una adecuada comunicación organizacional, permitirá mejorar el clima laboral de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A

2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

VERIABLE INDEPENDIENTE:

X = Comunicación Organizacional

VARIABLE DEPENDIENTE:

Y = Clima Laboral

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De conformidad con el paradigma crítico propositivo, seleccionado en la fundamentación filosófica, corresponde aplicar el enfoque cualitativo para la presente investigación, este enfoque nos permitirá utilizar técnicas cualitativas, las cuales permitirán analizar los resultados obtenidos en la investigación para proponer la mejor alternativa de solución, este enfoque consiste en un proceso sistemático, disciplinado y controlado, relacionado directamente con identificar la naturaleza profunda de las realidades en la empresa, sus sistemas de relaciones, comunicación y su estructura dinámica.

El enfoque cualitativo va a permitir una comunicación horizontal, entre el investigador y los investigados, a fin de aportar mayor naturalidad y habilidad de estudiar el problema objeto de estudio.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Por las características del estudio, las modalidades de investigación a utilizarse son:

Investigación de Campo

Mediante el proceso de investigación de campo, se podrá realizar un análisis del problema en la empresa, lo que permitirá conseguir información apreciable y fehaciente.

Esta investigación pretende recolectar y registrar información primaria referente al problema objeto de estudio, en este caso la técnica utilizada será la encuesta, puesto que nos permite establecer contacto con la realidad a fin de que la conozcamos mejor. También se va a utilizar la técnica de la entrevista con el fin de conocer el pensamiento de los directivos de la empresa.

Investigación Bibliográfica - Documental

El propósito de utilizar la investigación Bibliográfica – Documental, en esta investigación, es conocer, comparar, ampliar y profundizar el problema objeto de estudio. La investigación bibliográfica constituye el punto de partida para la realización de todo proceso de investigación, por cuanto permite analizar y evaluar aquella información que se ha investigado y relacionarla con el problema objeto de estudio. Utilizando teorías, enfoques, criterios de diversos autores para construir un conocimiento profundo acerca del tema.

La información se la va a obtener a través de la lectura científica de libros, textos, revistas, y páginas de internet, acudiendo a bibliotecas y fuentes de información bibliográfica.

3.3 NIVEL O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

Asociación de variables

En la ejecución de la presente investigación se generará conocimiento de tercer nivel, para lo cual se procederá de la siguiente manera:

Se trabajará con la Asociación de Variables, este tipo de investigación permitirá describir, detallar y explicar el problema mediante un estudio, señalar las formas de conducta y actitudes del universo investigado, establecer comportamientos concretos, además, descubrir y comprobar la asociación entre las variables de investigación. Va a permitir diagnosticar los problemas suscitados en la empresa con relación a la forma en que se están comunicando los miembros de la misma, como son enviados y recibidos los mensajes, que tipos y canales de comunicación utilizan. Y como esto afecta a los miembros de la empresa y su entorno, para ello se aplicará la estadística inferencial bajo los parámetros de Chi cuadrado, ya que es considerada como una prueba no paramétrica que mide la discrepancia entre una distribución observada y otra teórica.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La presente investigación se desarrolló en la población finita de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A, la misma que consta de 173 empleados.

Determinación de la población:

Para la presente investigación se tomará como universo de estudio al siguiente personal:

Personal Administrativo: 21

Personal de Planta: 152

Determinación de la Muestra

En la presente investigación se tomará una muestra de todo el personal, utilizando la fórmula estadística que permite obtener el tamaño de la muestra considerando una población finita.

$$n = \frac{m}{e^2 (m - 1) + 1}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

m = Tamaño de la población

e = Error máximo admisible (0,05)

$$n = \frac{173}{(0.1)^2 * (173 - 1) + 1}$$

n = 64 personas

UNIVERSO	POBLACIÓN	MUESTRA
Personal Administrativo	21	8
Personal de Planta	152	56
TOTAL	173	64

TABLA 3.1 (Población y muestra)

Elaborado por: Verónica Martínez

3.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Comunicación Organizacional

CONTEXTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMES BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Comunicación Organizacional:</p> <p>Es el proceso informativo de emisión y recepción de mensajes, entre los integrantes de una organización, mediante la utilización de medios y canales que permitan transmitir este mensaje de manera clara y precisa.</p>	Proceso informativo	Emisión del mensaje Codificación y Decodificación Recepción de mensajes Retroalimentación	¿En qué parte del proceso informativo, piensa Ud. existen más problemas?	Encuestas
	Integrantes de una organización	Nivel Directivo Nivel Administrativo Nivel Operativo Nivel Asesor	¿En qué nivel de la organización, la información se pierde o distorsiona?	Encuestas
	Medio o Canal	Medios Virtuales Medios Orales Medios Escritos Medios Digitales	¿Qué medios o canales, cree Ud. que son más eficientes para el proceso de comunicación en su organización?	Encuesta

TABLA 3.2 (Comunicación Organizacional)

Elaborado por: Verónica Martínez

VARIABLE DEPENDIENTE: Clima Laboral

CONTEXTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMES BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Clima Laboral:</p> <p>Es el ambiente de trabajo que se percibe en la organización, el cual influye en las tendencias motivacionales del talento humano de la organización, y que a su vez se traduce en comportamientos individuales y grupales.</p>	Ambiente de trabajo	Puesto de trabajo Relación entre el personal Entorno Físico	¿Qué categoría del ambiente de trabajo considera usted que necesita mayor atención?	Encuesta
	Tendencias Motivacionales	Estabilidad Laboral Reconocimiento Aprendizaje y Formación Recompensas Económicas Incentivos	¿Con cuál de las siguientes tendencias, considera Ud. se sentiría más motivado?	Encuesta
	Comportamientos	Puntualidad Trabajo en equipo Ausentismo Productividad	¿Qué comportamiento considera Ud. Contribuiría a mejorar el clima laboral?	Encuesta

TABLA 3.3 (Clima Laboral)

Elaborado por: Verónica Martínez

3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información en el presente trabajo, se utilizará información primaria y secundaria.

Tipo de información	Técnicas de investigación	Instrumentos de investigación
Información Primaria	Para recolectar información primaria se utilizará la técnica de investigación de campo	Encuesta Entrevista
Información Secundaria	La información secundaria se tomará de estudios realizados anteriormente, utilizando la técnica de investigación bibliográfica	Libros Tesis de grado Revistas Internet

TABLA 3.4 (Recolección de información)

Elaborado por: Verónica Martínez.

3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para procesar los datos presentados de las encuestas se utilizarán los siguientes pasos:

La revisión de la información se realizará al concluir la aplicación de las encuestas, de tal manera que se procederá a revisar una por una las encuestas aplicadas a la muestra en estudio para detectar errores u omisiones, eliminar respuestas contradictorias y a su vez verificar que todas las encuestas estén completamente llenas y que contengan información valedera para la continuar con la investigación. En cuanto a la codificación de la información se desarrollará de forma rápida, a las encuestas se las codificará al momento de elaborar el formulario, lo que permitirá proceder de mejor manera en el análisis. Aquí se detectaran los errores, y se organizará la información de la forma más clara posible, para facilitar su tabulación.

Para la tabulación de la información, se va a utilizar el programa SPSS 15.0 para Windows, con este programa se pretende mantener orden, claridad, y ahorro de tiempo en la obtención de los resultados finales, además servirá para presentar los datos en gráficos estadísticos, y finalmente poder determinar con facilidad la frecuencia que se ha obtenido en cada aspecto.

Análisis de los datos, una vez recopilada y tabulada la información, será necesario hacer un análisis para presentar los datos. Este análisis consta de dos etapas:

Selección del estadígrafo más apropiado en función de la hipótesis formulada, será tomado en cuenta el Chi Cuadrado, este método se emplea con muestras pequeñas como es el caso de esta investigación, se utilizará con el resultado de los datos obtenidos anteriormente, y aplicando la fórmula de Chi Cuadrado, para que al momento de obtener un resultado, éste nos indique si la hipótesis se acepta o rechaza.

Presentación de los datos, se va a utilizar la presentación tabular, en esta los datos se ordenan en filas y columnas de una misma matriz.

En la interpretación de los resultados, se pretende comprender la magnitud y significado de los datos, para lo cual se procederá a describir los resultados, analizar la hipótesis con relación a los datos obtenidos para aprobarla o rechazarla, estudiar cada uno de los resultados y relacionarlos con el marco teórico, para por último elaborar una síntesis de los mismos.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Las encuestas aplicadas al talento humano que labora en la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A, presentan los siguientes datos estadísticos:

Pregunta N.1

¿Cuándo recibe un mensaje de Comunicación Organizacional, identifica claramente quien lo envía?

	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Si	23	35,9	35,9
	No	41	64,1	100,0
Total	64	100,0	100,0	

TABLA 4.1 (Identificación del mensaje)

Elaborado por: Verónica Martínez

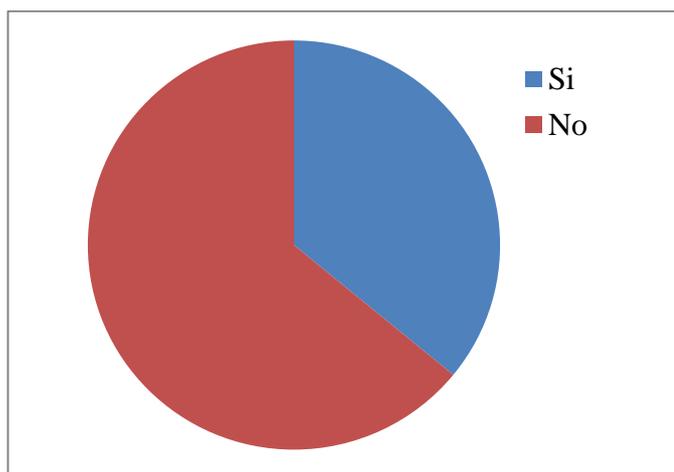


GRÁFICO 4.1 (Identificación del mensaje)

Elaborado por: Verónica Martínez

Análisis e interpretación de resultados:

De 64 encuestas aplicadas que representan el 36,9% del total de la población, el 35,9 % identifica claramente al emisor del mensaje, mientras que el 64,1 % restante, que es la mayoría no lo identifica. Lo que significa que el personal no actúa de acuerdo a un proceso de emisión y recepción de mensajes coordinadamente establecido en la empresa, por lo tanto es necesario instaurar este proceso, para que los colaboradores sepan con seguridad de donde provienen los mensajes que reciben.

Pregunta N. 2

¿Las instrucciones que Ud. recibe para realizar su trabajo son claras y oportunas?

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Si	20	31,3	31,3	31,3
	No	44	68,8	68,8	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

TABLA 4.2 (Instrucciones claras y oportunas)

Elaborado por: Verónica Martínez

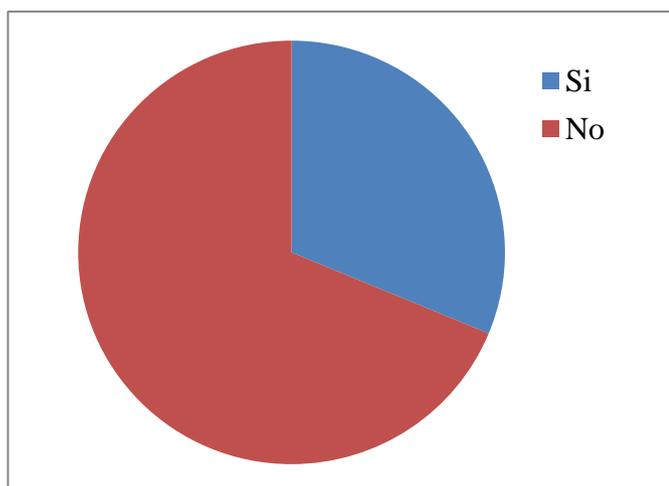


GRÁFICO 4.2 (Instrucciones claras y oportunas)

Elaborado por: Verónica Martínez

Análisis e interpretación de resultados:

De 64 encuestas aplicadas que representan el 36,9% del total de la población, el 31,3 % considera que las instrucciones que recibe para realizar su trabajo son claras y precisas, y el 68,8 % piensa que no lo son, razón por lo que se evidencia que la mayor parte de colaboradores no tiene correctamente identificadas las instrucciones, y a su vez eso afecta directamente a su correcto desempeño. Por lo tanto es necesario que las instrucciones que reciben los colaboradores sean más claras y precisas.

Pregunta N. 3

¿La comunicación organizacional de tipo ascendente en la empresa, entre subordinados y jefes, es?

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Buena	7	10,9	10,9	10,9
	Regula	15	23,4	23,4	34,4
	Mala	42	65,6	65,6	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

TABLA 4.3 (Comunicación ascendente)

Elaborado por: Verónica Martínez

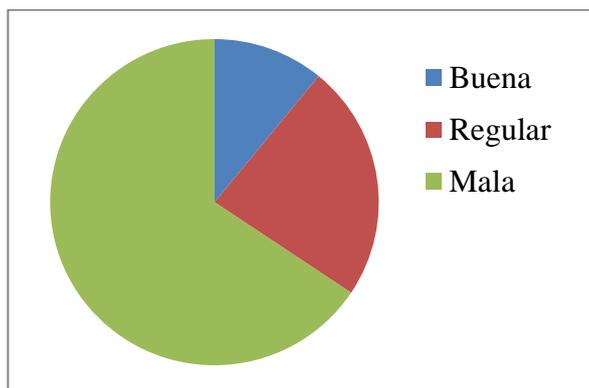


GRÁFICO 4.3 (Comunicación ascendente)

Elaborado por: Verónica Martínez

Análisis e interpretación de resultados:

De 64 encuestas aplicadas que representan el 36,9% del total de la población, el 10,9 % cree que en la empresa existe una buena comunicación organizacional de tipo ascendente, al 23,4 % le parece que es regular, y el 65,6 % cree que este tipo de comunicación es mala, es decir, la mayor parte de colaboradores responden que no se comunican adecuadamente con los directivos, y sus comentarios, inquietudes, y opiniones no llegan al nivel superior.

