



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**TEMA:**

---

**“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA  
SATISFACCION LABORAL EN LOS FUNCIONARIOS DE LA EP-  
EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE  
AMBATO.**

---

**Informe final del trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención del  
título de Psicóloga Industrial.**

**AUTORA:** TATIANA ELIZABETH CASTELO SILVA

**TUTOR:** Dr. Mg. MARCELO WILFRIDO NUÑEZ ESPINOZA

**AMBATO – ECUADOR**  
**2014**

**APROBACION DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O  
TITULACIÓN**

Yo, Dr. Mg. Marcelo Wilfrido Núñez Espinoza, en calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema **“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS FUNCIONARIOS DE LA EP- EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO”** DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, desarrollado por la egresada Tatiana Elizabeth Castelo Silva, dicho informe investigativo reúne los requisitos técnicos científicos y reglamentarios , por lo que autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente , para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión Calificadora designada por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato .

Dr. Mg. Marcelo Wilfrido Núñez Espinoza.

TUTOR

## AUTORIA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema “**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS FUNCIONARIOS DE LA EP- EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO**” Del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua le corresponde a Tatiana Elizabeth Castelo Silva autora y Dr. Mg. Marcelo Wilfrido Núñez Espinoza, Director del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Tatiana Elizabeth Castelo Silva

Autora

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
Y DE LA EDUCACIÓN**

La Comisión de estudio y calificación del Informe Final del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema “La Comunicación Organizacional y su Incidencia en la Satisfacción Laboral en los Funcionarios de la EP- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado” Del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, presentado por la señorita Tatiana Elizabeth Castelo Silva egresada de la carrera de Psicología Industrial modalidad presencial, promoción marzo 2013 agosto 2013, una vez revisada y calificada la investigación se APRUEBA en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de la investigación y reglamentarios

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes

.....  
MIEMBRO

.....  
MIEMBRO

## **CESION DE DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

.....  
Tatiana Elizabeth Castelo Silva

180496293-2

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a mis padres quienes con sabiduría, amor, apoyo y comprensión supieron guiar y acompañarme en cada decisión a lo largo de toda mi vida. Que con su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir. Por impartir valores en mi vida que han servido para desenvolverme de la mejor manera en la vida.

A mis hermanos que con su entusiasmo, ternura y amor siempre están acompañándome en todo momento.

Lo más valioso en la vida no es lo que tenemos, sino a quienes tenemos.

**Tatiana Elizabeth**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterna gratitud a:

Dios por llenarme de bendiciones y guiar cada paso en mi vida.

A mi familia por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera universitaria.

La Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Humanas y de Educación, a sus autoridades y maestros por cobijarme bajo sus aulas y prodigarme las sabias enseñanzas.

Al Dr. Mg. Marcelo Núñez distinguido catedrático universitario quien con paciencia y sabiduría orientó y facilitó la realización y culminación de mi tesis.

A la EP-EMAPA-A por su apertura y colaboración.

**Tatiana Elizabeth**

## INDICE GENERAL

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁGINAS</b>
<b>PAGINAS PRELIMINARES</b>	
Portada.....	I
Aprobación del Tutor.....	II
Autoría de la Investigación.....	III
Al H. Consejo Directivo.....	IV
Cesión De Derechos De Autor.....	V
Dedicatoria.....	VI
Agradecimiento.....	VII
Índice General.....	VIII
Resumen Ejecutivo.....	XV
Summary.....	XVI
Introducción.....	1
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>3</b>
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Árbol de Problemas.....	6
1.2.3. Prognosis.....	8
1.2.4. Formulación del Problema.....	9



1.2.5. Preguntas Directrices.....	10
1.2.6. Delimitación.....	10
1.2.6.1. Delimitación Espacial.....	10
1.2.6.2. Delimitación Temporal.....	10
1.3. Justificación.....	10
1.4. Objetivos.....	12
1.4.1. Objetivo General.....	12
1.4.2. Objetivos Específicos.....	13
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>14</b>
2. Marco Teórico.....	14
2.1. Antecedentes Investigativos.....	12
2.2. Fundamentación Filosófica.....	18
2.2.1. Fundamentación Epistemológica.....	19
2.2.2. Fundamentación Ontológica.....	19
2.2.3. Fundamentación Axiológica.....	19
2.3. Fundamentación Legal.....	20
2.4. Fundamentación Teórica.....	26
2.4.1. Comunicación Organizacional.....	26
2.4.1.1. Elementos de la Comunicación.....	27
2.4.1.2. Tipos de Comunicación Interna.....	28
2.4.1.3. Como promover la comunicación organización.....	30
2.4.2. Técnicas para mejorar la comunicación organizacional.....	32
2.4.3. Clima Laboral.....	35
2.4.3.1. Procesos que intervienen en el clima laboral.....	36
2.4.3.2. Factores que influyen en el clima laboral.....	36
2.4.4. Comportamiento Organizacional.....	39
2.4.4.1. Objetivos del Comportamiento Organizacional.....	40

2.4.5.	Satisfacción Laboral.....	41
2.4.5.1.	Factores que determinan la Satisfacción Laboral.....	42
2.4.6.	Desarrollo Organizacional.....	46
2.4.7.	Gestión del Talento Humano.....	47
2.4.7.1.	Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	47
2.5.	Hipótesis.....	47
2.6.	Señalamiento de variables.....	49
<b>CAPÍTULO III</b>	.....	<b>50</b>
3.	Metodología.....	50
3.1.	Enfoque.....	50
3.2.	Modalidad de la investigación.....	50
3.3.	Nivel o Tipo de investigación.....	51
3.3.1.	Investigación Exploratoria.....	51
3.3.2.	Investigación Descriptiva.....	52
3.3.3.	Investigación Explicativa.....	52
3.4.	Población y muestra.....	52
3.4.1.	Población.....	52
3.5.	Operacionalización de Variables.....	54
3.5.1.	Variable Independiente.....	54
3.5.2.	Variable Dependiente.....	55
3.6.	Recolección de información.....	56
3.7.	Plan de recolección de información.....	56
3.8.	Procesamiento y análisis de la información.....	58
<b>CAPÍTULO IV</b>	.....	<b>59</b>
4.	Análisis e interpretación de resultados.....	59
4.1.	Análisis de Resultados .....	59

4.2. Verificación de la Hipótesis.....	79
4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis.....	82
4.3. Decisión .....	82
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>83</b>
5. Conclusiones y recomendaciones.....	83
5.1. Conclusiones.....	83
5.2. Recomendaciones.....	84
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>85</b>
6. Propuesta.....	85
6.1 Datos Informativos.....	85
6.2 Antecedentes de la Propuesta.....	86
6.3 Justificación.....	86
6.4 Objetivos.....	88
6.4.1. Objetivo General.....	88
6.4.2. Objetivos Específicos.....	88
6.5 Factibilidad .....	88
6.6 Fundamentación Teórica.....	89
6.7 Metodología ( Plan Operativo) .....	96
6.8 Administración de la Propuesta .....	126
6.9 Evaluación de la Propuesta.....	127
Bibliografía.....	129
Anexos.....	133

## INDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1 Árbol de problemas.....	4
Gráfico 2 Red de inclusiones conceptuales.....	25
Gráfico 3 Proceso de la Comunicación.....	28
Gráfico 4 Comunicación interna.....	29
Gráfico 5 Pregunta 1.....	59
Gráfico 6 Pregunta 2.....	61
Gráfico 7 Pregunta 3 .....	63
Gráfico 8 Pregunta 4 .....	65
Gráfico 9 Pregunta 5 .....	67
Gráfico 10 Pregunta 6 .....	69
Gráfico 11 Pregunta 7 .....	71
Gráfico 12 Pregunta 8 .....	73
Gráfico 13 Pregunta 9 .....	75
Gráfico 14 Pregunta 10.....	77
Gráfico 15 Chi Cuadrado.....	81
Gráfico 16 Organigrama EP-EMAPA-A .....	103
Gráfico 17 Círculos de Calidad .....	106

## INDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1 Operacionalización de la Variable independiente.....	54
Cuadro 2 Operacionalización de la Variable dependiente.....	55
Cuadro 3 Recolección de la Información.....	56
Cuadro 4 Pregunta 1 .....	59
Cuadro 5 Pregunta 2 .....	61
Cuadro 6 Pregunta 3 .....	63
Cuadro 7 Pregunta 4 .....	65
Cuadro 8 Pregunta 5 .....	67
Cuadro 9 Pregunta 6 .....	69
Cuadro 10 Pregunta 7 .....	71
Cuadro 11 Pregunta 8 .....	73
Cuadro 12 Pregunta 9 .....	75
Cuadro 13 Pregunta 10.....	77
Cuadro 14 Tabla .....	79
Cuadro 15 Frecuencias Observadas.....	79
Cuadro 16 Frecuencias Esperadas .....	80
Cuadro 17 Tabla del Chi Cuadrado .....	80
Cuadro 18 Plan Operativo.....	97
Cuadro 19 FODA.....	102
Cuadro 20 Hoja de Observación.. ..	107

Cuadro 21 Talleres.....	109
Cuadro 22 Taller de capacitación .....	110
Cuadro 23 Incentivos.....	112
Cuadro 24 Taller .....	115
Cuadro 25 Taller Vivencial.....,.....	117
Cuadro 26 Actividades.....	118
Cuadro 27 Acciones de Comunicación .....	119
Cuadro 28 Cronograma.....	123
Cuadro 29 Presupuesto.....	125
Cuadro 30 Evaluación de talleres .....	127
Cuadro 31 Evaluación de la Propuesta.....	128

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL MODALIDAD PRESENCIAL**

**Autor:** Tatiana Elizabeth Castelo Silva

**Tutor:** Dr. Mg. Marcelo Wilfrido Núñez Espinoza

**Tema:** La Comunicación Organizacional y su Incidencia en la Satisfacción Laboral en los funcionarios de la “EP- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado” del Cantón Ambato, Provincia del Tungurahua.

**RESUMEN EJECUTIVO**

Las organizaciones en los últimos años, han dado prioridad a los sistemas comunicacionales para establecer adecuadas estrategias y así llegar a crear un vínculo emocional con los colaboradores. Teniendo en cuenta que la comunicación es un proceso central en toda organización humana que permite el intercambio de información. Las empresas deben adoptar medidas estratégicas comunicativas que no solo estén enfocadas a la producción sino también al bienestar y a la adecuada motivación del capital humano, también a la vez se puede proporcionar incentivos y recompensas que intervengan de forma positiva en las actitudes, relaciones, conocimiento, percepción, eficiencia del personal en su puesto de trabajo, y mejorar la satisfacción laboral de los mismos.

Una adecuada comunicación permitirá a los miembros de la EP-EMAPA-A interrelacionarse o transmitir información con el objeto de asegurar flujos de información que favorezcan al convivir cotidiano. Orientando así a que los funcionarios realicen sus actividades con agrado y efectividad, esto ayudará a construir una identidad corporativa, que no es más que sentirse parte de un todo, en este caso la organización.

**DESCRIPTORES:** comunicación Organizacional, estrategias, organización, satisfacción laboral, Información, motivación, colaboradores, actitudes.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION**  
**INDUSTRIAL PSYCHOLOGY CAREER MODE FACE TO FACE**

Author: Tatiana Elizabeth Castelo Silva.

Tutor: Dr. Mg. Marcelo Wilfrido Núñez Espinoza

Topic: Organizational communication and its impact on job satisfaction in the Corporate Officers “Empresa Pública, Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado” Ambato Canton , Tungurahua Province.

**Executive Summary**

The organizations in recent years, have given priority to the systems to establish appropriate communicational strategies and thus, to create an emotional bond with the collaborators. Taking into account that the communication is a central process in any human organization that enables the exchange of information. Companies should adopt strategic communicative measures that are not only focused on the production, but also to the welfare and proper motivation of human capital, also at the same time can provide incentives and rewards to intervene positively in the attitudes, relationships, knowledge, perception, efficiency of the staff at his job, and improve job satisfaction of the same.

Proper communication will allow the members of the EP-EMAPA-A to interact or transmit information with a view to ensuring information flows that are conducive to everyday life. Directing as well to the staff carry out their activities with pleasure and effectiveness, this will help to build a corporate identity, which is nothing more than feel part of a whole, in this case the organization.

**WORDS:** communication organizational strategies, organization, job satisfaction, information, motivation, collaborators, attitudes.



## INTRODUCCIÓN

En el transcurso de la presente investigación se tomará en consideración aspectos fundamentales como estudio de casos en la “**EP- EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO**” DEL CANTÓN **AMBATO PROVINCIA DEL TUNGURAHUA**, en la cual se desarrolló la presente investigación considerando dos variables que son la Comunicación Organizacional y la Satisfacción Laboral, es importante porque es un aspecto fundamental para el funcionamiento de la empresa y ayudará a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas, en consecuencia se tiene una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

El proyecto de investigación está estructurado de seis capítulos, los mismos que se describen a continuación.

EL CAPÍTULO I, **EL PROBLEMA** inicia con el tema, planteamiento del problema”, la contextualización macro, meso y micro, árbol de problemas, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, interrogantes de la investigación, delimitación de la investigación, justificación, objetivo general, objetivos específicos

EL CAPÍTULO II, **MARCO TEÓRICO**, se estructura con los antecedentes de la investigación las fundamentaciones: filosófica, epistemológica, axiológica, sociológica, psicológica, legal, red de inclusiones conceptuales, constelación de ideas de la variable independiente, constelación de ideas de la variable dependiente, la formulación de la hipótesis y el señalamiento de las variables

EL CAPÍTULO III, **METODOLOGÍA** en el que se encuentra el enfoque de la investigación, modalidades de la investigación, tipos de investigación, población y muestra, operacionalización de la variable independiente y dependiente , técnicas e instrumentos, plan de recolección de información, procesamiento de la información, análisis e interpretación de resultados.

EL CAPÍTULO IV, **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**, Se refiere al análisis y la interpretación de resultados que arrojan las encuestas a los colaboradores, además se incluye los gráficos estadísticos que representan el resultado de las preguntas de las encuestas, con la respectiva interpretación realizada por la investigadora.

EL CAPÍTULO V **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**, que contiene los resultados de la investigación.

EL CAPÍTULO VI, **LA PROPUESTA** que se relaciona con el tema, datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, fundamentaciones teórico-científicas, modelo operativo, administración , evaluación de la propuesta.

Finalmente se encuentra la Bibliografía y los Anexos

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1 Tema

La Comunicación Organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los funcionarios de la EP-EMAPA-A.

#### 1.2 Planteamiento del Problema

##### 1.2.1 Contextualización

Hoy en día, se puede apreciar la evolución de la comunicación organizacional a nivel mundial, las empresas consideran que con ella logran afrontar a la globalización y obtener una mayor competitividad en el mercado. Con una buena comunicación la forma de pensar y de actuar a nivel interno y externo de la organización, genera un cambio en el comportamiento humano, actitudes positivas, decisiones acertadas, soluciones de problemas y trabajo colaborativo. Estos procesos de cambio implican una variación en la vida de la empresa, buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficaz posible. Considerando que mediante una comunicación eficaz se pueden mejorar todos los procesos de la organización y así poder cumplir tanto con los objetivos empresariales como personales.

La gestión de la comunicación organizacional en el **Ecuador** ha experimentado un amplio desarrollo que se está evidenciando en las pequeñas, medianas y grandes instituciones. En la actualidad, un gran número de empresas ha señalado la importancia de integrar la comunicación en sus planes corporativos; por eso ya no es

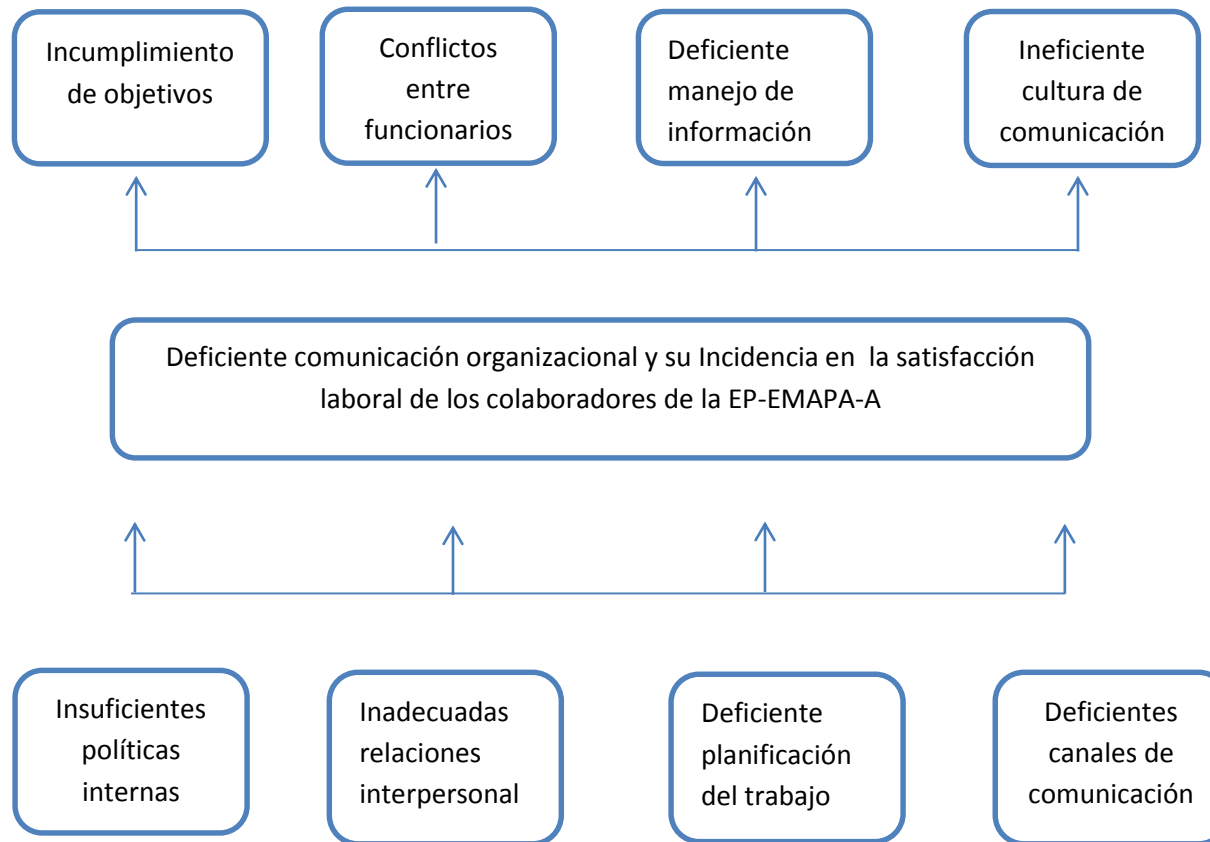
extraño encontrar áreas en las organizaciones dedicadas a armonizar la comunicación tanto interna como externa. Aunque la responsabilidad de comunicar no recae solo en un sector, sino que es una labor de todo el equipo de trabajo de la organización, este es un buen indicador para este desarrollo. Se podría decir que en su mayoría los gerentes entienden que la comunicación es un factor importante en la organización, pero algunos no la perciben como actor estratégico de la gestión empresarial. Es necesario que todos estén involucrados en dicho cambio, puesto que la transformación va a afectar a toda la organización. Además se ha podido evidenciar que la comunicación organizacional es una herramienta efectiva dentro de una organización, puesto que todo son un todo y es necesario que todos los colaboradores se sientan parte de la empresa además se identifique con la misma, y esto se logra mediante la comunicación organizacional, ya que se mantendrán informados de todo lo que ocurre dentro de la institución en la que laboran.

La comunicación organizacional en el sector empresarial de **Ambato** representa una de las herramientas eficaces y una de las más poderosas herramientas para alinear y orientar todas las actividades individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes. Pues es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de la organización con sus miembros y la sociedad, cuya finalidad es influir en las opiniones, actitudes, relaciones, conductas y acciones, y así respaldar el logro de las metas.

En la **EP-EMAPA-A** es necesario mejorar la comunicación organizacional a nivel interno, siendo relevante este factor puesto que nadie puede aunque quiera dejar de comunicarse, estableciéndose así la insatisfacción o inconformidad por parte de los colaboradores de la empresa, además este factor provoca que los empleados no se sientan integrados, comprometidos, motivados con la institución en la que laboran y

mucho menos con las actividades que realizan día a día. La escasez de comunicación organizacional va disminuyendo poco a poco la satisfacción laboral de los empleados de la empresa por lo que al final terminarán por no realizar eficientemente su trabajo. Cabe recalcar que es transcendental mantener al capital humano en óptimas condiciones, puesto que las personas son el motor de la empresa, y así lograr que se transmita dentro de la organización un clima armonioso y cordial.

