



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

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

**TEMA: “Comunicación Interna y Clima Laboral  
Organizacional de la Empresa Pasteurizadora San  
Pablo en la ciudad de Píllaro”**

**AUTORA: Guachi Díaz Cristina Maricela**

**TUTOR: Ing. Jenny Gamboa**

**AMBATO – ECUADOR**

**Septiembre - 2013**



**Ing. Jenny Gamboa**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo 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, septiembre del 2013

-----  
**Ing. Jenny Gamboa**

**TUTOR**

## **AUTORÍA DE LA TESIS**

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “**Comunicación Interna en el Clima Organizacional de la Empresa Pasteurizadora San Pablo de la Ciudad de Píllaro**”, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de grado, a excepción de las citas bibliográficas.

-----  
Cristina Maricela Guachi Díaz

1803898202

**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos miembros del Tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.) -----

Dra. MBA. Olga Jiménez

f.) -----

Ing. César Guerrero

Ambato, Septiembre del 2013

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta 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 esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

-----  
Cristina Maricela Guachi Díaz

1803898202

**AUTORA**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis la dedico primero a Dios por haberme dado la oportunidad vivir, a mis padres por el apoyo que me brindaron día a día en los momentos que más necesitaba de su amor y comprensión.

A los seres que más amo en mi vida: mi hija Dennise Maite Ninacuri Guachi y mi esposo Carlos Ninacuri por ser la fuente de mi inspiración y por motivarme a seguir superándome cada día más.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme dado la vida, salud, fortaleza y coraje para llegar a culminar el presente proyecto y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que siempre me acompañan en mi camino.

Agradezco de manera especial a mi directora de tesis la Ing. Jenny Gamboa quien me brindó su apoyo incondicional y sus conocimientos sin los cuales no hubiera sido posible su culminación.

Agradezco de manera especial a la Dra. MBA. Olga Jiménez y al Ing. Cesar Guerrero, Docentes Calificadores.

A todos los profesores de la carrera de organización de empresa y de la facultad de Ciencias Administrativas quienes impartieron sus conocimientos día tras día durante estos cinco años de estudio.

A mis padres, mi esposo y mi hija quienes creyeron en mí brindándome su apoyo moral.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA DE LA TESIS.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
EL PROBLEMA.....	2
1.1 TEMA:.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN.....	2
1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO.....	7
1.2.3 PROGNOSIS.....	8
1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.2.5 INTERROGANTES.....	8
1.2.6 DELIMITACIÓN.....	9
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4 OBJETIVOS.....	10
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	11



2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSOFICA.....	17
2.3 FUNDAMENTACION LEGAL .....	18
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	19
2.5 HIPÓTESIS .....	37
2.6 VARIABLES .....	37
CAPÍTULO III.....	38
MARCO METODOLÓGICO .....	38
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	38
3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN .....	38
3.2.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA O DOCUMENTAL.....	39
3.2.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	39
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	39
3.3.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	39
3.3.2 INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL.....	39
3.3.3 INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA.....	40
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	40
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	41
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	43
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	44
CAPÍTULO IV .....	45
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS.....	45
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	45
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	54
CAPÍTULO V.....	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	57
5.1 CONCLUSIONES .....	57
5.2 RECOMENDACIONES.....	59
CAPÍTULO VI .....	60
PROPUESTA .....	60
6.1 DATOS INFORMATIVOS.....	60
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	60

6.3 JUSTIFICACIÓN .....	61
6.4 OBJETIVOS .....	62
6.4.1 GENERAL.....	62
6.4.2 ESPECÍFICOS.....	62
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	62
6.6 FUNDAMENTACIÓN.....	63
6.7 METODOLOGIA: MODELO OPERATIVO .....	68
6.7.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE PASTEURIZADORA SAN PABLO ...	69
6.7.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE PASTEURIZADORA SAN PABLO.....	70
6.7.3 MANUAL DE FUNCIONES DE PASTEURIZADORA SAN PABLO .....	71
6.7.4 DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS DE PASTEURIZADORA SAN PABLO .....	82
6.7.5 MODELO OPERATIVO.....	87
6.8 ADMINISTRACION. ....	88
6.8.1 RECURSOS HUMANOS.....	88
6.8.2 RECURSOS INSTITUCIONALES:.....	88
6.8.3 RECURSOS MATERIALES:.....	88
6.8.4 RECURSOS ECONÓMICOS.....	89
6.8.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	90
6.9 PREVICIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	91
BIBLIOGRAFÍA .....	92
ANEXOS .....	93

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: ÁRBOL DEL PROBLEMA.....	6
GRÁFICO 2: VARIABLE INDEPENDIENTE COMUNICACIÓN INTERNA.....	19
GRÁFICO 3 VARIABLE DEPENDIENTE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
GRÁFICO 4: COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA.....	46
GRÁFICO 5: COMUNICACIÓN FORMAL.....	47
GRÁFICO 6: EVALUACIONES EN LA EMPRESA DE LA PRODUCCIÓN.....	48
GRÁFICO 7: INFORME A LOS TRABAJADORES SOBRE LOS CAMBIOS.....	49
GRÁFICO 8: OPINIONES DE LOS TRABAJADORES.....	50
GRÁFICO 9: INFLUENCIA DE LOS TRABAJADORES EN LA RELACIÓN DE LOS TRABAJADORES.....	51
GRÁFICO 10: RESULTADO DE LA PRODUCCIÓN SI SE MEJORA EL TRABAJO EN EQUIPO.....	52
GRÁFICO 11: MEJORA LA RELACIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES.....	53
GRÁFICO 12: CHI CUADRADO.....	56
GRÁFICO 13: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	69
GRÁFICO 14: ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	70

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: POBLACIÓN.....	40
TABLA 2: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	46
TABLA 3: COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA.....	46
TABLA 4: COMUNICACIÓN FORMAL.....	47
TABLA 5: EVALUACIONES EN LA EMPRESA.....	48
TABLA 6: INFORME DE LOS CAMBIOS .....	49
TABLA 7: OPINIONES DE LOS TRABAJADORES.....	50
TABLA 8: CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA RELACIÓN DE LOS TRABAJADORES.....	51
TABLA 9: RESULTADO DE LA PRODUCCIÓN .....	52
TABLA 10: MEJORA LA RELACION DE LOS TRABAJADORES.....	53
TABLA 11: TABLA DE PREGUNTAS .....	55
TABLA 12: TABLA DEL CHI CUADRADO .....	56
TABLA 13: RECURSOS ECONÓMICOS.....	89

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE (INDEPENDIENTE).....	41
CUADRO 2: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE (DEPENDIENTE).....	42
CUADRO 3: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	43
CUADRO 4: PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	43
CUADRO 5: MODELO OPERATIVO.....	87
CUADRO 6: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	90
CUADRO 7: PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	91

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación se ha enfocado en el estudio de la comunicación interna existente entre los trabajadores de la empresa Pasteurizadora San Pablo en la ciudad de Píllaro” con el fin de mejorar el clima organizacional. Según el estudio realizado se ha detectado que existe poca comunicación entre trabajadores de la empresa, para lo cual se da a conocer los medios existentes de comunicación formal.

Para esta investigación se establecen objetivos con el fin de que al diseñar sistemas de comunicación mejoren las relaciones personales de los trabajadores dentro de la empresa y de esa manera pueda obtener un mejor rendimiento por parte de los mismos.

La técnica que se utilizó para esta investigación fue la encuesta. Los datos obtenidos por la investigación de campo realizada dentro de la empresa indican que es importante mejorar: sistemas de comunicación que utilizan los trabajadores, el trabajo en equipo y el clima organizacional. El diseño de sistemas de comunicación para Pasteurizadora San Pablo es un elemento esencial para el éxito de la misma, donde se dará a conocer la buena presentación del trabajador o el excelente comportamiento dentro de la empresa.

De esa manera la propuesta de la investigación que es diseñar sistemas de comunicación para mejorar el clima organizacional dirigido a los miembros de la empresa, a través de canales de comunicación formales como: reuniones de trabajo, memorándums, solicitudes, circulares, convocatorias, publicaciones o avisos, de esta manera ayudara a facilitar la comunicación interna de la forma más adecuada posible y esperada por la empresa, mejorando el desempeño laboral de los mismos.

### **PALARAS CLAVES:**

- Comunicación Interna
- Clima Laboral Organizacional
- Sistemas de Comunicación

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito diseñar sistemas de comunicación para mejorar el clima organizacional, implementando así canales de comunicación formal para que facilite la interacción entre el personal mejorando el clima organizacional, por medio de solicitudes, convocatorias, memorándums, circulares y avisos o publicaciones.

En el siguiente trabajo contempla el siguiente esquema:

Capítulo I.- Abarca el tema de la investigación, plantea el problema, la contextualización en el entorno, establece el análisis crítico, la prognosis, el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación.

Capítulo II.- Encuentra los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación teórica en base a las variables, variable independiente, variable dependiente y señala la hipótesis.

Capítulo III.- Trata la metodología de la investigación, señalando la población y muestra, la Operacionalización de las variables.

Capítulo IV.- Detalla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el levantamiento de la información, establece la verificación de la hipótesis.

Capítulo V.- Emiten conclusiones y Recomendaciones en base a los análisis e interpretaciones para emitir correctivos al problema encontrado.

Capítulo VI.- Detalla la propuesta, datos informativos, objetivos y las estrategias a desarrollar para mejorar el clima organizacional de la empresa.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA:**

“Comunicación Interna y Clima Laboral Organizacional de la Empresa Pasteurizadora San Pablo en la ciudad de Pillaro”

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización**

###### **Macro**

La comunicación es una herramienta de la empresa, si esta es eficaz permitirá mantener una correcta información entre las personas. En Ecuador en las últimas décadas, los modelos



actuales de organización han afrontado diversos cambios debido a los avances de la tecnología, de la información, al surgimiento de nuevos estilos gerenciales, a la creación de nuevos modelos de paradigmas organizacionales, y de otros tantos factores derivados de la globalización. Por tal motivo, la vital necesidad de competir para ganar la guerra de mercados ha influido en las pequeñas y medianas empresas. Se ha generado nuevas estrategias creativas para competir en un mercado altamente globalizado.

La comunicación, juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, al menos cuando su campo de acción está ligada a la actividad laboral, en donde es preciso que los mensajes sean percibidos con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente.

En la gestión de la comunicación tanto interna como externa de una empresa, está inmersa su cultura organizacional, no sólo con los conocimientos y habilidades de sus miembros, sino también en un conjunto de valores, creencias, motivaciones y cualidades de sus participantes.

Además promueve la participación entre los miembros de la organización, la integración entre las realizaciones personales y las institucionales, propicia la creación de espacios de información y opiniones. Por esta razón, se hace necesario el estudio del proceso de comunicación en las empresas, dado que las mismas se mueven en entornos cada día más complejos, cambiantes y más exigentes.

Durante estos años, se han producido una serie de intercambios de ideas y productos entre los productores del Ecuador, que llevaron a una redefinición en la manera de entender y del hacer de las empresas. Hoy en día quienes saben comunicarse son garantes de una aureola de superioridad, forjando con éxito sus propias oportunidades, pues han cultivado la habilidad para interrelacionarse entre sí, alcanzando el liderazgo de los grupos en los que intervienen, llegando a ser parte de una sociedad de metas e ideales bien fundamentados y estructurados.

Lamentablemente, pese a lo importante de la comunicación, en nuestro siglo llamado el de las comunicaciones, se da una gran paradoja; no hemos aprendido a comunicarnos eficazmente, el hombre de nuestro tiempo vive sumergido en un laberinto de intrigas en cuanto a comunicación.

## **Meso.**

La producción lechera es otro modelo de trabajo mancomunado en Tungurahua. La Cadena Provincial de Lácteos posibilitó no solo mejorar la calidad de la leche, de los derivados lácteos y del rendimiento del ganado, sino también cambió un esquema comercial que había puesto en riesgo a la actividad de la que vivían más de 4 000 personas en la provincia.

Y es que en Tungurahua, la producción de leche en granja familiar tuvo una sensible disminución hasta 2004, puesto que los campesinos debían enfrentar a diario una desalentadora realidad en el mercado. "Las vacas lecheras son caras, y se necesita bastante dinero para cuidarlas, vacunarlas y alimentarlas bien. No podíamos vivir de la leche porque lo que nos pagaban los intermediarios era muy poco", contó Elodia Cazar, que reside en la parroquia Sucre, a casi una hora del cantón Patate.

Esa era la situación de los pequeños productores del sector, cuando el Consejo Provincial de Tungurahua decidió impulsar este proyecto asociativo. La administración compró tres tanques de enfriamiento por \$11 mil, que cuentan con una capacidad de almacenaje de hasta 2 000 litros, lo que permite que los ganaderos puedan comerciar su producción sin intermediarios.

Parte del sostenimiento de la cadena se debe a que no es un proyecto temporal. El director de Producción del Consejo Provincial, señaló que la inversión, control y tecnificación a la asociación lechera es la clave que ha fortalecido a la organización. En Tungurahua el gran porcentaje de problemas de hoy en día son producidos por la falta de comunicación tanto interior como exterior; pues, en la gran mayoría de las empresas locales la comunicación adquiere un carácter jerárquico basado en órdenes, mandatos y aceptación de políticas, es por ello que se debe destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas, la cooperación de directivos o altos mandos y trabajadores, la efectividad y el buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional, es por ello que la comunicación de cada empresa debe evitar el modelo militarista y de jerarquía, estudiando las formas de comunicación más eficientes, para alcanzar los objetivos esperados y proyectar un buen clima organizacional dentro y fuera de la empresa.

## **Micro**

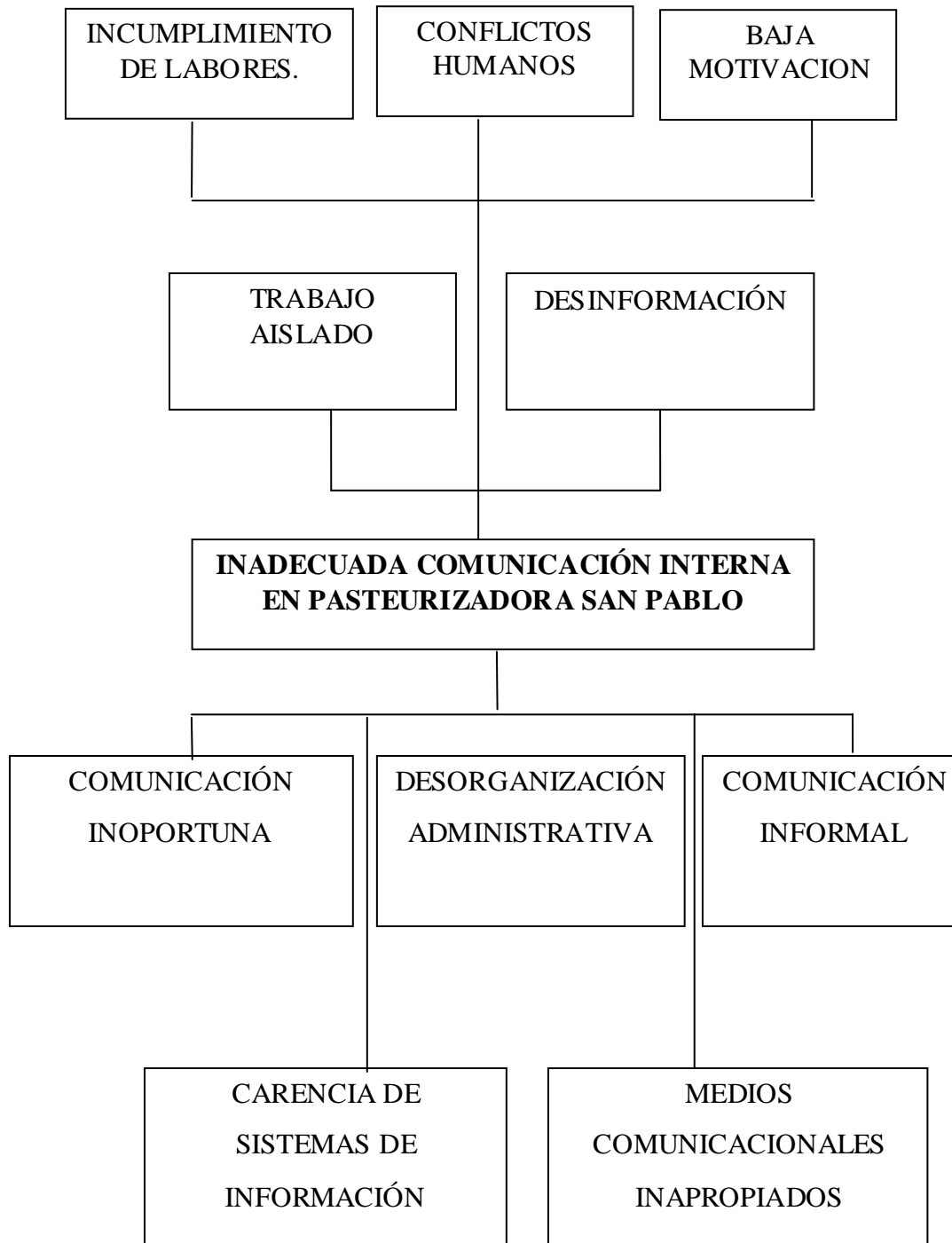
Existe un centro de acopio en el Cantón Píllaro ubicada en la parroquia Santa Rita, que reúne 2 000 litros diarios de leche, y que al momento almacena 1 300 litros diarios. Esta leche después es comercializada por la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente. (AGSO), que previamente revisa la calidad de la producción de los granjeros de Tungurahua. (VCH). Pasteurizadora San Pablo es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de leche y queso, esta empresa no vende sus productos dentro del Cantón por el contrario comercializa todos sus productos a la región Costa, teniendo como principal provincia consumidora a Guayas.