Pregunta N. 4

¿La Comunicación Organizacional de tipo descendente en la empresa, entre jefes y subordinados es?

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Buena	18	28,1	28,1	28,1
	Regula	15	23,4	23,4	51,6
	Mala	31	48,4	48,4	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

TABLA 4.4 (Comunicación descendente)

Elaborado por: Verónica Martínez

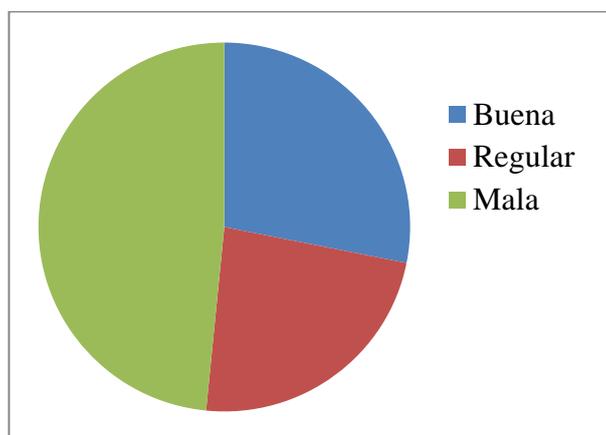


GRÁFICO 4.4 (Comunicación descendente)

Elaborado por: Verónica Martínez

Análisis e interpretación de resultados:

De 64 encuestas aplicadas que representan el 36,9% del total de la población, el 32,8 % considera que la comunicación organizacional descendente en la empresa es buena, el 23,4% la considera regular, y un 43,8 % la piensa que es mala. Este resultado nos indica que la manera en la que los directivos hacen llegar sus mensajes a los niveles inferiores no es adecuada, es importante evitar las distorsiones y la pérdida de mensajes.

Pregunta N. 5

¿La Comunicación Organizacional de tipo horizontal que existe en la empresa es?

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Buena	10	15,6	15,6	15,6
	Regula	15	23,4	23,4	39,1
	Mala	39	60,9	60,9	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

TABLA 4.5 (Comunicación horizontal)

Elaborado por: Verónica Martínez

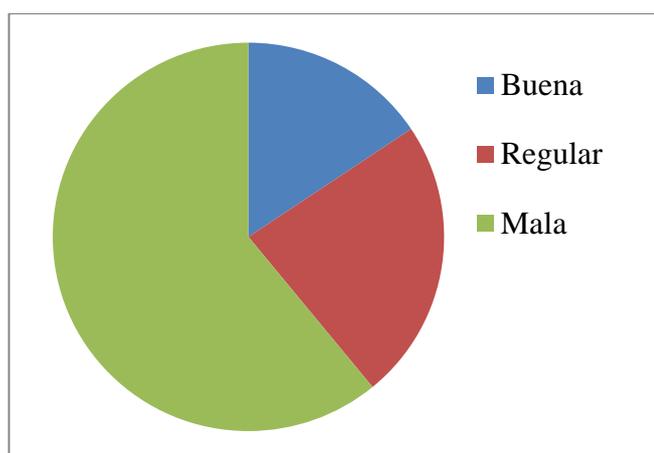


GRÁFICO 4.5 (Comunicación horizontal)

Elaborado por: Verónica Martínez

Análisis e interpretación de resultados:

De 64 encuestas aplicadas que representan el 36,9% del total de la población, el 15.6 % piensa que la comunicación organizacional horizontal es buena, un 23.4 % la considera regular, y para la mayoría que en este caso es el 60,9 % es mala. Lo que indica que entre compañeros de equipo no tienen una buena comunicación, seguramente la información se pierde, distorsiona y se crean rumores, que es necesario evitar.

Pregunta N. 6

¿Según su criterio, que canal es el que más se utiliza en el proceso de comunicación, dentro de la empresa?

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Oral	37	57,8	57,8	57,8
	Escrito	13	20,3	20,3	78,1
	Digital	14	21,9	21,9	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

TABLA 4.6 (Canal o medio más utilizado en el proceso de comunicación)

Elaborado por: Verónica Martínez

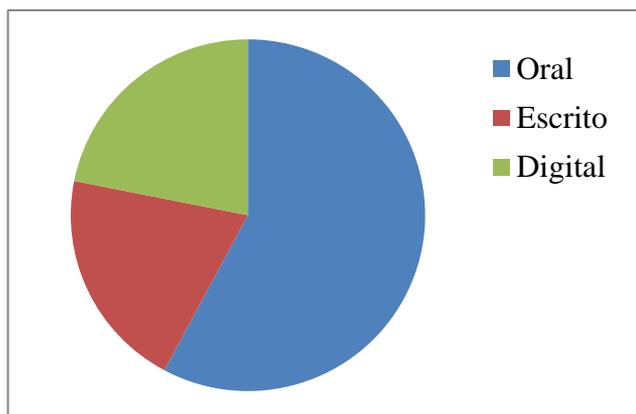


GRÁFICO 4.6 (Canal o medio más utilizado en el proceso de comunicación)

Elaborado por: Verónica Martínez

Análisis e interpretación de resultados:

De 64 encuestas aplicadas que representan el 36,9% del total de la población, el 57,8% dice que el medio más utilizado al momento de comunicarse es el oral, un 20,3% en cambio utiliza el medio escrito y un 21,9% considera que se comunica más por medio de un ordenador. Lo que significa que en la empresa la mayoría de colaboradores únicamente se comunican verbalmente, sin tener respaldos físicos, es por eso que distorsiona el mensaje.

Pregunta N.7

¿Su jefe directo escucha y acepta sus sugerencias, opiniones y comentarios?

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Si	17	26,6	26,6	26,6
	No	47	73,4	73,4	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

TABLA 4.7 (Su jefe directo toma en cuenta su aporte)

Elaborado por: Verónica Martínez

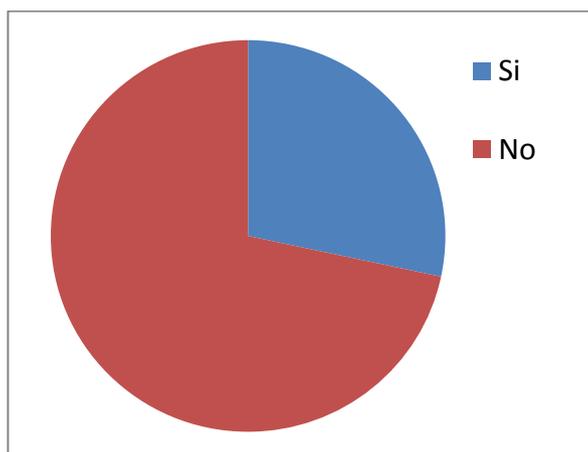


GRÁFICO 4.7 (Su jefe directo toma en cuenta su aporte)

Elaborado por: Verónica Martínez

Análisis e interpretación de resultados:

De 64 encuestas aplicadas que representan el 36,9% del total de la población, el 26.6 % piensa que su jefe directo si toma en cuenta sus opiniones, sugerencia y comentarios, y el 73.4 % restante piensa que no, por lo tanto la mayoría de colaboradores coinciden en que no son tomados en cuenta, y es recomendable que los líderes de cada equipo presten mayor atención a sus subordinados.

Pregunta N. 8

¿Considera Ud. que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Si	11	17,2	17,2	17,2
	No	53	82,8	82,8	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

TABLA 4.8 (Trabajo en equipo)

Elaborado por: Verónica Martínez

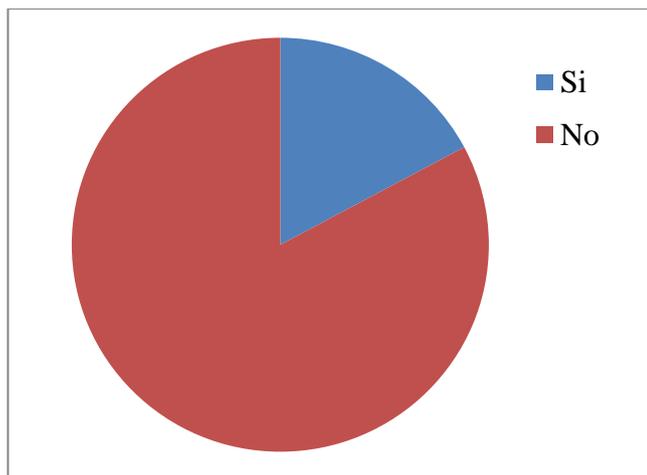


GRÁFICO 4.8 (Trabajo en equipo)

Elaborado por: Verónica Martínez

Análisis e interpretación de resultados:

De 64 encuestas aplicadas que representan el 36,9% del total de la población, el 17,2 % considera que si trabaja en equipo con su jefe y compañeros, mientras que el 82,8 % considera que no. Es decir la gran mayoría trabaja individualmente, debido a que el Clima laboral en la empresa se encuentra deteriorado y no hay una buena relación entre compañeros.

Pregunta N. 9

¿Cree que su trabajo está bien remunerado, y guarda relación con su preparación académica y experiencia?

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Si	35	54,7	54,7	54,7
	No	29	45,3	45,3	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

TABLA 4.9 (Relación entre la remuneración y el perfil del trabajador)

Elaborado por: Verónica Martínez

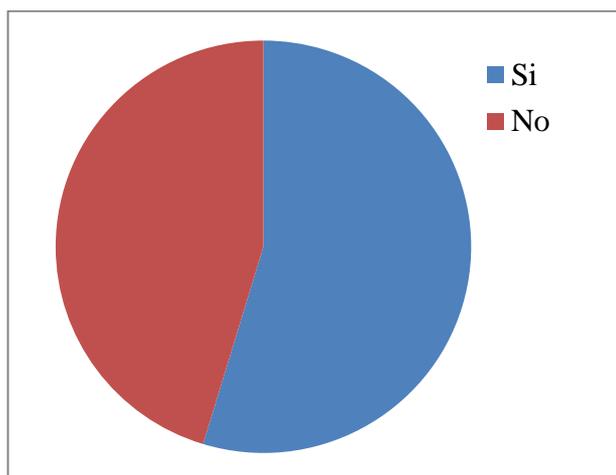


GRÁFICO 4.9 (Relación entre la remuneración y el perfil del trabajador)

Elaborado por: Verónica Martínez

Análisis e interpretación de resultados:

De 64 encuestas aplicadas que representan el 36,9% del total de la población, el 54,7% considera que su remuneración esta en concordancia con su perfil profesional, y un 45,3% en cambio considera que no es así. La diferencia es mínima entre las dos opciones, por lo que se recomienda analizar su remuneración y perfil, ya que esto ocasiona malestar entre los trabajadores y afecta al clima laboral debido a que existe desmotivación en ellos.

Pregunta N. 10

¿Cómo es la relación laboral con su jefe directo?

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Buena	22	34,4	34,4	34,4
	Regula	30	46,9	46,9	81,3
	Mala	12	18,8	18,8	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

TABLA 4.10 (Relación laboral con su jefe directo)

Elaborado por: Verónica Martínez

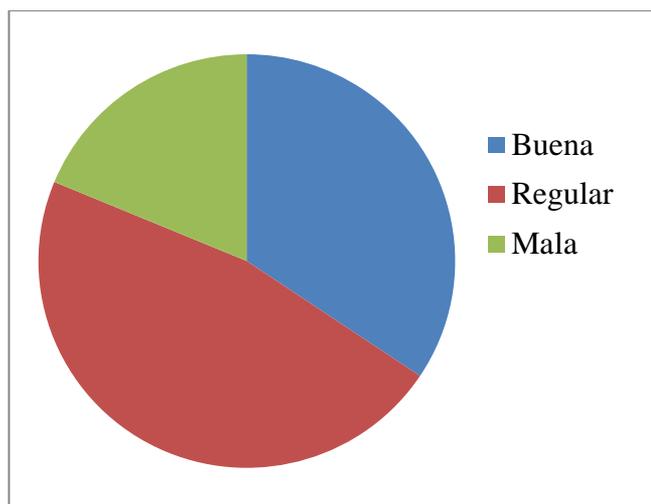


GRÁFICO 4.10 (Relación laboral con su jefe directo)

Elaborado por: Verónica Martínez

Análisis e interpretación de resultados:

De 64 encuestas aplicadas que representan el 36,9% del total de la población, el 34,4 % piensa que mantiene una buena relación con su jefe directo, un 46,9 % regular, y el 18,8 % la considera mala. Lo que indica que las relaciones entre los colaboradores y sus jefes directos según la mayoría son cordiales y buenas, sin olvidar que un gran porcentaje indica que las mismas son regulares y malas.

Pregunta N. 11

¿Cómo es la relación laboral con sus compañeros?