### Árbol de Problemas.



**Gráfico N°1:** Árbol de Problemas

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth

## 1.2.- Análisis Crítico

Las insuficientes políticas internas que se manejan dentro de la organización, sumado al desconocimiento de dichas políticas por parte de los funcionarios hacen que no se cuente con una eficiente comunicación interna, por esta razón es importante que las políticas, normas, reglamentos se den a conocer a toda la organización de una manera clara y precisa.

Las inadecuadas relaciones interpersonales entre los funcionarios se dan por varias razones tales como falta de comunicación, falta de confianza, actitudes inadecuadas entre otras, por esta razón es necesario tomar en cuenta este aspecto puesto que las relaciones interpersonales llenan nuestras vidas, están presentes en todos los ámbitos en que nos manejemos, siendo un **aspecto básico y esencial de nosotros**.

La deficiente planificación del trabajo por parte de los funcionarios de la empresa origina que ellos manejen una inadecuada cantidad de información y a la vez esto ocasiona que se realice una acumulación del trabajo.

Los deficientes canales de comunicación provocan que en la empresa no fluya correctamente la información, por otra parte también afecta el desconocimiento de las fuentes de comunicación por parte de los funcionarios, lo que produce que en la empresa no se maneje una óptima comunicación ni entre funcionarios, ni departamentos.

El incumplimiento de objetivos se convierte en un costoso desperdicio tanto del esfuerzo humano y de recursos, esto hace que se produzca a la vez insuficientes niveles de productividad, y para la empresa esto se convierte en una pérdida.

Ultimamente las empresas luchan por mantener un alto nivel de eficiencia, y evitar lo dicho anteriormente.

Los conflictos entre funcionarios, las causas son diversas entre ellas, las experiencias desagradables con los compañeros de trabajo, falta de comunicación, conductas agresivas, rivalidades etc, lo que hace que no se mantenga una buena relación laboral entre compañeros, a la vez esto produce estrés laboral que se está convirtiendo en un hecho cotidiano que impide que los funcionarios realicen sus actividades de forma eficiente.

Por otra parte el deficiente manejo de información tanto personal o corporativo puede generar problemas a la empresa, y los procesos de comunicación interna se pueden ver mal ejecutados, a la vez pueden generar retraso en los otros procesos, provocando así que la empresa tenga serios problemas en productividad y en el cumplimiento de objetivos.

La ineficiente cultura de comunicación en la organización hace que se pueda percibir algunos aspectos como desinformación, desorientación, desconfianza por parte de los funcionarios de la empresa, además puede producirse un deterioro del clima laboral.

### **1.2.2 Prognosis**

Al no mejorar la comunicación en la empresa además de causar insatisfacción laboral también puede traer serios problemas de producción, de rentabilidad, desempeño, incumplimiento de objetivos, que los funcionarios no se sientan identificados con su puesto de trabajo y mucho menos con la empresa, de igual manera el cliente externo no se va a sentir satisfecho por el servicio prestado por los funcionarios.



Además la ausencia de información conlleva a buscarla por cualquier fuente, y dependiendo de la calidad de la información recibida pueden generarse conductas o actitudes negativas: desapego, falta de confianza en los jefes, críticas d la gestión, rumores, malos entendidos etc. La insipiente información provocará que siempre se genere una sensación de abandono en el subordinado, y producirá desinformación y rumores dentro de la institución.

Todo lo mencionado anteriormente hará que la empresa no tenga un buen clima laboral. Por lo tanto esto acarreará a que los funcionarios no mantengan una efectiva comunicación organizacional.

Para mantener una acertada comunicación organizacional es necesario mantener una excelente cultura de comunicación dentro de la empresa la cual debe tener un alto grado de credibilidad y coherencia. Los altos directivos o los encargados de este proceso son los responsables de que la información fluya permanentemente. Y se la dé a conocer a todo el personal de la empresa de manera oportuna.

### **1.2.3 Formulación del Problema**

¿Cómo incide la comunicación organizacional en la satisfacción laboral de los funcionarios de la EP-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (EMAPA)?

### **1.2.4 Preguntas Directrices**

¿Qué tipo de comunicación organizacional se establece en la EP-EMAPA-A?

¿Se encuentra usted satisfecho laborando en la EP-EMAPA-A?

¿Existe alguna alternativa de solución al problema establecido para mejorar la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en los funcionarios de la EP-EMAPA-A?

### **1.2.5 Delimitación**

**Campo:** Comunicación Organizacional

**Área:** Relación Trabajadores directivos

**Aspecto:** Satisfacción laboral

**1.2.5.1 Delimitación espacial:** Esta investigación se realizará en la empresa EP- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato de la provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, parroquia La Matriz calle Antonio Clavijo e Isaías Sánchez.

**1.2.5.2 Delimitación temporal:** Durante el periodo Marzo 2014- Agosto 2014.

### **1.3 Justificación.**

El presente trabajo es **importante** porque es vital mejorar la comunicación organizacional en la EP-EMAPA-A puesto que el problema ya mencionado ha tenido cierto crecimiento significativo en la empresa, teniendo en cuenta que la comunicación es un elemento de gran importancia para las relaciones humanas, el ser

humano por naturaleza necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, y esto lo logra a través de diversos medios de comunicación. Es de vital importancia mantener una cultura de comunicación en donde todos estén informados acerca de lo que sucede en la empresa. Incluso para evitar posibles malos entendidos o información distorsionada que pueden alterar el buen funcionamiento de la empresa e incluso la satisfacción de los funcionarios que se encuentran laborando en dicha institución.

Es de **interés** investigar el tema elegido porque en la empresa no se ha realizado una investigación de este tipo además es un factor palpable que se ha notado en la empresa, que a la vez trae consigo varias consecuencias que no son favorables para el óptimo funcionamiento de la misma, el mejorar la comunicación organizacional y a la vez la satisfacción laboral sería de gran beneficio para los funcionarios de dicha organización. Puesto que al mejorar lo antes mencionado también se lograra optimizar varios procesos que realiza la organización.

Los mecanismos de comunicación que se utilicen deben estar debidamente estructurados, para que la información sea difundida de manera clara correcta y oportuna. Las organizaciones funcionan por medio de la comunicación y el desarrollo de la misma depende de esto.

Esta investigación tiene **alto impacto** en la empresa porque intenta mejorar y facilitar el aprovechamiento de la comunicación organizacional como una herramienta gerencial que se adapta a la empresa moderna asediada por los diferentes cambios.

La investigación tiene su **utilidad** porque ayudará a los colaboradores para que puedan utilizar la comunicación organizacional como una herramienta vital de trabajo que permite el movimiento de la información en las organización, para relacionar las

necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad, también nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño, la productividad, la satisfacción laboral etc. A través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo.

Los **beneficiarios** de dicha investigación son el gerente, los funcionarios del área administrativa de la Empresa Pública- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato”

Es **factible** la realización del presente trabajo porque se cuenta con el aval de la gerencia de la empresa además de contar con los recursos económicos, financieros, materiales y humanos. En el ámbito financiero, la propuesta es factible, ya que participaran personal capacitado de la misma empresa y profesionales de instituciones dedicadas a la formación del personal. Logrando así, obtener buenos resultados tanto en el mejoramiento de la comunicación organizacional, como en el aumento de la satisfacción laboral.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar si la comunicación organizacional influye en la satisfacción laboral en los funcionarios del área administrativa de la Empresa EP-EMAPA-A.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Conocer qué tipo y forma de comunicación interna predomina en la EP-EMAPA-A.
  
- ✓ Evaluar la satisfacción laboral a través de instrumentos de medición de la gestión del talento humano.
  
- ✓ Realizar una propuesta de solución al problema para mejorar la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en los funcionarios de la EP-EMAPA-A.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes Investigativos.

Al realizar una revisión en las bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato y en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación se llegó a determinar que existen investigaciones que de una u otra manera se vinculan con la presente investigación como:

**Tema:** “Satisfacción Laboral y el rendimiento profesional en los empleados de la EP-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato”.

**Autor:** Sánchez Estrella Sebastián Alejandro.

#### Conclusiones:

- El nivel de satisfacción laboral experimentado por el empleado está determinado por el reto laboral que plantea el ambiente y el puesto de trabajo, la ergonomía, la supervisión, los incentivos, motivación, reconocimiento y condiciones laborales; todos estos factores organizacionales. Los años de carrera profesional y las expectativas laborales de la persona son determinantes individuales importantes de la satisfacción laboral.
- Los datos de la satisfacción laboral y rendimiento profesional que se analizaron son altos pero con tendencias bajas en dos departamentos:

Planificación (67,17) y Técnico (58,33), tomando en cuenta que las personas que se manejan en dichos departamentos presentan una escala social baja y además un nivel de problemas psico-sociológicos que elevan el nivel de insatisfacción manteniendo relaciones familiares en deplorable estado de entendimiento.

- La satisfacción laboral incide directamente con el rendimiento profesional en la EP-EMPA-A (Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado). La conexión está definida por la disponibilidad de recompensas intrínsecas y extrínsecas, y por la percepción de los empleados sobre si éstas se distribuyen de manera justa o no.
- Como resultado final de todo lo anterior se generará abandonos de puestos, incompetencias en el lugar de trabajo, irresponsabilidad laboral, falta de calidad en el servicio, baja en utilidades y aumento de demandas por los clientes y lo peor de todo despido y contratación de nuevo personal..

**Tema:** “Influencia de los tipos de liderazgo en la satisfacción laboral de los trabajadores del Instituto de la Niñez y la Familia Dirección Provincial de Tungurahua en la Ciudad de Ambato”.

**Autora:** Gloria Elizabeth Carvajal Bustos

**Conclusiones:**

- Podemos observar que los líderes o jefes de trabajo en este caso, no están desempeñando bien su función es por eso que los subordinados o compañeros no los ven como líderes, mucho menos como guías que pueden adiestrar sus

habilidades y destrezas esto conlleva a una mala satisfacción laboral, los trabajadores sintiendo que no existe el apoyo necesario de sus líderes desarrollando en ellos retrasos en las actividades diarias que desenvuelven.

- La información proporcionada por parte de sus jefes en este caso llamados líderes no es la suficiente por ende los trabajadores de la institución están siendo truncados en su desarrollo profesional.
- Se pudo constatar que el personal de la institución no se siente satisfecho con la decisión de sus jefes, al no autorizar capacitaciones.
- Como resultado final de todo lo anterior tenemos que el personal no se está sintiendo satisfecho en su lugar de trabajo. Por la falta de reconocimiento de sus jefes.

**Tema:** “La Comunicación Informal y su incidencia en el rendimiento de los empleados del servicio de Rentas Internas”.

**Autor:** Luis Adrián Carrillo Vinueza

**Conclusiones:**

- Con los resultados reflejados podemos concluir que existe un Alto nivel de comunicación organizacional en el servicio de rentas internas con respecto a la comunicación formal tiene mucho que ver en el rendimiento laboral ya que de igual manera se obtuvo un Alto nivel de rendimiento, es decir aceptamos la hipótesis h1.



- La comunicación formal es la más adecuada en las organizaciones como se ha podido corroborar con importantes investigaciones que se han realizado dentro y fuera del país, ya que, mantienen un nivel de respeto de una cultura organizacional, como se había mencionado en la revisión literaria si no se sabe controlar un buen manejo de la comunicación informal puede ser negativa e influir a un mal ambiente laboral y determinar con un bajo rendimiento en sus trabajadores.
- El Servicio de Rentas Internas tiene una buena estructura organizacional, es decir los cargos están correctamente definidos en el organigrama estructural eso ayuda a mantener una muy buena comunicación ya que saben a dónde direccionarse en caso de necesitar información.
- Se puede decir que la comunicación informal que analizamos en esta investigación puede mirarse a partir de niveles de intersubjetividad, es decir; desde las interrelaciones que ella propicia; los momentos, los espacios, la frecuencia, las personas con las que se comparte cotidianamente y entre quienes se cultivan relaciones de confianza, esto tiene mucho que ver con el rendimiento que cada uno puede dar a la organización.
- La comunicación informal no solo favorece las relaciones interpersonales sino que también agiliza los procesos de construcción de sentido y los procesos formales dentro de la organización.
- En el estudio se pudo establecer como la organización formal a través de sus estructuras, de los espacios, los tiempos, los roles y los hábitos de interacción determina en parte la comunicación informal.

- La comunicación informal va de la mano de la comunicación formal, una comunicación que le pertenece a la organización, le facilita su cambio, se gesta en los individuos y le permite la intersubjetividad y la configuración de sentido para alcanzar el grado más alto de aprendizaje y rendimiento.

**Comentario:** las tesis anteriores mencionadas servirán de apoyo para lograr establecer el tipo de herramientas de investigación útiles para analizar la comunicación organizacional en los funcionarios de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarilla y a la vez permitirá comprender la eficacia y establecer las características de una buena comunicación organizacional para así establecer medidas para mejorar la satisfacción laboral dentro de la institución.

## **2.2 Fundamentación Filosófica.**

En la siguiente investigación se aplicará el paradigma crítico propositivo este ayudará a establecer la realidad del problema, permitiendo establecer la mejor propuesta de solución, mediante la obtención de datos estadísticos de la aplicación de los diferentes instrumentos aplicados al personal de la empresa.

Es **crítico** porque analizará las causas y consecuencias del problema, interpreta la realidad de los factores de la comunicación organizacional. Se basará en los resultados que arrojen los diferentes instrumentos de investigación encuestas, entrevistas, etc. Para interpretar a realidad.

Es **propositivo** porque permitirá establecer alternativas de solución al problema, y potencializa el cambio, logrando mejorar la comunicación organizacional.

### **2.2.1 Fundamentación Epistemológica.**

Mediante el presente trabajo se permitirá tomar conciencia de la importancia que tiene la comunicación organizacional a nivel interno tanto a los funcionarios como al gerente, y así buscar comprender la relación existente entre los factores que han generado el problema objeto de estudio y el nivel de participación de los involucrados.

### **2.2.2 Fundamentación Ontológica.**

El problema objeto de estudio no es un tema aislado del mundo dinámico en el que vivimos, es una realidad a la cual se busca dar una solución, de manera que se realicen los cambios necesarios y las mejoras pertinentes para garantizar una eficiente comunicación organizacional y satisfacción laboral.

### **2.2.3 Fundamentación Axiológica.**

Uno de los instrumentos fundamentales de la investigación son los valores, que se ven empleados para observar y explicar la realidad de la forma más apropiada, de manera que se pueda lograr resultados que vayan en beneficio del desarrollo de la investigación.

El problema objeto de estudio se encuentra influenciado por la formación en valores personales en el desempeño que reflejan cada uno de los funcionarios en sus puestos de trabajo.

En las organizaciones los valores permiten que sus colaboradores interactúen de una forma amable y armoniosa. Esto influye en su formación y desarrollo como personas, a la vez facilitan alcanzar los objetivos tanto grupales como individuales.

Los valores no solo deben ser definidos sino que como organización debe darles mantenimiento, promoverlos y divulgarlos constantemente. Pues así la gente trabajará con la sensación de que todos reman en la misma dirección.

### **2.3 Fundamentación Legal.**

El presente trabajo se sustenta legalmente por la, Constitución del Ecuador, LOSEP.

#### **Constitución del Ecuador 2008**

#### **Título II, Derechos**

#### **Sección octava, Trabajo y seguridad social**

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

**Art- 34.-** El derecho a la seguridad social es de todas las personas, y será deber y necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizaré y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo

## **Capítulo 2**

### **De la Función Pública**

**Art. 120.-** “No habrá dignatario, autoridad, funcionario ni servidor público exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones. El ejercicio de dignidades y funciones públicas constituye un servicio a la colectividad, que exige capacidad, honestidad y eficiencia”.

**Art. 124.-** La administración pública se organizará y desarrollará de manera descentralizada y desconcentrada.

La ley garantizará los derechos y establecerá las obligaciones de los servidores públicos y regulará su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación. Tanto el ingreso como el ascenso dentro del servicio civil y la carrera administrativa, se hará mediante concursos de méritos y de oposición. Solo por excepción, los servidores públicos estarán sujetos a un régimen de libre nombramiento y remoción.

Las remuneraciones que perciban los servidores públicos serán proporcionales a sus funciones, eficiencia y responsabilidades.

En ningún caso la afiliación política de un ciudadano influirá para su ingreso, ascenso o separación de una función pública.

## **Código de Trabajo**

### **Capítulo V**

**Art. 50.-** Límite de jornada y descanso forzosos.- Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias.

Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y

trabajadores.

### **Parágrafo 3ro.**

#### **De las vacaciones**

**Art. 69.-** Vacaciones anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibir

### **Parágrafo 1ro.**

#### **De las remuneraciones y sus garantías**

**Art. 79.-** Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

## **Capítulo XI**

### **Del fondo de reserva, de su disponibilidad y de la jubilación**

#### **Parágrafo 1ro**

##### **Del fondo de reserva**

**Art. 196.-** Derecho al fondo de reserva.- Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes

de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado. El trabajador no perderá este derecho por ningún motivo.

La determinación de la cantidad que corresponda por cada año de servicio se hará de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 95 de este Código.

## **LOSEP**

### **Art. 254.- Pago de remuneraciones.**

El pago de las remuneraciones mensuales Unificadas de las y los servidores públicos que laboren bajo la modalidad de nombramiento o contrato de servicios ocasionales en las entidades e instituciones se hará por mensualidades o quincenas, conforme con lo previsto en el artículo 106 de la LOSEP.

La remuneración de la o el servidor público, que estuviere en el ejercicio de un puesto, será pagada desde el primer día del mes, y en el caso de cesación, cualquiera que fuere la razón, hasta el último día del mes en el que se produzca su separación.

**Art. 257.-** Décima tercera remuneración.- Conforme a lo determinado por el artículo 97 de la LOSEP las y los servidores públicos, tienen derecho a percibir hasta el veinte de diciembre de cada año la décima tercera remuneración, misma que estará compuesta por la doceava parte de la sumatoria de todas las remuneraciones mensuales unificadas percibidas durante el año calendario.