Se considera como una empresa mediana debido a su infraestructura y al personal y trabajadores con la que cuenta la empresa su dueño y gerente Raúl Dávalos considera que no existe una comunicación adecuada entre todos sus trabajadores y además manifiesta que hace falta más de comunicación entre todos los miembros.

En la empresa se maneja la comunicación con memorándums, la atención se llama verbalmente y las notificaciones se las hace rara vez por medio del personal, no hay una comunicación adecuada ya que hacen poco caso de las llamadas de atención que se les promueven.

Pasteurizadora San Pablo (Raúl Dávalos).

**GRÁFICO 1: ÁRBOL DEL PROBLEMA**



Elaborado por: Cristina Guachi

### **1.2.2 Análisis Crítico**

La comunicación inoportuna en Pasteurizadora San Pablo provoca que se den incumplimiento de labores por parte del personal, además eso claramente puede traer consecuencias como conflictos entre trabajadores.

El área de producción es uno de los lugares donde debe existir mayor comunicación entre los que lo conforman para que no realicen el trabajo de manera aislada por el contrario debe existir una comunicación directa por que no haya malentendidos no causar conflictos.

En la empresa no se llega a cumplir todos los objetivos y metas planteadas debido a que el personal no realiza bien su trabajo porque existe una baja motivación en ello.

En el área administrativa se maneja la comunicación informal teniendo como consecuencia que exista una desinformación entre todos los trabajadores y por ende existe contradicciones en los pedidos que realizan los proveedores.

En la organización los medios que se utiliza son inapropiados, por eso se da incumplimientos de las tareas encomiadas y ocasionan diversos conflictos en toda la empresa.

Para conseguir que los mensajes lleguen a las personas adecuadas, la comunicación debe fluir en todos los sentidos y no sólo de arriba a abajo, es decir, de la gerencia a los trabajadores. Es necesario que los mensajes lleguen también en el sentido contrario de abajo a arriba, así como de forma horizontal facilitando su intercambio entre los diversos departamentos, grupos y empleados.

Pasteurizadora San Pablo al implantar un sistema de comunicación tratara de alcanzar el objetivo de mejorar la comunicación interna y el clima organizacional, dando a conocer las ventajas que se obtiene al mejorar la comunicación entre todo el personal, manteniendo al personal informado sobre los constantes rendimientos de la empresa y la manera en que las va a beneficiar.

### **1.2.3 Prognosis**

Sin solución al problema de comunicación en Pasteurizadora San Pablo, se producirá constantes conflictos provocando discusiones en las diferentes áreas por la desinformación obtenida, la empresa no alcanzará sus metas y objetivos. Además bajaría la producción, los ingresos económicos y sufriría la reducción de pedidos, ocasionando la baja credibilidad de la empresa. Por otro lado bajaría no solo lo económico sino también el prestigio de la empresa primeramente a nivel del cantón o lugar de origen luego a nivel de la provincia y por último del país llegando a oídos del cliente-consumidor el mismo que lo llevaría a la muerte final es decir la quiebra total de la empresa.

El diseño de un sistema de comunicación para la empresa, tiene como objetivo principal mejorar la comunicación facilitando las relaciones entre todos los trabajadores de la empresa, y así obtener un agradable clima organizacional.

Un sistema de comunicación bien elaborado es capaz de hacer al obrero un ser comprometido con la nueva postura de la organización y con la modernidad, cada uno en su área de actuación y a través de su trabajo.

Con un sistema de comunicación la empresa perfeccionará la eficiencia y la participación de todas las personas involucradas. Mejorará las relaciones entre los niveles jerárquicos. Se tendrá mayor identificación con la organización y disminuirá la confidencialidad mal entendida.

### **1.2.4 Formulación Del problema**

¿Cómo incide la comunicación interna con el clima laboral organizacional en Pasteurizadora San Pablo?

### **1.2.5 Interrogantes**

**Variable Independiente.-** ¿Cómo está la comunicación interna en este momento en Pasteurizadora San Pablo?

**Variable Dependiente.-** ¿Qué pasa con el clima laboral organizacional de la empresa?

**Propuesta.-** ¿Será necesario diseñar un Sistema de Comunicación para que armonice el clima laboral organizacional de la empresa?

### **1.2.6 Delimitación**

#### **Por contenido**

Campo: Administrativo

Área: Organización

Aspecto: Comunicación

#### **Espacial**

La presente investigación se realizará en Pasteurizadora San Pablo esta empresa se encuentra en la provincia de Tungurahua a 20 minutos del cantón Píllaro, sector dos Acequias.

#### **Delimitación temporal**

La presente investigación se realizara en el periodo Diciembre- Junio 2013 en Pasteurizadora San Pablo

#### **Unidades de Observación**

La investigación que se realizara va a dirigirse al personal administrativo y trabajadores internos de la empresa.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se encamina a determinar y analizar las causas que produce la falta de comunicación interna dentro de la organización. Lo que se busca es que todos los trabajadores se sientan protagonistas del desarrollo de la empresa.

En la realización de este problema vamos a poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en el transcurso del estudio, de la misma manera en que llenaremos muchos

vacios académicos por medio de la lectura de muchos libros investigando y buscando información acerca del tema.

Los conocimientos lo aplicaremos en la resolución del problema de la empresa, de ahí conoceremos las ventajas que va a tener la empresa con el diseño de un sistema de comunicación como: el crecimiento de la producción, mejoramiento de las relaciones personales entre los trabajadores, la eficiencia con la que se realice la producción además, ayuda de manera directa para el crecimiento económico de la empresa.

El trabajo de investigación tendrá como beneficiarios a la empresa, sus trabajadores, y demás colaboradores y de manera directa al cliente, ya que de ese modo se utilizara los sistemas de comunicación en Pasteurizadora San Pablo.

Es factible realizar esta investigación porque el aplicar un sistema de comunicación para mejorar y armonizar el clima organizacional nos ayudará a satisfacer las necesidades del proyecto.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Determinar cómo afecta la comunicación interna en el clima organizacional en Pasteurizadora San Pablo.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Investigar cómo está la comunicación interna en la empresa para que ayude al crecimiento de la producción.
- Analizar el clima organizacional en Pasteurizadora San Pablo para que ayude a mejorar las relaciones de los trabajadores.
- Proponer el diseño de un Sistema de Comunicación que armonice el clima organizacional en Pasteurizadora San Pablo en la ciudad de Píllaro.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

(CALDERON, 2011) “El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Andelas cía. Ltda. De la ciudad de Ambato”

Facultad De Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica De Ambato

#### **Objetivo General**

Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.

## **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de Andelas Cía. Ltda. a través de encuestas, para detectar falencias y puntos débiles que deben ser fortalecidos.

Analizar alternativas de mejora del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía..Ltda.

## **Conclusiones**

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Andelas Cía. Ltda.

El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.

Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.

Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.

No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.

## **Recomendaciones**

Conservar un ambiente laboral favorable para mantener a todos los trabajadores satisfechos y obligarlos de manera intrínseca a desempeñar una mejor labor.

Aplicar el estilo de liderazgo democrático para fomentar la mayor participación de los trabajadores y a su vez afianzar las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores.

Incentivar continuamente a los trabajadores para incitarlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados.

Formar equipos de trabajo y delegar mini proyectos a cada uno de ellos con la finalidad de crear mayor sentido de responsabilidad en sus integrantes, al trabajar en equipo se fomenta el compañerismo y se crea un mayor compromiso organizacional.

Fomentar un cambio de actitud por parte de los directivos para cambiar las percepciones negativas de los trabajadores y convertirlas en una fortaleza para la organización incidiendo de manera positiva en el desempeño laboral

**(COCA, JUNIO 2012)** “Comunicación Interna Activa Entre El Talento Humano Y Marketing, En Busca Del Compromiso Organizacional En El Centro Artesanal Huambaló”

Facultad De Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica De Ambato

## **Objetivo general**

Identificar cómo incide la comunicación interna activa entre el Talento Humano y marketing en la búsqueda del compromiso organizacional en el Centro Artesanal Huambaló.

## **Objetivos específicos**

Detectar las falencias comunicacionales internas en la organización, mediante la observación directa y visitas constantes, con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales entre el Talento Humano y Marketing en el Centro Artesanal Huambaló

Incrementar el compromiso organizacional en cada uno de los socios fabricantes, utilizando la motivación y capacitación permanente, con el fin de mantener la comunicación organizacional.

Elaborar un plan de comunicación interna, mediante un análisis de los diferentes canales de comunicación y estrategias comunicacionales, con el fin de mejorar el desempeño laboral y el compromiso organizacional.

## **Conclusiones**

La comunicación organizacional interna del Centro Artesanal Huambaló se puede catalogar como inadecuada, es decir, la información fluye de manera correcta solo en algunas áreas, pero de manera general, no funciona adecuadamente en todos los sentidos.

Los canales de comunicación interna que más se ocupan son los verbales, aunque muchas veces en la organización dichos canales distorsionan la información en lugar de transmitirla correctamente. En su mayoría este problema es generado en el “nivel horizontal”. Al ocuparse el canal verbal surge el “radio pasillo”. Es decir, se trata de la comunicación informal que se da dentro de un área, dentro de la organización, pero en la que el contenido no es oficial, por lo que genera rumor dentro de la organización. Ocasionando un estado de caos.

El compromiso organizacional es un elemento importante que la organización debe considerar. Aunque CENARHU tiene su propia cultura y personalidad, es importante impulsar el desarrollo del compromiso afectivo, normativo y continuo o de pertenencia ya que los comportamientos laborales, tales como el alto desempeño, la puntualidad y una conducta proactiva, se predicen mejor a partir de un alto nivel de compromiso afectivo.

## **Recomendaciones**

Desarrollar un Plan de comunicación interna; con estrategias enfocadas en el rediseño y mejoramiento continuo de canales, mensajes y contenidos, que incidirá en los niveles de motivación de los socios fabricantes, si se tiene en cuenta el flujo de la información en todos los sentidos, otorgando participación e integración en los trabajadores que a través de las reuniones y zonas de contacto podrán comunicarse, manifestando y a la vez satisfaciendo sus pasiones y necesidades.

Se sugiere, como refuerzo a esta medida de las juntas particulares, un buzón de ideas o comentarios, en un lugar elegido. De esta forma un representante elegido por mayoría en una junta se encargaría de recopilar la información y presentarla. Prefiriendo el medio escrito por la discreción de la información.

Es también de vital importancia hacer llegar a los socios, a través de un medio impreso, el reporte de las decisiones tomadas por los directivos. Para ello se tendrá que generar un boletín interno, ya que el boletín con el que cuentan es a nivel corporativo, y muchas veces este no cubre la información generada a nivel local sino a nivel general; es decir, un boletín intra-organizacional (no corporativo), únicamente enfocado en los asuntos generados dentro del Centro Artesanal Huambaló.

(**APONTE, 2011**) “El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en la empresa “Serviposible S.A” de la ciudad de Baños.

Facultad De Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica De Ambato

### **Objetivo General**

Mejorar el Clima Organizacional en la empresa “SERVIPOSIBLE S.A”, de la ciudad de Baños.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar las dimensiones del Clima Organizacional en la empresa “SERVIPOSIBLE S.A”, de la ciudad de Baños.

Analizar qué factores afecta el Desempeño Laboral en la empresa “SERVIPOSIBLE S.A” de la ciudad de Baños.

Proponer un Modelo Organizacional para mejorar el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa SERVIPOSIBLE S.A.

### **Conclusiones**

Es importante que los resultados que hemos obtenido nos permitan llegar a la elaboración de conclusiones que nos permitan plantear las recomendaciones que se observara en la propuesta.

La empresa Serviposible S.A. está tomando en consideración las iniciativas de sus trabajadores en el área de trabajo para motivarles, también son estimulados por medio de bonos económicos la mayoría de sus trabajadores mientras que un número menor de trabajadores son por medio de ascensos lo cual la empresa debería poner más énfasis en que sus trabajadores se superen, y que obtengan un mejor puesto y un nivel salarial adecuado para que puedan solventar los gastos de su canasta familiar.

Una vez tabulado los resultados nos damos cuenta que la mayoría de trabajadores no se sienten conformes con el Ambiente Organizacional en el cual se están desempeñando ya que existe falta de comunicación, motivación, malos entendidos

### **Recomendaciones**

Luego de los resultados obtenidos mediante la presente investigación propongo la aplicación de un Modelo Organizacional de manera inmediata solo así se garantizará un buen Desempeño Laboral del talento humano de acuerdo a las técnicas y conceptos modernos de la administración como herramienta ,para mejorar el Desempeño Laboral de la empresa “SERVIPOSIBLE S.A.”.

Se recomienda el involucramiento de todo el equipo de trabajo para que permita enriquecer los conocimientos de las personas que elaboran en la empresa.

Además se recomienda tener una estrecha relación y una adecuada comunicación entre los miembros que integran la organización, con el objeto que conozcan todos los nuevos cambios que se realizan ,misión ,visión ,objetivos ,estrategias y procesos que se van implementando en la empresa para que todos tengan el mismo conocimiento y la misma perspectiva de hacia dónde va la empresa y que es lo que desea alcanzar solo así se podrá obtener valiosos resultados e incrementar la productividad en la empresa.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.**

Para la presente investigación se ha seleccionado el paradigma crítico propositivo, porque cuestiona la forma de investigar y la forma de plantear alternativas de solución a un problema y también porque tiene las siguientes características:

En la fundamentación ontológica observamos que el problema que tratamos de investigar es cuestionable y posible de dar soluciones, mediante la observación de la realidad del problema, la constitución de la misma, trabajando junto con el personal y la alta gerencia administrativa de la empresa como parte principal del problema que es la comunicación interna y el clima organizacional

Dentro de la fundamentación epistemológica describe que no es suficiente el observar al problema de una manera superficial sino mas bien tenemos que involucrarnos, acudir a la empresa, estar en contacto permanente con los trabajadores, con los directivos, para así poder comprender realmente el problema el cual se está investigando para dar las posibles soluciones como resultado.

Dentro de la fundamentación axiológica debo aplicar todos los valores que poseo, ya que de no hacerlo, iría en contra de mi personalidad y dignidad, para la investigación aplicaré sobre todo la honestidad para pretender encontrar siempre la verdad.