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Buena	8	12,5	12,5	12,5
	Regula	22	34,4	34,4	46,9
	Mala	34	53,1	53,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

TABLA 4.11 (Relación laboral entre compañeros)

Elaborado por: Verónica Martínez

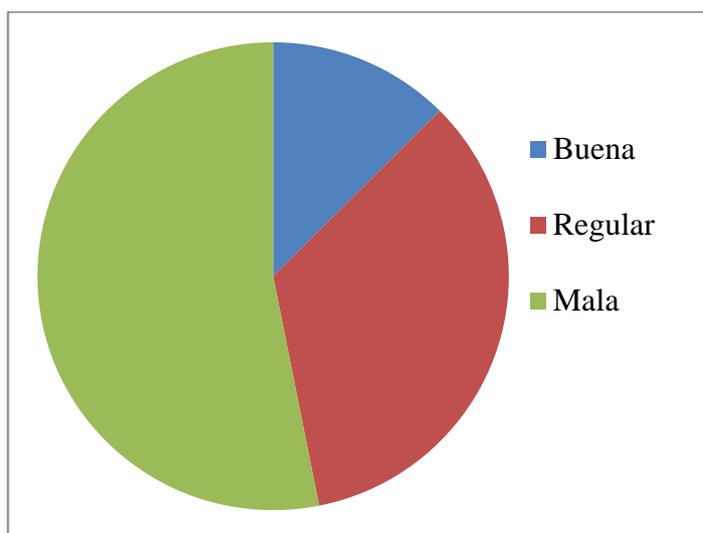


GRÁFICO 4.11 (Relación laboral entre compañeros)

Elaborado por: Verónica Martínez

Análisis e interpretación de resultados:

De 64 encuestas aplicadas que representan el 36,9% del total de la población, el 12,5 % mantiene una buena relación con sus compañeros de trabajo, el 34,4 % la considera regular y el 53,1 % cree que la relación es mala. La mayoría de colaboradores no mantiene una buena relación laboral, por lo mismo no hay trabajo en equipo, confianza ni colaboración entre ellos, el Clima Laboral es tenso y desagradable.

Pregunta N. 12

¿Las condiciones físicas en las que Ud. realiza su trabajo le resultan cómodas?

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Si	46	71,9	71,9	71,9
	No	18	28,1	28,1	100,0
	Total	64	100,0	100,0	

TABLA N.12 (Condiciones físicas del puesto de trabajo)

Elaborado por: Verónica Martínez

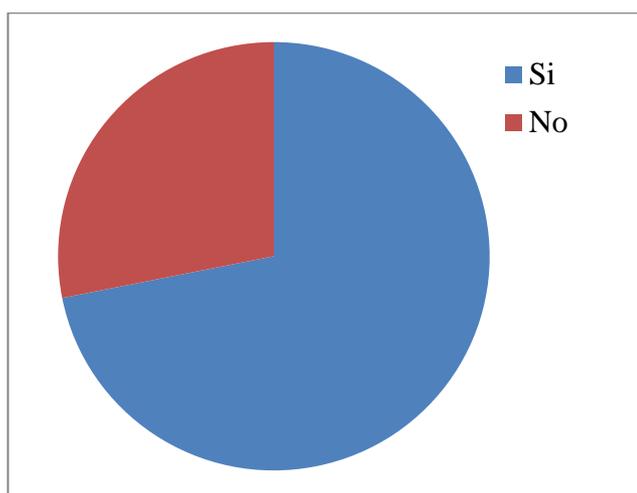


GRÁFICO N.12 (Condiciones físicas del puesto de trabajo)

Elaborado por: Verónica Martínez

Análisis e interpretación de resultados:

De 64 encuestas aplicadas que representan el 36,9% del total de la población, el 71,9% considera que las condiciones físicas en las que realiza su trabajo son las adecuadas, y un 28,1% piensa que no lo son. La mayoría del personal se siente a gusto con su lugar de trabajo, de todas maneras hay que considerar que un 28,1% no se siente cómodo y eso afecta directamente a su rendimiento, por lo que hay que tomar las medidas correctivas necesarias.

4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS:

Hipótesis Nula:

Una adecuada comunicación organizacional no permitirá mejorar el clima laboral de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A

Hipótesis Alternativa:

Una adecuada comunicación organizacional si permitirá mejorar el clima laboral de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A

Fórmula para calcular el CHI CUADRADO

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

χ^2 = Chi cuadrado

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

Preguntas Relacionadas:

5. ¿La Comunicación Organizacional de tipo horizontal que existe en la empresa es?

BUENA – REGULAR – MALA

11. ¿Cómo es la relación laboral con sus compañeros?

BUENA – REGULAR – MALA

FRECUENCIAS OBSERVADAS

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Buena	Regular	Mala	
Comunicación Organizacional horizontal	10	15	39	64
Relación laboral entre compañeros	8	22	34	64
TOTAL	18	37	73	128

TABLA 4.13 (Frecuencias observadas)

Elaborado por: Verónica Martínez

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

FRECUENCIAS ESPERADAS

ALTERNATIVAS	ALTERNATIVAS		
	Buena	Regular	Mala
Comunicación Organizacional horizontal	9,0	18,5	36,5
Relación laboral entre compañeros	9,0	18,5	36,5

TABLA 4.14 (Frecuencias esperadas)

Elaborado por: Verónica Martínez

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ²
					E
Comunicación Organizacional horizontal BUENA	10	9,0	1,0	1,00	0,11
Comunicación Organizacional horizontal REGULAR	15	18,5	-3,5	12,25	0,66
Comunicación Organizacional horizontal MALA	39	36,5	2,5	6,25	0,17
Relación laboral entre compañeros BUENA	8	9,0	-1,0	1,00	0,11
Relación laboral entre compañeros REGULAR	22	18,5	3,5	12,25	0,66
Relación laboral entre compañeros MALA	34	36,5	-2,5	6,25	0,17
$\chi^2 =$					1,72

TABLA 4.15 (Decisión de la hipótesis)

Elaborado por: Verónica Martínez

Grado de libertad = (Renglones - 1) (columna - 1)

GL= (r - 1) (c - 1)

GL= (2 - 1) (3 - 1)

GL= 2

FUNCIÓN DE DENSIDAD

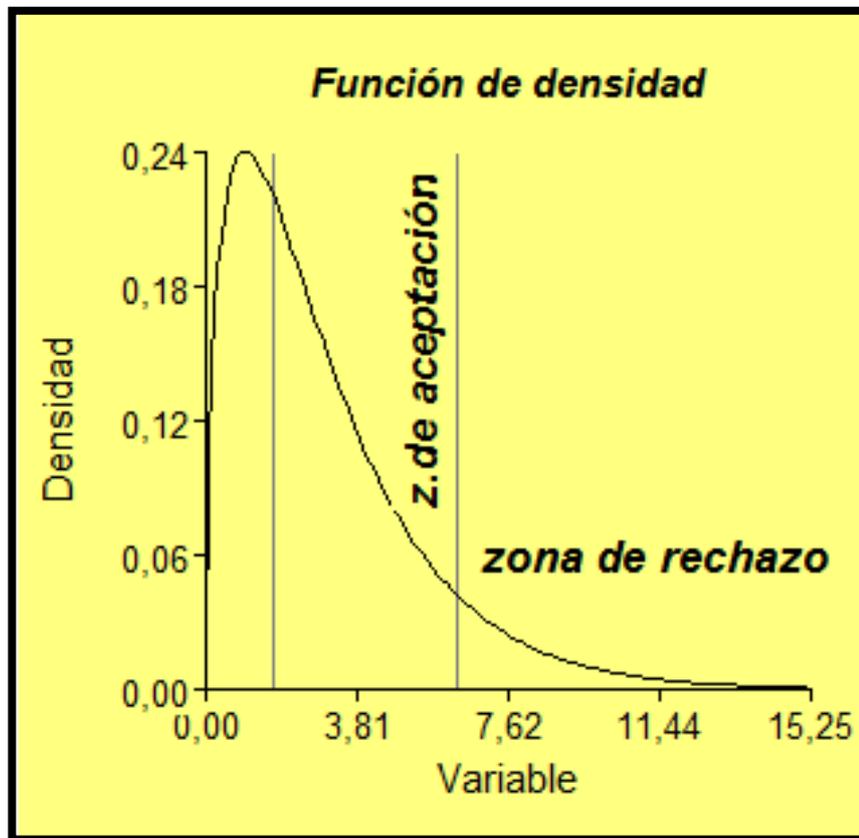


GRÁFICO 4.13 (Función de densidad)

Elaborado por Verónica Martínez

El valor tabulado de χ^2 con 2 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 1,72.

Decisión:

El valor de χ^2 tabulado es de $1,72 <$ al de χ^2 calculado que es de 6,32. Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir, que la aplicación de una adecuada comunicación organizacional si permitirá mejorar el clima laboral de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A y se rechaza la hipótesis nula.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La comunicación organizacional en la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A se ha constituido espontáneamente, sin obedecer a una estructura previamente diseñada, existe una comunicación que se basa en las necesidades presentadas por los colaboradores, y adolece de una perspectiva a largo plazo, de integración y coordinación entre todas las áreas de la organización.

Gran parte del personal no se siente identificado e integrado en la empresa, eso incide negativamente en clima laboral, de manera especial en la motivación del personal, además no se ha prestado mayor atención a la socialización que deben tener los colaboradores, gran parte de los mismos no sienten tener una buena relación laboral con sus compañeros de trabajo, existen malos entendidos y se crean rumores.

Al no existir una estructura de comunicación establecida tampoco se puede mencionar un tipo definido de Comunicación Organizacional. La ausencia de canales de comunicación aumenta la preferencia por parte de los operarios a la utilización de un medio de comunicación informal como es el voz a voz, lo cual conlleva a informaciones abiertas e informales que pueden derivar en aumento de rumores e incertidumbre.

La falta de canales de comunicación instituidos genera lentitud en los procesos, retrasa las respuestas, produce insatisfacción laboral, y conflictos personales, lo cual se ve reflejado en el Clima Laboral, los niveles inferiores no tienen la confianza para dirigirse ante los directivos y a su vez estos centralizan la información, lo que ocasiona que no todos conozcan los cambios que se dan en la empresa.

En relación a la calidad del mensaje se concluye que gran parte del personal desconoce la identidad del emisor, también que la información fluye de mejor manera en los niveles directivos, mientras que en los niveles inferiores (operarios) tiende a estancarse, esto debido a que los directivos poseen un canal de comunicación un poco más preciso, sin con esto decir que provenga de una estructura formal y por este motivo la información que ellos envían se trasmite de manera más clara y oportuna. Mientras que los niveles inferiores al no poseer ninguna estructura, retardan el proceso, y pierden la información.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda elaborar un Plan de Comunicación Organizacional, con el fin de que existan parámetros establecidos y se sigan procesos en los cuales consten documentos por escrito, para que la comunicación pase de ser informal a formal.

Es recomendable que todo el personal cree un sentido de pertenencia con la empresa, la hagan parte de su vida, se apropien de ella y se sientan orgullosos de formar parte de la misma, solamente así se puede llegar a cumplir con objetivos personales e institucionales. Por este motivo es preciso realizar una serie de acciones a través de diversos medios y espacios de comunicación, como por ejemplo reuniones formales, capacitaciones, actividades sociales, buzones de comunicación y sugerencias, entre otros. Con el objetivo de lograr una mayor integración entre los miembros de la organización, logrando así elevar los niveles de satisfacción de los colaboradores.

Es una necesidad para la empresa realizar un detallado análisis de los canales de comunicación interna que al momento son utilizados, e implementar otros para que sean manejados por el personal, con el propósito de que la información llegue a la persona adecuada, en el momento oportuno y que la misma sea completa, de esa manera se puede llegar a la utilización de los tipos de comunicación formal ya sea ascendente, descendente u horizontal, evitando caer en el tipo de comunicación informal.

Para crear un ambiente ameno, armoniosos, que se vea reflejado en el Clima Laboral, es necesario la concepción, diseño y ejecución de una estructura de Comunicación Organizacional, que no sea un resultado espontaneo a las necesidades existentes, como lo es al momento, sino tomando en cuenta las características propias de la organización y formulando procesos que sean obligatorios seguir.

Es recomendable que en la empresa se establezca un modelo de Comunicación Organizacional a seguir, que permita al personal expresarse con libertad, que sepa que sus ideas son valoradas y escuchadas, lo cual se traduce en un mejor rendimiento en el

trabajo, y en una mayor fidelización de los empleados con la empresa, un mayor compromiso, así como una reducción de conflictos entre compañeros.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Título de la propuesta

Elaboración de un Plan de Comunicación Organizacional, que permita gestionar de mejor manera el Clima Laboral en la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.

6.1.2 Institución Ejecutora

Empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A

6.1.3 Beneficiarios

Directivos y Talento Humano de AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.

6.1.4 Ubicación

Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, panamericana norte Km 6.5. Sector el Pisque.

6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución

Inicio: Junio 2011

Fin: Septiembre 2011

6.1.6 Equipo técnico responsable

Srta. Verónica Martínez - AUTORA

Ing. Saúl Villacís- PROFESOR TUTOR

Ing. Fernando Silva- PROFESOR INSTRUCTOR DEL SEMINARIO

6.1.7 Costo

El costo para la ejecución del presente plan de comunicación organizacional es de 1.715,00USD, mismo que se detallará en el presupuesto.

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

BAZO, D. y DURANGO, F. (2007). *Plan de comunicación organizacional*. Empresa de confecciones “EPEC”. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Mayor de San Marcos. Lima - Perú

Análisis crítico:

El presente plan de comunicación constituye un instrumento de trabajo para los directivos de esta empresa, el mismo está orientado a la mejora de la competitividad a través de una comunicación más eficaz con el objetivo de lograr el crecimiento y consolidación de la empresa. Su desarrollo surge como respuesta a la necesidad de establecer nuevas técnicas, estrategias y procesos de comunicación interna, para gestionar mejor la comunicación en todos los ámbitos de la organización.

AMOROS, E. (2007). *Plan de comunicación organizacional para la alcaldía de Cali*. Facultad de Economía. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Lambayeque – Perú

Análisis crítico:

Como organización, la Alcaldía de Cali no estaba teniendo en cuenta que para lograr sus fines sociales y administrativos debía motivar y brindar al personal las herramientas necesarias para gestionar de mejor manera al talento humano. La gente estaba desmotivada y el sentido de pertenencia se había perdido, muchas personas encontraban en el trabajo sólo una forma de ganarse el sustento y no un camino para la realización personal y profesional. Con el plan de comunicación organizacional que se propuso, el autor muestra las herramientas, técnicas y estrategias a utilizar para que el personal que labora en dicha organización se integre, motive y cumpla mejor sus funciones.