**Art. 258.-** Décima cuarta remuneración.- La servidora o servidor público percibirá por concepto de décima cuarta remuneración, conforme a lo señalado en el artículo 98 de la LOSEP, una remuneración o salario básico unificado del trabajador privado

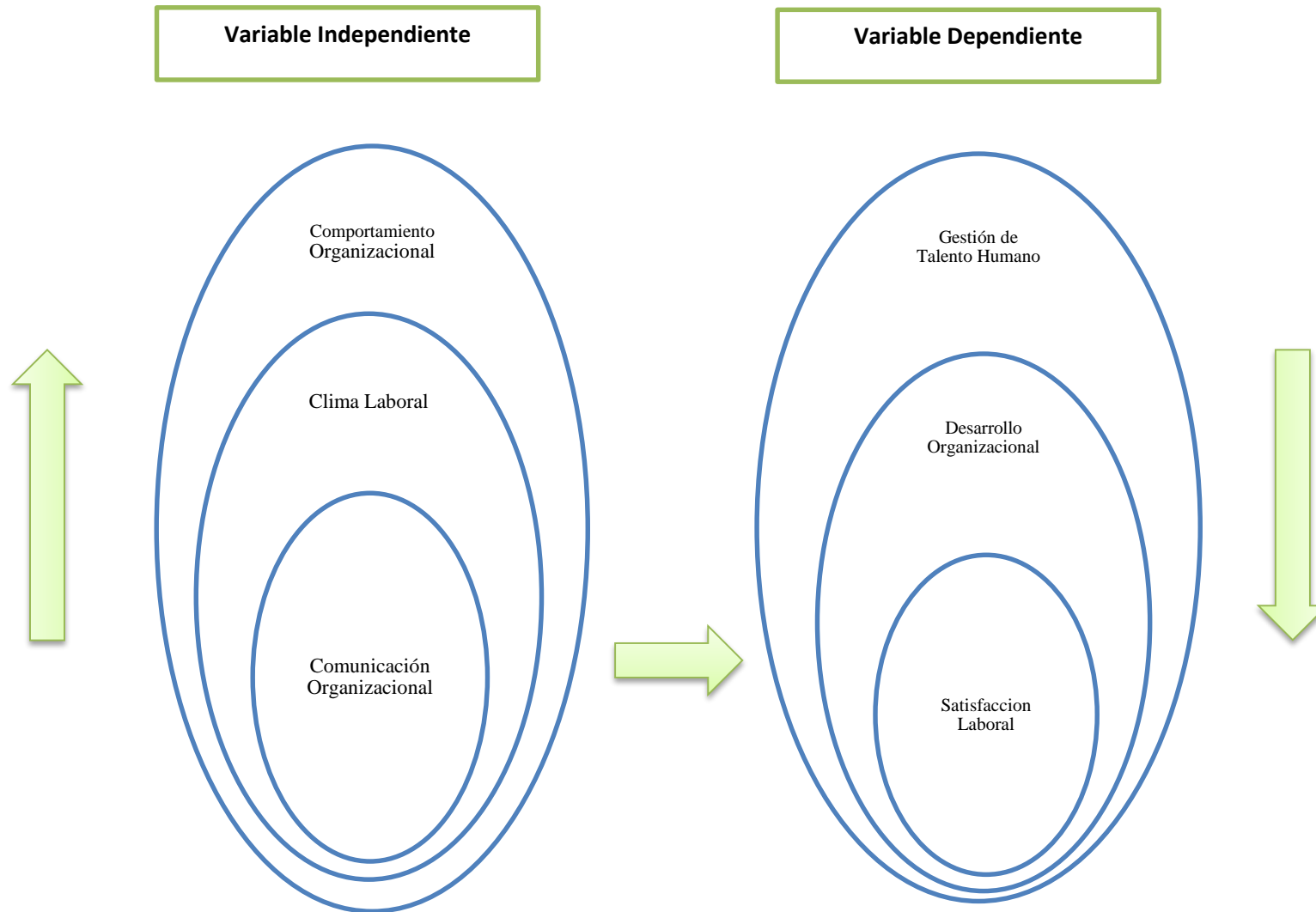
en general, misma que será determinada, cada año, por el Ministerio de Relaciones Laborales.

**Art. 269.-** Del fondo de reserva.- En caso de que una servidora o un servidor cesare en funciones en una de las instituciones establecidas en el artículo 3 de la LOSEP, e ingrese al primer día laborable siguiente a otra institución, entidad u organismo del sector público, no perderá su derecho y antigüedad para el cálculo, provisión y pago del fondo de reserva.

Cuando las o los servidores públicos presten sus servicios en otras instituciones del Estado, dentro o fuera del país, mediante comisión de servicios sin remuneración, los fondos de reserva serán pagados por la institución en la cual se encuentra prestando sus servicios.



## Red de Inclusiones Conceptuales



**Grafico N°2:** Red de Inclusiones Conceptuales  
**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth

## **2.4 Fundamentación Teórica**

### **Variable Dependiente:**

#### **2.4.1 Comunicación Organizacional**

Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización. (Kreps)

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambia entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio. (Andrade)

Es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación en la organización. Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones) reglamentarios (órdenes, reglas e instrucciones) y de mantenimiento / desarrollo (relaciones publicas y con los empleados, publicidad, capacitación. (Goldhaber).

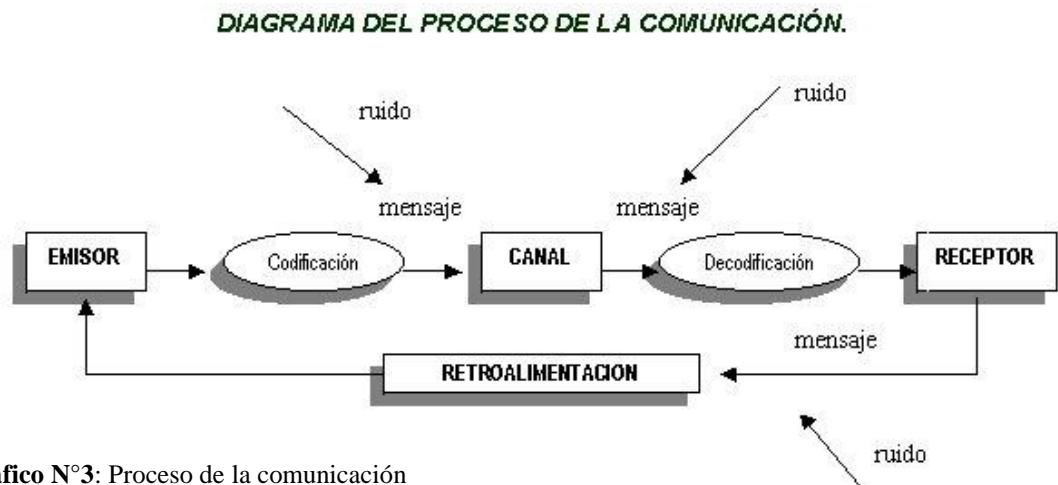
Es el medio por el cual se ejerce influencia sobre las personas para conseguir nuestros deseos o impartir órdenes, y por lo tanto es prioritario que la misma sea efectiva. (Tatan, 2007).

### 2.4.1.1 Elementos de la Comunicación.

La comunicación es un proceso en el cual participan varios elementos indispensables para que esta se lleve a cabo de manera eficiente. Para ello se presenta los elementos básicos de la comunicación.

- **Emisor o fuente:** una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar. Es decir quien o quienes buscan comunicarse con otro u otros y desde quienes inicia la transmisión de mensajes.
- **Encodificación:** traducir la idea en comunicar en un código ya sean palabras orales, escritas o mímicas u otros símbolos que tengan un significado común y fácil de comprender para el otro. Es decir poder l idea en un lenguaje adecuado tanto para quien lo envía y para quien lo recibe.
- **Mensaje:** es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el comunicador desea transmitir al receptor.
- **Medio o Canal:** es el vehículo por el cual viaja el mensaje del emisor al receptor.
- **Decodificación:** es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir. Es aquí cuando se observa si el código y el medio fueron los adecuados para que el receptor interpretara el mensaje de la manera que el emisor deseaba. Y es en este elemento en donde la retroalimentación es eficaz o errónea.

- **Receptor:** es quien o quienes reciben el mensaje enviado por el emisor. Y quienes responderán a este de acuerdo a lo adecuado que haya sido la encodificación, e medio y la decodificación.
- **Retroalimentación:** es precisamente la respuesta que el receptor dará al emisor acerca de si recibió el mensaje y si lo interpreto de la manera adecuada. (Nosnik, 1988)

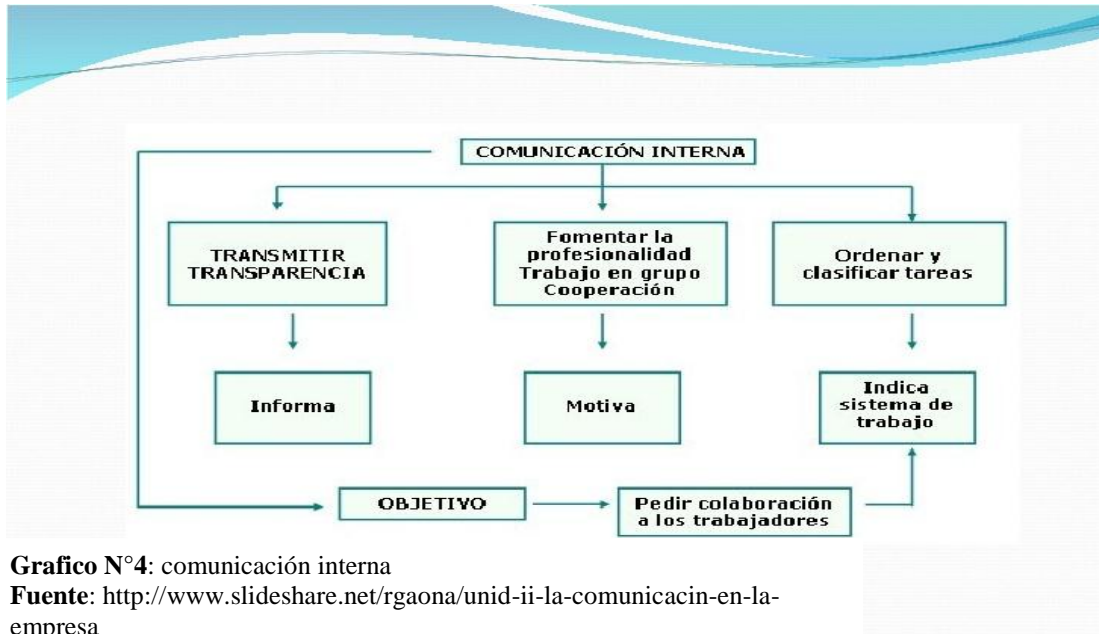


**Grafico N°3:** Proceso de la comunicación

**Fuente:** <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-27.htm>

### 2.4.1.2 Tipos de Comunicación Interna

La comunicación interna es clave para un buen funcionamiento de la empresa y la correcta gestión de los recursos humanos. Existen elementos de comunicación que favorezcan una comunicación interna más efectiva, como los tabloneros de anuncios, emails, intranet, revista corporativa, manuales de empleado y muchos más.



**Grafico N°4:** comunicación interna

**Fuente:** <http://www.slideshare.net/rgaona/unid-ii-la-comunicacin-en-la-empresa>

Según Robbins (1999) La comunicación interna se divide en tres tipos:

- **Comunicación ascendente:** Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajos y con la organización en general. Aquí se pueden usar algunas medios comunicacionales como son: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.

- **La Comunicación descendente** Aquí la comunicación fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su

desempeño. Los líderes pueden hacer uso para comunicarse con su personal como son: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.

**Comunicación lateral:** Aquí se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel. Este tipo de medio utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

En los tiempos que vivimos se hace mucho uso de la tecnología para comunicarse, pensando que esto es lo más importante a la hora de comunicarnos, pero siempre será irremplazable la comunicaciones directas, personales, cara a cara, donde no solo se da a conocer las expresiones verbales de la comunicaciones, sino también las comunicaciones no verbales. Así se podrá llegar a una efectividad en la comunicación que las personas transmitan, ya sea a niveles descendentes, ascendentes o laterales.

#### **2.4.1.3 Cómo Promover La Comunicación.**

Existen tres asuntos interrelacionados que una organización necesita lograr para promover la comunicación. El primero trata sobre el **ambiente organizativo y la cultura**. La organización tiene que ser un lugar donde la comunicación abierta sea aceptada y promovida. El segundo se encarga de establecer definiciones claras sobre qué tiene que ser comunicado y por quién. Si se asume que todos siempre necesitan saber absolutamente todo, el personal pasará todo su tiempo meramente recibiendo y pasando información. Necesitan existir pautas sobre cómo y qué información se necesita pasar. El último asunto es sobre el sistema que la organización crea para realizar el trabajo y para permitir la comunicación.

Para adoptar la comunicación, el primer y más importante paso es establecer una atmósfera de apertura que aliente el libre flujo de la comunicación e información en todas las direcciones. Esto significa que la cultura organizativa tiene que adoptar la comunicación interna, y los individuos – particularmente individuos claves, que pueden ser el director y otros administrativos o simplemente otras personas a quienes otros escuchan y respetan – tienen que sentirse cómodos y modelar la comunicación regular y claramente con cualquier individuo en la organización.

Crear una atmósfera que estimule la comunicación interna incluye:

- Poner en práctica lo que se predica, por ejemplo, escuchar a los demás y actuar rápida y apropiadamente según las inquietudes, sugerencias, preocupaciones, etc. Éste es probablemente el aspecto más importante de crear una atmósfera de apertura.
- Tratar a todos de forma similar, independientemente del trabajo que llevan a cabo en la organización o de lo que uno piensa de ellos personalmente.
- Ser cuidadoso con nuestro propio estilo de comunicación y con el de los demás. Idealmente, las personas a ambos lados de la vía de comunicación son iguales.
- Ser respetuoso de otras culturas. Esto cubre una gran área y es una calle de doble vía. Las personas en ambos lados de una división cultural – ya sea una división racial, étnica, religiosa o de alguna otra índole – necesitan tener conciencia de las necesidades del otro y de lo que éste pueda asumir.
- Asegurarse de que la información fluya en todas direcciones. La organización debe procurar que las personas se enteren inmediatamente de las cosas que les interesan o afectan, y debe idear sistemas para asegurarse de que esto suceda,

así como mecanismos para garantizar que también la información menos pertinente sea distribuida.

**Fuente:** <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/comunicacion-interna/principal>

#### **2.4.1.4 Técnicas para mejorar la comunicación organización.**

- **Seguimiento**

Implica suponer que a usted no lo han interpretado bien y, siempre que sea posible, tratar de determinar si se recibió en realidad el significado pretendido. Como hemos visto, el receptor suele tener el significado en su mente.

- **Regulación del flujo de información**

Esta incluye la regulación de la comunicación para asegurar un óptimo flujo de información a los gerentes y eliminar la barrera de la “sobrecarga de comunicación”. La comunicación se regula en términos de calidad y de cantidad. La idea se basa en el principio de excepción de la administración, el cual establece que sólo se deben poner a la atención de los superiores las desviaciones importantes de las políticas y los procedimientos. Entonces, en términos de comunicación formal, sólo hay que comunicarse con los superiores en asuntos de excepción y no por el bien de la comunicación.



- **Uso de la retroalimentación**

Se identificó a la retroalimentación como un importante elemento en la comunicación bilateral. Constituye un canal para la respuesta del receptor que permite al comunicador determinar si se ha recibido el mensaje y producido la respuesta pretendida. En la comunicación frente a frente es posible la retroalimentación directa ahora bien, en la comunicación descendente suelen ocurrir inexactitudes debido a la carencia de oportunidades para la retroalimentación desde los receptores.

- **Empatía**

Se trata de estar orientado al receptor en vez de orientado al comunicador. La forma de la comunicación dependerá en alto grado de lo que se conozca del o los receptores. La empatía exige que los comunicadores, en sentido figurado, se pongan en los zapatos del receptor, con el fin de prever la forma probable en que se decodificará el mensaje.

Es vital que un gerente entienda y aprecie el proceso de la decodificación. La decodificación abarca a las percepciones y el mensaje se “filtrará” a través de la persona. La empatía es la habilidad para ponerse en el lugar de la otra persona y adoptar los puntos de vista y emociones de ésta. La empatía suele ser un importante ingrediente para la comunicación eficaz.

- **Repetición**

La repetición es un principio aceptado en el aprendizaje. Introducir repeticiones o redundancias en la comunicación (en especial la de índole técnica) asegura que si no se entiende una parte del mensaje, hay otras partes que llevan el mismo mensaje. A

los nuevos empleados se les suele dar la misma información básica en varias formas distintas cuando ingresan a una organización.

- **Estímulo de la confianza mutua**

Una atmósfera de confianza mutua entre los gerentes y sus subordinados puede facilitar la comunicación. Los subordinados juzgan por sí mismos la calidad de la relación que perciben con su superior. Los gerentes que desarrollan un clima de confianza, encontrarán que el seguimiento de cada comunicación es menos crítico y sin pérdida del entendimiento entre los subordinados. Esto se debe a que han promovido una elevada “credibilidad de la fuente” entre sus subordinados.

- **Simplificación del lenguaje**

La comunicación eficaz implica transmitir entendimiento e información. Si el receptor no entiende, no hay comunicación. Los gerentes deben codificar los mensajes con palabras, llamados y símbolos que tengan significado para el receptor.

- **Escucha eficaz**

Ya se dijo que para mejorar la comunicación, los gerentes deben, no sólo buscar que los entiendan sino también entender. Esto requiere escuchar. Un método para estimular a alguien a expresar sus verdaderos sentimientos, deseos y emociones es el de escuchar. Sin embargo, basta con escuchar; hay que escuchar con espíritu comprensivo.

- **Uso del runrún**

El runrún es un importante medio de comunicación informal que existe en todas las organizaciones. Básicamente funciona como un mecanismo de desviación y, en muchos casos, es más rápido que el sistema del cual se desvía. El runrún con frecuencia puede ser un eficaz medio de comunicación. Es fácil que tenga un impacto más fuerte en los receptores porque es frente a frente y permite la retroalimentación.

**Fuente:** [psicologiayempresa.com/tecnicas-para-mejorar-la-comunicacion-en-las-organizaciones.html](http://psicologiayempresa.com/tecnicas-para-mejorar-la-comunicacion-en-las-organizaciones.html)

#### **2.4.2. Clima Laboral.**

Según varios autores el clima laboral es:

Un conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones son relativamente perdurables a lo largo del [tiempo](#) e influyen en el comportamiento de las personas en la organización. (Gilmer, 1964)

El [clima organizacional](#) se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una [fuerza](#) que influye en la [conducta](#) del empleado. (Hall, 1996)

Es la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto [diagnóstico](#) que orienta [acciones](#) preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de [procesos](#) y resultados organizacionales. (Palma, 2004)

#### *2.4.2.1. Procesos que Intervienen en el Clima Laboral*

Todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la [información](#) fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la [oferta](#) media del [mercado](#). Así tenemos dos tipos de agentes:

- **Agentes Internos:** debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de [gestión](#).
- **Agentes Externos:** debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras – [familia](#), amigos, etc. -, quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el [cliente](#), quien [marca](#) el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con [igualdad](#) de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar. (Brunet, 1999)

#### **2.4.2.2 Factores que influyen en el clima laboral**

**Liderazgo.** Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la consecución de los objetivos de cada empresa.

Dentro de la teoría administrativa existen muchos enfoques del liderazgo que se han ido formando a lo largo del tiempo. Desde los enfoques autocráticos en donde el líder tiene todo el poder y toma todas las decisiones, hasta los enfoques más relajados en donde el líder solo supervisa el trabajo, sin preocuparse ni inmiscuirse demasiado en él.

Ante esto, surge la pregunta: ¿cuál es el mejor tipo de liderazgo? Muchos expertos han llegado a pensar que en estos tiempos en donde el cambio es lo único que permanece constante, lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo. Este es un tipo de liderazgo intuitivo que tiene como base el conocimiento del puesto del líder y de la organización misma.

No debemos olvidar que la esencia misma del líder, es de aquella persona que conduce a un grupo de personas pretendiendo llevarlas a un fin exitoso. Liderar es a la vez servir, y servir es el arte supremo.

**Relaciones.** Este factor se refiere al tipo de relaciones que se crean entre el personal. Lo ideal sería que la empresa o negocio, fuera un lugar en donde cada empleado realizara las actividades que más disfruta hacer, y por lo cual obtiene una remuneración. Sin embargo, en muchas ocasiones, el personal no gusta de lo que hace, y se centra en los errores de los demás o inclusive en sus problemas personales. Es importante buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Por lo tanto vigile las relaciones, y esté atento a disgustos y malentendidos entre el personal.

**Implicación.** Este factor se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. No esta de mas mencionar que se ha observado que las empresas en donde los empleados muestran mayor compromiso, son las que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.

**Organización.** Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera. En el caso de las PYMES, muchas veces la estructura de la empresa está poco definida, y el propietario desempeña un sin número de actividades, desde las operativas hasta las directivas. Por lo tanto, al ir creciendo deberá tener claro que actividades seguirá realizando y cuáles delegará.

**Reconocimiento.** En muchas ocasiones este aspecto es descuidado. Se comenta vulgarmente, que cuando haces algo bueno nadie lo recuerda, pero cuando te equivocas, todos te lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad. No desaproveche la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.

**Remuneraciones.** En la actualidad, se ha notado que las empresas que tienen esquemas de remuneración estáticos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo puesto en el trabajo, siempre se ganará lo mismo. En la actualidad muchas compañías están optando por esquemas compensación dinámica en donde se premie

de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse mas.

**Igualdad.** Ante la ley, todos somos iguales sin distinción de sexo, raza o edad. Esto no significa que se deba dar el mismo trato a todo mundo, y lo que es mas, no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos. Dicho lo anterior, busque otorgar las mismas oportunidades a todos sus empleados, siempre en igualdad de circunstancias. Trate de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe cómo estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo.