Dentro de la fundamentación metodológica se hará la construcción del conocimiento con la participación de todas las personas involucradas en el problema luego utilizare la metodología de la dialéctica, que significa buscar la verdad claro que no me basare solo en el conocimiento científico, sino también en los datos cualitativos que tiene que ver con la práctica, de ahí interpretare la realidad en la empresa Pasteurizadora "SAN PABLO"

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La presente investigación está respaldada en el Código de Trabajo.

### **TÍTULO V**

#### **DE LAS ASOCIACIONES DE TRABAJADORES Y DE LOS CONFLICTOS COLECTIVOS**

##### **Capítulo I**

###### **De las asociaciones de trabajadores**

###### **Parágrafo 1ro.**

###### **Reglas generales**

Art. 441.- Protección del Estado.- Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:

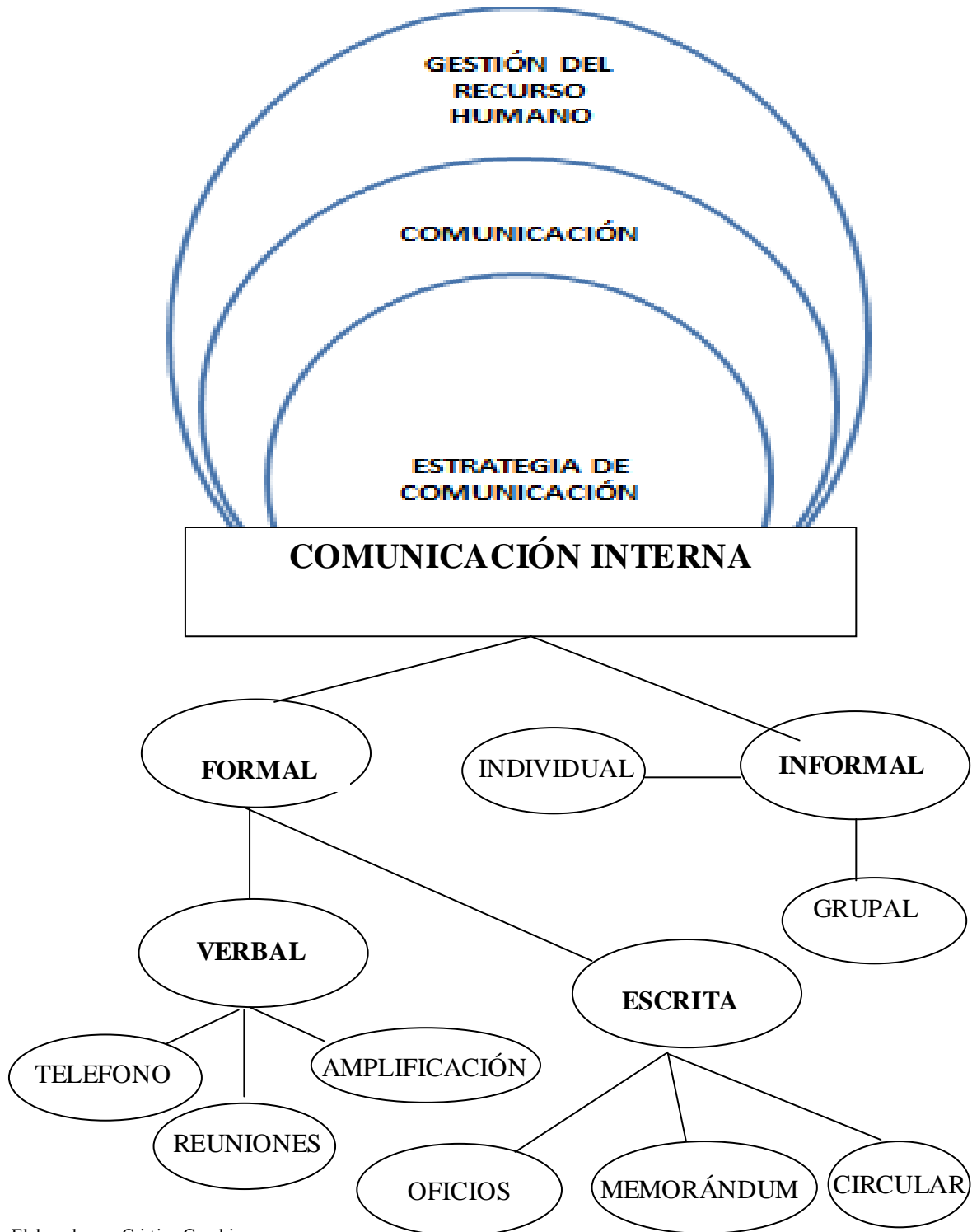
1. La capacitación profesional;
2. La cultura y educación de carácter general o aplicado a la correspondiente rama del trabajo;
3. El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro; y,
4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y la defensa de los intereses de su clase.

Cada trabajador tiene derecho a que su empleador le proporcione capacitación en su trabajo que le permitan elevar su nivel de vida conforme a los requerimientos de la empresa. La formación del profesional será obligatoria y gratuita para el trabajador cuando sea requerida por la empresa para mejorar su desempeño laboral. Código de Trabajo Art .1. (Exc1)Ámbito de este código Los preceptos de este código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios por el Ecuador serán aplicadas en los casos específicos a los que ellas se refieren.



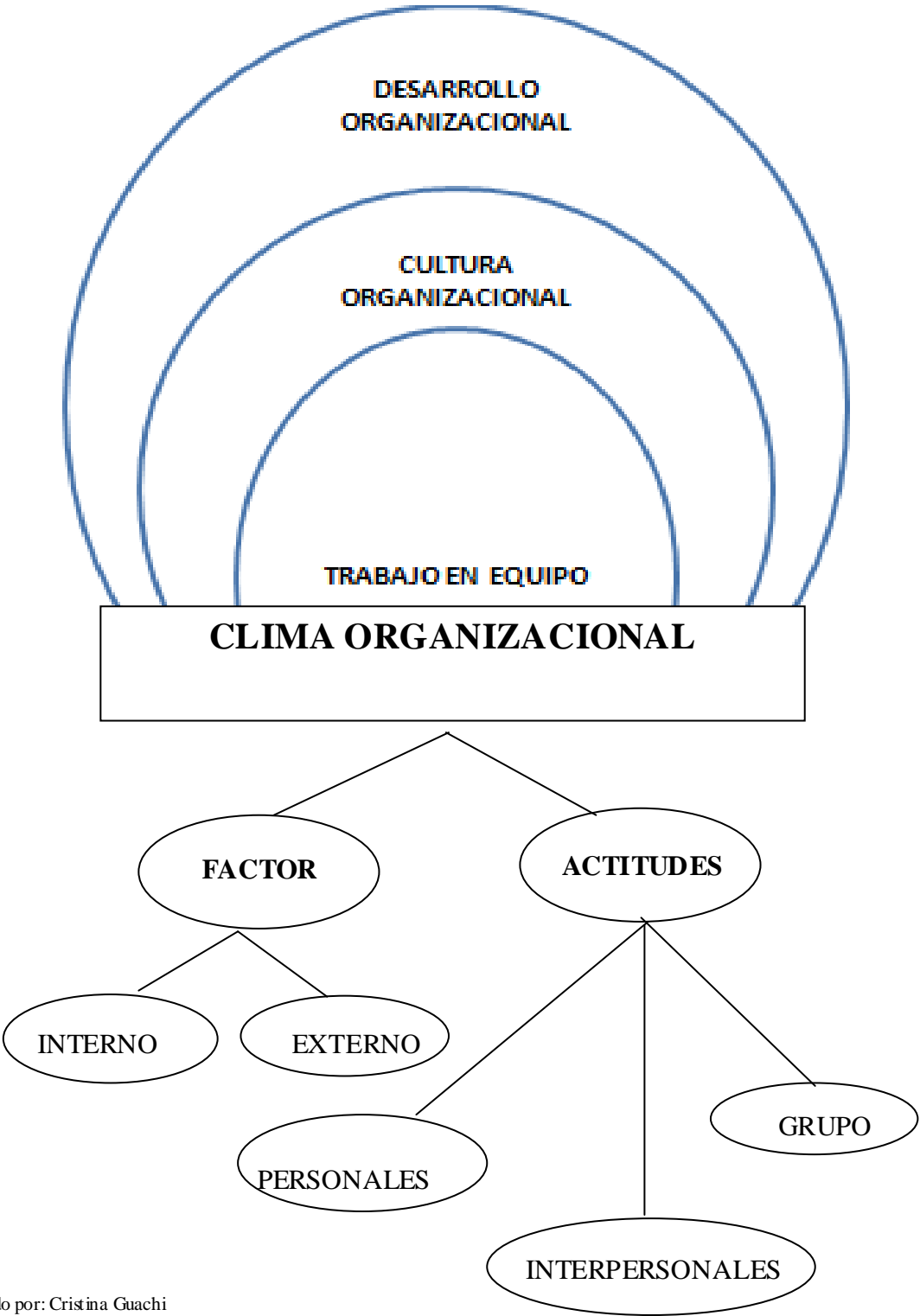
## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.

Gráfico 2: VARIABLE INDEPENDIENTE



Elaborado por: Cristina Guachi

**Gráfico 3: VARIABLE DEPENDIENTE**



Elaborado por: Cristina Guachi

## **GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.**

Joseph Dominick (2002), manifiesta que: La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas.

Las fases por las que ha pasado la gestión de los RRHH son cuatro:

Administrativa: Es puramente burocrático y actúa sobre la disciplina y las remuneraciones. Las medidas a adoptar son de tipo reactivo.

Gestión: Se empieza a considerar las necesidades de tipos sociales y sociológicos de las personas. Las medidas a adoptar son de tipo proactivo.

Desarrollo: Se busca la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa. Se considera que las personas son elementos importantes para la empresa y se busca su motivación y eficiencia.

Gestión estratégica de los RRHH: La gestión de los RRHH está ligada a la estrategia de la empresa. Los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa.

## **COMUNICACIÓN**

Joseph Dominick (2002), señala que: La comunicación es el aglutinante de las organizaciones. La comunicación ayuda a los miembros de las organizaciones a alcanzar metas individuales, y generales, iniciar y responder a los cambios en la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella.

En la medida que las comunicaciones sean menos eficaces de lo que pueden ser, esta es menos eficaz de lo que podría ser. Por ejemplo en los programas de orientación de los empleados nuevos representan la primera oportunidad importante para entablar una buena comunicación con los empleados.

Juan Fuentes (1980: 16), considera que: La comunicación es una facultad inherente del ser humano, que lo distingue como tal y le permite entrar en relación con los demás para expresar sus pensamientos, emociones, voliciones y ejercer influencia sobre ellos. Pero el acto comunicativo entre personas es el resultado de múltiples métodos de expresión desarrollados mediante siglos.

Comunicación es una relación entre un emisor y un receptor a través de un mensaje que es transmitido con un código de signos y por un canal o medio determinado y todo ello condicionado por un contexto o circunstancias ambientales.

## **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

La estrategia de comunicación consiste en definir con claridad quiénes somos y qué ofrecemos. Nada más. Y nada menos.

Porque definir quiénes somos y qué ofrecemos de manera distintiva, clara, simple y persuasiva, es una tarea que sólo los grandes logran desarrollar con éxito.

## **COMUNICACIÓN INTERNA**

### **La comunicación interna en la empresa**

Es el conjunto de procesos que permiten el intercambio de información entre los miembros de la empresa. Esta comunicación parte de la dirección y permite a sus integrantes tener conocimiento de los temas que les pueden afectar, profesionales o personales.

La comunicación interna persigue tres objetivos con respecto al personal:

- Informar: sobre aspectos como la organización, la vida de la empresa o los resultados, entre otros.
- Formar: mantiene la competencia de los trabajadores y favorece la adaptación de los nuevos empleados.

- **Motivar:** permite que los empleados se sientan valorados y asuman como propios los objetivos de la empresa.

## **FORMAL:**

Joseph Dominick (2002), señala que: Las redes formales de comunicación son sistemas diseñados por la gerencia que dictan quien debe hablar con quien para realizar una tarea. En una organización pequeña las redes son tan sencillas que prácticamente no se notan; en una organización más grande se tornaran más intrincadas. La forma más común de describir las redes formales de comunicación es un organigrama.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), señalan que: Los tipos de comunicación formal en las organizaciones son:

### **Comunicación descendente**

Se le llama a la forma de los mensajes que fluyen de los subordinados a los superiores. Esta comunicación baja de quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía a los niveles inferiores. Las formas más comunes de comunicación descendente son las instrucciones del puesto, memorándums oficiales, declaraciones de normas, procedimientos manuales y publicaciones de la compañía.

En muchas organizaciones la comunicación descendente es inadecuada e imprecisa, como se prueba en la expresión tan común en los empleados de que no tienen la menor idea de lo que sucede.

Comunicación descendente es la información que fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la empresa. El contenido es toda aquella información que ayude a las personas a comprender mejor su función y la de los demás: que incremente el sentido de solidaridad con la empresa y que refuerce la motivación y autoestima de los trabajadores. El caso más típico es la transmisión de órdenes, que se realiza en tres fases: preparación, emisión y control. Casi toda la organización asegura que pretende contar con los mensajes que

fluyan hacia arriba, pero la realidad es que muchas no están tan abiertas a las opiniones de los empleados.

Existen varios tipos de comunicación descendente:

- Instrucciones para el trabajo: explicaciones de que hacer o como hacerlo.
- Lógica del trabajo: explicaciones de la relación entre una tarea y otras.
- Procedimientos y practicas.- información sobre las reglas, los reglamentos, las políticas y los beneficios.
- Retroalimentación.- información sobre la eficacia y el desempeño de una persona.  
Adoctrinamiento.- información que busca motivar a los empleados en la misión de la empresa especificando como se deben relacionar con ella.

### **Comunicación ascendente**

Son canales de comunicación que ascienden de los individuos de los niveles inferiores de la organización a los superiores. Entre los canales de comunicación ascendentes más comunes están las cajas de sugerencias, juntas de grupo y procedimiento de apelación y queja. Flujo de información que circula desde los niveles más bajos en la jerarquía de la organización a los niveles más altos. Esta es la fuente principal de retroalimentación en una organización.

La comunicación ascendente cumple varias funciones:

- Ofrece al los gerentes retroalimentación sobre la dificultades o problemas actuales de la organización, e información sobre las operaciones necesarias para tomar decisiones.
- Es la principal fuente de los administradores
- Alivia tensiones a los empleados.
- Alienta la participación y dedicación de los trabajadores.

Es la que va del subordinado a hacia los superiores. El principal beneficio de esta comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

Las empresas que realmente están abiertas a la comunicación ascendente pueden aprovechar las opiniones de sus trabajadores.

La comunicación ascendente transmite cuatro tipos de mensajes:

- Los que están haciendo los subordinados
- Los problemas laborales sin resolver
- Las sugerencias para mejorar
- Lo que uno de los subordinados piensan de otros y de su trabajo.

Estos mensajes pueden beneficiar a los subordinados y a los superiores, y ello explica porque los empleados más satisfechos se sienten en libertad de disentir con sus jefes.

### **Comunicación horizontal**

Comunicación horizontal es la transmisión de información entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel jerárquico. Fundamental para conseguir una coordinación entre los miembros de la empresa. Más intensa que la vertical, dado que las personas se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con sus superiores. También fomenta el compañerismo y el espíritu de equipo, evita malos entendidos enriquece la formación y experiencia de los socios facilitando la toma de decisiones.

Está compuesta por mensajes entre individuos que tienen el mismo poder. El tipo más evidente de comunicación horizontal se da entre personas de la misma división de una empresa. Este tipo de comunicación se transmite entre las funciones de una organización, Intercambio de información entre iguales o entre personas situadas al mismo nivel jerárquico en una organización.

La comunicación horizontal tiene cinco propósitos

- Coordinar tareas
- Resolver problemas
- Compartir información

- Resolver conflictos
- Construir entendimiento

## **Comunicación verbal**

Ivancevich, Konopaske y Matteson. (2006), manifiestan que: Es aquella que se establece entre dos o más personas, tiene como medio de transmisión el aire y como código un idioma. En síntesis, la comunicación oral consiste en un acto mediante el cual un individuo establece con otro u otros, un contacto que le permite transmitir información.