MONCAYO, D. (2008). *Propuesta de un plan de comunicación interna para Parmalat Cía. Ltda.* Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación Social. Bogotá - Colombia.

Análisis crítico:

El plan de comunicación interna presentado está basado en las necesidades y estructura organizacional de la empresa, tiene como fin apoyar la implementación de medios de comunicación estructurados, que permita a cada uno de los trabajadores conocer y desarrollar en forma correcta y agradable sus diversas tareas. Este plan de comunicación interna promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo, la construcción de ideas y sugerencias.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La información es un instrumento muy importante en el proceso de toma de decisiones y la Comunicación Organizacional es la encargada de difundirla dentro de la empresa, una buena opinión del público interno ayudará a la organización a alcanzar sus objetivos, aportará un mejor Clima Laboral, reducirá los conflictos personales, habrá menos ausentismo del personal, se tomarán decisiones más acertadas, entre otras. Por medio del Plan de Comunicación Organizacional, todos los integrantes de la empresa se sentirán tomados en cuenta, ya que al conocer lo que se hace y lo que se piensa hacer en la organización todos van a estar más interesados y comprometidos con su trabajo.

El presente Plan de Comunicación Organizacional que se propone, permitirá a los integrantes de la empresa obtener información más precisa sobre lo que se necesita, el momento que todos entiendan y acepten las políticas que se van a establecer, será más fácil actuar. La comunicación interna generará un clima de pertenencia y así se trabajará mucho mejor y más a gusto. Con una comunicación debidamente planificada dentro de la organización, los directivos y líderes de los diferentes equipos de trabajo tendrán un instrumento de gestión, negociación y control. En ese sentido, el plan va a permitir orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de disposiciones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir, producto de la búsqueda de consenso entre quienes participan en la comunicación para

definir las expectativas y aspiraciones de los grupos e individuos que intervienen en ese proceso.

Fundamentalmente, un Plan de Comunicación Organizacional va a producir beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, así como promoviendo la participación del receptor, para que éste intervenga de manera directa en el proceso.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 General:

- Elaborar un plan de Comunicación Organizacional, que permita gestionar de mejor manera la Comunicación Organizacional y el Clima Laboral de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.

6.4.2 Específicos:

- Seleccionar canales efectivos de Comunicación Organizacional que conformen el Plan, con el fin de facilitar el cumplimiento, desarrollo, y coordinación de las tareas individuales y reducir la aparición de canales informales y rumores.
- Difundir de manera permanente el Plan de Comunicación Organizacional que se propone, dando a conocer toda clase de contenidos, informando, promoviendo, estimulando la utilización de los nuevos canales, a fin de satisfacer las necesidades de comunicación tanto de los directivos como de los colaboradores.
- Proponer espacios que establezcan una comunicación orientada al desarrollo de la comunicación horizontal, que permita la integración, eficiencia y eficacia de los equipos de trabajo, así como la construcción de un entorno y Clima Laboral agradable.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Para la realización del presente Plan de Comunicación Organizacional como pilar fundamental se cuenta con el firme compromiso y total apoyo de los directivos, los mismos que han puesto a disposición de ésta investigación los recursos económicos, talento humano, tiempo, e información necesaria. También se puede mencionar que los directivos de la empresa están de acuerdo con sustentar económicamente la ejecución del plan.

Por otra parte se cuenta con la participación activa de los integrantes de la organización en todos los niveles, los mismos que están convencidos de que el Plan de Comunicación Organizacional es necesario para la empresa, así como la implementación de procesos que logren en los integrantes sentimientos de pertenencia y valoración. Con el presente trabajo se trata de involucrar al personal en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes, de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico y como cliente interno.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICO TEÓRICA

Plan de comunicación organizacional:

“El plan de comunicación organizacional es una herramienta que influye en el clima laboral de la organización, el cual repercute directamente en la misma, en el sentido de que puede hacer que el trabajo sea más efectivo o no, también influye en el rendimiento porque supone integrar en la organización elementos innovadores que la sitúan en una clara situación de ventaja competitiva. Además sirve como elemento cohesionador entre los distintos mensajes de los diversos emisores, coordinándolos y cohesionándolos, ya que establece datos comunes para todo el personal involucrado en su gestión.” ADLER, R. y MARQUARDT, J. (2005, p. 128). *Comunicación Organizacional*.

Comunicación Organizacional Formal:

“Las comunicaciones formales constituyen episodios oficiales, sancionados por la organización, en los que se transmite información. Puede moverse hacia arriba, hacia abajo o en forma horizontal y a menudo implica papeleo, se ordena con anticipación y son necesarios para efectuar alguna tarea.” ADLER, R. y MARQUARDT, J. (2005, p. 40). *Comunicación Organizacional*.

Dentro de este tipo de comunicación se encuentra la, comunicación descendente, la comunicación ascendente, y la comunicación horizontal.

Comunicación descendente:

“Es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Esto quiere decir que por comunicación descendente no se entenderá exclusivamente aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también, la que se origina en los niveles directivos y que fluye a la gerencia, este tipo de comunicación se caracteriza por poseer un contenido específico, transmite mensajes relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción, y el nivel de cumplimiento de las tareas. La comunicación descendente da prioridad a los intereses de la organización y descuida el nivel socio-integrativo, es decir la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores, este tipo de comunicación resulta insuficiente y frustrante para los colaboradores.” Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/diagnostico-de-la-comunicacion-organizacional-interna.htm>

Comunicación ascendente:

“La comunicación ascendente es aquella que se da cuando las personas de los niveles inferiores emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la estructura

organizacional, a través de canales formales e informales. La comunicación ascendente es de vital importancia para las organizaciones, dado que, los conocimientos están en la parte baja de la pirámide jerárquica en la empresa, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos. La comunicación ascendente se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para la solución de problemas y propuestas de mejora.”Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/diagnostico-de-la-comunicacion-organizacional-interna.htm>

Comunicación horizontal:

“La comunicación horizontal es la que fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, básicamente es la comunicación entre compañeros. Facilita la coordinación de tareas al permitir establecer relaciones interpersonales. Proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre compañeros de trabajo. Es un canal de comunicación formal para la resolución de problemas y para el manejo de conflictos internos. Permite darse apoyo mutuo y actúa como herramienta que facilita la coordinación entre los trabajadores, mejora el clima laboral, satisface necesidades sociales y de autorrealización de las personas y contribuye al desarrollo de una organización más innovadora.” Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/diagnostico-de-la-comunicacion-organizacional-interna.htm>

Comunicación organizacional informal:

“La comunicación organizacional informal es aquella que no se encuentra planificada y emerge de la interacción social natural entre los miembros de la organización. Los contenidos que fluyen en la comunicación informal no utilizan canales oficiales, es más rápida que la formal y suele estar cargada de aspectos emocionales o sentimentales, es

aquí donde se produce la distorsión, pérdida de mensajes, y rumores infundados.”
Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/diagnostico-de-la-comunicacion-organizacional-interna.htm>

Emisor:

“El emisor es cualquier individuo que desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. En el caso de una empresa podría tratarse del gerente, supervisor, secretaria, obrero, cliente, quien sea que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios, sucesos, acciones, propuestas etc. que ocurran en la empresa.”
Tomado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Emisor>

El receptor:

“El receptor es aquella persona a quien va dirigida la comunicación, realiza un proceso inverso al del emisor, ya que descifra e interpreta los signos elegidos por el emisor; es decir, descodifica el mensaje.”

Tomado de <http://www.mitecnologico.com/Main/ElementosDeLaComunicacion>

Codificación:

“Codificar el mensaje consiste en traducir la idea en palabras, gracias a gráficas u otros símbolos adecuados para dar a conocer el mensaje. El emisor escoge el código a fin de organizar las palabras y los símbolos en una forma que facilite el tipo de transmisión.”
Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de-comunicacion.htm>

Decodificación:

“Es la traducción de mensajes a una versión comprensible para el receptor. El emisor quiere que el receptor comprenda el mensaje en la forma en que fue transmitido, pero es el receptor quien decide si ha comprendido o no el mensaje. Para esto es importante la

atención que se le preste, ya sea al escucharlo, leerlo, etc.” Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de-comunicacion.htm>

El código:

“Se refiere a la forma en que se codificará ese pensamiento, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. El éxito del proceso de comunicación se determina también por las habilidades de hablar, escribir, escuchar y razonar del receptor. Se tiene que tomar en cuenta que no se puede comunicar lo que no se sabe y aunque el emisor lo sepa, es posible que el receptor no lo entienda.” Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de-comunicacion.htm>

El mensaje:

“Es el contenido informativo que se traslada. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa será también todo lo que reciba el receptor.” Tomado de <http://www.mitecnologico.com/Main/ElementosDeLaComunicacion>

El canal:

“Es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el canal más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, y las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. Es necesario que en la organización existan canales de comunicación formales, para reducir los rumores y distorsiones de la información.”

Tomado de <http://www.mitecnologico.com/Main/ElementosDeLaComunicacion>

Reuniones de trabajo en grupo:

“Una reunión, trate sobre cualquier aspecto del trabajo en la empresa, o bien sea específicamente convocada para comunicar algún tema en especial, es un foro abierto siempre a la información, al debate y a la exposición de las opiniones de los asistentes.”

Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de-comunicacion.htm>

Reuniones individuales:

“Los encuentros o reuniones formales, entre alguien de la dirección de la empresa con algún empleado, o de mandos intermedios con sus subordinados, propician cauces muy eficaces de comunicación interna. Se puede decir que es en este terreno en el que se juega la auténtica y diaria comunicación bidireccional de la empresa.”

Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de-comunicacion.htm>

Publicaciones internas:

“Es la información derivada de la gestión de los líderes de la empresa, en la cual detallan anuncios que a la dirección desea transmitir, estas publicaciones son colocadas para poder ser leídas, en las mismas la dirección de la empresa coloca escritos, cuadros, gráficos, fotografías o similares en lugares de fácil visualización y lectura. Es un canal de comunicación unidireccional, de arriba hacia abajo.”

Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/39/comunicacion.htm>

Tablón de anuncios:

“Un tablón de anuncios o conocido también como cartelera, sirve para colocar información que se quiera compartir con los demás miembros de la organización. Este canal debe tener un responsable de su actualización, y actualizado permanentemente con información clara, precisa y oportuna.”

Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/39/comunicacion.htm>

Circulares:

“Es un documento escrito que se utiliza en una empresa para comunicarse internamente. El objetivo de este documento es el traspaso de información de manera breve. Se define como un comunicado rápido y formal, que trata de algún asunto urgente para tener en cuenta, en forma breve y resumida.”

Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/39/comunicacion.htm>

Buzón de sugerencias:

“Es un canal que se usa para recabar opiniones y sugerencias de los niveles inferiores, se estaría usando para la comunicación unidireccional ascendente.” Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/39/comunicacion.htm>

Correo electrónico:

“Es un servicio de red que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes rápidamente (también denominados mensajes electrónicos o cartas electrónicas), es cada vez más frecuente el establecimiento de direcciones de correo personalizadas a diversos mandos y empleados de la empresa. En todos estos casos, el acceso más o menos reciente a estas nuevas tecnologías de la información y la comunicación está propiciando un uso masivo.” Tomado de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/Wald/75.htm>

Retroalimentación:

“La retroalimentación se da cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, es aquí cuando la retroalimentación ha tenido lugar, pues el mensaje fluye del emisor al receptor y de nuevo da cuenta a aquél. Al no haber retroalimentación, esto puede deberse a que el mensaje no se recibió, no se comprendió y el receptor debe indagar la falta de retroalimentación.” ADLER, R. y MARQUARDT, J. (2005, p. 79). *Comunicación Organizacional*.

Barreras:

“Son aspectos que provocan errores y dificultan la comunicación, estas barreras son también conocidas como ruidos y pueden ser psicológicas, físicas y semánticas.”

Tomado de
http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion_organizacional/comunicacion_organizacional_2.htm

6.7 METODOLOGÍA - MODELO OPERATIVO

6.7.1 Antecedentes:

MISION

EMPRESA AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A

Producir juguetes para mascotas, encaminados a satisfacer un mercado muy exigente en base a normas y técnicas de producción que contemplen los máximos parámetros de calidad e inocuidad.

VISION

EMPRESA AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A

Ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional en la producción de alimento para mascotas aplicando una propuesta de calidad, seguridad e inocuidad en todo lo que desarrollamos.

El plan de Comunicación Organizacional que se propone para la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A surge de la necesidad y exigencia que presentan sus integrantes en cuanto a comunicación, la misma que viene ocasionando problemas en el Clima Laboral, existe una problemática debido a la deficiente Comunicación Organizacional, los mensajes no llegan a la persona adecuada y en su mayoría cuando llegan se encuentran totalmente distorsionados, por otra parte la información en los niveles superiores se encuentra centralizada, es decir no alcanza a los niveles inferiores, los directivos en la empresa no toman en cuenta las opiniones, sugerencias y comentarios de sus subordinados debido a que no existe un canal de comunicación apropiado para este tema, los canales que se utilizan en la actualidad son en su mayoría informales, por lo que se producen rumores y no se cumple el objetivo del mensaje. Tampoco existe un proceso de inducción al personal, por lo que los colaboradores que ingresan no se encuentran integrados a la empresa y tampoco tienen claro conocimiento de su nuevo entorno. Es necesario extender la comunicación a cada área y actividad de la empresa, ya que es una necesidad diaria que se debe realizar en forma regular y controlada, para que los integrantes de la misma se encuentren motivados y con ganas de trabajar.

Este plan pretende gestionar y entender de manera global lo que conlleva la comunicación en todos los ámbitos de la empresa, para que sirva de apoyo a la gestión de la misma.

6.7.2 Objetivos:

General:

- Instaurar en la empresa un proceso de Comunicación Organizacional, mediante la ejecución del presente plan, utilizando canales de comunicación interna, que permitan satisfacer las necesidades actuales de los integrantes.