### **2.4.3 Comportamiento Organizacional.**

Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, [grupos](#) y [estructuras](#) sobre el comportamiento dentro de las [organizaciones](#), con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la [eficacia](#) de una [organización](#). (Stephen, 2004)

Es la interrelación entre individuos, [grupos](#) y [estructuras](#) sobre el comportamiento dentro de las [organizaciones](#), con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la [eficacia](#) de una [organización](#). (Stephen, 2004)

Aplicación y estudio de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para

beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la [conducta](#) de personas en toda [clase](#) de organizaciones. (Newstrom, 2002)

Estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los [procesos](#) y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización. (John, 2009)

Busca el [conocimiento](#) de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el [objetivo](#) fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del [individuo](#). (Greenberg, 1990)

#### **2.4.3.1 Objetivos del comportamiento organizacional**

- El primer objetivo es describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.
- Un segundo objetivo es entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus [empleados](#) sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones.
- Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en



determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas).

- El objetivo último del comportamiento organizacional es [controlar](#), al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

**Fuente:** [http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios\\_organizacionales](http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios_organizacionales)

#### **2.4.4 Satisfacción Laboral.**

La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (Naylor, 1982:45)

Está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros) ligados a otros factores como

la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (Aguado, 1988)

Señala que la satisfacción en el trabajo designa la actitud general del individuo hacia su trabajo. (Chiavenato, 1986)

Es un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo. (Andresen, 2007)

#### **2.4.4.1 Factores que Determinan la Satisfacción Laboral.**

- **Reto del trabajo.** Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y [retroalimentación](#) de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

### **Dimensiones centrales:**

- **Variedad de habilidades**, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- **Identidad de la tarea**, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o [proceso](#) desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- **Significación de la tarea**, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el [ambiente](#) externo.
- **Autonomía**, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- **Retroalimentación del puesto mismo**, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.
- **Sistemas de recompensas justas**

Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral: las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: [sistema](#) de [salarios](#) y políticas de ascensos que se tiene en la organización,

los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de [competencia](#), el orgullo y la habilidad [manual](#) por un trabajo bien hecho.

Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la [percepción](#) de [justicia](#) influyen la comparación social (comparaciones que hace un empleado con respecto a las recompensas, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados y que llevan a los empleados a percibir la [equidad](#) o inequidad de una situación), las demandas del trabajo en sí y las habilidades del [individuo](#) y los estándares de [salario](#) de la [comunidad](#).

- **Condiciones favorables de trabajo**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado [diseño](#) del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la [cultura](#) organizacional de la empresa, todo ese sistema de [valores](#), metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

- **Colegas que brinden apoyo - Satisfacción con la supervisión**

El trabajo también cubre necesidades de [interacción](#) social. El [comportamiento](#) del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del [líder](#). Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja [autoestima](#) o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la [conducta](#) de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra [interés](#) permitirá una mayor satisfacción. (Robbins, 1998)

**Fuente:** [www.monografias.com/trabajos65/satisfaccionlaboral/satisfaccionlaboral2.shtml#ixzz2r5sSwXn9](http://www.monografias.com/trabajos65/satisfaccionlaboral/satisfaccionlaboral2.shtml#ixzz2r5sSwXn9)

### **2.4.5 Desarrollo Organizacional.**

El Desarrollo Organizacional es un proceso de creación de una [cultura](#) que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el [diagnóstico](#) y el cambio de comportamiento entre personas, entre [grupos](#), especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la [comunicación](#) y la [planeación](#) de la organización. (Hornstein, 1988)

Es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta [gerencia](#), para mejorar la visión, la delegación de la [autoridad](#), [el aprendizaje](#) y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una [administración](#) constante y de la colaboración de la cultura de [la organización](#), con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, utilizando el papel del consultor - facilitador y la [teoría](#) y la [tecnología](#) de las [ciencias](#) de la [conducta](#) aplicada, incluyendo [la investigación](#) - [acción](#). (French, 1996)

Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, [actitudes](#), valores y estructuras de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, nuevos [mercados](#) y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo del cambio. (Bennis, 1973)

El D.O debe hacer hincapié en el aprendizaje vital experiencial, en el sentido de que los participantes aprenden mediante su experiencia [laboral](#) los tipos de problemas humanos a los que se enfrentarán en [el trabajo](#), para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas. (Guizar, 1998)

## **2.4.6 Gestión De Talento Humano**

La gestión de Talento Humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, e evaluación de desempeño. (Chiavenato I. , 2009)

Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. (ESLAVA ARNAO, 2004)

Son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. (DESSLER, 2006)

La gestión de Talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr los objetivos organizacionales. (MONDY, 2005)

### **2.4.6.1 Procesos de la gestión del talento humano.**

Las políticas y prácticas de la gestión del talento humano se pueden resumir en 6 proceso básicos: (OLIVER TELIS, 2010, pág. 4)

1. Admisión de personas: proceso utilizado para incluir nuevas personas en la empresa. Incluyen reclutamiento y selección de personas.
2. Aplicación de personas: proceso utilizado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño.
3. Incluyen diseño organizacional y diseño de puestos, análisis y descripción de puestos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
4. Compensación de personas: proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades más sentidas. Incluye recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
5. Desarrollo de personas: proceso empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los empleados. Incluyen entrenamiento, programas de cambio y desarrollo de carrera y programas de comunicación e integración.
6. Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
7. Incluye administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales.
8. Evaluación de personas. Proceso empleado para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye bases de datos y sistemas de información gerencial. (OLIVER TELIS, 2010, pág. 4)



## **2.5 HIPÓTESIS**

La comunicación organizacional incide en la satisfacción laboral de los funcionarios en la empresa EP-EMAPA-A

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.**

**Variable Independiente:** Comunicación Organizacional

**Variable Dependiente:** Satisfacción Laboral.

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 Enfoque

La presente investigación se acoge en el enfoque: crítico propositivo de carácter cuantitativo - cualitativo.

**Cuantitativo** porque determina datos matemáticos y estadísticos que permitirán obtener porcentajes para una mejor interpretación de las causas y efectos del problema.

**Cualitativo** porque se basa en conocimientos científicos que permitirán al investigador clasificar, describir, definir y determinar resultados de la investigación, los cuales pasaran a la criticidad con soporte del marco teórico, y posteriormente su aplicación.

#### 3.2 Modalidad básica de la Investigación

La investigación que se realizará es de tipo **social**, ya que el beneficio buscado es ayudar a las personas que están involucradas dentro de esta problemática. Ya que se expondrá una propuesta de solución para la empresa.

Es **bibliográfica** porque la información requerida se obtuvo, y amplió utilizando el criterio, las teorías, conceptualizaciones de diferentes autores, de fuentes documentales como libros, folletos, tesis. Lo cual garantizó una sustentación

científica de calidad de las variables propuestas.

Además seguirá una modalidad de **campo**, porque se detectará en el lugar de los hechos las posibles causas que conllevan a la problemática y por ende a las consecuencias de dicho problema.

El investigador como la muestra permanecerán en constante contacto, por lo cual se podrá acceder a la información de una fuente primaria y confiable, la información se obtendrá de la investigación a las personas que están involucradas directamente en el tema de investigación.

### **3.3 Nivel o Tipo de Investigación**

Para la ejecución de la presente investigación se aplicará los siguientes tipos de investigación.

#### **Investigación Exploratoria.**

La presente investigación será exploratoria considerando que se desea indagar sobre todo lo relacionado con el problema objeto de estudio, para tener una idea precisa del mismo lo cual permitirá identificar los factores por lo que se da la inadecuada comunicación organizacional, permitiéndole con su conocimiento, indagación científica se plantee y formule el tema de investigación y a la vez dar una posible solución al mismo.

### **Investigación Descriptiva**

La investigación se la realiza con el objeto de desarrollar y describir cómo incide la comunicación organizacional en la satisfacción laboral en los funcionarios de la EP-EMAPA-A, midiendo los atributos del problema descrito. A diferencia de la investigación exploratoria que se centra en descubrir el fenómeno de estudio, la investigación descriptiva como su nombre lo indica se encarga de describir y medir con la mayor precisión posible el mismo.

### **Investigación Explicativa**

La presente investigación está orientada a contestar por qué sucede determinado fenómeno o problema, como es la inadecuada comunicación organizacional, explicar cuál es la causa, factor de riesgo o efecto asociado a dicho problema, es decir busca explicaciones a los hechos.

## **3.4 Población y Muestra**

### **3.4.1 Población**

La población sometida a investigación en el presente proyecto se conforma de 126 funcionarios del área administrativa.

<b>Directivos</b>	<b>6</b>
<b>Funcionarios</b>	<b>120</b>
<b>Total población</b>	<b>126</b>

El número de elementos de la población es pequeña, por lo que se procederá a investigar a todos, para obtener resultados verídicos y confiables.

### 3.5 Operacionalización de las variables

#### 3.5.1. Variable Independiente: Comunicación Organizacional.

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTO
La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de esta con la de su personal y con la sociedad	Herramienta de trabajo  Información en la organización  Necesidades  Intereses	*Equipos de trabajo *Comunicación Organizacional *Herramientas colaborativas  *Información Interna *Información Externa *Información Corporativa  *Superación *Fisiológicas *Seguridad  *Estabilidad laboral *Crecimiento persona	¿Cuenta con las herramientas de trabajo necesarias para comunicarse con sus compañeros?  ¿Cómo se maneja la información en la empresa?  ¿Utiliza herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida en su área de trabajo?  ¿Siente que la empresa se preocupa por cubrir las necesidades e intereses de sus empleados?	Encuesta  Cuestionario

**Cuadro N°1:** Operacionalización de variable independiente.

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.

### Operacionalización de Variables.

#### 3.5.2. Variable Dependiente: Satisfacción Laboral.

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTO
La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.	Actitudes de los trabajadores  Salario  Reconocimiento	Forma de actuar  Retribución  Distinción	¿Mantiene una buena actitud en su lugar de trabajo?  ¿Se encuentra conforme con el salario que usted percibe?  ¿Siente usted que la empresa reconoce sus esfuerzos?  ¿Es importante recibir reconocimientos por una labor bien hecha?	Encuesta  Cuestionario

**Cuadro N°2:** Operacionalización de variable dependiente.

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.

### 3.6 Recolección de Información.

Para lograr alcanzar los objetivos de la investigación se utilizara las técnicas e instrumentos que me permitan determinar la comunicación organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral en los funcionarios de la EP-AMAPA-A.

#### Plan de recolección de Información.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para recolectar información y determinar si la comunicación organizacional influye en la satisfacción laboral.
2.- ¿De qué personas?	Colaboradores de la “Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato” (EP-EMAPA-A)
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Incidencia de la Comunicación Organizacional en la Satisfacción laboral.
4.- ¿Quién?	Tatiana Elizabeth Castelo Silva
5.- ¿Cuándo?	Marzo 2014- Agosto 2014.
6.- ¿Dónde?	Empresa “EP-EMAPA-A”
7.- ¿Cuántas veces?	Las veces que sean necesarias.
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Observación y encuestas.
9.- ¿Con qué?	Cuestionario Estructurado
10.- ¿En qué situación?	En el diario vivir.

**Cuadro N°3:** Recolección de información

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.



### **Recolección de información**

La recolección de la información se realizara a través de la aplicación de cuestionarios de preguntas abiertas y cerradas para obtener datos sobre la comunicación organizacional y el cuestionario sobre la Satisfacción Laboral que aportara con información sobre dicho problema.

### **Análisis Crítico**

Se llevara a cabo el análisis crítico de la información obtenida con la finalidad de depurar los datos defectuosos que puedan alterar el propósito de la investigación.

### **Corrección de la información**

El reajuste de la recolección de la información cuando el caso lo amerite para evitar información incorrecta que afecte a la investigación a realizarse.

### **Ordenar y Tabular**

Se tabulara y ordenara los datos obtenidos de acuerdo a las variables, elaborando cuadros estadísticos y representando gráficamente la información.

### **Análisis de la Información**

Se realizara el análisis de la información

### **Verificación de la Hipótesis**

Al culminar todos los procedimientos se perseguirá la verificación de la hipótesis planteada, a través de todos los datos que se obtendrán en la investigación, para lo consecución de los objetivos.

### **3.7 Procesamiento y Análisis de la Información**

Una vez recolectada la información mediante la aplicación del cuestionario se procederá a la revisión y codificación de la misma para organizarla y facilitar el proceso de tabulación.

Se procederá a la categorización con la finalidad de que cada pregunta tenga los grupos y clases necesarias para su respuesta y de esta manera facilitar la tabulación de la información.

La tabulación se la realizará con ayuda del programa Excel, para el análisis de los datos se utilizará la investigación descriptiva, y para la presentación de la información se utilizará la presentación de datos semitabular EXCEL para poder interpretar con mayor claridad la investigación realizada.

## CAPITULO IV

### ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados.

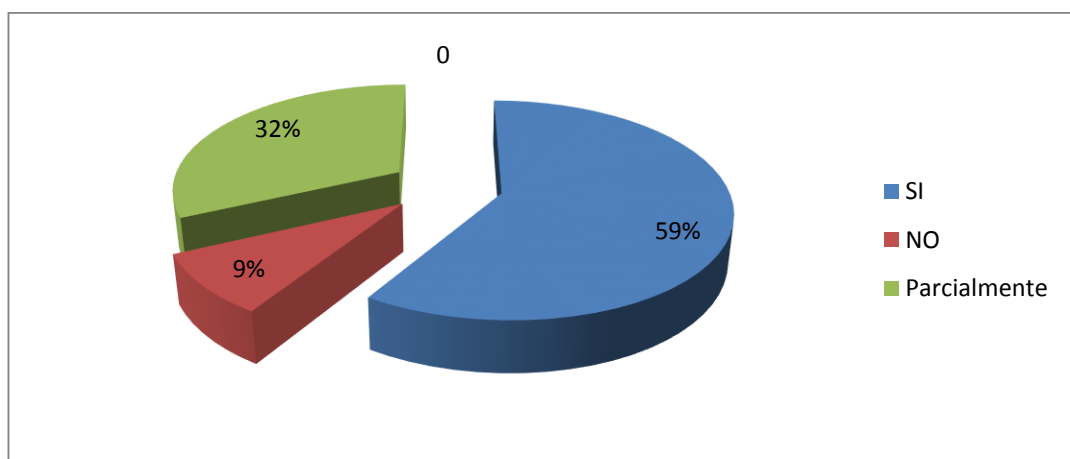
Análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios de la EP-EMAPA-A de la provincia de Tungurahua.

**Pregunta N°- 1: ¿Cuenta con las herramientas de trabajo necesarias para comunicarse con sus compañeros de trabajo?**

Indicadores	Funcionarios	Porcentajes
SI	74	59%
NO	12	9%
Parcialmente	40	32%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

**Cuadro N° 4**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014



**Gráfico N° 5**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth 2014.

## **ANÁLISIS**

De los funcionarios encuestados a los que corresponde el 59% manifiestan que si cuentan con las herramientas de trabajo necesarias para comunicarse con sus compañeros de trabajo; 12 funcionarios a los que se asigna el 9% indican que no cuentan con las herramientas de trabajo para comunicarse y 40 funcionarios a los que corresponde el 32% responden que parcialmente cuentan con las herramientas de trabajo para comunicarse.

## **INTERPRETACIÓN.**

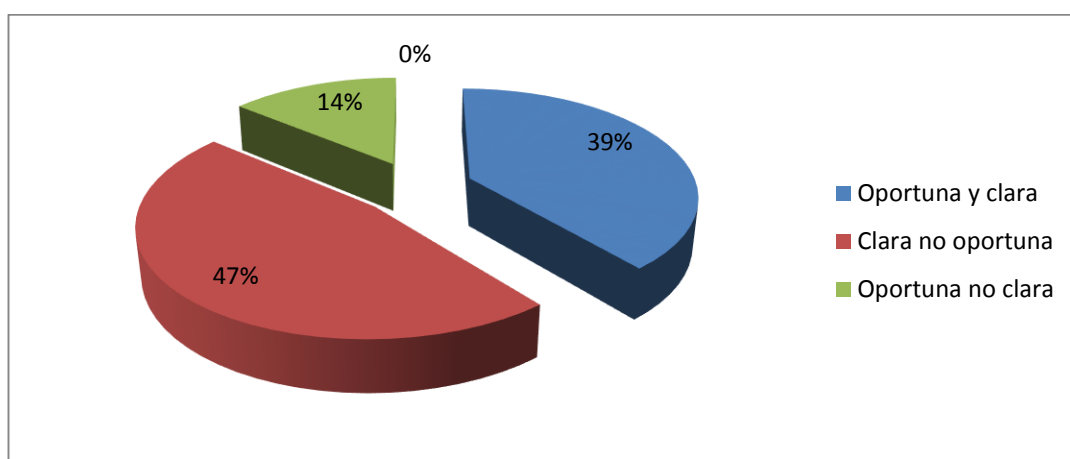
La mayoría de los funcionarios manifiestan que si cuentan con las herramientas necesarias para comunicarse esto resulta importante para la empresa ya que sus colaboradores están en permanente comunicación tratando de situaciones propias de su labor en la empresa, favoreciendo así al crecimiento de la empresa.

**PreguntaN°2: ¿La información en la empresa es clara y oportuna?**

<b>Indicadores</b>	<b>Funcionarios</b>	<b>Porcentajes</b>
Oportuna y clara	49	39%
Clara pero no oportuna	59	47%
Oportuna pero no clara	18	14%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

**Cuadro N° 5**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014



**Gráfico N° 6**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014

## **ANÁLISIS.**

El personal investigado en lo que se refiere a la información dentro de la empresa el 59 encuestados que corresponde al 47% manifiestan que la información es clara pero no oportuna; 49 funcionarios a los que pertenece el 39% indican que la información es clara y oportuna y 18 funcionarios al que se asigna el 14% responden que la información es oportuna pero no es clara.

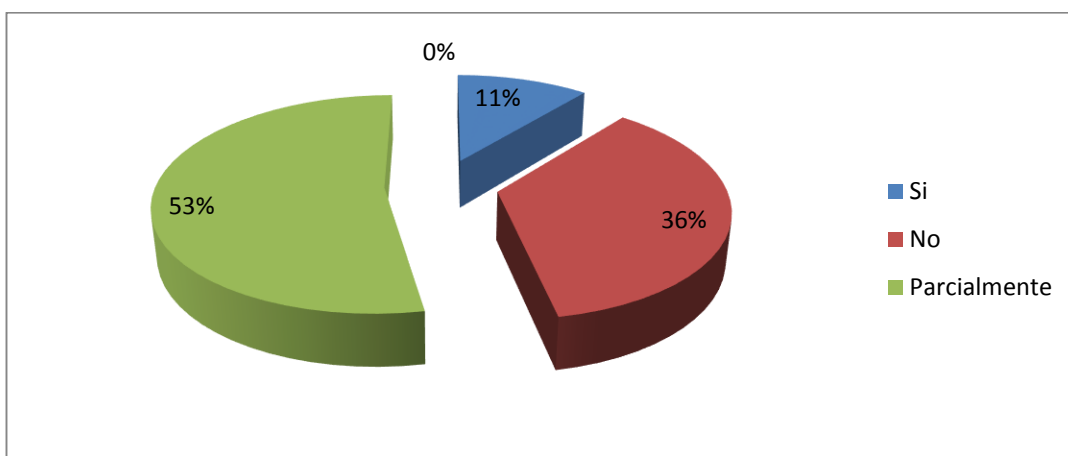
## **INTERPRETACIÓN.**

Del total de los funcionarios investigados la mayoría señala que la información en la empresa es clara y oportuna; esto es beneficiosa para la empresa ya que sus funcionarios sienten que obtienen la información cuando la necesitan y sobretodo es entendible para así poder realizar las actividades con mayor eficacia y eficiencia.

**Pregunta N°3: ¿Siente que la empresa se preocupa por cubrir las necesidades e intereses de sus empleados?**

Indicadores	Funcionarios	Porcentajes
Si	14	11%
No	45	36%
Parcialmente	67	53%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

**Cuadro N°: 6**  
**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014



**Gráfico N° 7**  
**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014

## **ANÁLISIS.**

Del 100% de los funcionarios encuestados 67 colaboradores a los que se establece el 53% responden que la empresa se preocupa parcialmente por cubrir sus necesidades e intereses; 45 personas a los que se asigna el 36% dice que la empresa no se preocupa por las necesidades e intereses de sus colaboradores; mientras que 14 personas en decir el 11% responden que la empresa si cubre sus necesidades e intereses.

## **INTERPRETACIÓN.**

De acuerdo a la investigación realizada indica que las personas encuestadas sienten que la empresa cubre sus necesidades e intereses parcialmente, es decir los funcionarios no están totalmente satisfechos, por esta razón la empresa debería poder más interés en las necesidades e intereses de sus funcionarios, para así contribuir al crecimiento tanto empresarial como individual.