La comunicación verbal se da de muchas maneras. Algunas son las juntas de dos personas, programadas o que se producen en el momento. Otras son grupos pequeños de personas que se reúnen en forma espontánea o en juntas formales.

Joseph Dominick (2002), señala que: También ocurre en grupos grandes cuando uno o varios oradores hacen presentaciones al público. Sea cual sea el marco y la cantidad de gente todos los tipos de comunicación verbal tienen las mismas cualidades.

Una ventaja de la comunicación verbal es la velocidad. Cuando usted ha establecido contacto con su público, no pasa mucho tiempo entre la transmisión de un mensaje y su recepción. La comunicación verbal permite la retroalimentación inmediata.

La última ventaja de la comunicación verbal es su calidad personal. La comunicación verbal tiene muchas ventajas, pero no siempre es la mejor opción. El mayor inconveniente es la dificultad para programarlos. A veces cuando el comunicador está en el mismo edificio programar una junta puede ser difícil y frustrante.

Ivancevich, Konopaske y Matteson. (2006), manifiestan que: Si existe la probabilidad de que los temas enojen a alguien o lo pongan a la defensiva, entonces las formas de comunicación que no lleven a confrontaciones serían más aconsejables. Las juntas frente a frente tal vez sean las más deseables pero la distancia hace que sean poco prácticas.



Los promotores de las **teleconferencias** aseguran que después de las juntas en persona, estas son la mejor alternativa. Esta tecnología permite que participantes que se encuentran en dos o más lugares se vean y hablen entre sí.

El teléfono le permite establecer contacto con un receptor al que usted no tiene posibilidad de contactarse personalmente. Usted puede llagar a alguien que se encuentre al otro lado del mundo en menos tiempo del necesario para subir en ascensor al piso siguiente.

**El teléfono** puede servir para comunicarse con gente que está cerca pero ocupada. Hablar por teléfono ofrece ventajas pero también inconvenientes.

**Amplificación** nos sirve como para comunicarnos con una cantidad de personas y transmitir el mensaje en forma clara.

**Reuniones** en una empresa se dan cada fin de semana, cada mes, para dar cuentas de todos los pasos que está dando la empresa, además se informa de los posibles problemas que puedan darse dentro de la empresa.

### **Comunicación escrita**

Es aquella que, en el momento de iniciarse, emisor y receptor no tienen necesariamente que coincidir en espacio y tiempo. El emisor ha de prestar especial atención al redactar el mensaje (el documento escrito), para que el receptor (el lector) lo comprenda con el sentido que quiso darle el emisor.

Según, las formas de comunicación escrita son muy variadas y numerosas: cartas, memorándums, oficios, circulares, folletos, boletines, informes, reportes, periódicos, revistas, siglas, grafitis, logotipos. Para interpretar los mensajes escritos es necesario conocer el código que ha de ser común al emisor y al receptor del mensaje.

Ana García (2010), señala que: La comunicación escrita adopta muchas formas: cartas memorándums, boletines e informes, son presentaciones conocidas en las carrera profesional de casi todo el mundo. Los mensajes escritos tienen una serie de ventajas e inconvenientes distintos de los hablados. A diferencia del discurso la comunicación escrita

es permanente. Cuando sus palabras se imprimen en papel serán guardadas para referencias futuras.

Además de su permanencia la comunicación escrita se le puede entender que la hablada. Quizá la ventaja más grande de la comunicación escrita es que le puede componer por adelantado. Usted puede tardar todo el tiempo que necesite para dar forma al mensaje como lo desea. Por último **los mensajes escritos** pueden tener menos errores. Hasta las presentaciones orales muy bien ensayadas pueden salir mal. Los **correos electrónicos** permiten a los comunicadores enviar y contestar los mensajes escritos a través de una computadora.

### **Comunicación informal**

(John W Newstrom (2007), señala que: Consiste con el sistema de comunicación formal. Aunque la comunicación informal tiende a entregarse en forma oral. Los sistemas de comunicación informal se desarrollan en forma de una cadena de grupos. En general la comunicación informal es correcta rápida e influyente pero algunas veces omite detalles y rara vez se comunica la historia.

### **Comunicación Individual**

La comunicación informal es una corriente dentro la estructura de la comunicación laboral y es esencial para la eficiencia organizativa. La comunicación informal es la que se establece entre los miembros de una organización por relaciones afectivas, identidad, simpatía que se produce entre ellos, independientemente del cargo o la posición que ocupen, facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos.

### **Comunicación Grupal**

Ronald B Adler y Jeanne Marquardt (2005) manifiestan que: Podemos correr el riesgo de equivocarnos al querer definir la comunicación como tal, ya que hay gran variedad de estudios y teorías sobre la misma. Aquí no pretendemos hacer un estudio exhaustivo.

Por comunicación se entiende normalmente:

- Hacer a otro partícipe de algo.
- Descubrir o manifestar una cosa a alguien.
- Conversar, tratar con alguno de palabra o por escrito.
- Consultar con otros un asunto.
- Expresar los propios pensamientos y sentimientos.

Toda organización tiene redes informales de comunicación, es decir, patrones de interacción basados en amistad, proximidades e intereses compartidos de tipo personal o profesional. Más allá de cualquier especie de conexión empresarial la gente se conecta entre sí por medio de redes individuales informales, amigos vecinos miembros de la familia y de toda clase.

Las funciones de comunicaciones informales son:

- Confirmar: algunas comunicaciones informales ratifican los mensajes formales.
- Expandir: la comunicación informal llena las lagunas que dejaron los mensajeros formales incompletos.
- Acelerar: con frecuencia las redes informales entregan los mensajes con antelación a los canales oficiales.
- Contradecir: las redes informales a veces contradicen los mensajes oficiales.
- Circunvalar: los contactos informales le ayudan a veces a evitar canales oficiales que son difíciles y que hacen perder mucho tiempo.
- Complementar: a veces hasta la gerencia sabe que la comunicación informal hará una mejor tarea que la formal.

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Rafael Guízar Montufar (2008), señalan que: Implica el estudio de los procesos sociales que se den dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer optima la

calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa.

Es la tendencia al mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa. Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.

Es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Términos básicos en el desarrollo organizacional.

- Intervenciones.- medios de los que se vale el desarrollo organizacional para llevar a cabo el cambio planeado.
- Consultor.- responsable, junto con la alta dirección. También se le conoce como agente de cambio o facilitador.
- Sistema conjunto de elementos interrelacionados y que actúan de manera ordenada.
- Sistema cliente.- organización donde se lleva a cabo el proceso de desarrollo organizacional.
- Catarsis.- reacción que provoca el cambio que se lleva a cambio en la organización. Se puede entender como “reacción para cambiar” ante ciertas circunstancias que obligan a hacerlo bien.
- Conflicto proactivo.- situación que puede ser provocada por el consultor con la finalidad de obtener resultados positivos en la organización.
- Cambio.- palabra clave en el desarrollo organizacional. Implica redefinir actitudes , valores estrategias, y practicas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios en el medio.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es indiscutible. El costo de tener una población trabajadora que no entiende ni respeta las reglas puede ser enorme. La cultura organizacional puede afectarlo de distintas maneras. Importantes y poco significativas. Entre otras cosas puede determinar cuándo y cuánto tiempo, así como el tiempo flexible y la telecomunicación.

Puede dar forma al entorno emocional y hasta el grado de cooperación o competencia así como a las ideas de cuanta diversión es la adecuada y de qué tipo. La cultura ciertamente influirá en la forma en que usted y otros se vistan en el espacio de trabajo, el tamaño del espacio el grado de intimidad y la decoración.

La cultura organizacional regirá la cantidad y el tipo de interacción que usted tenga dentro y fuera del trabajo con otros compañeros de trabajo y administradores.

### **Dimensiones de la cultura organizacional**

Que elementos distinguen de una cultura a otra ¿varias dimensiones diferencian a las organizaciones, incluso a las que hacen el mismo tipo de trabajo?

- Sociabilidad
- Distribución del poder y autonomía del trabajo
- Grado de estructura
- Premios por logros
- Ambiente de crecimiento
- Tolerancia del riesgo y cambio
- Tolerancia del conflicto
- Apoyo emocional

### **TRABAJO EN EQUIPO**

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y **trabajo en equipo**

porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento de su ambiente de trabajo, para así aumentar su productividad sin perder de vista el recurso humano. Además es “La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos tienen de la organización a la que pertenecen, y que incide directamente en el desempeño de la misma.”

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, p, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa o indirecta en la conducta y el comportamiento de sus miembros.

### **Importancia de clima organizacional**

Alfredo Luna Gonzales (2008), señala que: El Clima Organizacional es importante porque nos refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, y a su vez es de gran importancia para un administrador por que puede analizar y diagnosticar el clima de su organización, por tres razones para que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

### **Factores del clima organizacional**

Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están relativizadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque tengamos en cuenta todo eso, es posible efectuar mediciones de clima y ambiente laboral. Estas van a reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que intervengan en ellas.

Son, evidentemente, muchos y no siempre conocidos o controlables. Pero de una manera general y abriendo el abanico a los colectivos de empresas y trabajadores, sí es posible sistematizar esos factores.

## **Factores Básicos y Subfactores**

Serían éstos los núcleos fundamentales en los que se apoya, en la actualidad, la valoración que los empleados hacen del clima laboral en el que están inmersos:

- Motivación en la empresa
- Motivación en el trabajo
- Motivación económica
- Ambiente laboral
- Ambiente de trabajo

Motivación en la empresa: Son el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración.

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.

Motivación económica: Se trata del estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo.

Ambiente laboral: Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean.

Ambiente de trabajo: Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. También puede ser motivador o desmotivador.

Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional.



## **ACTITUDES**

Definimos entonces actitud como concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

Una "actitud" de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto.

Hay autores e investigadores que han medido las relaciones en los grupos de trabajo y, a veces, las han denominado satisfacción en el trabajo, otras veces moral y en otras ocasiones simplemente actitudes.

### **Tipos de actitudes**

Los tipos de actitudes que se consideran en el libro son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

**Satisfacción en el trabajo.-** Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establece actitudes muy positivas y benéficas.

**Involucramiento con el trabajo.-** Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellos y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

**Compromiso organizacional.-** Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que esta metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

## **Actitud Personal**

Actitud forma de motivación social que predispone la acción de un individuo hacia determinados objetivos o metas.

La actitud designa la orientación de las disposiciones más profundas del ser humano ante un objeto determinado. Existen actitudes personales relacionadas únicamente con el individuo.

## **Actitud Interpersonal**

Cada persona muestra una de cuatro orientaciones interpersonales, decir la manera principal de relacionarse con las personas. Las orientaciones interpersonales surgen de una combinación de dos puntas de vista.

## **Actitud Grupal**

Un grupo de trabajo está compuesto por una pequeña cantidad de personas, que son interdependientes, que tienen una identidad común y que interactúan entre sí, generalmente frente a frente en un lapso determinado, con el propósito de alcanzar una meta.

Con esta definición podemos destacar varias características de los grupos de trabajo que le ayudaran a encontrar la forma de laborar más eficazmente con otros.

Tamaño: casi todos los expertos consideran que un par de personas no constituye un grupo porque no interactúan igual que tres o más individuos.

Aunque no existen muchas coincidencias respecto cuando un grupo de personas es demasiado grande como para llamarlo grupo. Las investigaciones realizadas por una serie de empresas han arrojado que los equipos de diez personas suelen arrojar mejores resultados a un ritmo más veloz que los grupos de varios cientos.

Interacción: lo que convierte a un conjunto de personas en un grupo no es la cantidad de individuos que lo compone, sino la interacción y el intercambio de información que ocurre en su interior.

Propósito común: la sola interacción no crea un grupo de trabajo, los asistentes a una convención que hablan entre sí, si no comparten una meta colectiva no podrán alcanzar una finalidad común. Un reto que afronta a la persona que dirige una agrupación recién creada es inculcar en sus miembros un sentimiento claro de que todos comparten un propósito.

Interdependencia: los integrantes de un grupo no solo interactúan, sino que dependen unos de otros.

Interacción y comunicación regulares: un grupo que interactúa durante un plazo determinado desarrolla características particulares. Las expectativas típicas incluyen la puntualidad para iniciar las juntas.

Identidad: los miembros y los extraños ven a los grupos como entes distintos. Algunos de estos tienen un nombre formal, como comité de prestaciones otros tienen identidad informal como los que salen juntos a comer.

## **2.5 HIPÓTESIS**

“El diseño de un sistema de comunicación armonizará el clima laboral organizacional de la empresa Pasteurizadora San Pablo en la Ciudad de Píllaro”

## **2.6 VARIABLES**

Variable Dependiente: Comunicación Interna

Variable Independiente: Clima Laboral Organizacional

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación estará enmarcado dentro de un paradigma crítico propositivo, por lo tanto tendrá un enfoque cualitativo y cuantitativo ya que se trabajará con sentidos holísticos y participativos considerando una realidad dinámica, pero al mismo tiempo estará orientada a la comprobación de hipótesis y con énfasis en los posibles resultados.

#### **3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN**

Para la presente investigación se utilizara los diferentes tipos de investigación:

### **3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental**

En la presente investigación se utilizará la investigación bibliográfica para recopilar información requerida de libros, revistas, tesis de grado, internet, bibliotecas que, permitirá analizar la información escrita sobre el problema, permitiendo de esta manera que el investigador pueda dar solución al problema.

### **3.2.2 Investigación de campo**

En la presente investigación es de campo porque se realizará los estudios y análisis necesarios de las características del problema en el lugar en donde se está desarrollando y se relacionará directamente con las personas interesadas y de esta manera formular una propuesta que solucionara la comunicación interna y mejorara el clima organizacional de la empresa Pasteurizadora San Pablo.

## **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la presente investigación se utilizará las diferentes formas de investigación como son:

- Investigación descriptiva
- Investigación correlacional
- Investigación explicativa

### **3.3.1 Investigación descriptiva**

Para esta investigación se utilizará la modalidad bibliográfica sustentando información ya existente basada en libros, tesis, biblioteca, con el fin de que el investigador pueda conceptualizar las variables y categorías.

### **3.3.2 Investigación correlacional**

Mediante esta investigación se medirá el grado de relación entre las dos variables, pero no explica que una sea la causa de la otra. Es decir, además esta investigación examinará los cambios de las variables como son la comunicación interna y el clima organizacional.

Mediante eso se medirá el grado comunicacional entre el gerente y los trabajadores en el nivel de producción.

### 3.3.3 Investigación explicativa

Con esta investigación se podrá dar explicación del por qué ocurre el problema y, la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

El presente trabajo investigativo se realizará en la Pasteurizadora San Pablo, en toda la empresa, ubicada en el cantón Píllaro, Barrio Santa Rita, sector Dos Acequias con una población de 23 personas. Para esta investigación se tomara en cuenta toda la población.

**TABLA N°1: Población**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Total</b>
Gerente propietario	1
Gerente administrativo	1
Contador	1
Trabajadores de producción	15
Choferes	5
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>

Elaborado por: Cristina Guachi  
Fuente: Pasteurizadora San Pablo



**HIPÓTESIS:** el diseño de un sistema de comunicación interna armonizará el clima laboral organizacional de la empresa Pasteurizadora San Pablo en la ciudad de Píllaro.