Específicos:

- Lograr el compromiso de todos los integrantes de la organización, difundiendo permanentemente el plan, para lograr una coordinación de actividades entre todos los niveles de la empresa e integrar toda la comunicación que se proyecta.
- Crear canales de comunicación y participación oportunos, para lograr credibilidad, coherencia y confianza en la comunicación interna propuesta, como vía útil para mejorar las relaciones laborales de la empresa.

6.7.3 Público objetivo:

Todas las personas se comunican y dependiendo de su posición y responsabilidades en la empresa, su comunicación será más o menos crítica y efectiva, pero igualmente importante y su gestión debe ser correcta y coordinada con el resto de la organización. Es por ello que este plan pretende ser una guía integradora de todos los ámbitos de la comunicación, en donde se muestren las herramientas disponibles para la correcta gestión de la empresa. El presente plan de comunicación organizacional está dirigido a todos los colaboradores de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A. la misma que está conformada por 173 colaboradores.

6.7.4 Elementos que intervienen en el proceso de comunicación

Emisor o fuente:

Es aquella persona que tiene la capacidad para emitir un mensaje, y la transmite por medio de un canal a un receptor, es la persona que se encuentra al principio del proceso de comunicación.

Receptor:

Es aquella persona o grupo que recibe el mensaje

Código:

Es la forma en la que se transmite la información. La existencia de un código implica que se ha de descifrar o descodificar el paquete de información que se transmite.

Mensaje:

Es el contenido informativo que se transmite.

Canales:

Es el medio físico por el cual se transmite la información.

Barreras:

Existen diferentes barreras que provocan errores o dificultan la comunicación, estas barreras, interferencias o también conocidas como ruidos pueden ser:

Psicológicas.- Basadas en emociones, valores propios o percepciones.

Físicas.- Corte en la comunicación, imposibilidad de comunicación e interferencias.

Semánticas.- Símbolos, palabras, e imágenes que tienen distinto significado para cada persona.

Otras barreras.- Son aquellas barreras provocadas por interrupciones, que se dan por no escuchar o por no saber interpretar el mensaje de correcta manera. (Barreras tomado de

http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion_organizacional/comunicacion_organizacional_2.htm)

Retroalimentación:

La retroalimentación se da cuando el receptor reconoce el mensaje y responde al emisor, es decir, cuando el receptor da una respuesta y ha comprendido el mensaje.

Proceso de Información

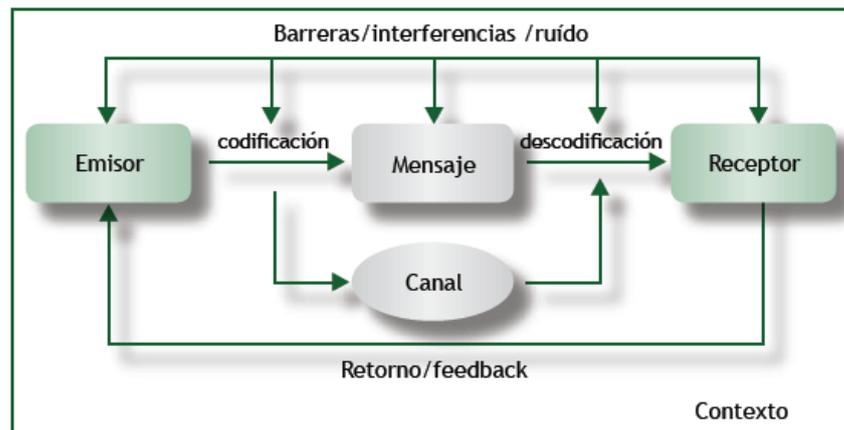


GRÁFICO 6.1 (Proceso de Información)

Tomado de: <http://miespacioparadifundir.blogspot.com/2010/06/el-proceso-didactico-como-proceso-de.html>

6.7.5 Instrumentos y canales

- Sala para uso exclusivo de reuniones
- Buzón de sugerencias
- Tablón de anuncios
- Publicaciones internas enmarcadas
- Cuadernillos de inducción al nuevo personal
- Hojas membretadas para circulares
- Sobres
- Tickets numerados, para envío de correspondencia interna
- Internet

6.7.6 Análisis FODA de la empresa:

	Positivas	Negativas
	Oportunidades	Amenazas
Exterior	<p>Solvencia para sustentar el Plan de Comunicación Organizacional.</p> <p>Reestructuración de los medios internos existentes.</p> <p>Disponibilidad de los integrantes, a nuevas técnicas de integración del personal.</p> <p>Cambios tecnológicos en la comunicación.</p>	<p>Conflictos personales no resueltos.</p> <p>Distorsión de la información.</p> <p>Resistencia al cambio por parte de los integrantes en el proceso.</p> <p>Falta de atención al plan por parte de los integrantes.</p> <p>Barreras de comunicación externas.</p>
	Fortalezas	Debilidades
Interior	<p>Voluntad de la gerencia, para la realización de acciones.</p> <p>Disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación del plan.</p> <p>Talento humano con capacidad de gestión.</p> <p>Acceso a internet para el área administrativa.</p>	<p>No se cuenta con una persona encargada específicamente de la comunicación en la empresa.</p> <p>No hay un plan de comunicación organizacional</p> <p>Los canales de comunicación están sub utilizados, o mal escogidos.</p> <p>Centralización de la información.</p> <p>Los directivos no tienen relación ni dialogo con los empleados</p> <p>La información no es clara ni oportuna</p> <p>Relaciones interpersonales deterioradas.</p> <p>Inducción inadecuada a los nuevos empleados.</p> <p>No se le da una retroalimentación al mensaje</p>

TABLA 6.1 (Análisis FODA)

Elaborado por: Verónica Martínez

6.7.7 Estrategias comunicacionales:

Es necesario proporcionar a los directivos estrategias de comunicación que permitan desarrollar con mayor eficiencia el nivel de fluidez de la información, luego de un análisis FODA se consiguieron las siguientes estrategias:

Estrategias Resultantes:

<div style="text-align: center;">Factores Internos</div> <div style="text-align: center;">Factores Externos</div>	<div style="text-align: center;">Fortalezas</div>	<div style="text-align: center;">Debilidades</div>
<div style="text-align: center;">Oportunidades</div>	<div style="text-align: center;">Estrategias FO</div> <p>FO1=Implementación de un Plan de Comunicación Organizacional</p> <p>FO2= Reestructurar los canales de comunicación existentes</p> <p>FO3= Aprovechar la disposición y las capacidades del talento humano en la aplicación de este plan</p> <p>FO4= Utilizar el internet como canal de comunicación entre los integrantes del área administrativa.</p>	<div style="text-align: center;">Estrategias DO</div> <p>DA1= Designar por lo menos a un responsable en Comunicación Organizacional.</p> <p>DA2= Implementar nuevos canales de comunicación.</p> <p>DA3= Dar a conocer al personal en el uso y manejo del plan</p> <p>DA4= Proporcionar material de inducción a los nuevos empleados</p>
<div style="text-align: center;">Amenazas</div>	<div style="text-align: center;">Estrategias FA</div> <p>FA1= Reuniones de trabajo entre directivos.</p> <p>FA2= Reuniones de trabajo entre supervisores y subordinados.</p> <p>FA3=Elaboración de un presupuesto mensual para la comunicación.</p> <p>FA4= Demandar a los colaboradores la utilización del plan para la realización de sus actividades.</p>	<div style="text-align: center;">Estrategias DA</div> <p>DA1= Tablón de anuncios</p> <p>DA2= Publicaciones internas</p> <p>DA3= Memorándum interno</p> <p>DA4= Buzón de sugerencias</p>

TABLA 6.2 (Estrategias)

Elaborado por: Verónica Martínez

6.7.8 Las acciones:

Esta etapa trata sobre las acciones a seguir para la puesta en marcha de las estrategias de Comunicación Organizacional propuestas, las mismas que permitirán desarrollar un Clima Laboral más cordial, y lograr un mayor nivel de fluidez en la comunicación. Además informar al trabajador las actividades a realizarse dentro de la empresa.

CANAL DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE Y HORIZONTAL:

Reuniones de trabajo:

Estrategia	Objetivo	Política	Acciones a seguir	Responsable
Reuniones de trabajo	Lograr integración entre miembros de la organización	Mantener informados a los subalternos Fomentar la participación entre el personal de la empresa y los directivos	Convocar a reuniones por lo menos una vez al mes, entre los supervisores de cada área y su equipo de trabajo. Convocación a través de Circulares. Calendarización de reuniones, por equipo	Los Supervisores (por equipos de trabajo)

TABLA 6.3 (Reuniones de trabajo)

Elaborado por: Verónica Martínez

Descripción:

Las reuniones de trabajo son de gran importancia ya que acercan a las personas y se obtiene diversidad de ideas para solucionar problemas, también ofrecen la oportunidad de hablar y escuchar a los involucrados en la toma de decisiones, es decir a los supervisores, con la finalidad de que los trabajadores que tienen a su cargo se sientan comprometidos y con la confianza de expresar las dudas, quejas, opiniones y sugerencias, va a ser un canal muy utilizado para enviar y recibir información.

Aplicación:

Con el propósito de obtener buenos resultados en la utilización de ésta acción es importante considerar los siguientes puntos a ser aplicados:

- Los supervisores encargados de cada grupo tendrán una reunión mensual con sus subalternos.
- Es necesario calendarizar la hora y el día que sea accesible para el personal, de tal forma que no se crucen las fechas ni los horarios.
- Convocar al personal por medio de una circular, la misma que tiene que contar con la firma del convocado, y a su vez ésta va a ser archivada por cada supervisor como constancia de la comunicación recibida.
- Al final se va redactar el acta de los puntos más relevantes, tratados en la reunión.
- Dar a conocer al gerente y al jefe de Recursos Humanos el resumen de las reuniones.

Ventajas:

- Resolución de dudas y problemas a corto plazo.
- Generar retroalimentación inmediata.
- Lograr acuerdos entre los miembros para la toma de decisiones.

Recursos:

- Personal involucrado
- Sala de reuniones
- Memorándums
- Break

Costo:

El recurso más importante es la actitud de disponibilidad y participación de todo el personal, la empresa cuenta con el lugar físico, y el costo de las circulares se tomará en cuenta en dicha estrategia, para el break se tendrá un presupuesto de 1,50 USD por persona.

Detalle	Cantidad mensual	Valor Unitario USD	Valor Total USD
Break	200	1,50	300

TABLA 6.4 (Costo de las reuniones de trabajo)

Elaborado por: Verónica Martínez

CANAL DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE.

Circulares:

Estrategia	Objetivo	Política	Acciones a seguir	Responsable
Circulares	Mantener informado al personal.	Utilización de papel membretado Información oportuna y clara. Uso de formato uniforme	Envío de circulares para información de tipo laboral. Firma de respaldo en la recepción de la circular Comunicación vía e-mail, para el personal administrativo. Comunicación impresa para el personal de planta	Gestor de comunicación, designado por el Jefe de Recursos Humanos

TABLA 6.5 (Circulares)

Elaborado por: Verónica Martínez

Descripción:

Las circulares son un medio de comunicación interna que permiten difundir información clara, precisa, y oportuna. Este canal va ayudar a los supervisores a sustentar por escrito que la información vertida es de completo conocimiento y su aplicación es responsabilidad del personal.

Aplicación:

En la circular es necesario que consten los siguientes ítems:

- Emisor
- Receptor
- Asunto
- Fecha
- Información a transmitir
- Firma de recepción / conocimiento

Ventajas:

- Es un canal que permite dar a conocer al personal las acciones a seguir de manera masiva.
- El colaborador tiene la obligación de poner su firma de recepción, lo que garantizará la ejecución del mensaje.

Recursos:

- Hojas de papel membretado
- Acceso a internet (detallado en la correspondiente estrategia)

Costo:

Detalle	Cantidad Mensual	Valor Unitario USD	Valor Total USD
Hojas de papel Membretado	500	0,05	25

TABLA 6.6 (Costo de las circulares)

Elaborado por: Verónica Martínez

CANAL DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Tablón de anuncios – cartelera.

Estrategia	Objetivo	Política	Acciones a seguir	Responsable
Tablón de anuncios	Dar a conocer avisos importantes a todo el personal.	Buena ubicación estratégica Las información debe ser redactada de forma clara y precisa Actualización del tablón quincenal	Uso del canal de forma frecuente Los avisos tienen que ser dinámicos vistosos ordenados	Gestor de comunicación, designado por el Jefe de Recursos Humanos

TABLA 6.7 (Tablón de anuncios - cartelera)

Elaborado por: Verónica Martínez

Descripción:

El tablón de anuncios consiste en una pequeña publicación periódica, éste medio se va a colocar a la entrada del área administrativa y de la planta de producción, es obligación del gestor de comunicación colocar la información más relevante, la misma que puede contener información general, normativas institucionales, informaciones que

intercambiar con el personal, frases de motivación, información de acontecimientos importantes, de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización. Es necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y el personal no se aburra.

Aplicación:

Para lograr una eficiente aplicación de este canal de comunicación es necesario seguir las siguientes acciones:

- Involucramiento de los trabajadores para que la información a transmitir sea atractiva.
- Promover la creatividad en cuanto a la elaboración de actividades que se llevarán a cabo en la empresa, con el fin de brindar a los colaboradores la apertura necesaria para exponer sus ideas y pensamientos.
- Un representante de cada área será encargado de entregar al gestor de comunicación en la empresa, toda la información que se necesite exponer.
- El tablón de anuncios va a ser colocado en el área administrativa y en la planta de producción.
- Se va a cambiar la información cada 15 días.

Ventajas:

- Bajo costo ya que todo lo que se expone, es iniciativa de los colaboradores, e incluso se pueden utilizar materiales de reciclaje.
- Los integrantes de la organización van a tener fácil acceso a información referente a la empresa.
- Es un canal en el cual se pueden exponer frases que motiven al personal.