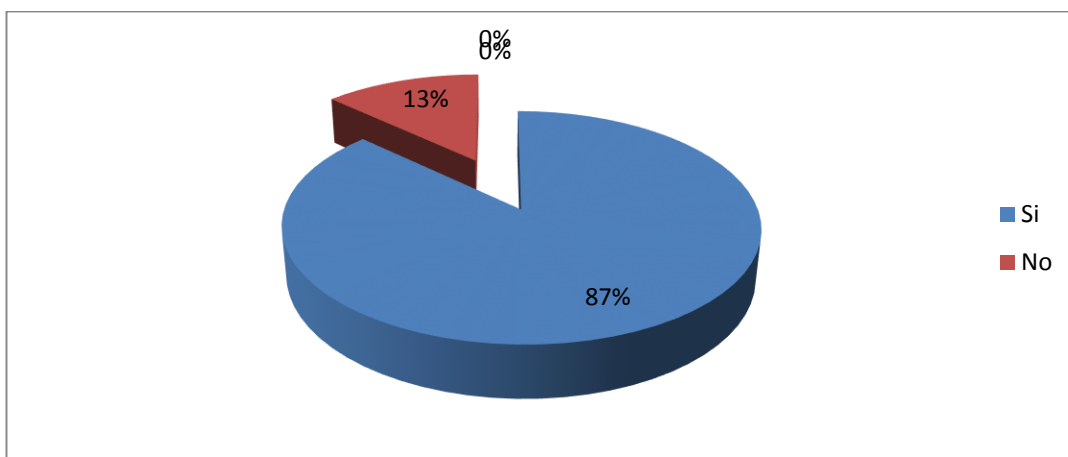


**Pregunta N°4: ¿Utiliza herramientas tecnológicas que permitan la comunicación fluida dentro de su área de trabajo?**

<b>Indicadores</b>	<b>Funcionarios</b>	<b>Porcentajes</b>
Si	109	87%
No	17	13%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

**Cuadro N°: 7**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014



**Gráfico N° 8**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014

## **ANÁLISIS.**

De los 109 funcionarios a los que corresponde el 87% manifiestan que siempre utilizan las herramientas tecnológicas para mantener una comunicación fluida dentro de su área de trabajo; y 17 funcionarios a los que corresponde el 13% responden que no utilizan las herramientas tecnológicas para mantener una comunicación fluida dentro de su área de trabajo.

## **INTERPRETACIÓN.**

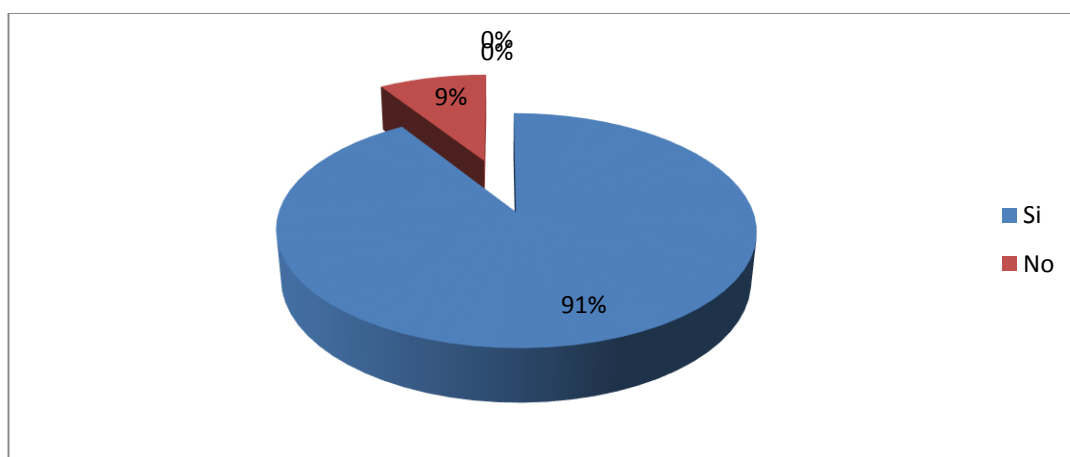
Los funcionarios manifiestan que ellos si utilizan las herramientas tecnológicas para mantener una comunicación fluida dentro de su área de trabajo, tratando así de optimizar el tiempo y los recursos, pero sobretodo cumplir a cabalidad con su labor diaria.

**Pregunta N°5: ¿Conserva una buena comunicación con su jefe y compañeros?**

<b>Indicadores</b>	<b>Funcionarios</b>	<b>Porcentajes</b>
Si	115	91%
No	11	9%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

**Cuadro N°: 8**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014



**Gráfico N° 9**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014

## **ANÁLISIS.**

De los 115 encuestados a los que corresponde el 91% responde que si conserva una buena comunicación tanto con su jefe y compañeros; 11 funcionarios que corresponden al 9% manifiestan que no mantiene una buena comunicación ni con su jefe ni compañeros.

## **INTERPRETACIÓN.**

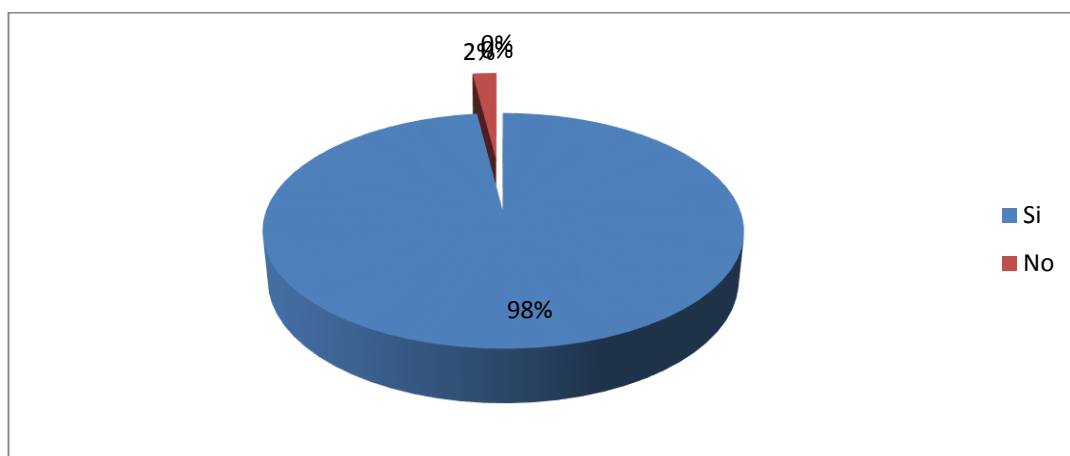
La mayoría de los funcionarios manifiestan que mantienen una buena comunicación tanto con su jefe y compañeros, lo que propicia agilidad en los procesos y un buen ambiente en las actividades dentro del área.

**Pregunta N°6: ¿Mantiene una buena actitud en su lugar de trabajo?**

<b>Indicadores</b>	<b>Funcionarios</b>	<b>Porcentajes</b>
Si	123	98%
No	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

**Cuadro N° 9**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014



**Gráfico N°: 10**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014

## **ANÁLISIS.**

De las personas investigadas 123 funcionarios es decir el 98% manifiestan que mantienen una buena actitud en su lugar de trabajo; y 3 funcionarios a los que corresponde el 2% indican que no mantienen una buena actitud en su trabajo.

## **INTERPRETACIÓN.**

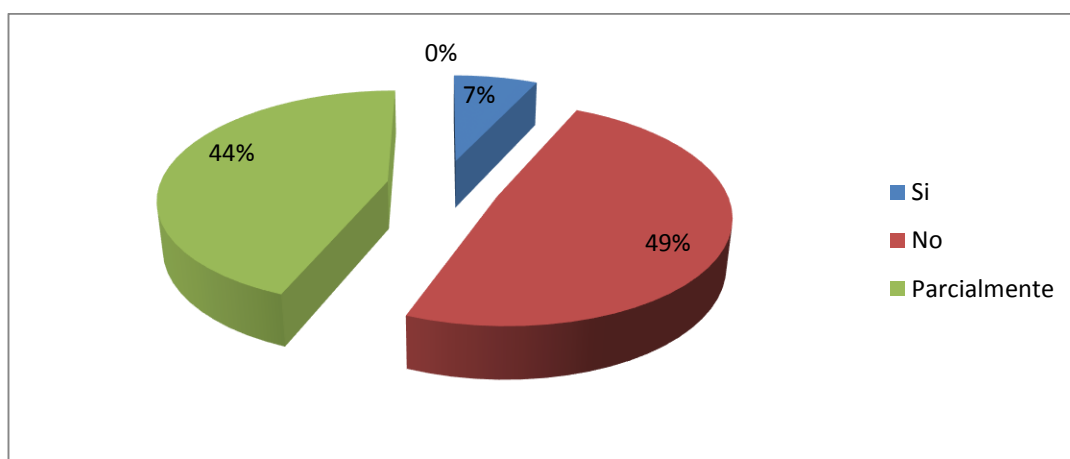
La mayoría de los funcionarios manifiestan que si mantienen una buena actitud en su lugar de trabajo, es decir se respira un ambiente amable, comfortable, el mismo que propicia un buen ambiente para realizar las actividades cotidianas del trabajo.

**Pregunta N°7: ¿Se encuentra conforme con el salario que usted percibe?**

<b>Indicadores</b>	<b>Funcionarios</b>	<b>Porcentajes</b>
Si	9	7%
No	62	49%
Parcialmente	55	44%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

**Cuadro N°: 10**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014



**Gráfico N° 11**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014

## **ANÁLISIS.**

De los 62 encuestados a los que corresponde el 49% indican que no se encuentran conformes con el salario que perciben; 55 funcionarios a los que pertenece el 44% responden que se encuentran parcialmente conformes con el sueldo que perciben y 9 funcionarios a los que corresponde el 7 % responden que se encuentran conformes con el salario que reciben.

## **INTERPRETACIÓN.**

La mayoría de los funcionarios manifiestan que no se encuentran conformes con el salario que ellos perciben dentro de la empresa, esto resulta significativo para la empresa puesto que deberían tomar cartas en el asunto para tratar de que sus funcionarios se sientan conformes con su salario.

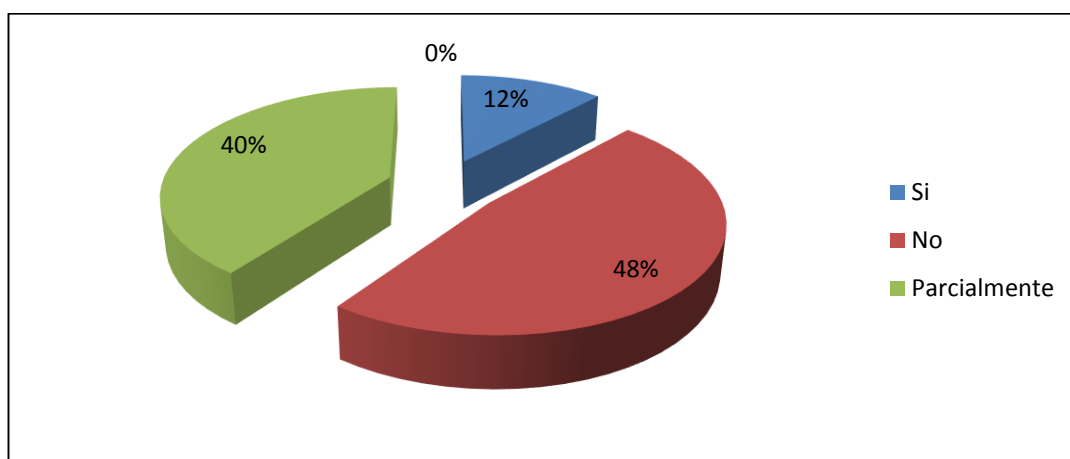


**Pregunta N°8: ¿Siente usted que la empresa reconoce sus esfuerzos?**

<b>Indicadores</b>	<b>Funcionarios</b>	<b>Porcentajes</b>
Si	15	12%
No	61	48%
Parcialmente	50	40%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

**Cuadro N°: 11**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014



**Gráfico N°:12**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014

## **ANÁLISIS.**

De los funcionarios encuestados 61 personas que corresponden al 48% revelan que la empresa no reconoce sus esfuerzos; 50 funcionarios es decir el 40% señalan que la empresa reconoce sus esfuerzos parcialmente y 15 personas a los que corresponde el 12% responden que la empresa sí reconoce sus esfuerzos.

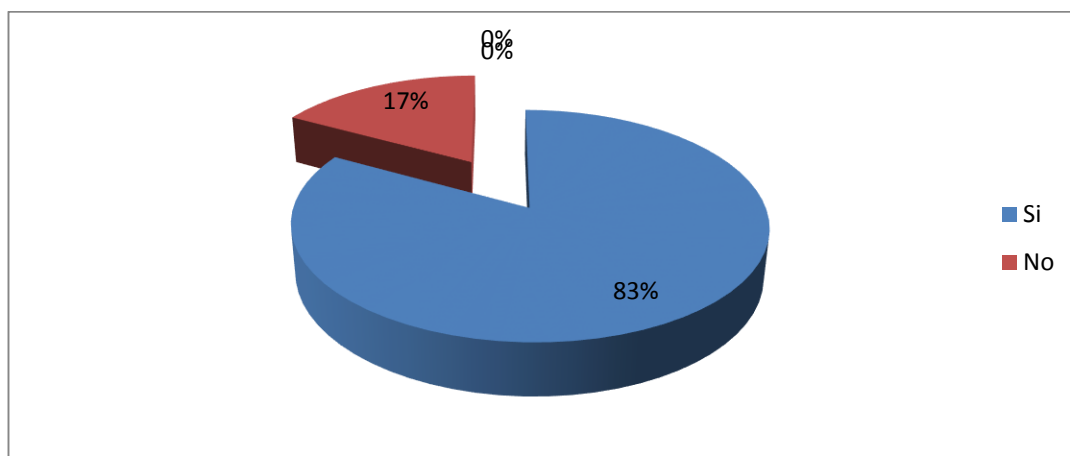
## **INTERPRETACIÓN.**

Según los resultados arrojados en la investigación la mayoría de los funcionarios manifiestan que la empresa no reconoce sus esfuerzos, para esto es importante que la empresa se preocupe por conocer y motivar la labor diaria de cada funcionario.

**Pregunta N° 9: ¿Es importante recibir reconocimientos por una labor bien hecha?**

Indicadores	Funcionarios	Porcentajes
Si	104	83%
No	22	17%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

**Cuadro N°: 12**  
**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014



**Gráfico N°: 13**  
**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014

## **ANÁLISIS.**

Según la investigación realizada 104 personas que corresponden al 83% de funcionarios responden que es importante recibir reconocimientos por una labor bien hecha; y 22 funcionarios a los que se asigna el 17% responden que no es necesario recibir reconocimientos por una labor bien hecha.

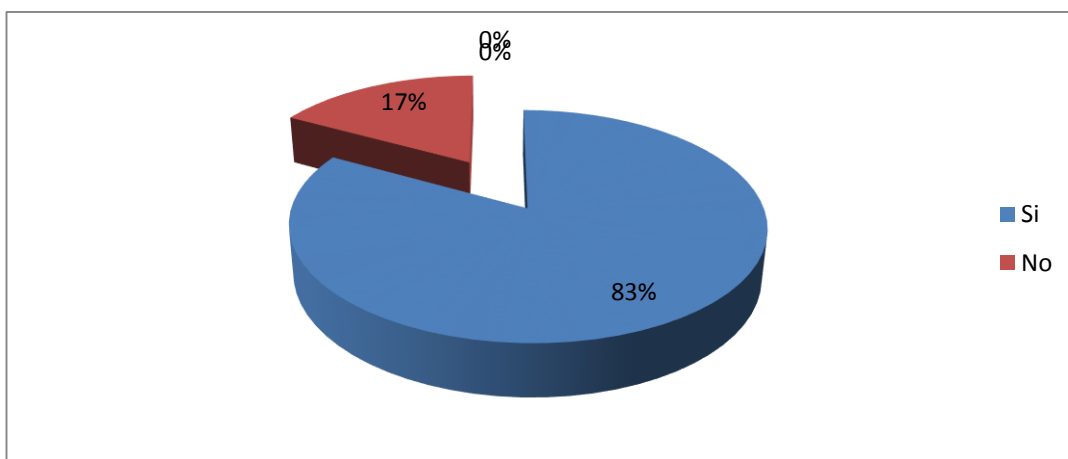
## **INTERPRETACIÓN.**

El reconocer una labor bien hecha a los funcionarios incide de manera positiva en la forma de realizar su trabajo pero sobre todo se incita a que sigan desempeñando su trabajo de la mejor manera, por lo que se puede afirmar que para el 83% de funcionarios es importante recibir reconocimientos por parte de la empresa.

**Pregunta N°10: ¿Cuenta con los materiales necesarios para desempeñar correctamente su trabajo?**

<b>Indicadores</b>	<b>Funcionarios</b>	<b>Porcentajes</b>
1.-Si	104	83%
2.- No	22	17%
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

**Cuadro N°: 13**  
**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014



**Gráfico N°: 14**  
**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014

## **ANÁLISIS.**

El 62% (72 personas) de los funcionarios encuestados cuentan con los materiales necesarios para desempeñar correctamente su trabajo y un 38% (48 personas) dice que no cuentan con los materiales necesarios.

## **INTERPRETACIÓN.**

Del 100 % de los encuestados el 62% de los funcionarios responde que si cuentan con los materiales necesarios para desempeñar correctamente su trabajo diario, este es un factor importante para que se realice las actividades de una forma eficaz y eficiente.

#### 4.2 Verificación de las hipótesis.

Para la verificación de la hipótesis en el presente trabajo de investigación se realizará por medio de la prueba estadística Chi cuadrado.

	Preguntas	Frecuencias						
		SI	NO	Parcialmente	Clara y Oportuna	Clara no Oportuna	Oportuna no clara	
V. Independiente	2				49	59	18	126
	3	14	45	67				126
		14	45	67	49	59	18	252
V. Dependiente	7	9	62	55				126
	8	15	61	50				126
	9	104	22					126
		128	145	105	-	-	-	378

Cuadro N° 14

Elaborado por: Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014

#### Frecuencias Observadas

		V.D			
		SI	NO	Parcialmente	
V.I	SI	142	159	119	420
	NO	173	190	150	513
	Parcialmente	195	212	82	489
	Clara y O	177	195	154	526
	Clara no O	187	204	164	555
	O. no clara	146	163	123	432
		1020	1123	792	2935

Cuadro N° 15

Elaborado por: Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014

### Frecuencias Esperadas

		V.D			
		SI	NO	Parcialmente	
V.I	SI	145,96	160,70	113,33	419,99
	NO	178,28	196,28	138,43	512,99
	Parcialmente	169,94	187,10	131,95	488,99
	Clara y O	182,80	201,25	141,93	525,98
	Clara no O	192,87	212,35	149,76	554,98
	O. no clara	150,13	165,29	116,57	431,99
		1019,98	1122,97	791,97	2934,92

Cuadro N° 16

Elaborado por: Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014

### Tabla del Chi Cuadrado

Variables	Observadas	Esperadas	O-E	O-E <sup>2</sup>	O-E <sup>2</sup> /E
Si - Si	142	145,96	-3,96	15,68	0,10
Si - No	159	160,70	-1,70	2,89	0,01
Si - Parcialmente	119	113,33	5,67	32,14	0,28
No- Si	173	178,28	-5,28	27,87	0,15
No - No	190	196,28	-6,28	39,43	0,20
No - Parcialmente	150	138,43	11,57	133,86	0,96
Parcialmente- Si	195	169,94	25,06	628,00	3,69
Parcialmente- No	212	187,10	24,90	620,01	3,31
Parcialmente- P	82	131,95	-49,95	2495,00	18,90
Clara.O- Si	177	182,80	-5,80	33,64	0,18
Clara.O- No	195	201,25	-6,25	39,06	0,19
Clara.O- parcialmente	154	141,93	12,07	145,68	1,02
Clara no O- Si	187	192,87	-5,87	34,45	0,17
Clara no O- No	204	212,35	-8,35	69,72	0,32
Clara no O - P	164	149,76	14,24	202,77	1,35
Oportuna no C. - Si	146	150,13	-4,13	17,05	0,11
Oportuna no C. - No	163	165,29	-2,29	5,24	0,03
Oportuna no C. - P	123	116,57	6,43	41,34	0,35
					<b>31,32</b>

Cuadro N° 17

Elaborado por: Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014



### Grados de libertad

$$gl = (n - 1) (m - 1)$$

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

$$gl = 1 * 1$$

$$gl = 1$$

### Grado de significancia

$$\alpha = 0.05$$

### Valor crítico para $\chi^2$

Aplicando la prueba de  $\chi^2$  (Chi - Cuadrado) se tiene que el valor tabular es igual 21,026

### Gráfico del Chi Cuadrado

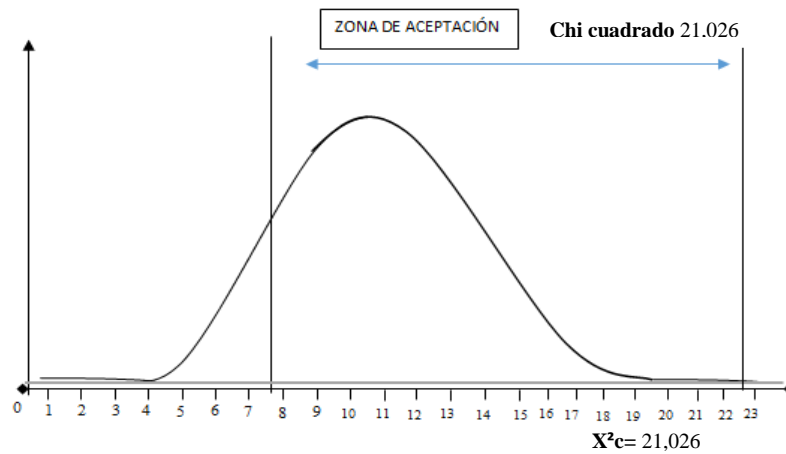


Gráfico N°: 15

Elaborado por: Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014

#### **4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis.**

**H1:** La comunicación organizacional si incide en la satisfacción laboral.

**H0:** La comunicación organizacional no incide en la satisfacción laboral.

#### **4.3. Decisión.**

Con los resultados obtenidos se concluye que la comunicación organizacional si incide en la satisfacción laboral de los funcionarios de la EP-EMAPA-A.