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Clima Laboral Organizacional

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>El clima organizacional nos refleja los valores, actitudes y factores de los miembros de la empresa, en este enfoque radica mucho las actitudes de los trabajadores ya sean personales interpersonales y grupales.</p> <p>La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización depende de las percepciones que tenga de cada uno de los factores internos y externos.</p>	<p>Factores</p> <p>Actitudes</p>	<p>Internos</p> <p>Externos</p> <p>Personales</p> <p>Interpersonales</p> <p>Grupo</p>	<p>6. ¿Cree usted que el clima ayudara a mejorar la relación entre los trabajadores?</p> <p>7. ¿Cómo calificarían la mejora del clima organizacional en la empresa?</p> <p>8. ¿Cada cuánto cree que se pueda dar capacitaciones para mejorar el clima de la empresa?</p> <p>9. ¿Cómo califica el desempeño de la empresa?</p>	<p>Encuesta a todos los miembros de la empresa.</p>

Cuadro 2: Operacionalización de variables (Dependiente)

Elaborado por: Cristina Guachi



### 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de investigación para la presente investigación

<b>Tipos de Información</b>	<b>Técnicas de Investigación</b>	<b>Instrumentos de Investigación</b>
Información Primaria	Encuestas	Cuestionario
Información Secundaria	Lectura Comprensiva	Tesis de grado, libros de comunicación interna en empresas, libro de clima organizacional, fichas bibliográficas.

Cuadro 3: Técnicas e Instrumentos

Elaborado por: Cristina Guachi

<b>PREGUNTAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Para qué?	Para recopilar y analizar información
¿A quiénes?	Todas las personas que conforman la empresa
¿Sobre qué?	Comunicación interna y clima organizacional dentro de la empresa
¿Quién?	El investigador
¿Dónde?	Pasteurizadora San Pablo del cantón Píllaro.
¿Cuándo?	Noviembre – Enero 2013
¿Qué técnica de recolección?	Encuesta y la observación directa

Cuadro 4: Plan de Recolección de Información

Elaborado por: Cristina Guachi

### **3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

Mediante un plan para procesar la información se podrá obtener respuestas a las preguntas que se formularon en los instrumentos a través de:

#### **Revisión y codificación de la información.**

Una vez aplicadas las encuestas será necesario revisar detenidamente la información para detectar algunos errores, eliminar respuestas contradictorias y organizarla lo más clara posible para facilitar su tabulación.

#### **Tabulación de la Información.**

Este proceso se realizará con el fin conocer la frecuencia con la que se repiten los datos de la variable.

#### **Análisis de Datos.**

Una vez que se recopile y tabule la información será necesario analizarla para presentar los resultados, mismo que nos proporcionará el respectivo estudio de acuerdo a la hipótesis formulada.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Para saber el estado que se encuentra la empresa nos enfocamos a la realización de una encuesta, para la realización de la encuesta tomamos en cuenta la opinión de todos los trabajadores

1. ¿Cómo califica la comunicación dentro de la empresa?

**Tabla N°3**

Alternativas	Frecuencias	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada	Porcentaje
Excelente	2	2	0.09	0.09	9%
Muy Buena	3	5	0.13	0.22	13%
Buena	7	12	0.30	0.52	30%
Regular	11	23	0.48	1.00	48%
<b>Total</b>	<b>23</b>		1.00		100%

Elaborado por: Cristina Guachi

Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa

**Gráfico N°4**



Elaborado por: Cristina Guachi

Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa

### **Análisis e interpretación**

De las 23 personas encuestadas 11 de ellas manifiestan que la comunicación dentro de la empresa es regular lo que representa el 48%.

En la empresa califican a la comunicación como regular para lo cual la empresa debe realizar alguna clase de motivación o charlas laborales. Es notable la baja comunicación que existe por parte de los trabajadores, el gerente desconoce la gran importancia y beneficio que se obtiene de los clientes internos.

2. ¿La comunicación se lo realiza de manera formal?

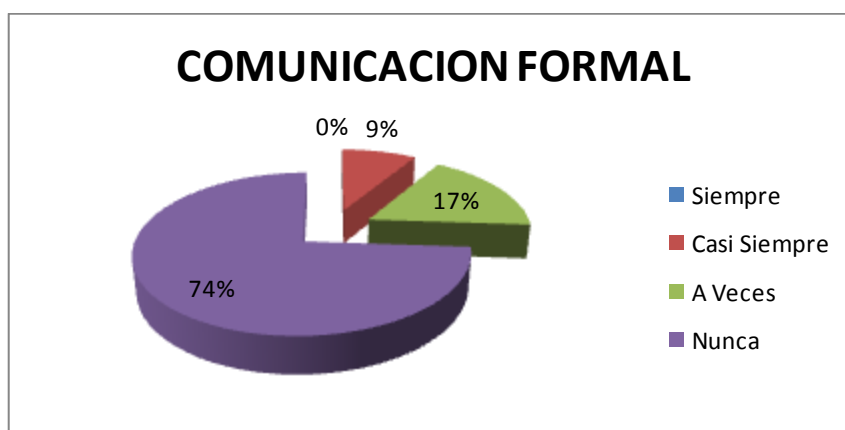
**Tabla N°4**

Alternativas	Frecuencias	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada	Porcentaje
Siempre	0	0	0	0	0%
Casi Siempre	2	2	0.09	0.09	9%
A Veces	4	6	0.17	0.26	17%
Nunca	17	23	0.74	1.00	74%
<b>Total</b>	<b>23</b>		1.00		100%

Elaborado por: Cristina Guachi

Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa

**Grafico N°5**



Elaborado por: Cristina Guachi

Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa

**Análisis e interpretación:**

De las 23 personas encuestadas 17 de ellas dijeron que la comunicación nunca se realiza de manera formal lo que representa el 74% del total de trabajadores de la empresa.

En la empresa no existe comunicación formal, la mayoría de trabajadores realiza de manera informal lo que afecta las relaciones entre trabajadores y provoca malentendidos.

3. ¿Realizan evaluaciones en la empresa sobre la producción a sus trabajadores?

**Tabla N°5**

Alternativas	Frecuencias	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada	Porcentaje
Siempre	3	3	0.13	0.13	13%
Casi Siempre	5	8	0.22	0.35	22%
A Veces	7	15	0.30	0.65	30%
Nunca	8	23	0.35	1.00	35%
<b>Total</b>	<b>23</b>		1.00		100%

Elaborado por: Cristina Guachi

Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa

**Gráfico N° 6**



Elaborado por: Cristina Guachi

Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa

### **Análisis e interpretación:**

De las 23 personas encuestadas 8 personas dijeron que nunca se realizan evaluaciones, lo que representa el 35% mientras que 7 personas dijeron que a veces se realiza evaluaciones sobre la producción lo que representa el 30%.

En la empresa existe una cantidad de trabajadores que no se toma en cuenta para las evaluaciones sobre la producción de la empresa, el dueño tiene que evaluar a todo el personal de manera que con eso ayuda a obtener mejores resultados.

4. ¿El gerente informa a los trabajadores sobre los cambios que se dan en la empresa?

**Tabla N°6**

Alternativas	Frecuencias	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada	Porcentaje
Siempre	4	4	0.17	0.17	17%
Casi Siempre	6	10	0.26	0.43	26%
A Veces	9	19	0.39	0.82	39%
Nunca	4	23	0.17	1.00	17%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>1.00</b>			<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Guachi  
Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa

**Gráfico N°7**



Elaborado por: Cristina Guachi  
Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa

### **Análisis e interpretación:**

De las 23 personas encuestadas 9 dijeron que a veces se informa sobre los cambios que se dan en la empresa lo que representa el 39% y 4 dijeron que siempre lo que representa el 22%.

En la empresa no se informa constantemente sobre los cambios que se dan en la empresa existen trabajadores a los cuales ni siquiera se les dan a conocer las actividades que se realizan.

5. ¿En la empresa se toma en cuenta las opiniones de los trabajadores?

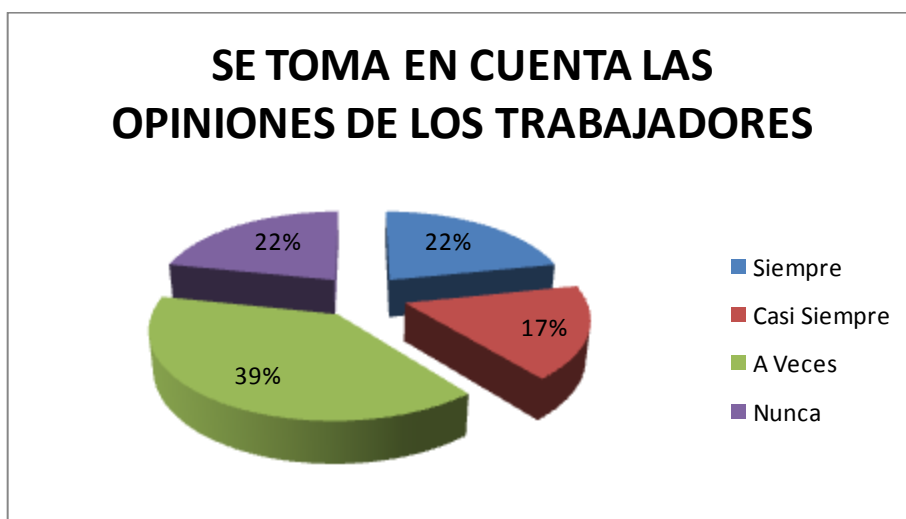
**Tabla N°7**

Alternativas	Frecuencias	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada	Porcentaje
Siempre	5	5	0.22	0.22	22%
Casi Siempre	4	9	0.17	0.39	17%
A Veces	9	18	0.39	0.78	39%
Nunca	5	23	0.22	1.00	22%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>		1.00		<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Guachi

Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa

**Gráfico N°8**



Elaborado por: Cristina Guachi

Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa

### **Análisis e interpretación:**

De las 23 personas investigadas 9 de ellas dijeron que a veces se toma en cuenta sus opiniones, lo que representa el 39% del total de trabajadores.

En la empresa el gerente toma en cuenta las opiniones de los trabajadores para tomar decisiones que afectan a la empresa y de manera directa a los mismos trabajadores.



6. ¿Cree usted que el clima organizacional influye en la relación de los trabajadores?

**Tabla N°8**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>	<b>Frecuencia Relativa Acumulada</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	11	11	0.48	0.48	48%
Casi Siempre	8	19	0.35	0.83	35%
A Veces	4	23	0.17	1.00	17%
Nunca	0	23	0.00	1.00	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>		1.00		<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Guachi

Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa

**Gráfico N°9**



Elaborado por: Cristina Guachi

Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa

### **Análisis e interpretación**

De las 23 personas investigadas 11 de ellas dijeron que el clima dentro de la empresa siempre influye en la relación de los trabajadores, lo que representa el 48%.

Hay que tener en cuenta que trabajar en un buen clima organizacional ayuda a que siembren más confianza de unos a otros y así pueda haber una buena comunicación entre ellos, la misma que favorece a la empresa.

7. ¿Cómo resultaría la producción si se mejora el trabajo en equipo dentro de la empresa?

**Tabla N°9**

Alternativas	Frecuencias	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada	Porcentaje
Excelente	18	18	0.78	0.78	78%
Muy buena	5	23	0.22	1.00	22%
Buena	0	23	0.00	1.00	0%
Regular	0	23	0.00	1.00	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>		1.00		100%

Elaborado por: Cristina Guachi

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa

**Gráfico N° 10**



Elaborado por: Cristina Guachi

Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa

### Análisis e interpretación

De las 23 personas investigada 14 de ellas dijeron que sería excelente la producción si se mejora el trabajo en equipo lo que representa el 78%.

Este resultado ayuda a que el gerente de la empresa tome decisiones que beneficien directamente a la empresa y a sus trabajadores.

8. ¿Cree usted que el clima organizacional ayudara a mejorar la relación entre los trabajadores?

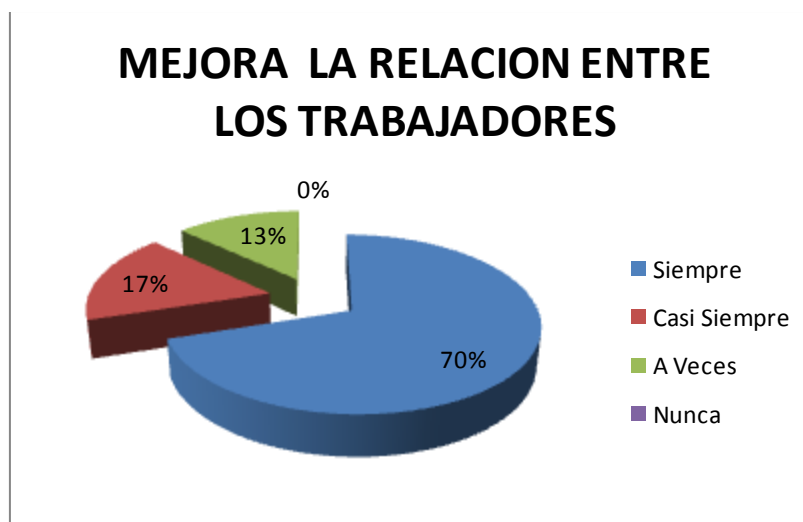
**Tabla N°10**

Alternativas	Frecuencias	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada	Porcentaje
Siempre	16	16	0.70	0.70	70%
Casi Siempre	4	20	0.17	0.87	17%
A Veces	3	23	0.13	1.00	13%
Nunca	0	23	0.00	1.00	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>		1.00		<b>100%</b>

Elaborado por: Cristina Guachi

Fuente: Encuesta aplicada a empleados de la empresa

**Gráfico N° 11**



Elaborado por: Cristina Guachi

Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa

### **Análisis e Interpretación**

De las 23 personas investigadas 16 de ellas dijeron que siempre mejora la relación entre los trabajadores de la empresa, lo que representa el 70% de los que integran la empresa.

La mayoría de trabajadores opinan que se deberían dar capacitaciones para que mejore de alguna manera el clima organizacional y se mejore las relaciones entre trabajadores colaboradores del nivel superior a nivel inferior.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Una vez establecido el problema e identificado las variables que componen la hipótesis planteada, materia de la presente investigación, se procederá a verificar con la utilización de una herramienta estadística para probar la hipótesis.

La hipótesis a verificarse es la siguiente: el diseño de Sistemas de Comunicación armonizará clima organizacional de la empresa Pasteurizadora San Pablo.

Las variables que intervienen en la hipótesis son: Variable Independiente: Comunicación Interna, Variable Dependiente: Clima Laboral Organizacional

#### **Método Estadístico**

Para comprobar la hipótesis se utilizará el método estadístico Chi Cuadrado.

#### **Planteamiento De La Hipótesis**

El modelo lógico aplicado en el planteamiento de la hipótesis para que sea aprobado por el método estadístico, se establece así:

Ho: hipótesis nula.- afirmación o enunciado tentativo que se realiza acerca del valor de un parámetro poblacional. Por lo general es una afirmación de que el parámetro de la población tiene un valor específico.

Hi: hipótesis alternativa o de investigación.- afirmación o enunciado que se aceptara si los datos muestrales proporcionan amplia evidencia de que la hipótesis una es falsa y se la designa por hi.

Para el presente estudio:

Ho: la utilización correcta de sistemas de comunicación interna no permitirá armonizar el clima organizacional de la empresa Pasteurizadora San Pablo en la ciudad de Píllaro.

Hi: La aplicación correcta de un sistema de comunicación armonizará el clima organizacional de la empresa Pasteurizadora San Pablo en la ciudad de Píllaro.

Determinación del nivel de significación de riesgo.

El valor de riesgo que se corre por rechazar algo que es verdadero en este trabajo de investigación es del 5%.

Prueba del Chi Cuadrado

$$x^2 = \sum \left( \frac{O - E}{E} \right)^2$$

$x^2$ = chi cuadrado

$\sum$ = sumatoria

o= datos observados

e= datos esperados

Nivel de investigación tendrá un nivel de confianza del 0.95 (95%), por tanto un nivel de riesgo del 5%  $\alpha=0.05$

### Zona de aceptación o rechazo

Para calcular la zona de aceptación se necesita calcular los grados de libertad.