Recursos:

- Tablón de anuncios de madera.
- Pliegos de papel
- Cartulinas
- Fómix
- Material de oficina
- Recortes de periódico y revistas
- Tachuelas

Costo:

Detalle	Cantidad por emisión.	Valor Unitario USD	Valor Total USD
Tablón de anuncios	2	150	300
Materiales varios		50	50
Total			350

TABLA 6.8 (Costo del tablón de anuncios)

Elaborado por: Verónica Martínez

CANAL DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Publicaciones internas.

Estrategia	Objetivo	Política	Acciones a seguir	Responsable
Publicaciones Internas	Mantener una imagen interna positiva de la empresa	Facilitar información actualizada Las publicaciones deben ser estrictamente internas	Colocar en un lugar vistoso la Misión Visión y Valores de la empresa Exponer reconocimientos.	Gestor de comunicación, designado por el Jefe de Recursos Humanos

TABLA 6.9 (Publicaciones internas)

Elaborado por: Verónica Martínez

Descripción:

Las publicaciones internas se encuentran en cuadros diseñados específicamente para una información en especial, la misma que debe ser redactada de forma sencilla dando a conocer información importante de la entidad donde laboran, tienen que ser colocados estratégicamente en la empresa.

Aplicación:

Para la aplicación de este canal se van a tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Se va a colocar la misión, visión y valores de la empresa en un lugar estratégico del área administrativa.
- Deben ser elaboradas en papel especial y enmarcadas.

Ventajas:

- Son de fácil acceso, y están colocados en lugares estratégicos, para que el personal los tenga siempre presente.
- Generan pertenencia con la empresa
- No necesitan ser cambiados frecuentemente.

Recursos:

- Marco de visión
- Marco de misión
- Marco de objetivos

Costo:

Detalle	Cantidad	Valor Unitario USD	Valor Total USD
Costo de impresión	3	5(papel fotográfico)	15
Costo de enmarcación	3	50 (con cristal)	150
Total			165

TABLA 6.10 (Costo de las publicaciones internas)

Elaborado por: Verónica Martínez

CANAL DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Inducción de Bienvenida:

Estrategia	Objetivo	Política	Acciones a seguir	Responsable
Inducción de bienvenida	Favorecer la integración rápida y efectiva de los nuevos colaboradores a la empresa.	Facilitar un folleto. Inducción general Inducción específica	Al momento de la firma del contrato se entregará el folleto de Inducción. Se realizará una evaluación a los 15 días de haber firmado el contrato.	Gestor de comunicación, designado por el Jefe de Recursos Humanos

TABLA 6.11 (Inducción al personal)

Elaborado por: Verónica Martínez

Descripción:

El propósito fundamental de un programa de inducción, es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos. Cualquier persona que ingresa a una institución nueva necesita saber a dónde se ha incorporado, es por esto que a cada

nuevo colaborador que ingrese a la empresa se le va a entregar un folleto de bienvenida, el mismo que debe contener una síntesis histórica de la empresa, la visión, visión, valores, objetivos institucionales, políticas internas, normativa internas, su organigrama, y sus integrantes, como mínimo.

Aplicación:

La estrategia se va a aplicar a todo el personal nuevo que ingrese a la empresa.

- Entrega de un cuadernillo, el mismo que debe contener:
- Inducción general
- Historia de la empresa
- Descripción del producto
- Misión
- Visión
- Valores institucionales
- Objetivos institucionales
- Políticas generales
- Normativa institucional
- Proceso productivo
- Inducción específica
- Orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.

Ventajas:

- Los integrantes tienen claro conocimiento de lo que es la empresa.
- Disminuye tiempos
- Disminuye la posibilidad de errores en las actividades
- Disminuye los riesgos de accidentes al interior de las organizaciones

- Genera bienestar en las personas
- Se mejora la comunicación interna entre todo el personal

Recursos:

- Diseño del cuadernillo
- Impresiones
- Anillado
- (Se contratará una imprenta especializada)

Costo:

Detalle	Cantidad	Valor Unitario USD	Valor Total USD
Cuadernillos de inducción y bienvenida	50	2,5	125
Total			125

TABLA 6.12 (Costo por la elaboración de los cuadernillos de inducción)

Elaborado por: Verónica Martínez

CANAL DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Buzón de Sugerencias:

Estrategia	Objetivo	Política	Acciones a seguir	Responsable
Buzón de sugerencias	Conocer las sugerencias, opiniones, comentarios y expectativas de los niveles inferiores.	<p>Establecer una comunicación permanente con los colaboradores</p> <p>Utilizar sus comentarios para tomar decisiones más acertadas</p>	<p>Colocar un buzón en el área administrativa</p> <p>Colocar otro buzón en la planta de producción.</p> <p>Abrir los buzones una vez al mes</p> <p>Incentivar a los integrantes en el uso de este medio</p>	Gestor de comunicación, designado por el Jefe de Recursos Humanos

TABLA 6.13 (Buzón de sugerencias)

Elaborado por: Verónica Martínez

Descripción:

El buzón de sugerencias es una herramienta o canal, que favorece la comunicación ascendente, es decir, aquella que comunica los niveles inferiores de la empresa con los superiores, aquí se recogen sugerencias, opiniones y comentarios, que después van a ser analizados y servirán en la toma de decisiones efectivas, no se debe ver al buzón de sugerencias, como un buzón de quejas al contrario deben expresarse pensamientos para el mejoramiento de la organización.

Aplicación:

- Se van a colocar dos buzones, uno para el área administrativa y otro para la planta de producción.
- Los buzones se van a abrir una vez al mes
- Las sugerencias serán entregadas al jefe de recursos humanos para su respectivo análisis.
- Y a su vez este último, hará llegar un informe al gerente de la empresa

Ventajas:

- Esta herramienta habilita un espacio de participación que permite motivar y desarrollar sentido de pertenencia en el personal.
- Las sugerencias emitidas, sirven para realizar cambios de ser necesario y tomar decisiones.
- Se llega a conocer las necesidades que tienen el personal en todos los niveles.

Recursos:

- Dos buzones de sugerencias

Costo:

Detalle	Cantidad	Valor Unitario USD	Valor Total USD
Buzón de sugerencias	2	50	100
Total			100

TABLA 6.14 (Costo de los buzones de sugerencias)

Elaborado por: Verónica Martínez

CANAL DE COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Correo Electrónico

Estrategia	Objetivo	Política	Acciones a seguir	Responsable
Correo electrónico	Obtener información de manera mas rápida y con respaldo de información, además de reducir costos y tiempo.	Envío de correos electrónicos, en área Administrativa. Tener identificado fácilmente al emisor y receptor (es)	Utilización del presente canal para enviar y recibir información Utilizarlo como apoyo en el respaldo de información. Se va a imprimir el mail solo si es necesario.	Cada uno de los usuarios será responsable de la información emitida, del manejo de sus claves y de su debido respaldo

TABLA 6.15 (Correo electrónico)

Elaborado por: Verónica Martínez

Descripción:

El correo electrónico o e-mail es un sistema mediante el cual los empleados de la empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante las terminales de las computadoras personales conectados a una red. Todos los integrantes del área administrativa tienen acceso a un ordenador, motivo por el cual es obligatorio que cada miembro cuente con correo electrónico, este canal es mucho más rápido, de multidifusión, de fácil reconocimiento del emisor y menos costoso. En el nivel directivo y administrativo se va a implementar el uso del internet ya que en la actualidad no todos tienen acceso a este medio de comunicación, con esto se pretende reducir costos de impresión que muchas veces son innecesarios, reproducción y distribución de la información contenida en los mails. Este canal tiene que ser utilizado con mucha responsabilidad, ya que va a ser utilizado exclusivamente para sucesos relacionados con el trabajo.

Aplicación:

Este canal de comunicación ya existe en la empresa para el uso de determinadas personas del área administrativa, la idea es de involucrar más y a todo el personal administrativo en su uso, ya que esto nos ayudará a reducir tiempos y costos de impresiones que muchas veces son innecesarias.

Ventajas:

- La información llega al destinatario de forma inmediata
- Se pueden compartir archivos
- Se reduce tiempo, al enviar y recibir la información de manera inmediata.
- Se reducen los costos de impresiones innecesarias.
- La información es de rápido acceso, ya que se archiva en el mismo ordenador.
- Sirve como respaldo de la información proporcionada y a su vez recibida.
- No es necesaria la movilización del usuario de un lugar a otro.

Recursos:

- Ordenador
- Red de internet

Costo:

Este es un canal de comunicación ya utilizado en la empresa, se pretende difundirlo de mejor manera para crear dependencia por parte de los integrantes en el área administrativa. Por lo que no tendrá un costo adicional al existente.

CANAL DE COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Correspondencia Interna y Externa.

Estrategia	Objetivo	Política	Acciones a seguir	Responsable
Envío de correspondencia Interna y Externa.	Utilizar un canal de comunicación que permita mantener un control de la correspondencia enviada y recibida, mediante la utilización de stickers numerados.	Cada vez que se tenga que enviar documentación interna o externa, se va a utilizar un sticker que identifique el número de correspondencia, el mismo que será pegado en el sobre utilizado.	Pegar el adhesivo que contenga el número de sticker, en todos los sobres de correspondencia enviados.	Cada uno de los usuarios será responsable de la información emitida, y de su seguimiento en la recepción de la documentación.

TABLA 6.16 (Correspondencia interna y externa)

Elaborado por: Verónica Martínez

Descripción:

El uso de los mencionados stickers al enviar correspondencia va a servir para tener un medio de seguimiento de la información cuando ésta es enviada en sobre, sea de tipo interna o externa.

Aplicación:

- Colocación de un ticket debidamente numerado, cada vez que se envíe un sobre cerrado a determinada persona.
- En el sobre debe estar correctamente redactado el receptor y el remitente, con nombres completos, cargo que desempeña, área en la cual se desarrolla, teléfono y dirección.

Ventajas:

- Identificar el receptor y remitente del sobre.
- Fácil acceso al personal
- No se necesita de mucho tiempo
- Control de la información de tipo confidencial.

Recursos:

- Sobres
- Stickers numerados

Costo:

Detalle	Cantidad mensual	Valor Unitario USD	Valor Total USD
Stickers	500	0.05	25
Total			25

TABLA 6.17 (Costo de los stickers)

Elaborado por: Verónica Martínez

6.7.9 Cronograma de actividades:

Cronograma de actividades para la implementación del Plan de Comunicación Organizacional

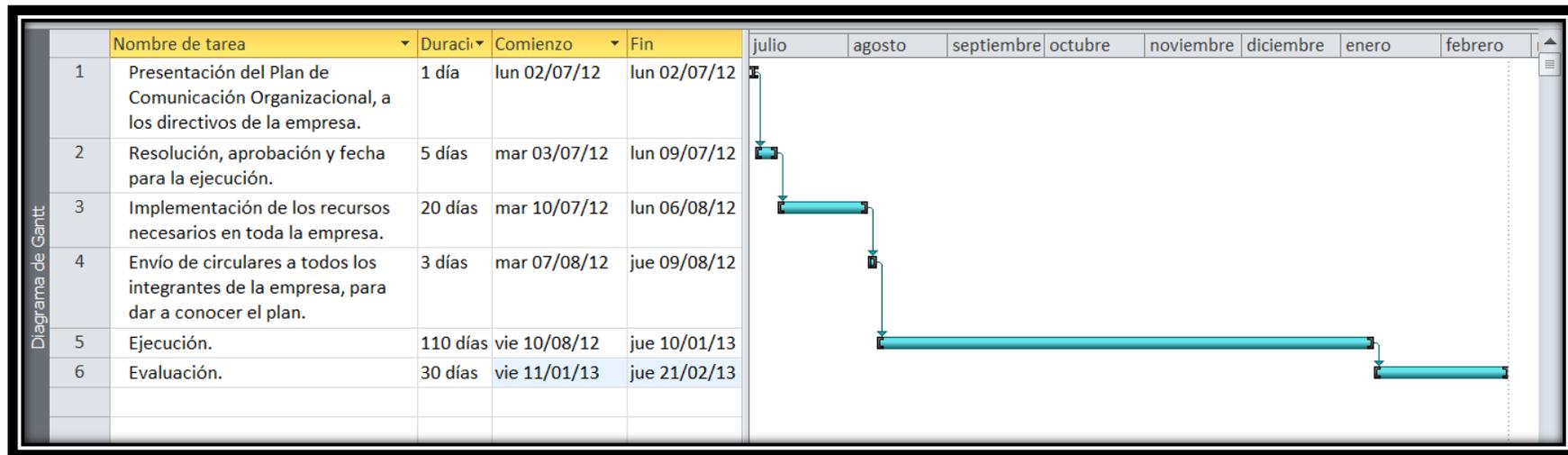


GRÁFICO 6.2 (Cronograma de actividades)

Elaborado por: Verónica Martínez

6.7.10 Recursos para la ejecución de la propuesta

Los recursos que deben utilizarse para la ejecución del siguiente plan son:

Recursos Humanos:

- Todo el personal de la empresa
- Un gestor de Comunicación Organizacional, el mismo que será designado por el Jefe de Recursos Humanos.

Recursos Económicos:

- Este recurso permitirá adquirir los demás recursos necesarios para la ejecución del plan, por lo que es indispensable. Posteriormente se estará detallando el costo total del plan.