Por lo tanto se acepta la hipótesis 1.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1.- Conclusiones:

- La comunicación organizacional no es la más adecuada, no resulta eficiente dentro de la empresa por lo que los funcionarios sienten que sus aportes no son escuchados, sus necesidades no son atendidas, por esta razón los funcionarios se encuentran disconformes con varios factores que tienen que ver con el manejo de la comunicación en la empresa.
- Existe un manejo ineficiente de la información, la misma que para los funcionarios es clara pero no es oportuna, es decir no obtienen la información cuando la necesitan, por lo cual se retrasan procesos en la empresa.
- Los funcionarios no se sienten identificados con la empresa, puesto que sienten que sus esfuerzos no son reconocidos, tampoco reciben algún tipo de reconocimiento o algún factor motivante por las labores realizadas día a día para el desarrollo conjunto tanto de ellos como de la empresa. Además manifiestan que no se encuentran conformes con el sueldo que reciben.
- Como resultado final de todo lo anterior tenemos que la comunicación organizacional no es eficiente dentro de la empresa, por lo que los funcionarios no se sienten completamente satisfechos en su lugar de trabajo.

## **5.2.- RECOMENDACIONES:**

Se propone diferentes sugerencias las que ayudaran a mejorar los procesos de la gestión del talento humano en cuanto a lo que es generar una excelente comunicación organizacional con funcionarios satisfechos.

- Iniciar planes estratégicos enfocados al mejoramiento de la comunicación organizacional de la empresa, para aumentar su eficiencia y que los funcionarios se sientan parte de la empresa, identificados con ella y comprometidos a trabajar por el desarrollo conjunto.
- Utilizar formas de comunicación para difundir la información necesaria dentro de la empresa, el fin de que los funcionarios se mantengan informados de lo que suceda en la organización y que obtengan la información de una manera adecuada y oportuna, logrando así su satisfacción y comprometiéndolos a trabajar con una gran actitud de trabajo.
- Se podrían dar reconocimientos o incentivos a los funcionarios para motivarles a seguir realizando su trabajo de una manera eficaz y eficiente con mejora continua. Por ejemplo se podría aumentar el salario siempre y cuando sea posible, dar reconocimientos por el tiempo de trabajo, o dar algún incentivo al mejor empleado del mes.
- El departamento de Recursos Humanos podría desarrollar mecanismos que mejoren la comunicación organizacional y la interrelación entre funcionarios, logrando así la satisfacción laboral de los mismos, y a la vez cuidar al recurso más importante e irremplazable de la organización que son los colaboradores.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **Título**

**PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA EP-EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO.**

#### **6.1. Datos informativos**

**Institución:** EP-EMAPA-A

**Gerente:** Ing. Fidel Castro

**Ubicación:** Antonio Clavijo e Isaías Sánchez.

**Teléfono:** 2-997700

**Fax:** 2997713

**Cantón:** Ambato

**Provincia:** Tungurahua

#### **➤ Beneficiarios:**

- Autoridades de la institución
- Personal de la empresa.

## **6.2. Antecedentes de la propuesta.**

La Comunicación Organizacional es una herramienta que hace algunos años se introdujo a las empresas ecuatorianas, con buenos resultados.

La comunicación se expresa de distintas maneras, que de una forma u otra son las responsables de la efectividad de la empresa, además de que es el futuro y el éxito de las mismas. Permitiendo que las personas que integran el medio ambiente de la empresa, conozcan adecuadamente todo sobre la misma de una forma eficaz y certera.

Una vez que se realiza la investigación a profundidad, se detecta que la comunicación organizacional no es la más adecuada dentro de la empresa por lo que los funcionarios no se sienten conformes con lo dicho anteriormente, además este factor interfiere en la satisfacción laboral de los mismos. Por lo que surge esta propuesta de ejecutar un Plan de Comunicación Organizacional que permita mejorar la Satisfacción Laboral de los funcionarios de la EP-EMAPA-A, para que así contribuyan a alcanzar los propósitos tanto empresariales como individuales.

Además de facilitar y mejorar la comunicación organizacional favorece también a que surjan efectos positivos en la motivación, sentido de pertenencia y la actitud del capital humano frente a la empresa.

Teniendo claro que una correcta comunicación organizacional lleva a los colaboradores a crear un vínculo, a sentirse identificado con la empresa.

## **6.3. Justificación**

La presente propuesta tiene como fin el diseño y la implementación de un plan de comunicación organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los funcionarios de la EP-EMAPA-A, para motivar e incentivar al personal, mejorando el clima empresarial y las relaciones interpersonales.

Es de interés su realización para desarrollar el clima laboral, mejorar las relaciones entre el personal, estableciendo estrategias para la resolución de conflictos, brindando un espacio para la comunicación.

Es de importancia para ejecutar actividades que ayuden a la motivación del personal, a sentirse satisfechos con su trabajo, reconociéndolos por su labora de manera pública, para se sientan valiosos y parte integral de la EP-EMAPA-A.

Los beneficiarios de la propuesta es el personal de la EP-EMAPA-A quienes necesitan sentirse integrado y recursos humano esencial para el logro de metas de la empresa, eso se logrará revalorizando su trabajo, mejorando su formación, comprometiéndolo con los fines y objetivos.

Esta investigación tiene alto impacto en la empresa porque intenta mejorar la comunicación organizacional y facilitar la fluidez de la información garantizando así que los colaboradores realicen sus funciones en forme eficaz y eficiente, manteniendo un ambiente de armonía en su lugar de trabajo.

La investigación tiene su utilidad porque ayudará a la empresa a mejorar su comunicación organizacional y a la vez a mantener informados a sus colaboradores mediante canales eficientes de información, además de saber sugerencias y peticiones de los mismos y así poder garantizar la satisfacción laboral de su personal.

La satisfacción laboral nace de un adecuado liderazgo, donde los jefes y supervisores son comprensivos y amigables, valoran el buen desempeño del personal, por ello las acciones planteadas ayudan definir el camino para reconocer a los empleados, y motivarlos con las estrategias planteadas.

## **6.4. Objetivos**

### **6.4.1. General**

Diseñar un plan de comunicación organizacional para mejorar la satisfacción laboral de los funcionarios de la EP-EMAPA-A.

### **6.4.2. Específicos**

- Socializar a los directivos sobre la importancia de la implementación de un plan de satisfacción laboral.
- Ejecutar las estrategias y las acciones para la mejora de la satisfacción laboral según las necesidades del personal de la institución.
- Evaluar las acciones para el control y seguimiento del plan, con la participación activa del personal.

## **6.5. Factibilidad**

### **Factibilidad Tecnológica**

Es factible porque se cuenta con las herramientas tecnológicas para el diseño del plan, para la ejecución de las actividades sobre todo de los talleres de formación al personal, con un computador con la mejor tecnología, diapositivas, videos, que respalden el desarrollo de las acciones en todas sus etapas.

### **Factibilidad Técnica**

Se cuenta con la información técnica para la elaboración del plan, en base a los datos de la revisión científica, además con el conocimiento para el diseño de



estrategias de comunicación interna para la mejora de la satisfacción laboral, según las necesidades del personal establecidas en el estudio ejecutado.

### **Factibilidad Económica**

Es factible porque la entidad cuenta con rubros económicos para la gestión administrativa interna, sobre todo si mejora las acciones para la dirección adecuado del talento humano, además la investigadora aportará con recursos económicos para el diseño de estrategias.

### **Factibilidad Operativa Organizacional.**

La entidad brinda todo su apoyo a la ejecución de la propuesta, en base a un análisis de las ventajas e importancia del plan, también aporta con los recursos económicos, además cuenta con un área de talento humano que ayude a la planificación de actividades, los fines de la organización son mejorar la gestión administrativa haciendo énfasis en la satisfacción laboral del personal

## **6.6. Fundamentación teórica**

La planificación de la comunicación es un proceso por el cual se busca dar respuesta a la pregunta sobre qué contar y cómo contarlo. Define en esencia cómo se intenta comunicar los mensajes correctos a las personas correctas y en el momento correcto.

El plan de comunicación se configura como una herramienta de apoyo a la consecución de los objetivos de la institución y se enmarca en la planificación de esta.

Debe establecerse por un periodo de tiempo y tener existencia formal y definición por escrito. (Gobierno de Navarra, 2011)

### **Que es un plan de comunicación.**

El Plan de Comunicación es el esqueleto, la base que permite practicar una comunicación institucional profesional. Como la comunicación es una labor que aborda multitud de actividades, que se dirige a numerosos tipos de públicos y puede tener desde uno hasta múltiples objetivos, es fundamental organizarla y llevarla a la práctica con un marco de referencia claro.

### **Para qué sirve un plan de comunicación.**

El Plan de Comunicación permite que la comunicación desarrollada por la entidad responda a criterios profesionales, a una metodología y un planteamiento estratégico y no sea simplemente una serie de acciones inconexas. Supone saber de antemano lo que se pretende y cómo se piensa conseguirlo.

Los propósitos fundamentales de un programa de esta índole son:

- Fundamentar y favorecer la toma de decisiones con respecto a la comunicación.
- Eliminar posibles disonancias entre imagen deseada, proyectada y percibida.
- Optimizar la gestión estratégica de la imagen y la comunicación.
- Potenciar y/o inducir a una valoración positiva de la entidad y de sus proyectos por parte de sus públicos prioritarios.
- Fijar el orden de prioridades comunicativas.
- Favorecer la presencia mediática de los proyectos de la organización.

## **Etapas de la elaboración del plan de comunicación**

Dado que es preciso tener en cuenta diferentes aspectos, en los siguientes apartados se definen las diez etapas para el diseño de un plan de comunicación:

1. Estudio del entorno: análisis e investigación
2. Objetivos
3. Público objetivo
4. Mensaje
5. Estrategia
6. Acciones de comunicación
7. Cronograma
8. Presupuesto
9. Control y seguimiento
10. Evaluación (Gobierno de Navarra, 2011)

### **Análisis del entorno**

Esta etapa trata de enmarcar la escena y mostrar una foto sobre la situación actual desde diferentes perspectivas.

Así pues, conocer el entorno que rodea a la institución es clave para adaptar y anticipar la estrategia institucional ante los posibles cambios que puedan suceder.

El análisis del entorno es un aspecto amplio que se puede concentrar en tres contextos:

- Contexto local: conocimiento de la localidad/comunidad
- Contexto social: conocimiento de la sociedad
- Contexto organizacional: conocimiento de la propia Administración (Gobierno de Navarra, 2011)

### **Contexto local**

El conocimiento detallado desde lo más global a lo más específico en el marco del entorno local es el primer paso que es preciso dar

### **Contexto social**

Teniendo como perspectiva que la comunicación va dirigida principalmente a la ciudadanía, resulta fundamental contar con un conocimiento profundo acerca de lo que la opinión pública piensa de los diferentes temas que comunica la institución (Gobierno de Navarra, 2011)

### **Contexto organizacional**

Realizar un análisis de la Administración pública y de su contexto es el tercero de los puntos que hay que abordar antes de desarrollar la labor de planificación estratégica.

Se debe definir claramente quién es y saber cómo actúa la Administración pública para la que queremos diseñar el plan de comunicación. (Gobierno de Navarra, 2011)

### **Objetivos.**

Una vez analizada la situación, y con la información sobre la auditoría, es necesario definir los objetivos de comunicación, es decir, qué es lo que se quiere conseguir con la elaboración del plan de comunicación.

Los objetivos del plan de comunicación se dividen en estratégicos (a largo plazo) y tácticos (a corto plazo). Todos ellos variarán en función de los objetivos y de las prioridades marcadas desde la Administración a primer nivel y estarán definidos por los problemas y oportunidades identificados en la situación previa de análisis.

Algunos de los objetivos que pueden definirse en un plan de comunicación de una Administración pública son los siguientes:

- Cambiar la imagen que la sociedad tiene de la institución
- Generar credibilidad, confianza y transparencia entre la ciudadanía
- Generar visibilidad de la entidad
- Reducir distancias entre las Administraciones y la ciudadanía
- Mejorar el proceso de comunicación y de atención a la ciudadanía
- Ofrecer información de interés para la ciudadanía, favoreciendo el conocimiento y el uso de los productos y los servicios públicos
- Fomentar la participación ciudadana
- Promocionar las actitudes y valores cívicos, propiciando la utilización racional de los servicios y los bienes públicos
- Informar de la gestión realizada con transparencia
- Incrementar el trabajo en equipo
- Fomentar la lealtad del equipo (Gobierno de Navarra, 2011)

### **Público objetivo.**

La capacidad de entendimiento entre ciudadanía y Gobierno es la base del éxito de todo plan. Para ello es imprescindible realizar un análisis en profundidad de los públicos a los que se va a dirigir la comunicación.

Analizar y conocer cuáles son las principales audiencias, internas y externas, principales y secundarias, a las que se quiere llegar y saber sus necesidades constituye la base del estudio de los públicos objetivo. (Gobierno de Navarra, 2011)

### **El mensaje.**

Conseguir credibilidad en la comunicación a través de un mensaje y que este sea entendido es primordial en el desarrollo de la comunicación pública.

Es necesario tener claro el mensaje principal que se va a comunicar, procurando la exactitud en su concreción, concentrando las ideas para evitar la dispersión comunicativa (“menos es más”) y tener siempre como perspectiva que el mensaje más eficaz es el más cercano a la ciudadanía. Se trata, pues, de crear mensajes fuertes y claros (Gobierno de Navarra, 2011)

### **La estrategia.**

La estrategia no puede convertirse en una dinámica de apagar fuegos continuamente.

Es necesario buscar una perspectiva comunicativa para lo que se difunde, pensando en términos globales y con una estrategia para un determinado plazo. Se debe ir más allá de la base o de la simple información, construyendo una línea comunicativa. Esta es la clave a la hora de definir una estrategia. (Gobierno de Navarra, 2011)

### **Acciones de comunicación.**

Hasta este punto se conocen las metas, se sabe a quién se quiere hablar y qué se desea decir, por lo que ahora se necesita saber cómo decirlo y cómo hacerlo. Las acciones de comunicación pueden definirse como vehículos de la comunicación o mecanismos que hay que desarrollar para conseguir los objetivos marcados.

Las acciones de comunicación han de servir para divulgar el plan de comunicación y, por tanto, el mensaje concreto que se quiere comunicar, y se definirán a corto, medio y largo plazo.

El plan de acción definirá, pues, cada una de las tácticas que se van a desarrollar y las principales herramientas de comunicación que se van a utilizar. En resumen, esta fase de concreción en acciones de comunicación establecerá cuál será el programa de trabajo que se va a desarrollar.

El desarrollo y la planificación de las acciones estarán marcados por la agenda de la Administración, por las leyes, por el sistema político en general y por las demandas y necesidades sociales. (Gobierno de Navarra, 2011)

### **Cronograma**

El cronograma establece una programación en el tiempo, una calendarización sobre qué acciones serán llevadas a cabo y cuándo. Se debe determinar un calendario para el plan de comunicación, durante el cual se distribuyan las diferentes acciones de comunicación diseñadas.

Es importante cumplir con la programación de las actuaciones al menos en un periodo de tiempo razonable para que tenga su efectividad, pues de nada sirve realizar las acciones dos meses más tarde o no distribuir unos trípticos informativos el día que se organiza una jornada y tenerlos listos al día siguiente. (Gobierno de Navarra, 2011)

### **Control y seguimiento**

La Administración pública es una gran emisora, pero es poco analítica, pues el análisis de resultados es una de las tareas más olvidadas en comunicación. Algunas razones por las que esto ocurre son:

- El desafío de encontrar un método para medir los resultados de las múltiples tácticas propuestas.
- El rápido movimiento de una actividad a otra.
- La carencia de técnicas para medir el éxito en las redes sociales

Es necesario medir el efecto de las actividades de comunicación llevando a cabo un seguimiento permanente del trabajo realizado. Para desarrollar esta labor habrán de definirse una serie de indicadores de control sobre los cuales realizar mediciones periódicas (semanales, mensuales, trimestrales... según se determine), con la finalidad de identificar acciones correctoras en caso de descubrirse desviaciones importantes. (Gobierno de Navarra, 2011)

### 6.7. Metodología (plan operativo)

#### Metodología. Modelo operativo

FASES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	PRODUCTO
<b>Socialización</b>	Socializar la propuesta con los directivos y el personal sobre la necesidad de implementar el plan	Reuniones de trabajo  Reunión de socialización	Autorización  Proyector  Computador  Materiales de oficina.	Investigadora	Agosto del 2014	1 reunión de socialización  1 reunión de trabajo
<b>Planificación</b>	Planificar el diseño del plan de comunicación	Reunión con los directivos para la planificación de actividades	Materiales de oficina.  Computador.	Investigadora	Agosto del 2014	6 estrategia ejecutadas en un año
<b>Ejecución</b>	Ejecutar estrategias en base al cronograma	Ejecución de: - Estrategias para el desarrollo de la dirección estratégica. - Estrategias para el desarrollo de la comunicació	Materiales de oficina.  Propuesta  Computador.	Investigadora	Septiembre del 2014	1 plan ejecutado



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias para el desarrollo de las relaciones interpersonales y el reconocimiento</li> <li>- Estrategias para el desarrollo de la atención ciudadana</li> <li>- Estrategias para el desarrollo de la comunicación interna</li> <li>- Estrategia de capacitación y formación del personal</li> </ul>				
<b>Evaluación</b>	<p>Evaluar las políticas y procesos</p> <p>Comprobar los logros conseguidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seguimiento de las actividades</li> <li>Desarrollo de</li> <li>✓ Entrevistas.</li> <li>✓ Encuesta</li> </ul>	<p>Computador</p> <p>Materiales de oficina.</p> <p>Guía</p>	Investigadora	Septiembre del 2014	1 evaluación

**Cuadro N°: 18**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.2014

*UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO*  
*FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN*  
*PSICOLOGÍA INDUSTRIAL*

**PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA  
MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS  
FUNCIONARIOS DE LA EP-EMAPA-A**



TATIANA ELIZABETH CASTELO SILVA

2014

## **INTRODUCCIÓN**

### **1. Análisis del entorno:**

#### **Contexto organizacional**

Para el análisis del contexto organizacional se describe a la organización en base a la misión, visión y valores.