#### Formula:

$$gl = (c-1)(h-1)$$

gl= grados de libertad

c=columna de la tabla

h= hilera de la tabla

## TABLA DE PREGUNTAS

Tabla N° 11

Elaborado por: Cristina Guachi

$$gl = (c-1)(h-1)$$

Pregunta	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca	Total
1. ¿Cómo califica la comunicación dentro de la empresa?	2	3	7	11	23
7. ¿Cómo resultaría la producción si se mejora el trabajo en equipo dentro de la empresa?	18	5	0	0	23
TOTAL	20	8	7	11	46

$$gl = (4-1)(2-1)$$

$$gl = 3 = 7.8$$

### CALCULO DEL CHI CUADRADO

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

$$X^2 =$$

Tabla N° 12

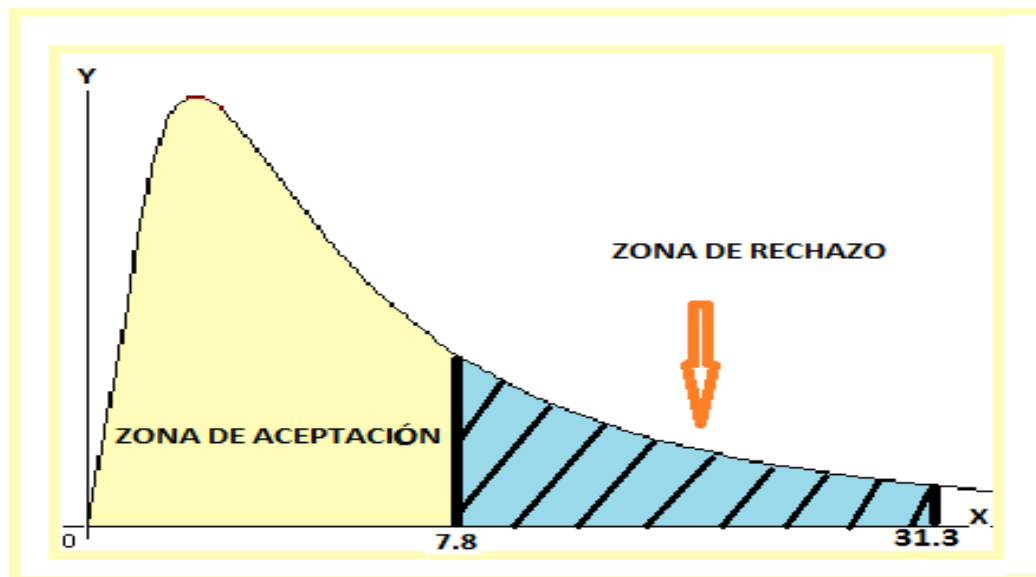
OBSERVADOS (O)	ESPERADOS(E)	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
2	10	-8	64	6,4
18	10	8	64	6,4
3	4	-1	1	0,25
5	4	1	1	0,25
7	3,5	3,5	12,25	3,5
0	3,5	-3,5	12,25	3,5
11	5,5	5,5	30,25	5,5
0	5,5	-5,5	30,25	5,5
				<b>31,3</b>

Elaborado por: Cristina Guachi

### INTERPETACION

El chi cuadrado tabulado 7.8 es < que el chi cuadrado calculado 31.3, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, La aplicación correcta de un sistema de comunicación armonizara el clima organizacional de La empresa Pasteurizadora San Pablo de la ciudad de Píllaro.

**Grafico N°12: CHI CUADRADO**



Elaborado por: Cristina Guachi  
Fuente: encuesta aplicada a empleados de la empresa

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

1. En la empresa a la comunicación la califican como regular, esto se debe a que los medios que utiliza el gerente no son los apropiados y esto por ende ocasiona muchos malos entendidos y conflictos entre el personal de la empresa.
2. La alta informalidad que existe en la empresa es muy notoria ya que existe constantes conflictos entre trabajadores porque la información que se transmite no es la correcta.
3. En la empresa no se realiza constantes evaluaciones sobre la producción, ahí se ve la poca comunicación que existe entre trabajadores, además que eso perjudica la producción y el alcance de objetivos y metas.
4. El gerente no informa a todo el personal sobre los cambios que se aproximan, de las actividades que se realizan, esto crea conflictos entre los trabajadores debido a que la comunicación llega de manera tardía.

5. Existen pocas ocasiones en las que se toma en cuenta las opiniones de los trabajadores para la toma de decisiones o cambio que se realicen la empresa que afectan directamente a todo el personal.
6. No existe trabajo en equipo dentro de la empresa por falta de comunicación esto ocasiona que la producción no sea fructífera porque no hay una debida comunicación entre ellos y no planifican sus funciones para cumplirlas.
7. No hay un buen clima entre todos los trabajadores porque no existe una buena comunicación entre ellos eso hace que las relaciones entre ellos no sean buenas manteniendo así un ambiente de trabajo tenso.
8. La falta de un sistema de comunicación está afectando el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa afectando el clima organizacional de la misma.



## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Dar a conocer charlas motivacionales sobre la importancia que tiene el mejoramiento de la comunicación porque mejoran la relaciones entre los trabajadores y dar a conocer la información correcta.
2. Crear mecanismos para transmitir la información de manera formal entre todos los trabajadores de la empresa, para que la información que llegue a todo el personal sea la correcta.
3. Realizar evaluaciones permanentes con el fin de crear comunicación entre todo el personal de producción de la empresa y así crear ambiente y relaciones de trabajo.
4. Informar a todos los trabajadores sobre los posibles cambios que se den dentro de la empresa ya que eso afecta directamente a todo el personal motivándolos a ser parte de la empresa.
5. Tomar en cuenta las opiniones del personal ya que son muy importantes y eso ayudara a mejorar algún aspecto en la empresa
6. Dar charlas motivacionales sobre el trabajo en equipo, las ventajas y beneficios que obtiene la empresa al mejorar la comunicación
7. Mejorar el clima ambiental entre todos los trabajadores eso ayudara a las relaciones personales y con también ayuda obtener un mejor rendimiento productivo
8. Diseñar un sistema de comunicación para que la empresa pueda mejorar sus relaciones entre todos los trabajadores y así armonizar el clima organizacional.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Tema:** Sistema de comunicación interna para armonizar el clima laboral organizacional de la empresa Pasteurizadora San Pablo en la ciudad de Píllaro.

**Lugar:**

Tungurahua, cantón Píllaro, barrio Santa Rita, sector Dos Acequias.

**Beneficiarios:**

Empresa PASTEURIZADORA SAN PABLO.

**Responsables:**

Gerente, jefe de personal

**Costo: 550,00**

#### **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Las organizaciones anteriores han destinado todas sus tácticas en la creación de nuevas técnicas para posesionarse en el mercado. Pero son muy pocas empresas quienes han dado prioridad a los sistemas comunicacionales internos para establecer estrategias y así

llegar a obtener una relación comunicacional con el cliente interno y de ahí con el producto.

De acuerdo con fuertes elementos de competitividad presentes en las relaciones entre empleados quizá uno de los sectores con más presión entre sus empleados y problemas de comunicación al interior de sus organizaciones es el sector de producción, ya que en la mayoría de los casos, presenta mayor necesidad de implementar adecuadas estrategias en beneficio de la comunicación y el clima organizacional. Las Pasteurizadoras se mueven alrededor de la innovación en la calidad, el servicio, objetivos y metas a corto y largo plazo enfocándose en su mayoría hacia la productividad.

Píllaro, es un Cantón ubicado en el norte de la provincia de Tungurahua, con una extensión pequeña y un sector de pequeñas y medianas empresas.

Debido a la competencia y a la continua demanda de calidad exigida por los clientes internos y externos en las organizaciones, las empresas hoy día deben adoptar estrategias comunicativas que no sólo estén enfocadas a la producción y al mercadeo, sino además, al bienestar y la adecuada motivación del capital humano que debe intervenir de forma positiva en la actitudes, relaciones, conocimiento, percepción y eficiencia del personal en cada una de las áreas de trabajo de la organización.

Las comunicaciones y las redes sociales son el futuro y la clave del éxito, aún más en organizaciones dedicadas a la producción y comercialización de productos y servicios en donde la competitividad genera incertidumbre y situaciones complejas en cuanto a clima organizacional y procesos de flujo de información. El riesgo es aún mayor cuando no existe un diagnóstico y estrategias claras en el manejo de las comunicaciones, así como del movimiento de información registrado en un plan de comunicación en donde se generen acciones claras a nivel interno. La falta de planeación en torno a la comunicación interna en las organizaciones, genera situaciones de ruido e incertidumbre que terminan causando efectos negativos en la motivación, el sentido de pertenencia y la actitud del capital humano frente a la organización.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

La presente propuesta se justifica ya que hace evidente la necesidad de que los trabajadores reconozcan que afecta directa y evidentemente la comunicación en el desempeño diario de los mismos, y que tomen en cuenta la importancia de introducir un

sistema de comunicación que armonice las relaciones entre los trabajadores, y así aumentar la productividad de la empresa.

La implementación de un sistema de comunicación es importante porque existen condiciones fundamentales que permiten el desarrollo comunicacional entre la empresa y sus trabajadores.

Los beneficios que obtendrá la empresa al implementar el sistema de comunicación será: mejoramiento de la comunicación y relaciones entre trabajadores, aumentar la producción, productividad y por ende obtener mejores beneficios económicos.

Por lo tanto, existirá un impacto socio-económico para la empresa y un impacto psicológico para los trabajadores.

Por lo antes mencionado cabe recalcar que la aplicación de un sistema de comunicación es una herramienta indispensable que debería ser implementada en Pasteurizadora San Pablo.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 General**

- Proponer sistemas de comunicación para armonizar el clima organizacional de la empresa Pasteurizadora san pablo de la ciudad de Píllaro enfocadas a aumentar las motivaciones y mejorar las relaciones de los trabajadores de la empresa.

### **6.4.2 Específicos**

- Investigar sistemas de comunicación que exista.
- Diseñar sistemas de comunicación
- Implementar sistemas de comunicación en la empresa Pasteurizadora San Pablo de la ciudad Píllaro.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

El presente trabajo investigativo se podrá desarrollar de manera eficiente gracias al apoyo de Pasteurizadora San Pablo, la misma que proporcionará la información necesaria para el desarrollo de la propuesta. Por lo tanto, podemos afirmar que el

proyecto de investigación es factible ya que cuenta con los recursos necesarios como: tiempo, dedicación y un presupuesto considerable para llevar a cabo su correcta aplicación, el mismo que permitirá conseguir mejores resultados en el desempeño laboral y por ende una mejor comunicación entre trabajadores.

Además se mejorara las relaciones entre los trabajadores, demostrando así nuevas actitudes, comportamientos diferentes entre los trabajadores, dentro de la empresa, con clientes y con la sociedad en general

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

Plan de comunicación organizacional:

ADLER, R. y MARQUARDT (2005), considera que: .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.

## **COMUNICACIÓN**

Joseph Dominick (2002), señala que: La comunicación es el aglutinante de las organizaciones. La comunicación ayuda a los miembros de las organizaciones a alcanzar metas individuales, y generales, iniciar y responder a los cambios en la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella.

Juan Fuentes (1980: 16), considera que: La comunicación es una facultad inherente del ser humano, que lo distingue como tal y le permite entrar en relación con los demás para expresar sus pensamientos, emociones, voliciones y ejercer influencia sobre ellos. Pero el acto comunicativo entre personas es el resultado de múltiples métodos de expresión desarrollados mediante siglos.

La comunicación interna persigue tres objetivos con respecto al personal:

- Informar: sobre aspectos como la organización, la vida de la empresa o los resultados, entre otros.
- Formar: mantiene la competencia de los trabajadores y favorece la adaptación de los nuevos empleados.
- Motivar: permite que los empleados se sientan valorados y asuman como propios los objetivos de la empresa.

### **COMUNICACIÓN FORMAL:**

Joseph Dominick (2002), señala que: Las redes formales de comunicación son sistemas diseñados por la gerencia que dictan quien debe hablar con quien para realizar una tarea. En una organización pequeña las redes son tan sencillas que prácticamente no se notan; en una organización más grande se tornaran más intrincadas. La forma más común de describir las redes formales de comunicación es un organigrama.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), señalan que: Los tipos de comunicación formal en las organizaciones son:

#### **Comunicación descendente**

Se le llama a la forma de los mensajes que fluyen de los subordinados a los superiores. Esta comunicación baja de quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía a los niveles inferiores. Las formas más comunes de comunicación descendente son las instrucciones del puesto, memorándums oficiales, declaraciones de normas, procedimientos manuales y publicaciones de la compañía.

Existen varios tipos de comunicación descendente:

- Instrucciones para el trabajo: explicaciones de que hacer o como hacerlo.
- Lógica del trabajo: explicaciones de la relación entre una tarea y otras.
- Procedimientos y practicas.- información sobre las reglas, los reglamentos, las políticas y los beneficios.

- Retroalimentación.- información sobre la eficacia y el desempeño de una persona.
- Adoctrinamiento.- información que busca motivar a los empleados en la misión de la empresa especificando como se deben relacionar con ella.

### **Comunicación ascendente**

Son canales de comunicación que ascienden de los individuos de los niveles inferiores de la organización a los superiores. Entre los canales de comunicación ascendentes más comunes están las cajas de sugerencias, juntas de grupo y procedimiento de apelación y queja. Flujo de información que circula desde los niveles más bajos en la jerarquía de la organización a los niveles más altos. Esta es la fuente principal de retroalimentación en una organización.

La comunicación ascendente cumple varias funciones:

- Ofrece a los gerentes retroalimentación sobre la dificultades o problemas actuales de la organización, e información sobre las operaciones necesarias para tomar decisiones.
- Es la principal fuente de los administradores
- Alivia tensiones a los empleados.
- Alienta la participación y dedicación de los trabajadores.

Es la que va del subordinado a hacia los superiores. El principal beneficio de esta comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

### **Comunicación horizontal**

Comunicación horizontal es la transmisión de información entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel jerárquico. Fundamental para conseguir una coordinación entre los miembros de la empresa. Más intensa que la vertical, dado que las personas se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con sus superiores. También fomenta el compañerismo y el espíritu de equipo, evita malos

entendidos enriquece la formación y experiencia de los socios facilitando la toma de decisiones.

La comunicación horizontal tiene cinco propósitos

- Coordinar tareas
- Resolver problemas
- Compartir información
- Resolver conflictos
- Construir entendimiento

### **Comunicación Verbal**

Ivancevich, Konopaske y Matteson. (2006), manifiestan que: Es aquella que se establece entre dos o más personas, tiene como medio de transmisión el aire y como código un idioma. En síntesis, la comunicación oral consiste en un acto mediante el cual un individuo establece con otro u otros, un contacto que le permite transmitir información.

La comunicación verbal se da de muchas maneras. Algunas son las juntas de dos personas, programadas o que se producen en el momento. Otras son grupos pequeños de personas que se reúnen en forma espontánea o en juntas formales.

### **Comunicación escrita**

Es aquella que, en el momento de iniciarse, emisor y receptor no tienen necesariamente que coincidir en espacio y tiempo. El emisor ha de prestar especial atención al redactar el mensaje (el documento escrito), para que el receptor (el lector) lo comprenda con el sentido que quiso darle el emisor.

Según, las formas de comunicación escrita son muy variadas y numerosas: cartas, memorándums, oficios, circulares, folletos, boletines, informes, reportes, periódicos, revistas, siglas, grafitis, logotipos. Para interpretar los mensajes escritos es necesario conocer el código que ha de ser común al emisor y al receptor del mensaje.



## **Comunicación informal**

(John W Newstrom (2007), señala que: Consiste con el sistema de comunicación formal. Aunque la comunicación informal tiende a entregarse en forma oral. Los sistemas de comunicación informal se desarrollan en forma de una cadena de grupos. En general la comunicación informal es correcta rápida e influyente pero algunas veces omite detalles y rara vez se comunica la historia.

## **Comunicación Individual**

La comunicación informal es una corriente dentro la estructura de la comunicación laboral y es esencial para la eficiencia organizativa. La comunicación informal es la que se establece entre los miembros de una organización por relaciones afectivas, identidad, simpatía que se produce entre ellos, independientemente del cargo o la posición que ocupen, facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos.

## **Comunicación Grupal**

Ronald B Adler y Jeanne Marquardt (2005) manifiestan que: Podemos correr el riesgo de equivocarnos al querer definir la comunicación como tal, ya que hay gran variedad de estudios y teorías sobre la misma. Aquí no pretendemos hacer un estudio exhaustivo.