Recursos Materiales:

- Sala de reuniones
- Papelería en general
- Hojas membretadas
- Tablón de anuncios (2)
- Computadoras
- Marcos para las publicaciones internas (3)
- Buzón de sugerencias (2)
- Cuadernillos de inducción y bienvenida al personal (50)
- Internet
- Stickers numerados
- Sobres

6.7.11 Presupuesto del plan:

Actividad	Cantidad	Costo Unitario USD	Costo Total USD
Gestor de Comunicación Organizacional (mensual)	1	400,00	400,00
Break (mensual)	200	1,50	300,00
Hojas de papel membretado (mensual)	500	0,05	25,00
Tablón de anuncios	2	150,00	300,00
Publicaciones internas	3	55,00	165,00
Buzón de sugerencias	2	50,00	100,00
Cuadernillos de inducción y bienvenida al personal (diseño, impresión y anillado) (semestral)	50	2,5	250,00
Papelería (papel bond, copias, impresiones, bolígrafos, marcadores, fómix, cartulinas, etc.) (mensual)	-	-	50
Stickers (mensual)	500	0,05	25,00
Extras (mensual)			100
TOTAL			1715,00

TABLA 6.18 (Presupuesto)

Elaborado por: Verónica Martínez

El presente costo se presentará al inicio de la ejecución del plan, existen recursos que deben ser renovados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Recursos Humanos

- Investigador: Verónica Martínez
- Asesores: Ing. Saúl Villacís - Ing. Fernando Silva

Recursos Físicos

- Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato
- Empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A

Recursos Materiales

Para la presente investigación se van a utilizar los siguientes recursos materiales:

- Equipo de cómputo
- Flash Memory
- Internet
- Resma de Hojas papel A4
- Impresiones
- Resaltador
- Esferográficos
- Calculadora
- Transporte
- Copias

Recursos Económicos

PRESUPUESTO	USD
Seminario de graduación	1200,00
Equipo de computo	550,00
Flash Memory	12,00
Internet	25,00
Resma de hojas (2)	8,00
Impresiones	50,00
Copias	15,00
Suministros de oficina	20,00
Resaltador	3,00
Esferográficos	3,00
Transporte	100,00
Alimentación	80,00
Imprevistos 20%	413,20
TOTAL	2479,20

TABLA 6.19 (Presupuesto para la elaboración de la propuesta)

Elaborado por: Verónica Martínez

6.9 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

A fin de garantizar y asegurar la ejecución de la presente propuesta, de conformidad con lo programado para el cumplimiento de los objetivos planteados se deberá realizar el monitoreo del Plan de Comunicación Organizacional, como un proceso de seguimiento y evaluación permanente, que permita anticipar errores a fin de tomar las medidas correctivas necesarias.

Las preguntas que a continuación se explican, ayudaran a cumplir esta tarea.

¿Quiénes solicitan la evaluación?

- Gerente de la EMPRESA AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.
- Jefe del departamento Recursos Humanos

¿Por qué evaluar?

La evaluación de cada una de las actividades que se propone en el presente Plan de Comunicación Organizacional es esencial. De nada sirve que se realicen, si no se conoce el resultado que ha tenido cada una de ellas, motivo por el cual es necesario la evaluación de los canales y acciones que se implementaron con el fin de conocer si son eficaces o a su vez si hay que modificarlos y de esta manera dar retroalimentación al plan para encontrar posibles puntos débiles que necesiten ser reforzados.

También se es necesario dar retroalimentación a los involucrados en el plan, ya que al finalizar el proceso se podrá conocer exactamente cuáles han sido las dudas que surgieron y a su vez las complicaciones que el plan ocasionó, en el caso de que las hubiere.

Por otra parte es fundamental demostrar a los directivos de la empresa que el presente plan va a mejorar el clima laboral en la empresa, y que ellos al implementarlo están haciendo una inversión mas no un gasto.

¿Para qué evaluar?

Se va a realizar la evaluación para conocer los cambios que se han dado en la empresa, mediante la ejecución del presente plan, para poder dar retroalimentación a los puntos

deficientes o débiles que se presenten, e informar a los miembros de la organización el resultado que se ha obtenido al implementar el plan propuesto, mediante una reunión, con el fin de que se sientan comprometidos y tomados en cuenta, ya que todos los resultados logrados son gracias al trabajo en equipo de todas las personas que intervinieron en ésta investigación.

¿Qué evaluar?

Dentro del proceso de análisis del Plan de Comunicación Organizacional se han considerado evaluar los siguientes aspectos:

- El Contenido del plan.
- Medios o canales a ser utilizados para el proceso de comunicación.
- Compromiso de los involucrados
- Material didáctico

¿Quién evalúa?

El Jefe del departamento de Recursos Humanos, será el encargado de designar a dos personas de su equipo para realizar la evaluación.

¿Cuándo evaluar?

La evaluación se realizará después del proceso de implementación de las actividades, como se menciona en el calendario, las personas designadas dispondrán de un tiempo máximo de 30 días para realizar la evaluación.

¿Con qué evaluar?

Se evaluará utilizando instrumentos de medición como encuestas y observación directa.

BIBLIOGRAFÍA:

Referencias Bibliográficas:

ADLER, R. y MARQUARDT, J. (2005). *Comunicación Organizacional*. Principios y prácticas para negocios y profesionales. Octava edición. Editorial Mc Graw Hill. México. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

AMOROS, E. (2007). *Plan de comunicación organizacional para la alcaldía de Cali*. Facultad de Economía. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Lambayeque – Perú

BAZO D. y DURANGO F. (2007). *Plan de Comunicación Organizacional*. Empresa de confecciones “EPEC”. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Mayor de San Marcos. Lima – Perú

CONSTITUCION POLITICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, Capítulo 4. De los derechos económicos, sociales y culturales. Sección décima. De la comunicación. Art. 81.

CHIAVENATO, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. 3^{ra} Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México D.F. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

DOBKIN, B. y PACE, R. (2007). *Comunicación en un mundo cambiante*. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. México. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato

FERNANDEZ, C. y GALGUERA, L. (2008) *La Comunicación Humana en el Mundo Contemporáneo*. Editorial Mc Graw Hill. México. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

MONCAYO, D. (2008). *Propuesta de un plan de comunicación interna para Parmalat Ltda.* Pontifica Universidad Javeriana. Colombia Bogotá.

THOMSON, P. (2007). *Los secretos de la comunicación.* Ediciones Granica S.A. Argentina. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Fuentes Electrónicas:

FORMANCHK, A. (2007). *Gestopolis.* Recuperado en Agosto de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/39/comunicacion.htm>

GARCIA, L. (2006). *Gestiopolis.* Recuperado en Agosto de 2011, de www.gestiopolis.com/canales7/ger/diagnostico-de-la-comunicacion-organizacional-interna.htm

LÓPEZ, C. (2005). *Gestiopolis.* Recuperado en Marzo de 2011, de www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/kaizen.htm

MARQUÉZ, M. (2007). *Gestiopolis.* Recuperado en Marzo de 2011, de www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm

MORA, C. (2007). *Gestiopolis.* Recuperado en Marzo de 2011, de www.gestiopolis.com/canales8/ger/likert-y-su-aporte-al-clima-organizacional.htm

NIEVES, F. (2006). *Gestiopolis.* Recuperado en Agosto de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de-comunicacion.htm>

SALINAS, O. (2005). *Gestiopolis.* Recuperado el Marzo de 2011, de www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/16/errores.htm

ZORNOZA, L. (2004). *Gestiopolis*. Recuperado en Marzo de 2011, de www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm

ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N°.....

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A Y CÓMO LA MISMA AFECTA AL CLIMA LABORAL

DIRIGIDO A.

Colaboradores de la empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A

OBJETIVO

Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, en lo referente a cómo se realiza el proceso de Comunicación Organizacional y como es el Clima Laboral.

INSTRUCCIONES:

Estimado colaborador valoramos mucho su aporte y opinión, por esta razón ponemos a su disposición ésta herramienta de encuestas, que nos permitirá recabar información, conocer e identificar sus comentarios, percepciones, inquietudes y necesidades acerca de los distintos procesos que manejamos en la organización.

Por favor seleccione una de las opciones en cada pregunta.

Tenga en cuenta las siguientes definiciones, para su mejor comprensión.

Comunicación Organizacional.- Conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrante de una organización.

Clima Laboral.- Ambiente de trabajo que se percibe en la organización.

Sus respuestas son de valiosa importancia para alcanzar el objetivo propuesto.

1. ¿Cuándo recibe un mensaje de Comunicación Organizacional, identifica claramente quien lo envía?

Si
No

2. ¿Las instrucciones que Ud. recibe para realizar su trabajo son claras y oportunas?

Si
No

3. ¿La Comunicación Organizacional de tipo ascendente en la empresa, entre subordinados y jefes, es?

Buena
Regular
Mala

4. ¿La Comunicación Organizacional de tipo descendente en la empresa, entre jefes y subordinados es?

Buena
Regular
Mala

5. ¿La Comunicación Organizacional de tipo horizontal que existe en la empresa es?

Buena
Regular
Mala

6. ¿Según su criterio, qué medio o canal es el que más se utiliza en el proceso de comunicación?

Oral
Escrito
Digital

7. ¿Su jefe directo escucha y acepta sus sugerencias, opiniones y comentarios?

Si
No

8. ¿Considera Ud. que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?

Si
No

9. ¿Cree que su trabajo está bien remunerado, y guarda relación con su preparación académica y experiencia?

Si
No

10. ¿Cómo es la relación laboral con su jefe directo?

Buena
Regular
Mala

11. ¿Cómo es la relación laboral con sus compañeros?

Buena
Regular
Mala

12. ¿Las condiciones físicas en las que Ud. realiza su trabajo le resultan cómodas?

Si
No

ANEXO 2 ENTREVISTA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N°

ENTREVISTA PARA DETERMINAR LA INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A.

OBJETIVO

Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, en lo referente a cómo se realiza el proceso de Comunicación Organizacional y como es el Clima Laboral.

INSTRUCCIONES:

Estimado colaborador valoramos mucho su aporte y opinión, por esta razón ponemos a su disposición ésta herramienta de entrevista, que nos permitirá recabar información, conocer e identificar sus comentarios, percepciones, inquietudes y necesidades acerca de los distintos procesos que se manejan en la organización.

Sus respuestas son de valiosa importancia para alcanzar el objetivo propuesto.

Gracias por su colaboración

Nombre:

Cargo que desempeña:

Departamento:

Inmediato Superior:

1. ¿La empresa posee una estructura de Comunicación Organizacional, que utilice canales formales para el envío y recepción de mensajes?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Todos los miembros de la organización conocen y distinguen los canales de Comunicación Organizacional existentes?

.....
.....
.....
.....

3. ¿Cuándo se envía un mensaje de Comunicación Organizacional se indica al usuario si se trata de un mensaje que lo envía la organización o una área determinada?

.....
.....
.....
.....

4. ¿La empresa recurre con frecuencia al uso de comunicación interna para informar de manera completa y evitar incertidumbre, o se lo hace esporádicamente?

.....
.....
.....
.....

5. ¿Los mensajes de comunicación interna ayudan a mejorar las relaciones laborales entre los colaboradores?

.....
.....
.....
.....

6. ¿Todos los integrantes de la empresa tienen acceso los canales de Comunicación Organizacional existentes, o son exclusivos de algunos funcionarios?

.....
.....
.....
.....

ANEXO 3 FOTOGRAFÍAS DE LA EMPRESA

Fotografías de la Empresa AGROINDUSTRIAL AGROCUEROS S.A:





ANEXO 4 CROQUIS DE LA EMPRESA



ANEXO 6 NÓMINA DE EMPLEADOS DE LA EMPRESA

CEDULA	NOMBRES	CARGO - PUESTO
1802449296	ABAMBARI SANDOVAL CARLOS ALBERTO	CORTADOR DE CARNAZA
1802211738	AGUILAR PEREZ BERTHA DEL CARMEN	EMPAQUE
1804202024	AIMARA YACHIMBA NELSON PATRICIO	AYUDANDE DE DIVIDIDOR
1802079689	ALDAZ VILLACIS ELENA BEATRIZ	VARIOS
1802130904	ALMACHE PEREZ MARIA SOL	SUPEPVISORA DE EMPAQUE
1802855161	ALTAMIRANO CORREA FRANKLIN WILLIAM	CORTADOR DE CARNAZA
1801809623	ALTAMIRANO LOPEZ SOCRATES RAUL	DIVIDIDOR
1800567248	ALTAMIRANO LOPEZ WASHINGTON ESTANISLAO	DIVIDIDOR
1801486430	ALTAMIRANO PEÑALOZA OSCAR LUCIANO	COMPRADOR DE CARNAZA
1800007328	ALVAREZ DAVILA JORGE EDUARDO	JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

1804110276	ANALUISA GUANGASI LIDA AMPARO	EMPAQUE
1803909181	ANALUISA GUANGASI SYLVIA PAULINA	BESTEADC
1803766219	ANALUISA JAQUE MYRIAN LILIANA	EMPAQUE
1801391846	ARMAS ORTIZ KLEVER OSWALDO	CHOFER
6100294997	AVENDAÑO MARULANDA LUZ ELENA	RECEPCIONISTA
6100294955	AVENDAÑO MARULANDA NANCY YULIET	EMPAQUE
503094005	BAÑO AGUACUNCHI GLORIA BENILDE	EMPAQUE
1802654234	BARRERA ALDAZ GLORIA ALICIA	REJOS
1802065910	BARRERA BARRAGAN EDWIN HENRY	JEFE DE COMPRA DE MATERIA PRIMA
1803808052	BIMBOSA MANOTOA SEGUNDO PEDRO	AYUDANDE DE DIVIDIDOR
1802099315	BUENAÑO MOYA EDWIN FREDDY	EMPAQUE
1804407748	BUSTAMANTE CEVALLOS KARINA PATRICIA	EMPAQUE
1804206116	CANCECO MUQUINCHE VERONICA ELIZABETH	CODIFICADORA