#### **HISTORIA DE LA EP - EMAPA – A**

Para cumplir con el suministro de agua potable y alcantarillado en condiciones apropiadas, el Ilustre Municipio de Ambato se propuso, en 1967, metas claras y bien definidas para garantizar la administración, operación y funcionamiento de todos los sistemas de agua potable de ese entonces que brindaban una cobertura muy limitada a la ciudad.

Cuando se encontraba como Alcalde de la ciudad el Lcdo. Ricardo Callejas Vásquez, se creó el departamento de agua potable y alcantarillado que dependía directamente del Municipio, el Director de dicha sección fue el Ing. Germán Chacón Bucheli, destacado profesional que con una visión amplia fue el gestor para que se constituya la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

Con pocos recursos económicos se empezó a trabajar en bien de la colectividad, realizando estudios de fuentes de captación y conducción; tanto superficiales como subterráneas para cubrir la creciente demanda de agua potable. En un principio se dio el servicio de agua potable a un pequeño sector del centro de la ciudad.

Posteriormente, con la idea clara de la importancia de los servicios básicos para el desarrollo de la ciudad y para precautelar la salud de sus habitantes, teniendo

como base la experiencia obtenida al transcurrir de los años, se inició una serie de estudios, planes y proyectos para extender estos servicios concomitantemente al crecimiento poblacional.

Se realizaron tendidos de redes de conducción de agua, siendo las principales fuentes de captación las de Tilulum, tomadas del río Alajua, y conducidas a la ciudad a gravedad. De igual manera se da énfasis a la construcción de alcantarillados.

Las diversas administraciones municipales han aportado para mantener los servicios y mejorarlos, algunas han jugado un papel protagónico en la implementación de nueva infraestructura de agua potable y alcantarillado.

Sin lugar a dudas EP-EMAPA-A ha evolucionado, pero fue la visión honesta, responsable y futurista de la Administración del Arq. Fernando Callejas que marcó un hito en la historia de la Empresa y de la ciudad, se encargó de diseñar y ejecutar en forma técnica y planificadamente obras que han brindado la posibilidad de mejorar las condiciones de vida de sus ciudadanos.

Es importante resaltar que en esta administración se ejecutó la construcción de los sistemas de agua potable: Quillán Alemania y los Pozos del Acuífero Picaihua, que satisfacen la demanda de los sectores de la zona norte y sur de la ciudad, lugares en los que antes del año 2000 carecían del líquido vital.

Se destaca igualmente en el campo del alcantarillado, la construcción de los colectores: Lalama, Crónica, Ollero, Santa Rosa, San Cristóbal, Quebrada Seca, Sur, Terremoto, Regenerador, Zona Norte, Sur Oriente y la reconstrucción del colector Marginal, de esta manera se ha cristalizado la construcción de la mayoría colectores propuestos en el Plan Maestro de Alcantarillado, los mismos que dan un servicio eficiente de recolección de aguas lluvias y aguas servidas de ciudad.

Son múltiples las obras ejecutadas en esta administración, gracias a la participación del Ing. Gerardo Nicola Garcés como Gerente en el periodo 2000-2008 y del Ing. José Pino Flores como Gerente en el periodo 2008 – 2009, Ing. Rafael Maldonado como Gerente desde 2009 - 2014. Ahora continúa la gestión a cargo del Ing. Fidel Castro S

### **MISIÓN:**

Contribuir a la salud y bienestar de la ciudadanía ambateña, a través de la dotación de servicios básicos de agua potable y alcantarillado, trabajando con un equipo humano altamente capacitado y comprometido, con tecnología adecuada y altos estándares de calidad.

### **VISIÓN**

Ser una empresa pública moderna con cobertura total y responsabilidad social, reconocida por su enfoque en la satisfacción de las necesidades de sus usuarios.

### **POLITICA DE CALIDAD**

"La EP-EMAPA-A suministra servicios de agua potable cumpliendo normas técnicas y desarrollando procesos de mejoramiento continuo con sostenibilidad empresarial, para satisfacer los requerimientos de nuestros usuarios y garantizar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad para lo que se establecen y revisan los objetivos".

### **VALORES INSTITUCIONALES**

Estos son los valores que posee el talento humano que conforma la EP-EMAPA-A

- Honestidad

- Lealtad
- Compromiso
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Creatividad
- Solidaridad
- Mística de servicio
- Calidad y calidez
- Orientación a resultados

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>Apoyo en la ejecución de acciones de comunicación interna.</p> <p>Fines de la organización que buscan la satisfacción del personal.</p> <p>Compromiso del personal en participar en actividades de motivación.</p>	<p>Políticas comunicacionales implementadas.</p> <p>Mejora de las capacidades organizacionales de la empresa.</p> <p>Personal comprometido con los objetivos, la misión y la visión.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>No existe una identificación de las necesidades del personal de la empresa.</p> <p>Conflictos internos que ocasionan malas relaciones interpersonales.</p> <p>Personal que llega con problemas familiares al trabajo.</p>	<p>Personal insatisfecho</p> <p>Rotación del personal frecuente</p> <p>Problemas de estrés laboral</p>

**Cuadro N° 19**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.



**EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

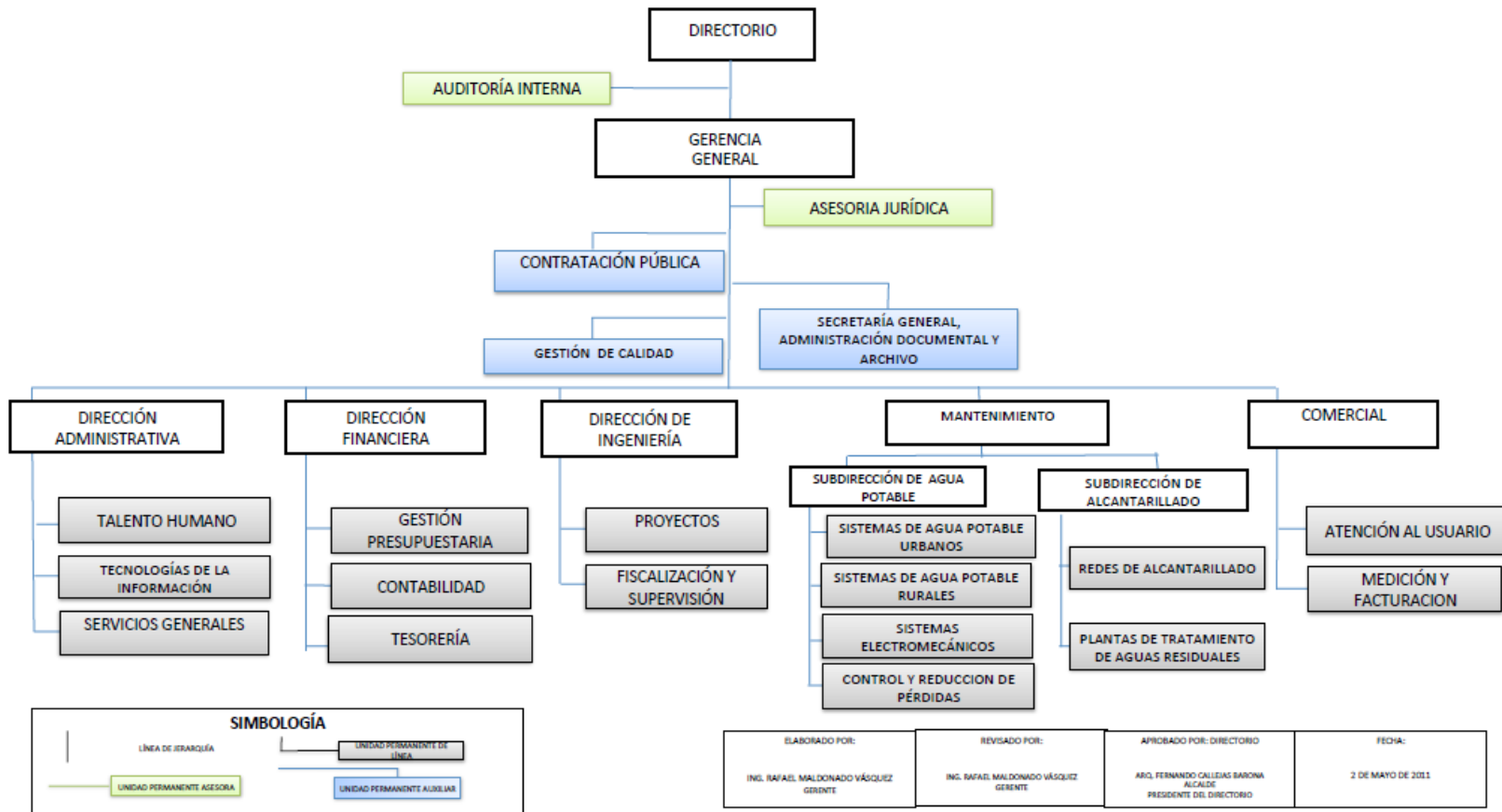


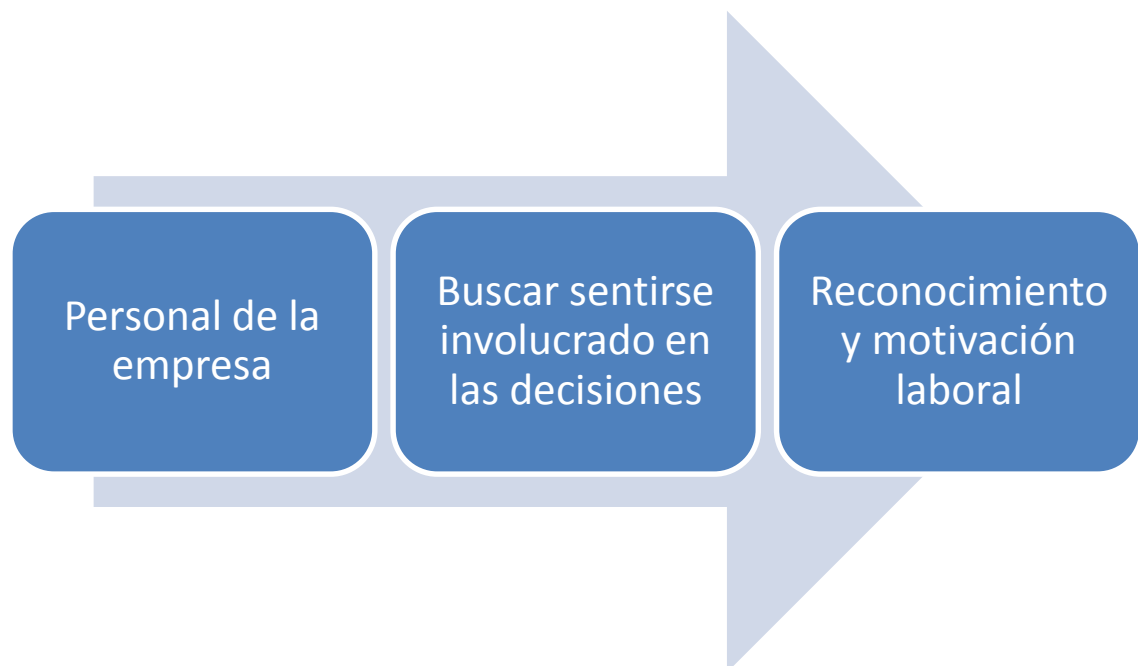
Gráfico N° 16

Fuente: file:///C:/Users/cliente/Downloads/ESTRUCTURA-ORGANICA.pdf

## 2. Objetivos

- Mejorar el nivel de satisfacción laboral del personal fomentando una adecuada comunicación interna
- Fomentar la cultura organizacional e identidad de la institución entre el personal de la empresa.
- Fomentar el liderazgo institucional entre los directivos de la empresa y el personal.

## 3. Público objetivo



## 4. Mensaje

¡Cada gota cuenta, ahorrémosla!



## **5. Estrategia**

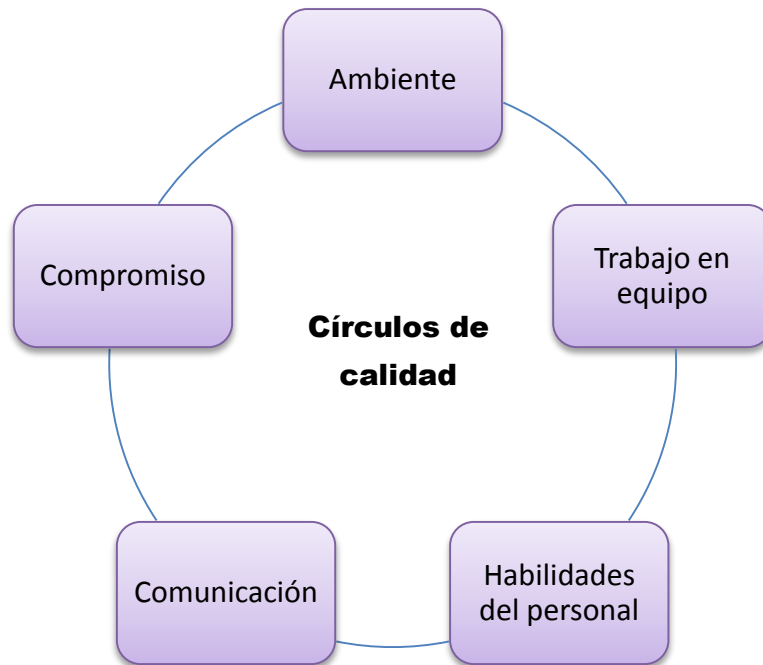
### **I. Estrategias para el desarrollo de la dirección estratégica**

#### **Objetivo**

- Fomentar la dirección estratégica de recursos humanos, mediante actividades que ayuden al logro de una gestión en pro de la satisfacción laboral del personal.

#### **Actividades**

- a) 2 reuniones de reconocimiento al personal por su esfuerzo realizado dentro de la empresa
- b) Aplicar el empowerment en los empleados en un ambiente agradable: Es decir que el personal podrá participar en la toma de decisiones de la empresa.
- c) Establecer círculos de calidad en base a lo siguiente



**Gráfico N°: 17**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth

El área de talento humano dará cumplimiento a cada punto, mediante las actividades del plan y realizará una observación de cómo se han implementado en cada área.



Empresa Pública - Empresa Municipal  
de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato

### HOJA DE OBSERVACIÓN DE CÍRCULOS DE CALIDAD

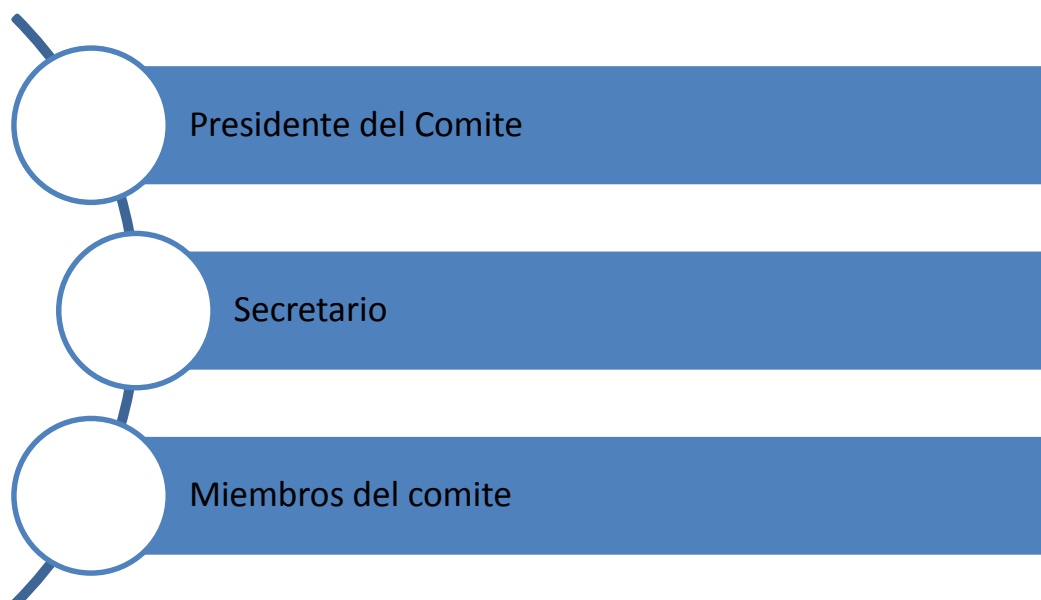
<b>¿El ambiente de la empresa es propicio para la satisfacción laboral?</b>	
<b>¿El personal trabaja en equipo?</b>	
<b>¿El personal ha desarrollado sus habilidades?</b>	
<b>¿Existe una buena comunicación entre los departamentos de la empresa?</b>	
<b>¿El personal está comprometido con la misión y visión de la empresa?</b>	

Cuadro N°: 20

Elaborado por: Castelo Silva Tatiana Elizabeth.

- d) Creación de un comité de convivencia con el personal de la empresa, que ayude a definir procedimientos internos para la solución de conflictos. Este equipo se reunirá mensualmente para decidir acciones para la mejorar de la comunicación. También lo harán cuando los problemas lo ameriten.

Estará conformado por:



- e) Diseño de carta de valores institucionales que será publicado en un banner en la empresa, este será construido con todo el personal de la empresa mediante dos reuniones de trabajo.
- f) 2 talleres para directivos con los siguientes temas:

Nombre de Talleres	Contenidos	Objetivos	Recursos	Fecha/Tiempo de realización	Responsable
<b>Habilidades Gerenciales</b>	Liderazgo, comunicación, Relaciones interpersonales Toma de decisiones	Fomentar en los directivos el liderazgo institucional	Materiales de oficina Computador Diapositivas Trípticos Protector Laptop	Agosto del 2014	Capacitador Investigador

Motivación del personal	Actividades para motivar al personal de la empresa ¿Cómo prevenir el estrés laboral?	Sensibilizar sobre estrategias para la motivación del personal favor del liderazgo	Materiales de oficina Computador Diapositivas Trípticos Protector Laptop	Agosto del 2014	Capacitador Investigador
-------------------------	---	--	---	-----------------	--------------------------

**Cuadro N°: 21**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth

- g) Reuniones mensuales por departamentos entre directivos y colaboradores, en los cuales se traten temas laborales pero también se dialogue sobre la comunicación y el trabajo en equipo para que los directivos puedan observar debilidades
- h) Estudio de perfiles de los puestos de trabajo en base a una serie de parámetros detallados a continuación.

## II. Estrategias para el desarrollo de la comunicación institucional

### **Beneficios**

- Mejorar el clima organizacional
- Reconocimiento en la institución
- Motivación del personal
- Cultura de la organización
- Mejorar el compromiso de la organización.

## Objetivo

- Mejorar la comunicación institucional para informar al personal las actividades que desarrolla la empresa
- Fortalecer el compromiso del personal con la empresa.

## Actividades

- a) Boletines informativos internos: Comunicar al personal de las actividades de la empresa.
- b) 2 talleres de capacitación de 4 horas donde se traten los siguientes temas:

Nombre de Talleres	Contenidos	Objetivos	Recursos	Fecha/Tiempo de realización	Responsable
¿Cómo cumplir con la misión y visión?	Misión Visión Valores Principios	Fomentar el compromiso del personal con la institución	Materiales de oficina Computador Diapositivas Trípticos Protector Laptop	Septiembre del 2014	Capacitador Investigador
Identidad corporativa	Identidad de la empresa Imagen de la empresa Posicionamiento	Sensibilizar sobre la necesidad de fortalecer la identidad corporativa de la empresa	Materiales de oficina Computador Diapositivas Trípticos Protector Laptop	Septiembre del 2014	Capacitador Investigador

**Cuadro N°: 22**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.

- c) Realizar sondeos de opinión con el personal sobre sus expectativas laborales. La actividad se realizar de manera anual, para conocer que desean en su futuro laboral.
- d) Creación de imágenes y lemas empresariales que afiance la identificación de EP-EMAPA-A y el compromiso del personal con la organización.
- e) Realizar de un estudio de medición de la cultura organizacional con una periodicidad no mayor a dos años, se sugiere que sea anual ejecutada en los meses de noviembre.

### III. Estrategias para el desarrollo de las relaciones interpersonales y el reconocimiento

#### **Beneficios de la estrategia**

- Personal altamente motivado
- Mejor desempeño laboral
- Relaciones interpersonales afianzadas.

#### **Objetivo**

- Fomentar las mejora de las relaciones interpersonales para una adecuada comunicación.
- Implementar actividades que ayuden al reconocimiento del personal, mejorando la motivación y satisfacción de los empleados.