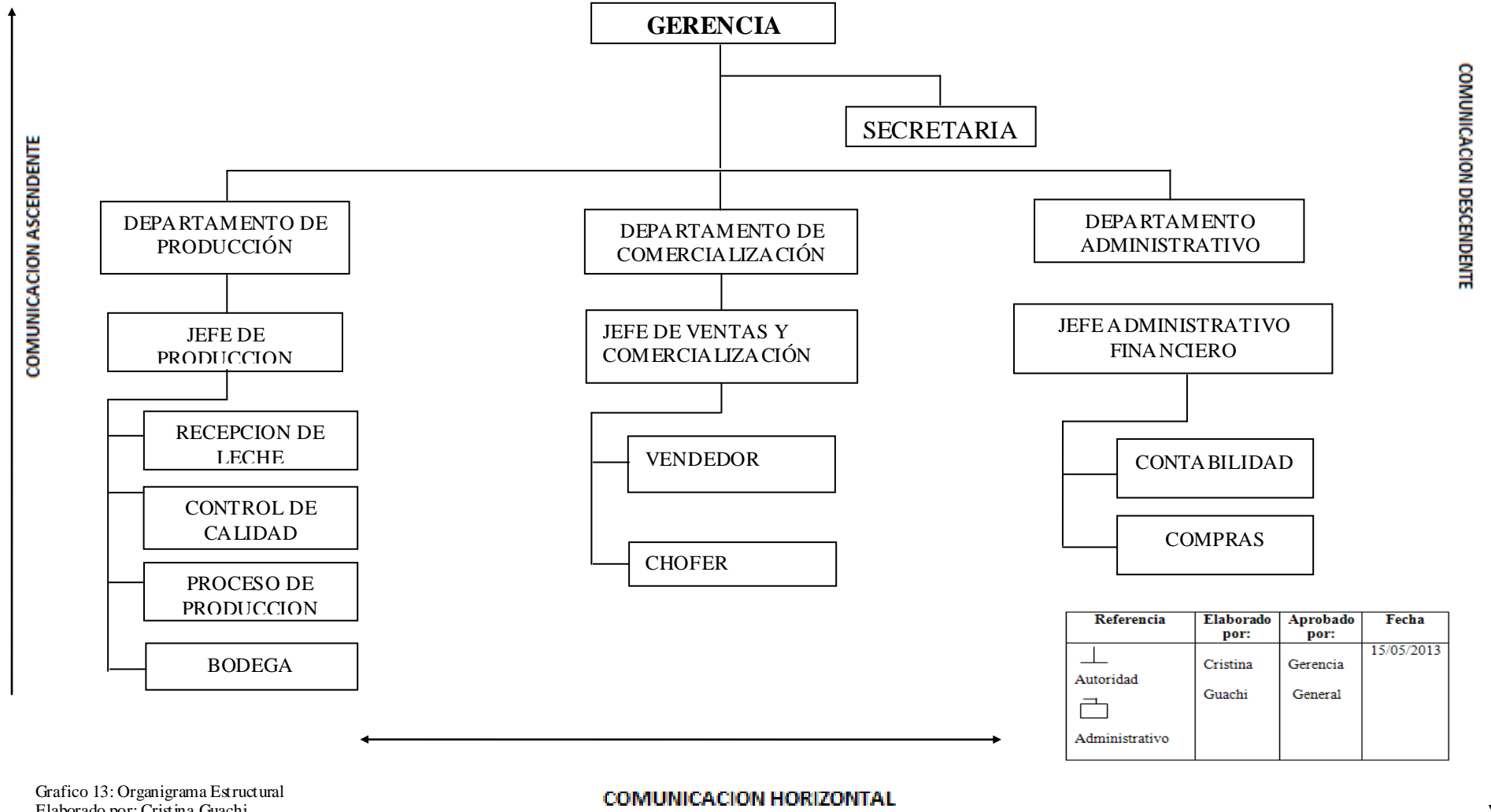
Por comunicación se entiende normalmente:

- Hacer a otro partícipe de algo.
- Descubrir o manifestar una cosa a alguien.
- Conversar, tratar con alguno de palabra o por escrito.
- Consultar con otros un asunto.
- Expresar los propios pensamientos y sentimientos.
- Contradecir: las redes informales a veces contradicen los mensajes oficiales.
- Circunvalar: los contactos informales le ayudan a veces a evitar canales oficiales que son difíciles y que hacen perder mucho tiempo.
- Complementar: a veces hasta la gerencia sabe que la comunicación informal hará una mejor tarea que la formal.

## **6.7 METODOLOGÍA**

Una vez realizado una investigación profunda y obtenido datos claros, precisos y concisos se identificó el problema existente en la empresa, nos ha facilitado proponer un sistema de comunicación que armonizará las relaciones entre trabajadores de la empresa y así alcanzar objetivos de la empresa.

### 6.7.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE PASTEURIZADORA SAN PABLO





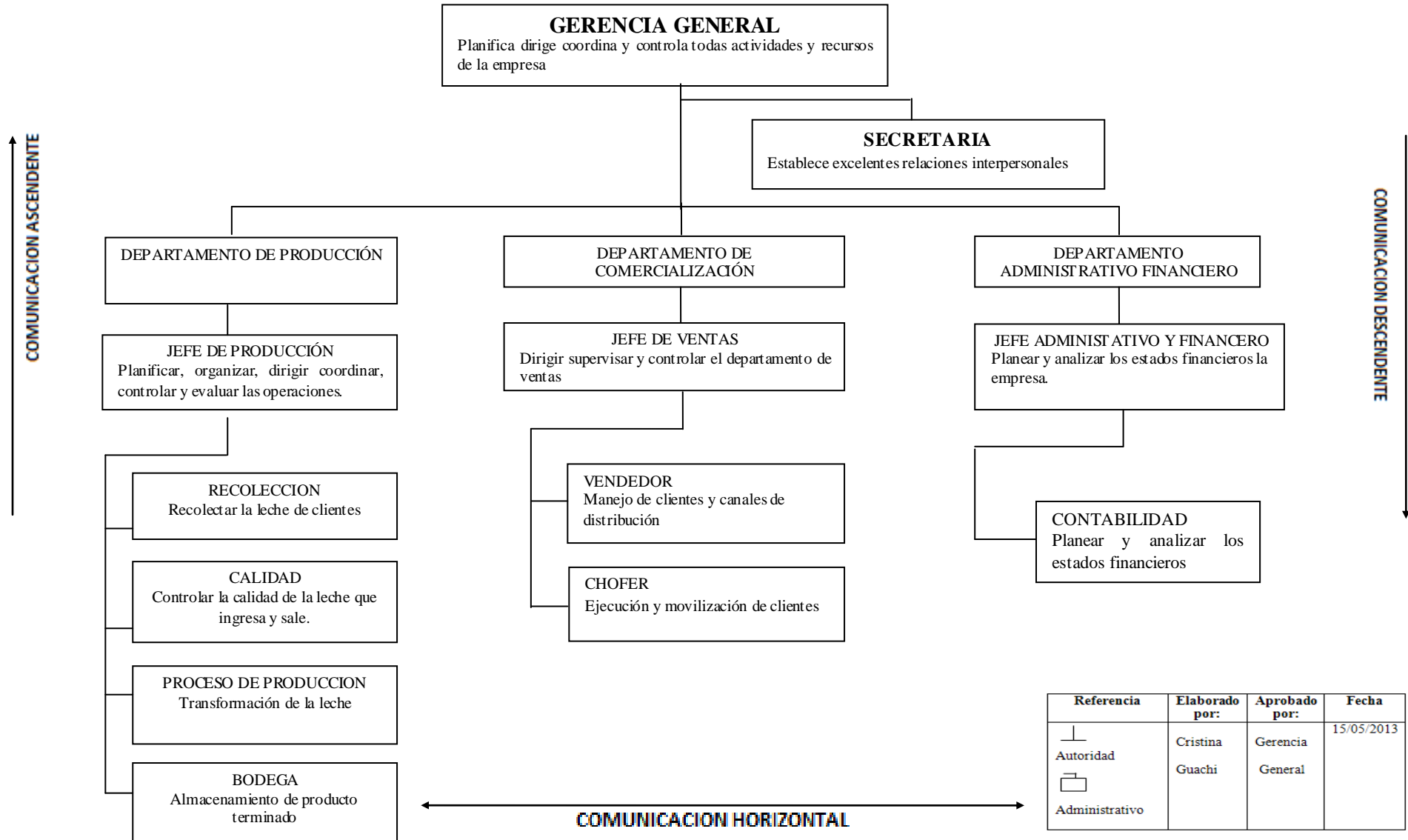
Referencia	Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha
 Autoridad	Cristina Guachi	Gerencia General	15/05/2013
 Administrativo			


Grafico 13: Organigrama Estructural  
Elaborado por: Cristina Guachi

## 6.7.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE PASTEURIZADORA SAN PABLO



Referencia	Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha
↓ Autoridad	Cristina Guachi	Gerencia General	15/05/2013
☐ Administrativo			

### 6.7.3 MANUAL DE FUNCIONES DE PASTEURIZADORA SAN PABLO

	<p><b>PASTEURIZADORA SAN PABLO S.A.</b>  <b>MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA</b></p>
---	---

Nombre del Cargo:	Gerente General
Objetivo:	Planificar, Organizar, Dirigir, Ejecutar y Supervisar las labores Técnico-administrativas y financieras de la empresa, con el propósito de cumplir las metas y objetivos.
Depende:	Tiene a su dependencia a secretaria, departamento de producción, departamento ventas y comercialización, departamento de administración y financiero.
Función:	Velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos que incluyen aspectos de rentabilidad de corto, mediano y largo plazo.
Responsabilidades:	<p>Representar judicial y extrajudicialmente a la Empresa.</p> <p>Administrar los recursos de la compañía, asegurando su óptimo rendimiento.</p> <p>Establecer planes, programas y objetivos para la empresa, a cumplir en un corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Organizar, dirigir y controlar la administración general de la empresa y responsabilizarse por ella, con miras a cumplir con las metas establecidas.</p>
Requisitos del perfil:	<p>Título de tercer nivel en Administración de Empresas</p> <p>Conocimientos Administrativos y Financieros</p> <p>Mantener buenas relaciones personales.</p>
Experiencia :	4 Años en cargos similares



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA  
PASTEURIZADORA SAN PABLO S.A.**

Nombre del Cargo:	Secretaria
Objetivo:	Recepción de llamadas, toma de dictado, transcripción de oficios y documentos, control de agenda, control de archivo, atención y orientación telefónica, entrega-recepción de documentación, coadyuvante en la organización de eventos, y en ocasiones atención de asuntos personales del jefe.
Depende:	Depende del gerente general de la empresa.
Función:	Ser puntual en todas sus actividades. Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa. Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.
Responsabilidades:	Elaborar cartas comerciales, oficios dispuestos por la gerencia general Diseñar, implementar y controlar sistema de archivo: documentación legal y otros. Administrar caja chica de la empresa Organizar los archivos de su dependencia Custodiar los recursos tecnológicos, materiales que se encuentran a su cargo Recibir la correspondencia y distribuir al personal que corresponda.
Requisitos del perfil:	Licenciatura en Secretariado Buena presencia Persona de buen trato, amable, cortés y seria. Excelente redacción y ortografía. Facilidad de expresión verbal y escrita. Persona proactiva y organizada.
Experiencia :	1 Año en cargos similares



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA  
PASTEURIZADORA SAN PABLO S.A.**

Nombre del Cargo:	Jefe de Producción
Objetivo:	Supervisar las líneas de producción durante todo el proceso, realiza la atención a los proveedores, además de estar a cargo del correcto funcionamiento y de que se cumpla el plan de trabajo establecido, revisa el desempeño del personal así como el de la maquinaria y equipo de trabajo.
Depende:	Depende del gerente general de la empresa. Tiene bajo su dependencia a : recolector y calidad
Función:	Planificar , organizar , dirigir coordinar, controlar y evaluar las operaciones de su departamento
Responsabilidades:	Supervisar el proceso de producción, en todas las fases. Vigilar que el proceso en la pasteurización de leche cumpla con la planificación prevista. Establecer el control de calidad de cada producción Verificar que el empaque se realice en las mejores condiciones.
Requisitos del perfil:	Titulo de tercer nivel en Producción Industrial Excelentes relaciones personales Persona proactiva y organizada.
Experiencia :	4 Años en cargos similares



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA  
PASTEURIZADORA SAN PABLO S.A.**

Nombre del Cargo:	Jefe de Calidad
Objetivo:	Proporciona conocimientos para controlar y / o analizar los problemas de calidad y resolverlos mediante la implementación de soluciones. Dirige los esfuerzos para asegurar que los procesos de calidad de los proveedores sean diseñados con calidad.
Depende:	Depende del gerente general de la empresa, jefe de producción.
Función:	Desarrolla e implementa el Sistema de Gestión de Calidad, con avanzados equipos de planificación de calidad y control de procesos en curso para prevenir los fallos y las deficiencias en productos y procesos.
Responsabilidades:	<p>Desarrolla y mantiene un conocimiento práctico de los procesos de calidad de los proveedores.</p> <p>Aplica el conocimiento de los procesos de calidad a través de los vendedores.</p> <p>Dirige los esfuerzos para asegurar que los procesos de calidad de los proveedores sean diseñados con calidad.</p> <p>Define, aprueba y permite la aplicación de los requisitos de calidad, planes de calidad, y los puntos de control de calidad para asegurar la adecuación de los controles y los productos resultantes.</p> <p>Supervisa a los empleados por obras que le sean asignadas en sus áreas de responsabilidad</p> <p>Viaja con los clientes para establecer, mantener y mejorar relaciones empresariales.</p>
Requisitos del perfil:	<p>Título de tercer nivel en Ingeniería en Calidad Industrial</p> <p>Conocimiento de normas de calidad</p> <p>Persona proactiva y organizada</p>
Experiencia :	2 Años en cargos similares





**MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA  
PASTEURIZADORA SAN PABLO S.A.**

Nombre del Cargo:	Recolector de leche
Objetivo:	Recibir la leche.
Depende:	Depende del Gerente General de la empresa, Jefe de Producción.
Responsabilidades:	Recibir diariamente la leche en la empresa
Requisitos del perfil:	Bachiller. Conocimientos básicos de computación Eficiencia en el trabajo y exactitud Excelentes relaciones interpersonales
Experiencia :	6 meses en cargos similares



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA  
PASTEURIZADORA SAN PABLO S.A.**

Nombre del Cargo:	Jefe de ventas y comercialización
Objetivo:	Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
Depende:	Depende del gerente general de la empresa. Tiene a su dependencia a los vendedores y chofer.
Función:	Establecer el contacto con el cliente, con el fin de realizar la venta
Responsabilidades:	Formular el Programa Mensual de Ventas del Departamento, de acuerdo a las Políticas de comercialización establecidas. Organizar, coordinar y supervisar las actividades de los vendedores programando sus rutas e instrucciones de trabajo.
Requisitos del perfil:	Título de tercer nivel en Marketing o Gestión de Negocios Conocimientos en computación Conocimientos en paquetes contables Eficiencia en el trabajo y exactitud Ser proactivo y organizado
Experiencia :	2 Años en cargos similares



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA  
PASTEURIZADORA SAN PABLO S.A.**

Nombre del Cargo:	Vendedores
Objetivo:	Incrementar las ventas del establecimiento y posicionar a la empresa.
Depende:	Depende del gerente general de la empresa y del Jefe de ventas y comercialización
Función:	Realizar el primer contacto con los clientes, mediante las ventas, generando ingresos para la empresa.
Responsabilidades:	<p>Brindar atención personalizada a los clientes.</p> <p>Formarse constantemente en técnicas de ventas.</p> <p>Negociar condiciones de crédito.</p> <p>Administrar eficientemente la cartera de clientes.</p> <p>Realizar la facturación respectiva de las ventas realizadas, y enviarlos a contabilidad</p>
Requisitos del perfil:	<p>Bachiller en informática o contabilidad</p> <p>Conocimientos básicos de computación</p> <p>Eficiencia en el trabajo y exactitud</p> <p>Excelentes relaciones interpersonales</p>
Experiencia :	2 Años en cargos similares



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA  
PASTEURIZADORA SAN PABLO S.A.**

Nombre del Cargo:	Chofer
Objetivo:	Ejecución de labores de movilización interna y externa.
Depende:	Depende del gerente general y del Jefe de ventas y comercialización
Función:	Transportar las mercaderías para la empresa para luego ser comercializada. Transportar a los técnicos para dar mantenimiento a la maquinaria cuando el gerente general no se encuentre. Dar mantenimiento los carros de mensajería.
Responsabilidades:	Responsabilizarse del manejo, conducción, mantenimiento y preservación del vehículo de la empresa. Movilización del gerente general. Responsabilizarse de la matriculación vehicular. Dar asistencia al gerente general los fines de semana cuando el caso lo requiera
Requisitos del perfil:	Licencia Profesional tipo D Bachiller en informática o contabilidad Conocimientos básicos de computación Ser proactivo y dinámico
Experiencia :	6 meses en cargos similares afines.