1803807641	CARVAJAL SUAREZ GEOVANNA NATALIA	EMPAQUE
1801941517	CHADAN CAIZABANDA CARLOS LUIS	CORTADOR DE CARNAZA
1804071619	CHANGO TENELEMA JULIA VERONICA	EMPAQUE
1803567559	CHATO GUANGASI MYRIAM FABIOLA	BESTEADC
1707294854	CHICAIZA SANGOLUIZA HERMITA SOFIA	ARMADORA
503478943	CHIMBA CHANATASIG SOFIA ALEXANDRA	REJOS
1803524261	CHIMBORAZO GUANGASHI MAGDALENA ROCIO	REJOS
1803588175	CONDEMAITA PALATE MARIA GRACIELA	SECRETARIA
1802488260	COTACACHI LAURA MARIA	EMPAQUE
1705123626	CRIOLLO LLUMIQUINGA JOSE GALO	PRESECADOR
604347526	CUNDURICUNDURIJOSE WILFRIDO	VARIOS
1600896904	DEGO GREFA ADAN TIMOTEO	AYUDANDE DE DIVIDIDOR
1803943040	DIAZ TACO MONICA RAFAELA	EMPAQUE

1802929115	ESPIN MOYANO JORGE ENRIQUE	JEFE DE COMERCIO EXTERIOR
1803435088	ESPIN MOYANO JUAN CARLOS	ASISTENTE TÉCNICO DE PRODUCCIÓN
1801737238	FREIRE BARROS ANGEL MIGUEL	CARPINTERO
1802737260	GALLO MANOBANDA MARIA LOURDES	ARMADORA
1801704170	GAMBOA ALTAMIRANO BILMA CECILIA	AYUDANTE DE PRODUCCIÓN
1802884799	GAMBOA ALTAMIRANO INES AZUCENA	ENFERMERA
1801700608	GAMBOA ALTAMIRANO MARIO FERNANDO	JEFE DE BODEGA DE QUÍMICOS
912889805	GARAY CRUZ GINA AZUCENA	EMPAQUE
1802744886	GARCES CAGUANA ELVIA ESTHELA	ARMADORA
1803212388	GARCES REYES VANESSA SOLEDAD	CONTADORA
1804079349	GARCES TUAPANTA FAUSTO ENRIQUE	AYUDANTE DE CORTE
1802499697	GONZALEZ VISCAINO ENMA EMPERATRIZ	ARMADORA
1803932217	GUANGASHI LALALEO LUZ DEL PILAR	REJOS

1802668424	GUANGASHI LALALEO MYRIAM ELIZABETH	ARMADORA
1803856903	GUANGASHI LALALEO ROSARIO BEATRIZ	EMPAQUE
1803828472	GUANGASI CHANGO SERGIO EDUARDO	DIVIDIDOR
1803788767	GUANGASI CHASILOA ROSA PIEDAD	REJOS
1802976421	GUANGASI MOPOSITA LUZ ANGELICA	ARMADORA
1802277259	GUANGASI VILLACIS GLORIA CARMEN	ARMADORA
1803413945	GUANOPATIN MOPOSITA JAIME MARCELO	SUPERVISOR DEL ÁREA RURAL
1802642445	HERRERA JAIME FRANKLIN PATRICIO	RECOLECTOR DE CARNAZA
1804624193	ICHINA LUIZA IRMA MORAYMA	EMPAQUE
1803131331	JAQUE MOPOSITA ANGEL GIOVANNI	AYUDANTE DE CORTE
1803724721	JARA ROJAS DANIEL FABRICIO	VARIOS
1803717659	LAGUA GUANGASI GLADYS MARLENE	ARMADORA
1802308047	LAGUA GUANGASI HILDA LUCRECIA	ARMADORA

1804003190	LAGUA LAGUA WILLIAM EFRAIN	EMPAQUE
1804976932	LAGUA RIVERA JUDITH GUADALUPE	EMPAQUE
1805140173	LAGUA RIVERA SILVIA VERONICA	EMPAQUE
1802102457	LALALEO NATA BLANCA ALEGRIA	ARMADORA
1804216073	LAURA CAGUANA JANETH ELIZABETH	FUNDAS PLÁSTICAS ELABORACIÓN
1803452075	LAURA GUANGASI LILIAN PATRICIA	REJOS
1802983880	LAURA LAURAJOSE VICENTE	VARIOS
1802708857	LAURA TIBAN MARIA PIEDAD	ARMADORA
1707267470	LIBREROS AMEZQUITA ALVARO	GERENTE GENERAL
1801255371	LIZANO PAUCAR JULIO ALFREDO	PRESECADOR
1802622595	LLUNDO LALALEO DELIA ISOLINA	ARMADORA
1801895770	LLUNDO RONQUILLO JORGE ANIBAL	DIVIDIDOR
1801875269	LOPEZ HEREDIA EDGAR FABIAN	VARIOS

1804724886	LUCINTUÑA PAUCAR EDISSON TIRONE	AYUDANTE DE PRODUCCIÓN
1803701976	MALDONADO SANCHEZ JUAN CARLOS	AYUDANTE DE CORTE
1802641256	MALIZA CHANGO ELSA ELIZABETH	EMPAQUE
1802564979	MALIZA CHANGO MARIA CARMEN	SUPERVISORA
1803149879	MALIZA MOPOSITA ELVIA BEATRIZ	ARMADORA
1805073721	MALIZA TISALEMA VICTOR ABEL	EMPAQUE
1803377553	MALIZA TOAPANTA MARTHA PIEDAD	ARMADORA
1804211496	MALIZA TOAPANTA MERY CECILIA	EMPAQUE
1804951166	MANOBANDA GUANGASHI JENNY HIPATIA	EMPAQUE
1802694578	MANOBANDA JAQUE GLORIA ALBINA	SUPERVISORA CÉLULAS
1801012723	MANOBANDA JAQUE SEGUNDO EUGENIO	CORTADOR DE CARNAZA
1802335990	MANOBANDA LALALEO ANGEL MARIO	CORTADOR DE CARNAZA
1803059722	MANOBANDA LALALEO GLORIA CECILIA	REJOS

1802708329	MANOBANDA LALALEO LUIS HERNAN	CORTADOR DE CARNAZA
1803089950	MANOBANDA LALALEO MARIA MAGDALENA	EMPAQUE
1804832648	MANOBANDA LALALEO MAYRA PAULINA	EMPAQUE
1803623881	MANOBANDA RAMOS MANUEL RICARDO	AYUDANTE DE TÚNELES
1803576147	MANOBANDA RAMOS VIRGINIA ALEXANDRA	EMPAQUE
201266392	MARTINEZ BARRAGAN GALO ANIBAL	COMPACTADOR
1802994325	MASABANDA ANALUIZA CARMEN MARINA	CLASIFICADOR DE HUESO
1803781523	MASABANDA MOPOSITA GLADYS MARLENE	EMPAQUE
1803514296	MASABANDA MOPOSITA MARIA MAGDALENA	EMPAQUE
1803916897	MASAQUIZA MANOTOA JUAN CARLOS	ESCURRIDOR
1802129112	MEDINA TACOAMAN ENMA LUCILA	SUPERVISORA DE ARMES
1803037272	MINIGUANO ICHINA GUILLERMINA REBECA	ARMADORA
1803696606	MINIGUANO ICHINA NARCISA DE JESUS	REJOS

1803718210	MOPOSITA ACHACHI LUIS FERNANDO	RECOLECTOR DE CARNAZA
1802669240	MOPOSITA CAGUANA ELSA LIDA	SUPERVISORA CÉLULAS
1803684768	MOPOSITA VITERI FLOR MELIDA	REJOS
1802534915	MOPOSITA VITERI MARIA CONSUELO	ARMADORA
1802363414	MORALES OCAÑA KATIA ELIZABETH	ARMADORA
1800728840	MOREJON TOBIAS OSWALDO	CORTADOR DE CARNAZA
1803542743	MORETA CRIOLLO WASHINGTON EDUARDO	CORTADOR DE REJOS
1804724902	MOROCHO GAVILANEZ MARCIA PIEDAD	EMPAQUE
1803535200	MUSO ANALUISA MARIA LUISA	REJOS
1802466837	NARANJO ACURIO FANY MARIBZA	SUPEPVISORA DE REJOS
1802126217	NARANJO ACURIO NELSON OSWALDO	CHOFER
1804528584	NUÑEZ FONSECA EDWIN NEPTALI	DIVIDIDOR
502847932	OÑA LUTUALA LUIS OCTAVIO	CHOFER

1801643253	ORTIZ ROSERO VICTOR HUGO	JEFE DE PRODUCCIÓN
503541518	OTO DOICELA BERTHA MARIA	EMPAQUE
1801596634	PALACIOS VARGAS JORGE HERNAN	SUPERVISOR DEL ÁREA RURAL
2000198123	PALATE AMANCHA MARIA CECILIA	CLASIFICADOR MATERIAL HÚMEDO
1803401650	PALATE AMANCHA SILVIA MARIA	ARMADORA
1802793131	PAREDES PIEDRA LUIS JAVIER	AYUDANTE DE CORTE
1803274842	PAREDES SAILEMA MILTON MARCELO	RECOLECTOR DE MATERIA PRIMA
1802154680	PAREDES SAILEMA RAUL	RECOLECTOR DE MATERIA PRIMA
1802526937	PAREDES VALLE WILDER VLADIMIR	CHOFER
1802731727	PAUCAR GUATO SANDRO IVAN	EMPAQUE
1803628062	PAUCAR LLUNDO FAUSTO LEONARDO	PROCESADOR
1802344117	PAUCAR LLUNDO GLADYS MARGOTH	CLASIFICADOR DE HUESO
1801532324	PAUCAR LLUNDO MARIA EUGENIA YOLANDA	CLASIFICADOR DE HUESO

1802425452	PAUCAR LLUNDO MARIANITA ISABEL	CLASIFICADOR MATERIAL HÚMEDO
1802850212	PAUCAR LLUNDO NANCY LETICIA	ARMADORA
1800827949	PAUCAR PINTO SEGUNDO ELIAS	ALBAÑIL
1804416244	PAZMIÑO ORTIZ DARWIN JOSE	REJOS
1804415915	PAZMIÑO ORTIZ FRANKLIN EDUARDO	CORTADOR DE REJOS
1804018537	PILATASIG MUZO ZOILA ISABEL	REJOS
1801873793	PILATAXI MOPOSITA VICTOR ANIBAL	TÚNELES
1003362124	POMAVILLA PALAGUACHI LUIS ORLANDO	DIVIDIDOR
1802347961	POVEDA ARMAS CARLOS MARCELO	EMPAQUE
1802249126	POVEDA ARMAS MARIA DEL CARMEN	EMPAQUE
1803332079	QUILUMBA ANDRANGO MIGUEL ANGEL	AUXILIAR CONTABLE
501383293	QUINGATUÑA MASABANDA MARIA HERMELINDA	ARMADORA
1804210225	QUIRIMDUMBAY LASLUISA JOSE LUIS	CHOFER

1804594107	REMACHE VILLACIS MAYRA GUADALUPE	EMPAQUE
1803126687	REYES PROAÑO JEYNNI PAULINA	AUXILIAR CONTABLE
1802394500	RIVERA LAGUA MARIA MERCEDES	ARMADORA
1003044326	RODRIGUEZ MINDA DINA OLIVIA	AUXILIAR CONTABLE
1804585303	RONQUILLO PAUCAR FANNY MARGARITA	REJOS
1802561256	RONQUILLO TOAPANTA LAURA CUMANDA	ARMADORA
1802070654	RONQUILLO TOAPANTA MARIA ESPERANZA	ARMADORA
1803471000	RUIZ VALLE ALVARO GABRIEL	AYUDANTE DE BODEGA
1804642864	SACON CHANGO MARIA CRISTINA	REJOS
1803859881	SALAZAR ALTAMIRANO NELSON HUMBERTO	JEFE DE EMPAQUE
1804003414	SANCHEZ MOPOSITA LUIS ROBERTO	AYUDANTE DE CORTE
1803926631	SANCHEZ MORETA EDWIN	CORTADOR DE REJOS
1803698636	SANCHEZ MORETA LUIS GERMANICO	ESCURRIDOR

1803480738	SANTOS MORALES JIMENA DEL ROCIO	ARMADORA
1801872720	TACO AMANCHA SEGUNDO VICENTE	MECÁNICO
1801577600	TELENCHANA SILVA CARLOS GUSTAVO	MECÁNICO
1803564572	TELENCHANATELENCHANA NANCY MARGOTH	CLASIFICADOR MATERIAL HÚMEDO
1802500734	TELENCHANA TIBAN ROSA MERCEDES	EMPAQUE
1803598042	TELENCHANA TUAPANTA PATRICIA ISABEL	REJOS
1801542901	TELENCHANA YANCHA ARMANDO	PRESECADOR
1804144044	TIBAN LALALEO LAURA ELIZABETH	EMPAQUE
1802547354	TIBAN TOAPANTA MARIA JULIA	ARMADORA
1802313369	TITUAÑA QUINTUÑA MARCO ADOLFO	AYUDANTE DE CORTE
1804832200	TOAPANTA CHIMBANA WILSON FABRICIO	PRESECADOR
1803716214	TOAPANTA LLUNDO PATRICIA MARLENE	CLASIFICADOR MATERIAL HÚMEDO
1801296201	TOAPANTA SAILEMA LUIS	DIVIDIDOR

1802273860	VALLE ABRIL WASHINTONG GEOVANNY	FUNDAS PLÁSTICAS ELABORACIÓN
1801264803	VALLE SILVA ANGEL SERAFIN	MENSAJERO- CHOFER
1803373149	VELASTEGUI BERMUDEZ CESAR HUMBERTO	AYUDANTE DE CORTE
1801072198	VILLACIS PEÑALOZA GILBERTO WILBERTO	PROCESADOR
1802989770	VILLALTA JUNIA MIREYA DEL CARMEN	EMPAQUE
1802383818	YANCHA RONQUILLO MARTHA CECILIA	ARMADORA