## Actividades

- a) Diseñar un reglamento interno para la comunicación asertiva, las relaciones interpersonales, el cual se realizará con todo el personal de la empresa, con los jefes y directivos, posteriormente se firmará una carta compromiso.
- b) Establecer un sistema de premios para el personal que ha tenido un mejor desempeño en su trabajo, en base a los siguientes parámetros.

Premios	Denominación	Tipo
Por objetivos departamentales alcanzados	Al mejor equipo de trabajo	Diploma de reconocimiento Felicitación escrita del gerente Carta de referencia por méritos Premio económico si amerita
Objetivos alcanzados por función y cargo	Premiar el desempeño individual	Reconocimiento laboral Carta de felicitación Una día libre o premio económico si amerita

**Cuadro N° 23**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.

- c) Implementar actividades de integración entre el personal de manera trimestral, con reuniones que incentiven la camaradería. Se realizaran por:
- Año Nuevo
  - Día del trabajo



- Día del trabajador de EMAPA
  - Navidad
- d) Reunión con la los trabadores y su familias por el Día de la familia. El fin es la integración del personal y las familias de los colaboradores
- e) Realizar “Olimpiadas” cada año con el personal, donde puedan practicar y compartir actividades deportivas como:
- Futbol
  - Básquet
  - Ajedrez
  - Vóley
- f) Reconocimiento público del personal por su participación destacada en actividades deportivas y culturales dentro de la empresa.
- g) Reconocimiento público por los años de servicios prestados del personal sobre todo aquellos que trabajan más de 10 años, que a veces se siente desvalorados.
- h) Reconocimiento público al personal que tiene mejor desempeño en su trabajo de manera mensual y anual.

## IV. Estrategias para el desarrollo de la atención ciudadana

### Objetivo

Proyectar una adecuada imagen institucional con los públicos objetivos internos y externos, para mejorar el compromiso del personal con los objetivos empresariales.

### Actividades

- a) 2 talleres sobre atención al cliente para el adiestramiento y formación del personal, ayudando a su crecimiento profesional y el mejoramiento de capacidades para interactuar entre clientes y personal-

Nombre de Talleres	Contenidos	Objetivos	Recursos	Fecha/Tiempo de realización	Responsable
Atención al cliente	Atención y calidad del servicio Satisfacción del personal	Mejorar la atención del cliente mediante el compromiso de los objetivos de la organización	Materiales de oficina Computador Diapositivas Trípticos Protector Laptop	Octubre del 2014	Capacitador Investigador
Servicio al	¿Cómo	Fomentar la	Materiales	Octubre del	Capacitador

cliente	fomentar el servicio al cliente y el compromiso del personal?	mejora del servicio al cliente y el compromiso del personal	de oficina Computador Diapositivas Trípticos Protector Laptop	2014	Investigador
---------	---	---	--	------	--------------

**Cuadro N°: 24**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.

- b) Buzón de sugerencia para los clientes de la empresa
- c) Implementación de una encuesta de satisfacción de los servicios prestados por la empresa.

## V. Estrategias para el desarrollo de la comunicación interna

### **Objetivo**

Diseñar diferentes canales de comunicación que ayuden a informar a los empleados sobre las actividades internas realizadas por la institución para el conocimiento de los integrantes, para que se sientan involucrados.

### **Actividades**

- a) Implementar canales de comunicación abierta con el personal y los directivos a través de las redes sociales, correo electrónico.
- b) Envió de correos electrónicos de manera inmediata para comunicar decisiones empresariales.

- c) Reuniones de trabajo semanales para dialogar sobre las decisiones que toma la empresa.
- d) Reuniones quincenales para dialogar sobre conflictos o inconformidad del personal dentro de la empresa.
- e) Implementar un buzón de sugerencias en el cual el personal incluya todas sus dudas y recomendaciones para la empresa.
- f) Implementar un periódico mural exclusivamente para el personal de la empresa, donde se comunique decisiones, se incluya información necesaria para el desempeño de las actividades del personal.

## VI. Estrategia de capacitación y formación del personal

### **Objetivo**

Implementar actividades de capacitación y formación del personal para la mejora de la satisfacción personal

### **Actividades**

- a) Implementación de un programa de inducción y re inducción del servicio con el área de talento humano, según área y departamento para mejorar conocimientos y fortalecerles, permitiendo el crecimiento del personal.

b) 4 talleres vivenciales para mejorar la motivación del personal

Nombre de Talleres	Contenidos	Objetivos	Recursos	Fecha/Tiempo de realización	Responsable
Desarrollo y crecimiento personal	<b>Debilidades y fortalezas</b> Establecer metas Valor personal Reconocimiento social Pertenencia a un grupo o comunidad	Fomentar el crecimiento y desarrollo personal del personal de la empresa	Materiales de oficina Computador Diapositivas Trípticos Protector Laptop	Octubre del 2014	Capacitador Investigador
Autoestima	Alta autoestima Baja autoestima	Mejorar la autoestima del personal de la empresa	Materiales de oficina Computador Diapositivas Trípticos Protector Laptop		Capacitador Investigador
Seguridad en sí mismos y autoconcepto	Confianza en sí mismos Seguridad en sí mismos Autoconfianza Autoconcepto	Fomentar la seguridad del personal y el desarrollo del autoconcepto	Materiales de oficina Computador Diapositivas Trípticos Proyector Laptop	Octubre del 2014	Capacitador Investigador

**Cuadro N°: 25**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.

**c) Realización de actividades motivacionales una vez por semana donde se trabajará en:**

<b>Actividades</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Fecha</b>
• Bailoterapia con instructores profesionales	Fomentar actividades para la relación y la motivación	Una vez al mes durante un año
• Ejercicios de relajación mental y física		Una vez al mes durante un año
• Presentación de videos motivacionales		Una vez al mes durante un año

**Cuadro N°: 26**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.

**6. Acciones de comunicación**

<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Costo</b>	<b>Responsable</b>
Estrategias para el desarrollo de la dirección estratégica	2 reuniones de reconocimiento al personal	\$50,00	Investigadora
	Aplicar el empowerment en los empleados	\$50,00	Investigadora
	Establecer círculos de calidad	\$100,00	Investigadora
	Creación de un comité de convivencia	\$20,00	Investigadora
	Diseño de carta de valores institucionales	\$20,00	Investigadora
	2 talleres para directivos	\$400,00	Investigadora
	Reuniones mensuales por departamentos entre directivos y colaboradores	\$20,00	Investigadora
	Estudio de perfiles de los puestos de trabajo	\$100,00	Investigadora
Estrategias para el desarrollo de la comunicación institucional	Boletines informativos internos	\$150,00	Investigadora
	2 talleres de capacitación	\$400,00	Investigadora
	Realizar sondeos de opinión con el personal	\$20,00	Investigadora

	Creación de imágenes y lemas empresariales	\$20,00	Investigadora
	Realizar de un estudio de medición de la cultura organizacional	\$200,00	Investigadora
Estrategias para el desarrollo de las relaciones interpersonales y el reconocimiento	Diseñar un reglamento interno para la comunicación asertiva	\$100,00	Investigadora
	Establecer un sistema de premios para el personal	0,00	Investigadora
	Implementar actividades de integración entre el personal	0,00	Investigadora
	Reunión con la los trabadores y sus familias	0,00	Investigadora
	Realizar “Olimpiadas” cada año con el personal	0,00	Investigadora
	Reconocimiento público del personal por su participación destacada en actividades deportivas y culturales	0,00	Investigadora
	Reconocimiento público por los años de servicios prestados	0,00	Investigadora
	Reconocimiento público al personal que tiene mejor desempeño	0,00	Investigadora
	Estrategias para el desarrollo de la atención ciudadana	2 talleres sobre atención al cliente para el adiestramiento y formación del personal	\$200,00
Buzón de sugerencia para los clientes de la empresa		\$50,00	Investigadora
Implementación de una encuesta de satisfacción de los servicios prestados		\$20,00	Investigadora
Estrategias para el desarrollo de la comunicación interna	Implementar canales de comunicación abierta con el personal y los directivos	0,00	Investigadora
	Envío de correos electrónicos de manera inmediata	0,00	Investigadora
	Reuniones de trabajo semanales	\$10,00	Investigadora
	Reuniones quincenales para dialogar sobre conflictos o inconformidad	\$10,00	Investigadora
	Implementar un buzón de sugerencia	\$20,00	Investigadora
	Implementar un periódico mural exclusivamente para el personal	\$20,00	Investigadora
Estrategia de capacitación y formación del personal	Implementación de un programa de inducción y reinducción del servicio	\$500,00	Investigadora
	4 talleres vivenciales para mejorar la motivación del personal	\$800,00	Investigadora
	Realización de actividades motivacionales	\$200,00	Investigadora

**Cuadro N°: 27**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.

## 7. Cronograma

Estrategia	Actividades	2014															
		Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Estrategias para el desarrollo de la dirección estratégica	2 reuniones de reconocimiento al personal																
	Aplicar el empowerment en los empleados																
	Establecer círculos de calidad																
	Creación de un comité de convivencia																
	Diseño de carta de valores institucionales																
	2 talleres para directivos																
	Reuniones mensuales por departamentos entre directivos y colaboradores																
	Estudio de perfiles de los puestos de trabajo																
	Estrategias para el desarrollo de la	Boletines informativos															



comunicación institucional	internos																					
	2 talleres de capacitación																					
	Realizar sondeos de opinión con el personal																					
	Creación de imágenes y lemas empresariales																					
	Realizar de un estudio de medición de la cultura organizacional																					
Estrategias para el desarrollo de las relaciones interpersonales y el reconocimiento	Promover el reglamento interno para la comunicación asertiva																					
	Establecer un sistema de premios para el personal																					
	Implementar actividades de integración entre el personal																					
	Realizar “Olimpiadas” cada año con el personal																					
	Reconocimiento público del personal por su participación destacada en actividades deportivas y																					





## **8. PRESUPUESTO Y RECURSOS**

### **✓ Recursos**

#### **a) Capacitación**

- Material en diapositiva
- Cd de datos
- Cd con un video explicativo
- Folletos sobre el tema en estudio
- Manual de servicio y atención al cliente

#### **b) Materiales de Oficina**

**A.** Material Bibliográfico

**B.** Impresiones

**C.** Copias

**D.** Esferográficos

**E.** Agenda de Trabajo

**F.** CD - ROM

#### **c) Equipos**

- ✓ Equipo de cómputo
- ✓ Computador
- ✓ Proyector
- ✓ Grabadora
- ✓ Cámara digital fotográfica

## PRESUPUESTO

<b>ü Recursos</b>		
<b>a) Capacitación</b>	Costo Unitario	Costo Total
<b>Material en diapositiva</b>	\$ 20,00	\$ 100,00
<b>Folletos sobre el tema en estudio</b>	\$ 20,00	\$ 60,00
<b>Manual de servicio y atención al cliente</b>	\$ 1,00	\$ 60,00
<b>b) Materiales de Oficina</b>		
<b>A. Material Bibliográfico</b>	\$ 10,00	\$ 50,00
<b>B. Impresiones</b>	\$ 0,10	\$ 30,00
<b>C. Copias</b>	\$ 0,02	\$ 30,00
<b>D. Esferográficos</b>	\$ 0,50	\$ 5,00
<b>E. Agenda de Trabajo</b>	\$ 8,00	\$ 8,00
<b>c) Equipos</b>		
<b>ü Equipo de cómputo</b>	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>ü Computador</b>	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>ü Proyector</b>	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>ü Grabadora</b>	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>ü Cámara digital fotográfica</b>	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Estrategia</b>		
<b>Estrategias para el desarrollo de la dirección estratégica</b>	\$ 760,00	\$ 760,00
<b>Estrategias para el desarrollo de la comunicación institucional</b>	\$ 790,00	\$ 790,00
<b>Estrategias para el desarrollo de las relaciones interpersonales y el reconocimiento</b>	\$ 100,00	\$ 100,00
<b>Estrategias para el desarrollo de la atención ciudadana</b>	\$ 270,00	\$ 270,00
<b>Estrategias para el desarrollo de la comunicación interna</b>	\$ 60,00	\$ 60,00
<b>Estrategia de capacitación y formación del personal</b>	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
	<b>\$ 3.539,62</b>	<b>\$ 3.823,00</b>

Cuadro N°: 29

Elaborado por: Castelo Silva Tatiana Elizabeth.

## 9. Control y seguimiento

El seguimiento se realizará cuando se ejecute cada actividad según el cronograma establecido.

## 10. Evaluación

Evaluación: prueba o presentación de un trabajo o exposición

### 1.- Opina sobre el desarrollo de talleres

#### Hoja de evaluación de los talleres de capacitación

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	INDIFERENTE	MALO
La organización del curso ha sido					
El nivel de los contenidos ha sido					
La utilidad de los contenidos aprendidos					
La utilización de casos prácticos					
La utilización de medios audiovisuales					
La utilización de dinámicas de grupo					
La comodidad del aula					
El ambiente del grupo de alumnos					
La duración del curso ha sido					

El horario realizado ha sido					
El material entregado ha sido					
En general, el curso te ha parecido					

**Cuadro N°: 30**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.

**Expresa con una frase lo que comentarías a un compañero o compañera que vaya a realizar este curso:**

**Califica el curso con una nota de 0 a 10 puntos:**

### **6.8. Administración de la propuesta**

La administración se realizará en base al cronograma de trabajo.

### **6.9. Evaluación de la propuesta**

<b>PREGUNTAS BASICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>¿Quiénes solicitan evaluar?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de la empresa</li> <li>• Directivos de la empresa</li> </ul>
<b>¿Por qué evaluar la propuesta?</b>	Para establecer el cumplimiento de las seis estrategias y de sus actividades.
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para velar por el cumplimiento de los objetivos y del cronograma trazado para un año

<p><b>¿Qué evaluar?</b></p>	<p>Se evaluará las actividades del modelo operativo y las siguientes estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias para el desarrollo de la dirección estratégica</li> <li>- Estrategias para el desarrollo de la comunicación institucional</li> <li>- Estrategias para el desarrollo de las relaciones interpersonales y el reconocimiento</li> <li>- Estrategias para el desarrollo de la atención ciudadana</li> <li>- Estrategias para el desarrollo de la comunicación interna</li> <li>- Estrategia de capacitación y formación del personal</li> </ul>
<p><b>¿Quién evalúa?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal de la empresa</li> <li>• Directivos de la empresa</li> </ul>
<p><b>¿Cuándo evaluar?</b></p>	<p>La evaluación será permanentemente</p> <p>También será cada seis meses</p>
<p><b>¿Cómo evaluar?</b></p>	<p>Mediante una investigación sobre la ejecución del proyecto con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encuestas</li> <li>✓ Entrevistas</li> <li>✓ Grupos focales</li> </ul>
<p><b>¿Con qué evaluar?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Con los instrumentos para la investigación:</li> </ul> <p>Guía de encuesta</p> <p>Guía de entrevista</p> <p>Fichas</p> <p>Grabadoras y cámara de video</p>

**Cuadro N°: 31**

**Elaborado por:** Castelo Silva Tatiana Elizabeth.



## **BIBLIOGRAFÍA:**

Para la realización de la investigación, se requirió el siguiente apoyo bibliográfico.

- Gobierno de Navarra. (2011). *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública?. Metodología para el diseño de planes de comunicación*. Navarra. Obtenido de <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/5FBD54A1-D7CF-4EAF-9EC3-43AD2FCD3A9E/0/Guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf>
- OLIVER TELIS, J. (2010). *Módulo 3: Administración de Recursos Humanos*. ICA (Agencia de Cooperación Internacional del Japón).
- CHIAVENATO, Idalberto. (1986). Morillo. *Satisfacción Laboral*
- CHIAVENATO, I. (2009).
- TATAN, (2007) *Comunicación Organizacional*.
- NOSNIK Araham, (1988) *Comunicación Organizacional*.
- ROBBINS, (1999) *Tipos de Comunicación Interna*
- DESSLER, G. (2006). *Concepto de Gestion de Talento Humano*
- OLIVER TELIS (2010), pág. 4. *Procesos de Gestión del talento Humano*.
- ESLAVA ARNAO, E. (2004). *Gestión del Talento Humano*
- FRENCH. (1996) *Desarrollo Organizacional*.

- NAYLOR, (1982) pág.45 *Satisfacción Laboral*
- BECKHARD Richard, (2007) *Desarrollo Organizacional*.
- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR. (2008)
- CÓDIGO DEL TRABAJO
- LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO
- <http://www.emapa.gob.ec/>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>
- <http://www.larevista.ec/orientacion/orientacion/fricciones-y-conflictos-laborales>
- <https://blog.zyncro.com/2013/03/28/los-principales-problemas-derivados-de-una-mala-comunicacion-interna-en-las-empresas/>
- <http://www.buscarempleo.es/formacion/la-esencia-de-las-buenas-relaciones-interpersonales.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos92/sobre-el-comportamiento-organizacional/sobre-el-comportamiento-organizacional.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>

- <http://www.monografias.com/trabajos83/comunicacion-organizacional-externa/comunicacion-organizacional-externa.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-comunicacion-organizacional.htm>
- <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/rvm.html>
- [www.psicologiayempresa.com/tecnicas-para-mejorar-la-comunicacion-en-las-organizaciones.html](http://www.psicologiayempresa.com/tecnicas-para-mejorar-la-comunicacion-en-las-organizaciones.html)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios\\_organizacionales](http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios_organizacionales)
- [www.monografias.com/trabajos65/satisfaccionlaboral/satisfaccionlaboral2.shtml#ixzz2r5sSwXn9](http://www.monografias.com/trabajos65/satisfaccionlaboral/satisfaccionlaboral2.shtml#ixzz2r5sSwXn9)
- <http://www.buscarempleo.es/formacion/la-esencia-de-las-buenas-relaciones-interpersonales.html>
- <http://www.larevista.ec/orientacion/orientacion/fricciones-y-conflictos-laborales>
- <http://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2710-comunicacion-interna-gestion-clave-en-las-organizaciones.html>

- <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral-pyme.html>
- <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/comunicacion-interna/principal>
- [http://conocimiento.incae.edu/ES/no\\_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf](http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf)
- [http://www.upf.edu/hipertextnet/numero-1/sistem\\_infor.html](http://www.upf.edu/hipertextnet/numero-1/sistem_infor.html)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Herramienta\\_de\\_trabajo\\_colaborativo](http://es.wikipedia.org/wiki/Herramienta_de_trabajo_colaborativo)

# ANEXOS

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS

La EP-EMAPA-A como empresa se preocupa de forma permanente por el desarrollo y satisfacción de sus empleados. Por esta razón le agradeceríamos si pudiera invertir un minuto de su tiempo en llenar esta encuesta.

Recuerda que no hay respuestas correctas o incorrectas, por lo tanto se basan en su experiencia laboral.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y marque la respuesta que crea conveniente. Por favor solo de una respuesta a cada pregunta y no deje ningún espacio en blanco. Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

**Fecha:** ..... **Sexo:** M..... F.....

**1.- ¿Cuenta con las herramientas de trabajo necesarias para comunicarse con sus compañeros de trabajo?**

SI..... NO..... PARCIALMENTE.....

**2.- ¿La información en la empresa es clara y oportuna?**

Oportuna y clara..... Clara pero no oportuna..... Oportuna pero no es clara....

**3.- ¿Siente que la empresa se preocupa por cubrir las necesidades e intereses de sus empleados?**

SI.... NO..... PARCIALMENTE....

**4.- ¿Utiliza usted las herramientas tecnológicas que permitan la comunicación fluida dentro de su área de trabajo?**

SI..... NO.....

**5.- ¿Conserva una buena comunicación con su jefe y compañeros?**

SI..... NO.....

**6.- ¿Mantiene una buena actitud en su lugar de trabajo?**

SI.....

NO.....

**7.- ¿Se encuentra conforme con el salario que usted percibe?**

SI.....

NO....

PARCIALMENTE....

**8.- ¿Siente usted que la empresa reconoce sus esfuerzos?**

SI....

NO....

PARCIALMENTE....

**9.- ¿Es importante recibir reconocimientos por una labor bien hecha?**

SI....

NO.....

**10.- ¿Cuenta con los materiales necesarios para desempeñar correctamente su trabajo?**

SI....

NO.....

Gracias por su tiempo y su valiosa cooperación.

**Ubicación de la EP-EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE.**