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA  
PASTEURIZADORA SAN PABLO S.A.**

Nombre del Cargo:	Jefe Administrativo Financiero
Objetivo:	Registrar las transacciones financieras (asientos contables y libros de ventas). Y realizar informes periódicos de los estados financieros.
Depende:	Depende del gerente general. Tiene bajo su dependencia al contador y al bodeguero.
Función:	Planear y analizar los estados financieros la empresa.
Responsabilidades:	Analizar los datos financieros. Determinar la estructura de activos de la empresa. Fijar la estructura de capital
Requisitos del perfil:	Titulo de tercer nivel en Administración o Auditoria. Eficiencia en el trabajo y exactitud Demostrar honradez Capacidad para trabajar en equipo Ser organizada
Experiencia :	2 Años en cargos similares



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA  
PASTEURIZADORA SAN PABLO S.A.**

Nombre del Cargo:	Contabilidad
Objetivo:	Revisar las obligaciones tributarias.
Depende:	Depende del Gerente General.
Función:	Revisar todos los movimientos contables así como la presentación al jefe financiero los estados financieros mensuales.
Responsabilidades:	Registrar todos los ingresos y egresos que ha tenido la empresa. Realizar el rol de pagos de los empleados. Y las demás funciones que sean causa y /o efecto de las misma
Requisitos del perfil:	Titulo de tercer nivel en contabilidad. Conocimientos básicos de computación Conocimientos de paquetes contables Eficiencia en el trabajo y exactitud
Experiencia :	1 año en cargos similares



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA  
PASTEURIZADORA SAN PABLO S.A.**

Nombre del Cargo:	Bodeguero
Objetivo:	Mantener toda la producción en orden.
Depende:	Depende del gerente general, jefe administrativo y financiero.
Función:	Llevar un control de las mercancías entregadas por los proveedores a bodega.
Responsabilidades:	Reportar inmediatamente al gerente financiero, sobre las pérdidas, daños de la producción. Mantener ordenado los bienes a su cargo. Revisar periódicamente el estado de los bienes a su cargo.
Requisitos del perfil:	Bachiller en informática o contabilidad Conocimientos básicos de computación Conocimientos básicos de contabilidad Eficiencia en el trabajo y exactitud Excelentes relaciones interpersonales
Experiencia :	Experiencia de un año en funciones similares

## 6.7.4 DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS DE PASTEURIZADORA SAN PABLO



### PASTEURIZADORA SAN PABLO

---

## CONVOCATORIA

### **Jefes de departamentos y trabajadores de la empresa**

Tenemos a bien comunicarles que el próximo jueves 21 de junio se llevara a cabo una reunión para dar a conocer las actividades que se llevaran a cabo por el aniversario de la empresa.

Píllaro, 20 de mayo del 2013

Lorena Soria  
Secretaria Pasteurizadora San Pablo





## PASTEURIZADORA SAN PABLO

---

### MEMORÁNDUM

N. °: 001

FECHA: PILLARO 20 de mayo del 2013

DE: Gerente General

PARA: Jefe De Producción

ASUNTO: Reunión para dar a conocer los nuevos sistemas de comunicación

En la reunión establecida para el fin de semana debe informar a todos los trabajadores del departamento de producción con el fin de dar a conocer las los nuevos sistemas de comunicación.

Es muy importante contar con su presencia.

Atentamente,

Raúl Dávalos  
Gerente Pasteurizadora San Pablo



## PASTEURIZADORA SAN PABLO

---

### SOLICITUD

20 de mayo del 2013

**DE:** Gerente General

**A:** Jefe del Departamento de Administración y Financiamiento

**Asunto:** Petición de extracto de cuenta

De mi consideración

Tengo a bien comunicarle que el gerente general solicita de manera más rápida posible todas las adquisiciones realizadas durante el transcurso de este mes.

Por la favorable atención que dar a la presente anticipo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,

Lorena Soria  
Secretaria Pasteurizadora San Pablo



# PASTEURIZADORA SAN PABLO

---

## CIRCULAR

David Reinoso  
Jefe de Departamento de producción  
20 de mayo del 2013

Estimado David Reinoso

Se comunica a todos los trabajadores que el 24 de mayo se laborara con absoluta normalidad.

Sin otro particular, quedando a su disposición reciba un cordial saludo

Raúl Dávalos  
Gerente de Pasteurizadora San Pablo



## **AVISOS**

**Fechas De  
Cumpleaños  
Del Personal**

**Juegos  
especiales**

**1° de Mayo  
Actividades por  
el día del  
trabajador**

**Agasajo  
navideño**

**Vacaciones  
Por Fin De  
Año**

## 6.7.5 MODELO OPERATIVO

Objetivos	Metas	Actividades	Responsables	Recursos	tiempo
Seleccionar el sistema de comunicación adecuado para la empresa	Identificar sistemas de comunicación que exista	Realizar reuniones con el gerente y jefes de áreas para conocer los sistemas de comunicación	Gerente y jefe de área	Material didáctico( folletos, computadora, flash) \$200	3 días, 7,9,10 de junio
	Verificar el sistema más apropiado para la empresa	Analizar los sistemas más apropiados para la empresa.	Gerente y jefe de área		
	Dar a conocer el sistema de comunicación de manera formal	Dar a conocer el sistema de comunicación formal	Gerente y jefe de área		
Identificar los factores críticos posibles generadores de crisis dentro del proceso de clima organizacional.	Conocer los factores para dar soluciones y disminuir la crisis de comunicación dentro de la empresa.	Capacitar a todo el personal sobre los nuevos sistemas de comunicación	Gerente y jefe de personal	Material didáctico( hojas bond, computadora) \$150	3 días 15, 17, 18 de junio
	Promover la importancia del clima organizacional	Dar a conocer las ventajas de mejorar clima entre trabajadores	Gerente y jefe de personal		
Diseñar sistemas de comunicación que armonice el clima organizacional de la empresa.	Difundir los nuevos diseños de comunicación que se implementó en la empresa	Indicar los medios en los cuales se van a difundir los sistemas de comunicación.	Gerente y jefe de personal	Material didáctico \$200	4 días 20, 21, 25 y 30 de junio
	Evaluar periódicamente los avances que se ha tenido en cuanto a la comunicación entre áreas.	Establecer fechas de seguimiento a la implementación de los nuevos sistemas de comunicación	Gerente y jefe de personal		

Cuadro 5: Modelo Operativo

Elaborado por: Cristina Guachi

## **6.8 ADMINISTRACION.**

Para diseñar Sistemas de Comunicación se empleará los siguientes recursos:

### **6.8.1 Recursos Humanos:**

- Investigador: Cristina Guachi
- Asesores: Ing. Jenny Gamboa

### **6.8.2 Recursos Institucionales:**

- Pasteurizadora San Pablo.
- Universidad Técnica de Ambato.
- Facultad de Ciencias Administrativas.
- Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato

### **6.8.3 Recursos Materiales:**

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

#### 6.8.4 Recursos Económicos

<b>Detalle</b>	<b>Total</b>
Equipo de computo	\$600,00
Flash memory	\$12,00
Internet	\$20,00
Resma de hojas de papel A4	\$8,00
Impresiones	\$30,00
Esferográficos	\$4,00
Calculadora	\$12,00
Transporte	\$20,00
<b>Total</b>	<b>\$706,00</b>

Tabla 13: Recursos Económicos  
Elaborado Por: Cristina Guachi

### 6.8.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

SEMANAS	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
ACTIVIDADES																																
Investigación de problema	■	■	■																													
Recolección de información				■	■	■	■																									
Trabajo de campo								■	■	■	■																					
Procesamiento de datos									■	■	■																					
Análisis de información												■	■	■	■																	
Elaboración de la propuesta																■	■	■	■													
Redacción de informe final																				■	■	■	■									
Revisión del informe final																								■	■	■	■	■				
Defensa del trabajo																																■

Cuadro 6: Cronograma de Actividades  
Elaborado por: Cristina Guachi



## 6.9 PREVICIÓN DE LA EVALUACIÓN

Para asegurar la perfecta ejecución de la propuesta conforme a lo programado se deberá realizar un monitoreo y una evaluación del plan de acción para asegurarnos del cumplimiento de objetivos, para lo cual tendremos que realizar un seguimiento continuo para anticiparnos a las posibles problemas que se puedan presentar en el camino, y así implementar los correctivos que sean necesarios para llegar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente propietario de la empresa pasteurizadora san pablo en la ciudad de Píllaro
¿Por qué evaluar?	Porque la propuesta se enfoca a armonizarlas relaciones interpersonales de los trabajadores y así rindan mejor.
¿Para qué evaluar?	Para determinar si la propuesta ayuda a alcanzar los objetivos planteados por la empresa.
¿Qué evaluar?	El nuevo sistema de comunicación en la empresa
¿Quién evaluar?	El jefe de personal de la empresa
¿Cuándo evaluar?	Una vez que se haya aplicado el sistema de comunicación, inmediatamente se realizara la evaluación pertinente.
¿Cómo evaluar?	Las evaluaciones se realizaran por medio de entrevistas, cuestionarios, a todo el personal que labora en la empresa.

Cuadro 7: Previsión de Evaluación

Elaborado por: Cristina Guachi

## BIBLIOGRAFÍA

- Gareth R. Jones, (2008), Teoría organizacional, Quinta Edición
- Stephen Robbins, (2004), Comportamiento organizacional, Tercera Edición
- Franklin Krieger, (2011), comportamiento Organizacional
- Rafael Guízar, (2008), Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones, Tercera edición.
- John, Ivancevich, Robert Konopaske, Michael Matteson, (2007), Comportamiento organizacional, Séptima Edición
- John Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo duodécima edición
- Goncalves, Alexis, (2000), Fundamentos del clima organizacional.
- Villegas, M. (2007), Comunicación Empresarial, Primera Edición,.
- Fernández, (1997). La Comunicación en las Organizaciones,
- Stephen Robbins, (2009), Comportamiento Organizacional. Décima Edición.
- Morales, (2001). Comunicación Interna, Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional
- Ronald B Adler y Marquardt (2005) Comunicación Organizacional, Octava Edición.
- Chiavenato, (2007), Administración de Recursos Humanos, Tercera Edición.
- Franklin Benjamín, (1998), Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura
- Víctor Hugo Vásquez (2002), Organización Aplicada, Segunda Edición

## ANEXOS



### UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ENCUESTA

**OBJETIVO:** Conocer el nivel de comunicación que existe entre los trabajadores dentro de la Pasteurizadora San Pablo.

1. ¿Realizan evaluaciones permanentes a los trabajadores?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

2. ¿La comunicación se lo realiza de manera formal?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

3. ¿Realizan evaluaciones en la empresa sobre la producción a sus trabajadores?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

4. ¿El gerente informa a los trabajadores sobre los cambios que se dan en la empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

5. ¿En la empresa se toma en cuenta las opiniones de los trabajadores?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

6. ¿Cree usted que el clima organizacional influye en la relación de los trabajadores?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

7. ¿Cómo resultaría la producción si se mejora el trabajo en equipo dentro de la empresa?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular

8. ¿Cree usted que el clima organizacional ayudara a mejorar la relación entre los trabajadores?

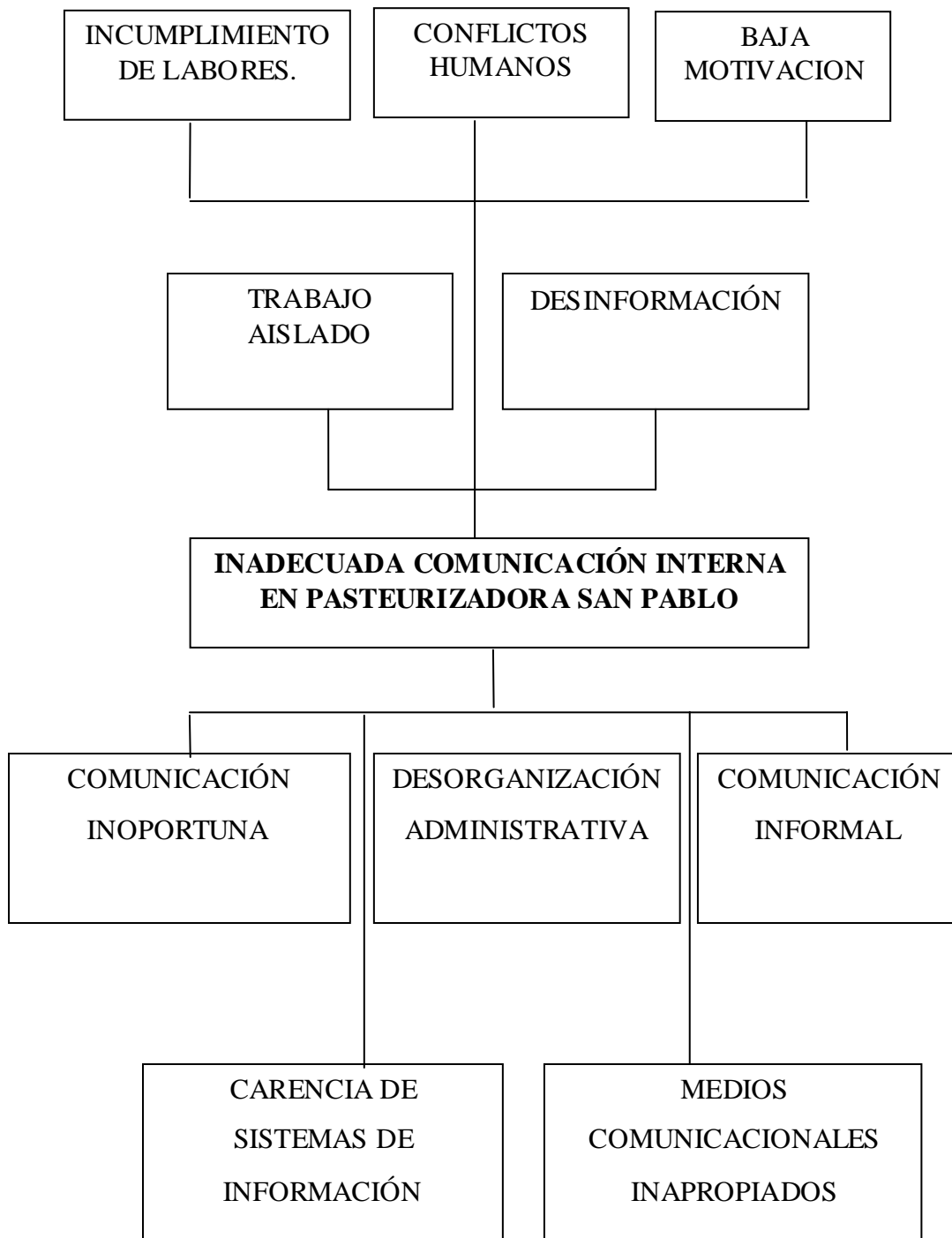
- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Nunca

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

## UBICACIÓN DE LA EMPRESA



## ÁRBOL DEL PROBLEMA



Elaborado por: Cristina Guachi